



Dla grających rad kilka

W przewodniku znajdziesz sporo różnych uwag, które pomogą Ci podejmować decyzje. Będzie to miało ogromny wpływ na Twoje osiągnięcia biznesowe. Przewodnik składa się z części poświęconej podstawom strategii oraz dotyczących: strategii cenowej, produkcji, inwestycjom, badaniom i rozwojowi, marketingu. Dokładne zapoznanie się z każdą z tych dziedzin strategicznych zapewni Ci sukces w grze.

Trochę zabawy z zasadami wolnego rynku

Przypatrzmy się przez chwilę relacjom istniejącym między konsumentami a producentami i produktami. Sklepy dyskontowe często odnoszą sukces, ponieważ sprzedają produkty średniej jakości za bardzo niską cenę. Ich strategia to sprzedaż jak największej ilości produktów. Po drugiej stronie znajdują się sklepy kierujące się odmienną strategią. Sprzedają produkty wysokiej jakości po wysokich cenach. Chociaż sprzedają zdecydowanie mniej, nadal są dochodowe. Tak więc widać, że zarówno firma produkująca psie obroże wysadzone diamentami, jak i ta wytwarzająca gadzety dla psów z materiałów odzyskanych po recyklingu mogą przynosić zyski na tym samym rynku.

Gramy w numerki

Zanim rozpoczniesz grę, powinieneś określić swoją strategię ceny i wielkość produkcji. Zastanów się, czy wolisz sprzedawać dużo tanich hologeneratorów, czy zdecydowanie mniej, ale za to drogie? A może wybierzesz opcję pośrednią, a więc sprzedaż umiarkowanej liczby produktów po umiarkowanej cenie? Dobrze przemyśl swój wybór. Każda liczba, którą wprowadzasz do gry, ma wpływ na Twoje zyski i dostępną gotówkę. Pamiętaj, że decyzje, które podejmujesz w każdym kwartale, są ze sobą powiązane. To znaczy, że jeśli na przykład ustanowisz wysokie ceny, prawdopodobnie będziesz ostrożny przy ustalaniu poziomu produkcji. Weź pod uwagę, że na drogi towar popyt jest relatywnie mały. Eksperymentując, nie wprowadzaj gwałtownych zmian, zanim do końca nie zrozumiesz specyfiki popytu na Twój produkt. Z pewnością zauważysz, że cena ma zasadniczy wpływ na popyt. Zawsze możesz podbić stawkę i zainwestować w badania i rozwój oraz marketing, by zyskać przewagę nad konkurencją. Wiele też zależy od panujących warunków na rynku i środków, którymi będziesz dysponować.

Liczą się pieniądze

Jeśli zbyt drastycznie obniżysz cenę, może się okazać, że przychód nie pokrywa kosztów produkcji. Sprzedawanie za 10 groszy szklanki lemoniady, której zrobienie kosztuje Cię 12 gr, na pewno nie jest dobrym interesem. Poświęć dużo uwagi Twojej marży brutto i całkowitym zyskom. Zajrzyj do raportu biznesowego. Znajdziesz tam dokładne dane na temat Twojej firmy. Pamiętaj: liczby nie kłamią! W biznesie pieniądze zazwyczaj

pożycza się, by rozszerzyć swoją działalność. Jeśli postanowisz zwiększyć moce przerobowe, uważnie obserwuj swoje zadłużenie. Nie rozbudowuj firmy zbyt gwałtownie, bo możesz nadwyrężyć zdolności kredytowe i ponosić wysokie koszty odsetek.

Pamiętaj, że możesz produkować jeszcze lepsze hologeneratory, inwestując w badania i rozwój. Czasem najnowsze gadżety wzbogacone o technologiczne wynalazki robią na rynku furorę. Dla innych przedsiębiorstw obecnych na rynku możesz stać się poważnym konkurentem, gdy będziesz produkować drogie generatory, a popyt na swój produkt zwiększysz, wyposażając go w unikalne, typowe tylko dla Twojego wyrobu elementy. Oczywiście istnieje ryzyko, że popyt na Twój produkt trochę zmaleje z powodu wyższej ceny, ale możesz to sobie zrekompensować, zwiększając nakłady na badania i rozwój. Jednak jeśli Twoi konkurenci dysponują większym budżetem i sprzedają generatory po dużo niższej cenie, możesz stracić swoje udziały w rynku. Pamiętaj, że gdy uda Ci się zwiększyć popyt, musisz być przygotowany na zmiany w pozostałych dziedzinach (na przykład w produkcji).

Obowiązkowa lektura raportów

Przeglądanie Raportów Branży dostarcza wielu ważnych informacji. Dzięki nim poznasz ceny poszczególnych produktów Twojej konkurencji, zmiany w otoczeniu ekonomicznym i wskaźniki efektywności. Raport Firmy jest szczególnie ważny, by śledzić zapasy. Jeśli zwiększysz produkcję, ale nie uda Ci się sprzedać założonej ilości hologeneratorów, to zapasy się zwiększą.

Kreatywna inwentaryzacja

Gdy stan Twojego magazynu jest zbyt wysoki, nie wstrzymuj produkcji. Wiąże się to z kosztami odpraw dla pracowników, jeżeli bowiem ograniczysz pracę fabryki, musisz zwolnić pracowników. Bądź ostrożny, planując radykalne posunięcia, gdyż Twoje decyzje przekładają się na konkretne skutki. W omawianym przypadku właściwym rozwiązaniem mogłoby być stopniowe ograniczanie produkcji i obniżanie ceny oraz obserwowane, jaki to ma wpływ na Twoje zapasy. Mówiąc prościej:

- ▲ Zbyt duże zapasy są złe.
- ▲ Produkowanie większej liczby towarów, niż sprzedajesz, przyczynia się do powstawania zapasów.
- ▲ Ograniczenie produkcji wiąże się z kosztami zwalniania pracowników.
- ▲ Obniżenie ceny pomoże sprzedawać więcej produktów.
- ▲ Staraj się sprzedawać więcej, niż produkujesz, by zredukować zapasy.

Czasami może się wydawać, że na Twoje decyzje wpływa rzut kostką. Stosowanie w biznesie sprytnych strategii alokacji sprawi jednak, że kostka będzie Ci sprzyjała.

Wybadaj konkurencję

Kiedy już wciągniesz się w grę, śledź trendy na rynku, korzystając z wykresów. Dzięki temu będziesz mógł szybko i efektywnie porównywać statystyki Twoje i Twojej konkurencji. Nie spoczywaj na laurach, gdy stwierdzisz, że radzisz sobie lepiej. Bardzo łatwo możesz stracić swoją pozycję.

Decyzje, decyzje...

Kilka kwestii technicznych:

- ▲ Uważnie wprowadzaj dane do formularza decyzyjnego, sprawdź je, zanim wyślesz swój plan. Jeden błąd może pozbawić Cię szans na wygranie gry.
- ▲ W grach, w których kwartał kończy się po upływie określonego czasu, możesz cofnąć się i poprawić formularz tyle razy, ile tylko chcesz, przed upływem kwartału.

Krok dalej

W porządku. Opanowałeś już podstawowe zasady, ale to tylko początek. Teraz możesz zabrać się do konkretów. Dziś proponujemy strategię cenową, badania i rozwój, marketing i inwestycje kapitałowe.

Cena jest OK. Na pewno?

Wszystkie Twoje genialne plany, strategie i procedury biznesowe nie będą miały znaczenia, gdy hologeneratory nie będą się sprzedawać – a tego możesz być pewny, jeśli nie ustalisz właściwej ceny. Kluczową rolę odgrywają tutaj dwa raporty. Raport firmy pomoże podjąć właściwe decyzje cenowe. Raport dotyczący całej branży pozwoli Ci sprawdzić, jak decyzje Twoich rywali wpłynęły na Twoje wyniki. Pomoże też przewidzieć, jaki będzie stan gospodarki w najbliższym czasie.

Ogólnie Twoim celem jest ustalenie ceny, po której uda się sprzedać możliwie jak najwięcej – jeśli nie wszystkie – produkowanych w Twojej fabryce hologeneratorów. Owocą strategią mogłoby być stworzenie magazynu do przechowania niesprzedanych generatorów, z zamiarem wyprzedania ich w przyszłych kwartałach. Wiąże się to z sekcją Dynamicznej Potańcówki, do której zaraz dojdziemy. Kiedy wzrasta ilość zamówień, rozważ podniesienie ceny. Dzięki temu większa podaż przyniesie większe zyski. Uważaj jednak, żeby nie przyhamować rosnącego rynku Twoimi cenami. Niekorzystna reakcja rynku na wyższe ceny może być bardzo kosztowną lekcją.

Golenie cen, golenie klientów

Jeśli stale masz zbyt duże zapasy, Twój problem może rozwiązać na przykład obniżenie cen. Niższe ceny zwiększają popyt, ale niższe ceny to również niższe zyski. Szkoda, prawda? Będziesz musiał regularnie sprawdzać raport firmy, żeby obserwować, jak polityka cenowa wpływa na zamówienia. Raport branży pokaże ceny Twoich konkurentów. Być może będziesz się musiał do nich dostosować, jeśli zauważysz, że rywale chcą przejąć rynek, stosując wysoko- albo niskocenową zagrywkę. Wykorzystaj to, czego nauczyłeś się w pierwszych kwartałach przy ustalaniu cen w przyszłości. W ten sposób zdobędziesz doświadczenie w przewidywaniu tego, co będzie się działo na rynku, i może nawet dorzucisz coś do firmowej skarbonki.

Produkuj, ale się nie spinaj

Produkcja hologeneratorów, podobnie jak wszystkie czynniki wpływające na osiągnięcia biznesowe, powinna reagować na sygnały płynące z rynku i osiągnięcia z przeszłości. Twoje fabryki powinny pracować przy maksymalnej wydajności i sprzedawać swoje wyroby. Twoim celem będzie też równoważenie kosztów produkcji, by wydatki pokrywały się

ze sprzedażą. Korzystając z raportów – zarówno Twojej firmy, jak i z całej branży – porównasz wyniki produkcji i wzmocnisz pozycję firmy na rynku.

Dynamiczna Potańcówka ze sprzedawaniem i wytwarzaniem

Docelowo musisz się starać sprzedać wszystkie hologeneratory po najwyższej cenie, jaką udźwignie rynek. (Uważaj: rynek jest zmienny jak ocean; jego pływy czasami uniemożliwią Twojej łódce pływanie, bez względu na to, jaką strategię przyjmiesz!). Za produkcję większej liczby towarów, niż sprzedajesz, poniesiesz karę – to opłata za zbyt duże zapasy, którą odejmuje się od zatrzymanych zysków. Poza wyjątkowymi sytuacjami powinieneś starać się ograniczać swoje zapasy. Odstępstwo od tej zasady jest możliwe, gdy planujesz w przyszłym kwartale sprzedaż bez powiększania zdolności wytwórczych fabryki. W raporcie firmy sprawdzisz zdolności produkcyjne, czyli maksymalną liczbę hologeneratorów, które fabryka może wyprodukować w przyszłym kwartale. Dodając zdolności wytwórcze do zapasów, będziesz wiedzieć, ile jesteś w stanie sprzedać. W tym samym raporcie znajdziesz również koszty produkcji w przeliczeniu na jeden hologenerator. Z pewnością nie trzeba Ci przypominać, że im mniejszy koszt, tym lepiej.

Piękno wydajności

80% to magiczna liczba. Operowanie na takim poziomie wydajności pozwoli wytwarzać generatory po najniższych kosztach. Jeśli przekroczysz tę liczbę, zabraknie Ci czasu na konserwację maszyn i naprawy, co zwiększy koszty jednostkowe i naturalnie obniży dochody. Nawet maszyny potrzebują chwili odpoczynku. Gdy produkujesz poniżej 80%, Twój personel i wyposażenie chwilami będą bezczynni. To zmniejszy wydajność i zwiększy koszty produkcji.

Prawie bezbolesna lekcja matematyki

Aby znaleźć najniższy poziom kosztów produkcji, pomnóż wydajność swojej fabryki przez 0,80. To Twój cel produkcyjny.

Badania i rozwój – skromna nazwa, ogromny potencjał!

Inwestycje w badania i rozwój to dowód na przyszłościowe myślenie. To, jak Twoje przedsiębiorstwo będzie wyglądać za kilka lat, zależy m.in. od nakładów przeznaczonych na tę dziedzinę. Jeśli sprytnie zainwestujesz, następna seria Twoich hologeneratorów będzie wyposażona w nowe funkcje i nowinki, które zwiększą ich atrakcyjność na rynku.

Ten kwartał i dalej!

Nie irytuj się, jeżeli nakłady na badania i rozwój nie przyniosą szybko wymiernych wyników. Badania rynku i rozwój produktu to proces długoterminowy, którego efekty rozkładają się na kilka kwartałów. Pieniądze zainwestowane w tym kwartale zwiększą sprzedaż w przyszłych, chociaż na zysk wpływa także wybrana przez Ciebie strategia cenowa. Na przykład nakłady na rozwój mogą zwiększyć popyt o 10%, ale wysokie ceny ograniczą go o 25%, czego wypadkową będzie spadek o 15%.

Najważniejsze: wydatki na badania i rozwój w trzecim kwartale mają wpływ na popyt w czwartym.

Wpływ wydatków na badania i rozwój rozkłada się w czasie, zatem efekty też będą rozłożone w czasie. Inwestycja ta pozytywnie wpływa na popyt, ale pamiętaj, że cena jest dużo bardziej znaczącym czynnikiem w zwiększaniu udziału w rynku. Te wydatki, podobnie jak w przypadku marketingu, zwiększają popyt dla całej branży – czyli również popyt na wyroby konkurencji. Odsetek dodatkowego popytu jest proporcjonalny do odsetka wydatków na badania i rozwój w Twoim przedsiębiorstwie. Zmniejszone wydatki mogą przystopować Twoje koszty, ale zwiększone – pobudzą rynek i przyczynią się do wzrostu zawsze mile widzianego zysku. Uważaj zatem na korzyści krótkoterminowe. Jeśli Twoja firma nie inwestuje w badania i rozwój, Twój produkt nie będzie doskonały. Przedsiębiorczy konkurent może wprowadzić na rynek rewolucyjny, nowy hologenerator, a Twoja firma już nigdy nie dogoni konkurencji.

Marketing: cudnie zapakowane piękne słówka

Choć niektórzy cynicy mogą opisać marketing jako ubieranie brzydala w markowy garnitur, jedno jest pewne: marketing zwiększa popyt na produkt. Pieniądze wydane na marketing działają trochę inaczej niż inwestycje w inne dziedziny. Dzieje się tak dlatego, że inne firmy mogą odnosić korzyść z Twoich wysiłków marketingowych, a Ty możesz zyskiwać na przygotowanej przez nich reklamie. Niezależnie od tego, kto płaci za reklamę, więcej klientów i firm dowie się o hologeneratorach. Gdy przeznacysz na działania marketingowe większe nakłady, więcej konsumentów usłyszy o Twoim wyjątkowym, nowoczesnym hologeneratorze, bez których ani rusz.

Oczywiste zasady marketingu

Jeśli teraz wydasz na marketing mniej niż w poprzednim kwartale, Twoja kieszeń odczuje różnicę. Niemniej skromniejsze wydatki mogą też oznaczać mniejszą sprzedaż. Najważniejsze jest jednak to, że skuteczna strategia marketingowa przynosi zyski wyższe niż nakłady na marketing.

Pomnażaj swój kapitał

Inwestycje kapitałowe to pieniądze, które wykorzystujesz, by zwiększyć swoje możliwości produkcyjne. Przeznacza się je na:

- ▲ Zwiększenie ilości wyposażenia.
- ▲ Zamianę lub naprawę maszyn i urządzeń.
- ▲ Zakup wydajniejszego sprzętu.
- ▲ Zwiększenie fizycznych rozmiarów Twojej fabryki.

To stara, ale nieunikniona cena robienia interesów: dostajesz to, za co płacisz. Każda inwestycja kapitałowa, która przekracza wartość deprecjacji, zwiększy Twoje możliwości produkcyjne, czyli ilość hologeneratorów, którą produkujesz w każdym kwartale.

W związku z tym, że na zakup, zainstalowanie i przetestowanie nowego wyposażenia potrzeba czasu, wpływ jakichkolwiek decyzji na Twoją firmę będzie opóźniony o jeden kwartał. Dobrze jednak spojrzeć na to w ten sposób: popcorn smakuje lepiej, kiedy jest dobrze usmażony. Jeżeli ta przenośnia nie trafia Ci do przekonania, po prostu pamiętaj: warto czekać na rezultaty swojej inwestycji.

Aprecjacja amortyzacji

Jeśli chcesz zachować dotychczasowe zdolności produkcyjne swojej fabryki, na inwestycje powinieneś przeznaczać przynajmniej tyle, ile wynosi amortyzacja. (Amortyzacja to wartość zużytych maszyn i urządzeń w każdym kwartale). Gdy Twoje inwestycje przewyższają amortyzację, zdolności produkcyjne wzrosną. Jeśli inwestycje są mniejsze, zdolności produkcyjne się obniżają, co pociąga za sobą koszty odpraw dla zwalnianych pracowników.

Zapamiętaj:

- ▲ Jeśli nakłady inwestycyjne są takie jak amortyzacja – w fabryce nic się nie zmienia.
- ▲ Jeśli nakłady inwestycyjne są wyższe od amortyzacji – rosną moce produkcyjne fabryki.
- ▲ Jeśli nakłady inwestycyjne są niższe niż amortyzacja – traci na tym fabryka, spadają zdolności produkcyjne i powstają koszty odpraw dla pracowników.

Większe fabryki, niższe ceny

Większe fabryki produkują taniej w przeliczeniu na jednostkę produkcji – to efekt „korzyści skali”. By wyprodukować dodatkowy hologenerator, trzeba zainwestować 40 dol.

Zapuszczaj teorię, podążaj do celu

Masz już teraz wiedzę, dzięki której możesz stać się biznesmenem lub bankrutem. Wstań z dyrektorskiego fotela i jedź do fabryki. Poznaj hologeneratory, porozmawiaj ze swoimi pracownikami. A potem sprawdzaj swoje umiejętności na rynku. Może on być dla Ciebie okrutny, ale może też Cię sownie wynagrodzić. Działaj!