

Manuale



Business Game

Market-Driven Management

Introduzione

I **Business Game** sono strumenti innovativi e “non convenzionali” di simulazione per la formazione manageriale: permettono di riprodurre le dinamiche e le logiche di funzionamento di specifici scenari economici, stimolando il problem solving, l’analisi strategica e le attività di decision-making dei partecipanti.

Il **Business Game in Market-Driven Management (BGMDM)** è un modello di simulazione sviluppato su piattaforma Business Game Studio di Artémat. **BGMDM** riproduce le dinamiche del mercato competitivo delle applicazioni mobile nel settore Health&Fitness: i partecipanti, suddivisi in team, sono chiamati a condurre una startup virtuale, “sviluppando” e commercializzando applicazioni mobile sul market Android e/o iOS.

Nel settore delle applicazioni mobili, le performance e il vantaggio competitivo delle start-up sono determinate dalla strategia di digital marketing, dalle skills dei profili professionali assunti e dal business model. Il successo aziendale è determinato dal Valore della Start Up.

Il Valore della Start Up (Valore dell’Azienda) è calcolato dal simulatore sulla base di due elementi principali: Valore degli Asset e Valore dell’Intangibile.

Il modello economico

Il modello economico, alla base del Start-Up Business Game, è costituito dai seguenti elementi:

- Un set di **scelte strategiche** (variabili di input), per ogni singola area aziendale (**Team, Sviluppo e Strategia Digitale**), sul quale il player deve prendere una “decisione” round dopo round.
- Un **set di relazioni logico-matematiche**, denominate variabili di stato, calcolate dal simulatore e funzionali alla definizione dello “stato del mercato” e dei risultati per ogni round (performance, competitività, quota di mercato in termini di download, capitale intellettuale e valore di mercato della start-up).
- Un set di **report economico-finanziari** attraverso i quali ogni team potrà analizzare i risultati ottenuti dalla start up nel round di simulazione.
- Un set di **parametri** utilizzati per calibrare il modello economico per il mercato target.



Il mercato è considerato come un modello dinamico, caratterizzato dall'interazione tra diversi fattori: le Start-up rappresentano l'offerta, mentre la domanda di download è definita sulla base di algoritmi pseudo-casuali o dall'input dell'amministratore del game.

Il Team che otterrà il più alto “Valore della Start-Up” nell'ultimo round di simulazione, risulterà il vincitore del game. Tale valore è definito sulla base del risultato economico (Valore degli asset) e sul Valore dell'Intangibile.

Domanda globale:

La domanda globale è espressa come numero di download richiesti sul market Android e iOS e sarà suddivisa tra i player sulla base della loro competitività sul mercato:

Domanda globale	2.600.000
Domanda di download sul Market Android	50% della domanda globale (1.300.000)
Domanda di download sul Market iOS	50% della domanda globale (1.300.000)

Budget:

Budget	€ 200.000
---------------	------------------

Il budget potrà incrementarsi con eventuali utili ottenuti round dopo round. All'interno dell'interfaccia di gioco apparirà, sulla destra rispetto alle scelte strategiche, una "colonna" relativa alla previsione dei costi ("**Previsione**"). Sarà possibile, quindi, monitorare istantaneamente: il **budget** (che verrà decurtato sulla base degli investimenti fatti), gli **Investimenti** (comprendono gli investimenti in Advertising mix, Contenuti digitali, Partnership digitali, Partnership tecnologiche, Investimenti in hardware e software, Updates, Consulenze strategiche, Know how e networking, Formazione, Big Data Analytics) e la **previsione dei costi** (che oltre a comprendere gli investimenti fatti, include anche il costo del personale ed il costo relativo alla riusabilità).

Mercato target: Applicazione mobile nel settore Health&Fitness con frequenza media di utilizzo pari a 30 volte al mese (ovvero 180 in 6 mesi).

Comportamento degli utenti: l'attitudine al download è differente all'interno dei due market. Nel market Android, gli utenti sono molto sensibili al prezzo dell'applicazione e alla customer satisfaction. Per gli utenti iOS, la qualità e la customer satisfaction sono più importanti del prezzo.

Scelte strategiche

Team

Costruisci il tuo team scegliendo tra i seguenti profili professionali (Mobile Developers e Digital Managers): per ogni CV sono indicate le **competenze tecniche** (espresse in termini percentuali) e le **aspettative salariali**. Se assumi una figura professionale, non potrai licenziarla nei round successivi.

Ogni professionista (Gabriel, Thomas, Anthony, Lysa e Sarah) può essere assunto da qualsiasi start up nel game: ciò significa, ad esempio, che ogni figura professionale è rappresentato da un "profilo", non da una "persona" specifica.

Mobile Developer



Gabriel

Gabriel è uno sviluppatore su piattaforma Android, con cinque anni di esperienza in una importante azienda software di Chicago. Attualmente sta cercando una nuova e stimolante opportunità lavorativa. Gabriel è appassionato di codice software ed è abituato allo stress lavorativo.

Competenze Tecniche

Piattaforma iOS	<div style="width: 40%; background-color: #333; height: 10px;"></div> 40%
Piattaforma Android	<div style="width: 90%; background-color: #f90; height: 10px;"></div> 90%
Acquisizione del Cliente	<div style="width: 20%; background-color: #333; height: 10px;"></div> 20%
Digital Advertising	<div style="width: 20%; background-color: #f90; height: 10px;"></div> 20%
Modelli di Business	<div style="width: 10%; background-color: #333; height: 10px;"></div> 10%

■ Stipendio richiesto: 21,000 € a semestre

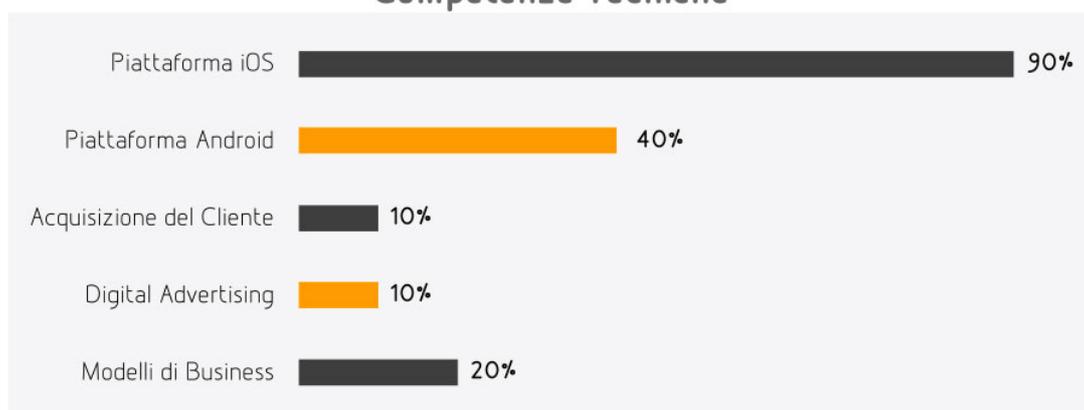
Mobile Developer



Thomas

Thomas ha sei anni di esperienza nello sviluppo di applicazioni iOS. Nell'ultimo mese si è licenziato dal suo lavoro a Tokyo ed è pronto per una nuova sfida lavorativa in Europa. Thomas si adatta molto bene al lavoro in team e alla flessibilità sugli orari lavorativi.

Competenze Tecniche



■ Stipendio richiesto: 21,000 € a semestre

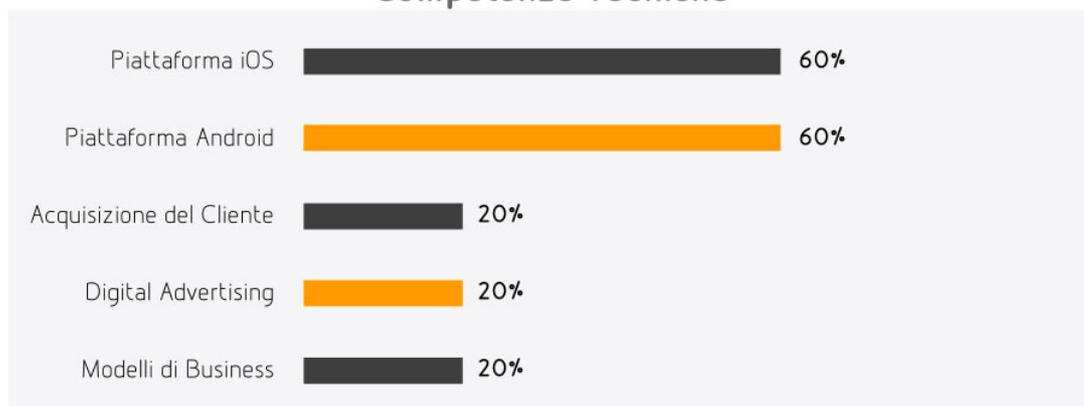
Mobile Developer



Anthony

Anthony si è appena laureato in Ingegneria Informatica, con ottime skill nello sviluppo di applicazioni Android e iOS. Anthony è, quindi, alla ricerca della sua prima esperienza lavorativa.

Competenze Tecniche



■ Stipendio richiesto: 14,400 € a semestre

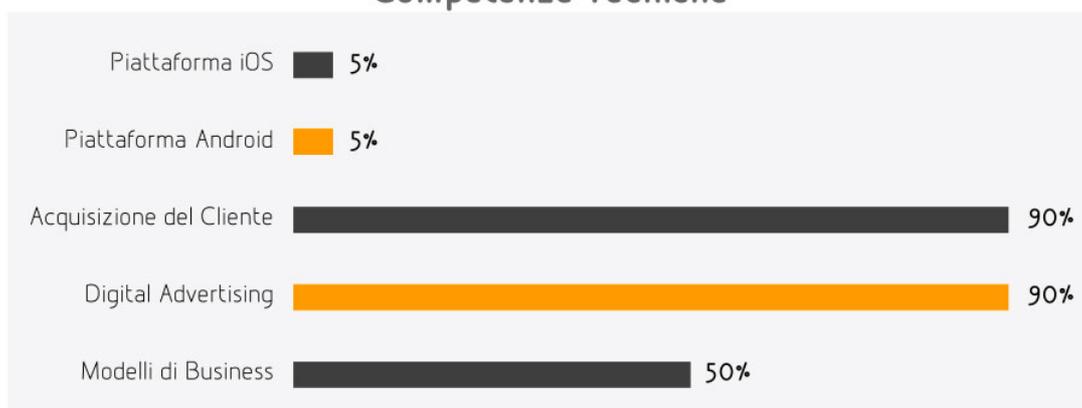
Digital Manager



Lysa

Lysa ha sei anni di esperienza nel settore web e multimedia e , in particolare, sul marketing online, strategia e best practice. Lysa è specializzata nelle relazioni con I clienti e sui social media.

Competenze Tecniche



■ Stipendio richiesto: 21,000 € a semestre

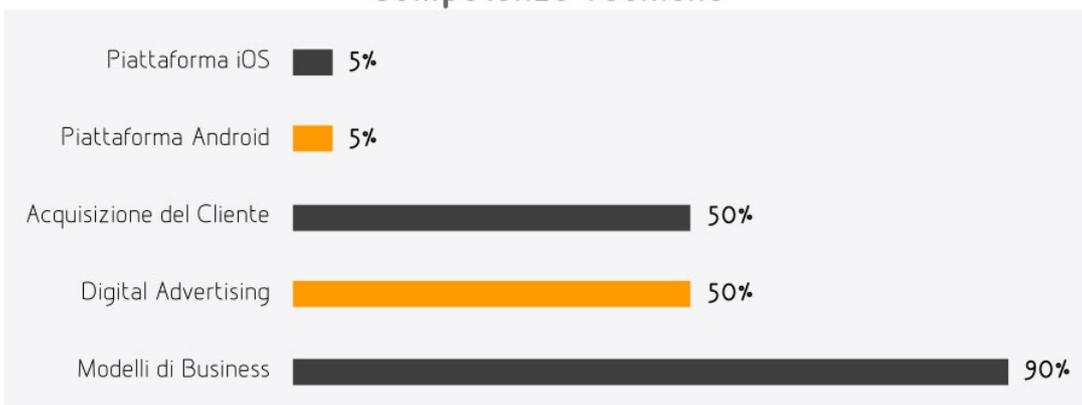
Digital Manager



Sarah

Sarah ha un'eccellente capacità analitica nell'interpretare I trend di mercato e anticipare le strategie dei competitor. La sua ultima esperienza lavorativa le ha dato l'opportunità di acquisire specifiche skill sui piani di business.

Competenze Tecniche



■ Stipendio richiesto: 18,500 € a semestre

Know how e networking (Range: 0-10.000 €)

Indica gli investimenti per la creazione di relazioni e di networking con persone che potrebbero aiutare lo sviluppo del progetto. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Formazione (Range: Project Management, Nuove Tecnologie, Digital Marketing, No)

Attività di formazione organizzate allo scopo di migliorare e potenziare le competenze tecniche del team. Dal secondo round, è possibile scegliere tra corsi di project management, nuove tecnologie o digital marketing.

Ogni corso ha un costo specifico:

Prezzi dei Corsi	
Project Management	€ 10.000
Nuove Tecnologie	€ 7.000
Digital Marketing	€ 8.000

Consulenze strategiche (Range: Sviluppo e Updates, Modelli di Business, No)

Investimenti in consulenze strategiche e sviluppo del business. Le consulenze strategiche possono essere focalizzate sullo Sviluppo e gli Updates (con un costo di **€ 15.000**) o sui Modelli di Business (con un costo di **€ 18.000**).

Sviluppo

Piattaforma mobile (Range: True o False)

Permette di selezionare le piattaforme desiderate (Android, iOS o entrambe). È possibile selezionare una specifica piattaforma anche in un secondo momento (dal secondo round). La scelta di due piattaforme implica un tempo di sviluppo più lungo. **Il valore di default è impostato a “True” per entrambe le piattaforme.**

Hardware e Software (Range: € 0-10.000)

Investimenti in dispositivi mobile per il testing, work station e tool di sviluppo. La scelta è collegata alla numerosità del team di sviluppo. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Riusabilità dell’applicazione (Range: Alta, Media o Bassa)

Indica la facilità negli sviluppi successivi su una piattaforma differente. La riusabilità del prodotto genera costi pari a **€ 13.500** (Alta), **€ 7.500** (Media), **€ 3.000** (Bassa). La scelta può essere effettuata solo nel primo round di simulazione.

Partnership tecnologiche (Range: € 0-10.000)

Investimenti in co-progettazione e scambio di know how. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Updates (Range: € 0-5.000)

La variabile entra in gioco dal secondo round di simulazione. Influisce sugli aggiornamenti dell’applicazione ed è legata al numero di piattaforme selezionate. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Strategia Digitale

Business Model (Range: Free, Freemium or Paid)

Le strategie di vendite per le applicazioni mobile sono di tre tipologie: Free (Download gratuito per l'utente), Freemium (Download gratuito per l'utente e aggiornamenti a pagamento), Paid (Download a pagamento). Le strategie Free e Freemium “assicurano” un maggior numero di download rispetto alla strategia Paid. La strategia Paid implica il calcolo dei costi di vendita sul Market (30% di ricavi). Non è possibile scegliere una strategia Freemium o Free se nel round precedente è stata selezionata una Strategia Paid. Inoltre, non è possibile scegliere una strategia Free se nel round precedente è stata selezionata una strategia Freemium.

Prezzo (Range: € 0-3)

La scelta del prezzo (da 0 a 3 euro) è da effettuarsi per la strategia “Paid” (prezzo applicazione) e per la strategia “Freemium” (prezzo da applicare per l'acquisto di servizi aggiuntivi).

Partnership digitali (Range: € 0-10.000)

Indica gli investimenti in attività di co-branding e co-marketing con la finalità di ottenere benefici nell'approccio al mercato di riferimento, utilizzando diverse iniziative di marketing. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Advertising mix (Range: € 0-20.000)

Pubblicità dell'applicazione mediante email, website, social network, sponsorizzazioni, canali offline e network per promuovere l'applicazione mobile e incentivare i download. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Contenuti digitali (Range: 0-10.000 €)

Investimenti finalizzati alla creazione e condivisione dei contenuti digitali attraverso i più appropriati canali digitali di comunicazione. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

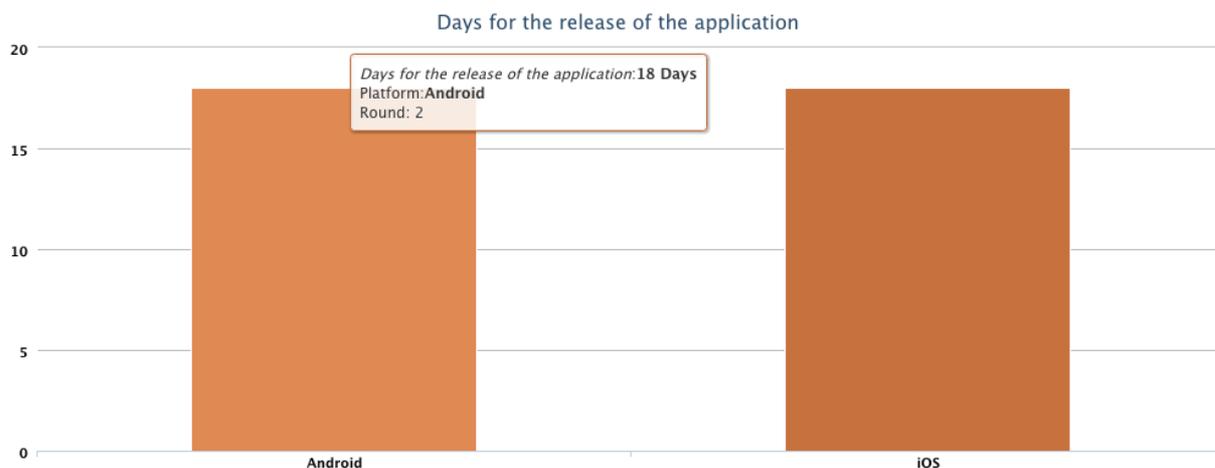
Big Data Analytics (Range: No, Bassa, Media o Intensiva)

L’analisi dei big data aiuta le startup a prendere decisioni sullo sviluppo del business in modo più consapevole, esaminando una grande mole di dati per identificare schemi nascosti, correlazioni e altre informazioni. Gli investimenti per il livello Basso, Medio e Intensivo sono rispettivamente € 5.000, € 7.000 e € 10.000. Gli effetti degli investimenti “terminano” a conclusione di ogni singolo round, quindi, per il round successivo è necessario investire nuovamente sulla specifica leva strategica.

Indicatori di Performance

Indice di Sviluppo dell'Applicazione

Per il lancio delle applicazioni mobile sul mercato, la tempistica è compresa tra i tre e i cinque mesi: l'indice è calcolato sulla base del numero di piattaforme selezionate, della coerenza della composizione del team (**coerenza del team di sviluppo e coerenza tra piattaforma e sviluppatore**), dalle consulenze strategiche (**coerenza tra consulenza e sviluppo**), dagli investimenti in hardware e software (**coerenza tra team e tecnologia**) e, dal secondo turno in poi, dalla riusabilità dell'applicazione selezionata nel primo round (**coerenza del livello tecnologico**). Il time to market dell'applicazione e dei suoi aggiornamenti è determinato dall'**Indice di Sviluppo dell'Applicazione (ISA)**: maggiore è l'ISA, più basso è il numero di giorni per il rilascio dell'app mobile. Nei round 2, 3 e 4, l'ISA di un'applicazione, sviluppata nel primo round, indica i giorni per il rilascio degli aggiornamenti dell'app mobile.



Performance

Ogni scelta strategica di una startup virtuale è convertita in un indicatore compreso tra 0 e 1. Tali indicatori sono calcolati dal rapporto tra i valori delle scelte strategiche selezionati da una startup virtuale e i valori scelte strategiche inseriti dai suoi concorrenti. Maggiore è il valore selezionato di una scelta strategica rispetto ai concorrenti, maggiore è l'indicatore relativo. Il prezzo è valutato utilizzando la logica opposta. Le performance sono raggruppate in: **Performance Qualità**, **Performance Customer Satisfaction** e **Performance Prezzo**. Le Performance sono calcolate come somma ponderata di un insieme specifico di indicatori (vedi la tabella seguente).

La tabella riassume le relazioni tra **scelte strategiche e performance**:

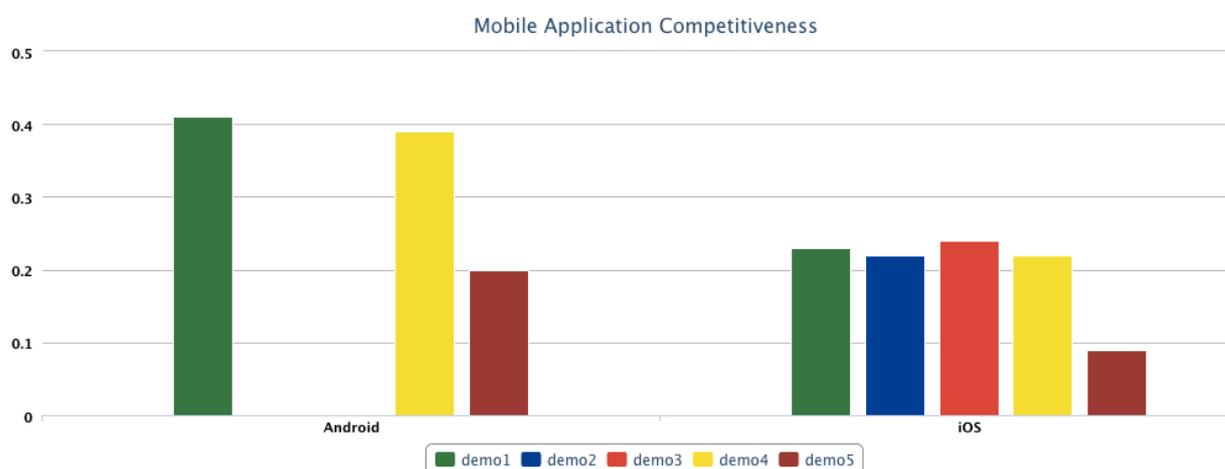
Scelte Strategiche	Performance Qualità	Performance Customer Satisfaction	Performance Prezzo
Team	•	•	•
Know how e networking	•	•	
Formazione	•	•	•
Consulenze strategiche	•	•	
Piattaforma mobile	•	•	•
Hardware e Software	•		
Riusabilità della applicazione	•		
Partnership tecnologiche	•		

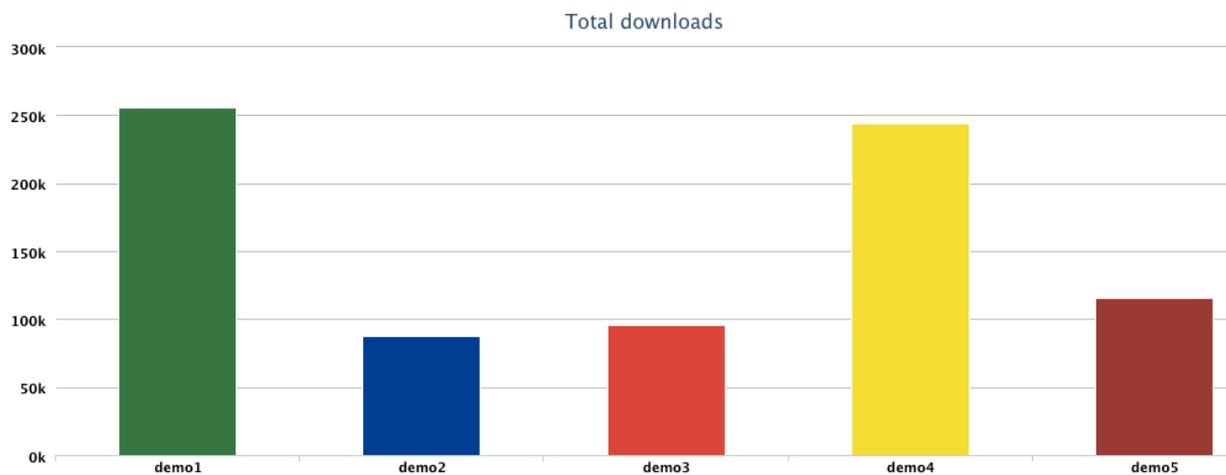
Updates	•		
Business Model			•
Prezzo			•
Partnership digitali		•	
Advertising mix		•	
Contenuti digitali		•	
Big Data Analytics		•	

Competitività sul mercato

La somma ponderata delle performance precedenti (Qualità, Customer Satisfaction e Prezzo) definisce la **Performance Applicazione Mobile (PAM)**.

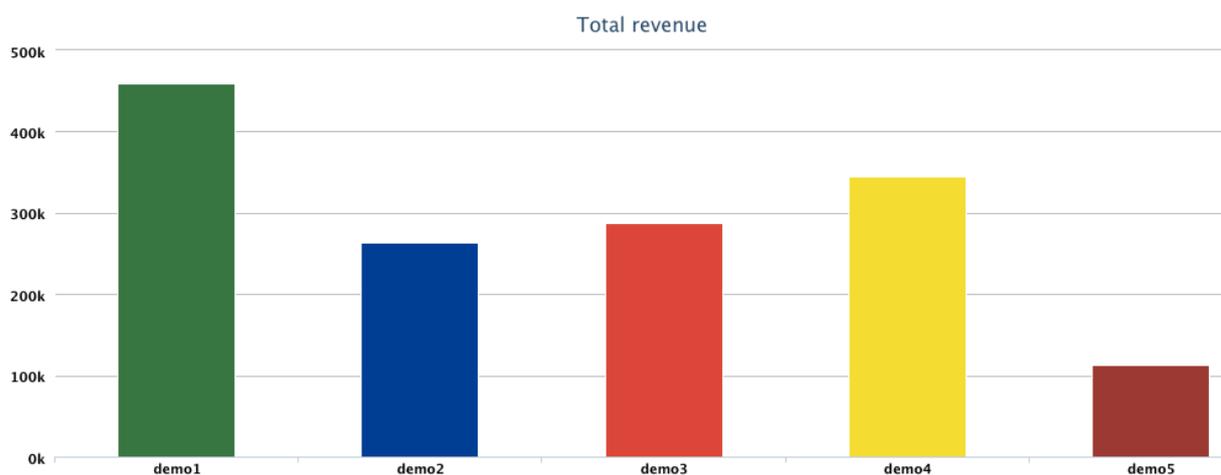
La Performance della Applicazione Mobile, l'Indice di Sviluppo della Applicazione e la scelta del Business Model determinano la **Competitività della Applicazioni Mobile** sul mercato: indica il successo dell'applicazione sul mercato. Maggiore è la competitività della applicazione, maggiore è la quota di mercato (in termini di download) per la start up.





Report economico-finanziari

I report economico-finanziari rappresentano la sintesi dei risultati raggiunti dalla start up in ogni round di simulazione. Il bilancio è costituito dal **Conto Economico** e dallo **Stato Patrimoniale**. Il **rendiconto dei flussi di cassa** è la base per calcolare il **Valore della Startup**.



La tabella seguente indica come il simulatore calcola i **Ricavi** sulla base dei diversi Business Model:

Business Model	Calcolo dei ricavi
Paid	Ricavi = Prezzo * Download
Freemium	Ricavi = Prezzo * Download * Performance Qualità * Parametro Freemium
Free	Ricavi = Download * Parametro Ricavi Max * Performance Qualità

Il “**Parametro Freemium**” individua il numero di utenti disposti ad acquistare i servizi aggiuntivi offerti dalla applicazione (la stima si attesta sul **50%**).

Il “**Parametro ricavi max pubblicità**” stima il massimo ricavo che si può ottenere da ogni singolo utente: si stima che ogni utente utilizzerà mediamente l'applicazione 180 volte ogni 6 mesi. Ogni visualizzazione genera un ricavo di 1 millesimo di euro, per un totale di 18 centesimi ogni 6 mesi. Inoltre, si stima che l'utente cliccherà mediamente 30 volte sul banner pubblicitario. Ogni click genera un ricavo di 1 centesimo di euro, per un totale di 30 centesimi ogni sei mesi. Il “Parametro ricavi max pubblicità” sarà quindi pari a **0,18 +0,30=0,48€**. I ricavi derivanti da una strategia “Free” al round t saranno conteggiati anche nel round t+1 (con una **perdita fisiologica del 40%** dei ricavi), poiché gli utenti che hanno scaricato l'applicazione nei sei mesi precedenti continueranno ad utilizzare l'applicazione generando altri ricavi.

I costi del personale sono costanti (a meno di nuove assunzioni) ogni semestre, poiché non è prevista la possibilità di licenziare.

Il calcolo dei costi generali è legato al costo del personale (nella misura del 5%).

Capitale Intellettuale

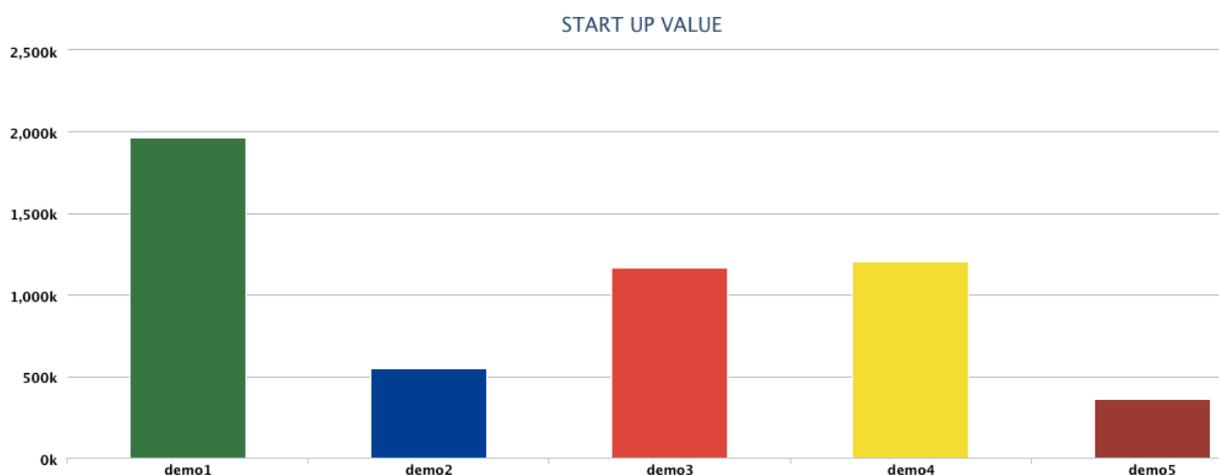
La Performance di Capitale Intellettuale include gli indici di Capitale Umano, Strutturale e Relazionale:

- **L'indice di Capitale Umano** è determinato dalla composizione del team e dalle attività di formazione.
- **L'Indice del Capitale Strutturale** è determinato dalle consulenze strategiche, hardware e software, partnership tecnologiche e dal numero di piattaforme.
- **L'Indice di Capitale Relazionale** è determinato dalle partnership digitali, advertising mix, consulenze strategiche, contenuti digitali e dal feedback degli utenti.

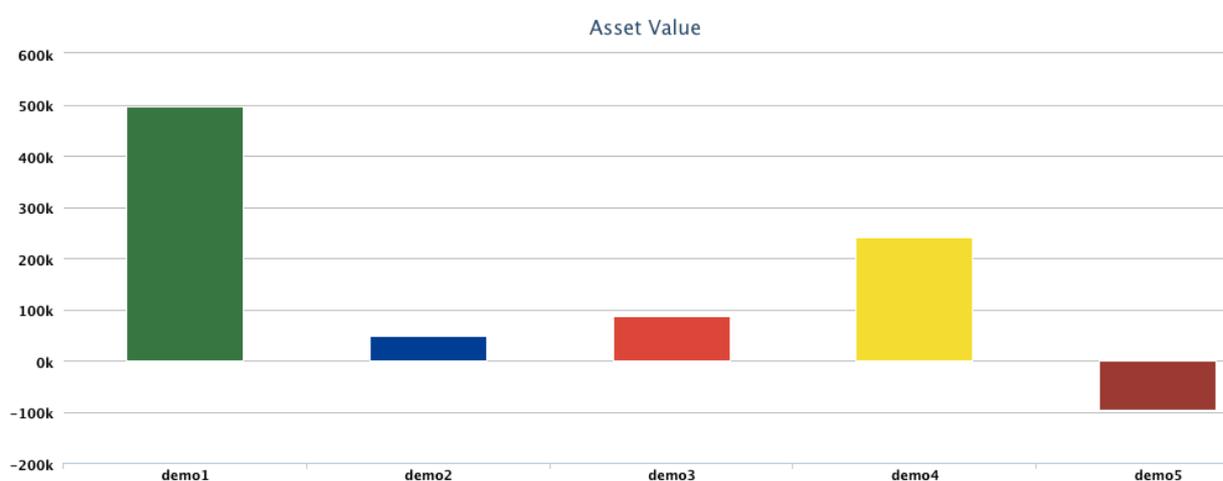
La performance del capitale intellettuale è la somma ponderata dei tre indici.

Successo Aziendale

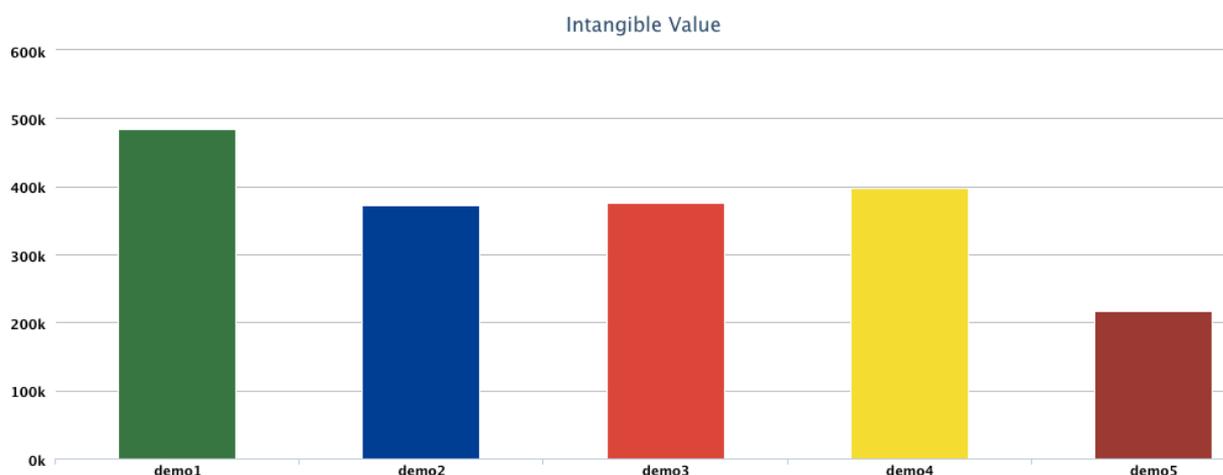
Il successo aziendale è determinato dal **Valore della StartUp**, calcolato come la somma di tre contributi: il **Valore degli Asset**, il **Valore degli Intangible** e la **Cassa**.



Il Valore degli Asset è funzione diretta dei **FCFO** (Free Cash Flow from Operations=Margine Operativo - Imposte sul Reddito Operativo): per ogni round di gioco, sulla base del FCFO ottenuto dalla startup, viene effettuata una proiezione in avanti dei flussi, dalla cui attualizzazione deriva il Valore degli Asset. L'attualizzazione viene effettuata utilizzando il **WACC** (Weighted Average Cost of Capital).



Il **Valore dell'Intangibile** è invece calcolato come percentuale del FCFO ottenuto nel semestre, pesato ulteriormente attraverso la Performance di Capitale Intellettuale del round.



Informazioni tecniche

- Si consiglia di utilizzare uno dei seguenti browser per accedere al game: Google Chrome, Safari and Mozilla Firefox. Internet Explorer, Opera ed altri browser non sono supportati dalla piattaforma.
- Per PC dotati di touch screen: è necessario utilizzare l'ultima versione di Mozilla Firefox. Utilizzando Google Chrome, la tastiera non è supportata, quindi, è necessario utilizzare esclusivamente il touch screen per interagire con l'interfaccia di gioco.
- Non lasciare inutilizzata (o aperta) la sessione per un lungo periodo. Se vuoi mettere in pausa il gioco e continuare a giocare in seguito, salva prima di uscire.
- Se cliccando sul tasto "Salva" non appare il popup in cui è confermata l'azione di salvataggio dei dati, la sessione del gioco è scaduta: in questo caso, annotare i valori inseriti, uscire dalla piattaforma ed effettuare nuovamente l'accesso.
- Se la connessione Internet non è più disponibile, anche momentaneamente, l'interfaccia web del gioco continuerà a visualizzare i dati, ed è comunque possibile effettuare delle scelte, ma il sistema non le salverà. In questo caso, è necessario uscire dalla sessione e riaccedere di nuovo, utilizzando i medesimi dati di accesso.
- Se il tasto "Confirm" non funziona in Google Chrome, cambia browser e utilizza Mozilla Firefox.