

Oggi, come se fosse una commedia teatrale, parleremo di **Una strategia senza guerra ne gare**. I personaggi e gli interpreti sono il docente, studenti e comparse che sono grandi società. Questa può essere d'aiuto, in quanto mostro quello che avviene. Qualcuno di voi sta facendo o ha fatto teoria dei giochi? Noi utilizzeremo più che altro la forma mentis della teoria dei giochi. Non entremo nei fondamenti teorici, ma applicheremo alla strategia questa prospettiva di teoria dei giochi. Allora, è il 1944, un anno prima della seconda guerra mondiale, Neumann e Morgenstern pubblicano **La teoria dei giochi ed il comportamento economico**. Nel 1994, 50 anni dopo, a questi due signori viene assegnato il premio Nobel per l'economia. Che cosa è la teoria dei giochi applicata al comportamento economico?

Questo ci aiuta il comportamento dei giocatori nel caso in cui le fortune di questi giocatori sono dipendenti, cioè un giocatore guadagna o perde secondo il comportamento di un altro giocatore. Secondo questi studiosi ci sono due tipi di gioco: uno con regole, ed uno senza regole. Noi immaginiamo senza i giochi con regole, ma ce ne sono anche altri senza regole. La lingua italiana per esempio è una lingua che ha moltissime regole, mentre la lingua inglese ha poche regole. La lingua italiana è difficile da imparare all'inizio, ma avendo appreso le regole dopo si parla facilmente. A differenza la lingua inglese, poche regole, ci vuole molta pratica dopo per parlarla bene. Uno deve ricordare, assimilare e dopo in modo meccanico parlare, con pochissime regole. Ci sono due assiomi, a seconda che si parla di giochi con regole o senza regole. Per il gioco con regole, il primo assioma è che **ad ogni azione corrisponde una reazione**. Nel gioco senza regole, l'assioma è che non si può prendere più di quel che si porta nel gioco. Se si porta valore, non se ne può prendere più di quello che uno porta.

In generale, il business è una miscela complessa di questi due tipi di gioco, con e senza regole. Ci possono essere delle regole nei confronti dei fornitori, ma non regole nei confronti del cliente. Qui vediamo, all'introduzione. Se ci facciamo caso, il linguaggio del business è pieno di espressioni e concetti che derivano dal campo militare e sportivo. Nel campo militare e nel campo sportivo non ci sono alternative, o vinci o non vinci, che equivale a perdere. Non c'è parità. Così nel campo sportivo. Quindi la domanda è: **è possibile assumere un approccio al business complementare a quello visto fino ad ora, interpretandolo come un gioco, dove necessariamente non c'è un vincitore ed un perdente, ma ci possono essere più vincitori?**

Le pillole di saggezza per un giocatore sono:

- Quando si gioca, non bisogna essere egocentrici. Non bisogna guardare solo a se stessi, ma adottare una prospettiva focalizzata sugli altri giocatori. Bisogna mettersi nei *mocassini* del proprio nemico. Questo è molto importante nel business
- Non giocare il gioco che trovi, ma gioca quello che hai partecipato attivamente a creare. La prospettiva della teoria dei giochi presuppone un atteggiamento *proattivo*. Bisogna cercare di cambiare le forze che legano i vari attori nell'arena competitiva a proprio favore

- Devi scegliere il gioco giusto. E' importante essere bravi, migliori, nel proprio gioco. Ma se non hai scelto il gioco giusto, a poco vale essere migliori. Se scegli il gioco in cui il mercato è in declino, anche se sei il migliore di gioco questo porterà ad avere pochi guadagni o nulli
- Il gioco non è necessariamente a somma zero, vince uno o l'altro, ma può essere anche un **win-win**. Non è *mors tua, vita mea*.

Il caso dell'industria automobilistica nei primi anni 90

Adesso vediamo un esempio di comportamento nel business da parte di produttori di automobili che hanno portato da una situazione **lose-lose**, ad una **win-win**. C'era un'usanza tra i produttori di automobili di fare ribassi di prezzi a fine anno. Se il prezzo dell'automobile scende, il profitto dei produttori scende. Allora che cosa succede? Nel 1992, *General Motors e Household Bank* fanno un accordo ed introducono una carta di credito che permette sconti sul prezzo di un'automobile GM pari al 5% degli acquisti effettuati con la carta durante l'anno, fino ad un massimo di 500\$ l'anno, ed un massimo complessivo di 3500\$ di sconto complessivo. Questo vuol dire che il prezzo delle automobili GM, per i possessori di questa carta di credito, scende. Se il prezzo della GM scende, questo sarà inferiore al prezzo delle aziende competitive, e questo vuol dire che GM aumenta la sua quota di mercato. GM in questo modo trasforma il gioco da un **lose-lose** ad un **win-lose**, in quanto GM vince, vende di più e guadagna di più, mentre tutti i concorrenti perdono.

Succede che GM cancella ogni altro incentivo. A questo punto il prezzo di GM, per coloro che non possiedono la carta di credito, diventa superiore al prezzo dei concorrenti. I concorrenti allora possono respirare, ed alzano i prezzi. Anche GM alza i prezzi. Il risultato è che si passa da **win-lose** a **win-win** in quanto tutti vincono. Ma non finisce qua.

Ford e VW introducono anche essere la loro versione di carta di credito ed annullano altre forme di incentivo, imitando la strategia di GM. Questo è bene o male per General Motors? In genere quando un concorrente emula la nostra strategia, abbiamo imparato che questo annulla il nostro vantaggio competitivo, ma non necessariamente questo è vero. Infatti, per i possessori di carta di credito GM, il prezzo dell GM è inferiore al prezzo della Ford e VW. Quindi c'è una fidelizzazione del cliente, quindi GM fedelizza il cliente, come fanno Ford e VW. Quindi c'è un minore incentivo a competere sul prezzo, come avveniva prima, e quindi questo è un beneficio per GM. Praticamente il risultato è che dai ribassi di fine anno, dove i produttori perdevano a causa della competizione sul prezzo che riduceva il profitto complessivo, con questa mossa GM, e rilanciata dagli altri, si è passati da un **lose-lose** ad un **win-win**. Affinché il gioco funzioni, è necessario che gli altri capiscano il gioco.

Si è passati da una competizione, come l'abbiamo sempre intesa, ad una **coope-tition**. Cioè una collaborazione all'inizio, e poi competizione. E' una contrazione

di due termini. Quindi la morale è che bisogna aumentare il valore, oppure cercare di non diminuirlo, e poi si compete su altre dimensioni, ma non su quella del prezzo che è svantaggiosa per tutti. Quali sono i vantaggi di questa nuova prospettiva? Innanzitutto è un approccio poco esplorato, dunque c'è maggiore potenziale per trovare nuove opportunità. E' molto utilizzata adesso, per esempio molte aziende collaborano per la ricerca e sviluppo fino ad un certo punto, e dopo competono. Molte aziende, anche automobilistiche, collaborano per esempio per lo sviluppo del pianale dell'auto, in quanto i costi di ricerca e sviluppo sono molto alti.

C'è minore resistenza nella competizione in quanto c'è una collaborazione, e l'imitazione arreca benefici piuttosto che danni. Ovviamente qualcuno ci rimette. Se GM e le altre aziende automobilistiche non riducono i loro profitti, i clienti sono svantaggiati in questo in quanto pagano di più l'automobile rispetto a prima.

Il gioco del business

Bisogna creare valore. Prima di pensare a competere, di appropriarsi della fetta di torta del mercato più grande, bisogna adottare una prospettiva che porta ad aumentare la torta con la collaborazione degli altri e dopo si compete ad appropriarsi la parte più grande. Se si parte da una collaborazione, è più facile che la collaborazione non vada a scapito della grandezza della torta e dunque del valore creato. Quello che dobbiamo individuare sono i giocatori.

Chi sono i giocatori e quali sono le interdipendenze? Questa è la rappresentazione della **rete del valore**. Al centro abbiamo l'azienda, dopo i fornitori ed i clienti. I **substitutors** sono i concorrenti, da cui possono acquistare i clienti, e rifornire i fornitori. I **complementors** sono chi forniscono dei prodotti complementari a quelli che produce l'azienda.

Ciascun giocatore può rivestire più ruoli rispetto ad un altro. Ad esempio Motorola può essere una volta cliente ed una fornitore di AT&T. Dunque lungo la direzione verticale, con al centro la company, c'è cooperazione e competizione allo stesso tempo. Il fornitore può cooperare con la company, ma poi compete per il prezzo. Lungo la dimensione orizzontale, c'è collaborazione con i *complementor*, e concorrenza a sinistra. Ma può essere vero anche il contrario, cioè concorrenza a destra e cooperazione a sinistra.

La domanda fondamentale, dopo che si entra in un business, è come è possibile cambiare il gioco a nostro favore. Bisogna identificare tutti gli elementi del gioco, e poi cambiare uno o più elementi per trasformare il gioco in un gioco a proprio favore. Ricordiamo l'acronimo **P. A. R. T.S.**:

- **Players**, partecipanti
- **Added value**, valore aggiunto
- **Rules**, regole, se ci sono

- **Tactics**, tattiche, azioni che regolano la percezione del gioco da parte dei giocatori
- **Scope**, confini del gioco

Vedremo come cambiando uno o più di questi elementi, aziende sono riuscite a cambiare il gioco a proprio favore.

Cambiare i giocatori

Vediamo come introdurre un nuovo fornitore. Già abbiamo parlato di questo e ne parleremo ancora in seguito. Gli attori sono *Nutrasweet*, che produce il dolcificante aspartame, *Coke* e *Pepsi*. Il *Nutrasweet* è prodotto dalla Monsanto, con margine operativo lordo del 70%. Riusciva a vendere in quanto unico produttore, monopolista, ed imponeva a chiunque lo usasse di introdurre un logo che desse un ritorno di immagine a Monsanto. Un nuovo fornitore è *Holland Sweetener Company*.

Con un margine operativo del 70%, il prezzo a cui vendeva *Nutrasweet* doveva essere veramente altro rispetto al costo di produzione. *HSC* costruisce una fabbrica di **aspartame** con la benedizione di Coke, che gli assicura l'acquisto di una certa quantità di dolcificante. Monsanto taglia subito i prezzi e stipula dei contratti preferenziali con Coke e Pepsi. Nel 1991, Coke e Pepsi firmano contratti di lungo termine con Monsanto. Perché?

In realtà ne la Coke che Pepsi hanno avuto mai intenzione di passare ad aspartame generico. Monsanto imponeva il logo Nutrasweet sulla lattina, e toglierlo da parte di una avrebbe dato un selling point all'altra per l'uso esclusivo, in quanto il cliente aveva la percezione non vera che si alterasse il sapore di una delle due senza l'aspartame. Nel '95 venne introdotta la New Coke, però tutti gli americani sono impazziti chiedendo il ritorno alla vecchia. Semplicemente alterando la percezione del sapore, in quanto non apportava nessuna modifica al sapore, poteva significare un pericolo per la compagnia che avesse adottato l'altro dolcificante. Oppure avrebbe significato per il cliente che la company volesse risparmiare su un ingrediente.

Poi Monsanto aveva un netto vantaggio di costo su HSC, potendo abbassare il prezzo in modo notevole. L'obiettivo di Coke e Pepsi era quello di continuare ad utilizzare Nutrasweet, ma ad un prezzo più basso. Hanno dunque favorito l'ingresso di un nuovo giocatore all'interno del gioco, che aggiunge valore al gioco, di cui Coke e Pepsi se ne appropriano. In questo modo i due hanno un risparmio di \$200 milioni all'anno, Monsanto taglia i prezzi ed HSC esce dal business.

Rispetto a Monsanto, *HSC* è un *debole duopolista*, però è un monopolista nel servizio che ha fatto a Coke e Pepsi di far scendere il prezzo. Quindi ha fornito un servizio, ed avrebbe dovuto farsi pagare per questo. Dare la benedizione ad HSC da parte di Coke è una minaccia, in quanto ha introdotto un altro giocatore,

che era un concorrente del fornitore, producendo un abbassamento dei prezzi del prodotto acquistato da Coke.

Come introdurre un nuovo cliente, o sbarazzarsi di un substitutor

Vediamo una situazione simile ma con un risvolto diverso. Entriamo nel mercato dei cellulari, quando il mercato aveva molti produttori. Negli Stati Uniti c'è la **Lin Broadcasting, McCaw e Bellsouth**. La company che è al centro della nostra attenzione è Lin Broadcasting, ed i substitutor sono McCaw e Bellsouth, i quali **vogliono comprare LB**. Che cosa succede? Siamo alla fine degli anni '80, e McCaw (50 milioni di PoP, idea della copertura del servizio di telefonia mobile) lancia una offerta pubblica di acquisto a \$120/azione di Lin (che ha 18 milioni di POP). Mossa strategica di McCaw per affermarsi come leader del settore.

La reazione è ostile, Lin non vuole essere acquisita e cerca altri potenziali acquirenti. Uno di questi è BellSouth, con 28 milioni di POP. Siccome c'è questa reazione ostile McCaw riduce la sua offerta a \$110/azione. BellSouth, sapendo che un solo concorrente può spuntarla, per partecipare alla gara chiede a Lin \$54 milioni come premio di consolazione in caso di sconfitta e \$15 milioni per spese. Quindi BellSouth, a differenza di **HSC**, vuole farsi pagare per entrare nel gioco nel caso perda. Quindi BellSouth offre \$112/azione. McCaw rilancia a \$115/azione. BellSouth offre \$120/azione, che era quanto aveva offerto inizialmente McCaw, ma Lin non aveva accettato. McCaw offre \$130/azione e paga BellSouth \$22.5 milioni per ritirarsi dalla gara. Il CEO di Lin accetta l'offerta di McCaw.

BellSouth in pratica è stato introdotto da Lin per ottenere questo guadagno. Ma quanto ci ha guadagnato BellSouth? \$22.5 milioni per ritirarsi, e \$54 milioni come premio. Lin dunque introduce un nuovo buyer, e McCaw fa uscire un substitutor. Anche se non puoi fare i soldi nel business, puoi provare a farti pagare per cambiare il business. Queste situazioni sono all'ordine del giorno nel mercato. E' successo adesso con *Unicredit* ed un'altra banca italiana. Delle aziende vogliono acquisire altre per ampliare il proprio business, e fanno delle IPO. Quindi può succedere che chi è sotto attacco cerchi di introdurre un potenziale nuovo acquirente, perché così chi vuole acquisire ha una concorrenza.

Come introdurre i “complementor”

Abbiamo visto come introdurre un nuovo concorrente e sbarazzarsi di un sostituto. Adesso vediamo come introdurre un complemento, colui che fornisce hardware, software ecc.

Se **3DO** fa videogame, i complementor sono sia i produttori di hardware, e sia

le software house. Quest'azienda ha sviluppato una tecnologia CD-ROM per la successiva generazione di video-game. Come lanciare il prodotto? Per penetrare il mercato, che cosa fa questa azienda? Cede in licenza il software alle software house in modo da sviluppare giochi basati sul loro software e li paga \$3 per ogni gioco venduto. Se una software house produce il gioco "Vattene a pesca" e 3DO ne vende 100, la software house guadagna \$300.

La domanda è: come indurre le software house a creare giochi? Essendo un nuovo prodotto, finché non si è sicuri dell'appello che il mercato ha per il prodotto. 3DO deve indurre una forte domanda, e come si induce? Rendendo l'hardware disponibile a basso costo. Quindi che cosa fa? 3DO offre gratis in licenza la propria tecnologia hardware ai produttori di hardware, che entrano nel business. Possono competere solamente sul costo, in quanto il software deve essere compatibile con qualsiasi hardware. Praticamente producono un hardware che è una commodity, ed essendo una commodity è più facile da vendere.

La domanda comincia a crescere ma non così rapidamente. Prima concede in licenza il software per avere più giochi, poi da gratis la tecnologia hardware affinché le hardware company siano incentivate a produrre quella tecnologia. Fa un'ulteriore mossa. 3DO offre ai produttori di hardware due azioni di 3DO per ogni hardware venduto. Allo stesso tempo rinegozia le royalty con le software house passando da 3 a 6. Vuole battere il mercato. L'hardware viene venduto sotto costo, in quanto all'aumento delle vendite aumenta il numero di azioni ricevute, e la domanda inizia a salire molto rapidamente. 3DO praticamente paga i complementori per competere, inducendo allo stesso tempo una concorrenza sfrenata tra di loro.

TWA

Abbiamo visto come cambiare i giocatori nel business per creare valore a proprio vantaggio, ed adesso vediamo come si può cambiare il valore aggiunto. Entriamo nel campo del trasporto aereo. Non c'è più questa compagnia aerea, è stata una delle prime grandi compagnie americane degli Stati Uniti. Vediamo cosa fa nel 1993 **TWA**. In quel periodo c'era un over-capacity, quindi gli aerei viaggiavano con load factor molto inferiore a 100 e c'erano molti posti vuoti. Per la prima volta nella storia viene introdotta la classe *comfort*, riducendo il numero di poltrone, dando posto ai passeggeri e salendo al primo posto in customer satisfaction. E' un gioco **win-lose**?

Siccome c'è più spazio, a parità di prezzo i clienti scelgono **TWA** e la classe comfort. Con gli aerei più pieni, TWA non è indotta a scatenare una guerra sui prezzi. Se i concorrenti copiano la strategia, l'effetto è quello di ridurre la capacità in eccesso nel settore. **TWA** non può alzare il prezzo del comfort, perché altrimenti tutti i clienti viaggiano con i concorrenti. E quindi, se i concorrenti però copiano, che cosa succede? La capacità in eccesso si riduce, e tutti non hanno bisogno di continuare ad abbassare il prezzo. Questo gioco, da

lose-lose, in quanto c'erano troppi posti liberi, con la mossa di **TWA** diventa **win-lose**, ma se gli altri copiano questi non devono più abbassare il prezzo e quindi diventa **win-win**. In questo caso TWA aumenta il valore del business con la sua mossa, e le altre vanno dietro.

Il docente e gli studenti Master

Adesso vediamo come ridurre il valore aggiunto dei giocatori, ed adesso giochiamo. Io ho 26 cartine nere, supponiamo che voi siate 26. Ciascuno di voi ha una carta rossa. Per ogni coppia di carte, rossa+nera che consegniamo al rettore, questo ci paga €100. Se vogliamo giocare, io sono disposto a giocare, però voi non dovete stringere alleanze altrimenti non vale. 1 contro 1, ciascuno di voi. Qual'è il valore aggiunto totale del gioco? €2600. Quale è il mio valore aggiunto, quello del docente? €2600, in quanto ogni carta mia porta €100. Quale è il vostro valore aggiunto? €100 ciascuno.

A questo punto io e ciascuno di voi abbiamo lo stesso potere negoziale. Se metto la carta nera ed uno di voi mette la carta rossa, prendiamo €100 e ce li spartiamo. Tutti e due mettiamo lo stesso valore. A questo punto questo è l'unico modo per negoziare. Guardate che faccio. Strappo 3 carte nere, che succede? Adesso ci sono potenzialmente tre persone che non potrebbero prendere nemmeno un euro. Adesso praticamente ho, strappando tre carte, ho ridotto il mio valore aggiunto a €2300, ed adesso la domanda è, quale è il valore aggiunto di ciascuno di voi? 0 ciascuno, perché nessuno di voi, individualmente, è essenziale al gioco. La mossa a questo punto è quello di offrire €10 a carta a 23 di voi. L'alternativa al non accettare è guadagnare 0, dunque meglio €10 che €0.

Cosa avreste potuto fare? Non accettare la condizione di non potervi alleare. Dal punto di vista razionale bisogna accettare la proposta di €10 in quanto è meglio di €0. L'alternativa è di non prendere €10 e di non far guadagnare il 90%, però non conosco il comportamento e la risposta degli altri giocatori.

Nintendo e la sua Value Net: Atari, Walmart, Acclaim, Disney, Ricoh, ...

Il business è quello dei videogame, la company è Nintendo, i customer sono Wal-Mart e Toys R Us. I fornitori di hardware sono Ricoh, Sharp e di software come Disney. I concorrenti di Nintendo sono Atari e Commodore, ed i complementor, quelli che forniscono giochi, sono software house come Acclaim.

Siamo alla fine degli anni '80 e Nintendo ha come clienti queste catene di vendita dove vanno i bambini con i genitori a comprare i giochi. Come ridurre il potere negoziale dei clienti? Ovviamente questi clienti hanno forte potere nel determinare il prezzo. A fronte di una domanda di 45 milioni di videogiochi,

Nintendo ne serve soltanto 33 milioni. Questo provoca file dei clienti fuori dai negozi, possibilità di vendere a prezzi più alti, più carte rosse che carte nere.

Nintendo ed i complementor (ossia i produttori di giochi e software house)

Nintendo sviluppa il software in house, ma cede un numero limitato di licenze alle software house e limita il numero di giochi che queste possono sviluppare. Queste dunque sono in concorrenza per accaparrarsi la licenza software di Nintendo, e per ciascuna limita il numero di videogiochi che quest'ultima può sviluppare. Dunque il potere negoziale dei complementor diminuisce, dunque sempre ci sono sempre più carte rosse che nere.

Nintendo ed i fornitori

Fornitori di hardware

Nintendo utilizza chip di vecchia generazione, sono commodity. Il potere negoziale dei fornitori diminuisce in quanto non possono differenziare il loro prodotto.

Fornitori di personaggi

Nintendo sviluppa Mario, che diventa presto un mito. Il valore aggiunto di altri personaggi acquisiti in licenza come Topolino e l'Uomo Ragno, diminuisce.

Nintendo ed i substitutor

Per un bimbo non ci sono alternative al videogioco, dunque altri substitutor sono altri produttori di videogiochi. Cosa fa Nintendo? Crea console con il vantaggio del primo entrante, e l'effetto è che avendo più share di mercato i costi di produzione dell'hardware diminuiscono grazie alle economie di scala, potendo vendere ad un prezzo più basso, vendendo più prodotti, aumentando la propria quota di mercato e dunque le migliori software house ambiscono a produrre per Nintendo. Nintendo in questo modo continua ad aumentare la sua immagine, aumenta la quota di mercato, diminuiscono i costi di produzione dell'hardware e questo circolo virtuoso continua.

Questo è l'effetto. Pensate che nel 1991 il valore di mercato di Nintendo è di 2400 miliardi di yen. Quello della Sony è di 2200 miliardi, e quello di Nissan di 2000 miliardi. Ovviamente il mercato dei videogiochi è un mercato più piccolo di Sony, ancora più piccolo di quello di Nissan. Ma il valore di Nintendo è maggiore di queste altre due aziende. Come fa? Appunto avendo margini molto maggiori perché ha saputo sfruttare il valore delle carte riducendo il valore di tutti gli altri componenti nella sua value net, che sono dei giganti nel loro settore. Però con questa strategia riesce a ridurre il valore degli altri e ad acquisirlo.

Quello che abbiamo imparato fino ad ora è una teoria tradizionale e fondamentale. Questa nuova prospettiva della teoria dei giochi è complementare all'altra.

Insieme sono fondamentali per avere successo nel mercato.