


Walkthrough



AREA MARKETING E COMMERCIALE

modalità di risposta al mercato¹ ATO

Lavatrici

prezzo 320 €

promozione 520 000 €

pubblicità 1040 000 €

previsione di vendita 150 000 pz

Asciugabiancheria

prezzo 240 €

promozione 780 000 €

pubblicità 1040 000 €

previsione di vendita 50 000 pz

¹ È possibile intervenire sulla modalità di risposta al mercato solo a inizio anno.

MTS

ATO

MTO

unità di misura

- Risultati previsti nel CE
- Ripartisce la produzione

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©

61

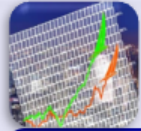
Ora si inizia ad inserire le variabili di ingresso.

Il punto di domanda accanto al titolo dell'area funzionale rimanda ad una pagina web che contiene una breve spiegazione delle leve operative presenti nell'area considerata.

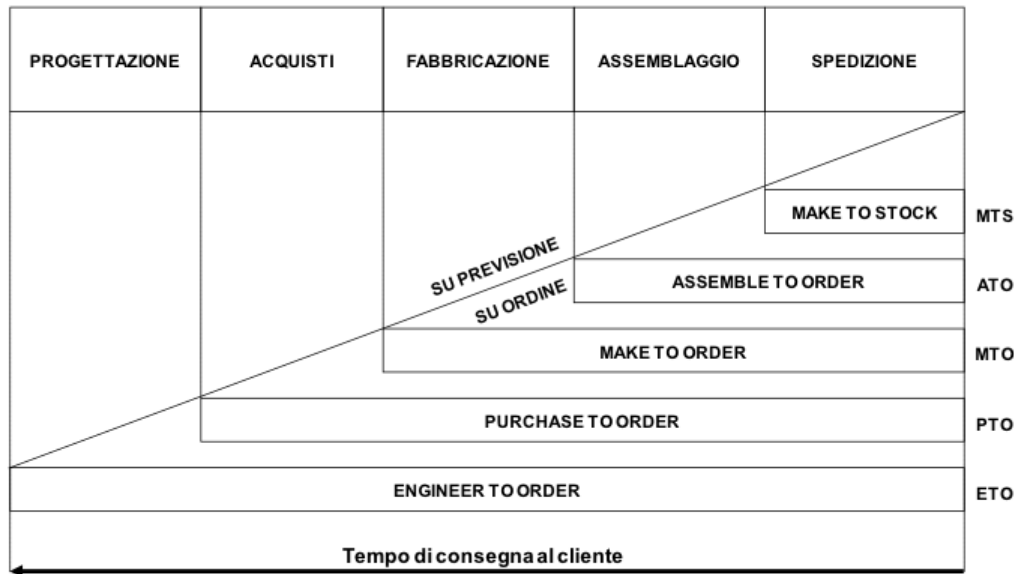
A destra delle caselle di immissione dati è indicata tra parentesi l'unità di misura delle leve considerate. Attualmente lo scenario ELETTRDOMESTICI prevede i prezzi in euro.

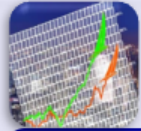
Da notare la scelta della **modalità di risposta al mercato** che si può modificare solo ogni 4 periodi (come ricorda la nota in basso) e la **previsione di vendita** per ciascun prodotto. Quest'ultima non solo ripartisce la produzione come commentato precedentemente, ma anche influisce sui risultati del Conto Economico previsto: sulla base delle cifre indicate in queste caselle, vengono calcolati i ricavi previsti.

Come si può notare già ora, alcune voci sono sdoppiate fra i vari prodotti (ad esempio prezzo, etc.), altre riguardano l'azienda nel complesso e sono voci singole.



Modalità di risposta al mercato





La Previsione di Vendita

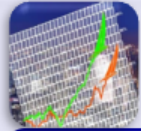


Leva fondamentale per gestire la produzione:

“Questa leva è necessaria per bilanciare la produzione tra i due prodotti”

Suddivide la capacità produttiva effettiva tra le due linee di prodotto

vediamo in dettaglio...



Esempio Previsione di Vendita



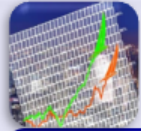
- Capacità produttiva= 300 pz
- Previsione Lavatrici = 100 pz
- Previsione Asciugabiancheria = 50 pz

La produzione produrrà con rapporto:

$$\text{Lavatrici / Asciugabiancheria} = 100 / 50$$

{ Produzione lavatrici = 200 pz 

{ Produzione asciugabiancheria = 100 pz 



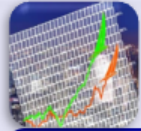
Esempio Previsione (2)



Quando la previsione è inferiore alle scorte in magazzino quel prodotto non andrà in produzione:

Magazzino lavatrici	100 pz
Previsione lavatrici	80 pz

Produzione lavatrici	0 pz
----------------------	-------------

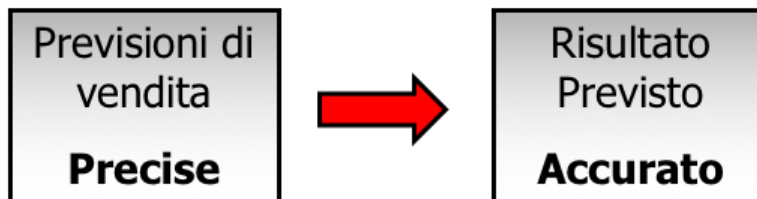


Risultato Previsto



La voce previsione di vendita è molto utile anche per ottenere delle previsioni affidabili:

- Dopo l'inserimento dei risultati è presentata una pagina con il risultato previsto, ottenuto con un ipotetico fatturato generato dalle Previsioni di Vendita



Walkthrough

Analisi finanziaria

AREA FINANZA

durata finanziamento: 0 (massimo 7 periodi)

valore: 0 000 €

tipo di finanziamento: nessun finanziamento

durata debiti verso i fornitori: 30 giorni

durata crediti verso i clienti: 30 giorni

capitale rimborsabile alla scadenza
quota capitale costante
rata costante
nessun mutuo

AREA PRODUZIONE

flessibilità delle linee²: linee flessibili a gamma limitata

automazione delle linee²: linee semiautomatiche

dimensionamento del lotto: a fabbisogno

variazione impianto produttivo³: 0 %

manutenzione: 410 000 €

outsourcing: 0 %

linee flessibili ad ampia gamma
linee flessibili a gamma limitata
linee dedicate

linee manuali
linee semiautomatiche
linee automatiche

a fabbisogno per lotti economici

Rendimento impianto


² È possibile intervenire sulla flessibilità e sulla automazione delle linee solo a inizio gioco.
³ È possibile intervenire sulla variazione dell'impianto produttivo solo a inizio anno.

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 67


Nell'area produzione, la **flessibilità delle linee** e l'**automazione delle linee** determinano la **TIPOLOGIA** dell'impianto e si possono scegliere solo una volta all'inizio del gioco. La tipologia determina il rendimento dell'impianto, tanto maggiore quanto maggiore sarà il livello di automazione e rigidità (a scapito però di aumenti dei costi di manutenzione e di limitatezza di gamma).

La **variazione di capacità produttiva** si può modificare solo ogni 4 periodi.

Le leve comprese sotto "**Attivazione mutuo**" sono disponibili nella nuova versione con l'analisi finanziaria. Attivare un mutuo permette di avere più liquidità per far fronte agli investimenti.



Walkthrough



AREA APPROVVIGIONAMENTI			
Fornitori di materie prime			
numerosità	due	P	Q
localizzazione	nazionale	S	T
affidabilità	buona	S	T
dimensionamento del lotto	a fabbisogno	S	T
Fornitori di componenti			
numerosità	due	P	Q
localizzazione	nazionale	S	T
affidabilità	buona	S	T
dimensionamento del lotto	a fabbisogno	S	T
Fornitori in Outsourcing			
numerosità	due	P	Q
localizzazione	nazionale	S	T
affidabilità	buona	S	T
dimensionamento del lotto	a fabbisogno	S	T

uno
due
due paralleli
molti

regionale
nazionale
estera

discreta
buona
ottima

a fabbisogno
a quantità fissa

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©
68

La **durata debiti verso i fornitori** permette di posticipare i pagamenti ai fornitori (visibile nello Stato Patrimoniale della nuova versione con l'analisi finanziaria).

Le leve operative sulle forniture sono suddivise per materie prime, componenti e subforniture (terzisti). Nello scenario ELETTRDOMESTICI il peso maggiore tra questi è costituito dai componenti. In pratica le scelte operate sulla componentistica influenzano maggiormente il risultato in termini di costo e di qualità.



Walkthrough



AREA DISTRIBUZIONE


assistenza post-vendita	1800	000 €	S
canale	50	%	S
trasporto	50	%	S
variazione capacità di stoccaggio ⁴	0	%	S F

⁴ È possibile intervenire sulla variazione di capacità di stoccaggio solo a inizio anno.


per entrambi i prodotti

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 69

La **durata crediti verso i clienti** permette ai clienti di posticipare i propri pagamenti all'azienda (visibile nell'analisi finanziaria). Attenzione perché un aumento può avere un effetto deleterio sulla liquidità di cassa.



Walkthrough



AREA RISORSE UMANE	
turni	due ▼
straordinari	0 % S F
Nuovi assunti	
personale tempo indeterminato	0
specializzazione (personale tempo indeterminato)	50 % F Q
personale stagionale	0
specializzazione (personale stagionale)	50 % F Q
personale interinale	0
specializzazione (personale interinale)	50 % F Q
durata interinali	un mese ▼

N.B.: il n° di persone per turno dipende dal livello di automatizzazione

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©

70

L'area risorse umane riguarda le **NUOVE** assunzioni effettuate nel periodo. Si ricorda che ciascuna azienda dello scenario **ELETTRODOMESTICI** parte con 450 dipendenti a tempo indeterminato già in dotazione. Inoltre non è possibile licenziare il personale a tempo indeterminato (congruentemente con l'ottica di breve-medio periodo del gioco), mentre il personale stagionale ed interinale è assunto per un solo periodo, ma a costi maggiori. Si consiglia di prestare molta attenzione alla politica di assunzioni.

Inoltre è importante che la quantità complessiva di lavoratori sia congruente con il numero di turni lavorativi (da 1 a 3) adottati. Ad esempio, se in una azienda in cui ciascun turno richiede 450 persone attualmente lavorano 1000 persone, il numero di turni dovrà essere 3, altrimenti ci sarebbero 100 lavoratori (pagati) in eccedenza.

Il numero di lavoratori totali e il numero di turni determinano il numero di ore di attività dell'impianto, che determina la quantità di pezzi prodotti internamente dall'azienda.



Walkthrough



AREA RICERCA E SVILUPPO			
coprogettazione ⁵	<input type="checkbox"/>		P Q
Lavatrici			
design	780	000 €	P
tecnologia di prodotto	1040	000 €	P
ampiezza di gamma	1		S
profondità di gamma	1		P
Asciugabiancheria			
design	1300	000 €	P
tecnologia di prodotto	520	000 €	P
ampiezza di gamma	1		S
profondità di gamma	1		P

RISULTATO PREVISTO

↓

Budget

Volume di gamma max dipende dalla flessibilità delle linee

⁵ È possibile intervenire sulla coprogettazione solo a inizio anno.

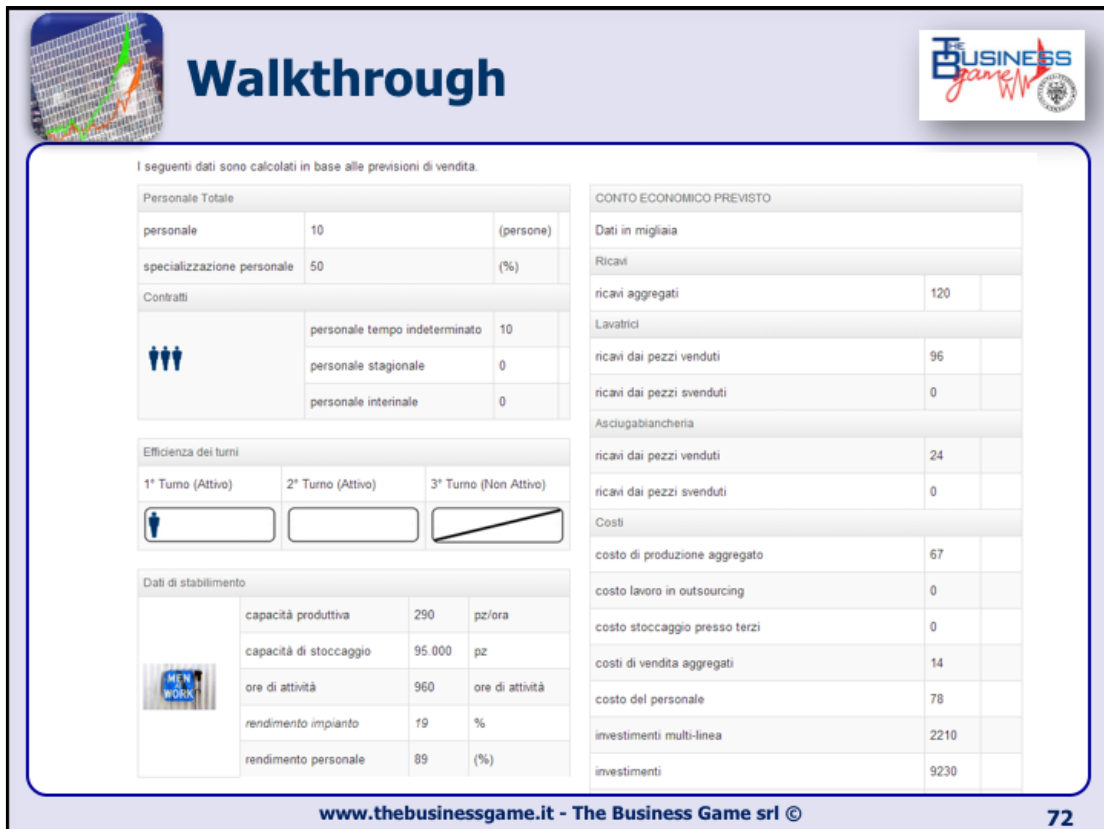
www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©

71

La leva **coprogettazione**, che può essere modificata solo ogni 4 periodi, determina un aumento percentuale dei costi di fornitura.

L'**ampiezza di gamma** moltiplicata per la **profondità** genera il VOLUME di gamma, limitato dalla flessibilità delle linee scelta precedentemente.

Premendo sul pulsante "**Calcola**" il programma effettua i controlli semantici e di congruenza (rispetto dei valori massimi, errori di formato, etc.). Se tutto è corretto, si accede alla pagina con i risultati previsti.




Walkthrough

I seguenti dati sono calcolati in base alle previsioni di vendita.

Personale Totale

personale	10	(persone)
specializzazione personale	50	(%)


Contratti

	personale tempo indeterminato	10
	personale stagionale	0
	personale interinale	0

Efficienza dei turni

1° Turno (Attivo)	2° Turno (Attivo)	3° Turno (Non Attivo)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Dati di stabilimento

	capacità produttiva	290	pz/ora
	capacità di stoccaggio	95.000	pz
	ore di attività	960	ore di attività
	rendimento impianto	19	%
	rendimento personale	89	(%)

CONTO ECONOMICO PREVISTO

Dati in migliaia

Ricavi

ricavi aggregati	120
------------------	-----

Lavatrici

ricavi dai pezzi venduti	96
ricavi dai pezzi svenduti	0

Asciugabiancheria

ricavi dai pezzi venduti	24
ricavi dai pezzi svenduti	0

Costi

costo di produzione aggregato	67
costo lavoro in outsourcing	0
costo stoccaggio presso terzi	0
costi di vendita aggregati	14
costo del personale	78
investimenti multi-linea	2210
investimenti	9230

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 72

Viene presentato un riassunto di alcune variabili di ingresso che andranno a definire la produzione.

E' consigliabile prestare attenzione al valore del **personale a tempo indeterminato** per controllare di non avere fatto inavvertitamente assunzioni sovradimensionate irreversibili. Inoltre è importante accorgersi se il **personale** totale è sovradimensionato rispetto alle **ore di attività**, nel qual caso probabilmente c'è incongruenza tra personale e numero di turni.



Walkthrough



PRODUZIONE PREVISTA			
Lavatrici (per 1000)			
	produzione interna (in questo periodo)	0	+
	scorte (dallo scorso periodo)	0	+
	produzione in outsourcing (in questo periodo)	0	+
	pezzi stoccati presso terzi (dallo scorso periodo)	0	+
	offerta	0	=
Asciugabiancheria (per 1000)			
	produzione interna (in questo periodo)	0	+
	scorte (dallo scorso periodo)	0	+
	produzione in outsourcing (in questo periodo)	0	+
	pezzi stoccati presso terzi (dallo scorso periodo)	0	+
	offerta	0	=

costi aggregati	9389	=
Lavatrici		
costo materie prime	9	
costo componenti	41	
costo di produzione	54	
costo lavoro in outsourcing	0	
costi di vendita	10	
investimenti di prodotto	3380	
costo variabile	368	€/pz
costo diretto	16747	€/pz
Asciugabiancheria		
costo materie prime	2	
costo componenti	9	
costo di produzione	13	
costo lavoro in outsourcing	0	
costi di vendita	3	
investimenti di prodotto	3640	
costo variabile	319	€/pz

Nella definizione della produzione, è importante controllare che il **rendimento dell'impianto** sia coerente con la tipologia: in caso contrario probabilmente c'è un problema di manutenzione.



Walkthrough



pezzi stoccati presso terzi	0				
pezzi svenduti	0				
Asciugabiancheria					Q.M.
offerta	0	}	pezzi venduti (previsione di vendita)	0	%
			pezzi invenduti		
pezzi invenduti:					
scorte	0				
pezzi stoccati presso terzi	0				
pezzi svenduti	0				

Ebit	-11994	k€
ROS	-9949,62	%
ROA	-23,16	%
OCF	-63789	k€



Se sei soddisfatto del risultato atteso puoi procedere con il salvataggio e attendere i risultati effettivi che si visualizzeranno alla scadenza della scadenza.

OK

Salva

Se non sei soddisfatto del risultato cambia le leve di intervento cliccando sul pulsante "Cambia decisioni".

NO

Modifica

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©
74

L'ultima voce di cui tenere debitamente conto sono gli **utili previsti**. Si ricorda però che i risultati esposti sono risultati **PREVISTI**, quindi tengono conto delle previsioni di vendita dichiarate nell'area marketing. Se le previsioni di vendita sono state troppo rosee o troppo pessimistiche, i risultati economici previsti saranno completamente differenti rispetto a quelli reali, visibili solo nel turno successivo.

Se le previsioni non sono soddisfacenti, premendo il tasto "**Modifica**" si torna alla pagina precedente di inserimento delle leve.

Altrimenti, premendo "**Salva**" il programma salva i dati sul server e riporta il giocatore alla schermata principale, su cui comparirà la scritta "WAITING". Quando anche gli altri giocatori avranno salvato le loro leve di ingresso, il server effettuerà automaticamente l'elaborazione e sarà possibile passare al turno successivo per valutare i risultati effettivi e prendere nuove decisioni.

Walkthrough

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 8 trimestri, 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 trimestre. In bocca al lupo!

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

- RQP
- vendite
- conto economico
- bilancio
- caratteristiche
- vendite

www.thebusinessgame.it - The Business Game srl © 75

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.

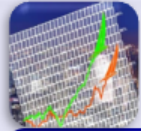
Per proseguire si clicca su "**CONTINUE**".

THE BUSINESS game

UNIVERSITAS STURBOURGH BUSINESS SCHOOL

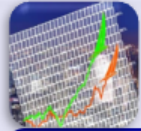
Analisi Strategica

76



Creazione di una strategia





Parametri di produzione



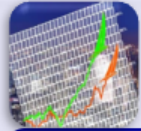
- **manutenzione nominale**
 - linee manuali → **410 (mila) €**
 - linee semiautomatiche → **520 (mila) €**
 - linee automatiche → **650 (mila) €**

- **personale nominale**
 - linee manuali → **770**
 - linee semiautomatiche → **600**
 - linee automatiche → **450**

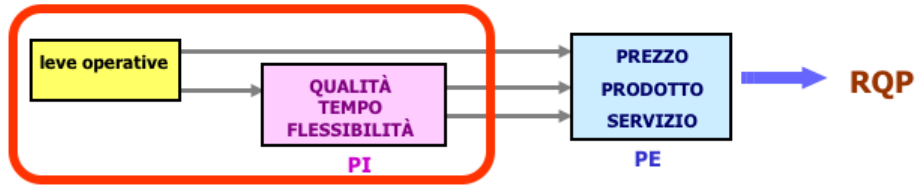
- **costo personale**
 - tempo indeterminato → **5200 €/trimestre**
 - stagionale → **5700 €/trimestre**
 - interinale → **6200 €/trimestre**

- **80% dei costi** sostenuto dai **componenti** (20% dalle **materie prime**)

- **capitale sociale iniziale** → **15.500 (mila) €**



Aspetti qualitativi



QUALITA'

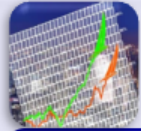


TEMPO

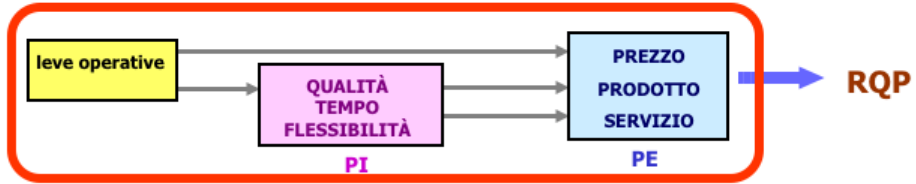


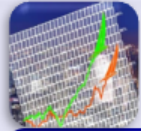
FLESSIBILITA'



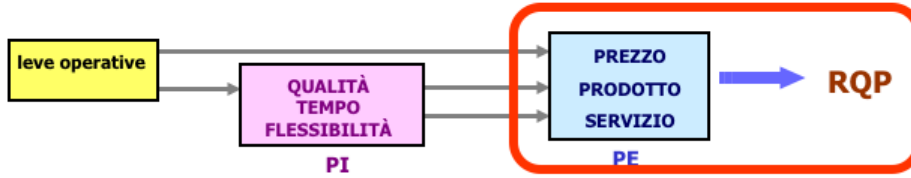


Aspetti qualitativi





Aspetti qualitativi



Lavatrici



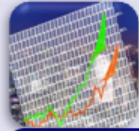
Asciugabiancheria



THE BUSINESS game

Esempi di strategie "coerenti"

Possibili configurazioni di gioco nella gestione dell'azienda



Profili strategici "classici"



DISCOUNT

leader di costo, bassi investimenti, bassa penetrazione di mercato

TOP LINE

miglior rapporto qualità-prezzo di fascia alta, alti investimenti, prezzi elevati ma scarso margine

INNOVATORE

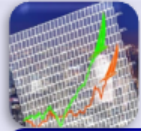
alti **investimenti in design**, pubblicità, tecnologia, prestazione di tempo

NICCHIA

leader nella differenziazione: alta qualità, flessibilità, gamma, prezzi elevati con elevato margine

COMMODITY

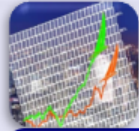
minimizzazione dei costi ma attenzione alla **qualità** di prodotto, alti volumi, prezzi medio-bassi



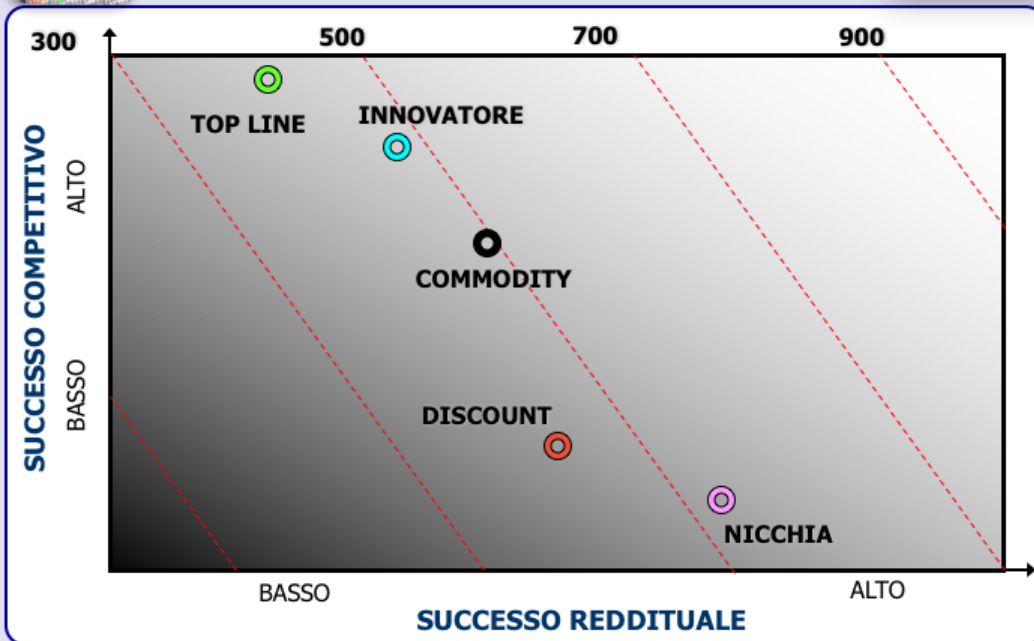
Profili strategici: leve



LEVA DI INTERVENTO	<i>Discount</i>	<i>Top Line</i>	<i>Innovatore</i>	<i>Nicchia</i>	<i>Commodity</i>
<i>modalità di risposta</i>	MTS	ATO	MTS	MTO	MTS
<i> margine di profitto</i>	alto	basso	medio-basso	medio-alto	medio-alto
<i>promozione & pubblicità</i>	basso	alto	molto alto	molto basso	medio
<i>flessibilità linee</i>	dedicate	ampia gamma	gamma limitata	ampia gamma	dedicate
<i>automazione impianti</i>	automatici	automatici	semiautomatici	semiautomatici	automatici
<i>dimensionamento lotto</i>	lotti economici	a fabbisogno	a fabbisogno	a fabbisogno	misto
<i>capacità produttiva</i>	bassa	molto alta	media	molto alta	molto alta
<i>fornitori per codice</i>	molti	due	due paralleli	due	due paralleli
<i>affidabilità fornitori</i>	discreta	ottima	buona	buona	discreta
<i>assistenza post-vendita</i>	bassa	alta	alta	molto alta	alta
<i>straordinari</i>	no	no	bassa	media	no
<i>design & tecnologia</i>	molto basso	molto alto	molto alto	alto	medio
<i>volume di gamma</i>	basso	alto	medio	alto	basso

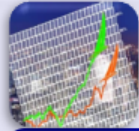


Profili strategici: posizionamento



www.thebusinessgame.it - The Business Game srl ©

85



Profili strategici: posizionamento



THE BUSINESS
game

UNIVERSITAS STURBORIENSIS
BUSINESS SCHOOL

**"Non esiste vento favorevole
per chi non sa verso quale porto andare"**
Seneca