

BU\$INESS*plus*

gra menedżerska

Opis gry



©Marian Krupa

AGENDA:

Idea gry decyzyjnej

Dlaczego gra?

Cel gry menedżerskiej „BU\$INESSplus”

Ogólne zasady gry „BU\$INESSplus”

Zalety „BU\$INESSplus”

Scenariusz gry „BU\$INESSplus”

Model gry i dane podstawowe

Idea gry decyzyjnej

Istota gry decyzyjnej polega na maksymalnym zbliżeniu obszaru **teorii** ekonomii, zarządzania do **praktyki** gospodarczej w warunkach akademickich. Aspekt decyzyjny, który określa podstawowy wymiar zarządzania przedsiębiorstwem, stanowi w grze „**BUSINESSplus**” istotę procesu uczenia się.

Każda gra decyzyjna posiada wiele zalet o charakterze dydaktycznym. Jednakże to co stanowi najistotniejszy punkt odniesienia, dla uczestników posiadających już dość często bardzo bogate doświadczenie zawodowe oraz wiedzę fachową na określony temat, dotyczy możliwości przedstawienia **wiedzy integralnej, refleksji systemowej ukierunkowanej** na otoczenia danej organizacji jak też kształtowanie określonych **postaw**, np.: wrażliwości intelektualnej, inicjatywy, innowacyjności, partycypacji, zaangażowania, pracy zespołowej czy też przedsiębiorczości.

Prowadzenie zajęć w oparciu o grę decyzyjną jest stosunkowo prosty, klarowny i efektywny zarówno dla moderatora jak i dla osób uczestniczących w zajęciach. Ponadto, odpowiednio zorganizowana i przeprowadzona gra menedżerska (odpowiednie miejsce, czas, motywacja uczestników) integruje współpracowników oraz wyzwała pozytywny klimat organizacyjny niezwykle istotny dla przeprowadzania jakiegokolwiek zmian, wdrożeń, reorganizacji. Gra decyzyjna może zatem stanowić skuteczne narzędzie przygotowujące organizację do radykalnych **zmian** w strukturze, wdrożeń zaawansowanych systemów informatycznych czy też wyzwolenia niewykorzystanego potencjału intelektualnego wśród pracowników danego przedsiębiorstwa.

Gra menedżerska „**BUSINESSplus**” jest realistycznym **modelem** biznesowym. W grze bierze udział sześć zespołów reprezentujących sześć firm – producentów robotów. Każdy zespół składa się zarządu, w którego skład wchodzi: Prezes oraz Dyrektorzy ds. produkcji, marketingu, logistyki, B&R, finansów. Wszyscy uczestnicy podejmują indywidualne aczkolwiek wspólnie uzgodnione i zatwierdzone ostatecznie przez prezesa firmy decyzje, w efekcie których uzyskujemy wzrost (spadek) wartości danej organizacji.

Gra menedżerska „**BUSINESSplus**” uczy myślenia systemowego, dostrzegania procesów zachodzących w gospodarce w skali mikro i makro w sposób całościowy, spójny, **zintegrowany**.

Dlaczego gra?

Gra decyzyjna (symulacyjna) jako metoda rozwoju kadr bazuje na koncepcji człowieka (menedżera, przedsiębiorcy,) jako istoty aktywnej i twórczej. Gra zasadza się na następującej koncepcji uczenia się: model nawykowy oparty na utrwalaniu pamięciowym, zastąpiony zostaje **modelem poznawczym i rozwojowym**, opartym na jednostkowych schematach i strategiach interpretacyjnych. Proces uczenia się jest nieodłączny od rozwiązywania problemów, w naszym przypadku problemów decyzyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bankiem, związkiem zawodowym itd. ¹.

Na szczególną uwagę, w procesie dydaktycznym wykorzystującym narzędzia jakimi są gry decyzyjne, zasługuje niewątpliwie swoista pedagogika uczenia się na którą składa się:

- 1) **prowadzący-konsultant** jako **partner**, bardziej „coach” czy **przewodnik** niż typowy nauczyciel;
- 2) zindywidualizowana, dostosowana do zainteresowań, doświadczeń, potrzeb i wiedzy poszczególnych uczestników, **wspólnie tworzona zawartość treściowa**,
- 3) **uczenie się przez rozwiązywanie problemów** przez analizę określonej sytuacji, warunków, powiązań, doświadczeń;
- 4) **praca w grupie**: rozwijanie zarówno postaw indywidualnych (np. przywódczych) jak i umiejętności pracy w grupie;
- 5) zaangażowanie emocjonalne, naturalna ciekawość i wyobraźnia, **wspólna zabawa**.

Sam zaś uczestnik może:

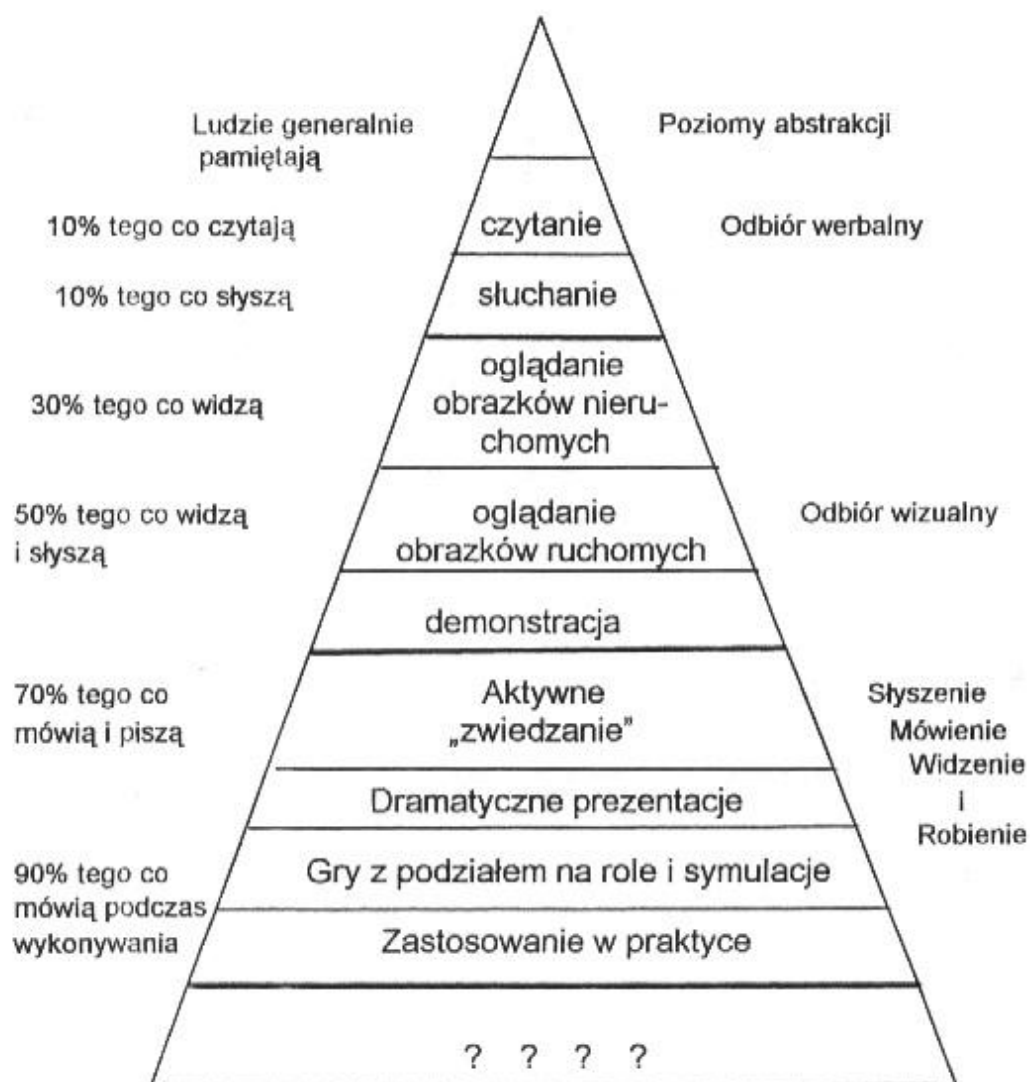
- 1) może podejść do zaproponowanego materiału w sposób **selektywny** oraz **kreatywny**;
- 2) może przetwarzać informacje we własnym **tempie**;
- 3) może liczyć na **pomoc zespołu**;
- 4) ma **prawo do popełniania błędów** i ich naprawiania².

¹ Opracowano na podst.: Piotr. A. Gryko, *Poucządzająca zabawa*, „Personel”, 1-15 lutego 2001.

² Ibid.

Kolejnym kluczowym argumentem w stosowaniu określonych metod dydaktycznych jest ich ostateczna efektywność.

Klasyczny model nauczania problemowego w oparciu o metody aktywizujące opiera się na założeniu, że 40-90% efektywności uczenia się wynika z uczenia się poprzez działanie (dyskusja 40%, odgrywanie ról 70%, uczenie innych 90%) –
tzw. „Piramida przyswajania wiedzy”



Rysunek. Stożek doświadczenia Dale'a³ – tzw. piramida przyswajania wiedzy.

³ Wiman, Mierhensy, *Educational Media*, Merrill, 1969.

Cel gry menedżerskiej „BU\$INESSplus”

Założeniem ogólnym gry menedżerskiej „BU\$INESSplus” jest pomoc uczestnikom w zrozumieniu istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa w skali mikro i makro i nauczanie metod i technik wykorzystania tejże wiedzy w praktyce zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Pod koniec gry, jej uczestnicy zdobędą m.in. następujące umiejętności:

- * Opracować **wizję i misję** przedsiębiorstwa.
- * Opracować ogólną **strategię zarządzania** – określić cele, zadania, odpowiedzialność.
- * Opracować plan marketingowy w oparciu o model **marketingu MIX’u**
- * Przedstawić współczesną koncepcję zarządzania jakością w oparciu o metody **TQM i normy ISO**.
- * Obliczyć wartość **planowanych przychodów** ze sprzedaży, kosztów całkowitych oraz zysku.
- * Wykonać analizę prognozy rentowności w oparciu o model **Brek-Even-Point**
- * Wyjaśnić proces zestawiania i interpretowania podstawowych danych finansowych w oparciu o metodę **analizy wskaźnikowej** Donalda Millera „Cause and Effect Ratios”.
- * Opracować i dokonać interpretacji strategicznej portfela produktów w oparciu o **macierz BCG** (Boston Consulting Group)
- * Opisać pozytywne i negatywne czynniki wpływające na wydajność pracy i klimat organizacyjny, **etos pracy**.
- * Wyjaśnić proces podejmowania decyzji w procesie zarządzania firmą w perspektywie kształtowania zrównoważonego modelu **wzrostu wartości dla interesariuszy**.
- * Występować publicznie, komunikować się w grupie oraz skutecznie negocjować
- * Wykorzystywać w stopniu zaawansowanym profesjonalnych narzędzi informatycznych w pracy zawodowej w wymiarze analitycznym i komunikacyjnym, tj.: Excel, Word, PowerPoint, Internet

Ogólne zasady gry „BU\$INESSplus”

Gra składa się z 8-10 rund, z których każda obejmuje 1 rok. W grze może uczestniczyć maksymalnie sześć rywalizujących ze sobą zespołów (3 osobowych). Każdy uczestnik pełni, w zależności od indywidualnego wyboru, rolę Prezesa lub Dyrektora ds. produkcji, marketingu, logistyki, B&R, finansów. W poszczególnych rundach, każdy z zespołów podejmuje określone decyzje w poszczególnych obszarach funkcjonalnych oraz decyzje szczegółowe w formie formularzy decyzyjnych (marketingowy, jakościowy) w oparciu o zdobytą wiedzę (konwersatorium, prezentacje indywidualne w ramach tzw. konferencji prasowych). W ten sposób, proces nauki postępuje stopniowo, aczkolwiek systematycznie.

Uczestnicy nie są zobligowani do podejmowania wszystkich decyzji w poszczególnych rundach. W przypadku braku decyzji (tzn. braku określonych zmian) komputer zinterpretuje taką sytuację jako chęć podjęcia decyzji standardowej. Decyzje standardowe zmagazynowane są w pamięci komputera.

Program jest ponadto **interaktywny**, tzn. decyzje podjęte przez jedno przedsiębiorstwo mają wpływ na pozostałych uczestników w toczącej się rywalizacji na rynku robotów.

Zalety „BU\$INESSplus”

„BU\$INESSplus” posiada następujące zalety:

- Symulacje komputerowe tego typu są oparte na tworzeniu sytuacji modelowych co stwarza nie do końca przewidziane w scenariuszu rozwiązania. Jest to symulacja komputerowa, która jest przede wszystkim zabawą edukacyjną zarówno dla moderatora, jak i dla uczestników co stwarza warunki efektywnej pracy.
- Symulacja komputerowa odzwierciedlająca współczesny model biznesowy jest efektem kilkunastu lat doświadczeń (praktyka) i zdobywania wiedzy (teoria) przez autora na temat przedsiębiorczości, ekonomii, zarządzania i wykorzystania tej wiedzy dla celów dydaktycznych przy użyciu nowoczesnych metod nauczania.

- „BU\$INESSplus” jest łatwa do rozplanowania i kontrolowania w czasie w zależności od potrzeb i możliwości uczestników. Na przejście jednej rundy należy przeznaczyć od jednej do dwóch godzin. Dlatego też, moderator może zaplanować kurs złożony z kolejnych rund, których liczba uzależniona jest od czasu jakim dysponuje, przy czym kurs można prowadzić z dowolnie ustalonymi przerwami. Całkowity czas przeznaczony na symulację waha się od jednego do dwóch dni – maksymalnie 16 godz.
- „BU\$INESSplus” nie tylko przekazuje wiedzę teoretyczną na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, ale przede wszystkim kształtuje umiejętność wykorzystywania określonych metod i technik zarządzania w praktyce.
- „BU\$INESSplus” może być prowadzona w sposób tradycyjny (uczestnicy zapisują decyzje na papierze) jak też przy pomocy aplikacji komputerowych co umożliwia rozwinięcie wśród uczestników zaawansowanych umiejętności pracy z komputerem w obszarze arkusza kalkulacyjnego „Excel”, programu „PowerPoint”, aplikacji tekstowej „Word” czy też Internetu.

1. Założenia

Symulacja komputerowa „BU\$INESSplus” jest realistycznym i szczegółowym modelem gospodarki wolnorynkowej. Ogólnym założeniem gry jest pomoc jej uczestnikom w zrozumieniu istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości w odniesieniu do otoczenia konkurencyjnego, poszczególnych grup interesariuszy oraz na tle procesów zachodzących w gospodarce.

Gra symulacyjna jest tylko przybliżeniem rzeczywistości biznesowej (w sposób ogólny i uproszczony) ze względu na niezwykle skomplikowany obszar jakim jest gospodarka w skali makro, dlatego też użyte w grze liczby, wskaźniki mają charakter jedynie porównywalne z tymi występującymi w realnym świecie gospodarczym. Istota gry ma za zadanie przede wszystkim ukształtowanie u uczestnika określonej umiejętności interpretowania przedstawianych cyklicznie raportach (głównie finansowych) i podejmowania kompetentnych decyzji przy pomocy poznanych narzędzi analitycznych.

Czas został skondensowany (1 etap gry – 1 rok) – efekty decyzji są odczuwane znacznie szybciej niż w „realnym świecie”.

2. Otoczenie globalne

Decyzje poszczególnych zespołów (firm) zawsze funkcjonują w szerszym kontekście globalnym: konkurencyjnym, finansowym, politycznym, gospodarczym, kulturowym itd. W niniejszej grze zmiany w najistotniejszych uwarunkowaniach społecznych, finansowych, gospodarczych czy politycznych, przedstawiane będą za pośrednictwem ogłoszeń w „BusinessNews”.

3. Scenariusz

Początkiem gry jest rok 2000 (1 stycznia). Sześć zespołów (w składzie: prezes firmy, oraz dyrektorzy ds. produkcji, marketingu, logistyki, B&R, finansów), podejmuje decyzje co do wielkości i jakości produkcji, cen, strategii marketingowych, rozwiązań logistycznych,

wielkości zatrudnienia, programu badań i rozwoju itd. Przedmiotem gry rynkowej są roboty w różnych wersjach funkcjonalno-jakościowych, wersjach: **Robot /s, Robot /2000, Robot /SE, Robot /LUX, Robot /MX**. Każdy więc zespół (firma) musi dostosować swoją produkcję (co do wielkości, jakości, profilu), jak też swój „marketing mix” do oczekiwań wybranego kluczowego segmentu rynku. Jakość poszczególnych decyzji będzie miała bezpośrednio odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedstawianych za pomocą sprawozdań finansowych za wybrany okres.

Kluczowym, strategicznym celem każdego zespołu jest zarządzanie firmą z uwzględnieniem poszczególnych grup interesariuszy⁴ – tj. **zarządzanie rozwojem wartości firmy dla interesariuszy**. Najwyższa nota uzyskana w tym obszarze decyduje o miejscu w rankingu poszczególnych zespołów.

Szczególną rolę pełni rzecznik prasowy, który po zakończeniu danej rundy przedstawia w trakcie konferencji prasowej uzyskane sukcesy i porażki, mocne i słabe strony firmy. Jakość wystąpień publicznych rzecznika będzie miała wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa w mediach.

Oprócz standardowych formularzy decyzyjnych, zespoły będą uczestniczyć w ćwiczeniach wypełniając tzw. formularze szczegółowe w odniesieniu do strategii marketingowej, zarządzania jakością czy też zarządzania strategicznego. Podjęte decyzje szczegółowe za pomocą w/w formularzy wpłyną bezpośrednio na wyniki finansowe i ostateczną satysfakcję interesariuszy.

4. Rynek

Wielkość rynku wyznacza aspekt demograficzny, koniunktura gospodarcza oraz stopień zamożności obywateli w poszczególnych grupach zawodowych, społecznych czy wiekowych. Na stronę popytową wpływa również skumulowana strategia marketingowa wszystkich zespołów – tj. wyższe wspólne wydatki promocyjne zwiększają popyt rynku na określone roboty.

⁴ Interesariusze – grupy interesów związane w sposób bezpośredni lub pośredni z danym przedsiębiorstwem, organizacją. Do interesariuszy zaliczamy: akcjonariuszy, zarząd firmy, pracowników, klientów, społeczność lokalną, administrację państwową, media itd.

5. Interpretacja rezultatów

Po podjęciu decyzji (patrz formularz decyzyjny) w każdej rundzie zespoły otrzymają wydruk komputerowy (dyskietkę)⁵ przedstawiający rezultaty działań oraz skrócony ich opis. Zadaniem zespołów jest przeanalizowanie tych rezultatów, porównania ich z przyjętymi celami strategicznymi, odpowiedzialnością poszczególnych osób, wynikami firm konkurencyjnych, a następnie zadecydowanie, jakie działanie korygujące (jeśli jakiegokolwiek) należy podjąć w zależności od pełnionej funkcji w zespole.

6. Pozycja otwarcia

Sytuacja wszystkich współzawodniczących zespołów na początku gry jest identyczna. Oznacza to, że rozpoczynają one z takimi samymi wartościami finansowymi, identyczną sytuacją rynkową i takim samym udziałem w rynku.

7. DECYZJE

PREZES – cel: uzyskanie największej wartości **Aktywów Netto** z uwzględnieniem akcjonariuszy przy proporcjonalnie dużej gratyfikacji finansowej

Premier decyduje o polityce strategicznej przedsiębiorstwa. Ustala przy pomocy zarządu firmy cele strategiczne, budżety, politykę zatrudnienia, politykę promocyjną itd. Zatwierdza decyzje szczegółowe w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, np. wielkość zatrudnienia. Prezes jest bezpośrednio odpowiedzialny za wyniki uzyskane przez zarządzaną przez siebie firmę.

Dyrektor ds. PRODUKCJI – cel: zapewnienie realizacji zamówień przy najwyższym możliwie wskaźniku jakościowym – **wsk. utracona sprzedaż, wsk. jakościowy**

Szef produkcji jest odpowiedzialny za ustalenie profilu produkcji umożliwiającej pokrycie zapotrzebowania na określony produkt, tj. robot. Kluczowe decyzje dotyczą wielkości produkcji, standardów jakościowych oraz wielkości zatrudnienia na wydziale produkcyjnym.

⁵ W przypadku realizacji gry przy pomocy komputerów.

Wielkość podejmowanych inwestycji, które wpływają na potencjał produkcyjny muszą być ustalane z dyr. ds. finansowych.

Dyrektor ds. MARKETINGU – cel: zapewnienie najwyższej **satysfakcji klienta przy najwyższym udziale w rynku**

Dyrektor ds. marketingu ma zapewnić zadowolenie klienta poprzez zdefiniowanie kluczowego segmentu rynku oraz dostosowanie do niego narzędzi marketingu MIX'u. Do kluczowych decyzji należy ustalenie **profilu produkcji** przy współpracy z dyr. ds. produkcji oraz zakresu funkcjonalności robota – dyr. ds. B&R, ustalenie **cen** przy konsultacjach z dyr. finansowym, systemu **dystrybucji** wraz dyr. ds. logistyki oraz strategii promocji.

Ponadto, dyr. ds. marketingu ustala strukturę wydatków marketingowych i liczbę osób zatrudnionych w dziale marketingu.

Kluczowym źródłem informacji o kliencie są badania marketingowe, które są udostępniane uczestnikom na ustalonych przez prowadzącego warunkach – np. cena raportu wynosi 300 000 EUR.

Dyrektor ds. LOGISTYKI – cel: zapewnienie sprawnej dystrybucji **najkrótszy czas dostaw przy najkorzystniejszych kosztach logistycznych**

Dyrektor ds. logistyki ma zapewnić sprawną dystrybucję wyprodukowanych robotów, czyli najkrótszy czas dostaw przy najkorzystniejszych kosztach logistycznych. Kluczowe decyzje dotyczą wyboru rodzaju transportu dostosowanego do wybranego segmentu rynku – tj. oczekiwań klientów wybranych w strategii marketingowej.

Ponadto, dyr. ds. logistyki ustala liczbę punktów sprzedaży na terenie całego kraju oraz liczbę osób zatrudnionych w logistyce.

Dyrektor ds. BADANIE i ROZWÓJ – cel: zapewnienie sprawnej dystrybucji **najkrótszy czas dostaw przy najkorzystniejszych kosztach logistycznych**

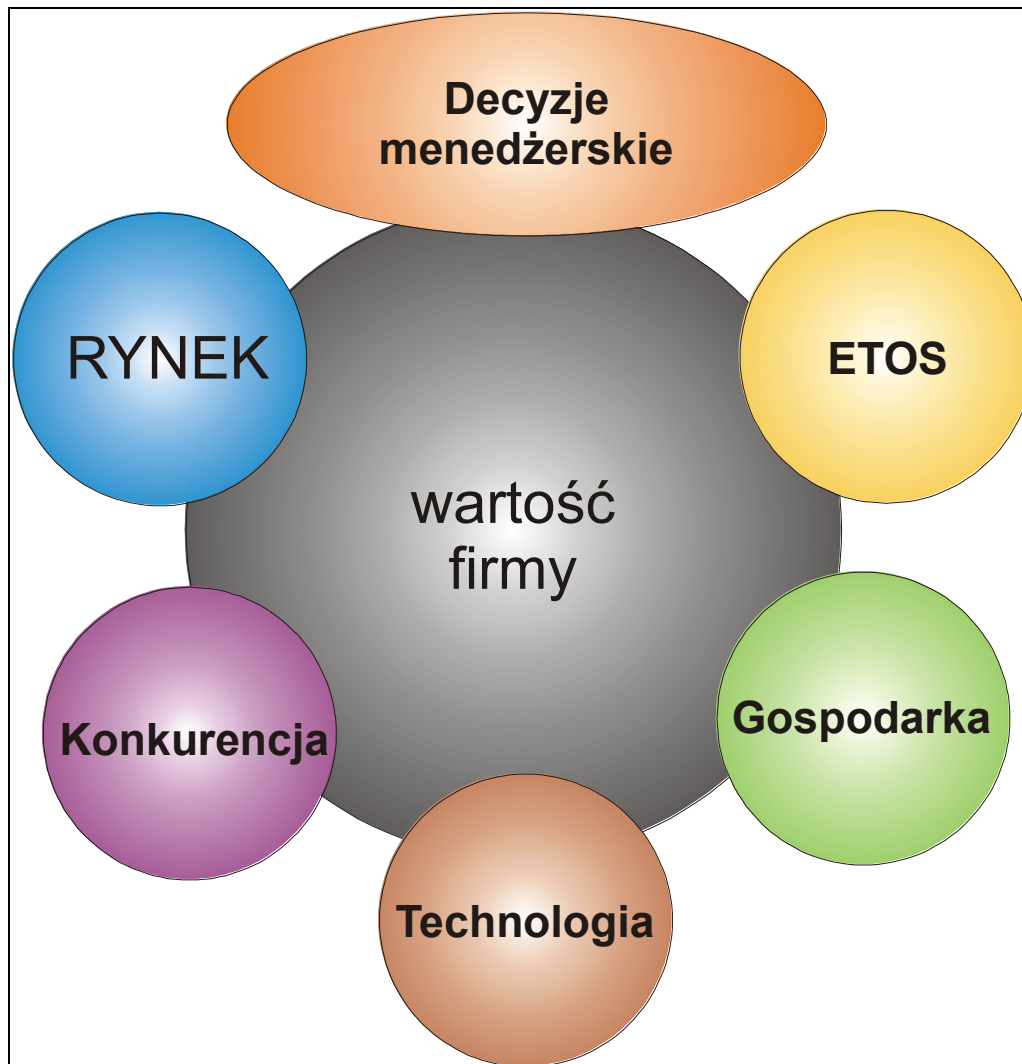
Dyrektor ds. B&R ma za zadanie wybór kluczowego projektu badawczego oraz projektów pomocniczych (patrz formularz jakościowy) zgodnych z oczekiwaniami klientów i strategią ogólną firmy. Kluczowe decyzje w obszarze B&R muszą być ustalone wraz z dyr.

finansowym aby korzyści uzyskane z realizowanych projektów nie przekraczały kosztów ich wdrożenia.

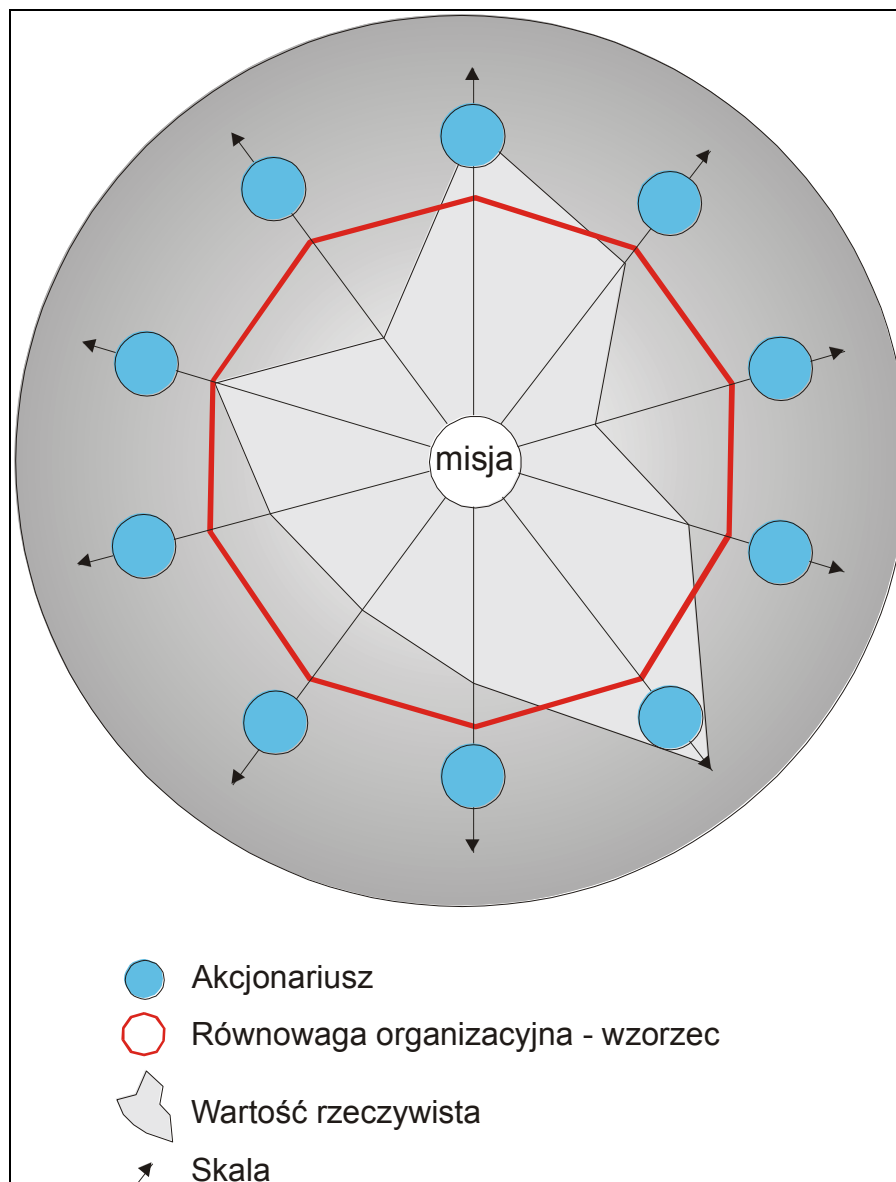
Dyrektor ds. FINANSÓW – cel: zapewnienie sprawnej obsługi finansowej firmy:
maksymalizując zysk przy zapewnieniu płynności finansowej

Dyrektor ds. finansów decyduje w sposób bezpośredni o jakości finansów firmy. To on określa budżety poszczególnych dyrektorów funkcjonalnych, dokonuje wstępnych kalkulacji oraz sugeruje ceny.

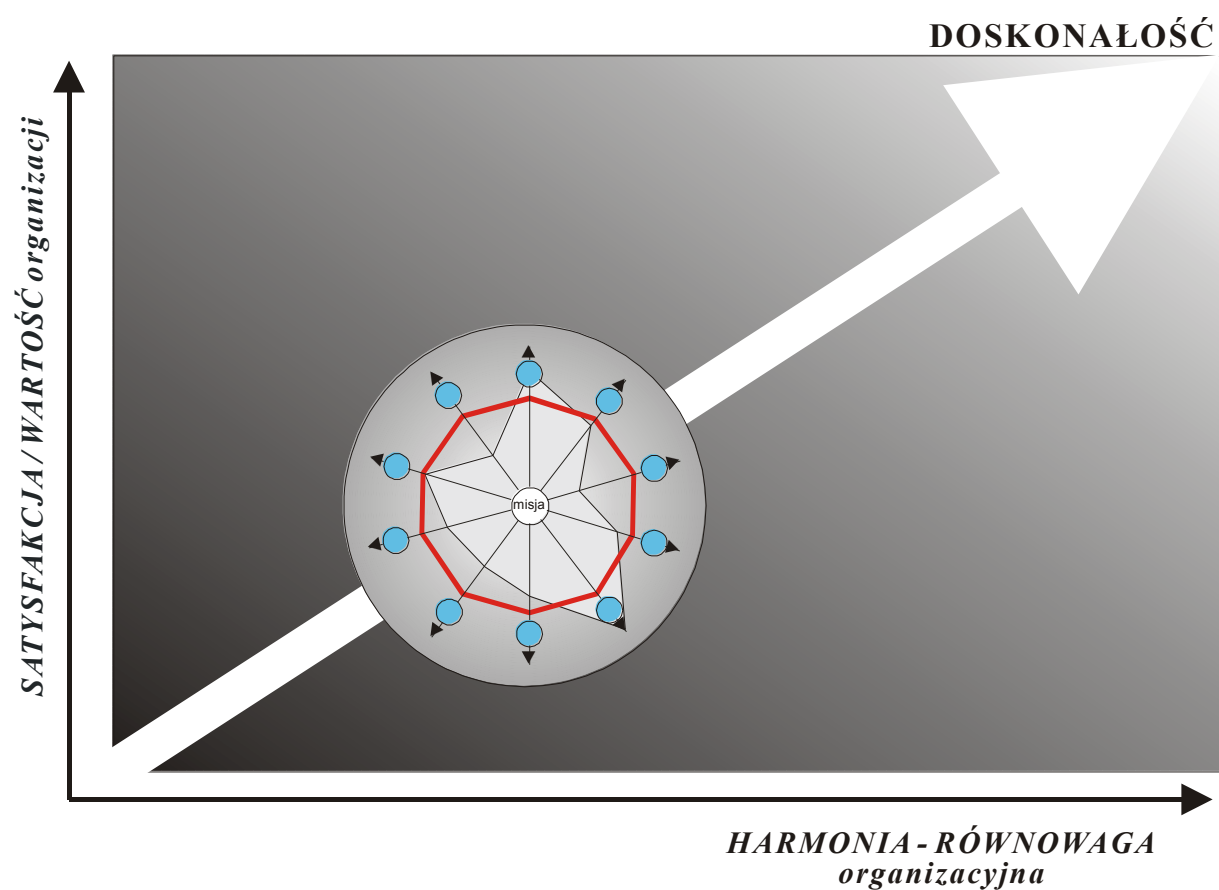
Do decyzji należą: ustalenie wsk. płac, wielkość nakładów inwestycyjnych, marketingowych, B&R, szkolenia i koszty różne wynikające z realizacji zaplanowanych projektów. Ponadto, dyr. ds. finansów ustala wielkość zatrudnienia w obszarze finansów i administracji, jak też: wielkość oczekiwanej linii kredytowej, okres spłaty zobowiązań i należności, wsk. kosztu zarządu, stopę dywidendy oraz wsk. marży dla handlowców – dystrybutorów.



Rysunek. Kształtowanie wartości firmy.



Rysunek. Zrównoważony model zarządzania wartością firmy dla interesariuszy.



Rysunek. Zarządzanie wzrostem wartości firmy dla interesariuszy.

Dane podstawowe

<u>ENTRY</u>		<u>firma2</u>				
1	BU\$INESS plus I	Firma: Alfa				
		Prezes: <i>alfa1</i>				
Decyzje:		2000	2001	2002	2003	2004
I	PRODUKCJA	<i>alfa2</i>				
	PLAN. WIELKOŚĆ PRODUKCJI [jedn.]:					
1	ROBOT /s	600	600	600	600	600
2	ROBOT /s2000	300	300	300	300	300
3	ROBOT /SE	100	100	100	100	100
4	ROBOT /LUX	150	150	150	150	150
5	ROBOT /MX	50	50	50	50	50
6	Standardy jakościowe [1-5]:	5	5	5	5	5
7	ZATRUDNIENIE - produkcja [osób]:	60	60	60	60	60
II	MARKETING	<i>alfa3</i>				
8	Kluczowy segment rynku [1=64]:	33	33	33	33	33
	CENA jedn. [EUR]:					
9	ROBOT /s	2 999	2999	2999	2999	2999
10	ROBOT /s2000	3 650	3650	3650	3650	3650
11	ROBOT /SE	4 990	4990	4990	4990	4990
12	ROBOT /LUX	5 450	5450	5450	5450	5450
13	ROBOT /MX	7 900	7900	7900	7900	7900
	WYDATKI marketingowe [%]:	100%	100%	100%	100%	100%
14	Reklama [%]	80%	80%	80%	80%	80%
15	Obsługa klienta [%]	5%	5%	5%	5%	5%
16	Badania marketingowe [%]	10%	10%	10%	10%	10%
17	Sponsoring [%]	0%	0%	0%	0%	0%
18	Public relations [%]	5%	5%	5%	5%	5%
19	ZATRUDNIENIE - marketing [osób]:	10	10	10	10	10
III	LOGISTYKA	<i>alfa4</i>				
	ŚRODKI TRANSPORTU [%]:	100%	100%	100%	100%	100%
20	lotniczy (max. 30%):	0%	0%	0%	0%	0%
21	samochodowy (max. 100%):	80%	80%	80%	80%	80%
22	kolejowy (max. 50%):	20%	20%	20%	20%	20%
23	wodny (max. 20%):	0%	0%	0%	0%	0%
24	Liczba punktów sprzedaży:	4	4	4	4	4
25	ZATRUDNIENIE - logistyka [osób]:	5	5	5	5	5
IV	BADANIE I ROZWÓJ	<i>alfa5</i>				
26	Kluczowy projekt badawczy [1-30]:	14	14	14	14	14
27	ZATRUDNIENIE - B&R [osób]:	5	5	5	5	5
V	FINANSE	<i>alfa6</i>				
28	Wskaźnik płac (miesięcznie):	600	600	600	600	600
29	Nakłady inwestycyjne (prod.) [mln]:	0,5	1	1	1	1
30	Wydatki marketingowe [000]:	30	30	30	30	30
31	Wydatki na B&R [000]:	10	10	10	10	10
32	Wydatki na szkolenia [000]:	0	0	0	0	0
33	Wydatki różne [000]:	0	0	0	0	0
34	ZATRUDNIENIE - finanse [osób]:	5	5	5	5	5
35	ZATRUDNIENIE - administracja [osób]:	35	35	35	35	35
36	Wielkość linii kredytowej EUR:	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
37	Okres spłaty zobowiązań [tyg.]:	2	2	2	2	2
38	Warunki płatności - należności [tyg.]:	8	8	8	8	8
39	Wsk. kosztu zarządu [%]:	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
40	Stopa dywidendy [%]:	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%

WYNIKI	
RACHUNEK ZYSKOW I STRAT	
Przychody ze sprzedaży [EUR]:	
ROBOT /s	1 973 342
ROBOT /s2000	1 095 000
ROBOT /SE	673 650
ROBOT /LUX	899 250
ROBOT /MX	395 000
RAZEM:	5 036 242
Materiały bezpośrednie:	3 083 774
Wynagrodzenie bezpośrednie:	470 880
Koszty transportu:	502 272
Koszty bezpośrednie RAZEM:	4 056 926
ZYSK OPERACYJNY:	979 317
Przychody z lokat bankowych:	71 500
Pozostałe koszty:	
Koszty marketingowe:	147 720
Koszt utrzymania sieci sprzedaży:	261 600
Koszt utrzymania zapasów:	0
Amortyzacja	900 000
Koszty B&R:	86 346
Koszty finansowe:	16 800
Koszty zarządu:	251 812
Koszty administracyjne:	618 183
Inne:	0
RAZEM:	2 282 460
ZYSK BRUTTO:	-1 231 644
Podatek dochodowy:	0
ZYSK Netto:	-1 231 644
Dywidenda:	0
ZYSK (strata):	-1 231 644
BILANS	
AKTYWA [EUR]:	
Środki pieniężne:	1 146 203
Należności:	1 052 899
Zapasy:	0
RAZEM aktywa bieżące:	2 199 102
Maszyny i urządzenia:	2 500 000
mniej amortyzacja skumulow.:	900 000
Majątek trwały netto:	1 600 000
Dobra niematerialne i prawne:	43 635
Inne aktywa:	30 000
Razem majątek trwały:	73 635
AKTYWA RAZEM:	3 872 737
PASYWA	
Zobowiązania wobec dostawców:	796 680
Linia kredytowa:	120 000
Inne zobowiązania:	398 340
RAZEM zobowiązania bieżące:	1 315 020
Kapitał własny:	500 000
Rezerwy:	86 905
Zysk zatrzymany:	268 356
Aktywa netto (Equity):	855 261
PASYWA RAZEM:	3 872 737

Indeksy: INTERESARIUSZE [pkt]:

1 Akcjonariusze (właściciele)	1	
2 Zarząd firmy	4	
3 Pracownicy	0	
4 Klienci (odbiorcy)	1	
5 Dostawcy (kooperanci)	4	
6 Banki	1	
7 Urzędy administracji państw.	1	
8 Społeczność lokalna	1	
9 Media	2	
10 Organizacje charytatywne i religijne	0	
Iloczyn [pkt]:	0	

PRODUKCJA:

Wielkość całkowitej produkcji [szt.]:	1 200	
Rzeczywiste nakłady inwestycyjne:	500 000	
Stan zapasów [szt.]:	0	
ROBOT /s	0	
ROBOT /s2000	0	
ROBOT /SE	0	
ROBOT /LUX	0	
ROBOT /MX	0	
Przyszła zdolność produkcyjna [szt.]:	1 585	
Stopień wykorzystania zdolności produk.	75,7%	
Wsp. wydajności - pracownicy [wsk]:	4,0	

MARKETING:

Całkowity udział w rynku [%]:	9,6%	
POPYT rynku [szt.]:	1 950	
Sprzedaż całkowita [szt.]:		
ROBOT /s	658	
ROBOT /s2000	300	
ROBOT /SE	135	
ROBOT /LUX	165	
ROBOT /MX	50	
Utracona sprzedaż [szt.]:		
ROBOT /s	114	
ROBOT /s2000	100	
ROBOT /SE	265	
ROBOT /LUX	149	
ROBOT /MX	14	
Satysfakcja klienta [pkt]:	1	

LOGISTYKA:

Średni czas dostawy - transport [dni]:	5,1	
--	-----	---

B&R:

Wzrost/spadek wydatków na B&R [%]:	100,8%	
------------------------------------	--------	---

FINANSE:**Aktywa netto (Equity): 855 261**

Zysk netto (strata): -1 231 644

Wsk. zwrotu z aktywów netto: -144,0%

Marża zysku operacyjnego: 19,4%

Kapitał obrotowy: 884 082

KOSZTY:

Średni koszt zmienny jednostkowy: 3 102

Całkowity koszt stały (pozostałe koszty): 2 282 460

CASH FLOW (przepływ gotówki)

Działalność operacyjna:

	Zysk netto (strata):	-1 231 644
-	Należności:	-1 052 899
-	Zapasy:	0
-	Środki pieniężne:	-1 146 203
	Amortyzacja skumulowana:	900 000
	Zobowiązania bieżące:	1 315 020
	Bilans:	-1 213 434

Działalność inwestycyjna:

	Wydatki inwestycyjne:	500 000
	Bilans (odpływ gotówki):	500 000

Działalność finansowa:

	Linia kredytowa:	100 000
	Zobowiązania wobec dostawców:	796 680
	Inne zobowiązania:	398 340
	Bilans (przypływ gotówki):	1 295 020
	Wypłacona dywidenda:	0
	BILANS (wzrost/spadek):	-418 414

ANALIZA WSKAŹNIKOWA:

Wskaźniki mierzące PRZYCZYNY:

1	Płynności finansowej	1,7
2	Zapasy do kapitału obrotowego	0,0%
3	Zobowiązania do aktywa netto (equity)	153,8%
4	Zobowiązania do kapitału obrotowego	148,7%
5	Zysk netto do aktywa netto (equity)	-144,0%
6	Zysk operacyjny do majątku trwałego	0,4
7	Zysk operacyjny do kapitału obrotowego	1,1

Wskaźniki mierzące EFEKT:

1	Majątek trwały do aktywa netto (equity)	292,3%
2	Cykl spłaty należności [dni]	76,3
3	Sprzedaż do zapasów [dni]	0,0
4	Sprzedaż do aktywa netto (equity)	588,9%
5	Zysk netto do sprzedaży	-24,5%
6	Aktywa netto (equity) do aktywa razem	22,1%

