

Игра Business Policy Game была разработана как симулятор стратегического управления, чтобы обеспечить сложное и сложное принятие решений. В качестве модели стратегического управления просит участников определить и сформулировать свои корпоративные миссии, установить цели, разработать стратегию для достижения целей и разработки операционных политик, обеспечивающих принятие оперативных решений портировать стратегию. Участники также несут ответственность за принятие квартальных операционных решений для каждой из функциональных областей финансов, маркетинга и производства, а также за интеграцию этих решений с целью достижения общих целей и чаяний фирмы. Участие в симуляции требует, чтобы учащийся бизнес-администрирования изучил информацию и методы, которые были изучены на других курсах и / или в практическом опыте на рабочем месте, и применил на практике многие из принципов принятия управленческих решений и стратегического планирования. Чтобы добиться успеха, участники должны принять точку зрения высшего руководства в моделируемой фирме, в которой они работают. Они должны тщательно указать цели и задачи, которыми руководствуется их фирма. Участники должны принимать ежеквартальные решения относительно деятельности их производственной фирмы, поскольку они конкурируют с командами управления других фирм в отрасли.

Игра Business Policy Game не предназначена для дублирования какой-либо реальной отрасли. Скорее, имитационная модель была разработана таким образом, чтобы включать общие отношения, которые могут существовать в любой конкурентной отрасли. Можно сказать, что это универсально. Участники должны использовать свои знания и опыт, чтобы сделать определенные выводы об экономике, в которой они работают, и об общих отношениях, которые существуют в рамках моделирования. Эти выводы должны сочетаться со знанием конкретных отношений и мнением участников о действиях, которые могут предпринять конкуренты. Множество решений в идеале вытекает из использования комбинации использование различных видов анализа данных, методов прогнозирования и разработки стратегий и политик для достижения целей и задач фирмы. (См. Рис. 1-1.)

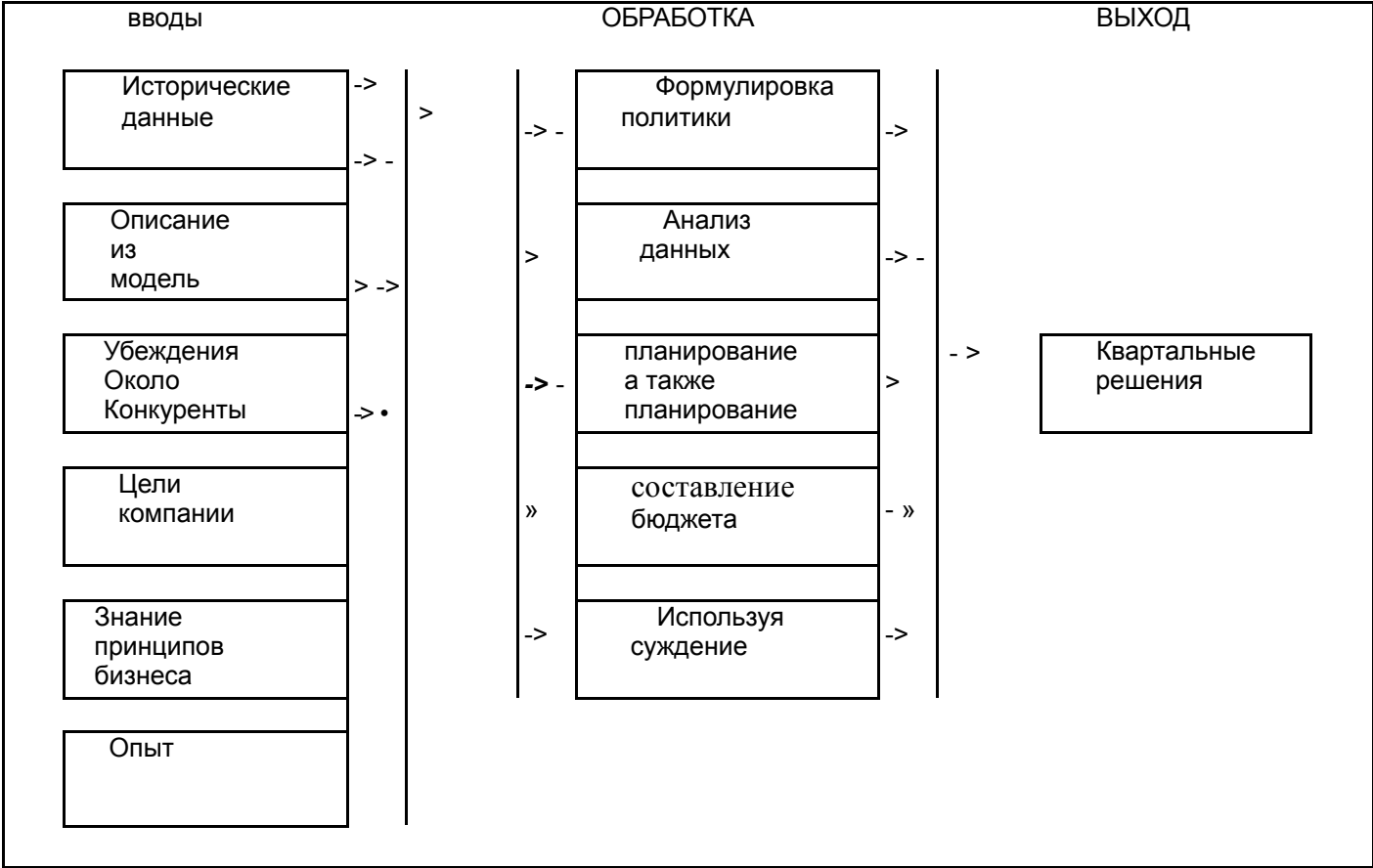


РИСУНОК 1-1

Блок-схема мероприятий по подготовке к
Принятие решений в игре «*Деловая политика*»

Моделируемая среда

Вы будете членом управленческой команды моделируемой производственной компании. Штаб-квартира вашей компании находится в одной из трех областей внутреннего рынка. Три дочерних предприятия осуществляют свою деятельность в двух других внутренних районах и в Серено, моделируемой стране в Латинской Америке. В каждой из двух стран существуют разные экономические условия, отражающиеся в разных темпах роста валового внутреннего продукта (ВВП). Различные темпы инфляции отражены в отдельных индексах потребительских цен (ИПЦ). Различная социальная и правовая среда приводит к характеристике спроса на ваш продукт, различные налоговые структуры и различные методы трудоустройства.

Компьютерная программа, используемая для обработки решений, принимаемых конкурирующими командами, включает определения определенных отношений, которые были извлечены из экономической среды делового мира. Эта абстракция или модель не подразумевают включение всех существующих отношений. Это сделало бы симуляцию слишком сложной для обработки. Отношения в К ним относятся те, которые вносят значительный вклад в степень реалистичности, необходимую для обеспечения правдоподобного моделирования. Эти отношения описаны и описаны в последующих разделах данного руководства. Описание правил, которые необходимо соблюдать, чтобы успешно участвовать в симуляции, также включено.

Некоторые из отношений, которые существуют в симуляции и правила для работы с отношениями, будут описаны только в общих терминах. Эти отношения сопоставимы с теми в деловом мире, которые подвержены неопределенности и, следовательно, не полностью определены. Например, если производитель снижает цену продукта, продажи продукта обычно увеличиваются. Величина роста продаж не может быть точно определена. Таким образом, в данном руководстве будут описаны только общие отношения между ценой и объемом продаж. Фактический эффект конкретного изменения цены должен быть оценен путем наблюдения взаимосвязи между ценой и объемом продаж, которая существует в исторических данных, и путем эксперимента с ценовой переменной в ходе моделирования.

Другие отношения будут описаны в более точных терминах в последующих главах. Эти отношения менее подвержены неопределенности в деловом мире. Функции затрат, учетные отношения и методы получения различных записей в отчете о прибылях и убытках, отчете о движении денежных средств и балансе включены в эту группу. Остаток денежных средств на конец квартала, например достаточно, равно остатку денежных средств за предыдущий квартал плюс общая сумма денежных поступлений за вычетом общей суммы денежных выплат Менты. Также предоставлены подробные описания ограничений, требуемых имитационной моделью, которые участники могут считать «правилами симуляции». Например, одно из таких правил гласит, что в любой области маркетинга может быть построен только один завод.

В ходе симуляции участники столкнутся с различными деловыми и экономическими ситуациями и административными проблемами. Чтобы успешно справиться с этими проблемами, участники сочтут необходимым заниматься экономическим прогнозированием, прогнозированием продаж и планированием прибыли. Анализ денежных потоков и капитальные бюджеты должны быть подготовлены. Планирование производства и планирование должны быть выполнены. Потребуется анализ затрат, ценообразование, разработка политики, а также разработка и реализация маркетинговых программ. Кроме того, пар Участники должны готовить и анализировать финансовые отчеты, отчеты о движении денежных средств, отчеты о затратах и продажах, а также информационные отчеты о конкурентах и экономической ситуации. Большинство пар Участники сочтут необходимым ознакомиться с основными учебниками и материалами этого и других курсов, а также извлечь уроки из своего прошлого опыта для эффективного завершения этих мероприятий.

Готовимся к действию

Игра Business Policy Game потребует значительных временных затрат со стороны участника - TANSTAAFL. (Там нет нет такого понятия, как бесплатный обед.) Однако эти инвестиции должны быть разумными, так как участие в симуляции должно значительно увеличить общее понимание работы коммерческих предприятий. Чем больше вы положите в упражнение, тем больше вы получите от него.

Чтобы эффективно участвовать в симуляции, нужно понимать отношения внутри симуляционной модели, а также ее правила и ограничения. Пример исторических данных из предыдущие два года работы фирмы, предшествующие пребыванию вашей управленческой команды, показаны в приложении С.

Эти данные также содержатся в исторических данных за 1 и 2 годы (отчет J) отчетов вашей фирмы за 2-й год, четвертый квартал, которые будут предоставлены вам администратором вашей игры. Исторические данные в ваших отчетах за второй, четвертый год будут отличаться от данных в Приложении С, если ваш игровой администратор использует другую экономическую среду.

Тщательно изучите данные для отношений, которые помогут фирме в управлении ее источники. Экономические прогнозы и прогнозы продаж должны быть сделаны, и планы должны быть сформулированы для продолжения деятельности фирмы. Должно быть очевидно, что эти задачи требуют делегирования определенных обязанностей различным членам команды. Таким образом, члены каждой фирмы должны организовываться, чтобы эффективно выполнять функции управления.

Готовимся к первому решению

Перед подготовкой первого пакета решений и после тщательного прочтения данного руководства вам и вашим коллегам рекомендуется выполнить следующий набор мероприятий и отчетов о планировании:

1. Организуйте свою управленческую команду. Вы должны назначить членов вашей команды в корпоративные офисы и другие важные посты, принять решение о конкретных процедурах принятия решений снизить и распределить рабочую нагрузку между различными членами вашей фирмы. Если администратор моделирования не определит организационную структуру, вы можете разработать организацию своей команды управления. Ваша организационная структура и ваша способность работать вместе как менеджер Команда сотрудников станет важной составляющей успеха вашей фирмы.

Вы должны взвесить преимущества и недостатки различных организационных структур при проектировании вашей организации. Сотрудники компании для функциональной организации могут включать президента; вице-президенты по финансам, маркетингу и производству; вице-президент по экономическому прогнозированию и продажам; и корпоративный секретарь для регистрации политики и решений. Географическая структура может заменить функциональных руководителей дочерними менеджерами для каждой из областей рынка.

Некоторые команды считают, что централизованное принятие решений работает хорошо. Различные сотрудники компании, как правило, дают рекомендации президенту относительно работы их конкретных отделов. Тем не менее, окончательное принятие решений остается за президентом. Другие команды предпочитают передавать свои полномочия по принятию решений в команде управления как группа. ЦИИ РЕКОМЕНДАЦИИ обеспечивается различными сотрудниками фирмы, но реальные решения принимаются сотрудники как группы. Тем не менее, другие команды считают децентрализованную форму организации эффективной. Fi NAL принятия решений орган наделен руководителем подразделения, ответственного за принятие решения. В децентрализованной функциональной организации маркетинговые решения будут приниматься вице-президентом по маркетингу, решениями по планированию производства вице-президентом по операциям и т. Д. В

качестве альтернативы, решения для каждой области рынка будут приниматься генеральным менеджером компании. филиал в области. Координация общего принятия решений будет осуществляться президентом, а конфликты будут разрешаться президентом фирмы.

Вы должны подготовить организационную схему, которая показывает границы полномочий в организации вашей фирмы и положение в организации каждого члена вашей фирмы. Затем заполните Корпоративный Устав, расположенный на странице iii в начале этого руководства, названием вашей компании, а также именем и должностью каждого члена вашей команды. Корпоративный устав должен быть передан вашему администратору моделирования.

2. Подготовить прогноз ожидаемых уровней экономической активности по стране . Ваша фирма

На продажи будет влиять общий уровень экономической активности в каждой стране вашей отрасли. По мере роста реального валового внутреннего продукта (ВВП) можно ожидать, что продажи также возрастут, и, поскольку реальный ВВП падает, продажи, вероятно, сократятся одновременно. Прогнозы ВВП для каждой страны включены в ваши квартальные отчеты. Прогноз реального ВВП будет полезен при оценке будущих продаж. Конкретные предложения по подготовке такого прогноза содержатся в главе 6.

3. Подготовьте прогноз продаж по рыночной площади . Планирование производства, планы инвестиций в новые заводы и оборудование, ожидаемые денежные поступления и расходы на продажу зависят от объема продаж, осуществляемых вашей фирмой. Предложения по подготовке прогнозов продаж по областям рынка с использованием Рабочего листа с прогнозом продаж можно найти в разделе «Прогнозирование продаж» главы 6.

4. Подготовьте график производства . Производство должно быть запланировано на первый период принятия решения, а также запланировано на последующие кварталы деловой активности. Планирование производства будет зависеть от ожиданий вашей фирмы от объема продаж. Завершенный план послужит основой для определения требований к производственному объекту. Предложения по подготовке производственных планов с использованием рабочего листа производственного плана, а также описания производственных затрат и производственных возможностей приведены в разделе «Планирование и планирование операций» главы 7.

5. Подготовить инвестиционный план . Альтернативные методы расширения производственных мощностей и связанные с ними затраты могут быть проанализированы с использованием многочисленных финансовых инструментов. См. Главу 8 для описания альтернатив. Характер расширения вашей фирмы будет зависеть от вашего производственного плана.

6. Подготовить бюджет столицы . Капитал необходим для финансирования любого планируемого расширения. Рабочий лист по бюджету капиталовложений, обсуждаемый в разделе «Составление бюджета капиталовложений» главы 9, может использоваться для анализа альтернативных источников финансирования вашей фирмы.

7. Подготовьте денежный бюджет . Должны быть предоставлены достаточные средства для финансирования расходов и денежных расходов, требуемых вашими операционными и инвестиционными планами. Источники средств и потребности в денежных средствах изложены в главе 9. Предложения по подготовке рабочего листа Pro Forma Cash Flow также включены в раздел «Составление бюджета и Отчет о движении денежных средств» главы 10.

8. Подготовьте про финансовую отчетность . Ваш прогнозируемый баланс может быть использован для анализа того, как состав и уровни активов и обязательств влияют на ваше финансовое состояние. Ваш ожидаемый уровень прибыльности является важным средством оценки успеха запланированной деятельности вашей фирмы. Вы должны оценить свои решения до их представления, подготовив *предварительный* отчет о доходах и баланс. Рабочие

ведомости отчета о прибылях и убытках, а также предложения по их подготовке находятся в разделах «Планирование прибыли и отчет о прибылях и убытках» и «Баланс» главы 10.

9. Сформулируйте миссию и цели и наметьте первоначальные стратегии и политику. После завершения действий по планированию, описанных выше, необходимо разработать предварительные политики для работы вашей фирмы и для решений, которые должны приниматься ежеквартально. Мы предлагаем вам четко изложить эти правила в письменной форме для дальнейшего использования. Как симулятор про seeds, вы, вероятно, решите пересмотреть свою политику, основываясь на опыте, полученном в результате деятельности вашей фирмы, и меняющихся условиях динамичной бизнес-среды.

Мы рекомендуем вашей фирме быть очень конкретными в формулировании миссии, целей, стратегии и операционной политики. Корпоративная цель «максимизации прибыли» похвальна, но не дает достаточных указаний для разработки стратегии и политики и не имеет большого значения в качестве стандарта для достижения. В конце первого года симуляции, или любого другого года в этом отношении, у вас будет мало представления о том, была ли прибыль на самом деле максимизирована или вы потерпели неудачу. Было бы лучше, если бы, например, была достигнута цель «15 процентов прибыли после уплаты налогов на капитал». Тогда вы сможете более адекватно оценивать свои достижения после годичного опыта и при необходимости предпринимать корректирующие действия.

Вы можете рассматривать многие из своих операционных политик как правила принятия решений, которым необходимо следовать в определенных ситуациях. Примером конкретной политики может быть: «Не обращайтесь на снижение цен конкурентами, когда они составляют менее десяти центов за единицу, но, когда снижение больше, немедленно сопоставьте их цену». Избегайте таких обобщений, как «взять справедливую цену, соответствующую производственным издержкам и ценовой политике конкурентов». Это чистый хлопок. Четкая формула Изложение и формулирование вашей политики поможет обеспечить последовательность и стабильность работы вашей фирмы и сэкономит вам значительное количество времени на подготовку в течение периода принятия решения. шансы, как вы участвуете в симуляции. См. Главу 4 для дополнительной помощи в разработке миссии и целей и разработке стратегий и политики.

Администратор моделирования может потребовать письменные отчеты о некоторых или всех вышеупомянутых действиях как часть материала, используемого для оценки эффективности команды. Рабочие листы, содержащиеся в Приложении D, могут быть использованы для облегчения подготовки некоторых отчетов. Предполагается, что наиболее эффективным способом представления рабочих листов является разработка системы поддержки принятия решений. Рабочие листы в формате шаблона электронной таблицы доступны на диске, прилагаемом к данному руководству. Когда мы ссылаемся на рабочие листы, мы имеем в виду бумажные формы в этом руководстве. Когда мы ссылаемся на электронные таблицы, мы имеем в виду шаблоны электронных таблиц. Система поддержки принятия решений может быть сравнительно легко разработана с использованием этих шаблонов электронных таблиц.

Ваши первоначальные отчеты послужат хорошей основой для более обширного стратегического бизнес-плана и руководства по политике, которые могут потребоваться администратору после того, как вы приобретете некоторый опыт в симуляции.

Отправка решений

Следующий шаг - сформулировать и представить фактический набор решений для первого периода работы вашей фирмы под новым руководством, 3-й год, квартал 1. Администратор моделирования определит **дату** и **время**, когда ваши решения должны быть выполнены. Важно, чтобы решения вашей фирмы были представлены до этого времени. Невыполнение этого требования может задержать прогон симуляции. Скорее всего, это приведет к тому, что решение, представленное для вашей фирмы в течение предыдущего периода, будет использоваться в качестве решения на текущий период. Такие действия обычно

не отвечают интересам вашей фирмы. Глава 2 описывает решения, которые должны быть приняты, и описывает форму решения. Копии формы решения включены в Приложение D.

Мы надеемся, что опыт участия в *The Business Policy Game* будет приятным и полезным. Что еще более важно, тем не менее, это должен быть значимый и сложный образовательный опыт. Количество серьезных усилий, которые вы приложите к анализу, планированию и принятию решений в процессе симуляции, определит, насколько симуляция будет способствовать вашему образованию. Помните TANSTAAFL!