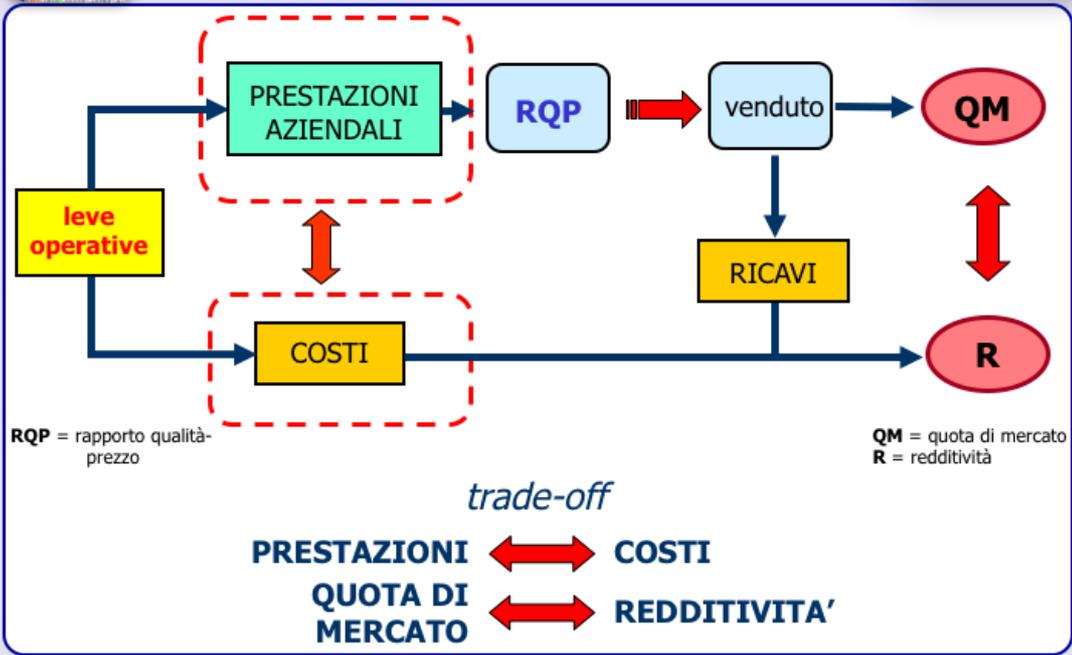




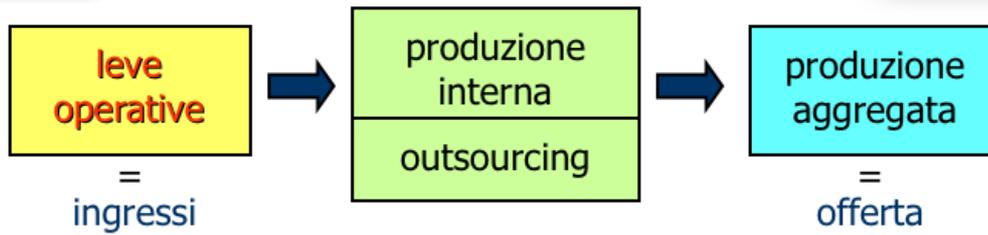


Modello prestazionale



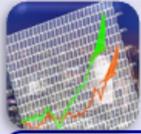


Leve operative

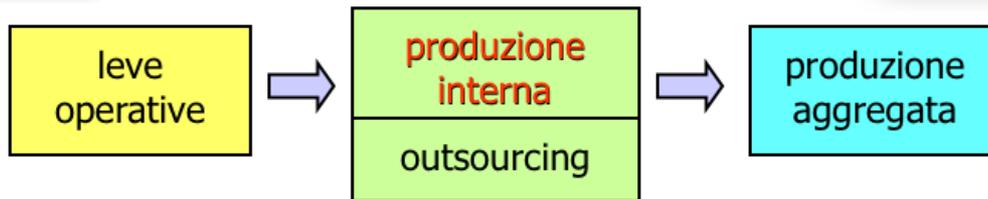


Le leve si possono suddividere per aree funzionali:

- area marketing e commerciale
- area produzione
- area approvvigionamento
- area distribuzione
- area risorse umane
- area ricerca e sviluppo



Produzione interna

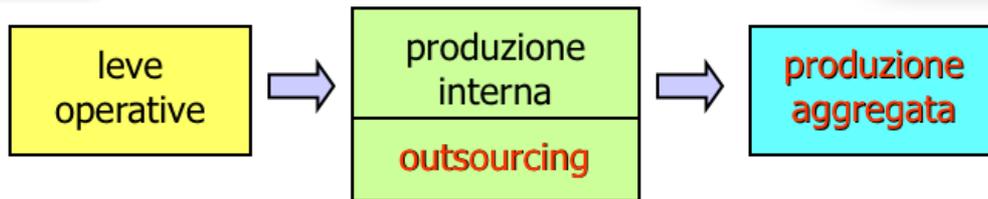


La produzione interna è definita come prodotto dei seguenti termini:

- ore di attività dell'impianto: dipendono dal numero di turni di lavoro e dall'incidenza degli straordinari
- capacità produttiva: dipende dallo scenario scelto, ma può essere aumentata in percentuale
- coefficiente di utilizzo: dipende dalla quantità di personale effettivo in rapporto al fabbisogno di manodopera
- rendimento dell'impianto: dipende dalla tipologia di impianto e della manutenzione assicurata
- rendimento del personale: dipende dal grado di specializzazione del personale



Produzione interna



- La produzione in outsourcing è calcolata come percentuale della produzione interna
- Produzione interna e in outsourcing insieme costituiscono la produzione aggregata dell'azienda
- La produzione per prodotto è calcolata come percentuale della produzione aggregata in proporzione alle previsioni di vendita (leva operativa dell'area marketing).
- L'offerta totale è costituita dalla somma dei pezzi prodotti e dei pezzi presenti in magazzino. I pezzi invenduti che eccedono la capacità di stoccaggio vengono stoccati presso terzi.



Il rapporto qualità-prezzo (RQP)



- Rappresenta la sintesi dell'opinione del cliente nei confronti dei prodotti offerti dall'azienda
- **Determina la quota di mercato (QM)** dell'azienda, poiché i pezzi venduti sono proporzionali al RQP.
- Il RQP si definisce come la **somma pesata delle tre prestazioni esterne:**
 - qualità di **prodotto**
 - qualità di **servizio**
 - **prezzo**

Il modello prestazionale per valutare l'andamento dell'azienda rispetto ai concorrenti tiene conto di due termini: la quota di mercato e la redditività.

In particolare la quota di mercato è proporzionale al rapporto qualità-prezzo, la cui definizione sarà quindi uno degli aspetti più importanti del gioco.



Il rapporto qualità-prezzo (RQP)

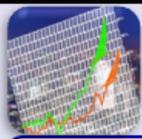


$$\text{RQP} = \frac{a_1 \text{ prodotto} + a_2 \text{ servizio} + a_3 \text{ prezzo}}{a_1 + a_2 + a_3}$$

- I pesi a_i che definiscono il rapporto qualità-prezzo sono impostati come parametri nello scenario di gioco, ma variano nel tempo al variare delle esigenze qualitative della domanda di mercato
- L'evoluzione di tali pesi è determinata statisticamente sulla base di algoritmi pseudo-casuali

I pesi sono stabiliti tra i parametri dello scenario di gioco e sono diversi a seconda dei prodotti (lavatrici e asciugabiancheria). Hanno il compito di rappresentare la diversa importanza che il cliente tende a dare a ciascuna prestazione. Possono cambiare nel tempo.

Il RQP è definito come un numero compreso tra 0 e 100. Anche le prestazioni esterne prodotto, servizio, prezzo sono a loro volta indicatori compresi tra 0 e 100. Si noti che anche se i pesi evolvono nel tempo, il RQP rimane sempre tra 0 e 100, essendo una media pesata.

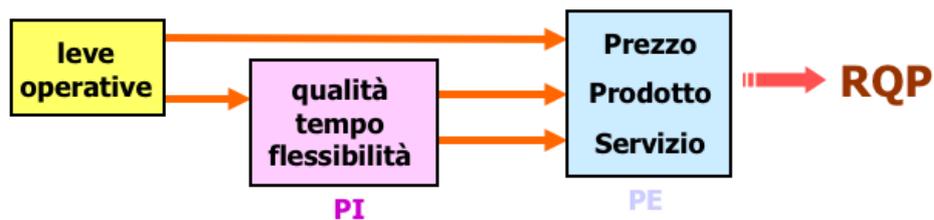


Il rapporto qualità-prezzo (RQP)



Le prestazioni esterne prodotto e servizio sono a loro volta funzione di **prestazioni interne**:

- **qualità**
- **tempo**
- **flessibilità**



www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©

38

Alcune leve operative scelte dal giocatore (come la specializzazione, l'affidabilità dei fornitori, etc.) impattano sulle prestazioni interne della sua azienda, che a loro volta impattano su quelle esterne. Altre leve operative (come ad esempio la pubblicità, l'assistenza, il prezzo, etc.) invece si riversano direttamente sulle prestazioni esterne.

In particolare, la prestazione interna di *qualità* influisce su quella esterna di *prodotto*, mentre *tempo* e *flessibilità* sul *servizio*.

La prestazione esterna *prezzo* è particolarmente importante. Infatti a differenza delle altre è interamente determinata da un'unica leva (quella del prezzo per l'appunto): questa da sola determina una quota particolarmente consistente dell'intero RQP dell'azienda. Quindi la scelta del prezzo di vendita deve essere oggetto di un'attenta considerazione, che deve comprendere anche l'analisi dell'offerta dei concorrenti.



Matrice di correlazione Leve-Prestazioni (1/2)



LEVE	PI			PE	
	Q	T	F	P	S
Dimensione Lotto		+			+
Co-progettazione	+			+	
Numerosità Fornitori	+			+	
Dimensione Lotto fornitori		+			+
Flessibilità capacità stoccaggio			+		+
Tecnologia				+	
Flessibilità straordinari			+		+
Risposta mercato		+	o		
Design				+	
Tempo Credito Clienti					+
Specializzazione Personale	+		o	+	o

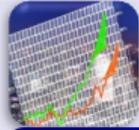
continua



Qui sono riportate le principali leve che influiscono sulle prestazioni. Molte di esse, come si può notare, intervengono sulle prestazioni interne (e da qui su quelle esterne), altre (come gli investimenti in tecnologia) influiscono direttamente su quelle esterne.

Inoltre alcune di esse influenzano più di una prestazione interna. Ad esempio, la modalità rapida di risposta al mercato impatta positivamente sulla prestazione interna di tempo, ma negativamente su quella di flessibilità. Siccome entrambe queste prestazioni interne influiscono sulla prestazione esterna servizio, non è possibile sapere a priori se l'effetto complessivo sarà un aumento o una diminuzione del servizio (dipende dai parametri di scenario).

Oppure, considerando un aumento della specializzazione del personale, l'effetto sarà positivo sulla qualità e quindi sul prodotto, mentre sarà negativo sulla flessibilità e quindi sul servizio. In questo caso non è possibile sapere a priori se l'effetto complessivo sul RQP sarà positivo: è necessario studiare con accuratezza lo scenario di gioco e i valori dei parametri, per individuare con precisione quanto ciascuna leva può influire sulle prestazioni dell'azienda.



Matrice di correlazione Leve-Prestazioni (2/2)



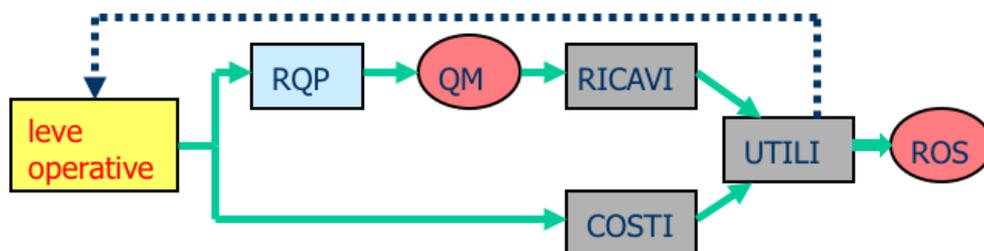
LEVE	PI			PE	
	Q	T	F	P	S
Localizzazione Fornitori		+			+
Ampiezza Gamma					+
Flessibilità capacità produttiva			+		+
Pubblicità				+	
Assistenza Post Vendita					+
Flessibilità terziarizzazione			+		+
Profondità Gamma				+	
Modalità Trasporto					+
Affidabilità fornitori		+			+
Promozione				+	



Redditività

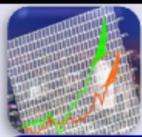


Il *Return on Sales* (ROS) è un indice di bilancio definito dal rapporto tra gli **utili** e i **ricavi**.



N.B. : Gli utili non servono solo ad ottenere un buona redditività; gli utili aumentano il capitale del periodo successivo, permettendo nuovi investimenti per migliorare il RQP

Analizzando il percorso che porta dalla scelta delle leve operative alla redditività, si nota che gli utili oltre a determinare il ROS servono a garantire una maggiore disponibilità di risorse per gli investimenti dei periodi successivi. Infatti se la liquidità di cassa non è sufficiente, le banche che finanziano l'impresa possono decidere di limitare gli investimenti dell'azienda (questa opzione è disponibile nella versione del gioco con le modifiche finanziarie).



Come migliorare il proprio successo?



Quota di Mercato

Aumento gli investimenti



Aumento il **RQP**



Aumento le vendite

Redditività

ATTENZIONE !!!

$$ROS = \frac{\text{Utili}}{\text{Ricavi}} = \frac{R - C}{R} = 1 - \frac{C}{R} = 1 - \frac{c_u(q+q')}{\$ \times q}$$

c_u = costi unitari
 $\$$ = prezzo
 q = pezzi venduti
 q' = pezzi inventati

Se aumento il prezzo (\$)



Diminuisce il **RQP**



Diminuiscono le vendite (q)



Se diminuisco i costi (c_u)



Diminuisce il **RQP**



Diminuiscono le vendite (q)

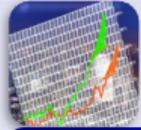


L'aumento di quota di mercato è direttamente legato all'aumento del RQP, che si ottiene semplicemente aumentando gli investimenti o diminuendo i prezzi.

Per quanto riguarda il ROS invece la situazione è più delicata. Infatti, analizzando una formula semplificata di redditività, si potrebbe pensare in un primo momento che aumentando il prezzo di vendita il ROS aumenti di conseguenza. Ma se il prezzo aumenta, il RQP diminuisce, quindi anche il venduto diminuisce: non è detto quindi che i ricavi aumentino. D'altra parte, anche diminuendo i costi, in generale, si ha una diminuzione del RQP (minori investimenti, fornitori meno affidabili, etc.), con effetti simili.

La chiave per aumentare la redditività quindi sta nell'analizzare attentamente i costi che non producono qualità apprezzabile e nel trovare un equilibrio di prezzo (sulla base della propria strategia aziendale e dei prezzi della concorrenza).





TOTAL ASSETS (ATTIVO)



TOTAL CURRENT ASSETS (*LIQUIDITA'*)

Cash (*Cassa*)

Account Receivable (*Crediti verso clienti*)

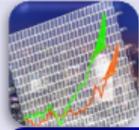
TOTAL INVENTORIES (*DISPONIBILITA' E MAGAZZINO*)

NET FIXED ASSETS (*IMMOBILIZZI TECNICI*)

Warehousing (*Magazzini*)

Plant and Equipment (*Capacita' Produttiva*)

TOTAL ASSETS (*ATTIVO NETTO*)



EQUITY & LIABILITES (PASSIVO)



CURRENT LIABILITIES (*PASSIVITA' B.T.*)

Accounts Payable (*Fornitori*)

Bank overdraft (*Scoperto bancario*)

NON-CURRENT LIABILITIES (*PASSIVITA' L.T.*)

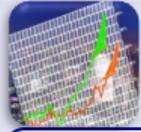
Long Term Loan (*Finanziamenti a lungo termine*)

TOTAL EQUITY (*CAPITALE PROPRIO*)

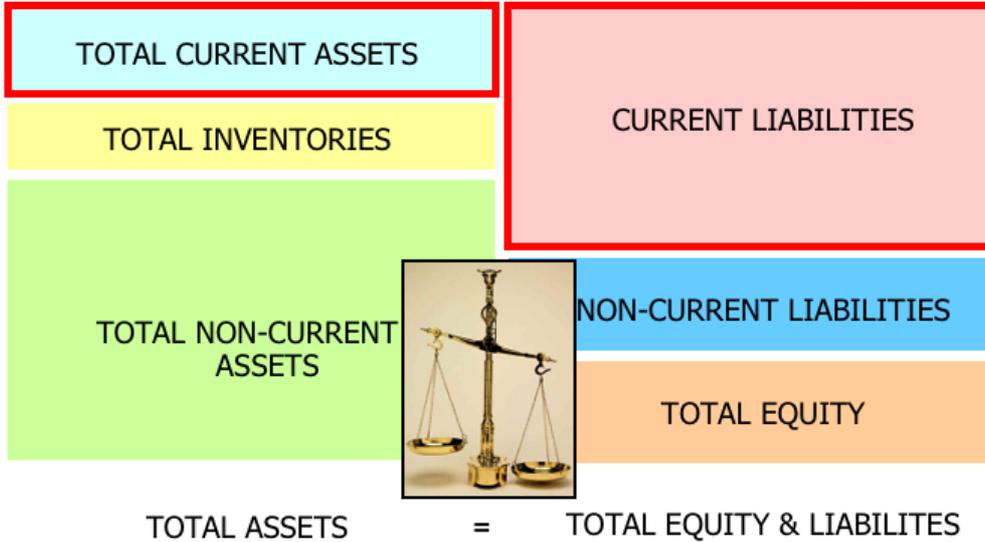
Corporation Stock (*Capitale sociale*)

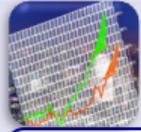
Net Profit (*Utile*)

TOTAL EQUITY & LIABILITES (*PASSIVO NETTO*)

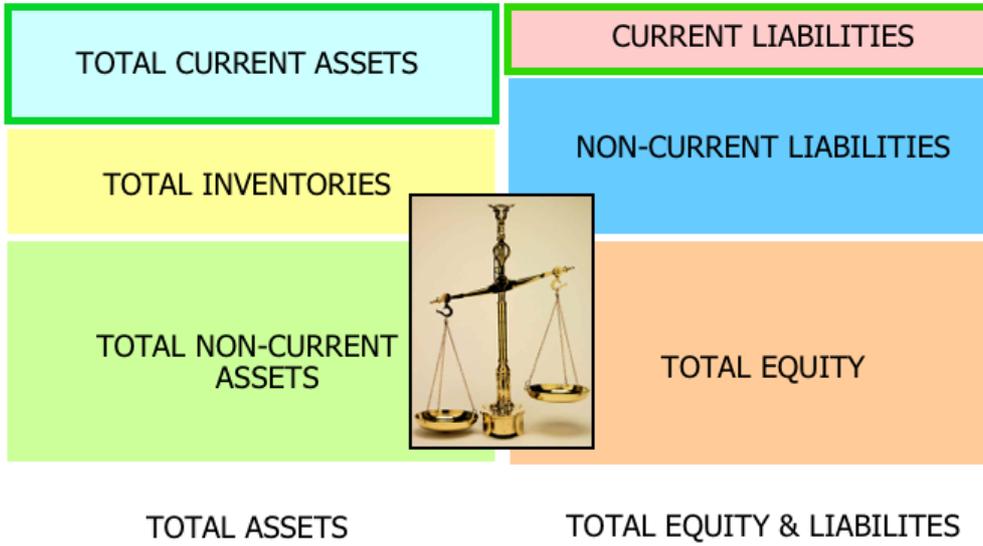


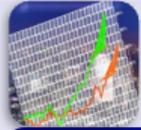
Balance Sheet – Bilancio negativo





Balance Sheet – Bilancio Positivo

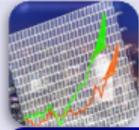




Capital Employed



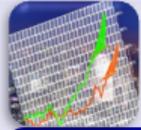
+ ACCOUNT RECEIVABLE
+ TOTAL INVENTORIES
- ACCOUNTS PAYABLE
= **Working Capital**
+ NET FIXED ASSETS
= **Capital Employed**



Income Statement (Conto Economico)



+ Sales (<i>Ricavi di vendita</i>)
- Discount (<i>Sconto</i>)
<hr/>
= NET SALES (<i>Ricavi netti</i>)
- Costo prodotti venduti
- Manutenzione e ammortamenti
<hr/>
= Gross Profit
- SAR (sales administration and R&D expenses)
- Altri costi
<hr/>
= EBIT
- Interessi e tasse
<hr/>
= Net Income



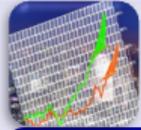
Return On Assets (ROA)



Ebit diviso il totale attivo meno la cassa.

Valuta la redditività del capitale utilizzato da un'azienda

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ebit}}{\text{Totale attivo} - \text{cassa}}$$

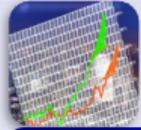


Operating Cash Flow (OCF)



Valuta la capacità di un'azienda di generare cassa con la sola attività operativa

- Descrive l'andamento della gestione aziendale
- Un'azienda lavora bene se ha OCF positivi in ogni periodo



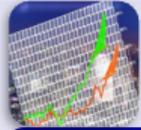
Return On Sales (ROS)



È il rapporto tra Utile e Fatturato

Permette di valutare la redditività delle vendite di un'azienda

$$\text{ROS} = \frac{\text{Ebit}}{\text{Fatturato}}$$

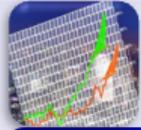


Oneri Finanziari / Fatturato



Permette di valutare il costo del finanziamento esterno dell'impresa

$$OF/F = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Fatturato}}$$

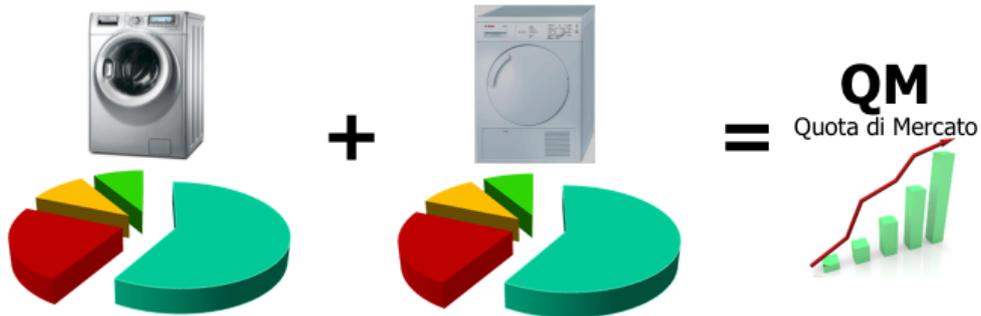


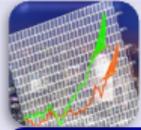
Quota di Mercato



Valuta quale azienda ha venduto più pezzi

Questo valore premia l'azienda con la maggiore penetrazione nel mercato, sommando le Lavatrici e le Asciugabiancheria vendute





Successo aziendale (impatto)



Voce	Percentuale	Durata
Market Share	30 %	<i>Ultimi 3 trimestri</i>
Return On Sales	25 %	<i>Ultimi 3 trimestri</i>
Return On Assets	20 %	<i>Ultimi 3 trimestri</i>
Operating Cash Flow	15 %	<i>Tutti i periodi</i>
Oneri Fin. / Fatturato	10 %	<i>Penultimo periodo</i>

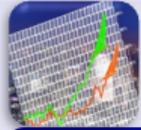
The image shows a presentation slide with a background of a city grid and a line graph. The graph has a vertical axis with percentage markers at 0%, 100%, 200%, 300%, and 400%. Two lines are plotted: a green line that rises steadily and an orange line that fluctuates but also trends upwards. In the top left corner, there is a logo for 'THE BUSINESS game' with a red arrow pointing right, and a circular seal of the University of Turin. The main title 'Leve Operative del TBG' is written in large, bold, red letters across the center. Below the title, the subtitle 'Ingresso nel programma e descrizione delle leve' is written in smaller red letters.

THE BUSINESS game

UNIVERSITÀ DI TORINO

Leve Operative del TBG

Ingresso nel programma e descrizione delle leve



Accesso al torneo



Tornei

Nome partita	<input type="text"/>	← dato
Nome azienda	<input type="text"/>	} ← personali
Password	<input type="text"/>	
<input type="button" value="Entra"/>		←

Pagina Principale

Dashboard

La tua impresa è un'azienda manifatturiera che produce Lavatrici e Asciugabiancheria e compete con altre Sconcomenti all'interno del mercato degli elettrodomestici. Tutti i concorrenti partiranno con i tuoi stessi asset finanziari e dovrai dimostrare di essere il migliore nella gestione di impresa formulando strategie vincenti e operando scelte operative coerenti per poter conquistare il mercato. La competizione durerà 2 anni virtuali e prenderai delle decisioni ogni trimestre, quindi dovrai fare 8 giocate.

Attraverso i link sulla sinistra potrai valutare la domanda prevista per il prossimo trimestre, riguardare il percorso storico della tua impresa e dei concorrenti e il dettaglio della classifica.

Dopo aver valutato i dati storici e la domanda prevista, potrai inserire le tue decisioni cliccando sotto e prendi le tue decisioni strategiche e operative per il prossimo trimestre. In bocca al lupo!

domanda prevista

INSERISCI LE TUE DECISIONI [1\8]

DATI STORICI								
PERIODO 1	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 2	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 3	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 4	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 5	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 6	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 7	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 8	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 58

Questa è la prima pagina del gioco vero e proprio.

La scritta "**CONTINUE [1\8]**" significa che cliccando sulla scritta, si inizieranno ad inserire le leve per il primo periodo (1) su 8 totali. Accedendo a questa pagina, a volte invece di "CONTINUE" potrebbe essere scritto "**WAITING [x/y]**", il che significa che voi avete già inserito le leve per il periodo di gioco in corso, e il sistema sta aspettando che altre x aziende (vostre concorrenti) su y totali finiscano di inserire le loro leve prima di poter proseguire al periodo successivo.

"**analisi di mercato**" permette di visionare la domanda di prodotti prevista per il primo periodo di gioco attuale.

Sotto "**DATI STORICI**" sono raggruppati per periodo dei collegamenti che diventeranno man mano attivi durante il trascorrere dei periodi.

"**mercato**" contiene la domanda prevista del periodo attuale e domanda prevista e domanda effettiva dei periodi precedenti.

"**leve**" contiene l'elenco dei valori delle leve che sono state inserite nel periodo in esame.

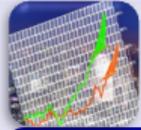
"**effetti**" contiene alcuni dati sulla produzione, sulle vendite e sull'analisi finanziaria del periodo considerato; inoltre è l'unica maniera per controllare quale è stato il proprio RQP nel periodo trascorso (molto importante!).

"**andamento**" consente di controllare se i propri parametri di successo stanno aumentando o diminuendo rispetto al periodo precedente.

"**concorrenza**" consente di visionare alcune caratteristiche delle aziende concorrenti, come la tipologia di impianto, la gamma, il personale; inoltre è importantissimo perché permette di conoscere il prezzo di vendita dei prodotti altrui.

"**classifica**" riporta i risultati della competizione, suddivisi per prodotto e per parametro di successo, sia del periodo che cumulato; infine riporta la classifica generale fino al periodo considerato.

Per proseguire si clicca su "**CONTINUE**".



Analisi di mercato



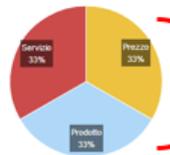
Analisi di Mercato Periodo: 0

In questa pagina è possibile conoscere la domanda di mercato globale per tutte le aziende, prevista per il successivo trimestre. Questi valori ti permetteranno di formulare ipotesi maggiormente robuste sul tuo budget trimestrale.

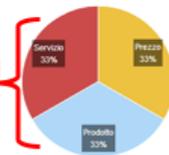
DOMANDA AGGREGATA
Dati in migliaia
Lavatrici
periodo 1 1662 [pz]
Asciugabiancheria
periodo 1 613 [pz]

} domanda prevista

Lavatrici



Asciugabiancheria



} Preferenze del cliente

Pagina Principale

Dashboard

La tua impresa è un'azienda manifatturiera che produce Lavatrici e Asciugabiancheria e compete con altre Sconcomenti all'interno del mercato degli elettrodomestici. Tutti i concorrenti partiranno con i tuoi stessi asset finanziari e dovrai dimostrare di essere il migliore nella gestione di impresa formulando strategie vincenti e operando scelte operative coerenti per poter conquistare il mercato. La competizione durerà 2 anni virtuali e prenderai delle decisioni ogni trimestre, quindi dovrai fare 8 giocate.

Attraverso i link sulla sinistra potrai valutare la domanda prevista per il prossimo trimestre, riguardare il percorso storico della tua impresa e dei concorrenti e il dettaglio della classifica.

Dopo aver valutato il contesto competitivo accedi alla stanza dei bottoni cliccando sotto e prendi le tue decisioni strategiche e operative per il prossimo trimestre. In bocca al lupo!

INSERISCI LE TUE DECISIONI [1\8]

DATI STORICI								
PERIODO	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO
PERIODO 1	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 2	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 3	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 4	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 1
PERIODO 5	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 6	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 7	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2
PERIODO 8	mercato	leve	effetti	bilancio	Andamento	concorrenza	classifica	ANNO 2

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 60

Questa è la prima pagina del gioco vero e proprio.

La scritta "**CONTINUE [1\8]**" significa che cliccando sulla scritta, si inizieranno ad inserire le leve per il primo periodo (1) su 8 totali. Accedendo a questa pagina, a volte invece di "CONTINUE" potrebbe essere scritto "**WAITING [x/y]**", il che significa che voi avete già inserito le leve per il periodo di gioco in corso, e il sistema sta aspettando che altre x aziende (vostre concorrenti) su y totali finiscano di inserire le loro leve prima di poter proseguire al periodo successivo.

"**analisi di mercato**" permette di visionare la domanda di prodotti prevista per il primo periodo di gioco attuale.

Sotto "**DATI STORICI**" sono raggruppati per periodo dei collegamenti che diventeranno man mano attivi durante il trascorrere dei periodi.

"**mercato**" contiene la domanda prevista del periodo attuale e domanda prevista e domanda effettiva dei periodi precedenti.

"**leve**" contiene l'elenco dei valori delle leve che sono state inserite nel periodo in esame.

"**effetti**" contiene alcuni dati sulla produzione, sulle vendite e sull'analisi finanziaria del periodo considerato; inoltre è l'unica maniera per controllare quale è stato il proprio RQP nel periodo trascorso (molto importante!).

"**andamento**" consente di controllare se i propri parametri di successo stanno aumentando o diminuendo rispetto al periodo precedente.

"**concorrenza**" consente di visionare alcune caratteristiche delle aziende concorrenti, come la tipologia di impianto, la gamma, il personale; inoltre è importantissimo perché permette di conoscere il prezzo di vendita dei prodotti altrui.

"**classifica**" riporta i risultati della competizione, suddivisi per prodotto e per parametro di successo, sia del periodo che cumulato; infine riporta la classifica generale fino al periodo considerato.

Per proseguire si clicca su "**CONTINUE**".