

NÁVOD PRO HRÁČE

UNISIM

OBSAH

Úvod	4
1. Základní principy simulační hry	4
2. Provozní řešení simulační hry	6
3. Znalosti potřebné ke hře	7
4. Přihlášení do hry a její průběh	7
4.1 Přihlášení do hry	7
4.2 Průběh hry	9
5. Základní seznámení s aplikací	9
5.1 Dashboard	9
5.2 Sekce Parametry trhu	10
6. Reporty	11
6.1 Typy reportů	11
6.2 Nákup reportů	12
6.3 Přehled a anotace reportů	13
7. Seznámení s firmou a její financování	14
7.1 Seznámení s firmou	14
7.2 Financování firmy	15
8. Seznámení s trhem a segmenty zákazníků	16
8.1 Segmentace	16
8.2 Jak zjistit poptávku po produktu	17
9. Vytvoření produktů	19
9.1 Atraktivita produktu	19
9.2 Jak vybrat vhodný cílový segment a určit parametry produktu	19
9.3 Zadání a editace produktů v sekci Produkty	20
10. Vytvoření prodejních kanálů	22
10.1 Účinnost prodejních kanálů	22
10.2 Push a pull kanály	23
10.3 Cizí a vlastní kanály	23
10.4 Zadání prodejního kanálu v sekci Prodejní kanály	24
10.5 Zjištění nákladů na prodejní kanály	24
10.6 Sklady	25
11. marketingová komunikace firmy a produktů	25
11.1 Komunikace firmy	26
11.2 Komunikace produktu	26
11.3 Účinnost (zásah) komunikace	27
11.4 Zjištění dosažené účinnosti a nákladů komunikace	28
12. Rozvoj lidských zdrojů	29

12.1 Zaměstnanci	29
12.2 Školení.....	30
13. Vyhodnocení kola	30

Verze 3.2.1, 20180520



ÚVOD

Účelem simulace obecně je podpora školení a vzdělávání díky možnosti aplikace teoretických znalostí v dynamickém prostředí simulujícím reálný trh.

Pro účastníky z praxe je přínosem rozvoj strategického a kreativního myšlení, možnost poměřit své schopnosti, zvýšit rozhled a motivaci.

U manažerské simulace Unisim je výhodou možnost okamžitě sledovat dopad rozhodnutí na výkonnost firmy a hodnotit tak manažerské a obchodní schopnosti.

Tento dokument je určen pro hráče – účastníky simulační hry Unisim.

Účelem dokumentu je seznámení s principy simulační hry. Dokument poskytne účastníkům simulační hry informace o tom, jak dosáhnout cílů hry a jak jejich rozhodování v jednotlivých sekcích simulační hry ovlivní výsledky hospodaření jejich firmy.

Naopak účelem dokumentu není detailní popis všech kroků v jednotlivých sekcích simulace, protože ovládání simulační hry je velmi intuitivní.

Studium dokumentu je vhodné doplnit možností praktického vyzkoušení simulační hry, studiem video-návodů a případně výkladem lektora.

1. ZÁKLADNÍ PRINCIPY SIMULAČNÍ HRY

Základním principem této simulační hry je soutěž jednotlivých firem na definovaném trhu. Firmy jsou tvořeny jedním či několika hráči, kteří si mohou rozdělit role v rámci týmu.

Existují různé verze simulační hry Unisim, které se odehrávají na odlišných trzích výrobků a služeb, například trh spotřební elektroniky, cestovního ruchu apod.

Cílem firem je maximalizace parametru určeného jako hlavní cíl. Obvykle je jím EVA, ale je možné zvolit i parametr ROE či tržby.

Vítězem se stává firma, která má nejvyšší hodnotu zvoleného parametru po odehrání daného počtu kol. Alternativně je vítězem firma, která dosáhne jako první cílové hodnoty zvoleného parametru.

Jednotlivé firmy realizují svá rozhodnutí – určují hodnoty definované skupiny parametrů – na základě informací o trhu a o konkurenci, které získají ze zakoupených reportů.

Na základě provedené volby parametrů pak výpočetní model po skončení každého kola provede kalkulaci dopadů těchto rozhodnutí na komerční pozice jednotlivých firem.

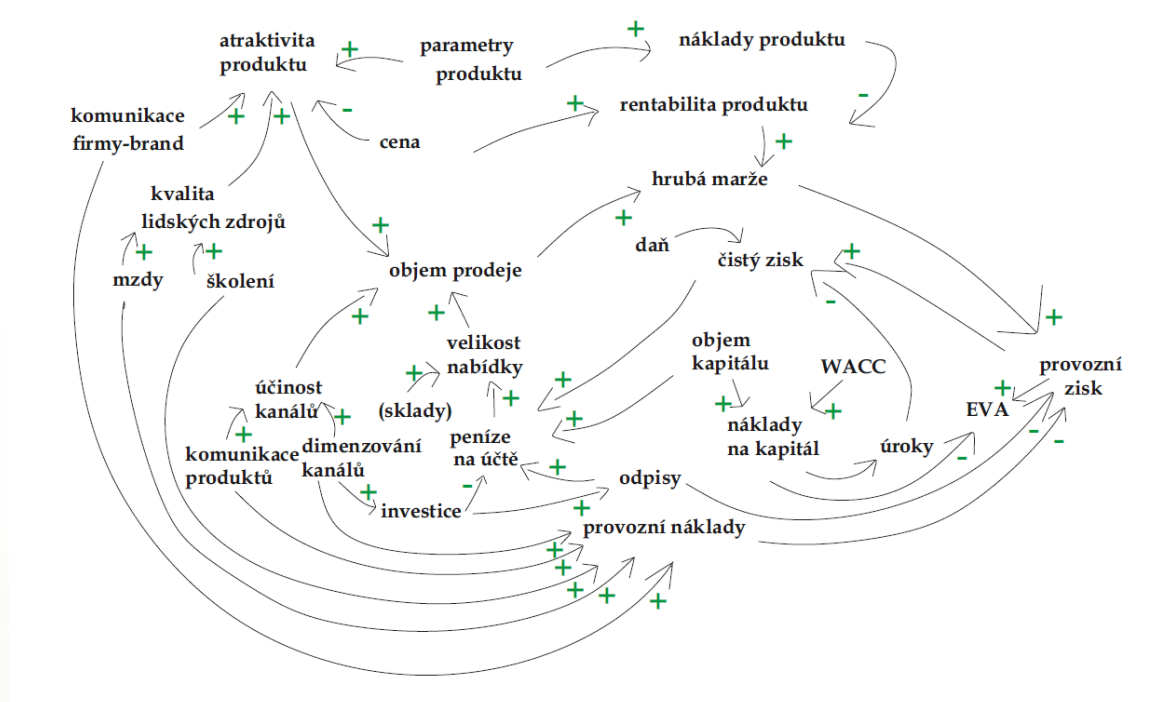
Mezi parametry, o kterých firmy rozhodují, patří:

- Vývoj produktů, jejich parametry, cena a nabízené množství
- Využití komunikace, mediální plán, četnost komunikace
- Rozvoj prodejních kanálů, jejich rozložení a počty v regionech
- Financování firmy z vlastních i cizích zdrojů
- Odměňování a vzdělávání zaměstnanců

Podrobný popis parametrů a jejich vliv na výkonnost firmy je uveden v jednotlivých kapitolách.

Níže je přehledné schématické znázornění principů hry zejména z pohledu toho, jak se jednotlivé parametry ovlivňují (tzv. Casual-Loop Diagram):

Mezi jednotlivými parametry hry jsou šipky, které označují závislost. Směr šipky ukazuje směr závislosti. Například parametry produktu determinují jeho atraktivitu, nikoli naopak. Znaménka „+“ a „-“ označují směr závislosti. Například čím je lepší brand firmy, tím je vyšší atraktivita (kladná/přímá závislost). Naopak čím je vyšší cena, tím je atraktivita produktu nižší (nepřímá závislost)



Obr. 1: CLD diagram Unisim

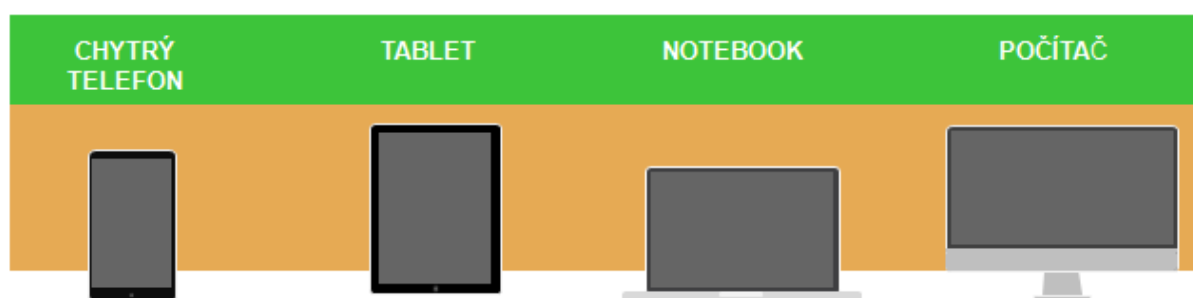
2 PROVOZNÍ ŘEŠENÍ SIMULAČNÍ HRY

Vybavení hráčů

Aplikace je umístěna na vzdáleném serveru a hráči i lektor využívají pro hru webové rozhraní.

Proto je pro hraní hry možné použít jakékoli zařízení s webovým prohlížečem a připojením k internetu. Jde tedy o notebook, netbook, ovšem díky adaptivní grafice i tablet či dokonce smartphone.

Každý tým musí mít alespoň jedno takovéto zařízení. Více zařízení je výhodou z hlediska možnosti řešit více úkolů a rolí současně (např. jeden hráč edituje produkty, jiný studuje reporty, další upravuje prodejní kanály...).



Obr. 2: Zařízení, na kterých lze hrát Unisim

Počty firem a počty hráčů

Počet firem není v rámci simulační hry explicitně omezen. Z hlediska přehlednosti hry i možnosti poskytovat zpětnou vazbu v rámci hry je ovšem doporučený počet 3-8 firem.

Počet hráčů v týmu (firmě) je možné volit dle zvážení lektora. Osvědčený počet je 1-5 hráčů.

Online hraní

Hra je vyvinuta s ohledem na možnost hraní online. Jednotlivé týmy či členové týmů tedy mohou být ve zcela odlišných a vzdálených lokalitách – stačí být připojen k internetu.

Pro podporu online hraní je také v aplikaci:

Widget (stavové okno) na úvodní obrazovce, který zobrazuje logy, tedy všechny akce vykonané jednotlivými hráči týmu. Ti tak mají přehled o tom, co dělali spoluhráči, aniž by museli být v jedné místnosti.

Widget na úvodní obrazovce, který zobrazuje jednotlivé hráče týmu a to, zda jsou právě přihlášení (online) – u přihlášeného hráče svítí zelená tečka, u nepřihlášeného červená.

3. ZNALOSTI POTŘEBNÉ KE HŘE

Pro účastníky Unisim je ekonomické vzdělání výhodou, nikoli ovšem nutnou podmínkou. Hráči by měli ideálně znát následující okruhy pojmů:

A. Ukazatele výkonnosti firmy, zejména EVA (hlavní cíl hry)

EVA, neboli Economic Value Added, je počítán podle následujícího vzorce:

$$EVA = EBIT \cdot (1 - t) - C \cdot WACC = NOPAT - C \cdot WACC$$

- EBIT: provozní zisk před úroky a zdaněním (Earnings before interest and taxes)
- t: míra zdanění zisku (například 20 % = 0,2)
- C: dlouhodobě investovaný kapitál
- NOPAT: čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes)
- WACC: vážený průměr nákladů na kapitál (například 10 % = 0,1) (Weighted average cost of capital)

B. Marketingový mix (4P)

Klasický marketingový koncept zahrnující Product, Place, Price a Promotion.

C. Segmentace zákazníků

Je vhodné znát podstatu, účel a typy segmentace trhu. Například segmentace dle charakteristiky zákazníků a segmentace dle vztahu zákazníků k produktu a jeho užívání.

D. Typy marketingové komunikace a budování značky

Význam budování značky. Význam komunikační podpory prodejných kanálů.

E. Typy prodejných kanálů a jejich ekonomika

Hráči by se měli seznámit s ekonomikou vlastních (přímých) a cizích (nepřímých) prodejných kanálů. Důležité je také rozlišení tzv. push a pull kanálů a implikace pro jejich podporu ze strany marketingové komunikace.

F. Financování firmy a náklady na kapitál

Je vhodné znát finanční páku a její využití při financování firmy. Rozumět nákladům na vlastní a cizí kapitál.

G. Účetní výkazy

Orientace v základních výkazech: rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow.

4. PŘIHLÁŠENÍ DO HRY A JEJÍ PRŮBĚH

4.1 Přihlášení do hry

Hru vždy vytváří administrátor (lektor).

Pozn.: administrátor může být dle svého uvážení současně také hráčem, tedy členem firmy.

Přihlášení do hry může proběhnout dvěma způsoby:

1. Přes zvací email

Ten je při vytvoření každé hry zaslán automaticky všem účastníkům této hry. Hráči pak stačí kliknout na odkaz ve zvacím emailu.

Důležité: Zvací email může někdy skončit v tzv. spamboxu příchozí pošty. To je dáno tím, že se jedná o automaticky generovaný email. Je tedy podstatné, aby hráč, který email neobdržel, zkontrolovat spambox. Doručení zvacího emailu na některé emailové služby může trvat několik minut.

Důležité: Hráči, kteří se simulační hry Unisim účastní poprvé, mohou do hry vstoupit pouze po obdržení zvacího emailu, který obsahuje také informaci o jejich přístupových údajích do simulační hry.

2. Přímým přístupem do simulace Unisim.

Hráč jde na webovou adresu: app.unisim.cz a zadá své přístupové údaje (email a heslo), které obdržel pomocí zvacího emailu.

Poznámka: V případě, že se hráč účastnil her již dříve, může využít své přihlašovací údaje, které obdržel emailem před svou první hrou. Samozřejmě pokud mezitím své údaje změnil v menu hry, využije hráč své aktuální údaje.

Obr. 3: Přihlášení do hry

Poznámka: pokud je hráč pozván do více her, dostane se po přihlášení do aplikace nejdříve na rozcestník, kde si vybere hru, do které chce v daný okamžik vstoupit.

Změna uživatelského jména a hesla

Po přihlášení do hry může hráč vyplnit/změnit své jméno a změnit své heslo. Učiní tak v pravém horním rohu aplikace kliknutím na své jméno. V dialogovém okně poté vyplní své jméno a nové heslo.

Doporučujeme tuto změnu provést a heslo si zapamatovat, protože poté není nutné si vždy vyhledávat původně zaslané přístupové údaje.

4.2 Průběh hry

Simulační hra Unisim má dva režimy: manuální a automatický. Jednotlivé režimy volí administrátor hry.

V manuálním režimu administrátor hru spouští a spouští také každé nové kolo hry. Kolo končí uplynutím nastaveného času, ale administrátor má možnost i v průběhu kola čas přidat, nebo kolo naopak předčasně ukončit.

V automatickém režimu může hru zahájit administrátor, nebo je možné pevně zvolit datum a hodinu zahájení hry. Oproti manuálnímu režimu pak hra dále plynule běží (po skončení kola je vzápětí zahájeno nové kolo) až do uplynutí zvoleného počtu kol či dosažení hodnoty cílového kritéria.

Automatický režim je tedy vhodný zejména pro hru bez lektora a pro online hraní.

Ukončení kola a hry

Po vypršení času kola (nebo po jeho předčasném ukončení administrátorem) probíhá výpočet.

V závislosti na dosažené atraktivitě produktů jednotlivých firem, pokrytí prodejními kanály i dostupné kapacitě jsou vypočteny počty produktů prodané jednotlivými firmami jednotlivým segmentům. V návaznosti na tom jsou vypočteny ekonomické výsledky firem a jejich pořadí.

Hra končí:

- Ukončením hry ze strany administrátora. V manuálním režimu je takto ukončit hru nutné. V automatickém režimu je možné takto hru ukončit předčasně.
- Dosažením nastavené podmínky v automatickém režimu hry. Podmínkou může být počet kol, nebo dosažení cílové hodnoty zvoleného ukazatele, např. EVA.

5. ZÁKLADNÍ SEZNÁMENÍ S APLIKACÍ

5.1 Dashboard

Úvodní obrazovka simulační hry se nazývá dashboard.

Dashboard má 2 hlavní funkce:

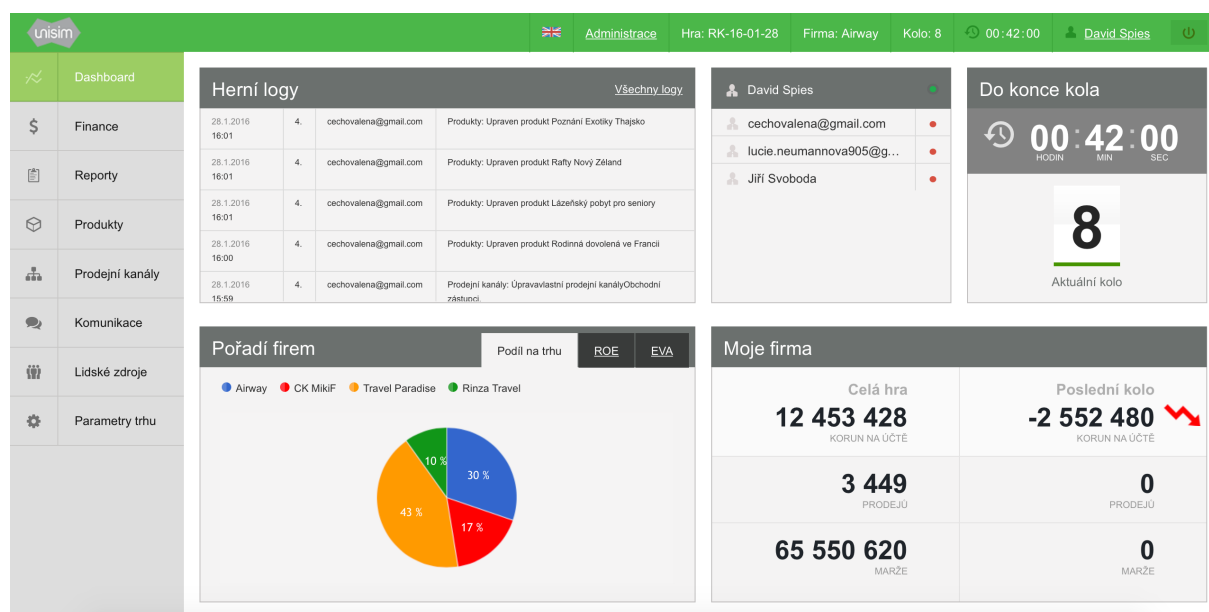
a. Poskytuje základní informace pro orientaci hráče ve hře:

- provozní informace: logy, info o spoluhráčích, čas do konce kola
- výkonnostní informace: stav účtu, počty prodejů, pořadí firem, vývoj hry

Poznámka: detaily výkonnostních informací jsou v příslušných reportech. Dashboard tedy slouží jen pro rychlou a snadnou orientaci.

b. Slouží ke vstupu do dalších sekcí hry a do nastavení účtu hráče (změna jména a hesla).

Vstup do dalších sekcí je možný nejen z hlavní stránky, ale z jakékoli jiné sekce (levé menu zůstává stále stejné)



Obr. 4: Dashboard (úvodní obrazovka hry - homepage)

5.2 Sekce Parametry trhu

Do sekce je možné (stejně jako do ostatních sekcí) vstoupit pomocí tlačítka na levém okraji obrazovky.

Účelem této sekce je poskytnout účastníkům hry informace o konkrétních parametrech trhu pro danou hru. Nastavení může být v různých typech a variantách hry odlišné. V této sekci tedy hráči neprovádí žádné akce, ale zjistí například, jaká je v dané hře výše storno poplatků za neprodané produkty atd. Konkrétní parametry a jejich význam je popsán přímo v sekci, viz tabulka níže.

Přehled parametrů trhu			
Název	Popis	Hodnota	Jednotky
Storno poplatky	Poplatky za neprodané produkty jako % z nákladů (nákupní ceny) produktu.	20	%
Náklad na vlastní kapitál	Vlastníky očekávaná výnosnost vloženého kapitálu.	15	%
Náklad na cizí kapitál	Úroková sazba úvěru.	8	%
Minimální atraktivita	Atraktivita nabývá hodnot 1-10. Při nižší než minimální atraktivitě nemůže dojít k prodeji produktu.	5	-
Obvyklá prodejní marže	Je definována jako % přírůžka k nákladům produktu. Při vyšší než obvyklé marži prudce klesá atraktivita produktu.	150	%
Zálohové platby	Procento z nákladů (nákupní ceny) produktu, které je nutné platit předem. Tím je omezené množství produktů, které může firma nabídnout z hlediska svých finančních zdrojů.	50	%

Obr. 5: Tabulka s přehledem parametrů trhu

6. REPORTY

Účelem Reportů v simulační hře Unisim je poskytnout hráčům informace o vlastní firmě, trhu, zákaznících a také o ostatních firmách. Všechny reporty naleznou hráči ve stejnojmenné sekci.

6.1 Typy reportů

Existují 2 typy reportů z hlediska dostupnosti:

a. Firemní reporty

Tyto reporty má firma vždy (v každém kole) zdarma k dispozici. Poskytují údaje o vlastní firmě, které by v principu každá firma v praxi měla k dispozici a nemusela je získávat např. díky marketingovým výzkumům. Jde například o informace o vlastních produktech, zaměstnancích či prodejních kanálech.

b. Placené reporty

Jedná se o informace, které by firma v realitě musela získat pomocí marketingových výzkumů. Proto se jedná o reporty placené, představující v principu výstupy z těchto výzkumů. Obsahují informace o trhu i o konkurenčních firmách.

Z dalšího úhlu pohledu lze reporty rozdělit na:

a. Statické

Obsahují definici trhu, segmentů, preferencí spotřebitelů, které se v jednotlivých kolech nemění. Není tedy také nutné, aby si je firma vždy kupovala – může využít reportů z předchozích kol.

Jedná se o reporty: Přehled trhu, Váhy a hodnocení parametrů produktů, Značky/Destinace, Média, Typy prodejních kanálů, Centrála.

b. Dynamické

Informace v těchto reportech jsou odrazem aktivit jednotlivých firem a vývoje hry. Mění se tedy po každém odehraném kole. Jde o všechny reporty kromě reportů vyjmenovaných jako statické. Dynamické reporty jsou označeny písmenem (D) za svým názvem.

Každý report je možné otevřít přímo ve webovém rozhraní, nebo ho stáhnout do tabulky v Excelu. Tato volba je vhodná, pokud chtějí hráči dělat s daty další výpočty a analýzy.

Tip: Report můžete otevřít v nové záložce či v novém okně prohlížeče, abyste se na něj mohli rychle a pohodlně dívat (klikněte na report pravým tlačítkem myši a zvolte požadovanou volbu)

6.2 Nákup reportů

Hráči nakupují reporty v sekci Nákup reportů (kliknutím na ikonu nákupního vozíku). Následně je report přesunut mezi zakoupené – je možné akci vrátit, pokud se hráč rozmyslí, tj. vymazat report ze zakoupených.

Důležité: Zakoupené reporty budou k dispozici v dalším kole hry. Reporty dostupné v aktuálním kole hry obsahují informace o kole právě ukončeném.

Pozice	Kolo	Otevřít	Stáhnout
1. Produkty vlastní	7. kolo		
2. Využití médií vlastní	7. kolo		
3. Využitá školení vlastní	7. kolo		
4. Zaměstnanci vlastní	7. kolo		
5. Prodejní kanály	7. kolo		
6. Účetní operace	7. kolo		
7. Centrála	7. kolo		

Pozice	Cena	Kolo	Otevřít	Stáhnout
1. Prodej (D)	60 000	1. kolo		
2. Výkonnost firem (D)	80 000	1. kolo		
3. Přehled produktů (D)	50 000	1. kolo		

Název	Cena	Koupit
1. Přehled trhu	50 000 Kč	
2. Váhy a hodnocení parametrů produktů	50 000 Kč	
3. Přehled produktů (D)	50 000 Kč	
4. Destinace	30 000 Kč	
5. Média	30 000 Kč	
6. Marketingová komunikace (D)	60 000 Kč	
7. Využitá školení (D)	10 000 Kč	
8. Typy prodejních kanálů	30 000 Kč	
9. Využití prodejních kanálů (D)	60 000 Kč	
10. Výkonnost firem (D)	80 000 Kč	
11. Prodej (D)	60 000 Kč	

Obr. 6: Sekce Reporty

6.3 Přehled a anotace reportů

Placené reporty

Report	Účel
Přehled trhu	Poskytuje informace o počtu obyvatel a jejich struktuře v regionech, segmentaci a struktuře poptávky
Váhy a hodnocení parametrů produktů	Umožní hráčům zjistit, jak má vypadat produkt pro jimi zvolený cílový segment. Jak z hlediska hodnot parametrů produktu, tak z hlediska toho, jakou váhu kterým parametrům zvolený segment dává.
Přehled produktů	Přináší informace jak o parametrech, tak o dosažené ekonomice jednotlivých produktů. Tím, že obsahuje informace i o konkurenčních produktech, je důležitým zdrojem informací o konkurenci.

Média	Obsahuje informace o účinnosti různých typů médií na jednotlivé segmenty. Jedná se o maximální dosažitelnou účinnost při zvolení maximální frekvence pro dané médium. Díky informaci o nákladech na dané médium si tak hráči mohou spočítat, jaké médium umožní nákladově nejefektivněji zasáhnout zvolený segment.
Marketingová komunikace	Obsahuje informaci o dosažené hodnotě: a. Brandu (na škále 1-10) b. Známosti produktů (do 100%) Díky tomu si může firma ověřit, zda je její komunikace firmy či komunikace produktu dostatečně účinná a také jak si vede konkurence.
Typy prodejních kanálů	Report poskytuje informaci o maximální dosažitelné účinnosti daného prodejního kanálu na segment. Dále náklady na prodejní kanál: provize u cizího, režie včetně počtu zaměstnanců u vlastního. A také potřebný počet tohoto kanálu, tak aby zcela pokryl daný region.
Využití prodejních kanálů	Report přináší velmi důležitou informaci o tom, jaké účinnosti prodejního kanálu se firmě podařilo dosáhnout pro daný produkt a segment.
Prodej	Díky tomuto reportu získá firma informaci nejen o tom, kolik produktů bylo prodáno ve kterém regionu a kanálu, ale také dosažená atraktivita ve vybraném segmentu. Ta je přitom zásadní pro to, zda si zákazníci koupí produkt této firmy či konkurence.
Využitá školení	Obsahuje informaci o tom, jaká školení využila každá z firem

Značky/Destinace (dle typu hry)	Umožňuje zvolit vhodnou značku – informuje o tom, do jaké míry se jedná o značku vnímanou jako inovativní, kvalitní či prestižní. Cenový index potom ovlivňuje nákladnost dané značky (indexem se násobí základní cenová úroveň jednotlivých parametrů). U varianty trhu cestovního ruchu obsahuje informace potřebné pro vhodnou volbu destinace.
Výkonnost firem	Obsahuje všechny klíčové ekonomické parametry všech firem. Umožňuje tak jejich přímé srovnání.

Firemní reporty obsahují obdobné základní informace, jako reporty placené, ale vždy jen o vlastní firmě.

Navíc jsou zde následující specifické reporty:

Firemní report	Účel
Účetní operace	Všechna rozhodnutí a následné akce v simulační hře jsou převedeny do skutečných účetních operací, které je možné vidět v tomto reportu.
Centrála	Obsahuje informace o nákladech spojených s provozem centrály firmy, včetně nutného počtu zaměstnanců.

7. SEZNÁMENÍ S FIRMOU A JEJÍ FINANCOVÁNÍ

7.1 Seznámení s firmou

Seznámení se s vlastní firmou, její strukturou, náklady atd., je logickým prvním krokem hráče po zahájení simulační hry.

Každá firma má na začátku hry svou centrálu, která má určitý počet zaměstnanců a další režijní náklady v podobě nájmů a energií. Tyto informace najde hráč v reportu **Centrála** v sekci reporty. Díky tomu hráči zjistí náklady, které je nutné každé kolo hradit na provoz centrály.

Další zaměstnance firma nabírá tak, že vytváří a rozšiřuje své prodejní kanály. Zaměstnance tedy firma nepřibírá či nepropouští jen tak, ale vždy pouze ve spojení s rozšířením či úbytkem vlastních kanálů. Personální náklady pak může řídit kromě optimalizace kanálů také změnou mezd.

Informace o majetkové a kapitálové struktuře firmy, jejích výnosech a nákladech jsou ve **finančních výkazech** v sekci Finance, podsekci Finanční výkazy.

V této sekci jsou zobrazeny finanční výkazy vytvořené v souladu s českými účetními standardy:

- Rozvaha
- Výsledovka
- Výkaz Cash Flow

Finanční výkazy jsou vytvořeny aplikací Unisim na základě realizovaných rozhodnutí firmy, které jsou převedeny do výkazů pomocí jednotlivých účetních operací. Jednotlivé účetní operace jsou zobrazeny v reportu Účetní operace.

Pozn.: v některých případech může být účtování zjednodušeno oproti účetní praxi, ovšem se zachováním podstatných principů.

Hráči tedy nemusí výkazy sami tvořit, ale slouží jim k pochopení vazby mezi komerčními rozhodnutími a účetnictvím a základních účetních principů, včetně možnosti tvorby poměrových ukazatelů.

Administrace Hra: RK-16-01-28 Firma: Airway Kolo: 8 01:36:19 David Spies

Dashboard
Finance
Reporty
Produkty
Prodejní kanály
Komunikace
Lidské zdroje
Parametry trhu

Finanční výkazy

Rozvaha
Výsledovka
Výkaz z CF

Herní kolo: 7. (Minulé)

Označení	Aktiva	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	12 853 428	-400 000	12 453 428	15 005 908
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	400 000	-400 000	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	100 000	-100 000	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	300 000	-300 000	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 07 + 08 + 09 + 10 + 11)	007	12 453 428	0	12 453 428	15 005 908

Označení	Pasiva	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	12 453 428	15 005 908
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	12 453 428	15 005 908
A. I.	Základní kapitál	015	10 000 000	10 000 000
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy	017	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	5 005 908	7 558 388
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -), (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	-2 552 480	-2 552 480
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	0	0

Obr. 7: Finanční výkazy

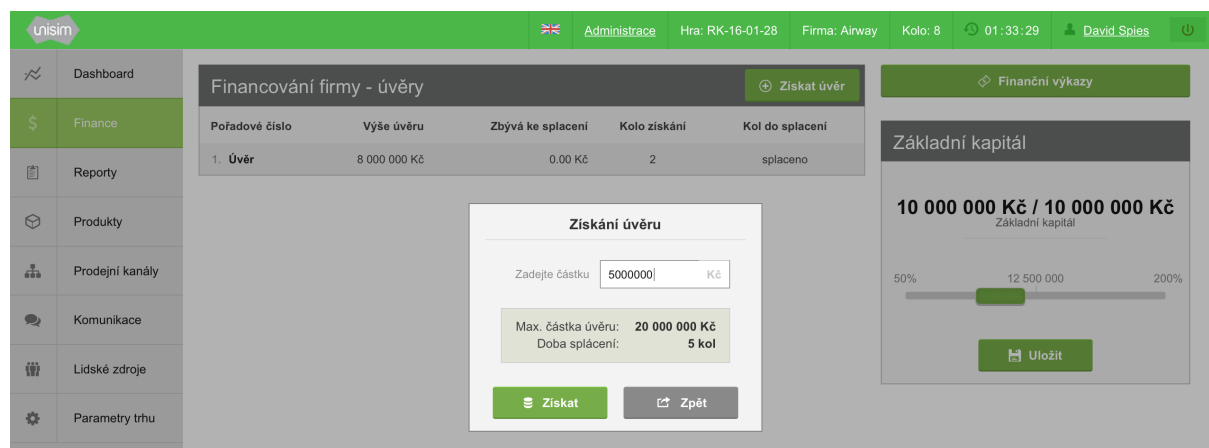
7.2 Financování firmy

V této části sekce Finance může hráč získat dodatečné finanční prostředky. A to pomocí úvěru, nebo pomocí změny vlastního kapitálu.

V případě úvěru hráč volí jeho výši z maximálně možné. Maximální úvěrový limit je stanoven pro celou hru. Hráč tedy může čerpat postupně i několik úvěrů, jejich součet ovšem nesmí přesáhnout stanovenou maximální hranici (aplikace mu vyšší úvěr neumožní). Splácení úvěru je automaticky nastaveno na 5 kol (let). Úvěr je možné ovšem předčasně splatit. Hráč z úvěru platí úroky, které jsou stanoveny fixně pro celou hru (výše úroků stanovená pro danou hru je zobrazena v sekci Parametry trhu).

Druhou možností získat finanční prostředky je navýšení základního kapitálu. **Důležité:** V obou případech jsou ovšem finanční prostředky připsány na účet firmy až v následujícím kole!

Způsob financování firmy, včetně zvýšení či snížení základního kapitálu, má samozřejmě dopad na klíčové finanční parametry jakou jsou ROE a EVA. Změnou struktury financování dochází ke změně nákladů na kapitál (WACC), protože náklad na cizí kapitál je nižší než náklad na vlastní kapitál (náklady na vlastní kapitál, stejně jako úroky z úvěrů, jsou zobrazeny v sekci Parametry trhu).



Obr. 8: Financování firmy - úvěr

8. SEZNÁMENÍ S TRHEM A SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Informace o trhu

Informace o trhu naleznou hráči v reportu „Přehled trhu“. Mezi hlavní informace v tomto reportu patří:

- Počet obyvatel v jednotlivých regionech
- Segmenty a počty obyvatel v jednotlivých segmentech
- Poptávka po jednotlivých typech produktů

8.1 Segmentace

V simulační hře existují 3 typy segmentace. Každá segmentace představuje jiný způsob rozdělení obyvatel na trhu, přičemž každý typ segmentace má svůj podstatný význam pro rozhodování firem.

a. Segmentace dle chování (behaviorální)

Tato segmentace určuje, jaké jsou preferované hodnoty parametrů produktu pro daný typ zákazníka.

Co preferuje který segment zjistí hráči v reportu Váhy a hodnocení parametrů produktů.

V reportu jsou jednotlivé parametry produktů a hodnoty těchto parametrů jsou hodnoceny zákazníky na stupnici 1-10. Čím více bodů, tím lépe danou hodnotu parametru hodnotí.

Příklad: zákazníci zaměření na dobrodružství mají raději ubytování ve stanu, než v hotelu, v reportu má více bodů.

b. Psychografická segmentace

Tato segmentace určuje, jaký parametr produktu a firmy má pro daný segment jakou důležitost (váhu).

Co preferuje který segment zjistí hráči opět v reportu Váhy a hodnocení parametrů produktů.

Každý zákazník má virtuálně 100%, kterými se rozhoduje. V reportu je vidět, kolik % dává daný psychografický segment kterému parametru.

Příklad: pro segment Zaměřený na status je důležitá značka (brand) firmy, zatímco pro segment Zaměřený na hodnotu je mnohem důležitější cena.

c. Demografická segmentace

Demografická segmentace pomáhá hráčům s rozhodováním v několika oblastech:

- Umožňuje určit poptávku pro daném produktu
- Je podle ní definována účinnost (zásah) médií a slouží tedy ke tvorbě mediálního mixu.
- Svou roli hraje i při tvorbě prodejních kanálů, protože různé kanály mají různou účinnost na demografické segmenty.

Jak je vidět z reportu Přehled trhu, existuje korelace mezi segmentací Dle chování a Demografickou segmentací.

Příklad: Lidí zaměřených na dobrodružství je procentuálně mnohem více mezi mladými lidmi, než mezi rodinami s dětmi.

Naopak mezi segmentací Psychografickou a ostatními segmentacemi korelace není.

Příklad: Mezi mladými lidmi je úplně stejný procentuální podíl lidí zaměřených na status, jako mezi rodinami s dětmi.

8.2 Jak zjistit poptávku po produktu

Poptávku je možné zjistit pomocí tabulky Poptávka v reportu „Přehled trhu“.

Poptávka je zde uvedena v závislosti na demografické segmentaci pro jednotlivé typy produktů.

Produkty ovšem musí hráči tvořit a cílit primárně s využitím segmentace Dle chování a segmentace Psychografické - tyto segmentace totiž pomáhají určit, jaké parametry má produkt mít. Údaje o správných parametrech produktu pro vybraný psychografický segment a segment dle chování najdou hráči v reportu

„Váhy a hodnocení parametrů produktů“. Naopak pro demografické segmenty hráči informace o vhodných parametrech produktů nemají. Proto je úkolem hráčů zjistit, jaká je poptávka po jejich produktu v segmentu Dle chování a Psychografickém. K tomu je potřeba využít korelace mezi segmentací Demografickou a Dle chování.

Obr. 9: Tabulky segmentace Dle chování a Poptávka z reportu Přehled trhu

Dle chování					
	Podíl segmentů				
	Mladí jednotlivci a páry	Rodiny s malými dětmi	Rodiny se staršími dětmi	Starší jednotlivci a páry	Celkem
Zaměření na rodinu	10 %	65 %	60 %	20 %	8 200
Zaměření na dobrodružství	40 %	5 %	10 %	20 %	3 600
Zaměření na zdraví	10 %	15 %	10 %	50 %	3 900
Zaměření na zábavu	40 %	15 %	20 %	10 %	4 300
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	20 000

Poptávka										
Demografická segmentace	Podíl z populace		Poptávka						Celkem	
			Pobytový		Poznávací		Adventura			
	v %	Osob	v %	Osob	v %	Osob	v %	Osob	v %	Osob
Mladí jednotlivci a páry	25 %	5 000	20 %	1 000	35 %	1 750	30 %	1 500	85 %	4 250
Rodiny s malými dětmi	30 %	6 000	50 %	3 000	5 %	300	5 %	300	60 %	3 600
Rodiny se staršími dětmi	25 %	5 000	40 %	2 000	20 %	1 000	10 %	500	70 %	3 500
Starší jednotlivci a páry	20 %	4 000	50 %	2 000	40 %	1 600	5 %	200	95 %	3 800
Celkem	100 %	20 000		8 000		4 650		2 500		15 150

Příklad: pokud budete dělat produkt (pobytový zájezd) pro zákazníky zaměřené na dobrodružství, v reportu „Přehled trhu“, tabulce segmentace Dle chování zjistíte, že na dobrodružství je zaměřeno 40% mladých, 5% rodin s malými dětmi, 10% rodin se staršími dětmi, 20% starších jednotlivců a párů. Zároveň se z reportu „Přehled trhu“ dozvíte (v tabulce Poptávka), že produkt Pobytový zájezd poptává 1000 mladých, 3000 rodin s malými dětmi, 2000 rodin se staršími dětmi, 2000 starších jednotlivců a párů. Poptávka po vašem produktu (pobytový zájezd pro zákazníky zaměřené na dobrodružství) bude tedy 400 ks mezi mladými (40% z 1500), 150 ks mezi rodinami s malými dětmi (5% z 3000), 200 ks mezi rodinami se staršími dětmi (10% z 2000), 400 ks mezi staršími jednotlivci a páry (20% z 2000).

Celková velikost poptávky po produktu pro segment zaměřených na dobrodružství bude 400+150+200+400 = 1150 ks. To ovšem ještě není vše. Dále je potřeba zjistit, kolik z této poptávky tvoří zákazníci zaměření na status, na kvalitu či na hodnotu – tedy podle Psychografické segmentace. Zde již není žádná korelace. Pokud tedy hráč zjišťuje poptávku po produktech pro zákazníky

zaměřené na například na hodnotu a zákazníků zaměřených na hodnotu je 50%, bude i výsledné číslo polovinou poptávky všech zákazníků zaměřených na dobrodružství. Poptávka po pobytovém zájezdu pro zákazníky zaměřené na dobrodružství a současně na hodnotu bude 575 ks ($1150 \times 0,5$).

9. VYTVOŘENÍ PRODUKTŮ

Poté, co se hráči seznámili s vlastní firmou, s trhem a segmenty zákazníků na něm, je dalším krokem vytvoření správného (tedy dostatečně atraktivního) produktu pro vybraný cílový segment.

9.1 Atraktivita produktu

Atraktivita produktu je parametr, podle kterého se potenciální zákazníci rozhodují, zda koupí produkt (musí dosáhnout alespoň hodnoty definované v sekci Parametry trhu, například 5 z 10-ti bodové škály) a hlavně od které firmy.

Atraktivita produktu je ovšem dána nejen parametry produktu, které hráči volí v sekci Produkty, ale také parametry firmy: brand a vnímaná kvalita služeb. Brand je budován pomocí komunikace firmy, zatímco vnímaná kvalita služeb je determinována kvalitou zaměstnanců.

Dosažená atraktivita produktu je skalárním součinem dosažených bodů pro jednotlivé parametry produktu a firmy (viz Určení parametrů produktů dále) a váhy, kterou daný segment přikládá jednotlivým parametrům.

Důležité: dosaženou hodnotu atraktivity produktu je možné zjistit v reportu „Prodej“. Je nutné vybrat hodnoty všech segmentů, protože atraktivita produktu je odlišná z pohledu jednotlivých segmentů zákazníků.

9.2 Jak vybrat vhodný cílový segment a určit parametry produktu

Cílový segment a typ produktu

V první řadě výběr cílového segmentu znamená vybrat cílový segment z pohledu segmentace Dle chování v kombinaci se segmentací Psychografickou. Jen tato kombinace dává kompletní vstupy hráčům, tak aby mohli definovat vhodný produkt.

Příklad: firma může cílit svůj produkt na potenciální zákazníky zaměřené na zdraví a současně na status.

Jedním vodítkem pro výběr typu produktu a cílového segmentu je velikost poptávky (viz sekce Jak zjistit poptávku po produktu). Větší poptávka skýtá možnost prodat větší množství produktů a dosáhnout tak větší celkové marže.

Jinou možností je zaměřit se naopak na takový typ produktu a cílový segment, kde je malá konkurence a na který se dosud nezaměřily konkurenční firmy. K tomu můžete v průběhu hry využít report „Přehled produktů“, kde jsou zobrazeny i produkty konkurenčních firem.

Důležité: Jednotlivé typy produktů si nekonkurují. To znamená, že pokud například jedna firma nabízí pobytový zájezd a druhá firma poznávací zájezd, je poptávka po nich zcela nezávislá.

Určení parametrů produktu

Pomocí **reportu Váhy a hodnocení parametrů produktu** zvolte ty správné parametry produktu pro váš vybraný cílový segment.

Zvolte tedy ty hodnoty parametrů, které jsou dobře bodované vaším cílovým segmentem Dle chování.

Ne vždy je ale účelné vybrat jen ty nejlépe bodované hodnoty parametrů. Do úvahy je potřeba brát také nákladnost dané hodnoty parametru - tu zjistíte při zadání parametrů produktu v sekci Produkty, kde se náklady automaticky zobrazí. V tomto případě hraje podstatnou roli psychografická segmentace: pro zákazníky zaměřené na status či na kvalitu nehraje cena velkou roli a je tedy možné volit nákladnější hodnoty parametrů produktu. Naopak při cílení na zákazníky zaměřené na hodnotu je nutné počítat s nižší cenou produktu a volit méně nákladné hodnoty parametrů, a to i za cenu toho, že nejsou nejvíce bodované.

9.3 Zadání a editace produktů v sekci Produkty

Parametry, které zvolíte pomocí výše uvedeného postupu, zadejte v sekci Produkty.

V sekci Produkty navíc budete zadávat počet kusů a cenu produktu:

Počet kusů

Množství produktů zvolte podle vámi očekávané poptávky (viz sekce Jak zjistit poptávku po produktu). Pokud zvolíte příliš malé množství, přijdete o možný zisk. Pokud zvolíte příliš velké množství produktů, neprodáte je a z neprodaných budete platit storno poplatky (x% z nákladů produktu, konkrétní procento je v sekci Parametry trhu). Maximální množství je omezeno vašimi finančními prostředky a případně i skladovací kapacitou (dle typu hry).

Cena

Cena musí být zvolena s ohledem na následující:

- výše ceny a tedy marže musí být dostatečná, aby pokryla nejen přímé náklady produktu (ty jsou zobrazené přímo v sekci Produkty při zadávání parametrů produktu), ale také veškeré další náklady firmy v podobě mezd, režie (nájmy, energie), náklady na komunikaci atd.

- výše ceny by měla odrážet cílový segment – ne každý je stejně cenově citlivý
- cena/marže nesmí být neúměrná nákladům. V takovém případě by to zákazníci hodnotili negativně a důsledkem by byla velmi nízká atraktivita produktu. Maximální akceptovaná marže je pro danou hru uvedena v sekci Parametry trhu.

Příklad: Za přiměřenou marži je považováno 150%. Tj. Pokud jsou například přímé náklady produktu 1000 Kč, neměla by cena překročit 2500 Kč.

The screenshot shows the 'Produkty' (Products) section of the 'unisim' system. The top navigation bar includes 'Administrace', 'Hra: RK-16-01-28', 'Firma: Airway', 'Kolo: 9', '00:58:25', and 'David Spies'. The left sidebar contains links to 'Dashboard', 'Finance', 'Reporty', 'Produkty' (highlighted), 'Prodejní kanály', 'Komunikace', 'Lidské zdroje', and 'Parametry trhu'. The main content area is divided into two panels. The left panel, titled 'Produkty', displays a table of existing products:

Název	Typ	Výrobní náklady	Cena	Počet	Kapacitní nároky	Editace	Smazat
1. Rodinná dovolená ve Francii	Pobytový	20 480 Kč	32 900 Kč	0	0		
2. Poznání Exotiky Thajsko	Poznávací	19 470 Kč	43 000 Kč	0	0		
3. Lázeňský pobyt pro seniory	Pobytový	13 300 Kč	27 000 Kč	0	0		
4. Raftingový výlet	Adventura	53 940 Kč	110 000 Kč	0	0		

The right panel, titled 'Pobytový', contains a form for creating a new product. It includes dropdown menus for 'Ubytování' (set to 'Apartmán'), 'Hlavní program' (set to 'Wellness'), 'Doprava' (set to 'Vlastní'), and 'Destinace' (set to 'Slovensko'). There is a 'Doplňkové služby' section with a 'přidat' button. Below this, a summary box shows 'Náklady na produkt: 9 360,00 Kč' and 'Finanční zdroje na: 2 115 produktů'. The form also has input fields for 'Název' (set to 'Slovensko pro rodiny'), 'Počet kusů' (set to '500'), and 'Cena' (set to '19990'). A green 'Přidat' button is at the bottom.

Obr. 10: Tvorba nového produktu

Náklady na produkt:

Náklady jsou pro hráče zobrazeny přímo při zadávání nového produktu v sekci Produkty. Náklady jsou determinovány zvolenými parametry produktu, při jejich změně se tedy ihned zobrazuje aktuální hodnota.

Poznámka: Specifickými parametry jsou tzv. složené parametry produktu, kterými jsou „destinace“ ve verzi CK a „značky“ ve verzi Elektro. Tyto složené parametry ovlivňují náklady jiných parametrů pomocí tzv. cenových indexů (jsou zobrazeny v reportu Destinace, resp. Značky). Například: pokud je cenový index ubytování pro danou destinaci 2,00, bude náklad na ubytování v dané destinaci 2x dražší než je základní hodnota.

Editace vytvořených produktů

Jednou vytvořený produkt zůstává v sekci Produkty, a pakliže ho hráč nevymaže, zůstává k dispozici pro další kola. V každém novém kole je ovšem nutné zadat v editaci alespoň počet produktů, pokud chce firma produkt v daném kole nabízet. V opačném případě nebude produkt v daném kole hrát žádnou roli.

V editaci je možné upravit také všechny ostatní parametry produktu, s výjimkou typu.

10. VYTVOŘENÍ PRODEJNÍCH KANÁLŮ

Vytvoření prodejních kanálů, respektive jejich mixu, je nutným předpokladem toho, aby firma mohla na trhu prodávat. Jejich správné nastavení ovlivní prodejní výkonnost i ekonomiku firmy.

Cílem hráčů je tedy vytvořit prodejní kanály dostatečně účinné vzhledem k plánovanému objemu prodeje (viz Účinnost prodejních kanálů) a zároveň optimalizované z pohledu nákladů (viz Cizí a vlastní prodejní kanály).

10.1 Účinnost prodejních kanálů

Konkrétní dosažitelnou účinnost jednotlivých prodejních kanálů se hráč dozví z reportu „Typy prodejních kanálů“.

Účinnost prodejních kanálů je procentuální pokrytí potenciálních zákazníků daným kanálem. Účinnost je definována per (demografický) segment.

Příklad: pokud je účinnost kanálu „Prodejci“ definována jako 40% na segment mladé páry a 70% na seniory, znamená to, že i pokud budu mít ideální (maximální nutný) počet prodejců, jsem schopný oslovit jen 40% mladých a 70% seniorů v daném regionu. Pokud budu mít prodejců jen polovinu ideálního počtu, oslovím jen 20% mladých v daném regionu.

Dimenzování prodejních kanálů

Pro každý druh prodejního kanálu je definován jejich počet potřebný na kompletní pokrytí každého regionu. Výjimkou je eshop, který stačí jen jeden na pokrytí všech regionů. Informaci o konkrétních počtech pro daný prodejní kanál najdou hráči v reportu „Typy prodejních kanálů“.

Důležité: Účinnost jednotlivých prodejních kanálů se sčítá. Pokud tedy dosáhnou účinnosti na segment rodin s dětmi pomocí prodejců 30% a dále 25% pomocí eshopu, je celková účinnost 55%.

Cílem firmy není nutně dosáhnout 100% účinnosti prodejních kanálů, ale účinnost odpovídající plánovaným prodejům.

Příklad: poptávka ve vybraném segmentu dosahuje výše 1000 kusů. Firma plánuje prodat 200 ks (například vzhledem k finančním omezením). V takovém případě je dostatečná celková účinnost prodejních kanálů na daný segment 20%.

Důležité: Jak zjistím skutečně dosaženou účinnost prodejních kanálů? Je v reportu „Využití prodejních kanálů“.

10.2 Push a pull kanály

Pull kanály se vyznačují tím, že pro dosažení jejich účinnosti je nutná komunikační podpora. Samotné zřízení kanálu by k žádným prodejům nevedlo.

Pro zvýšení účinnosti pull kanálů, respektive k dosažení maximální možné účinnosti (tak jak je definovaná v reportu „Typy prodejních kanálů“), se používá produktová komunikace, viz sekce Komunikace. Dosažená účinnost pull kanálu se tedy liší nejen dle segmentu, ale také dle produktu a dle regionu.

Příklad: pokud si vytvořím eshop, je zřejmé, že ho nikdo jen tak nenavštíví, pokud se nedozví o jeho existenci a současně to, jaké produkty se tam prodávají a proč by ho tedy měl navštívit.

Příklady pull kanálů: eshop, prodejna.

Push kanály naopak komunikační podporu nepotřebují. Maximální možné účinnosti je možné dosáhnout dostatečným dimenzováním.

Příklady push kanálů: obchodní zástupci.

10.3 Cizí a vlastní kanály

Vlastní prodejní kanály jsou ve vlastnictví firmy. Jsou s nimi proto spojeny režijní náklady: nájem, energie a náklady na mzdy a odvody zaměstnanců.

Konkrétní režijní náklady daného prodejního kanálu hráč zjistí v reportu „Typy prodejních kanálů“, případně přímo v sekci Prodejní kanály.

Výhodou ovšem je, že tyto náklady se dále nezvyšují s objemem prodeje – vlastní prodejní kanály se tedy vyplatí od určitého objemu prodaných produktů (tento bod zlomu by si měli hráči spočítat).

V některých případech také mohou mít vlastní prodejní kanály vyšší účinnost než cizí kanál stejného typu – tuto informaci opět najde hráč v reportu „Typy prodejních kanálů“, viz výše.

Cizí prodejní kanály nezatěžují firmu žádnou režií, zato ale musí firma platit definované procento z ceny každého prodaného produktu. Čím vyšší prodeje, tím vyšší jsou pak celkové náklady na cizí prodejní kanál.

10.4 Zadání prodejního kanálu v sekci Prodejní kanály

Poté, co jste vybrali kombinaci prodejních kanálů s vámi požadovanou účinností a rozhodli jste se, zda použít cizí či vlastní kanály, běžte do sekce Prodejní kanály. Zde zvolte název kanálu, variantu cizí či vlastní a počet prodejních kanálů, který chcete využít v každém regionu.

Některé kanály mohou být v simulační hře pouze ve verzi cizí či vlastní, některé nabízí obě možnosti.

Poznámka: Specifickým kanálem jsou Sklady. Ty neslouží k prodeji, ale k distribuci zboží, viz níže. Sklady jsou součástí produktových typů simulace, v případě služeb (např. zájezdů) nejsou potřeba a tedy nejsou součástí hry.

Název kanálu	Typ (Push / Pull)	Cizí / Vlastní	Režie*Kč / kolo (jen vlastní)	Provize % z ceny (jen cizí)	Počet v jednotlivých regionech	Editace	Smazat
1. E-shop	Pull	cizí	-	15 %	1		
2. Obchodní zástupci	Push	cizí	-	25 %	4		

Vytvořit nový prodejní kanál

Typ kanálu:

Cizí / Vlastní:

Počet kanálů v regionu:

Počet kanálů v regionu:

Počet kanálů v regionu:

Typ kanálu: **Pull**

Investice: **600 000 Kč**

Režie: **5 724 000 Kč/kolo**

Provize: **0 %**

Kapacita: **-**

Obr. 11: Prodejní kanály

Editace prodejních kanálů

Vytvořené prodejní kanály zůstávají firmě i pro další kola, dokud je hráč nezruší či nezmění.

Vytvořené prodejní kanály je možné upravit – měnit jejich počet. Není možné měnit druh či typ kanálu. Pokud ho chce hráč změnit, může smazat kanál stávající a vytvořit nový.

Příklad: pokud hráč bude chtít cizí eshop nahradit za vlastní, smaže kanál cizí eshop a vytvoří nový kanál vlastní eshop.

10.5 Zjištění nákladů na prodejní kanály

Náklady na vlastní prodejní kanály jsou jasně dané bez ohledu na to, kolik produktů se v nich prodá. Proto je možné je snadno vyčíst z reportu „Typy prodejních kanálů“.

V případě cizích prodejních kanálů je situace složitější. V reportu „Typy prodejních kanálů“ je procento z ceny produktu, které je marží prodejního kanálu a tedy nákladem na prodej z pohledu firmy. Pomocí reportu „Prodej“ je možné zjistit, kolik produktů se prodalo přes který prodejní kanál. Díky těmto údajům může firma zjistit, jaké náklady byly spojené s prodejem přes daný cizí prodejní kanál. Dalším způsobem je potom možnost využít report Účetní operace, ve kterém je položka nákladů placených cizím prodejním kanálům přímo obsažena.

Celkové náklady na prodejní kanály jsou pak součtem nákladů vlastních a cizích prodejních kanálů.

Je zřejmé, že náklady na prodejní kanály mohou podstatným způsobem ovlivnit finanční situace celé firmy. Je proto je potřeba v průběhu hry optimalizovat. V úvodní fázi si firma těžko může dovolit vybudovat velký počet vlastních kanálů a může být lepší využít cizí prodejní kanály. V dalším průběhu hry by s rostoucím počtem prodeji byly naopak neefektivní jen cizí prodejní kanály.

10.6 Sklady

Sklady jsou specifickým typem kanálu. Jsou nezbytné pro distribuci produktů a bez nich tedy není možné produkty v daném regionu nabízet. Spolu s financemi na účtu tak tvoří další omezující podmínky pro počet produktů, které může firma nabídnout.

Skladovací kapacity

Každý sklad má definovanou kapacitu – počet skladovacích jednotek. Současně má každý typ produktu kapacitní nároky - počet skladovacích jednotek, které zabírá. Podle toho je možné určit, kolik kusů daného produktu je možné skladovat.

Příklad: Sklad má kapacitu 1000 jednotek. Televize má kapacitní nárok 5 jednotek. V jednom skladu je tedy možné skladovat 200 ks televizí. Pračka má kapacitní nárok 10 jednotek. Sklad je tedy možné využít jen pro 100 ks praček.

11. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FIRMY A PRODUKTŮ

Marketingová komunikace má v simulační hře Unisim dvě poměrně odlišné funkce v podobě komunikace firmy a komunikace produktů. Cílem komunikace firmy je budovat značku (brand) a díky tomu zlepšovat atraktivitu produktů firmy pro zákazníky, zejména ty zaměřené na status. Cílem komunikace produktů je podporovat jejich prodej v prodejních kanálech (typu pull).

V obou typech komunikace je ovšem klíčem k úspěchu vytvoření efektivního mediálního mixu. Oba typy komunikace se navíc doplňují, komunikace firmy podporuje známost produktů a obráceně.

unisim

Administrace

Hra: RK-16-01-28

Firma: Airway

Kolo: 9

00:51:20

David Spies

Dashboard

Finance

Reporty

Produkty

Prodejní kanály

Komunikace

Lidské zdroje

Parametry trhu

Komunikace firmy

Název	Typ	Frekvence	Náklad za jednotku	Celkový náklad	Editace	Smazat
1. Billboardy	Outdoor	4	5 000 Kč	20 000 Kč		
2. Bannery	Internet	5 000	20 Kč	100 000 Kč		
3. PPC	Internet	5 000	5 Kč	25 000 Kč		
4. TV prime-time	TV	2	90 000 Kč	180 000 Kč		

Typ média

-- vybrat --

Vytvořit

Komunikace produktu

Přidat komunikaci produktu

Název	Typ	Frekvence	Náklad za jednotku	Celkový náklad	Produkt	Editace	Smazat
1. PPC	Internet	5 000	5 Kč	25 000 Kč	Rafty Nový Zéland		
2. TV prime-time	TV	2	90 000 Kč	180 000 Kč	Lázeňský pobyt pro seniory		

Obr. 11: Komunikace

11.1 Komunikace firmy

Komunikace firmy slouží k budování značky, tedy brandu, zvyšování znalosti a hodnocení značky. Ta může dosahovat hodnot 0-10 a je jedním z parametrů, který ovlivňuje rozhodování zákazníků o koupi produktu.

Dosaženou hodnotu značky je možné zjistit v reportu „**Marketingová komunikace**“.

Důležité: brand či známost produktů je nutné postupně vytvářet a udržovat. Pokud hráč přestane do komunikace investovat, budou se dosažené hodnoty postupně snižovat.

11.2 Komunikace produktu

Komunikace produktu slouží primárně k podpoře prodeje v pull kanálech (prodejna, eshop apod.). Volba parametrů – komunikačního mixu – je obdobná jako u komunikace firmy, pouze hráč navíc ještě volí konkrétní produkt, kterého se komunikace týká. Je tedy nutné komunikačně podporovat každý produkt, který chce firma prodávat prostřednictvím pull kanálů. Tato skutečnost ovlivňuje i skladbu portfolia produktů firmy. Příliš široké portfolio může být nákladné podporovat.

11.3 Účinnost (zásah) komunikace

Cílem firem je sestavit efektivní komunikační mix, kterým dosáhnou požadovaného zásahu na cílový segment (účinnosti komunikace) za vynaložení minimálních nákladů.

Tento postup platí pro komunikaci firmy i pro komunikaci produktů.

Účinnost (zásah) komunikace se liší dle typu média a cílového segmentu – konkrétní informace hráče získá v reportu „Média“.

Média							
Typ média	Název média	Cena za jednotku	Max. frekvence	Účinnost			
				Mladí jednotlivci a páry	Rodiny s malými dětmi	Rodiny se staršími dětmi	Starší jednotlivci a páry
Print	Deník - noviny	10 000	200	15 %	20 %	25 %	30 %
Print	Časopis - Lifestyle	30 000	26	25 %	15 %	15 %	10 %
Print	Časopis - Business Week	50 000	26	30 %	20 %	25 %	10 %
Outdoor	Billboardy	5 000	200	15 %	25 %	30 %	10 %
TV	TV off-time	60 000	30	15 %	20 %	20 %	50 %
TV	TV prime-time	90 000	30	35 %	50 %	60 %	65 %
Rádio	F1	6 000	100	15 %	25 %	25 %	30 %
Rádio	Evropa 2	7 000	100	30 %	25 %	20 %	10 %
Internet	Bannery	20	10 000	10 %	5 %	3 %	2 %
Internet	PPC	5	10 000	5 %	4 %	4 %	1 %
Internet	E-mailing	4	50 000	10 %	15 %	15 %	5 %
Direct mail	Direct mail	25	20 000	10 %	10 %	15 %	20 %

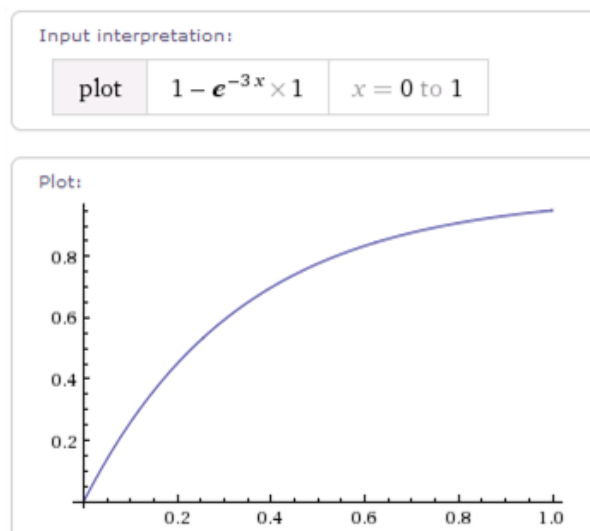
Obr. 12: Report Média

Hráč volí typ média, konkrétní médium a frekvenci využití.

Frekvence představuje počet využití média v daném období – například počet billboardů, počet zobrazení inzerátu v časopise atd. Maximální účinnosti daného média (hodnota uvedená v tabulce výše) na segment je dosaženo při využití maximální frekvence.

Maximální frekvence je tedy počet opakování, při kterém je dosaženo maximální možné účinnosti daného média. Vyšší počet opakování by již nepřinášel žádný další efekt (je vyčerpána účinnost média na daný segment)

Účinnost se ovšem nezvyšuje lineárně, s růstem frekvence je růst účinnosti stále nižší – viz obrázek níže. Proto nemusí být nákladově efektivní využívat maximální frekvenci.



Obr. 13: Růst účinnosti komunikace v závislosti na frekvenci

Důležité: Celková účinnost komunikačního (mediálního) mixu je součtem účinnosti jednotlivých médií. Pokud má tedy firma ambici dosáhnout např. 100% zásahu (účinnosti) komunikace na daný segment, musí kombinovat několik typů médií.

Poznámka: Komunikace firmy a komunikace produktů se vzájemně doplňují. Pokud bude hráč komunikovat firmu, přispěje tím do určité míry ke známosti produktů a totéž platí i obráceně.

Zadání mediálního mixu v sekci Komunikace

Jakmile si pomocí reportu „Média“ zvolíte vhodný mediální mix s požadovanou účinností, jděte do sekce Komunikace a zvolte jednotlivá média a frekvenci jejich využití. V případě komunikace produktu musíte navíc zvolit produkt, na který bude komunikace zaměřena.

11.4 Zjištění dosažené účinnosti a nákladů komunikace

Účinnost mediálního mixu není v simulační hře zobrazena přímo, ale prostřednictvím dopadu na cílové ukazatele, tedy na brand a na známost produktů.

Dosažené hodnoty zjistí firma v reportu „Marketingová komunikace“. V reportu jsou zobrazeny hodnoty brandu v rozmezí 0-10. Hodnoty známosti produktů potom dosahují hodnoty 0-100%.

K budování brandu a známosti produktů dochází postupně. Proto i pokud zvolíte náklady mediálního mix s předpokládaným zásahem 100% na cílový segment, hodnota značky nebude hned 10, firma musí investovat do komunikace dlouhodobě.

Náklady na komunikační (mediální) mix

Náklady mediálního mixu je možné vyhodnotit opět pomocí reportu „Média“. Ideální je spočítat si náklad daného média na 1% zásah cílového segmentu a podle toho volit efektivní mediální mix.

Příklad: Noviny „Deník“ dosáhnou při ceně 10.000 Kč a frekvenci 50, tedy při nákladech 500.000 Kč účinnost 20% na segment rodin s malými dětmi. To znamená náklad na 1% = 25.000 Kč. Využití televize Nova představuje náklad 2,4 mil Kč (30 opakování po 80.000 Kč) a dosaženou účinnost 50% na rodiny s malými dětmi. Náklad na 1%= 48.000 Kč. To tedy znamená, že využití novin je nákladově podstatně efektivnější.

Důležité: Je ovšem zřejmé, že pro dosažení dostatečné účinnosti (zásahu) komunikace bude potřeba kombinovat několika typu médií a navíc bude zjevně efektivnější nevyužívat maximálního počtu opakování.

12. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem práce s lidskými zdroji je zvyšovat kvalitu a spokojenost zaměstnanců a na druhé straně optimalizovat náklady firmy. Čím vyšší je kvalita a spokojenost zaměstnanců - vyjádřená HR indexem (jeho hodnota je v reportu „Výkonnost firem“) - tím je také vyšší vnímaná kvalita ze strany zákazníků, což přispívá k atraktivitě produktů a jejich prodeji.

Důležité: Dosaženou účinnost řízení lidských zdrojů je možné zjistit v reportu „Výkonnost firem“, kde je zobrazena hodnota HR indexu. Ten nabývá hodnot 1-10 a dosažená hodnota vstupuje do atraktivity produktu v podobě parametru vnímané kvality.

Sekce Lidské zdroje má 2 části: Zaměstnanci a Školení.

12.1 Zaměstnanci

V této části sekce může hráči upravovat mzdu jednotlivých typů zaměstnanců. Zvýšení mzdy povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tedy i HR indexu, ale samozřejmě se také zvednou náklady na mzdy a odvody, a to pro všechny zaměstnance daného typu, ať už jsou v centrále či v prodejním kanále.

Firma tedy musí zvažovat, zda zvyšování mezd zapadá do její obchodní strategie. V případě, že se firma zaměřuje na zákazníky, pro které je kvalita důležitá, je nutné do vnímané kvality investovat. Naopak pokud se firma zaměřuje na cenově citlivé zákazníky, musí držet na nízké úrovni také své náklady.

12.2 Školení

V této části sekce vybírá hráč školení, na které pošle zaměstnance firmy a také počet účastníků školení. Maximální počet se liší dle toho, zda je školení určeno pro všechny zaměstnance, nebo například jen pro manažery či prodejce.

Každé školení má také svůj Rating – hodnocení přínosu pro zvyšování kvalifikace. Čím vyšší je tento rating, tím více školení přispěje ke zvyšování hodnoty HR indexu.

Vzdělanost zaměstnanců je nutné budovat postupně, podobně jako např. brand. To znamená, že investice do vzdělávání se projevují postupným nárůstem HR indexu v čase, při omezení investic do vzdělání bude HR index opět postupně klesat.

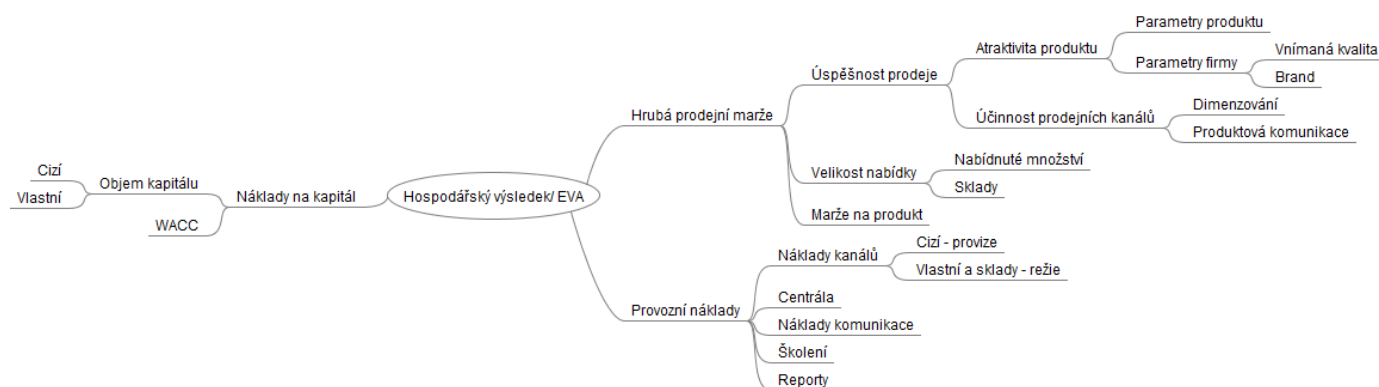
unisim									
Administrace Hra: RK-16-01-28 Firma: Airway Kolo: 9 00:44:48 David Soles									
Dashboard Finance Reporty Produkty Prodejní kanály Komunikace Lidské zdroje Parametry trhu	Zaměstnanci					Školení			
						Dostupná školení		Zakoupená školení	
	Pozice	Průměrná mzda		Počet zaměstnanců		Název Školení	Pozice	Rating	Cena / Osobu
	1. Manažeri	45 000 Kč - změnit		1		2. Prezentace basic (Prezentační dovednosti)	(všechny)	2	15 000 Kč
	2. Administrativa	18 000 Kč - změnit		2		3. Angličtina (Jazykový kurz)	(všechny)	3	20 000 Kč
						4. Němčina v cestovním ruchu (Jazykový kurz)	(všechny)	4	25 000 Kč
						5. Teambuilding	(všechny)	1	5 000 Kč
						6. Management training	Manažeri	5	80 000 Kč
						7. Moderní trendy cestovního ruchu (Konference)	Manažeri	4	100 000 Kč

Obr. 14: sekce Lidské zdroje

13. VYHODNOCENÍ KOLA

Při vyhodnocení svých výsledků po každém kole by firma měla ideálně postupovat hierarchicky – od zhodnocení dosažení hlavního cíle, tedy hospodářského výsledku, zpravidla vyjádřeného parametrem EVA, postupovat k determinantům, které vedly k dosažení tohoto výsledku.

Hierarchie těchto determinantů je znázorněna na schématu. V tabulce je poté uvedeno, ve kterém reportu jsou informace ohledně daného parametru a otázky, které by si měla firma pokládat při hledání cest ke zlepšení svého ekonomického postavení.



Obr. 15: Schéma pro vyhodnocení kola

Parametr	Report	Hodnocení
EVA/ROE	„Výkonnost firem“	Jaká je hodnota EVA ve srovnání s: a. plánem firmy b. konkurencí? Dosáhla firma alespoň kladného hosp. výsledku, tj. kladné ROE?
Hrubá prodejní marže	„Výkonnost firem“/„Přehled produktů“ (marže po produktech)	Je hrubá marže dostatečná na pokrytí nutných nákladů a vytvoření očekávaného zisku? Pokud ne, je to tím, že se nepodařilo prodat nabízené produkty (viz Úspěšnost prodeje), nebo i při úspěšném prodeji byla nízká nabídka/jednotková marže?
Úspěšnost prodeje	„Přehled produktů“, nebo „Přehled vlastních produktů“	Byly všechny či většina nabídnutých produktů prodána? Pokud ne, je potřeba se zaměřit na atraktivitu a účinnost kanálů.
Atraktivita produktu	„Prodej“. Atraktivita se liší pro každý segment, proto je nutné zadat hodnotu u každé segmentace, poté je zobrazena atraktivita.	Je atraktivita v daném segmentu nad minimální hranicí nutnou pro prodej? (obvykle 5) Je atraktivita vyšší než u konkurenčních produktů pro daný segment? Pokud ne, je nutné zjistit, zda má produkt správné parametry či zda

		jsou dostatečně vysoké parametry firmy Brand/Vnímaná kvalita.
Účinnost prodejních kanálů	„Využití prodejních kanálů“	Je celková účinnost prodejních kanálů dostatečná, tj. % pokrytí je takové, aby umožnilo prodat všechny nabízené produkty? Pokud ne, může být problém v jejich počtu, nebo v komunikační podpoře pull kanálů.
Velikost nabídky	„Přehled produktů“, nebo „Přehled vlastních produktů“	Je velikost nabídky adekvátní velikosti trhu/potřebné hrubé marži? Je nabídce přizpůsobena skladovací kapacita?
Marže na produkt	„Přehled produktů“, nebo „Přehled vlastních produktů“	Není marže vyšší než na trhu očekávaná? (viz report „Parametry trhu“) Není marže produktu příliš nízká pro dosažení dostatečné celkové hrubé marže?
Provozní náklady cizích prodejních kanálů	Náklady cizích kanálů v reportu Účetní operace (provize)	Nejsou náklady na cizí kanály již tak vysoké, že by bylo vhodnější využít vlastní? Je optimální skladba cizích prodejních kanálů?
Provozní náklady vlastních prodejních kanálů	Náklady vlastních kanálů, skladů a centrály v reportu „Typy prodejních kanálů“ a „Centrála“ při zohlednění aktuální výše mezd.	Je firma dostatečně silná na financování této vlastní prodejní sítě? Není vlastní prodejní síť předimenzovaná?
Náklady marketingové komunikace	„Marketingová komunikace“	Odpovídají výdaje na komunikaci strategii firmy z pohledu budování brandu? Je mediální mix optimalizován zejména pro cílový segment? Jsou náklady na produktovou komunikaci adekvátní z hlediska podpory pull kanálů?

Náklady na školení	„Využitá školení“	Odpovídají náklady na školení strategii firmy?
Náklady na reporty	Náklad nutné dopočítat z ceny reportů	Nekupuje firma nadbytečné reporty?
Náklady na kapitál	Náklad na kapitál není v simulaci přímo uveden. Je nutné ho dopočítat. Vzorec je $wacc \cdot \text{kapitál}$ (celkové zdroje = řádek 13 rozvahy).	Je náklad optimalizován pomocí wacc a objemu kapitálu?
WACC	„Výkonnost firem“	Je vážený náklad snížen využitím cizího=levnějšího kapitálu?
Objem kapitálu	Finanční výkazy – Rozvaha (řádek 13)	Objem kapitálu je možné řídit pomocí využití úvěrů a snížení či zvýšení základního jmění. Není zbytečně vysoký – například když už má firma dostatečné finanční prostředky?

**Přejeme příjemně strávené chvíle s manažerskou hrou
UNISIM 😊**

Tým CIS