



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



Universitatea
„1 Decembrie 1918”
Alba Iulia

Investește în oameni!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 ”Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: **„Firma virtuală – Sistem interactiv de învățare pentru creșterea gradului de ocupare și adaptare a studenților pe piața muncii”**

Beneficiar: **Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia**

Contract nr. **POSDRU/109/2.1/G/82018**

WOM CAZ DE STUDIU

Caz de studiu World Of Management Release TELECOM

BUSINESS GAME
RELEASE TELECOM

SUMAR

Piața.....	4
Diverse segmente de PIAȚĂ.....	4
Clienți și prețuri.....	4
Segmente de piață.....	4
Caracteristici pentru fiecare segment în urma analizei de clusteri.....	5
Societăți și produse concurente.....	8
Societatea.....	9
Descriere generală.....	9
Bilanț societății simulate.....	11
Capacitățile decizionale.....	13

PIAȚA

Piața în interiorul căreia funcționează societatea care v-a fost încredințată este cea a telecomunicațiilor și în special cea a telefoniei mobile.

Această piață a suferit de curând o mare schimbare, de circa un an, când vechea societate monopolistă a lăsat locul celor 10 societăți care se ocupă de gestionarea acestei piețe. Rețeaua radio a rămas în proprietatea vechei societăți monopoliste, gestionarea clienților fiind transferată celor 10 societăți care și-au împărțit în mod egal clientele.

Fiecare dintre acestea este dotată cu centrale proprii pentru oprirea traficului și pentru propriul personal.

Serviciul este vândut prin abonament împreună cu terminalul, clientul plătiind contribuția inițială pentru activarea serviciului și pentru achiziția terminalului, precum și un abonament lunar. Ambele sume variază în funcție de serviciile oferite și de calitățile tehnice ale terminalului vândut, care sunt strâns corelate între acestea.

Clienții nu au nicio obligație contractuală și pot rezilia contractul în orice moment în cazul în care consideră că oferta unui alt operator este mai avantajoasă; în paralel, inclusiv operatorii telefonici nu sunt obligați în niciun fel în ceea ce privește stabilitatea prețurilor ofertei și pot modifica în orice moment atât abonamentul pentru clienții vechi, cât și contribuția inițială.

DIVERSE SEGMENTE DE PIAȚĂ

Piața este împărțită în 3 segmente, în funcție de traficul oferit fiecărui client. Segmentele sunt așadar următoarele:

Segment	De la	până la
Trafic redus	25 min/lună	150 min/lună
Trafic mediu	150 min/lună	400 min/lună
Trafic ridicat	400 min/lună	1000 min/lună

Fiecare dintre aceste segmente este caracterizat de prețuri și volume diferite și poate fi diferențiat în baza nivelului tehnologic al terminalelor și serviciilor care urmează să fie utilizate.

Din analiza istorică a datelor s-a putut observa că piața este lipsită de sezoane.

CLIEȚI ȘI PREȚURI

Numărul de clienți per segment și prețul mediu plătit de fiecare dintre aceștia sunt indicate în următorul tabel:

Segment	Potențiali clienți	Clienți care utilizează serviciul	Preț aparat la încheierea contractului	Abonament gestionare lunar	Taxă creștere anuală
Trafic redus	5.000.000	4.429.000	50,00	8,00	+0,6%
Trafic mediu	2.300.000	2.212.600	100,00	25,00	+5,0%
Trafic ridicat	700.000	629.160	350,00	60,00	+1,2%

Tabel 1 "VOLUME DE PIAȚĂ"

ANALIZA SEGMENTELOR DE PIAȚĂ

Analiza clusterelor este o tehnică de segmentare a Pieței World Of Management, care duce la clasificarea unității statistice în grupuri (Cluster), având proprietăți de omogenitate internă și dezomogenizare externă (între grupuri). Obiectivul Cluster Analysis este acela de a colecta caracteristicile comune cu unități diferite.

Cluster Analysis al pieței indică faptul că de obicei consumatorii manifestă preferințe foarte precise, împărțindu-se astfel în interiorul fiecărui segment în CLUSTER¹, reprezentate de volumuri și gusturi foarte diferite.

Factorul principal pentru definirea diferitelor clustere este cu siguranță nivelul tehnologic al serviciilor pe care utilizatorul le utilizează, fiind influențat de calitatea aparatului vândut la încheierea contractului.

CARACTERISTICI PENTRU FIECARE SEGMENT ÎN URMA CLUSTER ANALYSIS:

Distribuție populație pentru CLUSTER

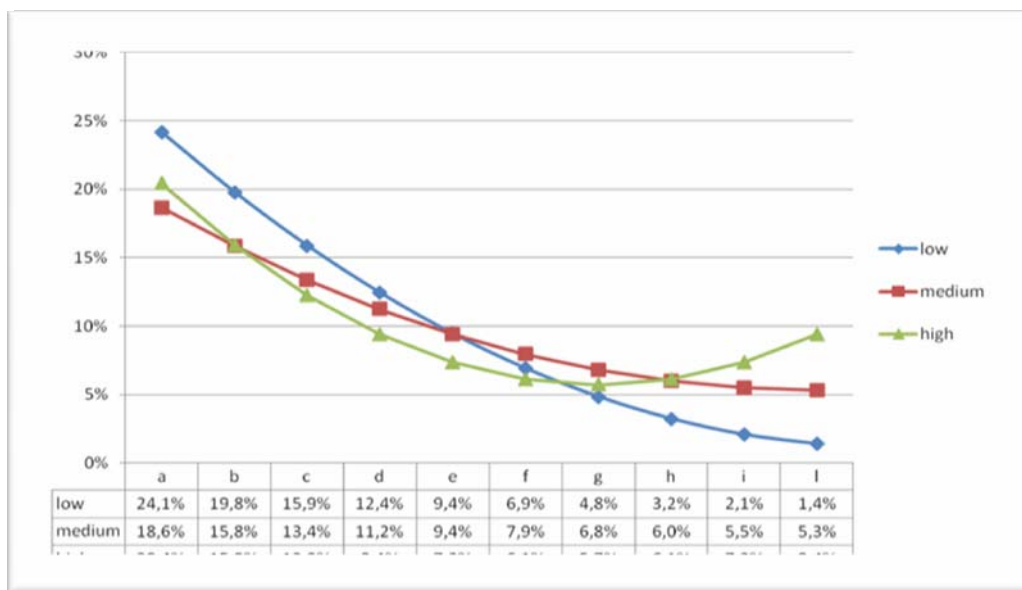


Figura 1 Segmente de piață

Nivel tehnologic dorit. Nivelului tehnologic i-a fost atribuită o valoare cuprinsă între 0, valoarea minimă, și 10, valoarea maximă.

¹ CLUSTER: sunt grupuri bine definite de persoane care au caracteristici și obiective comune. Clusterelor sunt definite de cercetările de piață, psihografice sau de cercetări sinoptice.

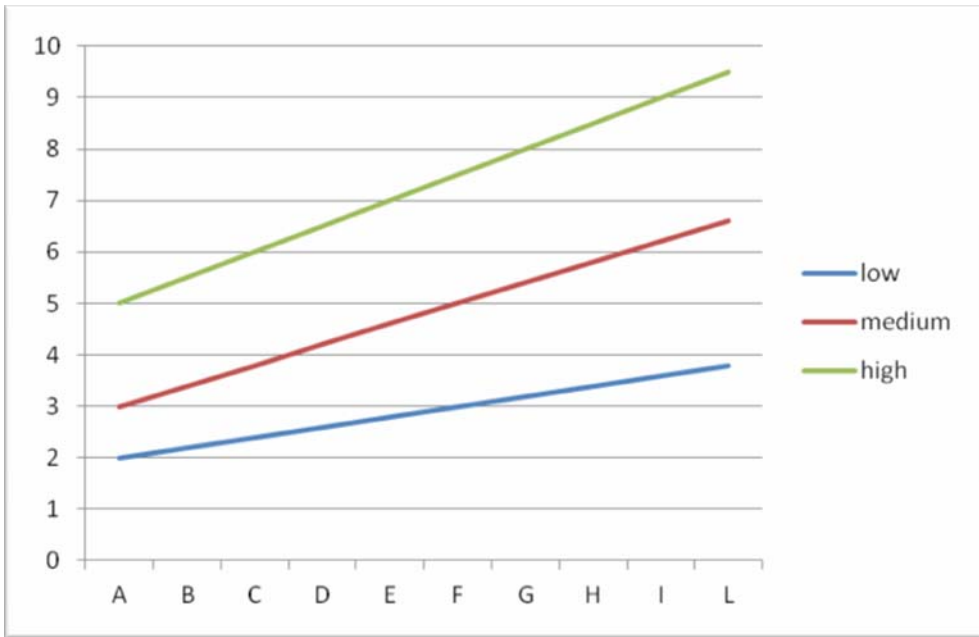


Figura 2 Nivel tehnologic dorit de cluster

Cost anual pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru achiziționarea unui serviciu de telefonie mobilă care să răspundă propriilor exigențe:

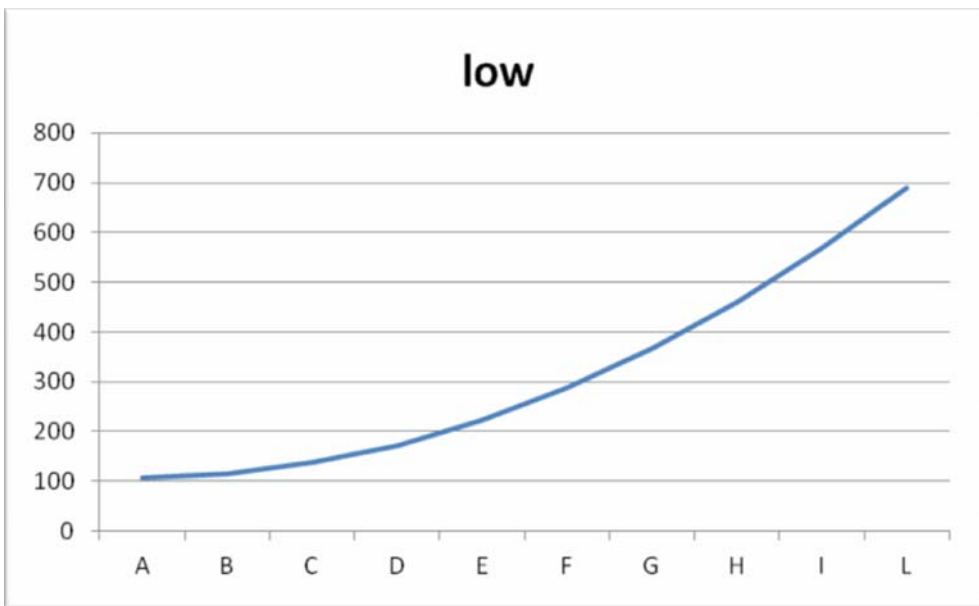


Figura 3 Raport țintă Calitate-preț segment redus

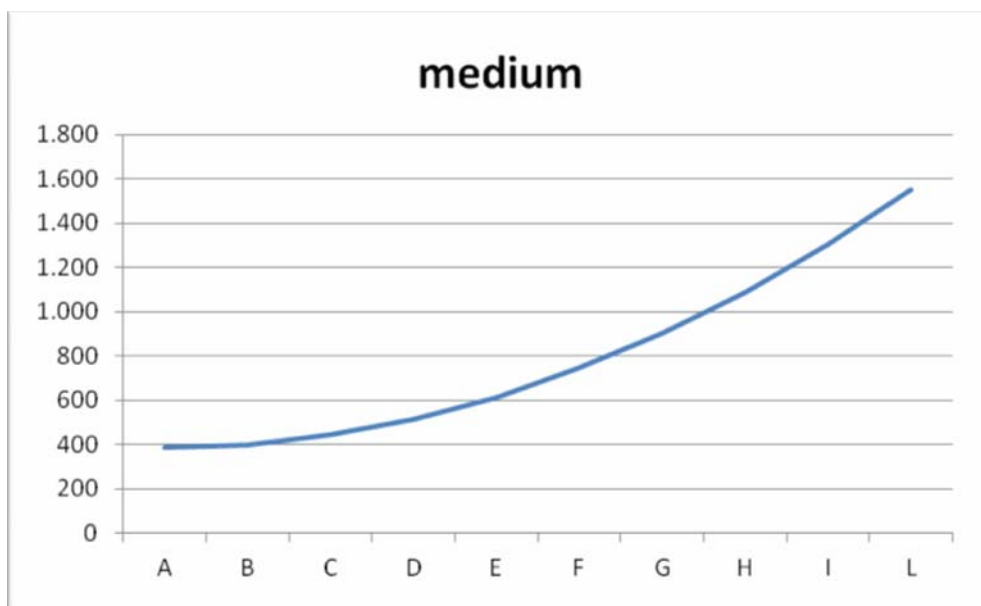


Figura 4 Raport țintă Calitate-preț segment mediu

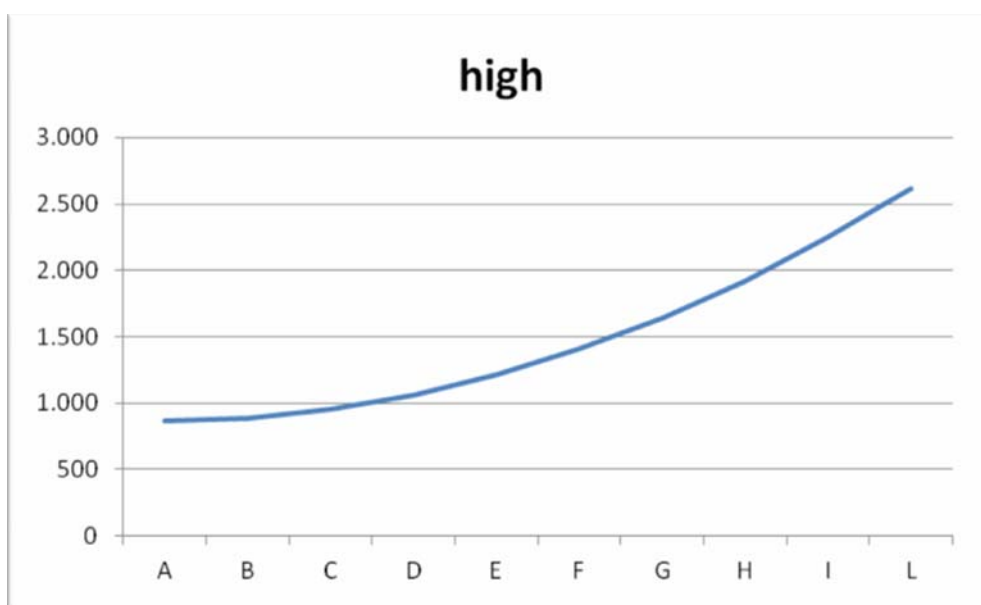


Figura 5 Raport țintă Calitate-preț segment ridicat

Pentru a înțelege mai bine tipul acestui grafic, confruntăm prețul ofertelor prezente pe piață și informațiile indicate în cele 4 grafice anterioare.

segment	Nivel tehnologic	contribuție inițială	abonament lunar	Echivalent anual abonament lunar ²	cost anual
trafic redus	3	50	8	96	146

² Echivalentul anual al abonamentului lunar este egal cu abonamentul lunar pentru 12 luni.

trafic mediu	5	100	25	300	400
trafic ridicat	6	350	60	720	1070

Tabel 2 - cost anual per ofertă

Din analiza acestor date se vede cum oferta actuală din sectorul de trafic redus, din punct de vedere tehnologic, corespunde exigențelor segmentelor E, F și G (Tehnologia 3 comparată cu cea din Figura 3 Raport țintă Calitate-preț segment redus pag.6) și din punct de vedere al prețului, satisface cerințele segmentelor C și D, nefiind preferată de către segmentele A și B (Cost anual per client 146, comparând pag. Figura 3 Raport țintă Calitate-preț segment redus cu pag.6). Același lucru se întâmplă inclusiv pentru oferta aferentă segmentului pentru trafic mediu.

Pentru segmentul cu trafic ridicat, oferta, din punct de vedere tehnologic, se situează pe segmentele B, C și D (Tehnologia 6 comparată cu Figura 3 Raport țintă Calitate-preț segment redus la pag.6), din punct de vedere economic apropiindu-se de cerințele segmentului D.

SOCIETĂȚI ȘI PRODUSE CONCURRENTE

În interiorul pieței sunt prezente 10 societăți de aceeași dimensiuni, care, pentru moment, sunt caracterizate de aceeași ofertă. Fiecare dintre acestea, cel puțin inițial, deține 10% din cota pieței și oferă un serviciu pentru fiecare dintre segmentele prezente în interiorul Pieței. Astfel, numărul total de servicii prezente pe piață este de 30.

Societățile prezente sunt următoarele:

	Segment REDUS	Segment Mediu	Segment ridicat
AGL MADE	AGL redus	AGL med	AGL ridicat
ANDRIMA	AND redus	AND mediu	AND ridicat
ASBURY	ASB redus	ASB mediu	ASB ridicat
BAZAR	BAZ redus	BAZ mediu	BAZ ridicat
BEN	BEN redus	BEN mediu	BEN ridicat
BUBZ	BUB redus	BUB mediu	BUB ridicat
CIMA	CIM redus	CIM mediu	CIM ridicat
COMPUSH	COM redus	COM mediu	COM ridicat
CPR CONT	CPR redus	CPR mediu	CPR ridicat
CWORLD	CWO redus	CWO mediu	CWO ridicat

Tabelul 3 Societăți ale pieței

SOCIETATEA

DESCRIERE GENERALĂ

Societatea a fost înființată de circa un an luând locul monopolului și preluând, împreună cu celelalte 9, vechii clienți ai operatorului unic anterior. Se ocupă de furnizarea serviciilor de telefonie mobilă, utilizând aceeași rețea comună pentru toate societățile din sector.

Prin intermediul celor 50 centrale proprii, utilizate în prezent la capacitate de 60%, gestionează traficul telefonic și, prin intermediul unei rețele de 120 agenții prezente pe teritoriul național, se ocupă de proprii clienți și de achiziționarea altora noi.

În tabelul de mai jos, împărțiti pe segmente, sunt indicați clienții noi ai societății la finele anului, suma facturată repartizată între abonamentul lunar și prețul de instalare (cel ce va fi plătit atunci când clientul achiziționează noul terminal la începutul contractului):

Segment	Nr. clienți	Valoare facturată instalație	Valoare facturată abonament lunar	Fidelitate clienți ³	%
Trafic redus	442.900	39.391.000	32.798.384	88%	
Trafic mediu	221.261	37.068.900	54.128.100	92%	
Trafic ridicat	62.916	31.917.200	32.764.080	94%	

Figura 4 KPI Segmente de piață

Societatea are un număr de 3400 clienți, numărul acestora crescând în mod progresiv, în ultimele luni fiind necesar să recurgă la rezervele extraordinare pentru a putea satisface cât mai bine cerințele clienților. În paralel, de la data deschiderii societății, s-a asistat la o răsturnare de situație care a dus la rezilierea contractului de către 900 persoane.

Serviciul CRM a fost încredințat unei societăți externe, în prezent fiind implicat un număr de 450 angajați care totuși nu reușesc să gestioneze serviciul în mod optim. Multe apeluri nu sunt gestionate, doar 86% dintre apelurile preluate de către call centre reușind să găsească un răspuns eficient.

Societatea are posibilitatea să introducă pe piață servicii noi pentru a încerca să satisfacă cât mai bine necesitățile propriilor clienți; TEHNOLOGIA proprie a societății, deși este în creștere, nu este capabilă să lanseze un serviciu care să satisfacă în totalitate exigențele clientelei mai exigente a segmentului cu trafic ridicat. În prezent această clientelă refuză serviciile mai puțin complete și este pregătită să adere la utilizarea unor servicii proprii necesităților acesteia, imediat ce acestea vor fi lansate.

Rețeaua de vânzare compusă din 120 de agenții prezintă o acoperire discretă a teritoriului, fiind puțin motivată să atingă rezultate de excelență datorită marginilor limitate avute.

Societatea a fost înființată în urma cu 12 luni și la începutul propriei activități a suferit pierderi care au influențat în mod negativ bilanțul primului an de gestiune; Începând cu cel de-al doilea trimestru, societatea a început să înregistreze profit, la finele anului având un profit de circa 3.600.000 Euro.

³ % clienți care nu schimbă operatorul lunar

Datorită pierderilor suferite la finele anului 2010, societatea a contractat un credit cu privire la impozite, care i-a permis să nu plătească impozitele.

Din punct de vedere financiar, o lipsă de atenție în ceea ce privește resursele necesare pentru gestiune a avut o repercursiune serioasă, denumită EXTRA ÎNCREDERE, mai exact un împrumut pe care BĂNCILE l-au acordat fără ca societatea să fie acoperită de garanții. Acest împrumut a permis până în prezent societății să facă față propriei faze de STARTUP, care a avut o influență negativă asupra veniturilor.

BILANȚUL UNEI SOCIETATI SIMULATE

Cont economic	2012	Stare patrimonială	2012
Valoare producție	228.067.664	Activ	
Venituri din instalări	108.377.100	Imobilizări	160.580.000
Venituri din gestionare	119.690.564	Instalații	160.000.000
Costuri producție	207.929.002	Alte imobilizări	580.000
Achiziții	80.613.743	Depozit	12.007.479
- Modificare răm. semiprel.	- 18.455.851	Credite către clienți	38.588.674
Costuri CRM	1.620.000	Disponibilități lichide	-
Muncă	33.134.117	Total activități	211.176.153
Muncitori angajați	17.788.027		
Selecție personal	125.850	Pasiv	
Angajați temporari	-	Patrimoniu net	121.793.171
Formare	820.240	Capital social	50.000.000
Comisioane	14.400.000	Rezerve	68.186.204
Amortizare imobilizări	20.290.000	Profit net	3.606.967
Adm.am.necorporale	290.000	Furnizori	11.246.278
Administrare instalații	20.000.000	Semiprelucrate	11.246.300
Abonamente leasing	-	Instalații	-
Întreținere	120.000	Alte imobilizări	-
Costuri structură	11.880.677	Impozite	-
Costuri imp. Suplimentare	18.000.000	Debite ML	-
Costuri publicitare	21.600.000	Debite pe termen scurt	78.136.705
R&S produs	1.107.308	c/c pasiv	2.572.262
R&S proces	1.107.308	Extra credit	75.564.443
Venit operațional	20.138.662	Finanțări pe 12 luni	-
Obligații financiare	16.531.695	Total pasivități	211.176.153
Obligații/Venituri extraordinare	-		
Profit înaintea impozitelor	3.606.967		
Impozite	-		
Profit net	3.606.967		

Tabel 5 - Bilanț societate

CAPACITĂȚILE DECIZIONALE

Pentru a interveni în cadrul propriei societăți, DIRECTORII au posibilitatea de a interveni în LUAREA DECIZIILOR. Ca anexă, Tabloul sinoptic al CAPACITĂȚILOR DE DECIZIE.

CAPACITĂȚILE DECIZIONALE indicate în MENIUL SOCIETĂȚII:

PRODUȚIE
Achiziție instalații
Transfer instalații
Întreținere instalații
Eficiență instalații
MARKETING
Prodot
Segment
Denumire produs
Contribuție inițială
Abonament lunar
Nivel tehnologic serviciu
Preț
Contribuție inițială
Abonament lunar
Promovare
Publicitate x 6 canale
Distributie
Număr agenții
Cost fix
% din vânzări
PERSONAL
Operativ
Angajări
Retribuție
Formare
Angajați temporari
CRM
Nr. angajați
outsourcer
Cercetare și dezvoltare
Proces
Prodot
FINANȚE
Debite pe termen scurt: valoare
Debite pe termen scurt: durată
Valoare împrumuturi
Durată împrumut
Amânări clienți

Tabel 6 Capacități decizionale