



UNIVERSITATEA
"ALEXANDRU IOAN CUZA"
IAȘI



BUSINESS GAMES

SHADOW MANAGER

Manualul participantului

Prof. univ. dr. Silviu Mihail Tiță

2024

1. INTRODUCERE

Veți participa la un exercițiu de simulare a managementului unei firme pe baza jocului de întreprindere *Shadow Manager*. Jocul urmărește aplicarea într-o manieră cât mai concret posibilă a conceptelor și mecanismelor managementului organizațiilor din medii concurențiale.

În acest joc, dumneavoastră faceți parte din echipa de conducere a unei întreprinderi nou create. Această întreprindere intervine pe o piață în care sunt active și alte firme similare. Pornind de la o situație inițială dată – identică pentru toate întreprinderile din joc – veți participa activ la dezvoltarea întreprinderii pe un anumit număr de perioade de timp.

Pentru fiecare perioadă luată în considerare, va trebui:

- să **analizați situația întreprinderii** prin prisma informațiilor ce vă vor fi furnizate la începutul fiecărei perioade (sub formă de documente financiar-contabile, studii de piață...);
- să definiți sau să adaptați **strategia generală** a întreprinderii, îndeosebi în funcție de elementele de conjunctură specifice perioadei avute în vedere;
- să participați la **luarea deciziilor** privind diversele aspecte ale managementului întreprinderii (marketing, producție, finanțe...);
- să transcrieți aceste decizii pe un document numit **Foaie de decizii**.

Informațiile din **foile de decizii** ale tuturor întreprinderilor din joc sunt preluate de către animatorul jocului și introduse în **programul Shadow Manager**. Programul simulează operațiunile interne și externe ale firmelor respective și determină noua lor situație la sfârșitul perioadei simulate. Această nouă situație, furnizată echipelor de conducere de către animator, va constitui punctul de plecare al deciziilor perioadei următoare.

De notat că această situație este rezultatul unei **simulări a realității** și nu realitatea însăși. Acest lucru prezintă simultan:

- un avantaj pedagogic, întrucât reducerea realității la un joc limitat de parametri face posibilă punerea în evidență, într-un timp scurt, a mecanismelor esențiale și a interacțiunii lor;
- o dificultate practică, deoarece modelarea, oricât de realistă ar fi, se supune unor reguli simplificatoare (și deci reducionistas), pe care va trebui să le înțelegeți: doar prin prisma acestor reguli vor putea fi evaluate consecințele deciziilor luate.

În acest demers de învățare, altfel decât sunteți obișnuiți, **animatorul jocului** vă stă la dispoziție pentru a vă ajuta să înțelegeți și să acționați cât mai bine.

2. ÎNTREPRINDEREA (scenariul *SECURITECH*)

Grupul industrial SIMAN, cu operațiuni în industria produselor electronice de larg consum, promovează în mod constant o politică de diversificare. Ultima mutație strategică este **crearea unui filiale specializate în produse de securitate**, sub forma unei societăți pe acțiuni, căreia grupul dorește să-i păstreze majoritatea capitalului.

Echipei dumneavoastră i se încredințează managementul întreprinderii nou înființate pentru următorii 6 ani. Dispuneți în acest sens de o autonomie aproape completă. Condiția este asigurarea unei creșteri sănătoase, bazată pe amplificarea volumului vânzărilor și obținerea unei bune rentabilități a capitalului investit.

2.1. Situația inițială a întreprinderii

La început, întreprinderea produce și comercializează două produse destinate asigurării securității automobilelor și locuințelor, bine cunoscute publicului larg: **alarme auto** și **interfoane**. Produsele, prezentate în kit-uri și vândute prin rețelele de supermagazine, pot fi ușor montate de către un mecanic auto sau chiar de către cumpărător.

Ulterior, întreprinderea va lansa pe piață două produse de securitate pentru locuințe: **centrale de alarmă antiefracție** și **centrale combinate de alarmă antiefracție și de control al încălzirii locuinței**. Pentru a introduce în fabricație aceste produse, trebuie achiziționate mai întâi licențele necesare (se are în vedere o cunoscută firmă elvețiană).

Întreprinderea dumneavoastră operează într-o țară relativ dezvoltată, cu o situație economică stabilă (inflație în jur de 2%, creștere de 2-4%) și cu o bună putere de cumpărare a populației. Prețurile sunt exprimate în euro. Vom numi această țară **Euromânia**.

În momentul în care preluați conducerea întreprinderii:

- Societatea mamă a adus deja un capital social inițial de **600.000 euro**, (6.000 de acțiuni de 100 euro fiecare);
- Capitalul a fost utilizat pentru a achiziționa **10 echipamente** de producție de tip 1, în valoare de **50.000 euro fiecare**, și pentru a angaja a **30 de muncitori**. Atât muncitorii, cât și echipamentele sunt operaționali încă de la începutul primei perioade de activitate;
- Cheltuielile generale ale întreprinderii, numite și cheltuieli fixe sau de structură (altele decât cele de producție și de comercializare: cu personalul administrativ, cu chiriile ...) se ridică la **200.000 euro pe an**;
- Întreprinderea nu dispune de nici un stoc inițial de materii prime sau produse finite.

2.2. Produsele și piața

Alarmer auto sunt vândute rețelelor de supermagazine prin intermediul **centralelor lor de achiziții**. Curba de viață a produsului este în faza de **declin**. Distribuitorii sunt foarte sensibili la **preț** și caută un **credit client** cât mai avantajos.

Interfoane sunt vândute rețelelor de supermagazine tot prin intermediul **centralelor de achiziții**. Curba de viață este în faza de **maturitate**. Pentru produsele aflate în această situație, eforturile privind **prețul** de vânzare și **creditul client** acordat aduc cele mai multe vânzări.

Catalogul produselor

	Alarmer auto	Interfoane	Centrală de alarmă	Centrală combinată
Consum productiv (<i>ore-mașină pe post</i>)	3	5	10	20
Materii prime și componente (<i>euro</i>)	9	42	80	200
Costul de stocare pe bucată (<i>euro</i>)	1	1	4	10
Credit furnizor (<i>zile</i>)	60	60	60	60
Cererea potențială pe întreprindere, pentru primul an (<i>unități</i>)	9 – 11 000	7 – 12 000	7 – 9 000	3 – 6 000
Etapa din ciclul de viață al produsului	Declin	Maturitate	Creștere	Creștere
Prețul de achiziție a licențelor (<i>euro</i>)			300 000	400 000
Prețul de vânzare la distribuitor (<i>euro</i>)*	43 – 70	120 - 200	240 - 390	460 - 750
Nivelul calității (%)	100	100	60 – 140	60 – 140
Variația costurilor (cu materiile prime, echipamentele și muncitorii) în funcție de nivelul calității (%)			de la -20 la +40	de la -20 la +40

**) Aceste limite ale prețurilor corespund indicelui calității de 100% și trebuie recalulate în funcție de nivelul ales al calității produsului.*

Centralele de alarmă antiefracție sunt produse electronice complexe ce nu pot fi fabricate și comercializate de către întreprindere decât după achiziția unei licențe. Ele vor fi vândute direct unor **firme specializate** în instalarea echipamentelor de protecție. Cererea pentru aceste produse este în **creștere** (cu 3 până la 8% pe an). Studiile de piață realizate arată că factorii cei mai importanți pentru stimularea vânzărilor sunt **calitatea** produsului, **comunicarea** realizată și **forța de vânzări** utilizată.

Centralele combinate (de alarmă antiefracție și de control al încălzirii locuinței) pot fi produse de întreprindere tot după achiziția unei licențe. Din punct de vedere tehnic sunt mai complexe, dar din punct

de vedere comercial au caracteristici similare cu centralele de alarmă antiefracție: sunt distribuite prin **firme specializate**, clientela este foarte sensibilă la **calitate**, la **comunicare** și la prezența **forței de vânzări**. Cererea pentru astfel de centrale este de asemenea în **creștere** (4-9% pe an).

2.3. Producția

Pentru realizarea producției se pot utiliza două tipuri de echipamente, numite în mod convențional **Echipament de tip 1** și **Echipament de tip 2**.

Catalogul echipamentelor

	Echipament tip 1	Echipament tip 2	Observații
Livrare	T+1	T	Echipamentul de tip 2 este operațional încă din perioada în care est comandat.
Cost unitar (<i>euro</i>)	50 000	80 000	Corespunzător indicelui general al prețurilor de 100%
Durata de amortizare (<i>ani</i>)	5	5	
Numărul de posturi de lucru	3	3	
Capacitatea productivă pe post (<i>ore-mașină</i>)	2 000	2 000	
Cheltuieli fixe anuale (<i>euro</i>)	5 000	5 000	Corespunzător indicelui general al prețurilor de 100%

Echipamentele sunt universale, adică pot produce oricare dintre cele patru tipuri de produse considerate. Valorile indicate pentru costul unitar și pentru cheltuielile fixe anuale (cheltuielile de întreținere și de funcționare a utilajului) sunt stabilite pe baza indicelui general al prețurilor de 100% și evoluează proporțional cu variația acestui indice.

Productivitatea echipamentelor depinde de **gradul lor de uzură**, variind de la 100% în primul an de funcționare la aproximativ 80% în al șaselea an de funcționare.

Personalul de producție (muncitorii) lucrează 2.000 ore pe an. Cheltuielile de angajare a unui muncitor sunt de **10% din salariul anual**, iar cheltuielile de concediere, de **50% din salariul anual**. Productivitatea muncitorilor depinde de mărimea salariilor primite și de mărimea bugetului social alocat.

În funcție de nevoile producției, modelul jocului poate recruta în mod automat muncitori temporari (cu un **cost suplimentar de 50%**). Muncitorii temporari nu pot depăși 20% din efectivul de producție de la începutul perioadei și din numărul posturilor de muncă disponibile.

Pentru primul an, costurile cu salariile aferente unui muncitor sunt de **14.000 euro**.

Aprovizionarea cu materii prime și componente se realizează de la un singur furnizor, fiabil și prompt. Termenul de reglare a facturilor furnizorului (creditul furnizor) este de **60 de zile**.

2.4. Condițiile comerciale și financiare

Pentru a susține și crește vânzările, întreprinderea face publicitate (alocă un buget de comunicare), întreprinde alte acțiuni comerciale de promovarea a vânzărilor (prevede un buget comercial) și se sprijină pe forța sa de vânzări. Bugetul de comunicare și bugetul comercial au o influență crescătoare asupra vânzărilor până la un anumit nivel, dincolo de care randamentul eforturilor suplimentare de publicitate și promovare scade foarte rapid. Pragul de eficacitate al bugetului de comunicare este de **10% din cifra de afaceri**, iar pragul de eficacitate al bugetului comercial, de **5% din cifra de afaceri**.

Membrii forței de vânzări (agenții de vânzări) sunt recompensați cu o parte fixă a retribuției și o parte variabilă (pe bază de comision). Pentru primul an, costurile cu partea fixă a retribuției unui agent de vânzări sunt de **16 000 euro**. Bugetul forței de vânzări are de asemenea o influență crescătoare asupra cererii până la un nivel de **10% din cifra de afaceri**, după care scade dramatic.

Pentru primul an, studiile de piață ce pot fi comandate au următoarele costuri:

Indicii socio-economici	3 000 euro
Impactul mixului de marketing asupra vânzărilor	3 000 euro
Cererea privind produsele	5 000 euro
Poziționarea optimă a elementelor mixului de marketing	5 000 euro
Cererea previzionată	11 000 euro
Concurența	5 000 euro
Poziția elementelor mixului de marketing al întreprinderii	8 000 euro

Cheltuielile de logistică (de distribuție) sunt direct proporționale cu cifra de afaceri realizată. Nivelul lor este de **2% din CA** pentru toate perioadele simulate.

Indicii prețurilor (general, al ramurii, al salariilor) au valoarea 100% pentru primul an. Creșterile acestor indici variază între **1%** și **4%** pe an și determină modificări proporționale ale costurilor.

Întreprinderea poate obține de la bancă împrumuturi pentru investiții cu o rată anuală a dobânzii de **8%**. Rambursarea unui împrumut se face în tranșe egale, într-un interval standard de **5 ani**.

Pentru acoperirea deficitului de trezorerie (de cont curent), modelul acordă în mod automat un credit pe termen scurt cu o rată a dobânzii anuale de **15%**. Pentru excedentul de trezorerie, rata dobânzii anuale este de **4%**.

În cazul scontării creanțelor clienți, rata dobânzii este de **10%** pe an.

Rata impozitului pe profit este de **16%**.

3. DECIZIILE ÎNTREPRINDERII

Pentru fiecare perioadă simulată, trebuie luate decizii ce pot fi grupate în două mari categorii:

- decizii generale, privind întreprinderea în ansamblul ei
- decizii specifice produselor fabricate și comercializate.

3.1 Deciziile generale

Decizii financiare. Dacă nivelul autofinanțării întreprinderii nu vă permite să acoperiți în întregime necesarul de fonduri pentru investiții, aveți posibilitatea să recurgeți la 4 moduri de finanțare externă a acestora:

- **creșterea capitalului social** (de comun acord cu animatorul, care este și reprezentantul societății mamă)
- obținerea unui **împrumut** de la bancă (reprezentată de către animatorul jocului, pe baza prezentării unui dosar corespunzător), împrumut ce va fi rambursat în cursul perioadelor următoare, cu rate ale dobânzii în vigoare în acele perioade. Banca folosește următoarea regulă de prudență bancară: anuitatea împrumuturilor existente la un moment dat nu trebuie să depășească o jumătate din capacitatea de autofinanțare (*net cash flow*, în engleză).
- scontarea la bancă a unei părți din **creanțele clienți**. Partea scontată poate fi cel mult **70%** din valoarea creanțelor clienți existente la un moment dat.
- obținerea, în mod cu totul excepțional, a unei **subvenții de exploatare** (cu acordul animatorului).

Dacă rezultatele precedente o permit, puteți decide și distribuirea de **dividende**.

Decizii privind echipamentele. Pentru fiecare perioadă simulată, puteți să procedați la:

- **achiziția** de echipamente, de tipul dorit și în cantitatea dorită
- **vânzarea** (cesiunea) totală sau parțială a echipamentelor.

De notat că:

- Printr-o succesiune de achiziții, puteți dispune, la un moment dat, de un parc eterogen de echipamente (cu echipamente de tipuri diferite simultan operaționale);

- Pentru o perioadă dată, puteți face în același timp achiziții și vânzări de echipamente. Totuși, nu puteți achiziționa sau vinde decât câte un singur tip de echipament;
- Unele tipuri de echipamente au nevoie de un timp mai mare pentru livrarea și instalarea lor. Ca urmare, echipamentele achiziționate în perioada T nu sunt efectiv operaționale decât în perioada T+1. Alte tipuri de echipamente sunt însă imediat operaționale (dacă au fost achiziționate în perioada T, sunt disponibile pentru producție în aceeași perioadă T). De regulă, echipamentele de acest tip sunt mai scumpe.
- Echipamentele vândute în perioada T nu rămân disponibile pentru producție până la sfârșitul perioadei (sunt cedate la sfârșitul perioadei).
- Vânzarea echipamentelor se face la valoarea lor contabilă reziduală.

Decizii privind personalul de producție. În funcție de necesitățile producției din perioada simulată și de strategie urmată, puteți decide:

- să creșteți efectivul personalului de producție, prin **angajări**;
- să reduceți efectivul personalului de producție, prin **concedieri**.

Bineînțeles, întreprinderea va trebui să suporte anumite costuri ale acestor operațiuni: cheltuieli de angajare și indemnizații de concediere. În funcție de nivelul lor, deciziile de angajare/concediere pot avea și consecințe semnificative asupra climatului social din întreprindere.

Decizii privind salariile și politica socială. În lipsa unor decizii specifice, costurile salariale aferente personalului întreprinderii sunt determinate în mod automat, în funcție de costurile salariale ale pieței. La acest nivel de bază (dat inițial, pentru prima perioadă) este asociat un indice general al salariilor de pe piața muncii, rezultat din conjunctură.

Puteți decide să aplicați o politică salarială proprie întreprinderii, stabilind

- un **indice salarial** pentru personalul de producție (exprimat în %). Un indice salarial mai mare de 100% determină creșterea productivității muncii (și, deci, a numărului de produse realizate). Totuși, dincolo de **122%**, productivitatea nu mai crește, deci cheltuiala suplimentară ar fi inutilă. Un indice salarial mai mic de 100% determină scăderea productivității muncii. De exemplu, la un indice de **80%**, productivitatea muncii se reduce la **jumătate**. Pentru primul an, este recomandabil un indice salarial diferit de 100%, dar apropiat de 100%.
- pentru fiecare produs, un **indice** pentru partea fixă a retribuției agenților de vânzări și un **comision** acordat acestora.

Acești indici și aceste comisioane au un impact imediat (în aceeași perioadă) asupra costurilor salariale și asupra productivității personalului:

De asemeni, puteți alocă un **buget social** pentru a susține acțiunile de formare profesională și de sprijin social destinate personalului de producție. Mărimea acestui buget va influența productivitatea întreprinderii, dar cu un **decalaj** în timp de o perioadă.

Bugetul social este o sumă (exprimată în €) egală cu cel puțin 1% din fondul de salarii al muncitorilor (acesta este egal cu totalul costurilor cu salariile muncitorilor). Un buget social mai mare de 1% determină creșterea productivității muncii. Totuși, dincolo de 5%, productivitatea nu mai crește, deci cheltuiala suplimentară ar fi inutilă. Un buget social mai mic de 1% determină scăderea productivității muncii. De exemplu, pentru un buget social egal cu zero, productivitatea scade cu 10%.

Decizii privind achizițiile de informații. Pentru a vă ameliora informarea și deci pentru a lua decizii mai bune, puteți comanda diverse studii de piață ce reflectă, în general, faptele (cifrele) semnificative din perioada simulată. Pot fi avute în vedere următoarele elemente informaționale:

- indicii socio-economici
- impactul mixului de marketing asupra vânzărilor
- cererea privind produsele
- poziționarea optimă a mixului de marketing
- cererea previzionată
- concurența
- poziția întreprinderii (din punct de vedere al elementelor mixului de marketing).

3.2 Deciziile privind produsele

Pentru fiecare perioadă simulată, trebuie să hotărâți aspectele specifice ale producției și marketingului articolelor din portofoliul de produse.

Decizii privind cantitatea ce va fi produsă. Pentru determinarea acestei cantități, trebuie să aveți în vedere:

- cererea pe care o prevedeați pentru produsul respectiv;
- nivelul stocului la începutul perioadei;
- capacitate de producție efectivă a echipamentelor este suma capacităților unitare ale fiecăruia dintre ele, așa cum sunt ele precizate în Catalogul echipamentelor;
- consumul productiv (ore-mașină) necesar realizării fiecărui produs;
- un indice de productivitate, determinat la rândul său în funcție de:
 - indicele productivității tehnice, care ține cont de vârsta fiecărui echipament (vechimea echipamentului poate face să scadă acest indice într-o anumită măsură);
 - indicele productivității sociale, care ține cont de politica socială a întreprinderii (nivelul salariilor, bugetul social etc.).

Decizii privind calitatea produselor. În funcție de strategia de marketing promovată, pentru unele produse pot fi stabilite **niveluri calitative** diferite de cel standard (acesta din urmă notat cu 100%). Calitatea unui produs are implicații directe **asupra costurilor produsului și asupra cererii** manifestate pentru acel produs. Un nivel calitativ superior determină consumuri mai mari de materii prime, de utilaje (ore-mașină) și de manoperă (ore-muncitor), iar un nivel calitativ mai scăzut implică diminuarea acestor consumuri.

Creșterea sau diminuarea calității produsului pot fi luate în considerare la **fixarea prețului** acestuia. Pe de altă parte, un produs de nivel calitativ ridicat nu poate fi obținut decât dacă întreprinderea dispune de echipamente performante și de o bună implicare a personalului de producție (dată de climatul social din întreprindere).

Decizii privind bugetul de cercetare-dezvoltare. Producția și comercializarea unui nou produs poate necesita un efort prealabil de cercetare-dezvoltare, concretizat în dezvoltarea internă, în cadrul întreprinderii, a produsului, sau în achiziționarea unei licențe de fabricație de la o altă firmă.

Suma decisă pentru bugetul de cercetare-dezvoltare dintr-o anumită perioadă reprezintă contribuția perioadei respective la efortul total de cercetare-dezvoltare necesar. Producția noului produs nu este posibilă decât dacă efortul total de cercetare-dezvoltare a fost realizat.

Decizii privind mixul de marketing. Succesul produselor pe piață depinde în mare măsură de mixul de marketing promovat de către întreprindere. Deciziile luate în această privință au în vedere:

- nivelul **calitativ** al produsului
- **prețul** de vânzare
- bugetul de **comunicare** (efortul financiar pentru publicitate)
- bugetul **comercial** (efortul financiar pentru alte acțiuni de promovare)
- efectivul și retribuiția **forței de vânzări**
- **creditul client.**

Cercetările de marketing deja întreprinse au arătat că:

- Prețul de vânzare trebuie ales între un nivel minim și unul maxim (vezi catalogul produselor din scenariul de joc). Valorile minime și maxime inițiale sunt afectate ulterior de evoluția indicelui prețurilor ramurii industriale în care operează întreprinderea;
- Bugetul de comunicare are o influență crescătoare asupra vânzărilor până la un punct de maxim (exprimat ca procent din cifra de afaceri), după care eforturile suplimentare de publicitate au randamente foarte slabe. La fel se întâmplă și cu bugetul comercial și bugetul forței de vânzări (vezi scenariul de joc);
- Creditul acordat clienților (exprimat în zile). În scenariul nostru, creditul acordat clienților (timpul pentru achitarea facturilor) nu poate să depășească **90 de zile**. Evident, acordarea unor credite client mai mari poate determina cereri mai mari pentru produsele întreprinderii

Nu uitați că întreprinderea evoluează în **context concurențial**. Cererea globală va depinde de deciziile **tuturor** întreprinderilor din joc. Partea de piață a întreprinderii dumneavoastră va fi determinată de poziționarea ei relativă față de celelalte întreprinderi, din punct de vedere al acțiunilor de marketing întreprinse. Obiectivul principal al studiilor de piață este tocmai acela de a vă ajuta să realizați care este această poziționare.

În plus, cererea manifestată la un moment dat mai depinde și de **imaginea de marcă** a produsului oferit de întreprindere. Aceasta crește substanțial atunci când întreprinderea a avut vânzări mai mari (sub aspectul părții de piață) în perioada precedentă, sau poate să descrească din cauza rupturii de stoc de produse finite manifestată în perioada precedentă (se presupune că distribuitorii, nemulțumiți că nu le-ați putut satisface cererea, se îndreaptă în perioada următoare spre concurenți).

4. REZULTATELE

La sfârșitul fiecărei perioade, după prelucrarea informațiilor din foile de decizii, se obține un set de documente care descriu noile situații ale întreprinderilor. Aceste documente vă sunt puse la dispoziție de către animatorul jocului, care vă poate ajuta să le analizați. Ele conțin tablouri de bord, documente financiar-contabile și studii de piață.

4.1 Tablouri de bord

Aceste tablouri vă permit să cunoașteți situația întreprinderii la sfârșitul perioadei tratate și să o comparați cu cea a perioadei precedente.

Tabloul de bord general. Amintește deciziile generale ale întreprinderii și furnizează informații cu privire la situația sa (personalul, capacitatea de producție...) și cu privire la rezultatele generale obținute (vezi Anexa 1).

Tabloul de bord produse. Amintește deciziile întreprinderii cu privire la produsele fabricate și comercializate și furnizează informații care reflectă oferta întreprinderii, cererea pieței și rezultatele comerciale obținute de întreprindere pentru fiecare produs (vezi Anexa 2).

4.2 Documente contabile și financiare

Sunt disponibile următoarele documente:

- Contul de profit și pierdere
- Bilanțul
- Soldurile intermediare de gestiune
- Tabloul de finanțare (situația cash flow-ului)
- Marjele unitare ale profitului pentru produsele vândute.

Aceste documente vă dau posibilitatea să cunoașteți situația financiară a întreprinderii la sfârșitul perioadei simulate și să o comparați cu situația precedentă.

4.3 Studiile de piață comandate

Sunt primite odată cu rezultatele perioadei simulate și includ, în general, informații referitoare la perioada respectivă, doar cererea previzionată făcând referire la perioadele următoare (vezi Anexele 3, 4 și 5).

Numarul firmei	
Numele companiei	

Numarul perioadei	
--------------------------	--

Decizii generale

Financiar	
Creştere de capital (€)	
Dividende de distribuit (€)	
Imprumut de incasat 1	
Valoare (€)	
Durata (ani)	
Dobanda anuala (%)	
Imprumut de incasat 2	
Valoare (€)	
Durata (ani)	
Dobanda anuala (%)	
Alte	
Subventii	
% Creanțe clienți de scontat	
Echipamente	
(+/-)Numar	
Tip	
(+/-)Numar	
Tip	
(+/-)Numar	
Tip	
(+/-)Numar	
Tip	
Buget de mentenanta	
Alte imobilizari	
Valoare (€)	
Amortizare	
Muncitori direct productivi	
Nr. de muncitori angajati	
Nr. de muncitori concediati	
Muncitori temporari productivi	
Indice de crestere salarii muncitori direct productivi	
Politica Sociala	
Buget social (€)	
Studii de piata	

Decizii privind produse

01-Alarme auto	Euromania
Cantitatea de fabricat(unitati)	
Nivelul calitativ	
Buget de C-D	
Credit furnizor (zile)	
Pret de vanzare	
Buget comercial	
Buget de promovare	
Buget de comunicare	
Numar agenti de vanzari	
Indice salariali agenti de vanzari	
Comision agenti vanzari (%CA)	
Credit clienti (zile)	
Vanzari prevazute(unitati)	
Cantitate cumparata	
02-Interfoane	Euromania
Cantitatea de fabricat(unitati)	
Nivelul calitativ	
Buget de C-D	
Credit furnizor (zile)	
Pret de vanzare	
Buget comercial	
Buget de promovare	
Buget de comunicare	
Numar agenti de vanzari	
Indice salariali agenti de vanzari	
Comision agenti vanzari (%CA)	
Credit clienti (zile)	
Vanzari prevazute(unitati)	
Cantitate cumparata	
03-Centrale de alarma	Euromania
Cantitatea de fabricat(unitati)	
Nivelul calitativ	
Buget de C-D	
Credit furnizor (zile)	

Indici socio-economici	
Impactul mixului de marketing asupra vanzarilor	
Cererea privind produsele	
Poziționarea optimă a mixului de marketing	
Cererea previzionată	
Concurența	
Poziția întreprinderii	

Marketing (global)	
Commercial Budget (€)	
Promotions Budget (€)	
Communication Budget (€)	
Polyvalent Sales Force (#)	
Salary Index	

Pret de vanzare	
Buget comercial	
Buget de promovare	
Buget de comunicare	
Numar agenti de vanzari	
Indice salariali agenti de vanzari	
Comision agenti vanzari (%CA)	
Credit clienti (zile)	
Vanzari prevazute(unitati)	
Cantitate cumparata	
04-Centrale combinate	Euromania
Cantitatea de fabricat(unitati)	
Nivelul calitativ	
Buget de C-D	
Credit furnizor (zile)	
Pret de vanzare	
Buget comercial	
Buget de promovare	
Buget de comunicare	
Numar agenti de vanzari	
Indice salariali agenti de vanzari	
Comision agenti vanzari (%CA)	
Credit clienti (zile)	
Vanzari prevazute(unitati)	
Cantitate cumparata	

TABLOU DE BORD GENERAL

DECIZII	<i>Deciziile luate în perioada curentă (T)</i>
Creștere de capital	<i>Suma cu care a fost majorat capitalul</i>
Dividende distribuite	<i>Suma distribuită drept dividende</i>
Împrumut 1 Suma primită	
Împrumut 1 Durata	
Împrumut 1 Rata dobânzii	
Împrumut 2 Suma primită	
Împrumut 2 Durata	
Împrumut 2 Rata dobânzii	
Rambursare împrumut	<i>Suma rambursată din împrumuturile contractate (fără dobândă; aceasta este calculată automat în cheltuielile financiare din Contul de profit și pierderi)</i>
% scontat	<i>Creanțe clienți scontate (în %)</i>
Echipamente achiziționate	<i>Numărul echipamentelor achiziționate</i>
Tip	<i>Tipul echipamentelor achiziționate</i>
Echipamente vândute	<i>Numărul echipamentelor vândute</i>
Tip	<i>Tipul echipamentelor achiziționate</i>
Buget de mentenanță	<i>Suma afectată întreținerii și ameliorării productivității echipamentelor</i>
Personal de producție angajat	<i>Număr muncitori</i>
Personal de producție concediat	<i>Număr muncitori</i>
Personal în șomaj tehnic	
Indicele salariilor personalului de producție	<i>Indice propriu întreprinderii</i>
Buget social	<i>Suma afectată acțiunilor sociale</i>
Studii de piață	<i>Suma facturată pentru studiile de piață comandate</i>
ASPECTE GENERALE	<i>Aspecte generale (de structură) ale întreprinderii</i>
Localizare	
Capital social	<i>Total capital social</i>
Cheltuieli fixe (generale, de structură)	<i>Totalul cheltuielilor generale pentru perioada respectivă</i>
Cheltuieli cu echipamentele	<i>Totalul cheltuielilor cu echipamentele pentru perioada respectivă</i>
Capacitate nominală	<i>Capacitatea totală a echipamentelor instalate, fără a ține cont de variația indicelui productivității</i>
Număr de posturi instalate	
Capacitate nominală / post	<i>Capacitatea nominală / numărul de posturi instalate</i>
Indicele productivității tehnice	<i>Indicele productivității echipamentelor, ținând cont de vârsta echipamentelor și bugetul de mentenanță (fără a lua în considerare ceilalți factori)</i>
Indicele productivității sociale	<i>Indicele productivității sociale, ținând cont de indicele salariilor și bugetul social</i>
Indicele productivității globale	<i>Indice global, combinând efectele indicelui productivității tehnice și indicelui productivității sociale</i>
Capacitate instalată	<i>Capacitatea nominală × Indicele productivității</i>

Capacitate / post Personal de producție maxim Capacitate maximă Capacitate prevăzută Capacitate pierdută (utilaje în pană) Capacitate utilizată Indice de utilizare a capacității	<i>Capacitatea instalată / Numărul de posturi instalate Numărul de posturi ocupate de către personalul de producție × (1+ Rata maximă de muncitori temporari) (Capacitatea / post) × Personal de producție maxim Capacitatea necesară pentru realizarea producției prevăzute Capacitatea pierdută datorită căderii utilajelor în pană Capacitatea utilizată pentru realizarea producției din cursul perioadei = Min(Capacitatea maximă, Capacitatea prevăzută) - Capacitatea pierdută Partea din capacitatea maximă, utilizată pentru realizarea producției (în %)</i>
Capacitatea previzionată pentru T+1	<i>Capacitatea previzionată pentru perioada următoare</i>
Capacitate nominală Număr de posturi instalate	<i>Capacitate nominală pentru perioada următoare Număr de posturi instalate disponibile în perioada următoare</i>
Personal și salarii	
Personal de producție Salariu pentru producție Personal de producție în șomaj tehnic Personal de producție aflat în grevă Personal de producție temporar Total personal de producție Total salarii pentru producție Personal de vânzări Salariile personalului de vânzări Demisii personal de vânzări	<i>Număr de muncitori permanenți Salariul unui muncitor Masa salarială corespunzătoare personalului de producție Număr agenți de vânzări Numărul agenților de vânzări care au demisionat</i>
Rezultate / perioadă	
Cifra de afaceri Rezultatul înainte de impozitare Valoarea stocului final Sold de trezorerie Creanțe clienți Indice de performanță	<i>Totalul cifrei de afaceri realizate în cursul perioadei Conform Contului de profit și pierderi Suma valorilor stocurilor finale din fiecare tip de produs realizat Suma creanțelor clienți de la sfârșitul perioadei, pentru fiecare tip de produs vândut Scorul realizat de întreprindere, în funcție de criteriile de evaluare fixate</i>

TABLOU DE BORD PRODUS(E)

Produs Piață	<i>Denumirea produsului comercializat Piața (țara) în care operează întreprinderea</i>
Producția prevăzută Performanța prevăzută Imobilizări necorporale Credit furnizori Preț de vânzare prevăzut Buget comercial Buget de comunicare Personal de vânzări Indice salarial personal de vânzări Comision (% CA) Credit clienți Vânzări prevăzute (cantitativ)	<i>Cantitatea prevăzută a fi produsă Indicele de performanță calitativă al produsului Termenul de plată a facturilor furnizorilor. Acesta nu poate fi superior termenului maxim acordat de furnizor. Dacă este inferior, întreprinderea beneficiază de un discount calculat prorata temporis Preț de vânzare decis Suma afectată acțiunilor comerciale (altele decât comunicare) Suma afectată comunicării (publicității) Număr agenți de vânzări afectați acestui produs Indicele salarial al personalului de vânzări afectat cuplului piață - produs Rata comisionului acordat agenților de vânzări (% din cifra de afaceri) Număr de zile de credit acordat clienților</i>
Natura contractului Contractant Cantitatea Performanța prevăzută Prețul Termen de reglare a facturii (zile)	<i>Vânzări de produse sau achiziții de produse (sau nimic) Întreprinderea cu care s-a încheiat contractul Cantitatea contractată Nivelul de performanță calitativă al produselor contractate Prețul produselor contractate</i>
OFERTA	<i>Produsele pentru vânzare</i>
Gradul de realizare a C-D Stoc inițial (cantitate) Stoc inițial (performanță) Consum de resurse / unitate Capacitatea prevăzută Cantitatea produsă Performanța produselor realizate Consum de materii prime Salariile personalului de producție Cheltuieli cu echipamentul Amortizarea echipamentelor Costul unitar de producție	<i>Gradul atins în efortul total de C-D, necesar pentru a lansa un nou produs Cantitatea aflată în stoc la începutul perioadei Nivelul de performanță calitativă al produselor din stoc Numărul de Unități de Resurse consumate pentru realizarea unei unități de produs Capacitatea necesară pentru realizarea producției prevăzute = (Consum de resurse / unitate) × Producția prevăzută Cantitatea efectiv produsă (poate să fie inferioară cantității prevăzute, dacă este insuficientă capacitatea productivă a întreprinderii) Nivelul de performanță calitativă al produselor realizate Costul materiilor prime consumate Partea imputată acestui produs din masa salarială totală (inclusiv contribuțiile) aferentă personalului de producție Partea imputată acestui produs din cheltuielile fixe cu utilajele Partea imputată acestui produs din amortizarea pe perioada respectivă (Consum de materii prime + Salariile personalului de</i>

Cheltuieli de transport	<i>producție + Amortizarea echipamentelor + Cheltuieli de echipament și mentenanță) / Cantitatea produsă De la o locație la alta</i>
Cantitatea achiziționată Performanța produselor achiziționate Cost unitar de achiziție	<i>Cantitatea de mărfuri cumpărate Nivelul de performanță al produselor cumpărate Rezultă fie din termenii contractului de achiziție, fie din combinarea unui preț de bază cu un discount eventual în funcție de cantitate și un discount eventual pentru plata anticipată</i>
Cantitatea oferită Performanța propusă	<i>Stoc inițial + Cantitatea produsă + Cantitatea achiziționată Nivelul de performanță al produselor oferite (media ponderată a performanțelor produselor oferite după sursa lor: stoc, producție, achiziție)</i>
VÂNZĂRI	
Vânzări prin contract (cantitate) Cifra de afaceri realizată prin contract % din CA a întreprinderii Cheltuieli de transport Disponibil după contracte (cantitate)	<i>Cifra de afaceri corespunzătoare vânzărilor prin contract Partea din CA a întreprinderii, realizată prin contract Cheltuieli de transport pentru produsele vândute prin contract Disponibilul pentru vânzare pe piață după executarea contractelor</i>
Cererea atribuită Report (transfer) Cererea reală Vânzări pe piață (cantitate) Vânzări pierdute (cantitate) Vânzări pierdute (%) Preț de vânzare efectiv Cifra de afaceri % din CA a întreprinderii Masa salarială pentru personalul de vânzări Salariul unui agent de vânzări Indice climatului social pentru personalul de vânzări Cheltuieli de distribuție	<i>Cererea globală × Partea atribuită Report (transfer) de la alte întreprinderi Cererea atribuită + Reportul Partea din CA a întreprinderii, realizată prin vânzare pe piață Ține cont de efectiv, salariul de bază și indicele salarial specific</i>
Stoc final (cantitate totală) Stoc final de producție (cantitate) Stoc final de producție (valoare) Stoc final de mărfuri (cantitate) Stoc final de mărfuri (valoare) Stoc final (performanță) Cheltuieli de stocaj	<i>Cantitatea oferită - Cantitatea vândută</i>

STUDIU DE PIAȚĂ: INDICATORI SOCIO-ECONOMICI

Perioada	<i>Perioada în curs. Datele din acest studiu reprezintă situația fiecărei piețe așa cum a fost ea constatată în cursul perioadei simulate. Deși datele nu oferă previziuni privind perioadele viitoare, ele pot fi utilizate pentru conturarea unor tendințe.</i>
Piață	<i>Piața (țara) în care operează întreprinderea</i>
Indicele general al prețurilor	<i>Arată evoluția – în perioada simulată– a prețurilor diverselor inputuri suportate de întreprindere, inputuri ale căror valori au fost comunicate întreprinderii pe baza nivelului 100 al acestui indice.</i>
Indicele prețurilor ramurii	<i>Măsoară evoluția, în perioada simulată, a prețurilor produselor oferite de către întreprindere și concurenții săi pe piața respectivă.</i>
Indicele general al salariilor	<i>Măsoară evoluția, în perioada simulată, a salariilor din ramura profesională respectivă.</i>
Rata anuală a împrumuturilor (%)	<i>Rata anuală a dobânzii pentru împrumuturile acordate</i>
Rata anuală a scontului (%)	<i>Rata dobânzii anuale plătite pentru scontarea creanțelor client</i>
Rata anuală deficit (%)	<i>Rata dobânzii anuale pentru creditul de trezorerie (creditul pentru acoperirea deficitului de cont curent la bancă)</i>
Rata de remunerare a trezoreriei (%)	<i>Rata dobânzii anuale pentru excedentul de trezorerie (de cont curent)</i>
Rata impozitului (%)	<i>Rata impozitului pe profit</i>
Salariul anual FV	<i>Costul salarial anual (partea fixă) al unui agent al forței de vânzări. Acest cost, comunicat inițial la nivelul 100 al indicelui general al salariilor, trebuie reconsiderat în funcție de evoluția acestui indice</i>
Echivalența Comision/Partea. fixă (%)	
Salariul anual Producție	<i>Costul salarial anual al unui agent de producție. Acest cost, comunicat inițial la nivelul 100 al indicelui general al salariilor, trebuie reconsiderat în funcție de evoluția acestui indice.</i>
Costul personalului temporar (%)	<i>Indicele costului suplimentar al personalului de producție temporar. Pentru personalul temporar nu sunt necesare cheltuieli de angajare sau de concediere.</i>
Cheltuieli de angajare (%)	<i>În procente față de salariul anual</i>
Cheltuieli de concediere (%)	<i>În procente față de salariul anual</i>
Maxim Temporari (% din efectiv)	<i>Limita de recurgere la personalul temporar, în procente față de efectivul permanent</i>
Cheltuieli de distribuție (%)	<i>Cheltuieli de distribuție necesare pentru plasarea produselor pe piața respectivă. Exprimare în procente din CA.</i>
Cheltuieli de transport (%) la: Piața (1 linie pentru fiecare piață de destinație)	<i>Cheltuieli de transport al produselor spre piața de destinație. Exprimare în procente față de costul de producție.</i>

STUDII DE PIAȚĂ: PRODUSE / PIEȚE

Produs Piață	<i>Denumirea produsului comercializat Piața (țara) în care operează întreprinderea</i>
Impactul asupra vânzărilor	<i>Studiul măsoară importanța relativă a diferitelor componente ale mixului de marketing. Influențele respective sunt exprimate în valori relative (a unora față de altele,) fără ca cifrele individuale să aibă vreo semnificație absolută.</i>
a Prețului a Bugetului comercial a Bugetului de comunicare a Bugetului FV a Creditului client a Nivelului de performanță a Brandului (%)	<i>Importanța relativă a prețului Importanța relativă a bugetului comercial Importanța relativă a bugetului de comunicare Importanța relativă a efortului forței de vânzări (efectiv și motivație) Importanța relativă a creditului client Importanța relativă a nivelului de performanță calitativă a produsului Procentul din cererea potențială alocată unei întreprinderi în funcție de comportamentul său în trecut (este luată în considerare fidelitatea clientelei)</i>
Cererea	<i>Studiul oferă o serie de informații cantitative cu privire la oferta și cererea constatată în timpul perioadei simulate</i>
Cererea potențială Numărul de ofertanți Oferta globală Indice global Cererea efectivă Cererea pierdută (%) Vânzări efective	<i>Număr de unități de produs Numărul întreprinderilor din grup ce oferă produsul pe piața respectivă. Acest număr nu ține cont de întreprinderile din afara grupului (importatori, de exemplu) care ar putea fi și ei activi pe piața respectivă. Numărul de unități de produs furnizate de ofertanții de mai sus Indice care măsoară calitatea poziționării marketing a ansamblului de ofertanți din grup. Nivelul acestui indice determină partea din piața potențială ce va fi alocată ofertanților grupului, restul revenind întreprinderilor din afara grupului Cererea potențială efectiv accesibilă întreprinderilor grupului, care depinde de poziționarea lor globală (indicele global), de comportamentul întreprinderilor din afara grupului (importatorii) și de alte condiții de comercializare a produselor pe această piață. Cererea potențială pierdută de către ansamblul întreprinderilor grupului, atât datorită mixului de marketing practicat, cât și datorită rupturii de stoc. Numărul de unități de produs efectiv vândute de către întreprinderile grupului</i>
Poziționarea optimă	<i>Studiul furnizează informații privind poziționarea optimă a elementelor mixului de marketing în perioada simulată</i>
Comercial (% CA) Comunicare (% CA) Forța de vânzări (% CA) Prețul optim Evoluția prețului Nivelul de performanță	<i>Bugetul comercial optim, în procente din cifra de afaceri Bugetul de comunicare optim, în procente din cifra de afaceri Efortul optim privind forța de vânzări, exprimat în procente din CA Nivelul optim al prețului pentru perioada simulată Nivelul optim al performanței calitative pentru perioada simulată</i>

Cererea previzionată	<i>Studiul furnizează informații orientative privind cererea potențială pentru următoarele 4 perioade</i>
Perioada T+1	<i>Număr de unități de produs constituind cererea potențială în perioada T+1</i>
Perioada T+2	<i>Număr de unități de produs constituind cererea potențială în Număr T+2</i>
Perioada T+3	<i>Număr de unități de produs constituind cererea potențială în perioada T+3</i>
Perioada T+4	<i>Număr de unități de produs constituind cererea potențială în perioada T+4</i>
Total	<i>Totalul cererii previzionate pentru următoarele 4 perioade</i>

Anexa 5

STUDII DE PIAȚĂ: CONCURENȚA

Produs	<i>Denumirea produsului comercializat</i>
Piață	<i>Piața (țara) în care operează întreprinderea</i>
Cifra de afaceri	
Întreprinderea 1	<i>Cifra de afaceri realizată de Întreprinderea 1, în unități monetare</i>
Întreprinderea 2	<i>Cifra de afaceri realizată de Întreprinderea 2, în unități monetare</i>
:	
Întreprinderea n	<i>Cifra de afaceri realizată de Întreprinderea n, în unități monetare</i>
Cota de piață	<i>Calculată pe baza volumului fizic al vânzărilor</i>
Întreprinderea 1	<i>Cota de piață a Întreprinderii 1, în %</i>
Întreprinderea 2	<i>Cota de piață a Întreprinderii 2, în %</i>
:	
Întreprinderea n	<i>Cota de piață a Întreprinderii n, în %</i>
Poziția întreprinderii	<i>Studiul oferă informații cu privire la poziția elementelor mixului de marketing al întreprinderii față de valorile medii ale grupului</i>
Nota pentru Marketing	
Cota de piață (%)	<i>Cota de piață a întreprinderii, în %</i>
Prețul, în % din prețul mediu	<i>Poziția prețului întreprinderii față de prețul mediu al întreprinderilor din grup</i>
Comercial, în % din medie	<i>Poziția bugetului comercial al întreprinderii față de bugetul comercial mediu al întreprinderilor din grup</i>
Comunicare, în % din medie	<i>Poziția bugetului de comunicare al întreprinderii față de bugetul de comunicare mediu al întreprinderilor din grup</i>
Efectiv FV, în % din medie	<i>Poziția efectivului FV al întreprinderii față de efectivul FV mediu al întreprinderilor din grup</i>
Salariul FV, în % din medie	<i>Poziția bugetului FV al întreprinderii față de bugetul FV mediu al întreprinderilor din grup</i>
Credit client, în % din medie	<i>Poziția creditului client al întreprinderii față de creditul client mediu al întreprinderilor din grup</i>
Performanța, în % din medie	<i>Poziția performanței calitative a întreprinderii față de performanța calitativă medie a întreprinderilor din grup</i>