

# ***Management Game 2011***

# **La Mobilé Inc**

## **1 Introduzione**

### **1.1 La Mobilé Inc in breve**

Mobilé Inc è un'azienda produttrice di telefonini che ha sede negli Stati Uniti che si è concentrata sulla produzione di telefonini di seconda generazione a partire dalla seconda metà degli anni 90. Ricerca e Sviluppo, Produzione e Marketing sono aree operative delle quali si interessa la compagnia stessa ma sono prese in considerazione anche le opportunità di produzione esterna.

### **1.2 Storia**

All'inizio degli anni '90 la Mobilé Inc era un'azienda che operava in diversi settori ma che non riusciva ad ottenere positivi ritorni in termini di profitto.

La fase di espansione nei diversi settori prese il via all'inizio degli anni '80 quando Mobilé acquistò diverse aziende minori. L'integrazione delle nuove acquisizioni nelle operazioni più vicine alle competenze specifiche dell'azienda non ebbe successo. La fase di recessione all'inizio degli anni '90 comportò serie difficoltà finanziarie ed i rami aziendali che non erano in grado di generare profitto vennero venduti. Quello che rimase fu la parte di azienda relativa alla telefonia mobile, ed il denaro ricavato da queste vendite fu utilizzato per implementare alcune operazioni nel settore della telefonia mobile e la Ricerca e Sviluppo dello stesso settore.

### **1.3 Ai giorni nostri**

Attualmente Mobilé Inc è ancora complessivamente un'azienda produttrice di telefonini relativamente piccola ma grazie ad investimenti relativamente importanti effettuati in Ricerca e Sviluppo, la produzione di apparecchi per la telefonia mobile è stato reso profittevole.

La Produzione e la Ricerca e Sviluppo sono localizzate negli Stati Uniti, in Texas e Florida. Al fine di assicurare flessibilità al comparto della Ricerca e Sviluppo ed alla produzione, l'azienda ha raggiunto degli accordi per l'acquisto all'esterno di brevetti e prodotti finiti.

### **1.4 Prospettive future**

L'azienda si sta rapidamente evolvendo e ci sono grandi aspettative per la produzione di nuove tecnologie. Vi sono aspettative di crescita non solo per il presente ma anche nel lungo periodo.

Per una piccola azienda produttrice di telefonini l'evoluzione potrebbe continuare grazie a nuove scoperte tecnologiche. La Ricerca e Sviluppo richiede in modo continuativo un elevato livello di investimenti. Sembra che non tutte le tecnologie potranno essere sviluppate all'interno dell'azienda e di conseguenza potrebbero rendersi necessari acquisti presso altre aziende.

## **2 Operazioni**

### **2.1 Produzione**

Caratteristiche delle imprese high – tech le operazioni di produzione sono altamente complesse e richiedono alti investimenti nella fase iniziale della produzione di nuove tecnologie e brevi cicli di vita del prodotto (il prodotto nasce, cresce, si sviluppa e diventa maturo in un lasso di tempo abbastanza breve). Lo scopo è di adattare il processo di produzione al fine di giungere alla produzione di nuove tecnologie nel minor lasso di tempo possibile, mantenendo al contempo il minor livello di costi possibile. A causa di un ciclo di vita del prodotto abbastanza breve la produzione deve essere frequentemente adattata ai nuovi prodotti.

La produzione di nuove tecnologie è spesso più cara all’inizio anche a causa dell’alta percentuale di scarti di produzione che l’azienda ottiene. Per ridurre la produzione di tali scarti ed abbattere il livello generale dei costi occorre che l’azienda si migliori sempre più nella suddetta produzione in un lasso di tempo ragionevole.

Gli obiettivi di produzione devono essere in linea con la domanda stimata, di modo da realizzare l’esatta quantità di prodotti che si pensa di vendere. Obiettivi di produzione che si rivelino errati causano degli extra costi così come mancate vendite ed incremento dei costi per singolo prodotto. L’incremento dei costi unitario è il risultato di un eccesso di capacità produttiva rispetto agli obiettivi di produzione pianificati in precedenza.

### **2.2 Ricerca e Sviluppo**

Il settore Ricerca e Sviluppo è molto importante per le aziende high – tech a causa della natura dinamica dell’azienda stessa. I mercati richiedono continuamente la creazione di nuovi prodotti ed i margini (Ricavi – Costi) che i prodotti “maturi” riescono a garantire declinano rapidamente a causa dell’elevato livello di competizione. Tipicamente un’ azienda che opera nel settore può spendere sino al 10% del proprio fatturato per effettuare gli investimenti in Ricerca e sviluppo richiesti.

#### **2.2.1 Tecnologie**

Finora la Mobilé Inc si è occupata della produzione di telefonini di seconda generazione (qui indicati come tecnologia 1). I nuovi network della comunicazione saranno operativi entro due anni, e richiederanno la creazione di una nuova tecnologia (tecnologia 2). Di conseguenza anche la Mobilé Inc deve iniziare a pianificare gli investimenti che le permettano di sviluppare nuove tecnologie. Gli investimenti nella Ricerca e Sviluppo di nuove tecnologie potrebbero richiedere investimenti molto elevati ma cruciali per assicurare un futuro alla Mobilé Inc.

#### **2.2.2 Caratteristiche**

Le tecnologie di base per la produzione di telefonini sono molto simili così la differenziazione si può ottenere grazie all’aggiunta di caratteristiche addizionali. Queste potrebbero essere ad esempio loghi, suonerie, cover, eccetera. In ciascuna area di mercato le caratteristiche addizionali impattano in modo diverso sulla domanda. Hanno un alto appeal sulla domanda di prodotti in Asia, mentre negli Stati Uniti sono maggiormente attratti da bassi livelli di prezzo che non dalle caratteristiche addizionali.

### **2.3 Vendite e Marketing**

La Mobilé Inc ha tradizionalmente operato solo nel mercato USA. A partire dallo scorso anno è stata realizzata una rete di vendita in grado di servire anche il mercato asiatico. Attualmente la produzione che è rimasta invenduta nell'area USA può essere esportata in Asia.

Il marketing gioca un ruolo fondamentale nella promozione del marchio e nella comunicazione ai consumatori circa l'esistenza del prodotto. Specialmente nell'area di mercato USA, il marketing influisce sulle scelte d'acquisto del consumatore in modo determinante. In Asia gli effetti degli investimenti in marketing sono meno rilevanti.

### **2.4 Finanza**

Oltre ai profitti la Mobilé Inc può ottenere finanziamenti dagli investitori (azionisti) e dagli istituti di credito. L'azienda è stata quotata sullo stock exchange (la Borsa di New York) da due anni, raggiungendo l'equilibrio finanziario tra i debiti ed il capitale ottenuto tramite l'acquisto di azioni. Gli istituti di credito forniscono capitali attraverso l'indebitamento a breve e a lungo termine con dei tassi di interesse che variano a seconda della durata del debito.

Gli azionisti si attendono un ritorno grazie all'incremento del valore cumulato dell'azione.

### **2.5 Trasporti**

Il trasporto di prodotti verso il mercato asiatico viene garantito da un'azienda esterna. L'azienda viene scelta con cadenza annuale scegliendo tra le imprese presenti sul mercato. I costi di trasporto sono quindi dati e non possono essere influenzati nel game.

## **3 Aree di mercato**

### **3.1 USA**

Gli USA rappresentano il mercato locale ed al contempo il mercato più ampio dell'azienda. Agli Stati Uniti è riconosciuta una leadership a livello mondiale nei prodotti high - tech ma nel settore della telefonia mobile non rappresentano un punto di riferimento in termini di innovazione.

Ci si attende una domanda stabile in grado di crescere ad un tasso del 10% l'anno almeno per i prossimi 2, 3 anni. Non sembrano esserci ragioni per cui la domanda debba ridursi. Secondo alcuni analisti nell'arco di pochi anni, grazie all'introduzione di nuove tecnologie potrebbero esserci picchi di crescita della domanda prossimi al 20%.

### **3.2 Asia**

L'Asia è un' area nella quale l'azienda è entrata da un paio di anni. Si prevede che la crescita potenzialmente più elevata sarà in Cina. Sono attesi tassi di crescita in termini percentuali di circa il 20% l'anno ma entro pochi anni potrebbe esserci un'esplosione del mercato. In Asia i consumatori potenziali sono estremamente sensibili alle caratteristiche addizionali di ogni telefonino.

#### **4 Misure di performance**

Tradizionalmente dalle aziende operanti nel settore dell'Information Technology ci si attende un incremento del valore dell'azione nei mercati all'interno dei quali sono quotate, anche quando la gestione determina perdite. Per i produttori di telefonini questo non rappresenta un obiettivo sostenibile. Le performance dell'azienda sono misurate grazie ad indicatori qualitativi e quantitativi. Gli indicatori quantitativi possono essere ulteriormente suddivisi tra quelli che servono per avere un quadro preciso della situazione finanziaria e quelli che riassumono la posizione dell'azienda sul mercato (quote di mercato).

Dal punto di vista dell'azionista il più importante indicatore è rappresentato dal valore cumulato dell'azione ed il suo sviluppo nel tempo. Il management dell'azienda ha concluso che le fluttuazioni nel prezzo delle azioni possono essere spiegate dalle variazioni di alcuni indicatori. Questi includono tra gli altri il RONA, le quote di mercato nei diversi mercati, il tasso di crescita del fatturato, così come pure le competenze tecnologiche acquisite dall'azienda nell'arco del tempo considerato.