

Riprendiamo gli aspetti fondamentali visti l'altra volta. Vi ricordate, la catena del valore dove ci sono cinque categorie di giocatori: l'azienda, i concorrenti, i complementors, clienti e fornitori. Lo spirito è quello di cercare di aumentare in qualche modo il valore del business, il che può comportare collaborare prima, anche con i concorrenti come visto nell'industria automobilistica, e poi competere per ottenere una fetta più grande della torta.

Abbiamo visto che c'è l'acronimo *P. A. R. T. S.*, i componenti del gioco. Bisogna cercare di avere un comportamento proattivo e cercare di cambiare i componenti del gioco a proprio favore. Si possono alterare i players, eliminandone o introducendone nuovi; abbiamo visto l'altra volta su come aggiungere o togliere valore nel gioco. Oggi vediamo come si possono alterare le regole, utilizzare la tattica per alterare la percezione del gioco da parte dei giocatori e cambiare i confini del gioco.

---

## Sfruttare o cambiare le regole del gioco

Vediamo come si possono sfruttare o cambiare le regole del gioco a proprio favore. Chiaramente dove c'è una regola, sapete benissimo avendo fatto analisi matematica, si riducono i gradi di libertà. Questo limita le azioni dei giocatori. Qui bisogna adottare un comportamento come giocatori di scacchi: quando si fa una mossa, bisogna prevedere come reagiscono gli altri giocatori e quindi bisogna guardare in avanti e dopo ragionare a ritroso.

### Kiwi International Airlines

E' nel business del trasporto aereo per passeggeri, i clienti sono i viaggiatori soprattutto del segmento business, che viaggia per lavoro. Spesso chi viaggia per lavoro non può prenotare il volo con largo anticipo, lo prenota all'ultimo e quindi è più vincolato del viaggiatore che viaggia per vacanza. I substitutor sono le maggiori compagnie aeree. La regola in questo gioco è che la discriminazione di prezzo non è possibile, cioè il prezzo è uguale per tutti quanti in quanto appunto ci si riferisce al segmento business. Non è possibile nemmeno fare degli sconti se si prenota con parecchio tempo in anticipo. Non fai alcuna politica di differenziazione del prezzo. Che cosa è *Kiwi*?

Negli anni '90 è una startup fondata dai piloti della Eastern Air Lines dopo il fallimento di quest'ultima. Adesso ci si chiede come può una minuscola compagnia aerea, senza immagine, entrare in un mercato dominato dai giganti. Lei si posiziona nel mercato dando segnali evidenti di voler rimanere piccola, e sfrutta la grande dimensione degli altri a proprio favore (**judo strategy**). Il judo sfrutta la forza dell'avversario a proprio favore. Il concetto è che il salice non fa resistenza, ma sfrutta il peso della neve, facendola scendere e buttandola a terra, e poi rialza il ramo e non si spezza. Questa è la strategia di *Kiwi*. Compete in una nicchia, per cui questi non possono fare discriminazioni di prezzo come detto. Che cosa fa allora? Ha un vantaggio di costo rispetto

alle altre compagnie, in quanto i dipendenti essendo proprietari, rispetto a quello che avevano prima, si accontentano all'inizio anche di uno stipendio più basso, e prendono aereomobili in leasing. *Kiwi* entra a prezzi più bassi dei concorrenti, non avendo una reputazione di mercato, con capacità e numero di voli limitata, dichiarando pubblicamente di mirare al massimo al 10% del mercato dei passeggeri business.

Che cosa succede? Non c'è nessuna reazione da parte dei concorrenti. Piuttosto che abbassare il prezzo per tutti e per una fetta grande del mercato, se avessero fatto così avrebbero perso di più che non rinunciando ad un 10% del mercato. Tra le due opzioni, perdere su una grande fetta di mercato prezzando più basso di *Kiwi* e quindi questo si riversa su tutto il loro mercato, oppure perdere una piccola fetta, hanno optato per il male minore. Poi qual'è l'altro vantaggio? *Kiwi* rappresenta una barriera all'entrata a favore dei concorrenti. Potenziali nuovi entranti nel mercato hanno come riferimento *Kiwi*, quindi con una quota di mercato piccola, a differenza dei grandi, *Kiwi* reagirebbe a qualsiasi taglio di prezzo effettuato dai nuovi entranti. Qual'è la morale? *Kiwi* sfrutta una regola del business, e nonostante non porti alcun valore ne può catturare.

### **Il caso dell'industria dell'anidride carbonica**

Che cosa ci si fa con l'anidride carbonica? Si gassificano le bevande. Coke e Pepsi sono i maggiori clienti anidride carbonica, ed abbiamo Airco, Liquid Carbonic ed Air Liquide come produttori. Questa crea enorme valore aggiunto in quanto il prezzo dei prodotti è molto alto, ma i produttori di anidride carbonica devono accontentarsi di un ritorno molto basso. Come possono i produttori catturare più valore? Qui c'è una regola del mercato che si sono dati clienti e fornitori. La regola si chiama **MCC**: se un concorrente tra i fornitori di anidride carbonica fa un prezzo più basso ad un cliente del fornitore concorrente, questi ha il diritto di fare l'ultima offerta.

L'effetto di questo è che nessun produttore sfida il fornitore con offerte più basse al cliente di questi. Se lo facesse, potrebbe innescare una guerra al ribasso disastrosa per entrambi; potrebbe indurre nell'attaccato una crossparry strategy, cioè l'attaccato reagisce con un'offerta più bassa al cliente di chi lo attacca. Il cliente di chi attacca potrebbe essere svantaggiato, perché ad esempio Coke potrebbe vendere ad un prezzo più basso di Pepsi in quanto l'anidride carbonica gli costa meno.

Con questa regola, i fornitori non si fanno una guerra di prezzo, e quindi questa regola apparentemente dovrebbe favorire i clienti, ma in realtà favorisce i fornitori. Allora perché c'è questa regola? Forse per motivi di tradizione, o forse Coke e Pepsi non hanno piena consapevolezza degli effetti, ma questo lo dubitiamo fortemente. Oppure per fidelizzare i fornitori, perché Coke e Pepsi in fondo pagano poco questi fornitori, e per loro è importante avere la sicurezza della fornitura piuttosto che andare a risparmiare 2 centesimi sulla fornitura stessa in quanto hanno ampio margine. La morale è che se non ci sono regole, considerate

come introducendole queste potrebbero cambiare il gioco a vostro favore. Questa regola fa sì che non si scatenino guerre di prezzi tra fornitori, che andrebbe a vantaggio del cliente come cosa.

---

### **Tattiche: cambiare le percezioni**

Non dobbiamo pensare che chi è nel business necessariamente abbia un approccio razionale nei suoi comportamenti, ma non perché non lo voglia avere, ma perché non ha piena consapevolezza di quelle che sono le forze che regolano i vari attori nell'arena competitiva (*attori del business, il loro valore aggiunto e le regole del gioco*). Le tattiche che possono adottare gli attori influenzano la percezione del business da parte degli altri, e dunque il loro comportamento. Ci sono delle tattiche che mirano ad migliorare l'interpretazione del business (*diradare la nebbia*) ed altri a peggiorare l'interpretazione (*mantenere/infittire la nebbia*).

#### **Come diradare la nebbia - New York Post, Daily News**

Ci sono due quotidiani che opera nell'area, il New York Post ed il Daily News. Il business è dei quotidiani, e la company è il **NYP**. Questi vendono a livello locale nell'area di New York. Nel Luglio del '94, il Daily News alza il prezzo del quotidiano a 50 centesimi. Pochi mesi prima, il NYP aveva sperimentato con successo nell'area di Staten Island un prezzo di 25 centesimi. Come si spiega la mossa di DN? A questo punto non è possibile dare una risposta certa, in quanto è necessario conoscere la storia.

Alla fine del '93 il NYP alza il prezzo da 40 a 50 centesimi. Che cosa dovrebbe fare il DN, se fosse intelligente? Aumentare il prezzo, ma il DN lascia il prezzo invariato. L'effetto è che il DN aumenta la quota di mercato a scapito del NYP. Qual'è la contromossa del NYP? Annuncia l'intenzione di abbassare il prezzo a 25 centesimi. La reazione continua ad essere nessuna. DN lascia il prezzo invariato, ritenendo che l'incremento delle vendite precedente sia dovuto ad una migliore qualità del proprio prodotto, *ma è nella nebbia*. In realtà l'incremento era dovuto al prezzo minore del quotidiano rispetto al proprio concorrente. Quindi il NYP testa il prezzo di 25 centesimi ma sono nell'area di Staten Island, *diradando la nebbia*.

Da qui la mossa vista all'inizio. Il DN ha capito ed alzata il prezzo a 50 centesimi. Quindi il NYP può ritornare al prezzo di 50 centesimi anche a Staten Island. Praticamente si passa dalla competizione alla cooperazione, diradando la nebbia con vantaggi per entrambi (*win-win*).

#### **Come mantenere la nebbia - La negoziazione dell'onorario tra una banca d'investimento ed un'impresa cliente**

Le banche di investimento sono quelle che cercano di trovare acquirenti per delle imprese. Ad esempio, pensate ai figli che ricevono in eredità dai padri imprese

di un certo livello. Possono decidere di vendere il business, vendere l'azienda e si rivolgono alle banche di investimento. Guardate la strategia della banca di investimento rispetto ad un'impresa cliente che vuole vendere.

Devono negoziare l'onorario per il servizio della banca di investimento. La banca di investimento ha trovato un potenziale acquirente dell'azienda cliente. Le propone un onorario dell'1% sul prezzo di vendita. La reazione è che l'azienda cliente propone un onorario dello 0.6% ritenendo di valore \$500 milioni e che \$5 milioni siano troppi per un servizio di questo tipo. Qual'è la mossa della banca di investimento? Sapendo che il valore reale è di \$250 milioni, accetta lo 0.6% ma con un minimo garantito di \$2.5 milioni. Siccome l'azienda pensa di valere \$500 milioni, sembra un affare per l'azienda cliente che accetta.

La considerazione da fare è che se la banca di investimento avesse rivelato all'azienda cliente il valore che riteneva appropriato, questa avrebbe probabilmente interrotto il rapporto. In questo caso, la banca di investimento non dirada la nebbia. Entrambi sono soddisfatti. Sono arrivati a collaborare e questo è stato possibile perché entrambi i partner avevano delle percezioni diverse sul valore dell'azienda.

---

## Cambiare i confini del gioco

Qui vediamo la correlazione che può esserci tra due business. Un gioco in un luogo può influenzare altri giochi in luoghi differenti.

### SEGA - Nintendo

Siamo ancora ai 16-bit, quindi un po' lontano nel tempo. SEGA come altre aziende del settore ha provato ad attaccare vanamente Nintendo nei videogiochi ad 8-bit. Cosa fa SEGA? Entra nel settore dei 16-bit, Nintendo aspetta 2 anni prima di entrare. In questo tempo SEGA si costruisce un'ottima immagine. L'esito finale è che SEGA e Nintendo si dividono il mercato dei 16-bit. Perché Nintendo, quando SEGA entra nel settore dei 16-bit, aspetta due anni prima di entrare? Perché non entra subito? Chi non avrebbe acquistato i giochi Nintendo?

Se Nintendo fosse entrata subito nei 16-bit, si sarebbe sbarazzata di SEGA in un attimo. Però non l'ha fatto, non perché voleva aspettare e vedere come andasse. Bensì perché sarebbe successo. Se Nintendo fosse entrata nel mercato dei 16 bit, i prezzi dei videogiochi a 16 bit sarebbero scesi. Questo avrebbe minacciato indirettamente il mercato degli 8 bit, i prezzi non potevano essere così vicini, dominato da Nintendo stessa. Nintendo aspetta ad entrare per non cannibalizzare il proprio mercato. Sfrutta prima il mercato degli 8 bit per bene, per poi passare al mercato dei 16.

SEGA ha cambiato i confini del business, trasformando la forza di Nintendo negli 8-bit in una debolezza nei 16-bit. Quindi Nintendo aspetta e poi si dividono tutti e due il mercato. Qui cambiano i confini del gioco, l'ampiezza del mercato.

SEGA entra nei 16-bit sfruttando la grandezza di Nintendo negli 8-bit, e quindi gli ha dato due anni di tempo, durante i quali il mercato dei 16-bit cresce e successivamente all'entrata di Nintendo il mercato viene diviso tra i due.

---

## Le trappole del gioco strategico

Questo atteggiamento proattivo è molto importante però è anche difficile da attuare perché ci sono diversi fattori che andremo a vedere che inibiscono il cambiamento. Il primo è psicologico, in quanto si pensa che il gioco sia immutabile e quindi accettare le regole del gioco in modo passivo. Bensì bisogna essere creativi, pensando per esempio Ikea che ha cambiato il modo di vendere i mobili. L'altro aspetto è che un cambiamento si pensa sempre che debba avvenire sempre a spese degli altri, invece si può ragionare in una prospettiva di cooptation, far crescere il valore.

Un altro assioma che abbiamo visto dell'analisi strategica è che per avere successo bisogna essere necessariamente unici, ma non è così. Se anche gli altri seguono la nostra strategia, può andare a nostro favore. Può essere un danno se imitano un prodotto o le competenze distintive. Un altro problema è che spesso non si riesce a vedere l'intero gioco. Bisogna pensare in avanti, a quello che succede se uno fa certe mosse, come reagisce l'altro e poi si torna indietro.

---

**Il gioco di cambiare il gioco non finisce mai.** Questo è il primo anno in cui introduco la game theory dentro la strategia. So che non è facile, ci vuole del tempo per ragionarci ed entrare in questa prospettiva diversa, ma dovete pensare che la strategia richiede moltissime analisi ed elaborazioni numeriche, ma alla fine ci vuole una sintesi anche creativa. Pensiamo a tante possibili strategie da adottare, e questo schermo permette di sviluppare, un framework su come poter agire in determinate situazioni. Bisogna considerare il fatto che una startup è piccola all'inizio, e questa judo strategy può tornare a nostro favore sfruttando la forza del grande, delle imprese che già ci sono nel business.

---

La prima parte del corso ha riguardato come creare una nuova azienda, e come portarla al successo e mantenere, consolidare, quel successo nel tempo. Nella seconda parte del corso quello che faremo è vedere come l'innovazione tecnologica (*ci riferiamo a startup basate sull'innovazione tecnologica*) può essere sfruttata per raggiungere il vantaggio competitivo e come difenderlo. Questa seconda parte del corso è funzionale a perseguire un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. La prossima volta vedremo quello che avremo dovuto fare oggi. Cominceremo a vedere quali sono le determinanti dell'innovazione tecnologica, perché certe aziende sono più innovative di altre, e quindi perché certe aziende riescono a sfornare in continuazione novità che poi hanno successo sul mercato. Apple ed

Google sono alcune di queste. Questo sarà l'essenza della seconda parte del corso.

La prossima volta cominciamo a parlare appunto delle determinanti dell'innovazione. La definizione che abbiamo dato all'inizio è l'invenzione moltiplicato per l'utilizzazione. Noi vedremo che la capacità innovativa di un'azienda dipende da fattori endogeni all'azienda, ma anche da fattori esogeni. Per cui, se pensate, dove si trovano nel mondo le imprese più innovative? Pensate al vaccino anti covid. Dove è stato sviluppato, quello per il momento in dirittura d'arrivo? Stati Uniti. Il vaccino già da un'idea. Dove sono le aziende più innovative al mondo, secondo voi? Negli Stati Uniti, come informatici poi avete una prospettiva più particolare sulla Silicon Valley, oppure la Route 128, quella intorno a Boston, dove c'è la più alta concentrazione di università dove ci sta tutto il biomedicale che ha una forza tremenda in quell'area lì. E' più probabile che l'innovazione scaturisca da un'azienda Americana che non da un'azienda dell'Etiopia. Questo da cosa dipende? Dipende dal fatto che c'è un livello di conoscenza, perché questa si accumula nel tempo. Quella base di conoscenza che c'è in un paese, si trasferisce inevitabilmente al sistema paese in senso lato. Si trasferisce attraverso l'education, la formazione degli studenti, alle imprese dove questi andranno a lavorare. Queste imprese che hanno una qualità del personale più alta di quella di altri paesi, dipende tutto dalla conoscenza accumulata nel tempo. E gli Stati Uniti sono stati in grado negli ultimi 200 anni. Qual'è il paese che è stato artefice della prima rivoluzione industriale? La Gran Bretagna. Poi essendo quella che praticamente era la locomotiva, doveva fare per innovare sempre di più, sempre di più ricerca di base per capire sempre meglio la realtà e cercare di creare dei prodotti sempre più innovativi, e si è specializzata nella ricerca di base. Poi sono arrivati gli Stati Uniti, artefici della seconda rivoluzione industriale, con un approccio molto diverso.

01:21:06