

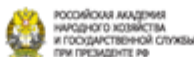
Мастер-класс: работа над ошибками (19 декабря 2012г., РАНХиГС)



Содержание мастер-класса

1. Стратегия компании: направленность на KPI; срочность различных решений;
2. Роль дивидендов в управлении компанией: ответственность менеджмента; влияние дивидендов на цену акций
3. Роль кредита в бизнесе: финансовый рычаг, его эффективность
4. Всё о прогнозировании спроса:
 - Сезонность;
 - Цены: ценовая эластичность;
 - Рекламный бюджет: имидж и прямая реклама;
 - Агенты/дистрибьюторы: мотивация, текучка, эффективность;
 - НИОКР;
 - Качество сборки: уменьшаем брак и улучшаем спрос;
 - Рейтинг веб-сайта: «погоня за звёздами»
5. Основы бухгалтерского отчета: Баланс (Активы и Пассивы), ОПУ, ОДДС (нет в презентации)

Организаторы



Генеральный партнер



1. Стратегия компании: направленность на KPI; срочность различных решений.

Бизнес-симулятор предлагает **конкретный набор KPI**, которые консолидируются в едином показателе – цене акций. Цена акций учитывает большой набор факторов, однако вклад каждого фактора в цену акций сильно отличается. Конечно же, наиболее важным показателем является капитал компании, наращиваемый к пятому периоду за счет прибыли [слайд 3].



ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ



Организаторы



Генеральный партнер



Ваш источник дохода – продажи. Качественное управление продажами и производством обеспечивают высокую прибыль, соответственно – цену акций. Команды часто допускают ошибку, когда гонятся за увеличением доли рынка, или за высокими дивидендными выплатами, или за ликвидностью, в ущерб основному показателю – прибыли. Задача участников фокусироваться на самых значимых факторах для цены акций. Конечно же, приятно получить бонус от деловой репутации, но этот бонус будет гораздо ниже, чем

отрицательное влияние снижающейся прибыли. Вывод: первично управление продажами и прибыль, остальные факторы позволяют максимизировать ваш успех.

Срочность управленческих решений серьезно влияет на формирование стратегии. Стратегия должна разрабатываться на все 5 периодов, чтобы показать максимальный результат к концу раунда, но, конечно же, невозможно абсолютно точно спланировать свои действия, потому что, во-первых, на рынок влияют действия конкурентов, во-вторых, отдачу от всех факторов сложно вычислить без погрешности [слайд 4].



Разбивка решений по срочности реализации



Первостепенно просчитать потребность в производственных мощностях и сырье. Производственные мощности вводятся через 2 квартала, после покупки. Отдача от станков максимизируется, если заказать их в 1 периоде и использовать в течение 3 периодов. Сырье по форвардным контрактам (поставка через 3 мес. и через 6 мес.), обычно, значительно дешевле, чем при заказе СПОТ. В первых периодах закупка «длинного» сырья отражается на прибыли негативно, т.к. сырье учитывается на балансе с 10% дисконтом от его минимальной закупочной цены. Но к концу периода вложения должны окупиться. В каждом сценарии эффективность использования форвардного сырья может серьезно отличаться из-за стоимости сырья, макроэкономических трендов и процентных ставок.

Среднесрочные решения не менее важны, чем долгосрочные, но могут как лечь в основу стратегии, так и оказывать корректирующее воздействие. Про развитие сайта, агентов, НИОКР, имидж и упр. бюджет уже было интересно изложено в разделе «Советы». В рамках мастер-класса информация будет дополнена. Особое внимание уделяйте расходам на техническое обслуживание: они могут не только поддерживать эффективность станков, но и восстанавливать станки! Эффект от починки приходит на следующий период, а отражается в отчете через период. За 1 период станки могут восстанавливаться на 10% и более при высоких вложениях в техническое обслуживание. Вложения лучше осуществлять в 1-2 периоде, чтобы получить максимальную отдачу.

Краткосрочные решения позволяют быстро корректировать спрос и загруженность сборщиков и механиков. Ценовая политика может быть как плавающей, так и статичной, главное – это обеспечивать соответствие спроса и предложения: минимизировать складские запасы, одновременно не формируя долги по поставкам.

Отдельного внимания требует **фактор изменения сменности производства**. Это серьезный шаг, являющийся средне-долгосрочным, требующий тщательного планирования и подготовки. Увеличение сменности ведёт к массе издержек: найм механиков, увеличение премии механикам всех смен, повышение требований к техническому обслуживанию, найм сборщиков за 1 период до увеличения сменности. Покрытие таких издержек возможно только при значительном росте продаж: +50-100%. Поэтому прежде, чем думать об увеличении сменности, необходимо рассмотреть альтернативные стратегии деятельности, либо необходимо быть уверенным в своих расчетах.

2. Роль дивидендов в управлении компанией: ответственность менеджмента; влияние дивидендов на цену акций.

[Слайд 5,6] С одной стороны, дивиденд является смыслом существования компании, с другой – чрезмерная выплата мешает развитию бизнеса, а значит росту курса акций, который так же является доходом акционера. ТОП-менеджмент компании несёт ответственность перед акционерами не только в виде выплаты/невыплаты дивидендов, но и в развитии бизнеса; при этом менеджмент заинтересован в получении заработной платы и бонусов. Следовательно, дивидендная выплата должна быть оптимальной.

Ниже вы видите таблицу-кейс, которая показывает, как различный уровень дивидендных выплат влияет на рыночную стоимость компании. Высокая выплата определенно позитивно влияет на уровень деловой репутации (гудвилл) компании. Однако этот позитивный эффект легко перекрывается негативным влиянием снижения собственного капитала. Дивидендная выплата одновременно позитивно влияет на деловую репутацию и на снижение капитала, который должен расти! Баланс между этими эффектами максимизирует рыночную стоимость компании.



ТОП-менеджмент компании замыкает на себе интересы:

акционеров, сотрудников, подрядчиков, поставщиков и банков/кредиторов, покупателей/дебиторов, потребителей и прочих групп компаний и людей, которые тем или иным способом связаны с деятельностью компании.

Организаторы



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

Генеральный партнер



Оптимальная выплата рассчитывается исходя из соотношения текущего уровня резервов и собственного капитала. Если резервы/итого капитал = 1/1, то выплата вполне может стремиться к 10%. При уровне 1/10 необходимо задуматься о целесообразности выплаты вообще, потому что компания слишком неустойчива. В каждом сценарии и на каждом рынке своя оптимальная выплата: анализируйте как можно больше отчетов, чтобы отследить эффективные дивидендные стратегии. Помните, что обмен отчетами с командами из других групп – это самый эффективный способ быстро разобраться в симуляторе.



Выплачено дивидендов ⁺	1%	3%	5%	7%	9%
Капитал акционеров, тыс. руб.	5000	5000	5000	5000	5000
Резервы до выплаты, тыс. руб.	1000	1000	1000	1000	1000
Резервы после выплаты, тыс. руб.	950	850	750	650	550
Влияние на goodwill, в долях	+0,03	+0,05	+0,07	+0,09	+0,10
Балансовая стоимость после выплаты	5950	5850	5750	5650	5550
Рыночная стоимость, тыс. руб.	6129	6166	6171	6150	6110

⁺ В таблице используется показательный пример. Реальное влияние на goodwill компании определяется участниками самостоятельно, исходя из данных игры. В оценке влияния должна учитываться дивидендная политика конкурентов.
^{**} Варианты с выплатой в 3% и 7% так же эффективнее, чем вариант с 9%. Выплата должна быть оптимальной
^{***} Влияние рассчитано с убывающей отдачей. Это значит, что выплата 10% дивидендов в сравнении с выплатой 3% влияет на goodwill с меньшей отдачей от каждого процента.

3. Роль кредита в бизнесе: финансовый рычаг, его эффективность

Кредит – это эффективный инструмент увеличения рентабельности собственного капитала. В таблице-кейсе ниже [слайд 7] указано влияние роста закредитованности бизнеса на финансовый результат. При кредитовании деятельности необходимо исходить из следующих положений:

- Если стоимость кредита (ставка %) ниже рентабельности активов, то его применение эффективно;
- Слишком серьезная долговая нагрузка в случае снижения рентабельности активов становится очень рискованной и может приводить к убыткам;
- Стоимость заимствований повышается тем выше, чем меньше они обеспечены.



Роль кредита в бизнесе: финансовый рычаг и его эффективность

Периоды	1	2	3	4	5
Описание	Компания работает без использования заемных средств.	Компания берет кредит с обеспечением собственным капиталом.	Компания увеличивает задолженность (обеспечения нет)	Максимальный рычаг, допустимый банками на рынке	Рентабельность активов упала из-за новой тенденции в потреблении
Собственный капитал, тыс. руб.	1000	1000	1000	1000	1000
Обязательства, тыс. руб.	0	1000	2000	2500	2500
Финансовый рычаг, в долях	0	1,00	2,00	2,50	2,50
Средневзвешенная стоимость обязательств, %	0%	15%	20%	22%	22%
Рентабельность активов*, %	30%	30%	30%	30%	20%
Прибыль до вычета %, тыс. руб.	300	600	900	1050	700
Уплаченный %	0	150	400	550	550
Прибыль, тыс. руб.	300	450	500	500	150



* Рентабельность может считаться по различным параметрам. Здесь рентабельность активов понимается как отношение прибыли до уплаты % к активам компании.

$$R_{\text{активов}} = \frac{\text{Прибыль до вычета \%}}{\text{Активы компании}}$$

Финансовый рычаг – это соотношение заемных и собственных средств. В различных видах бизнеса эффективный рычаг может серьезно отличаться. В симуляторе, в зависимости от сценария, этот уровень тоже различный. Рекомендуется планировать кредитование таким образом, чтобы к пятому периоду баланс компании становился ликвидным, т.е. кредиты должны быть погашены, а соотношение наличных средств и активов должно достигать уровня 1/10.

4. Всё о прогнозировании спроса.

 **Прогнозирование спроса**

Факторы, влияющие на спрос в симуляторе*	Как использовать?	Влияние на спрос**
1 Сезонность	Экстраполяция	Умеренное (~15%)
2 Цены	Эластичность спроса по цене	Сильное
3 Рекламный бюджет	Предельная отдача	Умеренное (~30%)
4 Агенты и дистрибьюторы	Эластичность спроса по комиссиям	Сильное (~50%)
5 НИОКР	Стабильный эффект, скорректированный на действия конкурентов	Умеренное /слабое; Малая +1-5% Большая +3-10%
6 Качество сборки	Максимум +40% к минимальным значениям	Слабое влияние; снижает процент брака; немного увеличивает спрос
7 Рейтинг веб-сайта	Звезды за крупные вложения	Умеренное влияние; ~+10% за звезду
8 Тенденции: рынок и действия конкурентов	Действия конкурентов отражаются на эффективности любых инструментов. Так же важно следить за среднерыночными ценами, рекламными бюджетами, расходами на НИОКР и прочими показателями, описывающими конъюнктуру рынка.	

*Это попытка классифицировать факторы по важности. В рамках различных стратегий наиболее важными факторами могут становиться различные их комбинации.

**Так же не следует забывать про управленческий бюджет, незначительно влияющий на спрос, а также на пассивные факторы (макроэкономика), в особенности валютный курс, который прямым образом изменяет реальную цену для потребителей в ЕС.

На слайде выше перечислены все факторы, которыми можно регулировать спрос в рамках симулятора. Ранее в «Советах» вы уже имели возможность познакомиться с дополнительной информацией об этих факторах.

Первичным и простейшим с точки зрения расчета является фактор *сезонности спроса*. Сезонность вычисляется по истории компании: вычисляется темп роста заказов от квартала к кварталу и экстраполируется на последующие кварталы.

Ценовой фактор достаточно просто учесть при планировании, но он, при этом, серьезнейшим образом влияет на спрос. Эластичность спроса по цене варьируется в диапазоне [-4;-2] по различным продуктам/рынкам.

Имиджевая реклама воздействует на спрос не мгновенно: эффект максимизируется через 1-2 квартала, поэтому необходимо изначально учесть этот вид продвижения в стратегии. В последнем квартале допускается значительное снижение бюджета на имиджевую рекламу. Этот вид рекламы наиболее эффективен в Интернете, где первично завоевание доверия потребителя: вложениями в имидж можно увеличить посещаемость (не продажи!) веб-сайта в 2-3 раза в рамках одного сценария, что позитивно скажется на продажах.

Прямая реклама позволяет получить отдачу мгновенно. При этом необходимо учитывать средний уровень рекламных бюджетов в отрасли. При увеличении рекламных бюджетов отдача от каждой следующей вложенной тысячи рублей снижается. Прямая реклама эффективно работает на всех рынках.

Агенты и дистрибьюторы подробно описаны в справочнике. Зачастую, вопросы вызывает текучка агентов и дистрибьюторов. Простой кейс: увеличиваем кол-во агентов в России с 2 до 4. Выручка до найма новых агентов составляла 1 млн. руб., комиссия агента 10%, квартальное вознаграждение – 15 тыс. руб.. Каждый следующий агент приносит меньший эффект. Агенты делили продажи 50/50, когда их было два. Следующий агент уже не принесет +50% спроса, вероятнее значение в 20-40%; четвертый агент уже принесет 10-30% и т.д. Конкретные значения для каждой ситуации на рынке сильно отличаются. Предположим, что рост спроса составил +50%, значит выручка равна 1,5 млн. руб. В прошлом периоде агенты зарабатывали 15 тыс. руб. + 10%*1 млн.руб./2 = 65 тыс. руб. После найма их заработок составил 15 тыс. руб.+10%*1,5 млн. руб./4 = 52 500 руб. Получаем, что с наймом новых агентов, старые агенты заработали на 19% меньше. Конечно же, снижение заработка может повлечь за собой уход агента из компании. Необходимо найти оптимальный вариант между количеством агентов, их заработком и выручкой компании.

НИОКР могут формировать серьезное конкурентное преимущество, но вложения следует осуществлять в первых периодах, чтобы как можно больше периодов использовать разработки. Влияние разработок на спрос (как малых, так и больших) зависит от среднего уровня инновационности в группе: если все команды вводят разработки, то рост спроса может быть минимален; если разработки вводит одна команда, то можно получить и более 10% бонуса к спросу; если разработки вводят все команды, кроме одной, последняя может получить даже отрицательное влияние на спрос. Примерно так же работает рейтинг веб-сайта.

Рейтинг веб-сайта формируется посредством вложений в развитие веб-сайта. Каждая следующая звезда даёт меньший бонус к спросу. После получения звезды допускается снижение расходов на развитие веб-сайта, т.к. поддержание рейтинга значительно дешевле, чем его первичное формирование.

Если вы только начинаете погружаться в симулятор, лучше попробовать изолированно изменять факторы (на одном рынке только цену, на другом – только рекламу и т.д.), чтобы понять, как работает каждый фактор. В сущности, для этого существует тестовый период, однако на все факторы его все равно не хватит.

Факторы влияют на спрос *изолированно*. Т.е. если снижение цен должно дать +20% к спросу, а снижение прямой рекламы -10%, то суммарное воздействие на спрос составит $+20\% - 10\% = +10\%$. Важно обращать внимание на валютный курс, потому что его изменение прямым образом воздействует на цены в ЕС.

5. Основы бухгалтерского учета: Баланс, ОПУ, ОДДС.

Данному вопросу будет посвящён отдельный мастер-класс. Сейчас рассмотрим несколько кейсов, связанных с приобретением и использованием сырья и станков.

1. Покупка станка за наличные средства:
 - a. ОДДС: -175 000 в текущем квартале; -175 000 в следующем квартале
 - b. Баланс, изменение только в активах: за два квартала +350 000 в оборудовании; - 350 000 в наличных средствах;
 - c. ОПУ: - амортизация (по ставке из справочника)
2. Покупка станка в кредит:
 - a. ОДДС: -350 000 за два квартала; + 350 000 в виде овердрафта/срочного кредита
 - b. Баланс, изменение в активах и пассивах: +350 000 в оборудовании за 2 квартала; +350 000 заемных средств в пассивах;
 - c. ОПУ: - амортизация; - ставка процента по кредиту
3. Покупка сырья:
 - a. ОДДС: - 50% стоимости сырья в текущем квартале и -50% в следующем;
 - b. Баланс: +90% стоимости сырья, рассчитанной по минимальной цене из трёх доступных в активах; если приобретается в кредит, то величина кредита отражается в пассивах;
 - c. ОПУ: - себестоимость использованного в этом периоде сырья, рассчитанная по таблице из справочника; - 10% от себестоимости всего закупленного в данном периоде сырья (переоценка складских запасов: будет возвращена, когда сырье используется); - хранение сырья (если хранится более 2000 ед.).

Вывод: необходимо отличать отчет о прибыли/убытках (ОПУ) и отчет о движении денежных средств (ОДДС). ОДДС отражает *ликвидность* компании: каким образом движутся денежные потоки. Т.к. существуют лаги между покупкой и оплатой сырья, станков и прочих вещей, а так же лаги в монетизации выручки (дебиторская задолженность), прибыль и наличные средства, которыми располагает компания, суть совершенно разные категории.