

Бизнес кейс

Table of Contents

Введение	1
О Компании.....	1
Отдел маркетинга.....	1
Отдел производства	2
Изготовление	3
Сборка.....	4
Логистика и дистрибуция	4
Продажи	4
Наличие товаров.....	5
Отдел персонала	5
Финансы	6

Введение

Цель данного задания заключается в том, чтобы построить модель производственной компании и использовать бизнес-симуляции для лучшего понимания взаимосвязи структуры, функций и процессов организации. Для этого должны быть проделаны следующие этапы:

1. Анализ системы: “сфотографировать” систему в ее настоящем виде, чтобы зафиксировать структурные, функциональные и поведенческие аспекты системы
2. Анализ препятствий и узких мест
3. Динамика системы: понять природу системы с многоконтурной обратной связью и взаимодействия взаимозависимых переменных с учетом фактора времени.

Моделирование рекомендуется проводить итеративно: с каждым следующим циклом итерации достигается более высокий уровень детализации. В первом приближении – нужно почувствовать целое, определить границы системы, выявить важнейшие параметры, обнаружить пробелы в информации и понимании системы. В паузах между итерации данные пробелы восполняются с помощью дополнительных источников: книг, теорий, концепций, общения с представителями компании (в нашем случае, авторами курса). При последующих итерациях – проверяются предположения, появившиеся в ходе изучения дополнительных источников, вырабатывается единое мнение, и модель детализируется.

О Компании

Компания по производству товаров длительного пользования. Рынок сбыта: Россия

В компании есть 4 отдела:

- Отдел маркетинга занимается продвижением и разработкой нового товара.
- 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.

Отдел маркетинга

Отдел маркетинга вашей компании отвечает за рекламу, ценообразование и НИОКР,

Промоушен (реклама)

Вам доступно два типа рекламы

- Прямая реклама, направленная на продвижение Вашей продукции в краткосрочном периоде, включая телевизионные рекламные ролики, рекламу в прессе и т. д.
- 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.

Ценообразование

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 получают большую часть своей прибыли от комиссионных, которые Вы выплачиваете им, основываясь на объеме заказов и продаж.

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

НИОКР

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.

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. Эффект финансирования исследований и разработок является накопительным, то есть, если Вы расходуете свои ресурсы на развитие, то рано или поздно, Вы получите результат. Результатом исследовательской работы являются так называемые новые разработки, которые могут быть значительными или незначительными.

- Незначительные 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.
- Значительные новые разработки имеют настолько большой эффект на потребительские характеристики продукции, что могут привести к устареванию существующей продукции. Поэтому они должны требовать отдельного подтверждения их внедрения.

Отдел производства

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.

Производство товара состоит из двух последовательных этапов:

- Изготовление. Станки производят необходимые детали для дальнейшей сборки. Каждый станок должен обслуживаться четырьмя неквалифицированными операторами. В производственном цехе возможна работа в несколько смен.
- Сборка. Изготовленные детали собираются в готовый продукт, после чего происходит их упаковка. Работа в цехе сборки возможна только в одну смену.

Минимальное время для изготовления единицы каждого продукта (прохождение 2 этапов – изготовления деталей и сборки) и расход сырья указаны в Таблице 5 ниже:

Таблица 5	
Время, необходимое для изготовления деталей	60 мин
Время, необходимое для сборки	100 мин
Расход сырья	1 шт

Изготовление

Общая продуктивность цеха по производству деталей (в машино-часах) зависит от количества станков, которые Вы решите установить на фабрике, 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.

В Таблице 7 обозначено максимальное количество часов, которое каждый станок может продуктивно работать в каждом квартале:

Таблица 7		
Количество смен	Максимальное кол-во часов работы станка за квартал	Кол-во неквалифицированных работников, необходимых на каждый станок
1	588	4
2	1092	8
3	1638	12

Указанное в Таблице 5 время изготовления действует только для абсолютно нового оборудования. По мере износа станки теряют производительность, и им необходимо 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.

Сборка и качество

Кроме ограничения по продуктивности станков, производительность Вашей фабрики зависит от умения и навыков Ваших работников собрать готовый продукт. В Таблице 5 отражено минимальное время, необходимое на сборку единицы продукции. Чем больше времени Вы даете на сборку, тем более качественный продукт будет произведен (до определенной степени). Также количество и ассортимент продукции, которое Вы сможете произвести, зависит от количества квалифицированных работников. Сборщики работают только в одну дневную смену, максимальное количество рабочих часов в квартал указано в Таблице 16. Но Вы можете нанять столько работников, сколько считаете необходимым.

Таблица 16			
Количество смен	Кол-во часов на работника по основной ставке	Количество часов на работника по ставке на субботу (+50%)	Количество часов на работника по ставке на воскресенье (+100%)
1	420	+84	+84
2	420	+42	+84
3	420	+42	+84

Брак, найденный в процессе производства, продается на лом по 40 руб за единицу, и сокращает количество единиц товара, доступных для доставки.

Логистика и дистрибуция

Для производства одной единицы продукта требуется одна единица сырья. 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 на материалы в евро (за тыс. единиц)

СПОТ	3 мес.	6 мес.
38 338	37 845	37 715

Материалы хранятся на складе на территории Вашей фабрики, максимальное количество материалов, которое вмещает Ваш склад, указано в Таблице 13. Остальные материалы хранятся на коммерческих складах. Содержание Вашего собственного склада обходится Вам в фиксированную сумму ежеквартально вне зависимости от количества хранимых материалов (Таблица 13). Хранение на коммерческих складах оплачивается по цене за единицу.

Таблица 13	
Максимальное кол-во материалов, которое вмещает ваш склад	2000
Расходы на содержание склада в квартал	12500 руб
Расходы на арендованных складах (на 1 материалов)	2,5 руб

Продажи

Вы продаете свою продукцию через сеть агентов и дистрибьюторов, которые в свою очередь продают ее конечным потребителям. Вы выбираете и определяете количество агентов, которые будут продавать и распространять Вашу продукцию.

Каждому агенту вы должны платить минимальное вознаграждение + комиссионные. Желание агента работать с вами зависит от размера комиссионных.

Таблица 3	
Минимальное ежеквартальное вознаграждение агента	5000 руб
Расходы на заключение контракта с агентом	7500 руб
Расходы на расторжение контракта с агентом	5000 руб

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.

Наличие товаров

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. Заказы переходят в категорию продаж, когда товары были доставлены конечному потребителю. Если на складе 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. Если у Вас остались невыполненные заказы по итогам квартала, то, как минимум, половина из них будут отменены 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. Товары, отгруженные на склады, контролируются агентами и дистрибьюторами, которые взимают плату за его хранение. Доставка агентам и дистрибьюторам проводится с помощью транспортных контейнеров стандартного размера, которые развозятся нанятым транспортом. Вместительность контейнера отображена в Таблице 11. Неполная загрузка контейнера оплачивается по полной стоимости. Стоимость доставки приведена в Таблице 11.

Таблица 11	
Вместительность контейнера	500 шт
Ежедневные Затраты на аренду контейнера	650 руб

Доставка по России занимает в среднем 5 дней. Готовая продукция хранится на складах в России – стоимость хранения 1 единицы 3.5 рубля

Отдел персонала

Отдел по работе с персоналом отвечает за обеспечение компании достаточным количеством работников для эффективного выполнения своих функций.

Работники компании могут быть поделены на 2 группы:

- Неквалифицированные операторы станков, которые производят детали для продукции Вашей компании;
- Квалифицированные сборщики, которые выпускают готовую продукцию из деталей;

Найм и увольнение сборщиков занимает 1 квартал и связано за затратами, указанными в Таблице 15

Таблица 15	Набор	Увольнение
Квалифицированные сборщики	2000 руб	5000 руб
Неквалифицированные операторы машин	1000 руб	2000 руб

Финансы

Компания финансируется акционерным капиталом. На цену акций влияют несколько факторов:

- собственный капитал предприятия,
- прибыльность,
- выплату дивидендов,
- ликвидность,
- уровень спроса на продукцию,
- способность быстро удовлетворять заказы.