
**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ
ДЕЛОВОЙ ИГРЫ
"МК-ИНДУСТРИЯ"**

◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

УДК 65.01
ББК 65.291.21я73-5
Р693

Рецензент

Доктор экономических наук
Л.В. Пархоменко

Составители:

А.П. Романов,
А.В. Чембулатова

Р693 Организация и проведение деловой игры "МК-Индустрия" : метод. рекомендации / Сост. : А.П. Романов, А.В. Чембулатова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 16 с. – 100 экз.

Методические рекомендации служат обеспечением проведения деловой игры "МК-Индустрия" в рамках практических занятий по дисциплине "Менеджмент".

Предназначены студентам 3 курса очного отделения специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии".

УДК 65.01
ББК 65.291.21я73-5

© ГОУ ВПО "Тамбовский государственный
технический университет" (ТГТУ), 2007
Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ "МК-ИНДУСТРИЯ"

Методические рекомендации
для студентов 3 курса очного отделения специальности 080502



Тамбов
Издательство ТГТУ
2007

Учебное издание

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ "МК-ИНДУСТРИЯ"

Методические рекомендации

С о с т а в и т е л и:

РОМАНОВ Анатолий Петрович,
ЧЕМБУЛАТОВА Анна Вячеславовна

Редактор З.Г. Чернова
Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано к печати 03.07.2007
Формат 60 × 84/16. 0,93 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 454

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Перечень компетентностных характеристик современного менеджера невозможно представить без наличия в нем практических навыков по принятию управленческих решений в различных сферах функционирования предприятий и организаций. В данной учебно-методической разработке представлены принципы организации работы студентов при проведении деловой игры "МК-Индустрия", изложены этапы деловой игры. Описаны характеристики и ограничения принимаемых решений, приводится методика интегральной оценки результативности функционирования бизнеса.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ "МК-ИНДУСТРИЯ"

Деловая игра "МК-Индустрия" предназначена для практического освоения теории принятия решения в группе. Игра носит многоцелевой характер. Она позволяет оценить деятельность студентов в роли топ-менеджеров компании, их способности к планированию, организации совместной работы, приобретению навыков коллективного принятия решения. При этом происходит закрепление теоретического материала по дисциплинам: экономика предприятия, экономическая теория, менеджмент и маркетинг. Деловая игра проводится в форме последовательного цикла практических занятий по курсу менеджмента в соответствии с учебным планом и программой дисциплины.

2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Вводное занятие. Студенты знакомятся с содержанием игры, ее целями и задачами, продолжительностью, этапами, формой контроля и критериями оценки результатов. Учебная группа разделяется на "компании" из 3 – 5 студентов (число команд может варьироваться от двух до восьми). Желательно, чтобы персональный состав компании был разнороден, но члены (персонал команды) были совместимы друг с другом. Каждая "компания" (фирма) выбирает себе названия, руководителя и секретаря.

Командам раздаются примеры отчетов, поясняется, какую информацию из них можно получить. Важно подчеркнуть равенство стартовых условий всех участников игры (конкурентов).

Задача компании – разработать план действий (бизнес-план), обеспечивающий им успех в МК-индустрии. При этом студенты должны в письменном виде обосновать выбранную стратегию, сущность принимаемых решений и ожидаемые результаты.

Победителем в игре считается команда, обеспечившая наибольшее значение показателя МПИ (МРІ). Он включает шесть специальных факторов, которые важны для оценки деятельности компаний. Поскольку все факторы одинаковы в начале, т.е. в 0 периоде, все начинают с одинаковых значений МПИ. Составляющие МПИ описаны ниже.

1. Накопленная прибыль или суммарная чистая прибыль на данный момент, определяет 50 % МПИ. Этот фактор увеличивается, если компания извлекает больше прибыли в текущем периоде, чем в нулевом.

2. Потенциал спроса – основывается на доле, которую составляют суммарные компании на маркетинг и НИР за все время моделирования по отношению к тем же затратам по индустрии. Этот фактор основывается на предположении, что маркетинг создает имидж торговой марки фирмы, а НИР улучшает качество товара. Он составляет 10 % МПИ.

3. Потенциал предложения – показывает долю компании в общей производственной мощности индустрии. При этом предполагается, что производственные мощности имеют стоимость, независимо от того, с выгодой они используются или нет. Он составляет 10 % МПИ.

4. Продуктивность или эффективность использования мощности (80 %) – показывает, насколько эффективно работает фирма. Данный фактор составляет 10 % МПИ. Он уменьшается, если использование мощности выходит за рамки диапазона 75...85 %.

5. Доля рынка – базируется на доле рынка (в единицах продукции), завоеванной компанией в текущем периоде. Он составляет 10 % МПИ.

6. Рост (сбыта) – рассчитывается путем сравнения темпа роста сбыта компании в прошедшем периоде с темпом роста сбыта по индустрии.

Таким образом, на общий уровень МПИ наибольшее влияние оказывает накопленная прибыль каждой компании. Все остальные факторы являются относительными, т.е. они не вызывают повышения или понижения общего уровня стоимости акций, скорее они показывают различия в работе компаний.

3. ОПИСАНИЕ ИГРЫ

Каждый участник (член команды) выступает в роли менеджера фирмы. При этом фирма занимается производством МК-продукта.

МК – новый миникомпьютер на супер-микросхемах с большими операционными возможностями, способный фиксировать и воспроизводить любые рисунки, слова, предложения. Он выполнен в форме обычной авторучки. МК пользуется высоким спросом, который удовлетворяется конкурирующими между собой компаниями, включая Вашу.

Вы, как менеджер, обязаны эффективно использовать ресурсы фирмы для победы в конкурентной борьбе. Для этого Вам необходимо:

- 1) установить цену на Ваш МК;
- 2) решить вопрос об объеме производства;
- 3) определить затраты на маркетинг (реклама и пр.);
- 4) вложить капитал в основное оборудование;
- 5) принять решение о размерах финансирования НИР.

Все решения принимаются Вами на основе анализа отчетов о состоянии дел Вашей фирмы и компаний конкурентов.

Отчеты. Период экономического моделирования равен трем месяцам (квартал). В конце каждого периода фирмы получают два отчета: отчет индустрии (Industry Report) и отчет компании (Company Report).

Отчет индустрии предоставляется всем конкурирующим компаниям. Он содержит данные о состоянии рынка МК в целом, а также фиксирует конечное экономическое положение, занимаемое на этом рынке каждой конкурирующей фирмой.

Отчет компании предоставляется только участникам соответствующей компании, так как содержит конфиденциальную информацию о ее экономической деятельности. Эта информация является базовой для менеджера при выработке стратегии на будущее.

Отчет индустрии (прил. 1) подводит итог положению дел во всей МК-индустрии и состоит из пяти разделов.

I. "Штуки" – дает информацию:

- 1) об общем спросе и предложении МК-продукта по индустрии за последний период (т.е. всего заказов и всего произведено);
- 2) об общем количестве МК, проданных в индустрии за последний период (всего продано);
- 3) о максимальном количестве МК, которое могли произвести компании индустрии за последний период (общая мощность);
- 4) об остатках МК, которые следует продать в последующий период (складировано).

Примечание: В приведенном примере отчета отрасли заказано МК (3389) больше, чем произведено, но не все произведенные МК (3325) проданы. Очевидно, одна из компаний имела больше заказов, чем смогла их выполнить, а какая-то фирма не смогла продать все произведенные ей МК. Спросите себя, какие решения можно ожидать от этих фирм на следующем этапе функционирования.

II. "Доллары" – дает информацию о цене и общем объеме продаж МК, а также суммарных издержках производства (обратите особое внимание на среднюю цену и подумайте, как использовать эту информацию в дальнейших действиях).

III. "Продуктивность" – показывает эффективность использования ресурсов фирмы (т.е. производительность, использование производственной мощности, оптимальная загрузка которой составляет 80 %).

IV. "Экономика" – содержит экономическую информацию:

- 1) о банковской ставке, которую Вы выплачиваете за займ;
- 2) о пределе займа, который компания может одолжить в банке;
- 3) о ставке налога (процент с прибыли), выплачиваемый компанией государству;
- 4) о налогах (как за период, так и за все время).

В указанных разделах представлена динамика (изменения) перечисленных показателей в %, позволяющая отслеживать колебания спроса на МК-продукт, объемов его производства, цен и т.д. Анализируя изменения, можно заметить важные тенденции в развитии бизнеса.

V. "Конкуренция" – дает информацию о продажах, чистой прибыли, цене, накопленной (нераспределенной) прибыли, а также доле рынка, рассчитанной с использованием натуральных и денежных показателей.

Таким образом, сравнивая результаты деятельности Вашей компании, которые Вы знаете в деталях, с положением дел в индустрии, Вы сможете определить, как обстоят дела у Ваших конкурентов, чем они заняты в настоящее время и чем они вероятнее всего будут озабочены в будущем. Именно так Вы сможете принять правильное решение и победить своих конкурентов!

Отчет компании (прил. 2) состоит из трех финансовых разделов и оперативного отчета.

"Оперативный отчет" эквивалентен разделам "Штуки" и "Продуктивность" в отчете индустрии. Он содержит информацию о спросе, предложении, складах, стоимости производства единицы продукции и резервах прибыли.

Примечание: помните, что заказы потребителей в текущем периоде не переносятся на следующий. Чтобы выполнить заказы необходимо иметь достаточное количество продукции именно в том периоде, в котором заказы поступили.

I. "Декларация о доходах" – показывает прибыль или экономические потери за текущий период. Она начинается с суммы, полученной в результате продажи, за вычетом затрат и стоимости производства и завершается цифрами чистой прибыли. При этом Ваша цель – сделать чистую прибыль как можно более высокой.

Примечание: обратите внимание, что расчеты с банком относятся к издержкам, если Вы берете займ. В случае положительного денежного баланса (избыток фондов обращения) Вам автоматически начисляется соответствующая прибыль.

В случае недостатка наличности компьютер автоматически будет выдавать Вам банковский займ и вычитать его из Ваших доходов.

II. "Движение наличных средств" – дает детальное представление об источниках и использовании наличных средств компании в течение последнего периода. Она начинается с наличной суммы денег, добавляет заработанные деньги, отнимает истраченные и заканчивается суммой денег, которые имеет компания в конце периода. Данный раздел не включает расходы на маркетинг, НИР, проценты по займу, потому что они уже были исключены из прибыли в разделе "Декларация о доходах".

Примечание: помните, что сумма средств, находящихся в Вашем распоряжении в следующем периоде, не превышает конечную наличность и остаток кредита. Превышение этого лимита вызовет автоматический рост заемных средств.

III. "Балансовая ведомость" – это фиксация положения дел Вашей компанией на момент окончания предыдущего периода. Раздел содержит актив и пассив компании на конец периода. Актив, т.е. все, что является собственностью компании, всегда сбалансирован с пассивом, к которому относится все, что является собственностью других. Балансовая ведомость дает исчерпывающую информацию о состоянии финансов Вашей компании.

Примечание: по ходу моделирования балансовая ведомость отражает прогресс Вашей компании. Актив удачливых компаний растет, а при плохом управлении он уменьшается.

4. ОПИСАНИЕ РЕШЕНИЙ

1. Цена. На данном этапе моделирования Вам предстоит установить цену на выпускаемый Вами МК-продукт. Кроме того, цена является еще и важным фактором, определяющим размеры вашей прибыли.

Примечание: Ваша компания будет иметь возможность устанавливать новые цены на свой продукт каждый новый период. Попробуйте сбалансировать количество заказов, которое Вы получили, с тем количеством МК, которое Вы можете продать. Устанавливая цену, помните о своих конкурентах, чтобы они не смогли перехитрить Вас.

Фирмы в процессе игры могут придерживаться трех ценовых стратегий:

- 1) высокая цена / малые объемы;
- 2) низкая цена / большие объемы;
- 3) средняя цена / средние объемы.

Стратегия высоких цен требует хорошего маркетинга и расходов на НИР, что обеспечивает высокий имидж фирмы и хорошее качество МК.

Стратегия больших объемов ориентирована на эффект масштаба и соответствующее снижение себестоимости единицы продукции. Стратегия требует снижения цен (обеспечение доступности продукции широкому потребителю), увеличения затрат на маркетинг и НИР.

Умеренная стратегия нацелена на среднюю, но гарантированную прибыль. Эта стратегия минимального риска.

На основе анализа отчета компании и отчета индустрии выберите нужную Вам стратегию, установите соответствующую цену. Определите предложение Вашей фирмы (планируемое производство + запасы на складе).

Используйте ведомость (прил. 3), она поможет Вам принять правильное решение.

2. Производство. Уровень производства МК на Вашей фирме определится возможностями и потребностями рынка. Последние определяются себестоимостью производства МК, зависящей от мощности предприятия и эффективности ее использования. Минимальная себестоимость изделия будет достигаться при 80 % загрузки производственных мощностей фирмы.

Дополнительной информацией к принятию решения об объеме производства являются данные об общей мощности отрасли, величине и эластичности спроса, возможного уровня цен в соответствии с ранее выбранной ценовой стратегией фирмы.

Примечание: помните, что результат принимаемых Вами решений будет зависеть и от решений, принимаемых фирмами-конкурентами. Наиболее удачно действует, т.е. имеет максимальную прибыль, та компания, которая смогла продать все свои МК по максимально возможной цене, т.е. смогла сбалансировать предложение (количество продукции для продажи) со спросом (количество продукции, которое хотят приобрести клиенты).

Анализ ситуации на этапе принятия решения о производстве проводится с использованием ведомости (прил. 3).

3. Маркетинг. Затраты на маркетинг являются фактором, влияющим на количество заказов, получаемых Вашей фирмой. Затраты на маркетинг включают в себя оплату торговых агентов (дилеров), затраты на рекламу в газетах, на радио и телевидении, выпуск каталогов и т.д.

Ваши затраты на маркетинг должны соотноситься с теми ценами, которые Вы установили, и с тем объемом производства, который Вы запланировали. Не забывайте о необходимости поддержания баланса спроса и предложения.

Примечание: увеличение затрат на маркетинг потребует от Вас увеличения объемов производства для компенсации этих затрат. Подберите правильную комбинацию решений маркетинг–производство–цена, для того, чтобы ваша компания могла получить максимальную прибыль.

Пример: Определение увеличения объемов продажи для компенсации увеличения затрат на маркетинг на 20 %.

$$1. \text{ Маркетинг в последнем квартале} = \$1400$$

$$\text{Предлагаемое 20 \% увеличение} \times 0,2$$

$$20 \% \text{ увеличения в маркетинге} = \$280$$

$$2. \text{ Цена 1 ед.} = \$30$$

$$\text{Стоимость 1 ед.} = \$18,35$$

$$\text{Прибыль на 1 ед.} = \$11,65$$

$$3. \text{ Необходимое увеличение объема производства и}$$

$$\text{продажи для покрытия роста затрат на маркетинг:}$$

$$\$280 / \$11,65 = 24 \text{ шт.}$$

Работа с ведомостью (прил. 3) поможет Вам понять, какое дополнительное количество МК Вы должны будете продать, чтобы покрыть расходы на увеличение маркетинга.

4. Капиталовложения. До настоящего момента амортизационные отчисления (1/20 часть или 5 % стоимости фирмы) использовались для полного восстановления и замены изношенного оборудования. Общая производственная мощность фирмы не изменялась и отражалась величиной балансовой стоимости. Вы можете изменить производственную мощность фирмы, связав свое решение с выбранной ранее ценовой стратегией: стратегия низких цен требует увеличения масштабов производства; стратегия высоких цен при одновременном росте качества МК позволяет уменьшить мощность компании, причем последнее возможно за счет сокращения амортизационных отчислений на инвестирование.

Стоимость увеличения (сокращения) мощности Вашей фирмы на одну единицу равна 40\$ (каждые 40\$ капвложений сверх амортизации в данном периоде дадут увеличение производственной мощности фирмы на одну единицу в следующем периоде).

Решение по капитальным вложениям похоже на решение по производству. Однако здесь Вы должны преследовать цели будущего. Когда Вы выносите решение по производству, Вы увеличиваете количество МК-продукта, доступных в следующем периоде. Когда Вы увеличиваете мощность фабрики, затрачивая больше на капитальные инвестиции в один период, увеличение мощности не сможет быть использовано раньше, чем в следующем периоде, поскольку необходимо время для покупки, установки и наладки нового оборудования.

Примечание: Вам не следует расширяться до тех пор, пока Вы не захотите иметь большее предложение на несколько периодов.

3). Анализ при принятии решения о капиталовложениях следует вести с использованием формы принятия решения (прил. 3).

5. Научно-исследовательская работа (НИР). Долговременный спрос на Ваш продукт зависит от характеристик продукта, его новизны и степени адаптации к потребителю. Затраты на НИР включают в себя финансирование исследований рынка (предпочтений потребителя) и качественных усовершенствований продукта. Уменьшение затрат на НИР позволит при прочих неизменных условиях сократить издержки и увеличить прибыль. Увеличение затрат на НИР – это расходы будущих периодов и скажется на увеличении заказов в будущем.

Пр и м е р 1: Расчет дополнительной прибыли от 20 % сокращения затрат на НИР.

1. Затраты на НИР в последнем квартале	= \$525
Предлагаемое 20 % уменьшение	× 0,20

20 % выгода за счет НИР	= \$105

2. 20 % выгода за счет НИР	= \$105
Ставка налога 25 %	× 0,75

Ожидаемое увеличение прибыли	= \$79

Пр и м е р 2: Расчет необходимого увеличения числа продаж для компенсации 20 %-го увеличения затрат на НИР.

1. НИР в следующем квартале	= \$525
Предполагаемое 20 % увеличение	× 0,20

20 % увеличение затрат на НИР	= \$105

2. Цена / ед. продукции	= \$30
Стоимость / ед. продукции	- \$18,35

Прибыль / ед. продукции	= \$11,65

3. 20 % увеличение затрат на НИР	= \$105
Прибыль / ед. продукции	÷ \$11,65

Необходимое увеличение продаж	= 9 ед.

Примечание: увеличение расходов на НИР проявляется увеличением спроса немедленно. Но в отличие от расходов на маркетинг, однократное вложение в НИР будет сказываться на увеличении числа заказов в течение нескольких периодов.

Анализ ситуации для принятия решения о финансировании НИР проводите в соответствии с последним разделом формы принятия решений (прил. 3).

5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

На заключительном этапе экономического моделирования составьте сводную ведомость (приложение 4), отражающую эффективность Ваших решений на протяжении всей игры. Все Ваши решения приложите к итоговому отчету о деятельности фирмы. Оцените свои решения, исходя из пятибалльной шкалы. Оцените действия членов Вашей команды.

Оформленный отчет сдайте преподавателю для подведения окончательных итогов игры.

ОТЧЕТ ИНДУСТРИИ
(пример)

Отчет индустрии Период 1

Штук	Изменение		В долларах	Изменение	
Всего заказов	3,389	-5 %	Продано по индустрии	\$89,945	-5 %
Всего произведено	3,325	6 %	Средняя цена	\$31	3 %
Всего продано	2,896	-8 %	Общее производство	\$60,409	5 %
Общая мощность	4,200	0 %	Средняя себестоимость	\$18,34	0 %
Складировано	429	0 %			

Продуктивность (производительность)	Изменение		Экономика	Изменение	
Служащих	665	6 %	Банковская ставка	10 %	0 %
Продаж/служащего	\$135	-10 %	Предел займа	\$50,000	0 %
Штук/служащего	4	-20 %	Ставка налога	25 %	0 %
Капвложения	\$168,000	0 %	Налог за период	\$,032	8 %
Использование мощности	79 %	4 %	Налог на все время	\$7,752	108 %

Конкуренция	1	2	3	4	5	6
Сбыт	\$15,750	\$13,405	\$11,600	\$16,290	\$16,660	\$16,240
Прибыль	\$1,948	\$2,230	\$2,068	\$2,234	\$1,641	\$1,967
Цена	\$30	\$35	\$40	\$30	\$28	\$29
Накопленная прибыль	\$3,808	\$4,090	\$3,928	\$4,093	\$3,500	\$3,826
Доля/рынка (шт.)	18 %	13 %	10 %	19 %	21 %	19 %
\$ доля рынка	18 %	15 %	13 %	18 %	19 %	18 %

ОТЧЕТ КОМПАНИИ
(пример)

Отчет компании за период 1

Декларация о доходах	в %	к сбыту
Сбыт	\$16,660	100 %
ССПТ(с/ст. прод. тов.)	-\$10,912	61 %
Валовая прибыль	\$5,748	35 %
Маркетинг	-\$1,400	9 %
Амортизация	-\$1,400	9 %
НИР	-\$525	3 %
Цена складирования	-\$0	0 %
Банковский процент	-\$235	1 %
Прибыль до налога	\$2,188	16 %
Налог	-\$547	3 %
Чистая прибыль	\$1,641	10 %
Баланс	в %	к общ.
Наличные средства	\$14,481	34 %
На складе	\$0	0 %
Капвложения	\$28,000	64 %
Сумма активов	\$42,481	100 %
Займы	\$8,531	20 %
Накопленная прибыль	\$3,500	8 %
Капитал	\$30,450	72 %
Пассив + Уставной капитал	\$42,481	100 %
Движение наличных средств		
Начальная наличность	\$14,481	
Чистая прибыль	\$1,641	
Амортизация	\$1,400	
Капвложения	-\$1,400	
Изменение запаса	\$0	
Дополнительный заем	-\$3,025	
Конечная наличность	\$14,481	
Оперативные отчеты		
Решения: Цена	\$28	
Производство	595 шт.	
Маркетинг	\$1,400	
Инвестиции	\$1,400	
НИР	\$525	
Производственный отчет		
Производство	595 шт.	
Предельная мощность	700 шт.	
Использование мощности	85 %	
Стоимость ед. продукции	\$18,34	
На складе	0 шт.	
Занято в производстве	119 раб.	
Отчет о маркетинге		
Получено заказов	641 шт.	
Продано	595 шт.	
Невыполненных заказов	46 шт.	

Отчет по инвестициям

Полная мощность	\$28,000	700 шт.
Доп. вложения	\$0	0 шт.
Мощн./след. период	\$28,000	700 шт.

ФОРМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Компания _____ Период _____ Дата _____ Руководитель _____

ВАШИ РЕШЕНИЯ:

1. Цена, которую вы установили на МК-продукт \$ _____
 ИСПОЛЬЗУЯ ОТЧЕТ КОМПАНИИ ЗА ТЕКУЩИЙ ПЕРИОД, ОЦЕНИТЕ ВАШИ ФИКСИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ И
 ОПРЕДЕЛИТЕ ПОЛНУЮ СЕБЕСТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ ПРОДУКЦИИ:

Оцените фиксиров. затраты:	Оцените полную себестоимость ед. продукции:
Маркетинг _____	Сумма фиксиров. затрат / кол-во произв-х МК =
Амортизация _____	= Фиксированная стоимость/ед. _____
НИР _____	+ Себестоимость производства/ед. _____
Цена складир-я _____	= Полная себестоимость ед. прод. _____
Банковский % _____	
ИТОГО: _____	

2. Объем производства _____ шт.

Определите уровень вашего производства, используя Отчет компании за текущий период:

Операции:	Текущий период	Следующий период	Операции:	Текущий период	Следующий период
Спрос _____	_____	_____	Использование мощностей	_____	_____
Произведено _____	_____	_____	Цена единицы продукции	_____	_____
Продано Остатки _____	_____	_____	Стоимость	_____	_____
на _____	_____	_____	производства/ед. _____		
складе _____	_____	_____			

• Какова Ваша валовая прибыль за текущий период? \$ _____

Если ее размер превышает 35 %, установленные Вами цены достаточно высоки, чтобы покрыть все издержки.

• Вы можете сократить себестоимость производства (и увеличить валовую прибыль), если Ваша фирма будет работать на 80 % своей мощности. Сколько МК Вы будете производить в этом случае? Полная мощность × 0,8 = _____ шт.

3. Затраты на маркетинг \$ _____

Разберитесь в затратах на маркетинг и других данных, приведенных в Отчете компании за текущий период, оцените свои возможности.

Оцените фиксиров. затраты:	Оцените полную себестоимость ед. продукции:
Маркетинг _____	Сумма фиксиров. затрат / кол-во произв-х МК =
Амортизация _____	= Фиксированная стоимость/ед. _____
НИР _____	+ Себестоимость производства/ед. _____
Цена складирования _____	= Полная себестоимость ед. продукции _____
Банковский % _____	
ИТОГО: _____	

Оцените прибыль/ед.:

Цена/ед. _____

Изменения в маркетинге / Прибыль/ед. =

= Доход/ед. _____

Оцените необходимое увеличение объемов

продаж для покрытия роста затрат на маркетинг: – Полная себестоимость/ед. _

= Необходимое число дополнительных продаж _____ шт.

4. Величина капитальных вложений (инвестиций) \$ _____

Вычислите, как много Вам следует инвестировать для увеличения мощности фабрики, чтобы обеспечить достижение цели. Однако Вы не можете снизить мощность более чем на величину амортизации (5 % за один период).

ТРЕБУЕМЫЙ УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДСТВА _____

÷ 0,8 (наиболее эффективное использование мощности 80 %) ÷ _____	_____
= Необходимая мощность _____	= _____
- Существующая мощность _____	- _____
= Необходимое изменение мощности _____	= _____
× \$ 40 (стоимость изменения мощности на единицу) × _____	× _____
= Необходимые изменения в капвложениях _____	= _____
+ Амортизация за предыдущий период _____	+ _____
= Капвложения за этот период _____	= _____

5. Расходы на НИР \$ _____

Подобно маркетингу, вложения в НИР повышают спрос на Ваши товары. Однако, влияние НИР продолжается в течение нескольких периодов. Посчитайте, сколько Вы можете позволить себе вложить в НИР по тем же формулам, которые Вы использовали для определения стратегии маркетинга. Вы также можете объединить стратегии маркетинга и НИР.

- Ваш валовой доход больше, чем 35 %? _____

Если "Да", то у Вас, вероятно, есть фонды для инвестиций в НИР. Если же Ваш валовой доход меньше 35 %, выполните расчет в следующем виде:

Оцените фиксиров. затраты:	Оцените полную себестоимость ед. продукции:
Маркетинг _____	Сумма фиксиров. затрат / кол-во произв-х МК =
Амортизация _____	= Фиксированная стоимость/ед. _____
НИР _____	+ Себестоимость производства/ед. _____
Цена складирования _____	= Полная себестоимость ед. прод. _____
Банковский % _____	
ИТОГО: _____	

Оцените прибыль/ед.:	Оцените необходимое увеличение числа продаж
Цена/ед. _____	для покрытия роста затрат на маркетинг и НИР: – Полная себестоимость/ед. _ Доп.
маркетинг и НИР / Доход/ед. =	
= Доход/ед. _____	= Необходимое число дополнительных продаж _ шт.

СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ

Компания _____ Руководитель _____

Периоды	1	2	3	4	5
I. Решения:					
Цена					
Производство					
Капвложения					
Маркетинг					
НИР					
II. Операции:					
Произведено					
Заказано					
Продано					
На складе					
Мощность					
Использование мощности					
Стоимость единицы продукции					
Валовая прибыль					
Чистая прибыль					
III. Результаты:					
Сбыт					
Прибыль					
Накопленная прибыль					
Доля рынка в шт.					
Доля рынка в \$					
IV. Цены конкурентов:					
A.					
B.					
C.					
D.					
E.					
F.					
V. Индустрия:					
Общее производство					
Общий спрос					
Общий сбыт					
Общая мощность					