

Wspomnienia z pola bitwy

MAŁGORZATA CIEŚLAK

W myśl spostrzeżeń psychologów przeciętna osoba zapamiętuje:

- ✓ 20% tego co usłyszysz
- ✓ 50-70% tego co usłyszysz i zobaczysz
- ✓ 90% tego co sama wypraktykujesz, wykonasz

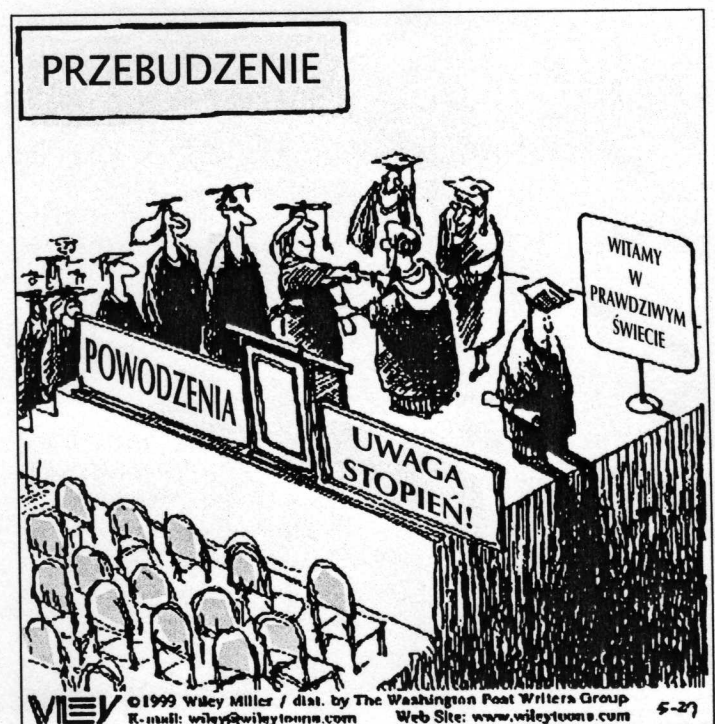
Symulatory biznesowe już jakiś czas temu zyskały popularność jako efektywne narzędzie zawodowego rozwoju aktualnych i przyszłych marketerów. Jednak dopiero Internet i nowoczesne technologie stworzyły całkiem nowe możliwości ich wykorzystania.

LEARNING BY DOING

to jedna z najskuteczniejszych metod nauczania, polegająca na zdobywaniu umiejętności poprzez zaangażowanie w konkretne sytuacje nawiązujące do realiów. „Learning by doing” lub inaczej „action learning”, czyli nauka przez praktykę jest wychwalana przez dydaktyków jako metoda pozwalająca na „zrobienie pożytku” z posiadanej wiedzy teoretycznej, ale trudno ją przeprowadzić w warunkach szkolno - uczelnianych. Najlepszym rozwiązaniem problemu jest odbycie praktyki w firmie lub instytucji związanej z przedmiotem nauki. Przyjrzyjmy się jednak realiom polskiego rynku.

Na palcach jednej ręki można policzyć w Polsce firmy prowadzące profesjonalnie przygotowane programy praktyk studenckich. Z reguły są to duże koncerny międzynarodowe, firmy konsultingowe lub po prostu firmy, które szukają „najlepszych z najlepszych”. Każda z nich może przyjąć jednorazowo kilku do kilkunastu praktykantów. Tymczasem do procesu rekrutacyjnego przystępuje każdego roku kilka tysięcy studentów, gotowych zdobyć doświadczenie, bez którego trudno o zatrudnienie.

nie. Na jednym tylko roku uczelni takich jak Akademia Ekonomiczna w Katowicach czy w Poznaniu studiuje około tysiąca młodych przy-



WILEY © 1999 Wiley Miller / dist. by The Washington Post Writers Group
E-mail: wiley@wileytoons.com Web Site: www.wileytoons.com 5-27

szych marketerów, biznesmenów, menedżerów, ekonomistów. Dodajmy do tego studentów kierunków ekonomicznych pozostałych uczelni państwowych oraz coraz większą liczbę uczelni prywatnych. Jak zdobyć wymagane doświadczenie w marketingu, jeśli polskie firmy

dziedziny zarządzania: produkcję, sprzedaż, marketing, finanse, HR, inwestycje, R&D, zachowania w organizacji, problemy socjalne i etyczne w firmie, ochronę środowiska.

INTERNET STWORZYŁ NOWE MOŻLIWOŚCI

Internet stworzył dla gier biznesowych zupełnie nowe możliwości. Przede wszystkim łatwiej jest dotrzeć do oprogramowania gier symulacyjnych i informacji na ich temat. Wystarczy wpisać hasło „business simulation” w którejkolwiek wyszukiwarce, żeby otrzymać listę firm sprzedających tego typu programy oraz instytucji (zazwyczaj są to uczelnie wyższe lub organizacje non-profit) rozpowszechniających symulacje. Programy można zakupić bądź zamówić (w przypadku gier bezpłatnych) w Sieci i ściągnąć je bezpośrednio na swój komputer. Dzięki internetowi łatwiej jest nawiązać kontakt z twórcami i organizatorami symulacji... wystarczy wysłać e-mail.

Możliwość przesyłania danych przez Internet pozwoliła na przeprowadzenie rozgrywek międzynarodowych bez wychodzenia z domu, a właściwie z uczelni lub firmy. W tym samym czasie decyzje mogą podejmować na swoich komputerach drużyny z różnych kontynentów. Komunikacja pomiędzy uczestnikami tradycyjnych symulacji a administratorem gry, odbywała się zwykle za pomocą dyskietek. Dyskietki z podjętymi przez drużyny decyzjami wędrowały do jednego komputera, w którym specjalny program generował wyniki i budował dalszy scenariusz wydarzeń na rynku. W wersji internetowej drużyny podejmują decyzje i wprowadzają je do programu na swoim komputerze, a następnie wysyłają Internetem do administratora gry. Proces ten jest prosty (wystarczy kliknąć odpowiednią ikonę), zautomatyzowany i trwa kilka do kilkunastu minut. Wszystkie decyzje zostają wprowadzone do programu głównego, są przeliczane i na ich podstawie generator popytu ustala dane wyjściowe na następną rundę. Aby odczytać wyniki wystarczy kliknąć ikonę „od administratora” i program sam ściągnie z Internetu dane na kolejny etap gry.

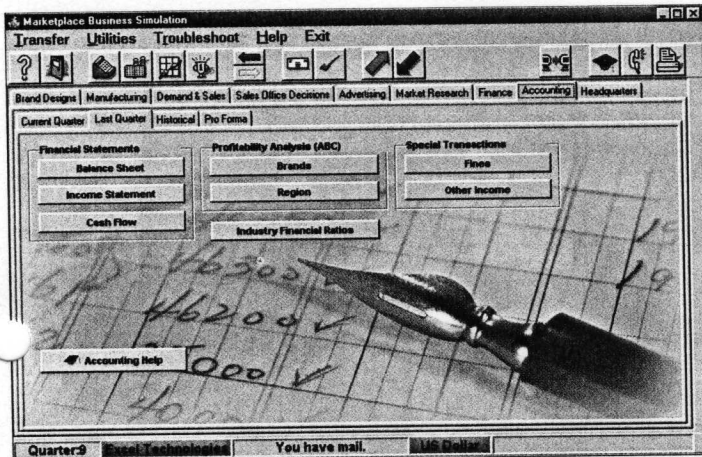
KTO MOŻE ZAGRAĆ?

Praktycznie każdy. W symulacjach biorą udział nie tylko uczniowie, studenci kierunków zarządzania i marketingu czy też innych kierun-

nie przyjmują praktykantów, a kiedy już tak się zdarzy zazwyczaj zlecają im najprostsze prace.

SYMULACYJNE GRY BIZNESOWE

Symulatory biznesowe należą do aktywnych metod szkolenia obok: case studies, dyskusji grupowych, warsztatów. Idea gier i symulacji biznesowych polega na wykorzystaniu wiedzy z kursów i zajęć teoretycznych w konkretnych sytuacjach biznesowych, związanych z podejmowaniem decyzji strategicznych i prowadzeniem działalności operacyjnej fikcyjnej firmy. W zależności od rodzaju symulatora, tematyki jaką obejmuje, poziomu zaawansowania różny jest zakres problemów decyzyjnych, z którymi muszą się uporać uczestnicy. Symulacje obejmują wszelkie



Quarter: 8 Industry Financial Ratios

	Excel Technologies	Highest	Lowest	Average
Liquidity ratios				
Current liquidity ratio	5.5	5.5	5.5	5.5
Quick liquidity test ratio	4.9	4.9	4.9	4.9
Cash-flow liquidity ratio	0.0	0.0	0.0	0.0
Activity ratios				
Inventory turnover	11.9	123.4	0.0	30.4
Fixed asset turnover	0.4	0.0	4.6	6.5
Total asset turnover	2.1	4.6	2.1	3.4
Debt ratio	30.5	259.4	26.6	117.0
Leverage ratios				
Long-term to total capital	51.1	51.1	0.0	24.4
Debt to equity ratio	186.0	186.0	28.6	76.4
Times interest earned	93.5	72.5	-11.9	16.0
Profitability ratios				
Gross profit margin	43.5	43.5	14.0	29.6
Net profit margin	21.3	21.3	-19.3	2.6
Return on Assets	45.1	65.4	-62.7	4.9
Return on Equity	274.7	274.7	-20.1	47.5
Financial statement highlights				
Sales	110,040,100	110,040,100	6,700,344	31,636,292
Gross profit	48,220,311	48,220,311	1,790,117	11,020,321
NET INCOME	23,622,403	23,622,403	-2,325,624	3,946,064

ków ekonomicznych. W grach biznesowych doskonala swoje umiejętności uczestnicy programów MBA, prywatni biznesmeni, pracownicy firm. Coraz częściej grają osoby prywatne dla własnej przyjemności i satysfakcji.

JAK W TO SIĘ GRA?

Najłatwiej będzie to pokazać na konkretnym przykładzie. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych w Polsce jest symulacja: The Market Place, która powstała w 1989r. na Uniwersytecie Tennessee w Knoxville, USA.

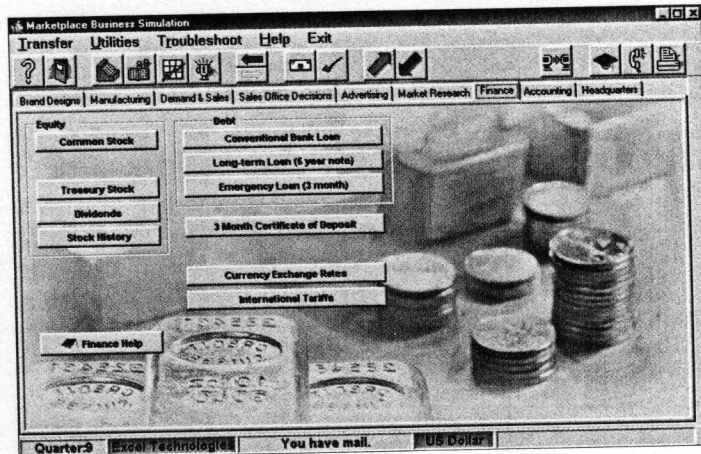
Jej twórca, profesor marketingu dr Ernest R. Cadotte, przyjechał z wizytą do Polski na początku lat 90-tych na zaproszenie prof. Jerzego Dietla i Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości w celu przeszkolenia przyszłych instruktorów gry. Od tamtego czasu na wielu polskich uczelniach studenci grają w stacjonarną wersję tego symulatora. Od 2 lat istnieje możliwość gry w internetową wersję symulatora - The Global Market Place, w której biorą udział uczelnie z USA, Kanady, Brazylii, Peru, Hong Kongu, Tajwanu, Hiszpani, Włoch, Słowacji, Czech i Polski.

THE GLOBAL MARKET PLACE

Jak większość zaawansowanych symulatorów, MP (Market Place) wymaga wcześniejszego dokładnego przestudiowania kilkudziesięciu stron podręcznika dla zapoznania się z zasadami gry i sytuacją rynkową, w jakiej będzie funkcjonować fikcyjna firma. „Market Place zmusi Cię do zestrojenia wszystkich Twych marketingowych umiejętności przez pracę w grupie, w otoczeniu, w którym konkurenci próbują zabrać Ci Twoje udziały w rynku.” - czytamy w podręczniku uczestnika gry. Rywalizacja staje się jeszcze bardziej interesująca, gdy najbliższymi konkurentami w grze są nie tylko Polacy (koledzy z roku lub współpracownicy z firmy), ale również Amerykanie, Włosi czy Hiszpanie. MP jest grą bardzo dynamiczną, wymagającą dokładnej analizy zmiennej sytuacji na rynku oraz poczynań drużyn konkurencyjnych, tym bardziej, że znamy je tylko z ich działań na rynku.

W symulacji MP grają zespoły 6-osobowe, których zadaniem jest stworzenie firmy produkującej komputery od podstaw. Wszystkie zespoły startują z równego poziomu, mając do dyspozycji 1mln \$. Można wierzyć lub nie, ale to bardzo mała kwota jak na rozpoczęcie działań

w przemyśle informatycznym, nawet fikcyjnym. Od decyzji uczestników zależy, gdzie otworzą fabrykę i jakiej wielkości, dla którego z pięciu podstawowych segmentów rynku będzie ich produkt, jaka będzie jego cena, gdzie i ile otworzą biur sprzedaży, ilu zatrudnią ludzi,



co będzie zawierał przekaz reklamowy, w jakich mediach i z jakim natężeniem będą się reklamować, jakie zakupią badania rynku, ile zainwestują w rozwój nowych technologii i w jakie technologie? Który spośród 5 regionów (Europa, USA, Kanada, Chiny, Brazylia) będzie regionem strategicznym?

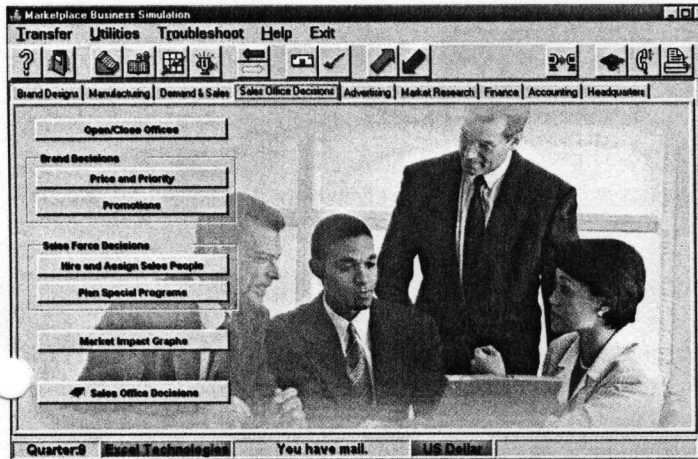
Wraz z rozwojem gry do podjęcia jest coraz więcej decyzji i chociaż uczestnicy są już obeznani z zasadami symulacji i pewne decyzje podejmują rutynowo, pracy nie brakuje do ostatnich chwil. Ile i jak inwestować w jakość, w rozbudowę fabryki, w udoskonalenie linii produkcyjnej? Jak poprawić jakość przekazu komunikacyjnego? W jaki sposób lepiej zaspokoić potrzeby konsumentów? Ile wypuścić na rynek nowych marek i jakie? Czy współpracować i w jaki sposób z innymi drużynami? - oto lista pytań, na które trzeba znaleźć odpowiedzi.

Udział w symulacji to zaledwie przedsmak prawdziwego biznesu, ale po czwartym kwartale gry można odnieść wrażenie jakby się rzeczywiście zarządzało prawdziwą firmą - analiza konkurencji, wyniki badań rynku, projekty nowych marek i reklam, cash flow pro forma i wskaźniki finansowe śnią się po nocach, a zespół zaczyna żyć swoim życiem.

JAK DŁUGO TRWA ROZGRYWKA?

Rozgrywki w zależności od rodzaju symulacji mogą trwać jeden, dwa dni a mogą się

ciągnąć kilka miesięcy. W przypadku gry The Global Market Place, rozgrywki trwają minimum 8 - maximum 16 rund. Każda runda (w czasie symulowanym jest to kwartał) trwa tydzień czasu. Po wysłaniu decyzji Internetem, na wyniki czeka się 1-2 dni, a zatem pozostaje



5 dni na podjęcie i wysłanie kolejnych decyzji. Zawsze lepiej wysłać je z pewnym wyprzedzeniem na wypadek kłopotów technicznych. Dotrzymywanie terminów jest jednym z istotnych aspektów gry, gdyż w przypadku opóźnień wszyscy uczestnicy czekają dłużej na wyniki. W połowie rozgrywek są 2-tygodniowe wakacje na „złapanie oddechu” i przygotowanie biznes planu dla inwestorów wysokiego ryzyka, którzy mogą znacząco wesprzeć finansowo dalszy rozwój firmy. W przypadku gry 8-rundowej, cała rozgrywka trwa 2,5 miesiąca. Przy pełnym zaangażowaniu zespołu w symulację praktycznie są to miesiące „wycięte z życiorysu”. Wielogodzinne spotkania każdego dnia, łącznie z weekendami, dają poznać smak życia zapracowanego biznesmana.

KORZYŚCI

Zmierzenie się z marketerami z różnych krajów o różnych kulturach, sposobach myślenia, różnych stylach konkurencji i zarządzania to bardzo cenne doświadczenie, szczególnie dzisiaj. Słowo: globalizacja na dobre wpisało się w biznes, a ludzie związani z marketingiem i reklamą niejednokrotnie pracują w środowisku wielonarodowym i na co dzień spotykają się z różnicami kulturowymi. Internet stworzył nowe wspaniałe możliwości aktywnego rozwoju i kształcenia na odległość. Meto-

dy te są proste, skuteczne i stosunkowo niedrogie - nie skorzystać z takiej okazji to grzech.

Niektóre symulatory uwzględniające współpracę pomiędzy drużynami stanowią wspaniałą szkołę negocjacji, czego przykładem może być INTOPIA - International Operations Simulation. Bierze w niej udział 12 do 16 drużyn 4-osobowych. Gra rozpoczyna się od zadeklarowania formy działalności, jaką drużyna chce prowadzić, mając do wyboru: producenta komputerów, producenta mikroprocesorów, hurtownika. Już pierwszego dnia rozgrywek rozpoczynają się negocjacje może się bowiem zdarzyć, że wszyscy chcą sprzedawać komputery a nie ma ich kto produkować. Uczelniana sala komputerowa, w której miałam okazję grać w tą symulację przypominała targowisko lub giełdę. Drużyny siedzące przy stanowiskach komputerowych przekrzykiwały się nawzajem jedna przez drugą, podając swoje oferty. Innym razem wręcz przeciwnie... tajemniczym spojrzeniem umawiano się na rozmowy „na boku”. Negocjacje trwały praktycznie nieustannie, gdyż działalność poszczególnych firm-drużyn zależała w dużym stopniu od tego jak korzystne umowy wynegocjują z innymi uczestnikami gry.

Każdy znajdzie w symulacji coś dla siebie. Studenci mają szansę sprawdzić, ile tak naprawdę potrafią. W fikcyjnej firmie trzeba umieć wykorzystać wiadomości z różnych dziedzin oraz posiadane umiejętności praktyczne. Umiejętność analitycznego myślenia, wyciągania wniosków, pracy w zespole, generowania nowych pomysłów, posługiwania się komputerem, komunikowania w języku obcym (w przypadku gier międzynarodowych) są niezbędne. Łatwo się zorientować, w czym jest się dobrym, a czego trzeba się nauczyć. Świadomość swoich mocnych i słabych stron niezwykle pomaga w dalszym rozwoju, przy późniejszym wyborze pracy jak również podczas udziału w case'ach czy symulacjach w procesach rekrutacyjnych.

Dla osób już pracujących udział w symulacji to sposób na poszerzenie lub uzupełnienie swoich praktycznych umiejętności. Idealem jest, gdy nowo przyjęty do firmy pracownik może ewoluować, przechodząc przez różne działy i stanowiska, tak aby w praktyce mógł sprawdzić w jakiej pracy czuje się najlepiej. Firmie zależy na tym żeby „właściwy człowiek znajdował się na właściwym miejscu”, a pracownikowi na satysfakcji z wykonywanej pracy. W praktyce jednak niewiele firm stać na takie programy rotacyjne, tymczasem w symulatorze pracownik ma

możliwość sprawdzenia się na polu decyzyjnym z innego zakresu niż ten, z którym spotyka się na co dzień.

FIRMY TEŻ GRAJĄ

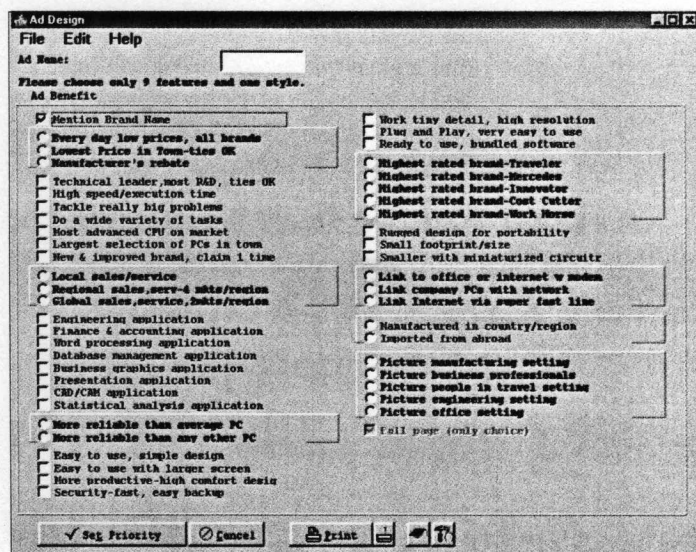
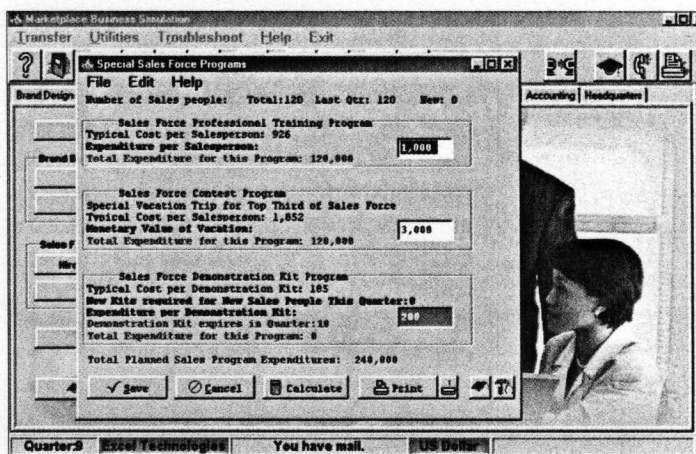
Roby Trotter, Senior Vice President of Finance, CFO w firmie Knoxville Utilities Board KUB (USA) zachwala zalety symulacji MP, która uwieńczyła roczny program szkoleń przygotowujących pracowników firmy do nowych warunków na rynku. KUB działając w przemyśle elektrycznym przez wiele lat była monopolistą, co sprawiło, że pracownicy firmy przyzwyczaili się do spokojnej, stabilnej pracy polegającej na wykonywaniu założonego planu. Aby przyuczyć menadżerów KUB do nowej sytuacji na rynku wynikającej ze zmian w prawie, przygotowano roczny program szkoleń. Symulacja, która była ostatnim punktem programu, pokazała, że sukces zależy od umiejętności efektywnej pracy zespołowej oraz zapoznania pracowników z tempem pracy w warunkach silnej konkurencji, nieustannych zmian i niepewności. Ludzie Trotter'a przegrali grę i doświadczyli utraty swoich udziałów rynkowych z powodu intensywnych działań konkurentów. Mimo to do dziś „dyskutują na ten temat i uważają, że było to bardzo pouczające i pozytywne doświadczenie.” Błędy, jakie popełnili w symulacji z pewnością nie powtórzą zarządzając KUB.

Możliwość rozwoju jest podawana jako jedna z najistotniejszych przesłanek, dla których kandydaci wybierają danego pracodawcę nawet kosztem niższego wynagrodzenia. Praca przez kilka lat na jednym stanowisku często zawęża pole aktywności zawodowej, dlatego planowanie „ścieżek rozwoju kariery”, program rozwoju i doskonalenia kadry to jedna z najbardziej opłacalnych inwestycji. Symulacje można na stałe wpisać w program szkoleń pracowników.

KOSZTY

Koszt symulacji jest nieporównywalnie mniejszy od jakichkolwiek profesjonalnych warsztatów czy szkoleń. W przypadku gry stacjonarnej (na dyskietkach lub na płycie) właściwie jest to tylko koszt zakupu oprogramowania. Wiele programów w Sieci dostępnych jest za darmo lub za niewielką opłatą. Raz zakupione oprogramowanie można wykorzystywać

wielokrotnie na potrzeby firmy. W przypadku niektórych symulacji trzeba wносить opłatę licencyjną co roku, za możliwość dalszego korzystania z gry. Istotniejszy jest koszt przeszkolenia osoby, która będzie prowadzić grę oraz czas zaangażowania pracowników w sy-



mulację. Większość z dostępnych dzisiaj programów jest tak opracowana, że do ich zainstalowania i obsługi wystarcza przeciętna znajomość komputera. W Internecie można obejrzeć prezentację na temat symulacji The Global Market Place na stronie: www.outreach.utk.edu/marketplace/AboutMarketplace, a także prezentację na temat samego oprogramowania do gry: www.outreach.edu/marketplace/Tour/tour.htm.

W przypadku symulacji internetowych koszty są wyższe. Za rejestrację jednej drużyny do rozgrywek The Global Market Place trzeba zapłacić 200 \$. Zainteresowane instytucje edu-

kacyjne mogą jednak ubiegać się o dofinansowanie udziału w symulacji, z Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości.*

WSPOMNIENIA Z POLA BITWY

Udział w drużynie reprezentującej Uniwersytet Łódzki w szóstej ogólnoswiatowej edycji The Global Market Place był dla nas wyzwaniem i jednocześnie fascynującą zabawą. Dla mnie osobiście istotne było obserwowanie interakcji w zespole, sposobów rozwiązywania sporów i problemów w krytycznych momentach. Obejmując stanowisko finansisty w drużynie, chciałam poprawić swoje praktyczne umiejętności analizy finansowej i zarządzania finansami, bez których nie da się podjąć żadnych wiążących decyzji w marketingu. Miałam też możliwość doświadczenia na własnej skórze słynnego napięcia jakie często występuje w firmach między specjalistami od marketingu i finansów.

Symulacja była również okazją do poćwiczenia i wyszlifowania umiejętności językowych. Nudna gramatyka i wkuwanie słówek to przestarzałe metody, w grze liczy się umiejętność praktycznego posługiwania się językiem angielskim, a nowe słówka (np. z dziedziny finansów)

same wchodziły do głowy. Rozgrywki internetowe stwarzają okazję do nawiązania nowych międzynarodowych kontaktów. Zawodnicy często, nawet po zakończeniu gry piszą do siebie e-maile i pozostają w kontakcie.

Zażyłość i sympatie powstałe w drużynie w trakcie gry pozostały do dziś. Pomagamy sobie nawzajem w poszukiwaniu dobrej pracy, w pisaniu prac magisterskich, chodzimy razem na lody, do kina, planujemy wspólny wyjazd dookoła Europy. Dzięki symulacji mogliśmy sprawdzić na co nas stać. Zabawa była przednia, a „dzika satysfakcja” z wygranej wprawia nas w doskonale humory za każdym razem, gdy ją wspominamy.

Korzystając z okazji, chciałabym złożyć podziękowania w imieniu drużyny i studentów Zarządzania i Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego, panu dr Ryszardowi Kurzykowi, za zaangażowanie z jakim propaguje symulację nie tylko na UE, ale na wielu innych uczelniach w kraju. Dziękuję również wspianiałemu prof. Jerzemu Dietlowi i Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości za stworzenie nam możliwości udziału w symulacji.

* Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości mieści się w Łodzi, przy ul. Piotrkowskiej 86. Kontakt w sprawie symulacji pod numerem tel. 631-95-58

STRONY O TEMATYCE SYMULACJI BIZNESOWYCH

Association for Business Simulation and Experiential Learning	http://www.towson.edu/~absel/
NASAGA (North American Simulation and Gaming Association)	http://www.nasaga.org/
International Society for Software in Education	http://www.iste.org/
SGX: The World of Simulation/Gaming	http://sg.comp.nus.edu.sg/
The World Game Institute	http://www.worldgame.org/
SIGIS - italian section of ISAGA (International Simulation and Gaming Association)	http://brezza.iuav.unive.it/~sigis/
The Maricopa Center for Learning and Instruction (MCLI)	http://www.mcli.dist.maricopa.edu/
Simulation & Gaming: An international Journal of Theory, Practise and Research	http://www.unice.fr/sg/

STRONY Z OPROGRAMOWANIEM DO RÓŻNYCH GIER

Programy MCLI – The Maricopa Center for Learning and Instruction	http://www.mcli.dist.maricopa.edu/proj/sw
Educational Software Institute, Inc. Kolekcja programów edukacyjnych K-12, ponad 8000 tytułów	http://www.edsoft.com/
Zarf's List of Interactive Games on the Web	http://galway.informatik.uni-kl.de/staff/weidmann/pages/games.html
Simulation Station Project S.I.M. (Simulations, Interdisciplinary Internet and Metacognitive activities)	http://hometown.aol.com/kcstarguy/sim/
NEEDS National Engineering Education Delivery System	http://www.needs.org/
ARKHE International	http://www.arkhe.com/
Harvard Business School Publishing	http://www.hbsp.com/