

••• ТОЛЬКО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

ТОРИЗ

Management Simulation

СПРАВОЧНИК ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-модель компании	4
Организация работы команды	5
Организация игрового периода	6
Макроэкономика и рынки сбыта	7
Экономическая модель	8
События в мире	9

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Маркетинг

Маркетинговые исследования	11
Реклама	12
Ценообразование	12
Качество продукта	13
Гарантии и качество	13
Исследования и Разработки (НИОКР)	14
Управление маркетинговым отделом	16

Производство и операции

Работа станков – штамповка деталей	17
Техобслуживание	17
Сборка	18
График производства	18
Управление производственным отделом	19

Логистика и дистрибуция

Закупка и хранение материалов	19
Продажи	20
Агенты продаж в России	21
Дистрибьюторы в Европе	21
Интернет	22
Общие принципы работы с агентами и дистрибьюторами	23
Информационные технологии	23
Наличие товаров	25
Доставка, хранение и дистрибуция	26

Управление персоналом

Обеспечение персоналом. Сборщики	28
Неквалифицированные операторы машин	30
Оплата и условия труда	30

Финансы

Дивиденды	33
Инвестиции	33
Кредиты	33
Основные средства	34

Страхование.....	35
------------------	----

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ КОМПАНИИ

ДОСТУПНОСТЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ.....	38
Часы работы сборщиков	38
Работа оборудования (машино-часы).....	39
Использованное и доступное сырье.....	39
Управление персоналом.....	40
Агенты и Дистрибьюторы	41
ОТЧЕТ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ	41
ДВИЖЕНИЕ ТОВАРА И ЕГО НАЛИЧИЕ	42
СЧЕТА (РУБЛИ).....	44
НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ.....	44
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ	47
БАЛАНС	49
ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.....	51
АУДИТ РЫНКОВ СБЫТА	53
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ	53

Форма принятия решений

Диапазон допустимых значений при вводе решений

Пример формы принятия решений

Параметры модели

Введение

Данная инструкция описывает основные правила имитационной игры по управлению бизнесом и представляет собой справочник по принятию решений. Игра разработана для освоения подходов и инструментов по разработке стратегии и её реализации в конкурентной бизнес-среде. В ходе игры Вы займете позицию высшего управленческого звена корпорации, которая производит 3 типа потребительских товаров и продает на глобальном рынке.

Как и в реальном мире, управление игровой корпорацией осуществляется не в одиночку, а в команде. Вы войдете в состав управленческой команды, которая отвечает за разработку и последовательную реализацию стратегии корпорации. В Вашем ведении будут находиться вопросы маркетинговой политики, организации производства и финансового обеспечения деятельности корпорации.

Успешность реализации стратегии зависит от трех ключевых компонентов:

- рационального использования возможностей и внутренних ресурсов Вашей корпорации;
- успешной конкуренции на международных рынках сбыта с другими компаниями;
- прогнозирования изменения общей экономической ситуации.

Вашей управленческой команде необходимо будет анализировать входящую бухгалтерскую и управленческую отчетность, описывающую состояние Вашей корпорации, действия команд-конкурентов и изменение ситуации на международных финансовых рынках.

В основе игры лежит комплексная экономическая модель, реализованная в виде компьютерной программы. Функции компьютерной модели:

- 1) обработка решений, принятых командами-участницами,
- 2) моделирование деятельности некоторых отделов Вашей компании,
- 3) моделирование конкуренции на рынках,
- 4) расчет и оценка результатов деятельности компаний на рынке.

Бизнес-модель компании

Цель любой управленческой команды – добиться процветания компании в долгосрочной перспективе. В рамках бизнес-симулятора успешность оценивается по цене акций компании, которая является комплексным показателем деятельности и отображает не только текущие результаты, но и перспективы Вашей компании. Таким образом, Вам необходимо привести компанию к наилучшему состоянию в конце симуляции и добиться наивысшей стоимости акций. Подробнее о факторах, влияющих на цену акций см. раздел Финансы.

В рамках управления компанией в имитационной игре Вам будет необходимо разработать и внедрить стратегию, направленную не на сиюминутное увеличение прибыли, а на долгосрочную перспективу. Как только у Вас появится стратегия, Вы можете начинать разрабатывать бизнес-тактику для ее реализации.

В Вашей компании существует несколько отделов, за управление которыми Вы отвечаете:

- Отдел маркетинга анализирует рынок для подготовки прогноза вероятных объемов продаж.
- Отдел производства отвечает за выпуск и отгрузку для реализации необходимого количества продукции, а также контролирует наличие трудовых и производственных ресурсов.
- Отдел управления персоналом регулирует заработную плату и отвечает за условия труда сотрудников компании.
- Отдел финансов контролирует процесс в целом и отвечает за прибыльность компании и эффективное использование доступных ей ресурсов.

Каждый отдел должен удерживать долгосрочную стратегическую цель компании и работать на её достижение.

Некоторые параметры бизнес-симулятора построены на простой математике (например, финансовая информация), но остальные не могут быть спрогнозированы с абсолютной точностью, как и в реальной жизни (например, объем спроса и его эластичность, или эффект от вложения средств в НИОКР). Для эффективного управления компанией Вам необходимо будет выделить и исследовать трудно прогнозируемые параметры, протестировать чувствительность модели, а после этого оценить влияние этих параметров на деятельность компании. Этот тип анализа позволит Вам делать более обоснованные заключения о том, что будет происходить при принятии того или иного решения.

У Вас нет никаких ограничений на техническую поддержку. Вы можете написать собственную модель, которая позволит оптимизировать процесс принятия решений.

Организация работы команды

Вашей управленческой команде необходимо самостоятельно распределить обязанности высшего руководства компании между собой. Вы можете распределить участников по отделам (как это описано выше), а можете разработать иную схему взаимодействия участников команды. При этом каждый участник должен учитывать решения, принятые его коллегами, поэтому налаживание эффективной системы коммуникации является одной из важнейших задач Вашей команды.

В то же время Вы можете не устанавливать жесткого распределения по функциям, и каждый будет принимать участие в общем процессе принятия решений. В любом случае Вам понадобится Лидер команды, который будет отвечать за стратегию компании и направлять действия каждого члена команды в единое русло.

Одной из целей симуляции является отображение взаимосвязей внутри команды топ-менеджеров и демонстрация того, что при управлении компанией достижение баланса является основой для успеха, и это может быть достигнуто путем командной работы, хорошей организации и эффективной коммуникации.

Организация игрового периода

Бизнес-симулятор предполагает пошаговое принятие решений – каждое решение принимается на один виртуальный квартал (игровой период). Бизнес-симулятор состоит из 5 кварталов. Квартал подразумевает под собой период продолжительностью 12 виртуальных недель.

Вы получаете Управленческие отчеты о деятельности компании и принимаете решения, находясь в конце предыдущего и начале следующего квартала. Как только Вы принимаете решения на следующий квартал и проходит крайний срок отправки этих решений (дедлайн), они уже не могут быть изменены.

Для четкого понимания временных рамок игры в бизнес-симуляторе приняты следующие названия кварталов:

- Прошедший квартал – только что закончившийся квартал, по которому получен последний Управленческий отчет.
- Предпоследний квартал – квартал, предшествующий прошедшему.
- Следующий квартал – квартал, который должен наступить и на который Вы принимаете решения.
- Квартал, идущий после следующего – квартал, который идет за следующим кварталом.
- **ВНИМАНИЕ:** В бизнес-симуляторе не существует «этого квартала».

График с информацией о сроках отправки Формы принятия решений и получения Управленческих отчетов будет предоставляться Вам перед началом каждого этапа.

Документооборот в бизнес-симуляторе представлен двумя типами отчетов:

- 1) Квартальный Управленческий отчет, отображающий работу вашей компании в течение предыдущего периода;
- 2) Форма принятия решений, в которую Вы вводите решения о работе компании на следующий период.

Чтобы сделать предварительную оценку ситуации Вы получаете историю компании за последние 5 кварталов вместе с принятыми решениями, которые привели к такому результату. Все компании начинают свою деятельность с одинаковых стартовых позиций, поэтому истории идентичны для всех компаний. Структура отчетов об истории компании совпадает со структурой Управленческих отчетов.

Проанализировав историю компании и разработав стратегию, Вам необходимо заполнить первую Форму принятия решений на сайте Соревнования в соответствии с предоставленным графиком Соревнования. После обработки результатов Вы получите Управленческий отчет, который будет содержать информацию о том, какие изменения произошли с Вашей компанией в результате принятых ранее решений. Основываясь на этих новых отчетах, Вы принимаете решения на следующий период (квартал) и так далее, до окончания Соревнования.

В последнем разделе этого «Справочника по принятию решений» более детально описаны все разделы Управленческого отчета.

Инструкция состоит из 4 разделов:

- 1) Введение
- 2) Макроэкономика и рынки сбыта
- 3) Управленческий инструментарий
- 4) Отчетность

Для более удобного использования этой инструкции, параграфы, начинающиеся с Раздела 2, последовательно пронумерованы и соответствуют страницам, указанным в содержании.

Следуя цепочке перекрестных ссылок, которые Вам будут предоставлены, Вы сможете детально изучить любой аспект бизнес-симулятора. Ссылки на определенные позиции решений, которые даются в тексте инструкции, будут иметь ссылки на соответствующую строку в «Форме принятия решений», которые пронумерованы в алфавитном порядке. Значения постоянных параметров модели (например, фиксированных издержек) приведены в Приложении в конце инструкции.

Очень важно, чтобы Вы обладали достаточным количеством информации о деятельности Вашей компании, о ситуации на рынке, а также о возможных происшествиях в мире, которые могут повлиять на Вашу компанию. Именно поэтому Вам нужно ознакомиться с данной инструкцией, так как в ней приведены все возможные нюансы, заложенные в модель бизнес-симулятора.

Макроэкономика и рынки сбыта

Ваша компания работает на рынке с большим количеством компаний-конкурентов, которые производят и продают такую же продукцию, как и Ваша, в том же самом географическом регионе. Ваша компания может производить и продавать три вида продукции, которые четко не определены, но представляют группу потребительских товаров (FMCG).

Ваш рынок разделен на 2 географических региона традиционной розничной продажи: Европейский союз (евро-рынок) и Россия (рублевый рынок). В то же время у Вас есть возможность работать с потребителями этих регионов и всего остального мира с помощью Интернета. Во всех регионах Вы вступаете в прямую конкуренцию с другими компаниями, участвующими в Соревновании. Кроме того, на каждом локальном рынке сбыта Вам придется соперничать с массой небольших региональных компаний, стремящихся отвоевать свою нишу на рынке. Деятельностью данных компаний управляет компьютерная модель.

Во время работы бизнес-симулятора организаторы никак не вмешиваются в развитие событий. Все тенденции рынка, процентные ставки, предложение на рынке рабочей силы и т.д., определяются заранее (в сценарии игры). В процессе Соревнования и так достаточно непредвиденных эффектов, вызванных стратегиями и решениями соревнующихся компаний.

Экономическая модель

1. Объем сбыта продукции в различных регионах будет зависеть от количества проживающего там населения и социальной структуры потребителей. (См. Таблицу 1).

2. На все рынки влияют одинаковые экономические циклы роста и спада, но они не на 100% определяют текущую экономическую ситуацию или влияют на действия правительств различных стран мира.

3. Бизнес-симулятор также моделирует динамику ежегодного сезонного спроса на продукцию всех трех типов на всех рынках сбыта. Пик сезонного спроса приходится на четвертый квартал каждого года.

4. На территории рынков ЕС торговля проходит в евро, торговля на рынке России осуществляется в рублях, торговля в Интернете проходит в евро.

5. Все решения будут рассчитываться в рублях, включая решения, связанные с рынком Евросоюза и Интернет, даже если конечная операция происходит в евро. Следовательно, на торговлю будет влиять валютный курс рубля по отношению к евро.

6. Вам будет предоставлена экономическая статистика и специальные макроэкономические разделы в Управленческих отчетах, чтобы помочь Вам в определении тенденций и экономических сдвигов, в прогнозировании изменений валютного курса. Официальная статистика европейского и российского рынков за последний квартал будет включать следующие показатели:

- Валовой внутренний продукт (ВВП);
- Уровень безработицы;
- Внешнеторговый баланс;
- Годовую учетную ставку Центрального Банка, действующую на протяжении следующего квартала;
- Валютный курс рубля по отношению к евро на конец предыдущего квартала, который будет действовать в следующем квартале.

Также будет доступна информация по некоторым из вышеперечисленных параметров по мировой экономике в целом.

7. Кроме того, Вам будут предоставлены короткие выдержки политической, экономической и коммерческой информации в ежеквартальном «Деловом вестнике». Эта информация может быть использована Вами в прогнозировании экономической ситуации на рынке.

8. Анализируя «Деловой вестник» необходимо помнить, что комментарии в прессе не всегда заслуживают доверия, так как в большинстве изданий печатается то, что читатели хотят прочитать.

9. Курс валюты определяется в рублях к евро, то есть цена в рублях за 1 евро. Если обменный курс евро падает, Вы будете платить меньше рублей за 1 евро. В такой ситуации (ситуации укрепления рубля), Вы можете ожидать уменьшение продаж на европейских рынках вследствие удорожания Вашей продукции, издержки которой номинированы в рублях (при прочих равных условиях). Если обменный курс евро растёт, то возникает обратный эффект.

10. Валютный курс, установившийся в конце прошедшего квартала, будет использоваться в расчетах и при операциях с валютой в течение всего следующего квартала. Валютный курс, который использовался в течение прошедшего квартала, был отображен в отчете для предпоследнего квартала.

11. Экономическая статистика представлена очищенной от сезонности (без учета влияния сезонных факторов), поэтому все экономические тенденции могут быть без дополнительных адаптаций использованы в прогнозах.

События в мире

12. Разные события в мире могут оказывать значительное влияние на деятельность всех компаний. Эти события, связанные с политическими переворотами, экономическими и экологическими кризисами, войнами, природными катаклизмами (извержениями вулканов, землетрясениями, эпидемиями и т.д.) могут сказываться как на деятельности компаний, так и на рыночных процессах. Например: вспышка инфекционного заболевания, которая имеет глобальный характер, не может напрямую повлиять на рынок сбыта Вашей продукции, но снизит производственные возможности Вашей компании, так как Ваши работники не смогут прийти на работу из-за болезни.

13. Изначально подобные форс-мажорные события влияют на все компании одинаково, но степень влияния этого фактора может меняться в зависимости от того, насколько конкретная компания готова справиться со сложившейся ситуацией. Например: компания, имеющая достаточные запасы сырья и готовой продукции на складах, сможет продолжать производить и продавать продукцию, тогда как другая компания с меньшими складскими запасами будет иметь проблемы. Влияние мировых событий на деятельность Вашей компании будет отмечено в Управленческом отчете знаком «!» кроме тех случаев, когда влиянию подвержены рынки и экономика в целом.

14. Эти события могут возникать внезапно, не оставляя времени для принятия противодействующего им управленческого решения. Однако зачастую предупреждающая информация будет проскальзывать либо в «Деловом вестнике», либо в данных статистики. Очень важно, чтобы Вы читали и анализировали информацию в «Деловом вестнике», так как там могут содержаться очень важные сигналы и данные (например, об изменении цен на сырье), которые будут влиять на Ваши расчеты в процессе планирования деятельности компании.

15. Топ-менеджмент компании должен учитывать, что иногда мировые события не влияют непосредственно на уровень спроса, но могут иметь косвенный эффект на поведение потребителя, что тоже может привести к снижению заказов. Также важно понимать, что вероятность такого рода событий вовсе не означает, что они гарантированно произойдут.

Управленческий инструментарий

Маркетинг

Отдел маркетинга Вашей компании отвечает за создание спроса и сбыт Вашей продукции на конкурентных рынках. Для успешного выполнения этих задач компания должна осуществлять следующие виды работ:

- Анализ рыночной конъюнктуры и деятельности конкурентов;
- Подготовка стратегического маркетингового плана и принятие решений по его внедрению, как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде;
- Координация решений с другими функциональными направлениями с целью контроля прибыльности продаж и эффективности работы компании в целом.

16. У каждого продукта есть свой имидж, который влияет на уровень продаж. На этот имидж воздействует большое количество факторов, степень влияния которых изменяется в зависимости от изменения аналогичных факторов в продуктах Ваших конкурентов. Некоторые из этих факторов находятся непосредственно под Вашим контролем и зависят от Ваших решений в рамках маркетингового плана. Другие факторы, такие как изменения в макроэкономике или деятельность Ваших конкурентов, Вам не подконтрольны, но должны быть учтены при разработке маркетинговой стратегии компании. Это может быть сделано только за счет точного прогнозирования.

17. Используя доступную экономическую и бизнес-информацию, историю Вашей компании и накопленный личный опыт управления, Вам необходимо подготовить детальный маркетинговый план для каждого из Ваших продуктов на каждом рынке. Маркетинговый план обычно включает следующие пункты:

- Ценообразование
- Дизайн продукта и его характеристики
- Бюджеты на рекламную кампанию
- Политика по работе с агентами и дистрибьюторами (см. раздел Логистика и дистрибуция)
- Политика в сфере Интернет-торговли (см. раздел Логистика и дистрибуция),
- Поставка продукции на рынки (см. раздел Логистика и дистрибуция).

Подготовка данного плана также подразумевает планирование уровня спроса для каждого из продуктов.

Маркетинговые исследования

18. Для помощи в прогнозировании поведения компаний-конкурентов Вам будет доступна информация об их деятельности на рынках за последний квартал. Она включает в себя бесплатную информацию, которая в реальной жизни была бы доступна с помощью открытых источников информации и коммуникации:

- Цены, установленные компаниями по каждому продукту и на каждом рынке - ЕС, России и Интернета;
- Общее количество работников (неквалифицированные операторы машин и квалифицированные сборщики);
- Ставка основной заработной платы квалифицированных работников для каждой компании;
- Общее количество агентов (Россия) и дистрибьюторов (Европа) в прошедшем квартале.

19. Вы также можете принять решение (Лист Решений, строка S) о получении дополнительной информации за счет оформления подписки на платную информацию: так называемые «Результаты аудита рынков сбыта» – отчет о результатах мониторинга продаж каждого продукта на рынке. Эта информация оплачивается Вами (Таблица 2) каждый раз, когда Вы делаете запрос на получение данной информации. В отчете предоставляется информация о распределении долей рынка между компаниями-конкурентами на:

- Европейском рынке;
- рынке России;
- в Интернет.

Приведенные доли рынка основываются на объемах продаж, произведенных компаниями за прошлый квартал, и представляют собой процентное отношение продаж компаний к общему объему продаж на рынке. Эти общие данные будут включать как объемы продаж, произведенные Вами и Вашими прямыми конкурентами, так и мелкими местными компаниями, которые моделируются бизнес-симулятором. Следовательно, в сумме рыночные доли компаний не обязательно всегда будут составлять 100%.

20. Также Вы можете принять решение (Лист Решений, строка S) о проведении самостоятельных исследований деятельности Ваших конкурентов, анализе потребительских свойств их продуктов. В результате формируется отчет - «Информация о деятельности компаний на рынке», который оплачивается Вами (Таблица 2) каждый раз, когда Вы делаете соответствующий запрос. В отчете содержится следующая информация:

- Данные о расходах компаний на рекламу и исследования в целом (без разбивки по продуктам);
- Оценка потребителями дизайна продуктов компаний. Оценка приводится в форме рейтинга, где показатели дизайна варьируются от пяти звезд (наивысшая оценка дизайна, технических характеристик и качества самого продукта) до одной звезды (устаревший, низкопробный продукт). Данный рейтинг основан на опросах потребителей и отображает мнение общественности. Потребительские оценки должны

рассматриваться с некоторой долей скептицизма, так как они являются обобщенной оценкой субъективных мнений внутри небольших потребительских групп;

- Оценка привлекательности, эффективности и удобства (на основе всё той же 5-звездной системы) использования веб-сайтов компаний, если Вы торгуете в сети Интернет.

Реклама

21. Каждый квартал Вы должны будете принимать решения о размере рекламного бюджета для каждого рынка (Лист Решений строка D). Существует два типа рекламы:

- 22. Прямая реклама, направленная на продвижение одного из Ваших продуктов в краткосрочном периоде, включая телевизионные рекламные ролики, рекламу в прессе и т. д. Этот тип рекламы слабо влияет на Ваш Интернет-бизнес.
- 23. Реклама, направленная на улучшение корпоративного имиджа Вашей компании в целом. «Имиджевая» реклама призвана создать долгосрочное доверие потребителя и повысить престиж компании. Эффект от такой рекламы носит накопительный характер, и наибольшая эффективность достигается при равномерных затратах в течение всего периода. Корпоративная реклама не только увеличивает долю рынка Ваших продуктов, но и может привести к общему росту спроса на рынке. Корпоративный имидж является одним из самых сильных факторов, увеличивающих количество посещений Вашего веб-сайта, что является важной составляющей Интернет-бизнеса.

24. Кроме корпоративной рекламы для пользователей Интернета очень важным является то, насколько Ваш веб-сайт соответствует имиджу Вашей компании. Привлекательность, удобство пользования и, в конечном счете, эффективность веб-сайта определяется объемами затрат на развитие веб-сайта (Лист Решений строка L).

25. Эффективность рекламных расходов различается в зависимости от региона и типа продукта, который Вы рекламируете. Поэтому невозможно точно определить (как и в реальном бизнесе), насколько дополнительные затраты увеличат спрос на Вашу продукцию. Эффективность рекламы в Европе и сети Интернет также будет зависеть от изменения валютного курса рубля и евро.

Ценообразование

26. Ежеквартально Вы должны определять цены на Вашу продукцию (Лист Решений, строка C).

27. Цена, которую Вы устанавливаете в форме принятия решений, определяет сумму, которую Вы будете требовать с Ваших агентов и дистрибьюторов за каждую доставленную единицу продукции. Также эта цена определяет цену, которую агенты и дистрибьюторы будут устанавливать в магазинах для конечных потребителей. Ваши агенты в России и дистрибьюторы в Евросоюзе получают большую часть своей прибыли от комиссионных, которые Вы выплачиваете им, основываясь на объеме заказов и продаж (см. Параграф 57 и 59). В Интернете цена для конечного потребителя будет равна той цене, которую Вы устанавливаете в форме принятия решений, плюс стоимость доставки конечному потребителю.

28. Цены на всю продукцию на всех рынках устанавливаются в рублях вне зависимости от того, где будут проданы товары. На рынках Евросоюза и в Интернет-пространстве цены устанавливаются в рублях, а конечный потребитель будет платить в евро. Поэтому при принятии решений необходимо учитывать возможное изменение курсов валют.

29. Необходимо осторожно использовать стратегию низких цен, так как существует определенный нижний порог цены, после которого потребитель начинает с подозрением относиться к низким ценам.

30. Если Вы приняли решение не продавать какой-либо продукт на одном из рынков, то в Форме принятия решений Вам необходимо ввести нулевую цену. Тогда в следующем квартале Вы не получите заказов на этот продукт на данном рынке.

Качество продукта

31. Качество Вашего продукта регулируется с помощью решений (строка E), принятых на стадии производства: чем больше времени на сборку Вы предоставите своим работникам, тем более качественный продукт Вы получите на выходе.

32. Чем больше внимания Вы уделите качеству продукции, тем выше будет имидж Ваших товаров и, следовательно, тем больше будет спрос на Вашу продукцию. Для более подробного описания процедуры контроля качества продукции обратите внимание на разделы «Гарантии и качество» и «Сборка».

33. Низкое качество продукции может привести к тому, что Вы начнете выпускать товары, которые наносят вред окружающей среде. Помимо того, что Вам придется нести расходы, связанные с возмещением ущерба, Вы также нанесете большой урон имиджу Вашей компании. Это может привести к подрыву доверия к Вашей компании со стороны общественности и, как следствие, к снижению количества заказов.

34. Товары, которые из-за низкого качества были признаны бракованными, будут возвращены Вашей компании по гарантии для ремонта или замены. Чем выше качество товара, тем меньше единиц продукции будет возвращено.

Гарантии и качество

35. Ваша компания предлагает годовую гарантию на свою продукцию. Обслуживание продукции, возвращенной по гарантии из стран Европейского союза и России, будет осуществляться местными сервисными центрами, которые выставляют счета Вашей компании за предоставленные услуги. Стоимость работ приведена в Таблице 9. Продукция, возвращенная Интернет-агенту, обслуживается местным подрядчиком по цене (включая доставку), приведенной в Таблице 9.

36. В случае если Ваша продукция из-за недостатков в конструкции или некачественного материала, стала опасной для здоровья потребителей, то Вы должны отозвать всю партию товара данного типа, находящуюся в данный момент в продаже, для проверки и ремонта. Эта работа обычно проводится подрядчиком, которому (в зависимости от объемов) Вы платите 75% от обычной стоимости ремонта товара. Дополнительные расходы на ремонт, связанный с происшествиями такого рода, покрываются Вашей страховой компанией.

37. Доля некачественных товаров, которые попали к конечному потребителю и потом возвращены по гарантии, повлияет на имидж Вашего продукта.

38. Количество продукции, возвращенной для ремонта по гарантии, зависит от времени, которое Вы предоставляете Вашим работникам на сборку продукции. Чем больше времени им будет дано, тем больше бракованных деталей они смогут выявить, и тем более качественно будет произведена сборка.

39. Ваш отдел контроля качества каждый квартал получает фиксированную сумму на осуществление процедур контроля качества (см. Таблица 10).

Исследования и Разработки (НИОКР)

40. Основной способ удержания и завоевания доли рынка – это постоянная работа по разработке новых технологий и дизайна продукта с опережением Ваших конкурентов. Это обеспечивается путем регулярных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (Лист Решений, строка G).

41. Как и в любых исследовательских работах, объем средств, которые Вы инвестируете в разработку новых продуктов, не гарантирует, что Ваши исследовательские команды разработают что-либо новое, что поспособствует улучшению имиджа Вашего продукта. Однако чем больше Вы инвестируете в исследования, тем больше шансов на создание новых технологий в долгосрочной перспективе, что может в дальнейшем положительно повлиять на имидж Вашего продукта. Постоянные небольшие расходы являются более эффективными, чем крупные одноразовые, так как зачастую исследовательская команда формируется не за 1 квартал. Эффект финансирования исследований и разработок является накопительным, то есть, если Вы расходуете свои ресурсы на развитие, то рано или поздно, Вы получите результат.

42. Результатом исследовательской работы являются так называемые новые разработки, которые могут быть значительными («большими») или незначительными («малыми»).

43. Малые новые разработки автоматически внедряются в производство без необходимости какого-либо дополнительного подтверждения с Вашей стороны. Они имеют незначительный, но немедленный эффект на имидж и продажи Вашей продукции.

44. Большие новые разработки имеют настолько большой эффект на потребительские характеристики продукции, что приводят к устареванию существующей продукции. Поэтому они требуют отдельного подтверждения (Лист Решений, строка F) их внедрения. Возможно, Вам понадобится некоторое время для того, чтобы продать запасы готовой продукции, или для того, чтобы продумать эффективные пути вывода на рынок усовершенствованного продукта. Поэтому Вы должны принять решение о том, будете ли Вы применять новые «большие» разработки незамедлительно или в следующих кварталах.

Уведомление о появлении новых «больших» разработок приходит только один раз. Если Вы не воспользовались ими немедленно, то в следующем квартале Ваш исследовательский отдел начнет новый проект, при этом результаты предыдущих разработок не будут потеряны. Вы должны помнить обо всех неиспользованных новых разработках. Однако если Вы не будете использовать их

некоторое время, то есть риск, что Ваши конкуренты реализуют подобные разработки на рынке раньше Вас и у них появится дополнительное конкурентное преимущество.

Если Ваша исследовательская команда уже осуществила новое значительное открытие, а Вы ещё не внедрили предыдущее, то принятие решения о внедрении новых разработок запустит в реализацию сразу оба нововведения.

45. Если Ваш отдел исследований и разработок в течение последнего квартала не выдал готовых разработок для внедрения, то в отчете будет стоять «Нет». Этот результат не является негативным, получение плодов деятельности исследовательской команды может занять два или более кварталов. Чем больше Вы инвестируете в исследования, тем короче будет период появления новых разработок.

46. Эффектом от внедрения новых разработок является усиление Вашего имиджа на рынке в глазах потребителей и увеличение оценки Ваших продуктов потребителями по 5-звездочной шкале. Если Ваш бюджет на исследования невелик, то Ваш продукт будет постепенно устаревать, имидж продукта на рынке будет снижаться, а оценка в звездах уменьшаться. Если один из Ваших продуктов является опасным для окружающей среды, то это также приведет к потере звезд.

47. Результаты деятельности Вашей исследовательской команды отображаются в нижней части раздела «Движение товара и его наличие» Управленческого отчета (Лист 1).

48. Использование значительных усовершенствований не влияет на количество невыполненных заказов, которые у Вас могут быть.

49. Малые усовершенствования являются дополнительным результатом исследований во время разработки больших. Они не являются помехой для продолжения большого исследования.

50. Следуя отчетам о больших усовершенствованиях, исследовательский отдел начинает работать над новым проектом со следующего квартала в зависимости от уровня инвестиций на исследования, которые Вы сделали.

51. Качество Вашего управления будет влиять на шансы Вашего отдела на успех.

52. Алгоритм внедрения в производство значительных улучшений следующий:

- a) Ежеквартально Вы принимаете решение (Лист Решений, строка G) об уровне инвестиций в разработку одного или более продуктов (бюджет на НИОКР).
- b) После нескольких кварталов Ваши инвестиции вознаграждаются уведомлением о больших разработках в одном из продуктов.
- c) В следующем квартале (или в одном из последующих) Вы решаете (Лист Решений строка F) внедрить новую разработку. Очень важно сравнить плюсы от внедрения улучшенного продукта с потенциальными потерями от списания устаревшего продукта. Это также будет зависеть от того, как много устаревшей продукции находится на Вашем складе на данный момент.
- d) Как только Вы приняли положительное решение о внедрении разработок, с начала нового квартала весь старый товар, который находился на складе, списывается на лом (см. Таблицу 21).
- e) Ваш отдел продаж начинает поставку нового продукта, а отдел маркетинга его рекламу.

- f) Потребители пересматривают свое отношение к новому продукту и вероятнее всего повысят его оценку.
- g) Если Вы принимаете решение о внедрении больших разработок, когда этих разработок нет, отдел управления складом рассматривает это решение как сигнал о необходимости списания товаров, находящихся на складе.

Управление маркетинговым отделом

53. Сумма, которую Вы выделяете для управленческого бюджета (Лист решений строка R), будет влиять на качество управления продажами и успех маркетинговой деятельности в целом.

54. Однако расширение деятельности маркетингового отдела влечет за собой дополнительные издержки: новые офисы для продаж, дополнительный контроль и т.д. Затраты на управление маркетинговым отделом составляют 1% от стоимости заказов, полученных за квартал.

55. Большинство инструментов управления продажами (реклама, качество продукта, комиссии агентам и др.) имеют тенденцию к снижению отдачи на каждый вложенный рубль, то есть, в определенный момент эффект от дальнейшего увеличения затрат постепенно снижается до нуля.

Производство и операции

Производственный отдел Вашей компании отвечает за наиболее оптимальный и экономный выпуск и распространение продукции Вашей компании с учетом стандартов качества, установленных отделом маркетинга. Задачи производственного отдела:

- Обеспечение планируемого спроса достаточным количеством товара, как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе, что предполагает тесную работу с отделом маркетинга.
- Обеспечение достаточного количества работников, которые бы выполняли необходимую работу по приемлемой цене (взаимодействие с отделом по персоналу).
- Обеспечение производственного процесса необходимым оборудованием и сырьем.

56. Три типа продукции, которые продает Ваша компания, производятся на Вашем собственном заводе. Производство товара состоит из двух последовательных этапов:

57. Изготовление. Станки производят необходимые детали для дальнейшей сборки. Каждый станок должен обслуживаться четырьмя неквалифицированными операторами. В производственном цехе возможна работа в несколько смен.

58. Сборка. Изготовленные детали собираются в готовый продукт, после чего происходит их упаковка. Работа в цехе сборки возможна только в одну смену.

59. Минимальное время для изготовления единицы каждого продукта (прохождение двух этапов – изготовления деталей и сборки) и расход сырья указаны в Таблице 5.

60. В данной модели не существует недоделанной продукции. Количество продукции, которое может быть изготовлено на Вашей фабрике, зависит от продуктивности цеха по производству деталей, скорости сборки и наличия персонала. Ваша производительность никогда не будет ограничена нехваткой материалов, так как недостающие материалы будут автоматически докуплены, но по более высокой цене.

Работа станков – штамповка деталей

61. Общая продуктивность цеха по производству деталей (в машино-часах) зависит от количества станков, которые Вы решите установить на фабрике (Лист Решений, строка К) и количества смен в цехе по производству деталей за вычетом часов, потерянных из-за простоя станков, и снижения продуктивности работы станков в связи с их износом. Рабочее время станка может снизиться из-за технических неполадок, что ведет к потере продуктивного времени до тех пор, пока станок не будет отремонтирован. Если эта потеря времени ведет к снижению продаж и возникновению задолженности перед клиентами, то стоимость потерянных продаж может быть покрыта Вашей страховой компанией. Также может быть покрыта стоимость ремонта станка.

62. В Таблице 7 обозначено максимальное количество часов, которое каждый станок может продуктивно работать в каждом квартале (Лист Решений, строка N).

63. Указанное в Таблице 5 время изготовления действует только для абсолютно нового оборудования. По мере износа станки теряют производительность, и им требуется больше времени для изготовления деталей. Процесс износа может быть замедлен или даже устранен путем введения заблаговременных технических осмотров. Со временем производительность каждого станка достигает такого уровня, при котором будет лучше продать этот станок и заменить его на более новую модель. Следствием износа будут все более частые поломки и постоянный простой станка из-за ремонта. Порядок расчета страховой выплаты за упущенные продажи выглядит следующим образом: сначала рассматриваются продажи продукта 3 на рынках России, Евросоюза и затем в Интернет, после чего учитываются продажи продукта 2 и, наконец, продукта 1 - до тех пор, пока все упущенные продажи не будут покрыты.

Техобслуживание

64. Обслуживание Ваших станков производится независимыми подрядчиками. Каждый квартал Вы должны принимать решение (Лист Решения, строка М) о количестве часов на техобслуживание одного станка. Существует установленная стоимость за один час технического обслуживания (Таблица 6), которая включает стоимость работы, запасных частей, материалов, инструментов и т.д. В первую очередь техническому обслуживанию подвергается вышедшее из строя оборудование. Часы техобслуживания, оставшиеся по контракту после ремонта, будут использованы для профилактического технического обслуживания станков вне их рабочего времени. Когда случаются экстренные сбои в работе, то починка осуществляется обычными подрядчиками. Стоимость этих работ, произведенных в срочном порядке, потом прибавляются к Вашему квартальному иску в страховую компанию.

65. Чем больше Вы проводите профилактических технических осмотров, тем меньше возникает поломок, а в случае их возникновения потребуется меньше времени, чтобы их исправить. Профилактическое техническое обслуживание также снижает скорость старения и снижения продуктивности станков.

66. В случае если оплаченных по контракту часов недостаточно для осуществления необходимого ремонта, каждый дополнительный час работы будет оплачиваться отдельно (Таблица 6).

Сборка

67. Кроме ограничения по продуктивности станков, производительность Вашей фабрики зависит от умения и навыков Ваших работников собирать готовый продукт. В Таблице 5 отражено минимальное время, необходимое на сборку единицы продукции. Вы сами принимаете решение о фактически затраченном на сборку времени (Лист Решений, строка E). Чем больше времени Вы даете на сборку, тем более качественный продукт будет произведен (до определенной степени).

68. Количество и ассортимент продукции, которую Вы сможете произвести, зависит от количества квалифицированных работников, которое Вы наймете, с учетом количества прогулов и забастовок. Сборщики работают только в одну дневную смену, максимальное количество рабочих часов в квартал указано в Таблице 16 (строка 1). Но Вы можете нанять столько работников, сколько считаете необходимым. Ваши сборщики (в отличие от неквалифицированных операторов, нужное количество которых привлекается на завод автоматически) могут страдать от различных происшествий на работе и дома. Продолжительное отсутствие может серьезно повлиять на производственный процесс и привести к упущенным продажам. В таких случаях привлекаются временные рабочие из кадрового агентства, но их почасовая оплата в два раза превышает оплату Ваших постоянных работников. В это время Вы продолжаете платить Вашим основным работникам, которые находятся на больничном. После того, как Вы определитесь со временем, которое необходимо для сборки, дополнительные расходы на рекрутинг временных сборщиков прибавляются к иску к страховой компании.

График производства

69. Основное решение, которое касается отдела производства (строка B) – определение ежеквартального графика производства. График рассчитывается совместно с маркетинговым отделом, так как должен учитывать прогноз продаж и возможности отдела производства изготавливать продукцию. График производства – это количество каждого продукта, которое Вы планируете произвести и отправить в каждый регион в следующем квартале.

70. При определении графика производства Вы должны учитывать следующее:

- к прогнозу продаж необходимо добавить количество продукции, которая идет на покрытие задолженности по поставкам за прошлый квартал;
- к объему производства необходимо добавить запасы продукции на складе (НО помните, что если Вы принимаете решение о внедрении больших разработок, соответствующий тип продукта со склада будет полностью списан).

71. Как правило, общее количество произведенной продукции будет состоять из объема, запланированного к отгрузке, и продукции, которая была возвращена на доработку как бракованное на этапе сборки или контроля качества.

72. Кроме затрат на рабочую силу и сырье, которые были оговорены выше, также имеются затраты двойного назначения, которые определяются Вашим отделом производства:

- стоимость контроля за сменами;
- стоимость накладных расходов на единицу оборудования;
- сумма эксплуатационных затрат;
- стоимость расходов на доставку продукции (см. Таблицу 10 для более детальной информации).

73. В случае если Ваш график производства не обеспечен достаточным количеством квалифицированных работников или оборудования, то он будет автоматически сокращен. Если Ваш график производства «урезается» по этим причинам, то измененные цифры будут помечены знаком «*» в Управленческом отчете на следующий квартал.

74. Все запасы нереализованной в регионе продукции на конец квартала будут находиться на складах в регионах для продажи в следующем квартале. В то же время Вы можете принять решение о возврате избытка товара от Вашего Интернет-агента или агента по продажам в России на фабрику для перераспределения по другим регионам. Для этого необходимо указать отрицательное количество в Листе Решений (строка В). Товары не могут быть возвращены из Евросоюза. Количество товаров, которое Вы хотите вернуть из региона, не должно превышать количество товаров на складе в этом регионе.

75. Если у Вас нет агентов, которые работают на Вас на рынке, Вы не сможете производить и отгружать продукцию в эти регионы, так как нет никого, кто мог бы руководить этим процессом. Такое решение будет оценено на «0» и помечено знаком «*».

76. Брак, найденный в процессе производства, продается на лом по ценам, установленным в Таблице 8, и сокращает количество единиц товара, доступных для доставки. Тем не менее, если у Вас достаточно мощностей, продукция для замены бракованной будет произведена автоматически, что даст возможность выполнить заказ полностью.

Управление производственным отделом

77. Эффективность Вашего производства также зависит от хорошего управления производственным отделом. Средства, которые Вы решаете потратить на управленческий бюджет (Лист Решений, строка R), будут иметь значимый эффект на качество управления и, следовательно, на Вашу способность удовлетворять спрос.

Логистика и дистрибуция

Закупка и хранение материалов

78. Все три продукта производятся из одинаковых базовых материалов. Однако для каждого вида продукции требуется различное количество этих материалов (Таблица 5).

79. Материалы могут быть заказаны на Фьючерсном рынке с доставкой через 3 или 6 месяцев или куплены по СПОТ-цене (текущая цена) с моментальной доставкой. Цены для каждого типа контракта указываются в конце предыдущего квартала. Материалы, заказанные на будущие кварталы, не требуют расходов на хранение, но считаются Вашими с момента заказа и указываются в Вашем балансе. Как только материалы доставлены, Вы должны будете платить за хранение этих материалов на складе.

80. Эффективность Вашей политики закупок будет зависеть от точности прогнозов продаж и анализа экономических показателей для прогнозирования изменений цен на материалы.

81. Счет за материалы, заказанные на следующий квартал, выставляется также в следующем квартале. Счет основан на ценах, указанных в евро в предыдущем квартале. Эквивалентная сумма в рублях потом оплачивается двумя частями – 50% сразу и 50% в следующем квартале. Корректировка сумм в рублях, связанная с изменением валютного курса, не осуществляется. Вторая часть платежа отражается в балансе как часть кредиторской задолженности, до тех пор, пока она не будет оплачена в последующем квартале.

82. Если для реализации Вашего производственного плана, Вам требуется больше материалов, чем Вы в данный момент располагаете, необходимое количество дополнительно закупается на СПОТ-рынке, но по более высокой цене (см. Таблица 13).

83. Ваш отдел закупок и склад ежеквартально несут административные расходы в размере, указанном в Таблице 13. Материалы хранятся на складе на территории Вашей фабрики. Максимальное количество материалов, которое вмещает Ваш склад, указано в Таблице 13. Остальные материалы хранятся на арендованных складах. Содержание Вашего собственного склада обходится Вам в фиксированную сумму ежеквартально вне зависимости от количества хранимых материалов (Таблица 13). Хранение на арендованных складах оплачивается по цене за единицу, которая основывается на среднем квартальном количестве материала (см. Таблицы 13 и 14).

Продажи

84. В Европе и России Вы продаете свою продукцию через сеть агентов и дистрибьюторов, которые в свою очередь продают ее конечным потребителям. В этих регионах дистрибьюторы являются основной целью Ваших маркетинговых усилий. Вы также можете продавать свою продукцию непосредственно конечным потребителям всего мира через Интернет. Продавая товары через Интернет, Вы выходите на рынки Европы и России, и по факту конкурируете со своими же агентами и дистрибьюторами в этих регионах. Спрос на продукцию будет меняться в зависимости от рыночной конъюнктуры и действий конкурирующих с Вами компаний, которые работают с теми же дистрибьюторами и конечными потребителями.

Агенты продаж в России

85. В России Вы выбираете и определяете количество агентов, которые будут продавать и распространять Вашу продукцию. На этом этапе необходимо принять три решения (строка J):

- 86. Количество агентов, которые будут представлять Вас на Российском рынке через квартал (с момента начала квартала, идущего за следующим).
- 87. Вознаграждение, которое Вы готовы тратить ежеквартально на каждого агента. Минимальное ежеквартальное вознаграждение (Таблица 3) покрывает основные затраты на контроль, учет, маркетинговые исследования, административные затраты и так далее. Решение об увеличении ежеквартального вознаграждения позволит расширить географический регион, в котором будет работать каждый агент и увеличит объем продаж.
- 88. Комиссионный процент, который Вы будете платить агентам, от объема заказов, полученных в каждом квартале. Комиссионные являются главным источником доходов агентов. Более высокие комиссионные мотивируют их более настойчиво продвигать Вашу продукцию. Это компенсирует тот факт, что цена на продукцию, продаваемую через Интернет, часто устанавливается ниже цен для агента.

89. Так как российский рынок велик, возможно, Вам понадобятся несколько агентов для того, чтобы обеспечить полное покрытие всего региона. Эффективность работы агентов будет зависеть от материального вознаграждения за работу. При низком уровне оплаты, они будут работать только на ограниченной территории. Высокий уровень вознаграждений агентам расширяет регион, который они покрывают. Чем выше комиссионные, тем более заметной будет мотивация к продажам внутри этого региона, ещё лучше, если деятельность Ваших агентов будет поддержана адекватным уровнем рекламы Вашей продукции в регионе.

Дистрибьюторы в Европе

90. Выход на рынок Евросоюза является более сложным и дорогим из-за трудностей дистрибуции. Для того чтобы выйти на данный рынок, Вам необходимо определить количество дистрибьюторов, каждый из которых имеет свою сеть оптовиков. Решения, которые необходимо принять для дистрибьюторов Евросоюза:

- Количество дистрибьюторов, с которыми Вы хотите работать;
- Уровень ежеквартального вознаграждения. Минимальное ежеквартальное вознаграждение должно покрыть основные накладные расходы на работу с Вашим продуктом (см. Таблица 3). Эффективность работы дистрибьюторов будет расти с увеличением вознаграждения, но также на эффективность могут повлиять изменения цены и курсов валют.
- Процент, который Вы будете платить дистрибьюторам в виде комиссионных от объемов совершенных продаж.

91. Те же факторы, которые мотивируют агентов по продажам на российском рынке, применимы и к рынку Евросоюза. Однако дистрибьюторы не являются активными продавцами Вашего продукта. Они реагируют на спрос, который может возникнуть в результате рекламы Вашей продукции. Комиссионные не предназначены для стимулирования спроса на Ваш продукт, но они также вносят свой вклад в прибыль дистрибьютора.

Интернет

92. Вы можете продавать свою продукцию непосредственно потребителям по всему миру через Интернет. Количество заказов, которое Вы получите, будет зависеть не только от таких рыночных факторов, как цена (включая стоимость доставки), реклама, качество и доступность, но и от привлекательности Вашего веб-сайта и удобства его использования. Также эти факторы должны быть подкреплены хорошим корпоративным имиджем Вашей компании. Краткосрочный эффект от рекламы – это постоянное напоминание потребителям о наличии тех или иных продуктов на Вашем веб-сайте.

93. Основная проблема электронной коммерции заключается в том, что доступ потребителя к Интернет зависит от доступности компьютеров в каждой конкретной стране. Другая проблема состоит в том, что Вы будете конкурировать со своими же продуктами, которые доступны через традиционные розничные каналы сбыта. Преимуществом электронной коммерции является то, что Вы не зависите от посредников (дистрибьюторов и агентов) и у покупателей существует возможность оплаты кредитными картами по факту доставки товаров.

94. Безопасная компьютерная программа для электронной коммерции управляет приемом заказов и оплатой кредитными картами. После этого заказы передаются Интернет-агенту для дальнейшей упаковки и доставки. Эффективность и тщательность этого процесса влияют на имидж Вашей компании на рынке. Плохой сервис со стороны Вашего Интернет-агента плохо отразится на имидже Вашей компании и продукте, и наоборот, своевременный и эффективный сервис еще более повысит Ваш имидж.

95. Ваш Интернет-агент каждый квартал получает установленное Вами вознаграждение. Эта сумма покрывает упаковку, доставку, накладные расходы и прибыль агента. Величина этих параметров зависит от Вашего ежеквартального решения о сумме выплат Интернет-агенту (Лист Решений строка J). Сумма, которую получает агент, влияет на эффективность его работы, мотивацию и точность поставок.

96. Если Вы приняли решение начать деятельность в Интернете, Вам необходимо решить, сколько Интернет-портов будет иметь Ваша система. Принятие этого решения означает начало Вашей деятельности в Интернете. Интернет-агент будет нанят автоматически, и Вы будете подключены к Интернет-провайдеру. Заказы начнут поступать со следующего квартала.

97. Запуская Интернет-операции, Вы несете значительные затраты (см. Таблица 4).

98. Закрытие Интернет-операций также займет один квартал, сигналом к закрытию является снижение количества портов до нуля.

99. Способность Вашего сайта принимать потенциальных потребителей в пиковые периоды является очень важным параметром для Вашего имиджа на рынке. Люди, которые не могут зайти к Вам на сайт из-за его недостаточной мощности, теряют интерес и уходят на другие Интернет-ресурсы. Вы имеете доступ к статистике и можете отслеживать ситуацию, при необходимости принимая соответствующие меры. Интернет-порты, которые Вы добавляете к существующему сайту, выйдут на полную мощность только через квартал и поэтому имеют частичное влияние на количество заказов в квартале, когда они будут установлены.

Общие принципы работы с агентами и дистрибьюторами

100. Если у Вас нет ни дистрибьюторов, ни агентов, которые на Вас работают, Вы не будете получать заказы с рынка Европы или России. Если у Вас нет агентов или дистрибьюторов, а Вы хотите их назначить, то необходимо думать на квартал вперед об их количестве и о сумме вознаграждения и комиссионных. Принимая эти решения заранее, Вы позволяете потенциальным агентам и дистрибьюторам увидеть условия работы с Вашей компанией, прежде чем присоединиться к Вашей сети.

101. Об уменьшении численности агентов Вы также должны сообщать заранее, за один квартал.

102. Дополнительно Вы несете расходы за наем и увольнение агентов и дистрибьюторов (см. Таблица 3).

103. То же самое применимо и к операциям в сети Интернет, но в данном случае Вы будете пользоваться услугами только одного агента. Агент назначается автоматически, как только Вы начинаете какие-либо операции в Интернете, а если Вы прекратите свою деятельность в сети Интернет, то агент будет уволен.

104. Комиссионные, которые выплачиваются агентам России, рассчитываются на основе стоимости полученных заказов. Европейские дистрибьюторы получают комиссионные, основывающиеся на совершенных продажах. Агент в сети Интернет получает процент от стоимости продажи. Агенты и дистрибьюторы чувствительны к вознаграждениям, которые они получают, в отличие от Интернет-агента. Если они чувствуют, что операции по сети Интернет конкурируют с ними не на равных, ставя под угрозу их доходность, агенты и дистрибьюторы могут покинуть Вашу организацию. Эта ситуация контролируется уровнем комиссионных, которые им выплачиваются.

Информационные технологии

105. Если Вы торгуете через Интернет, то у Вас должно быть достаточно ресурсов для Вашего сайта, чтобы справляться с большим объемом посетителей. Объем трафика в Интернете меняется время от времени. Периодически Ваша система не будет полностью использоваться. Но также будут периоды очень активного использования, когда трафик приближается к лимиту или превышает мощность Вашего сайта. Способность Вашей системы справляться с нагрузками в критические моменты будет значительно влиять на имидж Вашей компании. Недостаток мощности в моменты пиковых нагрузок может навредить имиджу компании на рынке.

106. Доступ в Интернет предоставляется Вам провайдером Интернет-услуг, который продает Вам трафик на постоянной основе.

107. Мощность Вашего сайта зависит от количества доступных портов. Вы приобретаете дополнительные порты через Вашего провайдера для увеличения мощности сайта в следующем квартале (строка К). Максимальная мощность сайта должна ориентироваться на трафик, который Вы ожидаете в пиковые моменты. Для того чтобы помочь сделать этот прогноз, Вам предоставляется статистика на конец последнего квартала, которая отражает следующие параметры:

- мощность Вашей системы на конец последнего квартала (в зависимости от количества задействованных портов);
- количество посещений Вашего сайта за последний квартал;
- процент потенциальных посетителей, которые не смогли попасть на сайт за последний квартал.

Добавление порта в Вашу систему означает, что Вы добавляете к Вашей мощности еще 24 часа в день. Из-за непостоянности трафика эта дополнительная мощность максимально эффективно начнет использоваться только через квартал.

108. Ежеквартальные затраты на 1 порт указаны в Таблице 4. Помимо расходов на поддержание работы Интернет-порта они включают расходы на обеспечение безопасности операций, обслуживание кредитных карт и другие расходы. Эти расходы рассматриваются как маркетинговые и оплачиваются Вашему Интернет-провайдеру в следующем квартале. Изменение количества портов требует уведомления за один квартал.

109. Необходимо помнить, что программное обеспечение поддерживает эффективность Вашей системы и также может усилить имидж Вашей компании на рынке. Обновление программного обеспечения проводится ежеквартально для обеспечения актуальности информации о компании. Ежеквартально Вы должны определять объем средств, который Вы расходуете на программирование, дизайн и новые сервисы на Вашем сайте. Чем больше Вы тратите по сравнению с Вашими конкурентами, тем успешнее будет Ваш Интернет-маркетинг. Мнения потребителей о сайтах компаний-конкурентов предоставляются в виде 5-звездного рейтинга (5 звезд являются наилучшим результатом; 1 звезда – наихудшим). Регулярные высокие затраты на развитие сайта могут повысить этот рейтинг. Низкие или постепенно снижающиеся затраты приводят к ухудшению рейтинга.

110. Если Вы хотите впервые начать торговлю в Интернете, то Вам понадобится 1 квартал, чтобы установить связи с Интернет-провайдером и принять решение о количестве портов, которые Вы хотите установить. Когда Вы принимаете решение о начале работы в Интернет, Вы делаете вступительный взнос (см. Таблицу 4), и тогда Ваша система станет доступной для коммерческого использования с начала следующего квартала.

111. Интернет-агент также будет нанят на протяжении этого подготовительного квартала. Вы должны назначить ему ежеквартальное вознаграждение (по умолчанию будет назначено минимальное). Также у Вас возникнут затраты на рекрутинг персонала.

112. Вам необходимо будет заняться дизайном и разработкой веб-сайта. Это также займет один квартал, следовательно, Вы должны принять решение о затратах на развитие сайта, учитывая решение о планируемом уровне мощности сайта.

113. Система из нескольких портов работает эффективней, чем такое же количество портов по отдельности. Поэтому реальная средняя мощность порта с начала составляет одну пятую от обозначенной максимальной мощности. Вместе с увеличением количества работающих одновременно портов увеличивается и средняя мощность, так как большее количество портов позволяет им более эффективно работать (см. Таблицу 25).

114. Прекращение Вашей Интернет-деятельности требует уведомления за один квартал, сигналом к закрытию является снижение количества портов до нуля. Существующие порты будут продолжать функционировать до конца следующего квартала. Также Вы должны будете понести расходы на закрытие портов и выплатить Интернет-провайдеру и дистрибьютору суммы компенсаций, указанные в Таблицах 3 и 4.

Наличие товаров

115. Наличие продукта и его доступность влияет на количество полученных заказов, поэтому способность Вашего производственного отдела удовлетворять спрос является очень важным фактором. Готовая продукция отправляется на товарный склад агента России и дистрибьютора Евросоюза, а также Вашему Интернет-агенту. Все заказы предполагают доставку в самые ближайшие сроки, то есть в том же квартале, в котором они были получены. Следовательно, Вы должны поддерживать достаточное количество продукции на складе во всех регионах для того, чтобы доставка клиенту совершалась в том же квартале. Заказы переходят в категорию продаж, когда товары были доставлены конечному потребителю. Если на складе Европы или России недостаточно готовой продукции, то заказ не может быть выполненным. Это может привести к формированию очереди потребителей, ожидающих доставки Вашего товара, недовольству и снижению спроса на Вашу продукцию. Это неблагоприятно скажется на имидже Вашей компании. Чем больше очередь заказов, тем больше будет неблагоприятный рыночный эффект.

116. Достаточное количество товара также определяет Вашу возможность торговли в Интернете. Товары для продажи через Интернет отсылаются на товарный склад Вашему Интернет-агенту. Если спрос превышает имеющееся на складе количество товара, это приводит к отказу от дальнейших заказов и возможной потере потенциальных потребителей. В результате имидж компании как эффективного Интернет-продавца будет снижаться.

117. Если у Вас остались невыполненные заказы по итогам квартала, то, как минимум, половина из них на рынках ЕС и России, будет отменена Вашими потенциальными покупателями. Остальные невыполненные заказы переносятся на следующий квартал, рассматриваются как задолженность по заказам и должны быть удовлетворены, как только продукция появится в наличии. Если Вы примете решение (Лист решений строка С) в это время поднять цену или снизить качество Вашей продукции, то еще больше невыполненных заказов прошлого квартала будет отменено в начале следующего. Таким образом, общая цифра отказов в сумме превысит 50%. Если Вы примете решение об остановке производства продукта, задолженность по заказам должна быть удовлетворена по цене последнего квартала. Снятые заказы не обязательно уходят к Вашим конкурентам, но если Ваш имидж будет снижаться, то такая тенденция может проявиться в будущих кварталах.

118. Если Интернет-агент не может выполнить заказ по причине нехватки продукции, то новые заказы не принимаются. И хотя видимой задолженности у Вас не будет, негативный эффект на Ваш имидж всё равно возникнет.

Доставка, хранение и дистрибуция

119. Количество продукции, доставленной в Евросоюз, Россию и Вашему Интернет-агенту будет соответствовать тем цифрам, которые Вы отразили в Вашем плане производства (Лист Решений, строка В), до тех пор, пока производительность Вашей фабрики не ограничит Ваши возможности по поставке. Товары, отгруженные на склады, контролируются агентами и дистрибьюторами, которые взимают плату за его хранение (Таблица 13).

120. Продукция может быть списана, если она была утеряна, украдена или сломана в Вашей дистрибьюторской сети и не может быть доставлена до конечного потребителя в пригодном к использованию виде. В зависимости от размеров запасов на Ваших складах потери такого рода могут привести к задолженностям и упущенным продажам. Если задолженности возникают из-за потери товара, то Ваш страховщик покрывает полную стоимость упущенных продаж. Потеря товаров, которая не приводит к упущенным продажам и неудовлетворенному спросу (так как Вы имеете достаточное количество на складе), застрахована по оценочной стоимости (Таблица 21). Эти суммы добавляются к Вашему ежеквартальному иску к страховой компании.

121. Доставка агентам и дистрибьюторам проводится с помощью транспортных контейнеров стандартного размера, которые развозятся нанятым транспортом. Вместительность контейнера отображена в Таблице 11. Груз каждого контейнера может состоять из набора различных типов продукции. Неполная загрузка контейнера оплачивается по полной стоимости. Стоимость доставки приведена в Таблице 12.

122. Расстояние до Вашего Интернет-агента и до порта, из которого осуществляется доставка в Европу, фиксировано (см. Таблица 12). Дистрибьюторы Евросоюза отвечают за транспортировку продукции из порта на рынки Евросоюза. Километраж транспортировки по России зависит от количества агентов.

123. Расходы на доставку включают в себя все затраты на круглосуточную аренду контейнеров и транспортные расходы (см. Таблицу 12). Общие затраты на доставку продукции Вашему Интернет-агенту и дистрибьюторам Евросоюза будут зависеть от количества погрузок, необходимых для доставки количества товаров, указанного в производственном плане, и от дальности поездки. В России это также зависит от числа агентов на Российском рынке (считается, что они равномерно распределены по территории). Ежедневные затраты на аренду контейнера и расстояние, которое может проехать контейнер за день, отображены в Таблице 12.

124. Готовая продукция хранится на складах в России (включая продукцию для Интернет-агента) и Евросоюза по стоимости за единицу, которая основывается на средней квартальной стоимости хранения (см. Таблицы 13 и 14). Хранение товаров на складах Евросоюза оплачивается в евро и конвертируется в рубли по курсу, указанному в Управленческом отчете за последний квартал.

Управление персоналом

Отдел по работе с персоналом отвечает за обеспечение компании достаточным количеством работников, которые обладают необходимой мотивацией для эффективного выполнения своих функций. Поиск работников происходит на конкурентном рынке труда, то есть люди могут переходить из одной компании в другую в поисках лучших условий. Предложение рабочей силы на рынке труда может в значительной мере влиять на эффективность функционирования компании. Управление человеческими ресурсами предполагает постоянный мониторинг рынка рабочей силы, совместную работу с другими отделами компании для прогнозирования необходимого количества работников на долгосрочную и краткосрочную перспективу.

125. Работники компании могут быть поделены на 4 группы:

- Неквалифицированные операторы станков, которые производят детали для продукции Вашей компании;
- Квалифицированные сборщики, которые выпускают готовую продукцию из деталей;
- Дополнительные работники – кладовщики, клерки, менеджмент низшего звена и так далее;
- Менеджмент высшего звена.

126. В данной модели «дополнительные работники» работают по заказу каждого конкретного отдела, поэтому затраты на них также связаны с затратами отдела.

127. Работа со сборщиками подразумевает 2 направления работы: рекрутинг и мотивация.

128. Для реализации производственного плана необходимо набрать требуемое количество сборщиков, чтобы справиться с возможным запланированным расширением производства, а также компенсировать потерю уволившихся или перешедших в другие компании работников.

129. И квалифицированные, и неквалифицированные работники могут покинуть компанию по причине выхода на пенсию, болезни или перехода в другую компанию, предложившую лучшие условия работы. Основными причинами, по которым люди покидают компанию, являются низкий уровень заработной платы, большое количество сверхурочных часов, уволенные коллеги, низкий уровень качества продукции, плохой менеджмент. Квалифицированные работники покидают Вашу компанию в конце квартала.

130. Таким образом, ключевыми задачами отдела по работе с персоналом является удовлетворение потребности компании в работниках, а также предоставление для сотрудников компании наилучших условий труда.

Обеспечение персоналом. Сборщики

131. Профессионализм квалифицированных сборщиков определяется опытом работы в компании и количеством тренингов, поэтому их рекрутинг не самая простая задача.

132. Решение о рекрутинге сборщиков (строка Р) должно учитывать позиции всех функциональных отделов компании и требует тщательного планирования.

133. Квалифицированные сборщики могут быть наняты с рынка труда, отобраны из существующего резерва неквалифицированной рабочей силы компании или переманены из числа квалифицированных сборщиков, которые работают в других компаниях. Решение о найме персонала не гарантирует, что Вы получите необходимое количество новых работников (Вы можете вообще никого не нанять), так как необходимо время на рекламу и интервьюирование работников. Кроме того, никто из вновь нанятых работников не начнет свою деятельность раньше, чем через квартал.

134. Успех в наборе персонала зависит от текущего уровня средней заработной платы (не базовой ставки заработной платы) уже работающих сотрудников, качества Вашего товара и эффективности руководства кадрами. Все это сравнивается с аналогичными факторами в других компаниях.

135. Также успешность найма персонала зависит от численности нетрудоустроенного населения на рынке труда. Если на рынке высокий уровень безработицы, то найти необходимое количество работников будет проще. Если уровень безработицы низок, то рекрутинг будет затруднен, и успех будет зависеть от Вашей способности убеждать людей перейти к Вам в компанию.

136. Затраты на рекрутинг (см. Таблица 15) включают затраты на рекламу и интервьюирование, даже в случае, если рекрутинг не был успешным.

137. Альтернативой рекрутингу является обучение персонала для повышения квалификации до уровня сборщиков. Тренинги проводятся в корпоративном образовательном центре компании на фабрике. После принятия решения об обучении (строка Р) ежеквартально отбирается необходимое количество сотрудников из числа неквалифицированной рабочей силы, они оканчивают курсы и становятся способными к квалифицированной работе через квартал. Максимальное количество обучаемого персонала за один квартал – 9 человек. Стоимость проведения тренингов (см. Таблицу 15) включает компенсацию зарплаты обучающихся, учебные материалы и зарплату преподавателей. Обучение персонала является более дорогим процессом, чем рекрутинг. С другой стороны Вы гарантированно получите необходимое Вам количество квалифицированных работников, которые будут работать на Вас, как минимум один квартал после окончания обучения. После этого они получают право сменить Вашу компанию на другую, с лучшими условиями.

138. Квалифицированные работники также могут быть уволены путем принятия соответствующего решения (строка Р). Решение об увольнении подразумевает, что Вы предупреждаете об этом в начале следующего квартала, и работники продолжают работать до завершения квартала. Уволенные сотрудники получают денежную компенсацию (см. Таблица 15). Увольнение сотрудников дает повод для беспокойства оставшихся работников компании, поэтому возникает вероятность, что некоторые работники могут самостоятельно покинуть компанию для поиска работы в другой, более стабильной компании.

139. Причины, из-за которых люди уходят в другие компании, также создают недовольство среди оставшихся квалифицированных работников, что приводит к производственным беспорядкам и забастовкам в сборочных цехах. Профсоюз официально предупреждает Вас о забастовке за 1 квартал, указывая продолжительность забастовки в неделях. Забастовка проходит в начале следующего квартала вне зависимости от каких-либо изменений (повышения заработной платы и улучшений условий труда). Забастовка вовлекает всех Ваших квалифицированных работников. Неквалифицированные работники не принадлежат к этому профсоюзу и продолжают работать, вместо того, чтобы бороться за повышение зарплаты, которое могут получить квалифицированные работники.

140. Во время забастовки общее количество часов, которое могло бы быть отработанным, сокращается на 49 часов на человека (35 основных часов, 7 часов в субботу по 50% премиальной ставке и 7 часов по воскресениям по 100% премиальной ставке).

141. Общее количество рабочих часов также может уменьшиться из-за прогулов и невыходов на работу. Это не очень страшно в случае с неквалифицированными работниками, но это сильно сократит количество рабочих часов квалифицированных работников по причине болезни, недовольства слишком большим количеством сверхурочной работы, или низкой мотивации из-за плохого качества продукции и неэффективного управления.

142. Сборщики могут заболеть или пострадать от несчастных случаев и не работать довольно продолжительное время. В этих случаях Вы выплачиваете им обычную заработную плату, но их рабочее место закрывается временным квалифицированным работником, нанятым кадровым агентством, которому необходимо оплачивать двойную ставку заработной платы. Затраты на таких временных работников могут быть покрыты страховой компанией.

Неквалифицированные операторы машин

143. Каждый станок, приобретаемый Вашей компанией, должен сопровождаться четырьмя неквалифицированными операторами в смену. Любое изменение количества станков или количества рабочих смен предполагает изменение количества работников, необходимых для изготовления деталей.

144. Также как и сборщики, неквалифицированные операторы могут покинуть компанию, если они чувствуют, что условия работы на Вашем заводе хуже, чем в других компаниях.

145. Так как на рынке труда практически всегда есть свободные неквалифицированные работники, то все решения по найму неквалифицированного персонала принимаются на низшем уровне управления компании и не требуют внимания высшего руководства. Даже при необходимости найма большего количества людей, начальник смены сможет самостоятельно найти их на рынке труда в начале следующего квартала.

146. Сокращение количества станков или рабочих смен говорит о том, что у Вас появляется избыток неквалифицированной рабочей силы. Договор с профсоюзом подразумевает, что только половина этих рабочих может быть уволена в начале следующего квартала. Остальным должна быть предоставлена работа на заводе, и их зарплата на уровне тех работников, которые все еще работают на станках. Половину избыточных сотрудников можно будет уволить в начале квартала, идущего за следующим, и так до тех пор, пока все лишние работники не будут уволены или снова не возрастет количество машин или смен, что позволит им снова вернуться к производственной деятельности. Неквалифицированным работникам, которых принудили уйти, выплачивается денежная компенсация (см. Таблица 15).

Оплата и условия труда

147. Кроме того, что отдел по работе с персоналом отслеживает достаточное количество работников компании, он также распоряжается средствами для создания более комфортных условий жизни и труда работников. Очень важно, по какому графику работают рабочие – только в будние дни или также в субботу и воскресенье. За сверхурочную работу и работу завода в несколько смен сотрудники получают премиальные и надбавки, указанные в Таблице 16.

148. Квалифицированным сборщикам выплачивается основная почасовая ставка, решение о которой Вы принимаете в начале каждого квартала (Лист Решений, строка N). Эта основная ставка является предметом соглашения с профсоюзом, который запрещает сокращать заработную плату. В то же время ассоциация работодателей стремится к сокращению ставки заработной платы, поэтому ежеквартальное повышение заработной платы не может превышать 15% от самой высокой ставки в прошлом квартале. Повышение основной ставки заработной платы осуществляется в начале следующего квартала.

149. Вы можете изменить производительность цеха по производству деталей, устанавливая больше машин, или распродавая машины (Строка L), или назначая другое количество смен (Строка N). Эти изменения непосредственно повлияют на условия работы и оплату. При покупке станков в 1 квартале, они будут устанавливаться в течение всего 2-го квартала и начнут работать в третьем. При продаже станков они демонтируются в начале следующего квартала, и после принятия решения о продаже сразу прекращают работу.

150. Сборщики и операторы станков получают зарплату по основной ставке (см. Таблица 16). Дополнительные часы, отработанные сверхурочно по субботам, оплачиваются в размере 50% основной ставки, по воскресениям в размере 100% основной ставки. Решение о сверхурочной работе принимается на низшем уровне управления компанией. Для реализации производственного плана сначала используются все основные часы, затем сверхурочная работа по субботам и затем по воскресениям в соответствии с ограничениями, отраженными в Таблице 16. После использования всех возможных часов продукция производиться не будет, даже если по Вашему производственному плану необходимо дальнейшее производство продукции. По этой причине численность квалифицированных работников нужно определять, опираясь на прогнозы спроса и учитывая мнения других функциональных отделов компании.

151. Квалифицированные сборщики работают только в одну смену, но они могут работать сверхурочно на условиях, отраженных в Таблице 16. Не существует гарантированного уровня минимальной оплаты для квалифицированных работников, но договор с профсоюзом требует, чтобы средний недельный заработок квалифицированных работников был не меньше, чем у неквалифицированных работников. Недостаток оплаты компенсируется равными платежами.

152. Если Вы приняли решение о работе в две или три смены, то все Ваши станки должны быть укомплектованы в течение всех смен и ставки оплаты для всех неквалифицированных работников повышаются за счет вознаграждения за дополнительную смену (см. Таблицу 16). Для оплаты труда неквалифицированных работников используется основная ставка, согласованная с профсоюзом. Основная ставка устанавливается в пропорции по отношению к ставке квалифицированных работников (см. Таблицу 17).

153. В Таблице 16 установлено максимально возможное количество часов работы сотрудника, а также ставка заработной платы. Оплата неквалифицированных работников производится по количеству отработанных часов. Каждый квартал устанавливается гарантированное минимальное количество часов на человека (см. Таблицу 17). Неквалифицированным работникам оплачивается также время, когда станки сломаны или находятся в ремонте, но не оплачивается время профилактического обслуживания, которое производится, когда фабрика не работает.

154. Затраты на дополнительных сотрудников Вашей компании включены в затраты того отдела, куда они нанимаются. К дополнительным сотрудникам относятся канцелярские работники, бухгалтера, закупщики, кладовщики, исследователи и др.

155. Ваша команда приняла на себя роль Правления компании и может состоять из генерального директора, а также из директоров, отвечающих за Маркетинг, Производство, Управление Персоналом и Финансы. Вы определяете Управленческий бюджет, который включает затраты на внешние услуги и экспертизу, зарплату среднего и низшего звена управления и т.д. Управленческий бюджет влияет на общее качество управления, что в свою очередь влияет на эффективность всех направлений деятельности компании.

156. Существует минимальный допустимый Управленческий бюджет в квартал (см. Таблицу 17). Увеличение бюджета осуществляется в начале следующего квартала. Уменьшение бюджета требует уведомления за один квартал и не может быть больше 10%.

Финансы

Финансовый отдел Вашей компании отвечает за обеспечение эффективного управления финансовыми ресурсами в соответствии с корпоративной стратегией. Это влечет за собой выполнение следующих функций: мониторинг прибыльности, управление инвестициями и займами, основными средствами компании, налоговыми активами и дивидендной политикой.

157. Компания финансируется акционерным капиталом, состоящим из акций стоимостью 1 рубль каждая. Количество акций отображено в бухгалтерском балансе компании.

158. Акции компании котируются на фондовой бирже, и стоимость 1 акции для всех компаний отображается в конце каждого квартала на 2-ом листе Управленческого отчета. На цену акций влияют несколько факторов, которые включают:

- балансовую стоимость акций (стоимость чистых активов)
- ликвидность компании,
- способность оплаты процента по займам,
- дивидендную политику,
- долю рынка и имидж товаров,
- эффективность использования ресурсов (в т.ч. человеческих),
- отношения с агентами и дистрибьюторами,
- способность прогнозировать и удовлетворять заказы.

Цена на акцию по результату периода является целевым критерием, по которому оценивается деятельность компании.

Дивиденды

159. Каждый первый и третий квартал календарного года Вы должны определить размер дивидендов (Лист Решений, строка R). Регулярные, предсказуемые и привлекательные по объему выплаты дивидендов будут положительно влиять на стоимость акции. Неустойчивые и низкие дивиденды приносят негативный эффект. Важно: размер дивидендов определяется как процент от акционерного капитала компании.

160. Выплаты дивидендов проводятся по нечетным кварталам (1 и 3). Общая сумма выплаченных дивидендов не может превышать резервы компании, указанные в бухгалтерском балансе прошлого квартала. Дивиденды не могут быть выплачены, если резервы имели отрицательное значение в прошедшем квартале.

Инвестиции

161. Вы можете принять решение об инвестировании средств в финансовые активы или об изъятии таких инвестиций в начале следующего квартала (Лист Решений строка Q). Это не делается автоматически, и свободные средства компании могут оставаться в виде наличных, не принося никаких доходов. Инвестиции могут осуществляться даже за счет кредита, полученного с целью инвестирования.

Кредиты

162. Вы можете принять решение о привлечении среднесрочного займа по фиксированной ставке (строка Q) (см. Таблицу 20). В этом случае Вы получаете средства от инвестиционных организаций, которые, устанавливая тесные связи с Вашей компанией в долгосрочной перспективе, становясь постоянными кредиторами Вашей компании. Кредит предоставляется Вам в начале следующего квартала в виде наличных или автоматически используется для возврата любого имеющего у Вас просроченного или непокрытого кредита. Срочный кредит не может быть досрочно возвращен, т.к. срок его погашения превышает продолжительность соревнования без права досрочного возврата.

163. Дополнительные заимствования в рамках срочного кредита ограничены Вашей кредитоспособностью (см. Таблицу 19), которая варьируется от квартала к кварталу и зависит от стоимости акций Вашей компании на фондовой бирже, количества любых существующих займов и лимитов овердрафта, установленных Вашим банком. Ваша кредитоспособность на следующий квартал отображена в Управленческом отчете за прошлый квартал.

164. Процент на срочный кредит является фиксированным (Таблица 20) и рассчитывается с первого дня каждого квартала. Вы получаете деньги по срочным кредитам до расходования средств на инвестиции. Таким образом, заемные средства могут быть немедленно инвестированы.

165. Дополнительным финансовым инструментом является овердрафт (экстренный банковский кредит). Ваш банк устанавливает лимит на овердрафт в следующем квартале, основываясь на краткосрочных активах Вашей компании и обязательствах, отображенных в Вашем бухгалтерском балансе за прошедший квартал (см. Таблицу 19).

166. Лимит на овердрафт на следующий квартал отображается в Управленческом отчете прошлого квартала. Средства по овердрафту автоматически перечисляются на Ваш счет для покрытия Ваших затрат.

167. Процент, выплачиваемый по овердрафту, устанавливается по годовой ставке на 4 пункта выше ставки Центробанка России в следующем квартале. Процентные выплаты добавляется к основной сумме овердрафта.

168. Если Вам требуется больше средств, чем Ваш лимит на овердрафт, Ваша компания может использовать кредиты, предоставляемые финансовыми учреждениями, без поручительства. Эти кредиты доступны в неограниченном количестве по годовой процентной ставке (см. Таблица 20), намного превышающей текущую учетную ставку Центробанка России. Ставка на необеспеченные кредиты рассчитывается подобно ставке на овердрафт. Необеспеченные займы будут доступны Вам, даже если Ваша компания будет считаться неплатежеспособной.

169. Овердрафты и необеспеченные займы выдаются и погашаются автоматически. Необеспеченные займы выдаются в последнюю очередь и погашаются первыми.

170. В начале следующего квартала сумма Вашего овердрафта и любого необеспеченного кредита, указанного в балансе последнего квартала, будет обновлена по факту движения денежных средств в соответствии с принятыми решениями об инвестициях или привлечении срочных кредитов. Приток и отток денежных средств по всем другим позициями происходит на протяжении всего квартала. Процентные выплаты по овердрафту и необеспеченным займам рассчитываются на величину средних остатков на счете за каждый день на протяжении квартала (см. Таблицу 14).

171. Доход от инвестиций соответствует годовой ставке Центробанка России в последующем квартале и рассчитывается, начиная с первого дня каждого квартала. Если у Вас не хватает свободных наличных средств, то все расходы будут осуществлены за счет овердрафта вплоть до лимита установленного в прошлом квартале.

Основные средства

172. Основные средства компании состоят из зданий и сооружений, а также производственных станков. В то время как стоимость собственности постоянна и неизменна, станками необходимо управлять в соответствии со стратегией развития компании.

173. Фабрика Вашей компании полностью принадлежит Вам и имеет постоянную стоимость, определенную в балансе компании.

174. Станки могут быть куплены по цене, указанной в Таблице 18, но эти действия должны быть тщательно спланированы. Возможно, Вы не сможете осуществить заказ на покупку станков до тех пор, пока финансовое положение компании не будет стабильным.

175. Поставщик оборудования оценивает Вашу способность оплатить заказ, рассчитывая Вашу платежеспособность (см. Таблицу 19 «Порядок расчета платежеспособности при покупке основных средств»). Если Ваша платежеспособность больше или равна общей стоимости заказываемого оборудования, которое Вы хотите приобрести, поставщик примет Ваш заказ, вместе с авансовым платежом. Авансовый платеж составляет половину стоимости заказа. Если Ваша платежеспособность ниже общей стоимости заказываемого оборудования, то поставщик примет заказ только на то количество станков, которое покрывает Ваша платежеспособность.

176. Как только заказ на оборудование принят, станки доставляются и устанавливаются в квартале, идущем после следующего. Именно тогда происходит второй платеж (вторая половина стоимости заказанного оборудования). Станки готовы к использованию через 2 квартала после принятия решения о его покупке (например, при решении о покупке в 1 квартале станки начнут работать с 3-его). Снижение уровня Вашей платежеспособности во время периода поставки и установки станков не влияет на установку уже заказанных станков.

177. Стоимость установленного оборудования постепенно снижается. Это происходит в соответствии с нормой амортизации, понижающей балансовую стоимость оборудования (см. Таблицу 18). Когда Вы принимаете решение о продаже станков (строка L), то в начале следующего квартала продаются наиболее старые станки с наименьшей стоимостью в прошедшем квартале. В случае продажи станка с компании будет взиматься комиссионный сбор, который будет учтен по статье «Другие затраты» (см. Таблицу 18).

Страхование

178. Ваша компания постоянно подвергается риску большого количества случайных событий, которые могут помешать ее деятельности:

- материалы, хранящиеся на Вашем собственном складе, могут быть случайно испорчены из-за небрежного обращения, кражи, наводнения или пожара;
- материалы могут быть повреждены во время перевозки или хранения на Вашем региональном складе;
- сборщики могут пострадать от несчастных случаев на рабочем месте или дома, что может привести к снижению производительности Вашей фабрики;
- станки могут быть серьезно повреждены, что приведет к простоям;
- некачественная продукция, которая может быть в дальнейшем экологически опасна, продается, но должна быть возвращена для доработки.

Эти события будут выделяться в Управленческом отчете знаком «!» рядом с соответствующими значениями.

179. Для того чтобы защититься от таких инцидентов, Вы можете принять решение о страховании, которое покроет Ваши финансовые убытки, причиненные данными происшествиями. Страховая компания предлагает несколько вариантов для покрытия страховых случаев. Вам нужно решить, по какому из предложенных планов Вы будете работать (Лист Решений, строка T). Табл. 22 отображает все доступные страховые планы.

180. Страховые премии рассчитываются как процент от стоимости застрахованного имущества, взятого из баланса за последний квартал: здания, оборудование, запасы материалов и товаров. Процент изменяется в зависимости от страхового риска, который Вы согласны взять на себя. Чем больше степень риска, который Вы готовы взять на себя, тем меньше будет страховая премия за застрахованную собственность. Таблица 22 предоставляет 4 плана, где страховые риски, которые берет на себя компания, возрастают последовательно с 0,1% до 0,4%.

181. Пятой опцией можно считать отказ от страхования деятельности компании. В этом случае Вы подвергаетесь опасности случайных разрушений без страхового покрытия.

182. Глобальные катастрофы случаются относительно редко, но, тем не менее, Ваша страховка покрывает любые убытки, которые могут быть нанесены Вашей собственности в этих случаях.

183. Другим фактором, который влечет за собой риск случайного разрушения, может быть уровень Вашего Управленческого бюджета. Хорошо организованная система управления обеспечивает безопасные условия труда. Плохой менеджмент ведет к тому, что компания приобретает статус компании с высоким уровнем риска.

184. Страховые случаи отображаются в Управленческом отчете различными способами. Потери материалов и запасов продукции отображаются непосредственно в отчете. Потери машино-часов и времени на сборку отражаются в расшифровке времени простоя станков и времени отсутствия рабочих соответственно, и не отделены от рутинных незначительных проблем.

185. Расходы на устранение опасных и экологически вредных товаров включены в строку «Гарантийное обслуживание».

Возникшие страховые случаи обозначаются знаком «!» возле соответствующей цифры в Управленческом отчете.

186. Общая стоимость убытков включается в ежеквартальный единый иск страховой компании. Если стоимость убытков больше чем риск, который компания взяла на себя (Лист Решения, строка Т), то Вам будет выплачена разница. Если Вы не застрахованы, то Вы не можете рассчитывать на компенсацию убытков.

Управленческие отчеты компании

Этот раздел справочника посвящен Управленческим отчетам Вашей виртуальной компании. Он описывает каждый параметр в отчете и приводит математические формулы расчета показателей там, где это возможно.

187. Управленческий отчет состоит из 6 частей: копии решений, принятых на отчетный квартал; статистики по доступности и использованию ресурсов; статистики по движению товара и его наличию; финансовых отчетов; информации о рынках и деятельности конкурентов; макроэкономической статистики. Предполагается, что Вы уже получили на руки отчеты с историей своей компании. Используйте последний по времени отчет (за последний квартал) для принятия решений на следующий период.

188. При получении управленческого отчета, прежде всего, убедитесь, что он Ваш, т.е. в нем указан Ваш номер группы и компании, название Вашей команды и ФИО лидера, а также верный игровой квартал. Если какой-либо из этих параметров неверен, пожалуйста, срочно сообщите об этом Организаторам.

189. Первый раздел в управленческом отчете представляет собой копию принятых Вами решений на отчетный квартал. Как правило, эти решения будут в точности повторять решения, отправленные Вами через веб-сайт, но возможны 4 случая, когда они могут отличаться.

190. Первый случай: Вы приняли решение, некорректное в условиях текущей ситуации в Вашей компании. Например, Вы приняли решение уволить 5 рабочих, в то время как имеете только одного. Или приняли решение купить станок, а платежеспособность Вашей компании не соответствует необходимому уровню. Фактическое решение также может отличаться от введенного Вами, если оно не возымело планируемого эффекта, например, если Вы хотели нанять 5 рабочих, а получилось нанять только трех. В таких случаях симулятор автоматически изменит Ваше решение на ближайшее возможное значение. Рядом с таким измененным решением Вы увидите знак «звездочку» (*).

191. Второй случай: введенное Вами решение было некорректно, т.к. не укладывалось в принятый в симуляторе допустимый диапазон решений. В этом случае будет действовать старое решение (решение «по умолчанию»), которое будет помечено знаком «решетка» (#). Диапазон допустимых значений для каждого решения представлен в следующем разделе этого Справочника.

192. Третий случай: Ваше решение не было получено. В этом случае симулятор автоматически принимает за вас старые решения, действовавшие в прошлом периоде и отмечает их знаком «решетка» (#).

193. И, наконец, четвертый случай: если в управленческом отчете в разделе принятых решений Вы видите значения, не соответствующие введенным Вами и рядом нет сообщения об ошибке (отсутствует знак «звездочка» - «*» или «решетка» - «#»), как можно скорее свяжитесь с организаторами соревнования. Ошибки, допущенные в связи со сбоем в работе сайта и других устройств коммуникации, могут быть исправлены только в течение 24 часов с момента публикации управленческих отчетов на сайте.

194. Другие разделы управленческого отчета содержат информацию о текущем состоянии Вашей компании. Они либо сообщают Вам о фактах, имевших место в прошедшем квартале, либо предоставят информацию о текущих производственных и финансовых параметрах Вашей компании, либо укажут на события, которые произойдут в следующем квартале. Управленческие отчеты также предоставляют информацию о деятельности Ваших конкурентов и ситуации на рынках. Последующие параграфы данного раздела дают подробную информацию о каждом разделе управленческого отчета и показывают, как рассчитываются те или иные параметры.

ДОСТУПНОСТЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

195. «Станки в наличии в прошлом квартале»: количество станков, доступных для производства в прошедшем квартале.

196. «Станки в наличии для следующего квартала»: станки, которые Вы можете использовать для производства в следующем квартале при условии, что ни один станок не будет продан в следующем квартале. Рассчитываются как «Станки в наличии в прошлом квартале» плюс станки, купленные в предпоследнем квартале и установленные в прошедшем квартале, минус станки, проданные в прошедшем квартале.

Часы работы сборщиков

197. «Общее количество часов работы в прошлом квартале»: количество квалифицированных сборщиков, которое Вы имели в прошедшем квартале, умноженное на максимальное количество времени, которое они могли работать (включая субботу и воскресенье – Таблица 16), минус количество часов забастовки на каждого сборщика, если забастовка произошла в прошедшем квартале (т.е. была объявлена 2 квартала назад).

198. «Общее время отсутствия/болезни сборщиков»: количество часов работы квалифицированных сборщиков, которое было потеряно в прошедшем квартале по причине болезни сборщиков или невыхода на работу по другим причинам. В случае если причиной невыхода сборщиков на работу была серьезная болезнь или несчастный случай, страховая компания может покрыть связанные с этим расходы. В этом случае рядом с количеством потерянного времени будет стоять «восклицательный знак» (!). Какая часть потерянного времени из общего числа прогулов была вызвана серьезными болезнями, отдельно не указывается.

199. «Фактическое количество отработанного времени»: фактическое количество отработанного и оплаченного времени сборщиков в прошедшем квартале. Рассчитывается как сумма продукции, произведенной и доставленной в прошлом квартале, и количество брака/возврата, умноженное на установленное Вами время сборки каждого типа продукта.

200. «Уведомление о забастовках в следующем квартале»: количество рабочих недель, которое будет потеряно каждым сборщиком в следующем квартале по причине запланированной забастовки. На количество потерянного в результате забастовки времени Вы не можете повлиять, если забастовка уже объявлена. Рабочее время, теряемое каждым сборщиком в результате 1 недели забастовки, указано в Таблице 17.

Работа оборудования (машино-часы)

201. «Общее количество доступных часов работы в прошлом квартале»: количество станков, имевшихся в наличии в прошедшем квартале, умноженное на максимальное количество часов работы станков в квартал согласно выбранному количеству смен работы (см. Таблицу 7).

202. «Часы простоя станков»: количество часов в прошедшем квартале, которое станки не работали по причине поломки и последующего ремонта. В случае если простой станков был вызван форс-мажорными обстоятельствами, понесенные в этой связи расходы могут быть возмещены страховой компанией (Вы увидите «восклицательный знак» - «!» рядом с данными о часах простоя).

203. «Часы запланированного техосмотра»: количество запланированных часов для профилактического техосмотра, который осуществляется сверх времени на производство. Рассчитывается: запланированные Вами часы техосмотра одного станка умножаются на количество станков в прошедшем квартале минус часы простоя станков. Если время простоя станков в результате поломок превышает количество запланированного времени техосмотра, техосмотр осуществляться не будет.

204. «Общее число отработанных часов за прошлый квартал»: общее время работы станков для производства продукции в прошедшем квартале. Рассчитывается: количество произведенных продуктов каждого типа умножается на время производства одного продукта, увеличенное на эффект снижения эффективности станков.

205. «Средняя эффективность станка»: теоретически минимальное количество часов работы станков (Таблица 5) для производства Вашей продукции в прошедшем квартале, разделенное на фактическое время работы станков, выраженное в процентах.

Использованное и доступное сырье

206. «Остатки сырья на начало периода»: количество сырья, оставшееся с предпоследнего периода плюс количество сырья, заказанного в более ранние кварталы и доставленного в прошедшем квартале. Рассчитывается как сумма остатков сырья на конец прошедшего квартала плюс сумма значений по статье «Будет доставлено в следующем квартале» из управленческого отчета предпоследнего квартала.

207. «Сырье, закупленное в прошлом квартале»: сырье, заказанное в начале прошедшего квартала по СПОТ-цене с моментальной доставкой.

208. «Сырье, купленное в прошлом квартале автоматически»: сырье, закупленное в прошедшем квартале автоматически по более высокой цене для устранения дефицита сырья в течение квартала. Рассчитывается: сумма значений параграфов 209 и 210 минус сумма значений параграфов 207 и 206.

209. «Потеряно/уничтожено»: количество сырья, потерянного, украденного или испорченного на Ваших складах в прошедшем квартале (смотрите знак «!»).

210. «Сырье, использованное в прошлом квартале»: общее количество сырья, использованного в прошедшем квартале для производства продукции. Рассчитывается: количество произведенной и доставленной продукции плюс брак/возврат, умноженное на количество сырья, необходимого для производства каждого типа продукции (Таблица 5).

211. «Остатки сырья на конец прошлого квартала»: общее количество сырья, оставшегося на складах по итогам прошедшего квартала, которое перейдет на следующий квартал. Рассчитывается: сумма параграфов 206 и 207 минус сумма параграфов 209 и 210.

212. «Будет доставлено в следующем квартале»: количество сырья, заказанного Вами в прошедшем квартале для доставки через 3 месяца плюс количество сырья, заказанного Вами два квартала назад для доставки через 6 месяцев.

213. «Будет доставлено через один квартал»: количество сырья, заказанного Вами в прошедшем квартале для доставки через 6 месяцев.

Управление персоналом

214. «Персонал на начало прошлого квартала»: количество квалифицированных сборщиков и неквалифицированных механиков, доступных Вам на начало предыдущего квартала. Включает число сборщиков, которые работали на Вас на протяжении всего прошедшего квартала. Для механиков – это всего лишь число механиков, которые были в Вашем распоряжении в начале прошедшего квартала (в зависимости от «загрузки» производственных мощностей и количества смен не все из них реально работали).

215. «Рекрутировано за прошлый квартал»: количество сотрудников каждого типа, успешно нанятых в течение прошедшего квартала. Сборщики нанимаются к концу отчетного квартала и смогут начать работать только в следующем квартале. Механики нанимаются автоматически в самом начале отчетного квартала и работают на протяжении всего квартала, чтобы полностью укомплектовать станки согласно выбранному количеству смен (по 4 механика на один станок за одну смену).

216. «Обученный неквалифицированный персонал»: количество работников, взятых из числа неквалифицированных механиков и обученных для работы в качестве сборщиков с начала следующего квартала.

217. «Общее количество уволенных работников»: количество сотрудников каждого типа, которое Вы уволили в прошедшем квартале. Сборщиков увольняют в конце отчетного квартала и поэтому они работают на Вас в течение всего квартала. Механиков увольняют в начале квартала. Они увольняются автоматически как результат продажи станков или снижения количества рабочих смен. Лишь половина «лишних» механиков может быть уволена за один квартал, поэтому возможна ситуация, когда Вы имеете не работающих механиков.

218. «Уволились по собственному желанию»: количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в связи с уходом на пенсию, болезнью или переходом на другую работу. Такие работники прекращают работать с конца прошедшего квартала.

219. «Персонал в наличии на начало следующего квартала»: количество сотрудников каждого типа, которое будет доступно Вам в начале следующего квартала. Количество механиков может быть затем автоматически изменено в соответствии с вводом в производство новых станков или Вашим решением по изменению количества рабочих смен. Рассчитывается: параграф 214 + 215 + 216 минус параграфы 217 и 218.

Агенты и Дистрибьюторы

220. «Доступные в прошлом квартале»: количество агентов и дистрибьюторов, которые работали на Вашу компанию в прошедшем квартале. Равно значению «Доступно на начало следующего квартала» из управленческого отчета предпоследнего квартала.

221. «Покинули компанию»: количество агентов и дистрибьюторов, которые приняли решение покинуть Вашу компанию. Это стало возможным, т.к. они почувствовали, что зарабатывают не достаточно или не получают необходимой финансовой или рекламной поддержки в сравнении с компаниями-конкурентами.

222. «Уволены в прошлом квартале»: количество агентов и дистрибьюторов, которые были уволены Вашим решением в начале прошедшего квартала и фактически закончили работать в конце прошедшего квартала.

223. «Нанятые для следующего квартала»: количество агентов и дистрибьюторов, которые согласились работать на Вашу компанию, начиная со следующего квартала. Они были наняты в течение прошедшего квартала, чтобы соответствовать нужному количеству агентов, установленному Вами. Иногда Вы можете не нанять нужного количества агентов и дистрибьюторов. Это может случиться по причине более низких вознаграждений, комиссионных и более слабой рекламной поддержки Ваших продуктов по сравнению с конкурентами.

224. «Доступно на начало следующего квартала»: количество агентов и дистрибьюторов, которые будут продавать Вашу продукцию в следующем квартале.

ОТЧЕТ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

225. Этот раздел дает информацию о деятельности Вашей компании в Интернет. Если Ваша компания не занимается электронной коммерцией, все параметры в этом отчете будут равны 0.

226. «Количество действующих Интернет-портов»: количество Интернет-портов, которое Вы решили подключить в прошедшем квартале. Определяет мощность и пропускную способность Вашего веб-сайта.

227. «Количество посещений веб-сайта, которые прошли успешно»: общее количество успешных подключений к Вашему веб-сайту. Эта цифра показывает уровень интереса к сайту Вашей компании. Ваш успех в превращении посетителей Вашего сайта в покупателей Вашего продукта зависит от эффективности Интернет-магазина и удобства сайта, а также от имиджа Вашей продукции.

228. «% посетителей, которые не смогли попасть на сайт»: общее количество неудавшихся попыток зайти на Ваш сайт в течение прошедшего квартала, разделенное на общее количество попыток. Эта статистика – результат работы Вашего технического отдела, отслеживающего трафик Вашего сайта.

ДВИЖЕНИЕ ТОВАРА И ЕГО НАЛИЧИЕ

229. «Запланировано»: общее количество каждого типа продукта, которое Вы запланировали в решениях прошедшего квартала, суммированное по всем регионам.

230. «Произведено»: количество продукции, которое фактически было произведено в прошедшем квартале, включая «Брак/возврат». Количество фактически произведенной продукции может быть меньше запланированной, если не хватило производственных мощностей или квалифицированного персонала.

231. «Брак/возврат»: количество каждого типа продукции, которое было признано бракованным Вашим отделом контроля качества. Такая продукция списывается по цене, указанной в Таблице 8. Если у Вас есть необходимые ресурсы, Ваш отдел производства произведет дополнительную продукцию, чтобы заменить бракованную.

232. «Потеряно/уничтожено»: количество каждого типа продукции, потерянное, украденное или уничтоженное во время транспортировки или хранения на складах Ваших агентов и дистрибьюторов. Ваша страховая компания может возместить расходы, связанные с потерей товаров (смотрите знак «!»).

233. «Отгружено»: количество продукции каждого типа, произведенное и фактически отгруженное в разные регионы и Вашему Интернет-агенту. Это количество может быть меньше изначально запланированного, если Ваша фабрика имела недостаточно производственных мощностей или часть товара была потеряна/уничтожена. Товар не может быть отгружен в регионы, где у Вас нет агентов или дистрибьюторов.

234. «Заказы из»: количество заказов, которое было получено на каждый тип Вашей продукции в каждом географическом регионе и через Интернет в прошедшем квартале. Это только новые заказы. Они не учитывают долги по поставкам, оставшиеся с предпоследнего квартала.

235. «Продано в»: количество продукции каждого типа, фактически проданного в прошедшем квартале в каждом регионе. Существует 2 варианта расчета: 1 – количество новых заказов плюс долги по поставкам с предпоследнего периода, или 2 – количество отгруженной продукции в прошедшем квартале плюс изменение склада за последний квартал.

236. «Долги по поставкам»: количество неудовлетворенных заказов (задержек поставок) по каждому типу продукции в России и Европе в прошедшем квартале, вызванных недостаточными объемами поставок. В Интернет долгов по поставкам быть не может. Помните, что «долги по поставкам» - это лишь половина неудовлетворенных заказов, другая половина покупателей сразу отменяет свои заказы в случае отсутствия товара. Неудовлетворенные покупатели не уходят сразу к Вашим конкурентам, но могут так поступить в последующие кварталы при повторении ситуации. Величина долгов по поставкам может сократиться в начале следующего квартала, если Вы примете решение повысить цены на Вашу продукцию или снизить время сборки, понизив качество.

237. «Склады»: количество продукции каждого типа, оставшейся на складах в каждом регионе и готовой к продаже в следующем квартале. Остатки на складе могут быть автоматически распроданы в начале следующего квартала, если Вы примите решение о внедрении новых разработок по продукту. Величина «Склада» или «Долгов по поставкам» рассчитывается следующим образом: Склады на конец предпоследнего квартала + поставки в отчетном квартале – долги по поставкам в предпоследнем квартале – заказы, полученные в отчетном квартале. Положительный результат говорит о том, что у Вас остался склад по итогам прошедшего периода. Отрицательный результат говорит о том, что имели место неудовлетворенные заказы, половина из которых перешла на следующий квартал в виде «долгов по поставкам». Отрицательный результат при расчете Склада/Долгов по поставке в Интернет должен быть проигнорирован и приравнен к 0, т.к. долгов по поставке в Интернет быть не может (заказы автоматически перестают приниматься после того, как заканчивается товар на складах у Интернет-агента).

238. «Продукты – Новые разработки»: в данном разделе по каждому продукту может появиться одно из трех слов:

«Нет» - означает, что Вашему исследовательскому отделу не удалось разработать усовершенствования для данного типа продукции.

«Малые» - означает, что Ваш исследовательский отдел смог добиться незначительных улучшений для данного типа продукции, которые уже были внедрены в производство в прошедшем квартале и оказали влияние на имидж товара. Дополнительных действий по внедрению этих разработок не требуется.

«Большие» - означает, что Вашему исследовательскому отделу удалось достичь серьезных усовершенствований для данного типа продукции и производственный отдел ждет Вашего решения о внедрении больших разработок в производство. Сообщение о больших разработках появляется только один раз, когда эта разработка была достигнута, но сохраняется до тех пор, пока Вы ее не внедрите. Если до момента внедрения большой разработки Ваш исследовательский отдел сообщает об еще одной большой разработке, две разработки будут внедрены в производство одновременно, если Вы примите решение внедрить разработки.

239. «Обслужено по гарантии»: количество продукции каждого типа, обслуженной местным сервис-агентом по годовой гарантии компании с целью устранения обнаруженных дефектов. Возвраты возникают как в связи с плохим дизайном продукции и его вредом для окружающей среды, так и в связи с нанесением вреда продукции во время ее транспортировки и хранения (в этом случае отмечено знаком «!»). Количество продуктов, возвращенных по причине форс-мажора, отдельно не отражается.

240. «Жалобы на Интернет-сервис»: количество жалоб, которые получает Интернет-агент от клиентов в связи с невозможностью осуществить поставку, плохой упаковкой, неправильным адресом доставки и другими техническими причинами. Эта цифра дает информацию об эффективности работы Интернет-агента, которая может оказывать эффект на имидж компании и товаров.

241. «Транспорт – Средний километраж, км»: среднее расстояние между Вашей фабрикой и складами агентов и дистрибьюторов. Расстояние до Вашего Интернет-агента и до портов в ЕС фиксировано и дано в Таблице 12. Для России, среднее количество дней на каждую поездку будет равно среднему пути до агента в России, деленное на максимальную длину пути, которую контейнер может преодолеть за один день (Таблица 12). Количество дней в пути округляется до целых значений, т.к. часть времени уходит на ремонт транспорта, погрузку и т.д.

242. «Транспорт – Количество отгрузок»: количество заполненных контейнеров, отправленных в каждый регион. Если контейнер загружен не полностью, транспортные расходы все равно считаются по полной стоимости перевозки контейнера. Показатель эквивалентен количеству поездок.

СЧЕТА (РУБЛИ)

243. На втором листе Управленческого отчета представлены основные финансовые показатели работы компании в разделах: «Накладные расходы», «Отчет о прибылях и убытках», «Баланс» и «Отчет о движении денежных средств». Все операции приняты к учету в рублях. Если какие-то операции велись в евро, они автоматически конвертируются в рубли по обменному курсу, действовавшему в прошедшем квартале.

НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

244. Накладные расходы отражают расходы, имевшие место в прошедшем квартале.

245. «Реклама»: общие затраты на рекламу по всем типам продукции на всех рынках (согласно принятым решениям).

246. «Интернет-агент»: затраты на Интернет-агента, включающие квартальное вознаграждение и выплаченные комиссионные за проданную продукцию (см. Таблицу 3). Рассчитывается: объем продаж в последнем квартале умножается на процент комиссионных и складывается с ежеквартальным вознаграждением, которое Вы назначили. У Вашей компании может быть только один Интернет-агент. Если Вы начинаете или прекращаете продажи в Интернете, возникают дополнительные единовременные расходы (Таблица 3).

247. «Интернет-провайдер»: расходы на операции, осуществляемые в Интернет, которые зависят от количества установленных Интернет-портов, плюс переменных затрат на специалистов, обеспечивающих информационную безопасность, рассчитываемых как процент от продаж в Интернете (см. Таблицу 4). Если Вы начинаете или прекращаете продажи в Интернете, возникнут дополнительные единовременные расходы (Таблица 4).

248. «Агенты и дистрибьюторы»: общие расходы, связанные с выплатой ежеквартального вознаграждения агентам в России и дистрибьюторам в Интернет в прошедшем периоде; плюс расходы, связанные с решением об увольнении агентов и дистрибьюторов; плюс расходы в связи с поиском и наймом новых агентов и дистрибьюторов, принятых за прошедший период. Количество агентов/дистрибьюторов, которое Вы пытались нанять в прошедшем квартале, рассчитывается как разница между установленным Вами числом агентов/дистрибьюторов «через квартал» минус количество агентов, уже имевшихся на начало отчетного квартала (Таблица 3). Комиссия агентам в России выплачивается на объем заказов, дистрибьюторам в ЕС – на объем продаж. Агенты/дистрибьюторы, покинувшие компанию по собственному желанию, не требуют дополнительных расходов в связи с увольнением.

249. «Офис продаж»: расходы на управление продажами равны 1% от объема заказов в прошедшем квартале по всем типам продукции на всех рынках.

250. «Гарантийное обслуживание»: затраты на ремонт продукции, возвращенной в прошедшем квартале по годовой гарантии компании. Рассчитывается: количество возвращенной продукции умножается на стоимость обслуживания 1 единицы (см. Таблицу 9). С ремонта продукции, обслуженной в рамках отзыва партии товара, взимается 75% от стандартной стоимости ремонта.

251. «Аренда транспорта»: плата за использование арендованного транспорта для доставки Вашей продукции агентам в России и Интернет-агенту, а также дистрибьюторам в ЕС до порта отгрузки.

а) Стоимость арендованного транспорта для российского рынка зависит от количества дней аренды контейнеров, умноженного на стоимость аренды одного контейнера в день (Таблица 12).

б) Стоимость транспортировки продукции до Интернет-агента и порта в ЕС также рассчитывается как количество дней аренды контейнеров, умноженное на стоимость аренды контейнеров в день.

Количество дней для аренды контейнеров (округленное) рассчитывается путем деления среднего расстояния до агентов на максимальное расстояние, которое может проехать контейнер за один день, умноженное на количество погрузок. В контейнере можно одновременно перевозить продукцию разного типа (см. Таблицу 12).

252. «Исследования и разработки»: общая сумма, потраченная в прошедшем квартале на НИОКР по всем продуктам (согласно принятому решению).

253. «Бюджет на развитие сайта»: каждый квартал Вы решаете, какой бюджет выделить на развитие веб-сайта (если он у Вас есть). Средства расходуются на обновление представленной информации, разработку софта, позволяющего сделать сайт более удобным. Сайты других компаний также развиваются, так что существует тенденция к устареванию Вашего сайта. Инвестирование средств в развитие сайта позволяет преодолеть эту тенденцию. «Звездный рейтинг веб-сайта» зависит от того, как много и насколько регулярно Вы инвестируете в его развитие.

254. «Отдел персонала»: совокупные затраты на обучение, рекрутинг и увольнение персонала. Каждое из принятых Вами решений по этим статьям умножается на фиксированную величину расходов, указанную в Таблице 15.

255. «Техобслуживание оборудования»: стоимость технического обслуживания и ремонта станков компании. Рассчитывается: установленное Вами время на техобслуживание одного станка умножается на количество станков и умножается на стоимость 1 часа обслуживания станка. Если время простоя станков превышает запланированное время на их техобслуживание, дополнительное время обслуживания будет оплачиваться по премиальной ставке (см. Таблицу 6).

256. «Складирование и закупка»: квартальная стоимость обслуживания Ваших складов, плюс административные расходы, плюс затраты на хранение каждой единицы сырья на арендованных складах (любое количество, превышающее мощности собственного склада), плюс стоимость хранения товаров на складах Ваших агентов и дистрибьюторов (см. Таблицу 13 и 14).

257. «Расходы на маркетинговые исследования»: расходы на покупку платной маркетинговой информации (согласно принятым решениям), Таблица 2.

258. «Кредитный контроль»: расходы на сбор денежных средств от дебиторов компании; плюс комиссионные банка при оплате товаров кредитными карточками при продаже через Интернет (Таблица 20).

259. «Страхование»: страховая премия, выплаченная Вами страховой компании для покрытия возможных убытков. Метод расчета: из управленческого отчета за предпоследний период берется величина Основных активов, стоимость товаров и сырья на собственном складе компании (за исключением сырья, купленного по 3-х и 6-месячным контрактам и сырья/товаров, хранящихся на чужих складах); эта сумма умножается на величину страховой ставки, определяемой согласно выбранному страховому плану. Если Вы решили не страховаться (страховой план «0»), расходы на страхование будут равны нулю.

260. «Управленческий бюджет»: расходы на общее управление компанией (согласно принятому решению).

261. «Другие затраты»: сумма всех прочих расходов, не включенных ни в одну из приведенных выше статей. Рассчитывается: фиксированные расходы плюс процент всех накладных расходов, включая фиксированные расходы (Таблица 20).

262. «Итого накладные расходы»: сумма всех расходов, перечисленных в параграфах 245 - 261.

263. «Налогооблагаемая прибыль/убыток (накопленная)»: сумма накопленной прибыли (или убытка, если значение отрицательное) с начала года и до конца отчетного квартала. Метод расчета: налогооблагаемая прибыль/убыток за предпоследний квартал; плюс валовая прибыль/убыток, полученные проценты и поступления от страховой компании; минус проценты уплаченные, накладные расходы и амортизация в прошедшем квартале. Если значение положительное в момент, когда рассчитываются налоговые отчисления в четвертом квартале каждого года, налог будет начислен как процент от налогооблагаемой прибыли, а само значение статьи «Налогооблагаемая прибыль/убыток» в первом квартале нового года обнулится. Если в момент расчета налоговых отчислений значение показателя отрицательное, налог не будет начислен, а сумма налогооблагаемой прибыли/убытка перейдет на следующий квартал. В 4-ом квартале каждого года показатель «Налогооблагаемая прибыль/убыток» показывает ту сумму, на которую будет начислен налог. Как только налог начислен, налогооблагаемая прибыль приравнивается к нулю, начиная с 1-го квартала следующего года. Ставка налога указана в Таблице 20.

264. «Поступило от страховой компании»: размер выплат от страховой компании для покрытия издержек, возникших в результате наступления страховых случаев в прошедшем квартале. Если был выбран страховой план «0», средства от страховой компании не поступают (значение показателя будет равно «0»).

265. «Размер непокрытого риска»: размер ущерба, который Ваша компания согласилась «взять на себя», без обращения в страховую компанию. Размер непокрытого риска определяется согласно выбранному страховому плану.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

266. Отчет о прибылях и убытках состоит из 2 частей. В первой части рассчитывается «Валовая прибыль», во второй – «Чистая прибыль».

267. «Выручка от реализации»: совокупная выручка от всех торговых операций за прошедший квартал. Количество продукции каждого типа, проданного на рынках в России, ЕС и через Интернет, умноженное на назначенную цену; плюс стоимость списанных товаров в результате внедрения в производство больших разработок (расчет стоимости списанного товара - Таблица 21); плюс стоимость списанного бракованного и утерянного товара (Таблица 8).

268. «Складские остатки на начало квартала»: общая стоимость товарных запасов и запасов сырья (в т.ч. заказанных) на начало прошедшего квартала. Значение равно статье «Складские остатки на конце квартала» из управленческого отчета за предпоследний квартал.

269. «Закупленное сырье»: стоимость сырья, заказанного в прошедшем квартале в установленном Вами объеме и по цене, указанной в управленческом отчете за предпоследний квартал. Затраты на сырье, заказанное по контрактам с доставкой через 3 и 6 месяцев, также включаются в эту статью расходов по ценам 3-х и 6-тимесячных контрактов, указанных в управленческом отчете за предпоследний период. Затраты на сырье, закупленного автоматически ввиду его нехватки в течение прошедшего квартала, также добавляются к этим расходам по премиальной ставке, указанной в Таблице 13. Обратите внимание, что цены и расходы на сырье указаны в евро, но к учету принимаются в рублях по обменному курсу, действовавшему в прошедшем квартале.

270. «Зарплаты сборщиков»: совокупное количество часов работы всех сборщиков в рабочие дни, плюс количество часов, отработанных по премиальной ставке в субботу и воскресенье, умноженное на базовую ставку заработной платы. Если полученное суммарное значение, пересчитанное в среднюю недельную зарплату одного сборщика, меньше недельной заработной платы механиков, базовая ставка заработной платы заменяется на недельную ставку заработной платы механиков, умноженную на количество отработанных сборщиками недель в квартал.

271. «Зарплаты механиков»: фактическое время работы станков в прошедшем квартале (в часах) плюс часы простоя станков, умноженные соответственно на базовую ставку заработной платы (для рабочих дней – Таблица 17) и премиальные ставки заработной платы за работу по субботам и воскресеньям (Таблица 16), все вместе умноженное на премию за рабочие смены (Таблица 16) и умноженное на 4 рабочих, требуемых на каждый станок. Если количество механиков превышает количество,

необходимое для работы станков при выбранном количестве рабочих смен, неработающие механики получают зарплату по той же ставке, что и работающие на станках. Для неквалифицированных рабочих установлен минимальный уровень оплаты труда в квартал (Таблица 17).

272. «Затраты на эксплуатацию станков»: затраты, связанные с работой станков в прошедшем квартале. Метод расчета: количество имеющихся станков, умноженное на «накладные расходы на единицу оборудования», плюс «затраты на контроль за сменой», плюс фактически отработанное станками время в часах умноженное на «эксплуатационные расходы на 1 машино-час», плюс «затраты на доставку единицы произведенной продукции» умноженное на количество произведенной продукции (см. Таблицу 10).

273. «Контроль качества»: фиксированные затраты на контроль качества (см. Таблицу 10).

274. «Складские остатки на конец квартала»: совокупная стоимость сырья на складе и заказанного для доставки в следующих кварталах, плюс стоимость товарных запасов на конец прошедшего квартала.

275. «Затраты на производство проданной продукции»: затраты на производство продукции, проданной в прошедшем квартале. Сумма значений в параграфах 268-273 минус значение в параграфе 274.

276. «Валовая прибыль/убыток»: «Выручка от реализации» минус «Затраты на производство проданной продукции».

277. «Страховые поступления»: сумма, выплаченная Вам страховой компанией для возмещения затрат, связанных с возникновением страховых случаев в прошедшем квартале. Метод расчета: общая сумма Ваших претензий к страховой компании минус размер непокрытого риска, который Ваша компания согласилась взять на себя согласно выбранному страховому плану.

278. «Полученный процент»: проценты, заработанные на вложенные инвестиции, имевшиеся у Вашей компании на протяжении прошедшего квартала.

279. «Уплаченный процент»: процент, оплаченный Вашей компанией за пользование овердрафтом или необеспеченными кредитами в течение прошедшего квартала, плюс проценты за привлеченные среднесрочные займы. Проценты выплачиваются в соответствии со структурой баланса на конец предпоследнего квартала с учетом Ваших решений по новым заимствованиям и инвестициям, сделанным в начале прошедшего квартала. Проценты по овердрафту и необеспеченным кредитам потом рассчитываются с допущением о равномерном распределении входящих и исходящих денежных потоков компании в течение всего квартала, как указано в Таблице 14. Проценты по необеспеченным кредитам добавляются к величине привлеченных необеспеченных кредитов; проценты по овердрафту прибавляются к размеру овердрафта. Если в течение квартала происходит погашение какого-то из типов этих заимствований, проценты по необеспеченным кредитам добавляются сначала к сумме овердрафта, а проценты по овердрафту вычитаются из наличных средств.

280. «Накладные расходы»: см. параграф 262.

281. «Амортизация»: размер амортизации, начисленной на все Ваши станки в прошедшем квартале. Рассчитывается как фиксированный процент от: стоимости оборудования, указанной в балансе управленческого отчета за предпоследний квартал, плюс размеры второго платежа по станкам, установленным в течение прошедшего квартала, минус стоимость станков, проданных в прошедшем квартале. Норма амортизации дана в Таблице 18.

282. «Налоги начисленные»: сумма налогов, которую Ваша компания должна заплатить с налогооблагаемой прибыли, определяется в 4 квартале каждого года. Налоги начисляются в случае положительной величины налогооблагаемой прибыли по ставке налога, указанной в Таблице 20. Начисленные налоги моментально вычитаются из чистой прибыли компании и учитываются по статье «Задолженность по налогам» в балансе до тех пор, пока средства автоматически не будут перечислены в бюджет во 2-ом квартале следующего года.

283. «Чистая прибыль/убыток»: Валовая прибыль/убыток плюс страховые поступления и полученный процент, минус уплаченный процент, накладные расходы, амортизационные и налоговые отчисления.

284. «Дивиденды»: сумма, выплаченная акционерам компании согласно Вашему решению по дивидендным выплатам, которое принимается в 1 и 3 квартал каждого года. Сумма дивидендных выплат определяется как установленный Вами процент от капитала акционеров. Максимальная сумма выплачиваемых дивидендов ограничивается величиной резервов компании на конец предпоследнего квартала.

285. «Отчисления в резерв»: «Чистая прибыль/убыток» минус «Дивиденды». Чистая стоимость компании будет рассчитываться как Чистая стоимость на конец предпоследнего квартала, плюс отчисления в резерв плюс дополнительные срочные займы, привлеченные в прошедшем квартале.

БАЛАНС

286. «Баланс» компании состоит из трех частей – активов, пассивов и расчета чистой стоимости компании.

287. «Стоимость зданий»: фиксированная стоимость зданий и сооружений, находящихся в собственности компании.

288. «Стоимость оборудования»: текущая остаточная стоимость станков компании. Метод расчета: стоимость оборудования согласно балансу на конец предпоследнего квартала, плюс вторая часть платежа по станкам, установленным в прошедшем квартале; минус остаточная стоимость станков, проданных в прошедшем квартале; минус начисленная на полученную сумму квартальная амортизация; плюс величина первой части платежа за новые станки, заказанные в прошедшем квартале. Норма амортизации дана в Таблице 18.

289. «Всего стоимость основных активов»: «Стоимость зданий» плюс «Стоимость оборудования».

290. «Стоимость товарных запасов»: стоимость товарных запасов, находящихся на складах агентов и дистрибьюторов компании. Рассчитывается: количество продукции каждого типа на складе умножается на оценочную стоимость единицы складированной продукции (см. Таблицу 21).

291. «Стоимость запасов сырья»: стоимость запасов сырья (в рублях), хранящихся на складе Вашей компании или на арендованных складах на конец прошедшего периода, плюс сырье, заказанное с доставкой через 3 и 6 месяцев. Общее количество сырья, находящегося на складах или заказанного для доставки в последующие кварталы умножается на установленный процент (см. Таблицу 21) от наименьшей цены из СПОТ-цены, 3-х и 6-месячных контрактов на конец прошедшего квартала. Эта цена, номинированная в евро, переводится в рубли по обменному курсу, установленному на конец прошедшего квартала.

292. «Дебиторская задолженность»: величина денежных средств, которую клиенты должны Вашей компании. Метод расчета: дебиторская задолженность в балансе на конец предыдущего квартала, плюс выручка в прошедшем квартале, минус денежные поступления от продажи в прошедшем квартале.

293. «Наличные средства»: размер свободных наличных денежных средств, на которые не начисляется процентный доход. Рассчитывается: наличные средства на конец предпоследнего квартала плюс положительные денежные потоки прошедшего периода. Обратите внимание, что величина наличных средств будет изменяться автоматически в соответствии с потребностью компании в ликвидных фондах.

294. «Инвестиции»: размер инвестиций, лежащих на банковских депозитах. Рассчитывается: инвестиции на конец предпоследнего квартала, минус Ваше решение по объемам возврата инвестиций, плюс Ваше решение по объемам новых вложений инвестиций в прошедшем квартале. Процентный доход на инвестиции изменяется в соответствии с динамикой учетной ставки Центрального банка (см. Таблицу 20). Проценты начисляются и прибавляются к наличным средствам компании. Новые инвестиции могут быть ограничены лимитом овердрафта.

295. «Всего активы»: сумма параграфов 289-294.

296. «Задолженность по налогам»: размер начисленных налогов по итогам 4 квартала года для отчислений в государственный бюджет во 2-ом квартале нового года. Если задолженность по налогам возникает (значение налогооблагаемой прибыли по итогам 4 квартала года положительное), она отражается в этой статье в течение 4-го и 1-го кварталов каждого года.

297. «Кредиторская задолженность»: задолженность Вашей компании перед партнерскими организациями за товары и услуги, предоставленные ими в прошедшем квартале. Задолженность включает: рекламу, гарантийное обслуживание, аренду транспорта, затраты на развитие веб-сайта, техобслуживание, частично расходы по складированию и закупке, расходы на маркетинговые исследования и 50% затрат на закупку сырья (см. Таблицу 24).

298. «Банковский овердрафт»: краткосрочный кредит, предоставленный банком по плавающей процентной ставке под залог краткосрочных активов компании. Величина таких заимствований ограничена лимитом овердрафта, указанным в управленческом отчете за предпоследний квартал. Кроме того, начисленные проценты также добавляются к величине овердрафта, так что может возникнуть ситуация, когда Ваши заимствования близки к лимиту овердрафта и начисленные проценты в сумме превышают разрешенный лимит. При возврате овердрафта в полном размере, начисленные проценты вычитаются из наличных средств. Овердрафт привлекается и гасится автоматически (в пределах лимита) в зависимости от потребности Вашей компании в денежных средствах.

299. «Необеспеченные кредиты»: величина краткосрочных заимствований, предоставляемых компании без залога для финансирования операционной деятельности при нехватке собственных средств, овердрафта и срочных займов. Проценты по этим заимствованиям прибавляются к сумме необеспеченных кредитов до тех пор, пока он полностью не погашен. В этом случае начисленные проценты добавляются к овердрафту. Необеспеченные кредиты привлекаются и гасятся автоматически в зависимости от потребностей компании и только после того, как полностью израсходован лимит овердрафта.

300. «Общая текущая задолженность»: сумма задолженностей по параграфам 296-299.

301. «Чистые активы»: сумма всех активов компании минус сумма общей текущей задолженности. Чистые активы равны величине чистых активов за предпоследний квартал плюс отчисления в резерв в прошедшем квартале, плюс срочные займы, которые Ваша компания смогла привлечь в начале прошедшего квартала.

302. «Срочные кредиты»: сумма среднесрочных заимствований, которую Ваша компания решила привлечь от институциональных инвесторов в прошедшем квартале.

303. «Чистая стоимость»: стоимость Вашей компании для акционеров.

304. «Капитал акционеров»: уставной акционерный капитал компании, сформированный акциями номиналом 1 рубль.

305. «Резервы»: нераспределенная прибыль, аккумулированная с момента создания компании. Рассчитывается: «Чистая стоимость» минус «Капитал акционеров». Другой метод расчета: величина резервов в предпоследнем квартале, плюс прибыль/убыток, перечисленный в резерв в последнем квартале. Значение резервов может быть отрицательным.

306. «Акционерный фонд»: сумма «Капитала акционеров» и «Резервов». Также равно «Чистой стоимости» компании.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

307. «Отчет о движении денежных средств» - последний из финансовых отчетов компании, позволяющий проанализировать входящие и исходящие денежные потоки компании за последний квартал.

308. «Поступления от продажи»: денежные поступления от дебиторов компании в прошедшем квартале. Рассчитывается: часть от дебиторской задолженности за предпоследний квартал и

выручки от реализации за прошедший квартал. Срок возврата дебиторской задолженности зависит от рынка (см. Таблицу 23).

309. «Продажа оборудования»: поступления от продажи станков по их остаточной стоимости.

310. «Полученные проценты»: проценты, полученные на вложенные инвестиции в прошедшем квартале.

311. «Страховые платежи»: см. параграф 277.

312. «Дополнительные кредиты»: сумма овердрафта, необеспеченных кредитов и срочных займов, привлеченных в прошедшем квартале, минус сумма тех же самых показателей за предпоследний квартал (если значение положительное).

313. «Платежи по операционной деятельности»: платежи за товары, услуги и зарплату, которые сделала компания в прошедшем квартале. Платежи включают: накладные расходы, 50% стоимости заказанного и купленного сырья, зарплаты сотрудников, затраты на обслуживание станков, контроль качества, плюс кредиторская задолженность за предпоследний период, минус кредиторская задолженность за прошедший квартал (исключая закупку сырья).

314. «Приобретение оборудования»: платежи за станки, заказанные или установленные в прошедшем квартале (см. Таблицу 18).

315. «Уплаченные проценты»: стоимость заимствований в прошедшем квартале. Компания выплачивает проценты на срочные займы, необеспеченные кредиты и банковский овердрафт по ставкам, указанным в Таблице 20.

316. «Уплаченные налоги»: сумма, перечисляемая в виде налогов в государственный бюджет во 2-ом квартале каждого года. Размер налогов определяется в 4-ом квартале каждого года.

317. «Выплата дивидендов»: см. параграф 284.

318. «Чистые денежные потоки»: разница между входящими денежными потоками (параграфы 308-312) и исходящими денежными потоками (параграфы 313-317). Положительное значение показателя означает приток денежных средств в компанию. Отрицательное значение говорит об оттоке денежных средств и часто отображается в виде нулевого значения показателя.

319. «Лимит овердрафта на следующий квартал (руб)»: максимальный объем денежных средств, который банк может выдать Вам по овердрафту в следующем квартале. Расчет лимита представлен в Таблице 19 и осуществляется по данным баланса на конец прошедшего квартала.

320. «Кредитоспособность в следующем квартале»: максимальный объем срочных займов, который Вы можете привлечь в следующем квартале. Показатель зависит от текущей цены акций Вашей компании и объема уже привлеченных срочных займов и овердрафта. Порядок расчета представлен в Таблице 19.

321. «Цена за акцию»: цена акции на фондовой бирже для каждой участвующей компании на конец прошедшего квартала, выраженная в рублях.

322. «% Выплаченные дивиденды»: процент от капитала акционеров, выплаченный в виде дивидендов (осуществляется только по нечетным кварталам).

АУДИТ РЫНКОВ СБЫТА

323. Пятый раздел управленческого отчета содержит информацию о состоянии рынков сбыта и действиях компаний-конкурентов, предоставляемую Вам либо бесплатно, либо за фиксированную плату.

324. Каждый квартал Вы имеете доступ к бесплатной информации о деятельности всех компаний, в т.ч.:

а) «Цены»: цены на продукты всех типов, установленные каждой компанией на рынках России, ЕС и в Интернет.

б) «Общее количество работников»: количество сборщиков и механиков в штате каждой компании на конец прошедшего квартала.

в) «Зарплата сборщиков»: базовая почасовая ставка, которую каждая компания выплачивает квалифицированным сборщикам.

г) «Количество агентов и дистрибьюторов»: общее количество агентов и дистрибьюторов, работающих на каждую компанию на рынках России и ЕС.

325. «Платная информация о деятельности компаний на рынках»: эта информация является платной и ее нужно заказывать в форме принятия решений. Включает следующие данные:

а) «Общие затраты на рекламу»

б) «Общие затраты на НИОКР»

в) «Звездный рейтинг» продуктов на базе оценок потребителей

г) «Рейтинг веб-сайтов компаний».

Рейтинг продуктов и веб-сайта определяется количеством звезд, где одна звезда – минимум (худшее значение), пять звезд – максимум (лучшее значение).

326. «Доля рынка (%) по проданным товарам»: доля рынка определяется по количеству проданной продукции, а не количеству поступивших заказов. Данные приводятся по каждому типу продукта на каждом рынке:

а) Доля рынка каждой компании на российском рынке (помимо Ваших компаний на рынке продается продукция, импортированная из-за рубежа, поэтому совокупная доля рынка участвующих компаний меньше 100%).

б) Доля компаний на рынке ЕС (в совокупности значительно меньше 100% из-за большого количества местных производителей).

в) Доля рынка каждой компании на Интернет-рынке. Опять же совокупная доля рынка меньше 100% из-за наличия конкурентов по всему миру.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

327. Балансы компаний публикуются бесплатно каждый квартал.

328. Также каждый квартал Вы получаете доступ к макроэкономической статистике по рынкам России и ЕС. Это позволяет сравнить экономические показатели двух стран и оценить, на каких из

рынков ситуация более благоприятная и рост более вероятен. Макроэкономическая статистика включает следующие показатели:

а) «Валовой внутренний продукт (ВВП)»: показатель очищен от сезонности и указывает на общий тренд в экономике России и ЕС.

б) «% Уровень безработицы»: указывает на процент безработных в экономике России и ЕС. Может свидетельствовать о доступности и стоимости рабочей силы. Очищен от сезонности.

в) «Внешнеторговый баланс»: показатель относительной экспортной силы российской и европейской экономики.

г) «% Годовая процентная ставка ЦБ на следующий квартал»: годовая процентная ставка, установленная Центральным банком РФ на следующий квартал. Является базовой ставкой для определения стоимости различных типов заимствований.

д) «Валютный курс»: представлен в рублях, показывает сколько рублей необходимо заплатить за 1 евро. Обменный курс будет действовать весь следующий квартал. Он также используется для оценки стоимости товарных запасов в прошедшем квартале.

е) «% Наличие компьютеров у населения».

ж) Информация о ситуации в остальных странах мира представлена в общем виде в столбце «Остальной мир».

329. «Деловой вестник»: наконец, каждый квартал Вы получаете короткие выдержки из свежей экономической прессы, которая может помочь Вам спрогнозировать экономические тренды и возможные экономические сложности.

330. «Цены на сырье (евро за тыс.единиц)»: цены указаны за тысячу единиц сырья, поставляемого в том же квартале (СПОТ), через квартал (3-месячный контракт) или через 2 квартала (6-месячный контракт).

331. Цены на сырье – единственные данные в управленческом отчете, выраженные в евро. Минимальная цена среди трех типов контрактов (СПОТ, 3 и 6 мес.) используется при расчете стоимости складских запасов сырья в прошедшем квартале (см. Таблицу 21).

Форма принятия решений

332. Форма принятия решений – это специальная форма, через которую Ваши управленческие решения загружаются в бизнес-симулятор каждый квартал. Каждый член Вашей команды имеет право изменять решения любое количество раз до момента наступления дедлайна, установленного в Регламенте соревнования. После дедлайна изменение решений невозможно. В симулятор для обработки загружается последнее решение, введенное членом Вашей команды.

333. При заполнении формы принятия решений, советуем Вам обратить внимание на следующие основные моменты и правила:

а) Если в каком-то из решений Вы хотите ввести отрицательное число, необходимо поставить знак «минус». Если число не имеет знака «минус», оно рассматривается как положительное (знак «плюс» ставить не нужно).

б) Если Вы хотите ввести нулевое решение, вводите «0» (не оставляйте поле пустым).

в) Если Вы примите решение, значение которого не будет принято симулятором (например, решите продать 4 станка, а у Вас есть только 2), симулятор автоматически изменит Ваше решение на самое близкое к нему допустимое значение. Также какое-то из принятых Вами решений может быть реализовано не полностью (например, Вы планировали нанять 5 механиков, а получилось нанять только 2). Во всех этих случаях измененные симулятором решения будут отмечены знаком «звездочка» (*).

г) Ниже представлена таблица, отражающая диапазон допустимых значений (минимум-максимум) по каждому решению, а также значения, вводимые «по умолчанию» (если решение не было принято). Каждая команда сама отвечает за своевременный и верный ввод решений. Решение считается недопустимым и не принимается, если оно находится вне диапазона допустимых значений. В этом случае симулятор автоматически принимает решение «по умолчанию» и отмечает его знаком «решетка» (#).

д) Перед началом соревнования, в результате жеребьевки Ваша команда будет определена в одну из групп, где Вы будете конкурировать с другими командами менеджеров. Вашей команде будет назначен персональный номер группы, номер компании и ID (идентификационный номер команды). При вводе решений в 1 и 2 Раунде через Интернет, эти данные будут введены автоматически. При участии в Национальном финале GMC, каждая команды должна самостоятельно вводить эти данные каждый квартал в форму принятия решений. Обратите внимание, что год и квартал в симуляции не соответствует реальным. За каждым кварталом номер «4» следует квартал «1».

Диапазон допустимых значений при вводе решений

		Значение	Min	Max	По умолчанию
A 1	Идентификационные данные (Группа, компания и ID – определяется организаторами)				
A 2	Год и квартал. Год – 4 знака.				
B 1	Кол-во произведенной и отгруженной продукции – Российским агентам	Кол-во	-995	9999	
B 2	Кол-во произведенной и отгруженной продукции – дистрибьюторам в ЕС	Кол-во	0	9999	Как в прош.кв
B 3	Кол-во произведенной и отгруженной продукции – Интернет-агенту	Кол-во	-995	9999	Как в прош.кв
C 1-3	Цены на продукцию (если цена равна «0», товар продаваться не будет)	Рубли	0	999	Как в прош.кв
D 1-3	Прямая реклама всех продуктов на всех рынках, плюс корпоративный имидж	Тыс.руб	0	99	Как в прош.кв
E 1	Время сборки – Продукт 1	Минуты	100	999	Как в прош.кв
E 2	Время сборки – Продукт 2	Минуты	150	999	Как в прош.кв
E 3	Время сборки – Продукт 3	Минуты	300	999	Как в прош.кв
F	Внедрить новые разработки: Да=1; Нет=0		0	1	Ноль
G	Расходы на НИОКР	Тыс.руб	0	99	Как в прош.кв
H	Кол-во заказанного сырья (СПОТ, 3 и 6 мес.)	Тыс.шт	0	99	Ноль
J 1	Российские агенты:				
	а) кол-во через квартал	Кол-во	0	99	Как в прош.кв
	б) Ежеквартальное вознаграждение («0» если нет агентов)	Тыс.руб	5	99	Как в прош.кв
	в) % Комиссия	Процент	0	99.9	Как в прош.кв

J2	Дистрибьюторы ЕС – то же, что агенты России				
J3	Если решаете торговать в Интернет, Вы автоматически нанимаете 1 Интернет-агента				
	а) Ежеквартальное вознаграждение («0» если нет агента)	Тыс.руб	5	99	Как в прош.кв
	б) % Комиссия	Процент	0	99.9	Как в прош.кв
K1	Покупка станков	Кол-во	0	99	Ноль
K2	Кол-во Интернет-портов в следующем квартале. (Активация первого порта означает начало деятельности в Интернет)	Кол-во	0	99	Как в прош.кв
L1	Продажа станков	Кол-во	0	99	Ноль
L2	Затраты на развитие веб-сайта	Тыс.руб	0	999	Как в прош.кв
M	Время на техобслуживание 1 станка	Часы	0	99	Как в прош.кв
N1	Часовая зарплата сборщика	Руб.коп	4	99.99	Как в прош.кв
N2	Количество рабочих смен		1	3	Как в прош.кв
P1	Кол-во сборщиков нанять (+) или уволить (-)	Кол-во	-9	99	Ноль
	Кол-во сотрудников для обучения	Кол-во	0	9	Ноль
Q1	Инвестировать (+) или изъять инвестиции (-)	Тыс.руб	-9995	99999	Ноль
Q2	Срочные займы	Тыс.руб	0	9999	Ноль
R1	Управленческий бюджет	Тыс.руб	30	999	Как в прош.кв
R2	% Выплачено дивидендов (для кварталов 1 и 3)	Процент	0	99	Ноль
S1	Информация о деятельности компаний (Да=1; Нет=0)		0	1	Ноль
S2	Информация о доле рынка (Да=1; Нет=0)		0	1	Ноль
T	Страховой план		0	4	Как в прош.кв

Пример формы принятия решений

Company Information				Game Data												
Группа:	<input type="text"/>	Компания:	<input type="text"/>	ID:	<input type="text"/>	Год:	<input type="text"/>	Квартал:	<input type="text"/>							
Decision Data																
Кол-во произведенной и отгруженной продукции:	Россия	<input type="text"/>	Продукт 1	<input type="text"/>	Продукт	<input type="text"/>	Продукт 3	<input type="text"/>	Кол-во заказанного сырья (тыс.шт.)	<input type="text"/>	Спот	<input type="text"/>	3-мес.	<input type="text"/>	6-мес.	<input type="text"/>
	ЕС	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Агенты / Дистрибьюторы:	<input type="text"/>	Кол-во	<input type="text"/>	Вознаград.	<input type="text"/>	Комиссия (%)	<input type="text"/>
	Интернет	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Россия	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Цены:(Руб)	Россия	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	ЕС	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
	ЕС	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Интернет	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
	Интернет	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Реклама:(тыс.руб.)	Корп.имидж	<input type="text"/>	Реклама продуктов	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Покупка станков:	<input type="text"/>	Кол-во портов:	<input type="text"/>	Развитие сайта:(тыс.руб)	<input type="text"/>		<input type="text"/>
	Россия	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Продажа станков:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
	ЕС	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Техобслуж. 1 станка (часы):	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Время сборки: (минуты)	Интернет	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Часовая зарплата сборщика:(руб.коп)	<input type="text"/>	.	<input type="text"/>	Смены:	<input type="text"/>		<input type="text"/>
		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Сборщики:	найм/увол.(-)	<input type="text"/>	обучить	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Инвестиции:(+/-тыс.руб)	<input type="text"/>		Ср.займ:(тыс.ру)	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Внедрить новые разработки		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Управленч.бюджет:(тыс.руб)	<input type="text"/>		Дивиденды:(%)	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
	Расходы на НИОКР:(тыс.руб)	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Заказ	<input type="text"/>	о других компаниях	<input type="checkbox"/>	о долях рынка	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	Инфо:	<input type="text"/>						<input type="text"/>
								Страховой план:	<input type="text"/>							<input type="text"/>

Параметры модели

Таблица 1	Демография	
	Регион (км.кв)	Население (Млн)
Европейский Союз (ЕС)	3 228 000	368
Россия	17 075 400	142
Остальная часть мира	44 120 000	2 486

Таблица 2	Стоимость маркетинговых исследований
Информация о деятельности конкурентов	7 500 руб.
Информация о долях рынка	5 000 руб.

Таблица 3	Затраты на агентов (Россия, Интернет) и дистрибьюторов (ЕС)
Минимальное ежеквартальное вознаграждение агента / дистрибьютора	5 000 руб.
Расходы на заключение контракта с дистрибьютором / агентом	7 500 руб.
Расходы на расторжение контракта с дистрибьютором / агентом	5 000 руб.

Таблица 4	Затраты на Интернет
Расходы на оплату услуг Интернет – провайдера (% от продаж)	3 %
Вступительный взнос за присоединение к Интернет-провайдеру	7 500 руб.
Ежеквартальные расходы на 1 порт	1 000 руб.
Затраты на прекращение Интернет - деятельности	5 000 руб.

Таблица 5	Параметры производства 1 ед. продукции		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Время, необходимое для изготовления деталей	60 мин	75 Мин	120 мин
Время, необходимое для сборки	100 мин	150 мин	300 мин
Расход сырья	1 шт	2 шт	3 шт

Таблица 6	Затраты на техобслуживание
Себестоимость 1 часа техобслуживания 1 станка	85 руб.
Себестоимость 1 часа сверхурочного техобслуживания 1 станка	175 руб.

Таблица 7	Параметры работы станков (в зависимости от количества смен)	
Количество смен	Максимальное кол-во часов работы станка в квартал	Количество неквалифицированных работников, необходимых на каждый станок
1	588	4
2	1 092	8
3	1 638	12

Таблица 8	Стоимость товаров, списанных на лом		
Стоимость 1 единицы списанной продукции	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
		40 руб.	80 руб.

Таблица 9	Затраты на гарантийное обслуживание		
Затраты на подрядчика по обслуживанию, на 1 ед. продукции	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
		60 руб.	150 руб.
(Помните, что стоимость ремонта, который возник в результате отзыва партии товара, составляет 75% обычной платы)			

Таблица 10	Затраты на производство
Затраты на контроль за сменой	12 500 руб.
Накладные расходы на единицу оборудования	3 500 руб.
Эксплуатационные расходы на 1 машино-час	8 руб.
Затраты на доставку единицы продукции	1 руб.
Затраты отдела контроля качества	8 000 руб.

Таблица 11	Вместительность контейнера		
Вместительность одного контейнера (количество продукции)	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
	500	250	125
(Помните, что могут быть смешанные грузы, то есть 1 ед. Продукта 3 = 2 ед. Продукта 2 = 4 ед. Продукта 1)			

Таблица 12	Транспортные издержки
Ежедневные затраты на аренду контейнера	650 руб.
Расстояние до отгрузочного порта в Евросоюзе	250 км
Плата за пересечение контейнером границы Евросоюза	8 000 руб.
Расстояние до Интернет-агента	150 км
Расстояние, которое может проезжать в день транспортное средство	400 км

Таблица 13	Затраты на хранение и закупку
Максимальное количество сырья, которое вмещает склад на фабрике	2 000
Расходы на содержание собственного склада в квартал	12 500 руб.
Расходы на хранение сырья на арендованных складах (на 1 материалов)	2,50 руб.
Расходы на хранение товара у агентов России и Интернет-агента (на 1 ед. продукции)	3,50 руб.
Расходы на хранение товара у дистрибьюторов Евросоюза (на 1 ед. продукции)	€ 4
Дополнительные расходы при внеплановых закупках сырья	10 % от СПОТ-цены

Таблица 14	Метод расчета стоимости хранения на складе и выплачиваемых процентов по кредитам
0.5 x (значение на начало отчетного квартала + значение на конец отчетного квартала)	

Таблица 15	Затраты на отдел персонала		
	Набор	Увольнение	Обучение (за 1 чел)
Квалифицированные сборщики	2 000 руб.	5 000 руб.	8 500 руб.
Неквалифицированные операторы машин (механики)	1 000 руб.	2 000 руб.	--- ---

Таблица 16		Максимальное количество рабочих часов и премии		
Количество смен	Количество часов на работника по основной ставке	Количество часов на работника по ставке на субботу (+50%)	Количество часов на работника по ставке на воскресенье (+100%)	Премии механикам всех смен
1	420	+ 84	+ 84	0
2	420	+ 42	+ 84	1/3
3	420	+ 42	+ 84	2/3

Таблица 17		Минимальные зарплаты и рабочие часы
Минимальное количество оплачиваемых часов неквалифицированного оператора в квартал		350
Часы забастовки квалифицированного сборщика в неделю		49
Минимальное количество рабочих часов квалифицированного сборщика в квартал		0
Минимальная почасовая ставка квалифицированного сборщика		4 руб.
Минимальный управленческий бюджет на один квартал		30 000 руб.
Отношение уровня ставки неквалифицированного оператора машин к ставке квалифицированного сборщика		65 %

Таблица 18	Затраты на оборудование
Общие затраты на покупку единицы оборудования	350 000 руб.
Подлежит уплате при совершении заказа	175 000 руб.
Подлежит оплате при установке	175 000 руб.
Норма амортизации оборудования в квартал	2,50 %
Комиссионный сбор за списание (продажу) станка	70 000 руб.

Таблица 19	Порядок расчета лимита овердрафта
50% стоимости зданий + материальные запасы + товарные запасы	
ПЛЮС 90% дебиторской задолженности	
МИНУС 100% начисленных к уплате налогов	
МИНУС 100% кредиторской задолженности	
Примечание: Цифры берутся из Баланса за прошлый квартал	
Порядок расчета кредитоспособности	
50% стоимости акции на конец прошлого квартала * количество акций	
МИНУС 100% текущие кредиты + лимит овердрафта, согласно расчету, приведенному выше	
Порядок расчета платежеспособности при покупке основных средств	
100% кредитоспособности + денежные средства + инвестиции (цифры берутся из Баланса за последний квартал)	
МИНУС 50% стоимости оборудования к установке в следующем квартале	
Примечание: Если любой из лимитов определенный в таблице 19 окажется меньше 0, лимит будет равен 0.	

Таблица 20	Финансовые параметры
Налоговая ставка в год (определяется в 4-ом квартале, оплачивается во 2-ом)	30 %
Постоянные накладные расходы в квартал	30 000 руб.
Переменные накладные расходы в квартал	0,3 %
Затраты на проверку кредитов на ед. товара, проданную в России и ЕС	1,0 руб.
Обслуживание кредитной карточки при Интернет-продажах:	1,0 руб.
Процентная ставка на: <ul style="list-style-type: none"> Инвестиции Овердрафт Необеспеченные кредиты Срочные займы 	Годовая основ. ставка в России за прошлый квартал
	Годовая основ. ставка в России за прош. кв-л + 4 %
	Годовая основ. ставка в России за прош. кв-л + 10%
	Постоянная годовая ставка 12%

Таблица 21	Порядок расчета стоимостной оценки складированных товаров и сырья
Запасы товаров	
110% ПЛЮС ПЛЮС	Общей стоимости товаров, при условии, что каждая единица товара рассчитана как: Себестоимость материалов рассчитана по средней цене за 6 месяцев Оплата 1 часа работы квалифицированного работника * время необходимое на сборку 1 продукции Время на производство 1 продукции * 4 * 65% зарплаты 1 часа работы квалифицированного работника * % бонус за рабочую смену
Запасы сырья	
90% цены на сырье * количество запасов на складе или заказанного к доставке	

Таблица 22		Параметры страховых планов	
Номер страхового плана	Страховой риск	Страховая премия	
0	100 %	нет	страховки
1	0,10 %	0,60	%
2	0,20 %	0,35	%
3	0,30 %	0,20	%
4	0,40 %	0,10	%

Важно: База для расчета риска и премии рассчитывается как:
 Установленный процент основных средств + Запасы материалов + Запасы продукции на конец прошлого квартала

Таблица 23	Плановые периоды возврата дебиторской задолженности
Интернет	0 дней (кредитная карточка)
Агенты в России	60 дней
Дистрибьюторы в ЕС	90 дней

Таблица 24	Срок возврата кредиторской задолженности (срок и объемы погашения кредиторской задолженности)	
СТАТЬИ ВНЕШНИХ РАСХОДОВ КОМПАНИИ	Если расходы совершаются в следующем квартале, то погашение кредиторской задолженности по статьям расходов происходит:	
(внутренние затраты и затраты на персонал не включены)	Следующий квартал	Квартал после следующего
Реклама		100%
Гарантийное обслуживание		100%
Интернет-провайдер	100%	
Плата агентам и дистрибьюторам	100%	
Транспортные расходы		100%
Затраты на склад		100%
Затраты на персонал	100%	
Исследование и разработки	100%	
Техническое обслуживание		100%
Маркетинговые исследования		100%
Развитие веб-сайта		100%
Другие затраты	100%	
Материалы (1)	50%	50%
Станки (оборудование) (2)	50%	50%
Процентные расходы	100%	
Страховка	100%	
(1): На второй платеж не влияют изменения в валютном курсе, которые могли произойти за этот период		
(2): За оборудование, которое будет заказано в следующем квартале, должна быть сделана предоплата 50%, оборудование вводится в работу в квартале, идущем за следующим, когда будет сделан второй платеж в 50%.		

Таблица 25
Мощность веб-сайта

Посещаемость Вашего веб-сайта будет меняться каждый час в течение дня. Если Вы не можете предоставить быстрое и эффективное обслуживание посетителям в час-пик, то имидж Вашей компании будет резко снижаться. Данная Таблица предоставляет информацию о взаимосвязи между количеством портов и мощностью сайта.

Количество портов	1	2	5	10	20	50
Максимальная теоретическая мощность Количество посетителей за час	12	24	60	120	240	600
Практическая рабочая мощность Количество посетителей за час	2	7	31	81	190	537