



GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE ТОЛЬКО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



СПРАВОЧНИК ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ



ОРГАНИЗАТОРЫ



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



ЛАБОРАТОРИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМ

ПАРТНЕРЫ



ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕДИА-ПАРТНЕР

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ВВЕДЕНИЕ	3
МАКРОЭКОНОМИКА И РЫНКИ СБЫТА	7
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ	10
Маркетинг	10
Маркетинговые исследования	10
Реклама	12
Ценообразование	12
Качество продукта	13
Гарантии и качество	14
Исследования и Разработки	14
Управление маркетинговым отделом	16
Производство и операции	17
Обработка	17
Техобслуживание	18
Сборка	19
График производства	19
Управление производственным отделом	20
Логистика и дистрибуция	21
Закупка и хранение материалов	21
Продажи	21
Информационные технологии	25
Наличие товаров	27
Доставка, хранение и дистрибуция	28
Управление персоналом	29
Обеспечение персоналом	30
Оплата и условия труда	32
Финансы	34
Дивиденды	35
Инвестиции	35
Кредиты	35
Основные средства	36
Страхование	37
ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ	39
Форма принятия решений	39
Управленческий отчет	40
Параметры модели	42

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 принятие решений.

Организация работы команды

Вашей управленческой команде необходимо самостоятельно организовать распределение обязанностей высшего руководства компании между собой. Вы можете распределить участников по отделам (как это описано выше), а можете разработать иную схему функционализации 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 необходимого 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 – каждый квартал в течение календарного года. Бизнес-симулятор состоит из 5 кварталов. Квартал подразумевает под собой период продолжительностью 12 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, 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 квартала – квартал, который следует 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 2 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 составить предварительную оценку ситуации Вы получаете историю компании за последние 5 кварталов вместе с принятыми решениями, которые привели к

такому результату. Изучая данную инструкцию, Вам полезно будет обращаться к истории компании, чтобы точнее понять особенности бизнес-симулятора. 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 и отправить её на обработку в соответствии с предоставленным графиком Соревнования. После обработки результатов Вы получите Управленческий отчет, который предоставит 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 Главе 4 этой инструкции более детально описаны разделы Управленческого отчета.

Инструкция состоит из 4 частей

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

Для более удобного использования этой инструкции, параграфы, начинающиеся с Главы 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 длительного пользования.

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. Объемы сбыта продукции в различных регионах будут зависеть от количества населения и социальной структуры рынка. (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 3 типов на всех рынках сбыта. Пик сезонного спроса приходится на четвертый квартал каждого года.

4. Внутри европейского рынка торговля проходит в евро, торговля на рынке России проходит 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;
- 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 валют определяется в рублях к евро, то есть цена в рублях за 1 евро. Когда обменный курс евро будет падать, Вы будете платить меньше рублей за 1 евро. В этой ситуации укрепления рубля, Вы можете ожидать уменьшение продаж на евро-рынках вследствие удорожания Вашей продукции, издержки которой номинированы в рублях (при прочих равных условиях). Если обменный курс евро растет, 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, будет 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. Мировые события разного рода могут оказывать значительное влияние на деятельность всех компаний. Эти события, связанные с политическими переворотами, экономическими и экологическими кризисами, войнами, природными катаклизмами, такими как извержения вулканов, землетрясения, эпидемии 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 Вашего продукта, но снизит производственные возможности Вашей компании, так как Ваши работники не смогут прийти на работу из-за болезни.

13. Изначально внешние разрушения влияют на все компании одинаково, но подверженность влиянию 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 прессе, либо в «Деловом вестнике». 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 конкуренции;
- Подготовка стратегического маркетингового плана и принятие решений по его внедрению, как в долгосрочном, так и 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 стратегии развития компании. Это может быть сделано только путем прогнозирования их будущей динамики.

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
- Рекламная кампания
- 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 можете принять решение (Лист Решений, строка S) о получении дополнительной информации за счет оформления подписки на так называемые «Результаты аудита рынков сбыта» – отчет организации, проводящей мониторинг продаж каждого продукта на рынке. Эта информация оплачивается Вами (Таблица 2) каждый раз, когда Вы делаете запрос на получение данной информации. Отчет предоставляет информацию о распределении долей рынка между компаниями-конкурентами на:

- Европейском рынке;
- Рынке России;
- В Интернете.

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 о деятельности Ваших конкурентов и потребительских свойствах их продуктов. Эта информация оплачивается Вами (Таблица 2) каждый раз, когда Вы делаете по ней запрос. Она включает:

- Данные о расходах компаний на рекламу и исследования в целом (без разбивки по продуктам);
- Оценка потребителем 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 период 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 типов Вашей продукции 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

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 или незначительными.

43. 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.

44. Значительные новые разработки имеют настолько большой эффект на потребительские характеристики продукции, что могут привести 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 разработки незамедлительно или в следующих кварталах.

Уведомление о появлении новых значительных 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 «Товары» Вашего Управленческого отчета.

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

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

50. Следуя отчетам о значительных улучшениях, 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 определенного количества кварталов Ваши инвестиции вознаграждаются уведомлением о значительных усовершенствованиях в одном из продуктов.
- c) В следующем квартале (или в одном из последующих) Вы решаете (Лист Решений строка F) о внедрении этого усовершенствования. Очень важно сравнить плюсы от внедрения улучшенного продукта с потенциальными потерями от продажи 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 находится в продаже, распродается со скидкой по более низкой цене (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.

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 повышение эффективности 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 влияния на продажи (реклама, качество продукта, комиссии агентам и др.) имеют свойство сокращения эффекта отдачи, 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 2 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 и от скорости сборки. Ваша производительность никогда не будет ограничена нехваткой материалов, так как недостающие материалы будут автоматически докуплены, но по более высокой цене.

Обработка

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 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. 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 M) 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 собрать готовый продукт. В Таблице 5 отражено минимальное время, необходимое на сборку единицы продукции. Вы 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. Кроме времени, необходимого для сборки единицы продукта, количество и ассортимент продукции, которое 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. 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 В) – 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 введете значительные усовершенствования, то товары частично будут списаны).

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 (см. Таблицу 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.

84. 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, 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 НАФТА, 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. Сумма, которую 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 делают свой вклад в прибыль дистрибьютора и другие переменные затраты.

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 сильным 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 агента плохо отразится на имидже Вашей компании и продукте, и наоборот, своевременный и эффективный сервис еще более повысит Ваш имидж.

95. Ваш Интернет-агент получает основную сумму вознаграждения каждый квартал. Она равна вознаграждению для розничных торговцев плюс процент от стоимости заказа. 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 сокращаться.

117. Если у Вас остались невыполненные заказы по итогам квартала, то, как минимум, половина из них на рынках ЕС И России, 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. 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 сотрудники 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 рекрутинга 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 в 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% дополнительной ставке и 7 часов по воскресениям по 100% дополнительной 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 неудовлетворительного качества продукции и плохого 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 покидать компанию, если они чувствуют, что условия работы на Вашем заводе хуже, чем на 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 вернуться снова 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 работников. Несмотря на то, что принимаются решения об уровне заработной платы, область использования работников также имеет огромное значение для уровня заработной платы. Оплата за сверхурочную работу и оплата по сменам может отличаться, но постоянно отслеживается для снижения затрат. Взаимодействие отделов маркетинга и производства сильно влияет на деятельность отдела по работе с персоналом в том числе.

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 установлены во втором квартале 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.

151. Квалифицированные сборщики работают только в одну смену, но они могут работать сверхурочно на условиях, отраженных в Таблице 16. Не существует гарантированного минимального количества часов 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 в нижней строке Управленческого отчета. На цену акций влияют несколько факторов, которые включают:

- собственный капитал предприятия,
- прибыльность,
- выплату дивидендов,
- ликвидность,
- способность оплаты процента по займам,
- наличие и использование ресурсов,
- уровень спроса на продукцию,
- способность быстро 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 долю прибыли, которая будет выплачена Вашим акционерам в качестве 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.

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 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 или погашении среднесрочного кредита 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.

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) выше текущей учетной ставки Центробанка России. Ставка на необеспеченные кредиты рассчитывается подобно ставке на овердрафт. Необеспеченные займы будут доступны Вам, даже если Ваша компания будет считаться неплатежеспособной. В данной модели компания никогда не объявляется банкротом, даже если цена на Ваши акции будет падать.

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 срочных кредитах. Приток и отток денежных средств по всем другим позициями происходит на протяжении всего квартала. Процентные выплаты по овердрафту и необеспеченным займам рассчитывается как средняя сумма остатков средств 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 и 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. Вполне возможно, что 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 кредитоспособность, любые наличные средства и инвестиции в конце квартала за вычетом любых невыполненных платежей по ранее заказанному, но еще не установленному оборудованию. Если Ваша кредитоспособность 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 кредитоспособность ниже общей стоимости заказываемого оборудования, то поставщик примет заказ только на то количество станков, которое покрывает Ваша кредитоспособность.

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 (при решении о покупке в 1 квартале станки начнут работать с 3-его). Снижение уровня Вашей кредитоспособности во время периода поставки и установки станков не влияет на установку уже заказанных станков.

177. Стоимость установленного оборудования постепенно снижается. Это происходит в соответствии со ставкой амортизации, понижающей балансовую стоимость (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.

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 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 ряд вариантов для покрытия страховых случаев. Вы должны решить по какому из предложенных планов Вы будете работать (Лист Решений, строка T). Таблица 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. Мировые катастрофы случаются относительно редко, но тем не менее Ваша страховка покроет 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. Хороший организованная система управления менеджмент 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 T), то Вам будет выплачена разница. Если Вы не застрахованы, то Вы не можете рассчитывать на компенсацию убытков.

Формы отчетности

Форма принятия решений

A	Группа <input type="text"/>	Компания <input type="text"/>	ID <input type="text"/>	Год <input type="text"/>	Квартал <input type="text"/>
B	Кол-во произведенной и отгруженной продукции (шт.):		Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
	Российским агентам		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Европейским дистрибьюторам		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Интернет-дистрибьютору		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Цена (руб.)				
	Россия		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Европейский союз		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Интернет		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Реклама (тыс. руб.)		Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
	<i>имидж</i>				
	Компании				
	Россия	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	Европейский союз	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <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"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
E	Время сборки (минуты)		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
F	Внедрить новые разработки (Да = 1; Нет = 0)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Расходы на НИОКР (тыс. руб.)		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
H	Сроки поставки сырья:		Спот	через 3 мес.	через 6 мес.
	Количество заказанного сырья (тыс. шт.)		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
J	Агенты и Дистрибьюторы		кол-во в след. квартале	квартальное вознаграждение (тыс. руб.)	комиссионные (%)
	Российские агенты		<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
	Европейские дистрибьюторы		<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
	Интернет-дистрибьютор		<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
K	Производство				
	Покупка станков (шт.)	<input type="text"/>	Кол-во Интернет-портов в след. квартале	<input type="text"/>	
L	Продажа станков (шт.)	<input type="text"/>	Бюджет на развитие веб-сайта (тыс. руб.)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
M	Время на техобслуживание 1 станка (в часах)		<input type="text"/>		
N	Часовая зарплата рабочего-сборщика		<input type="text"/> <input type="text"/>	Рабочие смены (1 - 3)	<input type="checkbox"/>
P	Рабочие-сборщики				
	Нанять (+) Уволить (-)		<input type="text"/>	Обучение рабочих-сборщиков (чел.)	<input type="text"/>
Q	Инвестиции (+/- тыс. руб.)		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Срочные займы (тыс. руб.)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
R	Управленческий бюджет (тыс. руб.)		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Выплата дивидендов, %	<input type="text"/>
S	Заказать дополнительную информацию:				
	О деятельности компаний (Да = 1; Нет = 0)		<input type="checkbox"/>	О долях рынка (Да=1; Нет=0)	<input type="checkbox"/>
T	Номер страхового плана (0 - 4)		<input type="text"/>		

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ

Группа

Компания

ID

Год

Квартал

		Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	ДОСТУПНОСТЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ				ДВИЖЕНИЕ ТОВАРА И ЕГО НАЛИЧИЕ					
Количество произведенной и отгруженной продукции (шт.): <small>(доставлена не полностью, если помечена *)</small>	Российские агенты	625	350 *	200	Станки в наличии в прошлом квартале				4	Количество: Запланировано Произведено Брак / Возврат Потеряно/уничтожено	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	
	Дистрибьюторы в ЕС	520	285 *	150	Станки в наличии для следующего квартала				4					
	Интернет-дистрибьютор	1150	650 *	450	Часы работы сборщиков: Общее кол-во возможных часов работы в прошл. кв-ле Общее время отсутствия/болезни сборщиков (часы) Фактическое количество отработанных часов Уведомление о забастовках в след. квартале (недели)	13 524	341 !	12 674	0					2 295
Цена (руб.):	Россия	310	475	700										
	ЕС	310	475	700										
	Интернет	295	465	680										
Реклама (тыс.руб.)	Корп.имидж	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Работа оборудования (машино-часы): Общее кол-во доступных часов работы в прошлом квартале Часы простоя станков Часы запланированного техосмотра Общее кол-во отработанных часов за прошлый квартал Средняя эффективность станка %									
	Россия	10	5	5	8	6 552								
	ЕС	10	5	5	8	206 !								
	Интернет	25	5	5	10	0								
Время сборки (минуты)		115	165	325	Количество единиц использованного и доступного сырья: Остатки сырья на начало периода Сырье, закупленное в предыдущем квартале Сырье, купленное в предыдущем квартале автоматически Потери / Брак Сырье, использованное в прошлом квартале Остаток сырья на конец прошлого квартала									
	Внедрить новые разработки (Да=1; Нет=0)	0	0	0	0									
Расходы на НИОКР (тыс.руб.)		25	20	35	Будет доставлено в следующем квартале: Купленного в прошлом квартале Купленного 2 квартала назад Будет доставлено через один квартал: Купленного в прошлом квартале									
Сроки поставки сырья: Количество заказанного сырья (тыс.шт.)	СПОТ	8	0	0	0									
	через 3 мес.													
Агенты и дистрибьюторы	Количество через квартал	Квартальное вознагражд. (тыс.руб.)	Комиссионные (%)											
	1	5	10,0											
	1	5	10,0											
	xxxxx	12	9,0											
Производство	Покупка станков (шт.)	0	Кол-во Интернет-портов	5	Управление персоналом Персонал на начало прошлого квартала Рекрутировано за прошлый квартал Обученный неквалифицированный персонал Общее количество уволенных работников Уволились по собств. желанию за квартал Персонал в наличии на нач. след.кварт.									
	Продажа станков (шт.)	0	Развитие веб-сайта (тыс.руб.)	20	Сборщики Механики 23 38									
	Время на техобслуж. 1 станка (в часах)	25			0 10									
	Часовая зарплата рабочего-сборщика	10,00	Кол-во рабочих смен	3	0 0									
	Сборщики: Нанятые (+) / Уволенные (-)	0	Кол-во обученных сборщиков	0	0 10									
Инвестиции (+/- тыс.руб.)	0	Срочные займы (тыс.руб.)	0	Персонал в наличии на нач. след.кварт. 23 38										
	115	Выплачено дивидендов (%)	0	Агенты и дистрибьюторы Доступные в прошлом квартале Покинули компанию в прош.кв. Уволены в прошл. квартале Нанятые для след. квартала Доступно на начало след.кв-ла										
	1	Информация о доле рынка	0	Россия ЕС Интернет 1 1 1										
	1		0	0 0 0										
Отчет по информационным технологиям за прошлый квартал	Количество действующих Интернет-портов			5	Интернет-сервис Жалобы									
	Количество посещений веб-сайта, которые прошли успешно			33541	Россия ЕС Интернет 1594 500 300									
	% посетителей, которые не смогли попасть на сайт			9,8	Россия ЕС Интернет 5 4 9									
					Заказы из: Россия ЕС Интернет				Продано в: Россия ЕС Интернет					
					664 408 226 514 312 173 1 299 827 457				664 370 200 514 312 157 1 150 647 450					
					Долги по поставкам: Россия ЕС				Склады продукции: Россия ЕС Интернет					
					0 19 15 0 0 8				2 0 0 76 13 0 0 0 0					
					Продукты Новые разработки				большие малые нет					
					Обслужено по Гарантии				60 39 23					
					Интернет-сервис Жалобы				155 75 42					
					Транспорт Сред. километраж (км) Количество отгрузок				Россия ЕС Интернет 1594 500 300 5 4 9					

Счета (в рублях)

Накладные расходы		Отчет о прибылях и убытках		Баланс		Отчет о движении денежных средств	
Реклама	101 000	Выручка от реализации	1 894 775	Активы		Поступления от продажи	1 784 741
Интернет-дистрибьютор	97 148			Стоимость зданий и сооружений	100 000	Финансовые поступления	0
Интернет-провайдер	33 382	Складские остатки на нач.кв-ла	24 975	Стоимость оборудования	1 187 662	Полученные проценты	619
Агенты по продажам и дистрибьюторы	107 528	Закупленное сырье	301 715	Всего основных средств	1 287 662	Возврат инвестиций	0
Офис продаж	20 650	Зарплаты сборщиков	160 145	Стоимость товарных запасов	10 621	Страховые платежи	31 491
Гарантийное обслуживание	15 200	Зарплаты механиков	334 216	Стоимость запасов сырья	16 009	Дополнительные кредиты	0
Аренда транспорта	56 050	Затраты на обслуживание станков	106 248	Дебиторская задолженность	812 079		
Исследования и разработки	80 000	Контроль качества	8 000	Наличные средства	614 703	Платежи по операц. деят-ти	1 640 419
Бюджет на развитие веб-сайта	20 000	Складские остатки на конец кв-ла	26 630	Инвестиции	80 000	Приобретение оборудования	0
Отдел персонала	10 000	Затраты на продажу продукции	908 669	Всего Активы	2 821 074	Уплаченные проценты	15 000
Техническое обслуживание оборудования	27 050			Обязательства		Инвестиционные вложения	0
Складирование и закупка	13 026	Валовая прибыль / убыток	986 106	Задолженность по налогам	0	Уплаченные налоги	0
Расходы на получение платной информации	7 500			Кредиторская задолженность	378 183	Выплата дивидендов	0
Кредитный контроль	4 464	Страховые поступления	31 491	Банковский овердрафт	0	Выплаты по кредиту	0
Страхование	8 058	Полученный процент	619	Непокрытые кредиты	0		
Управленческий бюджет	115 000	Уплаченный процент	15 000	Общая текущая задолженность	378 183	Чистые денежные потоки	161 432
Другие затраты	32 238	Накладные расходы	748 294	Чистые активы	2 442 891	Лимит овердрафта на след.квартал (руб)	416 000
Итого накладные расходы	748 294	Амортизация	30 454	Срочные кредиты	500 000	Кредитоспособность в след.квартале (руб)	147 000
		Налоговые отчисления	0	Чистая стоимость	1 942 891		
Прибыль/убыток до налогов (накопит.)	-304 838	Чистая прибыль / убыток	224 468	Капитал акционеров	4 000 000	Цены на сырье (€ за '000 единиц)	
Поступило от страховой компании	32 834	Выплаченные дивиденды	0	Резервы	-2 057 109	СПОТ	3 мес 6 мес
Страховые излишки	1 343	Отчисления в резервный фонд	224 468	Акционерный фонд	1 942 891	37 197	36 008 36 698

Стоимость акций и размер дивидендов всех компаний								
Номер компании	1	2	3	4	5	6	7	8
Цена за акцию (руб.коп)	0,531	0,531	0,531	0,531	0,531	0,531	0,531	0,531
% Выплаченные дивиденды								
ДИВИДЕНДЫ В ТЕКУЩЕМ КВАРТАЛЕ НЕ ВЫПЛАЧИВАЛИСЬ								

Аудит рынков сбыта:								
Бесплатная информация о деятельности всех компаний								
Номер компании	1	2	3	4	5	6	7	8
Продукт 1: Россия Цена (руб)	310	310	310	310	310	310	310	310
ЕС Цена (руб)	310	310	310	310	310	310	310	310
Интернет Цена (руб)	295	295	295	295	295	295	295	295
Продукт 2: Россия Цена (руб)	475	475	475	475	475	475	475	475
ЕС Цена (руб)	475	475	475	475	475	475	475	475
Интернет Цена (руб)	465	465	465	465	465	465	465	465
Продукт 3: Россия Цена (руб)	700	700	700	700	700	700	700	700
ЕС Цена (руб)	700	700	700	700	700	700	700	700
Интернет Цена (руб)	680	680	680	680	680	680	680	680
Общее количество работников	61	61	61	61	61	61	61	61
Зарплата сборщиков (руб.коп.)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Количество агентов/дистрибьюторов	2	2	2	2	2	2	2	2

Платная информация о деятельности компаний на рынке:								
Номер компании	1	2	3	4	5	6	7	8
Общие затраты на рекламу (руб)	101000	101000	101000	101000	101000	101000	101000	101000
Общие затраты на исследования (руб)	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Оценки потребителей								
Продукт 1	**	**	**	**	**	**	**	**
Продукт 2	*	*	*	*	*	*	*	*
Продукт 3	**	**	**	**	**	**	**	**
Рейтинговая оценка сайта	****	****	****	****	****	****	****	****

Экономическая информация:			
	Россия	ЕС	Остальной мир
ВВП за прошлый квартал	4981	4315	27334
% Уровень безработицы за прошлый квартал	6,2	5,1	
Внешнеторговый баланс	2895	-1865	
% Годовая процентная ставка Центрального банка в след. кв-ле	3,3	3,2	
Валютный курс 1 € по отношению к Рублю, следующий квартал	1,00		
% Наличие компьютеров у населения	48,0	59,0	28,0

Доли рынка (%) по проданным товарам - Платная		НЕ ЗАПРАШИВАЛОСЬ	
Компания			
Продукт 1	Россия		
	ЕС		
	Интернет		
Продукт 2	Россия		
	ЕС		
	Интернет		
Продукт 3	Россия		
	ЕС		
	Интернет		

Балансы всех компаний		НЕДОСТУПНО В ЭТОМ КВАРТАЛЕ	
Номер компании			
Активы			
Стоимость зданий и сооружений			
Стоимость оборудования			
Стоимость товарных запасов			
Стоимость запасов сырья			
Дебиторская задолженность			
Наличные средства			
Инвестиции			
Обязательства			
Задолженность по налогам			
Кредиторская задолженность			
Банковский овердрафт			
Непокрытые кредиты			
Чистые активы			
Срочные кредиты			
Чистая стоимость			
Капитал акционеров			
Резерв			
Акционерный фонд			

"ДЕЛОВОЙ ВЕСТНИК"

В экономике России отмечается значительно повышение активности. На передовые позиции начали выходить новые российские компании, которые сумели модернизировать производство и выйти на рынок с новым товаром.

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
Информация о долях рынка	5 000 руб.

Таблица 3	Затраты на агентов (Россия, Интернет) и дистрибьюторов (ЕС)
	Минимальное ежеквартальное вознаграждение агента / дистрибьютора
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 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 машины	85
Себестоимость 1 часа сверхурочного техобслуживания 1 машины	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		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Стоимость 1 единицы списанной продукции	40 руб.	80 руб.	120 руб.

Таблица 9	Затраты на гарантийное обслуживание		
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Затраты на подрядчика по обслуживанию, на 1 продукции	60 руб.	150 руб.	250 руб.

(Помните, что ремонт, которые возник в результате отзыва товара составляют 75% обычной платы)

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

Таблица 11	Вместительность контейнеров		
	Вместительность контейнера в количестве продукции	Продукт 1	Продукт 2
500		250	125

(Помните, что могут быть смешанные грузы, то есть 1 ед. Продукта 3 = 2 ед. Продукта 2 или 4 ед. Продукта 1)

Таблица 12	Транспортные издержки	
	Ежедневные затраты на аренду контейнера	650
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 закупки	
Максимальное количество материалов, которое вмещает склад на фабрике		2 000	
Расходы на содержание собственного склада в квартал		12 500 руб.	
Расходы на хранение материалов на арендованных складах (на 1 материалов)		2,50 руб.	
Расходы на хранение товара у агентов России и Интернет-агента (на 1 продукции)		3,50 руб.	
Расходы на хранение товара у дистрибьюторов Евросоюза (на 1 продукции)		€ 4	
Дополнительные расходы при внеплановых закупках материалов		10 % по СПОТ цене	

Таблица 14		Метод стоимости хранения на складе и процента 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.	--- ---

Количество смен	Максимальное количество рабочих часов и премии			
	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 единицу оборудования	350 000 руб.
Подлежит уплате при совершении заказа	175 000 руб.
Подлежит оплате при установке	175 000 руб.
Ставка амортизации оборудования в квартал	2,50 %

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 четвертом квартале, оплачивается во втором)	30 %	
Постоянные накладные расходы в квартал	30 000 руб.	
Переменные накладные расходы в квартал	0,3 %	
Затраты на проверку кредитов на единицу продукции проданную в России и ЕС	1,0 руб.	
Обслуживание кредитной карточки при Интернет-продажах:	1,0 руб.	
Процентная ставка на:	Инвестиции	Годовая основная ставка в России за прошлый квартал
	Овердрафт	Годовая основная ставка в России за прошлый кв-л + 4 %
	Необеспеченные займы	Годовая основная ставка в России за прошлый кв-л + 10%
	Срочные займы	Постоянная годовая ставка 12%

Таблица 21	Оценка стоимости складов товаров и материалов
Запасы товаров	
110%	Общей стоимости товаров, при условии, что каждая 1 товара рассчитана как: Себестоимость материалов рассчитана по средней цене за 6 месяцев
ПЛЮС	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 * %
ПЛЮС	бонус за рабочую смену
Запасы материалов	
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: Валютная оценка основного риска рассчитывается как:
Установленный процент основных средств + Запасы материалов + Запасы продукции на конец прошлого квартала

Таблица 23	Плановые периоды оплаты для дебиторов
Интернет	0 дней (кредитная карточка)
Агенты в России	60 дней
Дистрибьюторы в ЕС	90 дней

Таблица 24	Срок оплаты кредиторам	
	Если товары доставлены и сервис предоставлен, то в следующем квартале вы будете платить:	
СТАТЬИ ВНЕШНИХ РАСХОДОВ (внутренние затраты и затраты на труд 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