

Added value

L'acqua, bene quanto mai necessario ha un prezzo infinitamente inferiore del diamante, il più superfluo di tutti gli oggetti superflui.

L'acqua ha un elevato valore d'uso ma scarsissimo valore di scambio, il diamante ha un basso valore d'uso ma un altissimo valore di scambio

(Adam Smith - La ricchezza delle nazioni, 1776)

Creare added value: l'industria dei giochi elettronici

- La prima impresa di successo fu Atari che dominò il mercato tra metà anni settanta e metà anni 80
- Il mercato arrivò a valere 3 miliardi di \$ ma in pochi anni tornò quasi a zero
- Atari nella fase calante perse più o meno quanto aveva guadagnato in quella crescente
- Perché?

Nintendo

- Impresa Giapponese che partì dalle carte da gioco, giochi da tavolo, giocattoli e infine Arcade
- Nintendo entra nel mercato delle console quando Atari è ormai verso l'uscita (1983)
- Utilizza una chip da soli 8 bit ormai vecchio ma che permette di costruire una console vendibile a circa 100\$
- Contemporaneamente lancia video giochi sviluppati internamente molto migliori di Atari tra cui Mario Bros, Donkey Kong creati da Shigeru Miyamoto

Nintendo

- Il basso costo dell'Hardware e i buoni giochi spensero altre software house a produrre giochi per Nintendo
- Il chip però aveva una protezione che permetteva l'utilizzo solo dei giochi approvati da Nintendo che quindi aveva pieno controllo (no eccesso violenza, etc)
- Ogni impresa poteva produrre al max 5 titoli all'anno per Nintendo così da preservare la qualità
- Nintendo si occupava anche della produzione fisica dei giochi con un forte markup
- Inoltre per due anni i giochi non potevano essere venduti su altre piattaforme

Nintendo

- Controllo stretto sulla quantità di giochi distribuiti per titolo e in assoluto
- 1 aumento della voglia di acquisto da parte dei consumatori
 - 2 le file nei negozi e la mancanza degli stessi facevano notizia...
 - 3 la mancanza dei giochi top seller spingeva gli acquisti dei giochi meno ricercati

Nintendo

- Nintendo ha ricostruito un mercato da 5 miliardi di dollari che controllava per il 90%
- Nintendo valeva il 20% di tutto il settore giocattoli
- Mario Bros era più popolare di Topolino tra i bambini
- Il value added di Nintendo coincideva con quello del mercato

Shortage

Nintendo

Customers

Toys R Us, Wal-Mart

Produzione in proprio
Controllo licenze
e limite a 5 titoli
limitava crescita
fornitori

Blocco di 2 anni
per giochi su
altre piattaforme

<http://mario.nintendo.com>

Nintendo

Complementors

Electronic Arts
software

Competitors

Atari,
Commodore
Hardware

Chip commodity
Personaggi
propri che anzi
diventano
fumetti

Suppliers

Ricoh, Sharp (microchips)
Marvel Disney (personaggi)

Limitare l'offerta

Nintendo - De Beers – NFL

Pro

1. Controlli una fetta più grande della torta (card game)
2. Può aumentare desiderio di consumo
3. Può essere pubblicità gratuita
4. Può aiutare a far comprare tuoi prodotti che vendono meno

Contro

1. La torta è più piccola - vendi meno oggi
2. Può peggiorare rapporto con il cliente e quindi diminuire le vendite future
3. Può peggiorare reputazione del prodotto
4. Lascia uno spazio nel mercato che può essere riempito da altri

Added value in concorrenza perfetta

In partenza nessuno ha added value.

Niente da fare?

Trade off qualità – costi

Caso Twa

Twa era a corto di liquidi, in Chapter 11 con una pessima reputazione e con un tasso di riempimento molto basso

Si tolsero posti in economy per aumentare lo spazio
(controtendenza rispetto al mercato)

Le vendite migliorarono

È un miglioramento della qualità con costi bassi

...ma la torta è più piccola....

Win win o win loose?

Perché altri non fecero lo stesso?

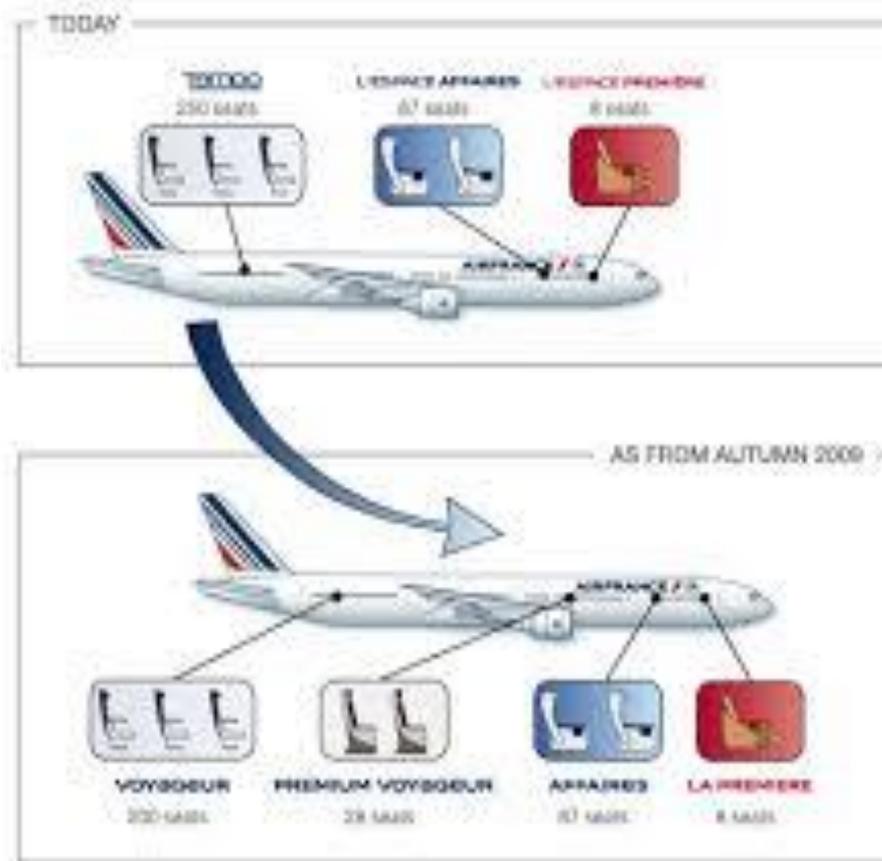
Perché ad un certo punto anche Twa abbandona questa strategia per poi riprenderla?



TWA
TRANS WORLD AIRLINES

Air France Premium economy

EXAMPLE OF THE CHANGES TO THE 777-300ER CABIN



Prezzi 60/90% più dell'economy

Target clientela business che (anche per la crisi) non va più in Business class

Diminuiscono i posti e quindi si rischia di diminuire la torta

Non è un caso però che venga fatta a partire dal 2011, con la crisi delle compagnie aeree

Tutte le compagnie la stanno proponendo

Trade - Ons

- Quality revolution e redesign dei processi produttivi
- Circolo virtuoso – prodotto migliore – costi vanno su – vendite crescono – produco in maniera più efficiente
- Oppure: miglior ambiente di lavoro – i dipendenti lavorano meglio e di più – il servizio migliora – maggior valore aggiunto

Club Med

- Riescono a pagare poco i dipendenti in particolare i gentils organisateurs, perché?
- Tutte le attività sono rivolte all'interno del club
- Le camere sono relativamente spartane quindi la struttura poco costosa anche questo spinge per vita in gruppo
- Molti sono club in licenza ma visto che le strutture costano poco si può cambiare licenziatario facilmente

Added value e fedeltà: frequent flyer

1. Per ogni miglia viaggiata si accumulano biglietti per viaggi gratis (o upgrade)
2. Si incentiva a viaggiare sempre con la stessa compagnia
3. Se ci sono posti vuoti questa offerta costa pochissimo!
4. Se invece il volo su cui si prenota il biglietto gratis è pieno i costi corrispondono al mancato incasso per un posto a pagamento
5. Ovviamente costa molto anche uno che ha un biglietto gratis per una tratta che avrebbe comunque fatto anche pagando

Lufthansa

I livelli di status Miles & More

L'adesione al programma e gli status di Frequent Traveller, Senator o Socio HON Circle le consentono di usufruire di numerosi vantaggi e privilegi.



Soci



Frequent Traveller



Senator



HON Circle Member



Decida tranquillamente come spendere
le sue miglia: sono valide 3 anni



Star Alliance



I concorrenti



Volo

Hotel

Autonoleggi

Carte di credito

Finanza & assicurazioni

Abbonamenti & libri

Telecomunicazioni & elettronica

Shopping & lifestyle

Altri partner

Promozioni in corso

Miles & More

Grandi offerte per accumulare miglia



Accumulare miglia: tutte le promozioni in corso



Miglia doppie

IHG® Hotels

Accumulare miglia doppie

Da questo momento può accumulare miglia doppie pernottando in un IHG® Hotel.



15.000 miglia

getAbstract

Riceve 15.000 miglia

Stipulando un abbonamento annuale Business Gold a getAbstract la attendono 15.000 miglia!



100 miglia extra ogni giorno

Hertz

Cresce il piacere di guidare

Prenotando a ottobre si garantisce 100 miglia extra per i suoi noleggi in tutto il mondo dal 1° ottobre al 31 dicembre 2015.



Miglia doppie

Lindner

Fino a fine novembre

Qualunque sia la sua scelta, in tutti i Lindner Hotels & Resorts dal 1° ottobre al 30 novembre 2015 accumula miglia doppie.

Volo

Hotel

Autonoleggi

Shopping & lifestyle

Donazioni di miglia

Altri partner

Promozioni in corso

Gift Cards

HEINEMANN Duty Free

**Non lasci scendere neppure un miglio:
ora può fare shopping a partire da
3.000 miglia**

All'offerta



Spendere miglia: tutte le promozioni in corso



Superofferte

Miles & More

**Superofferte del
momento**

Un mondo di destinazioni a
condizioni superconvenienti.



Da 7.500 miglia

Hotel & Car Awards

Da 7.500 miglia

Prenoti subito il suo prossimo
soggiorno o autonoleggio
premio. Cosa ne direbbe ad
esempio di un viaggio a
Madrid?



A partire da 7.500 miglia

Lufthansa Inflight Shopping

**A partire da 7.500
miglia**

Sopra le nuvole può
acquistare fantastici
accessori e idee regalo già a
partire da 7.500 miglia.



Voli premio

Premium Economy Class

**Spendere miglia per
voli premio**

Con l'introduzione della
Premium Economy Class
può utilizzare le sue miglia
per biglietti premio sui voli a
lungo raggio di Lufthansa

Frequent flyer

1. E se lo fanno le altre compagnie aeree?
2. Perché queste tessere in genere valgono per più compagnie aeree?
3. Miglia premio e miglia status quale logica?
4. Complementors?

Chi ci guadagna e chi ci perde?

- Compagnie aeree (attenzione a non scatenare una guerra per i programmi di fidelizzazione)
- Chi vola? (ho viaggi premio ma pago di più quelli che pago)
- Chi paga? (le imprese che però possono considerarlo un benefit esentasse)

Dire grazie aumenta la fedeltà

1. Ringraziare in kind e non in cash...
2. Ringrazia di più i migliori clienti
3. Cerca, ringraziando, di migliorare il tuo business
4. Attenzione al timing
5. Fai sapere che ringrazierai...
6. Si deve competere anche per ringraziare...
7. Lascia che anche i tuoi concorrenti abbiano clienti fedeli
8. Ringrazia anche se hai il monopolio
9. Ringrazia anche i suppliers

imitazione

- Se la tua strategia può essere imitata, è difficile che sia profittevole per molto
- Ma non è sempre così...
- Cerca una strategia che cambia e mantiene un vantaggio: google (motore di ricerca), amazon, softsoap
- attenzione: non create value add che poi non sapete prendere (andy/polymatic – ibm creating value for Intel and Microsoft in early 80ies)

Softsoap



Prodotto semplice – no brevetti – utilizzato negli ospedali - i grandi brand non erano sicuri che avrebbe funzionato e non volevano rovinare i loro brand

Softsoap

- Un piccolo produttore ci prova
- Ma come fare per non essere imitati dai grandi brand in caso di successo?
- Impossibile
- Però si può prendere tempo.

Softsoap

- Esistevano solo due supplier delle pompette per aspirare il sapone liquido.
- Il proprietario di Supersoap compra la loro capacità produttiva per 18 mesi (100 milioni di pompe per 12 milioni di \$ di spesa)
- I grandi marchi preferiscono entrare con altre marche per non toccare i loro brand più forti (errore di previsione)

Softsoap

- Quando i grandi nomi entrano, effettivamente in ritardo, Softsoap ha una sua quota di mercato
- Non potrebbe sopravvivere nel lungo periodo ma vende a uno dei grandi produttori che aveva ritardato l'entrata

Andy/Polymatic

- Andy produce scatole di cartone per Polymatic
- Polymatic ha molte divisione che utilizzano formati di scatole tutti diversi



Andy/Polymatic

- Andy ha 2 strategie per migliorare l'added value
 - 1 adattare la sua struttura produttiva e avere un piccolo abbassamento dei costi (e controllare il nuovo valore creato)
 - 2 Coinvolgere Polymatic in un processo di standardizzazione delle scatole che permette un forte abbassamento dei costi che può essere diviso per le 2 imprese

Andy/Polymatic

Andy sceglie di andare per la seconda strategia

Per il periodo rimanente del contratto tutti sono felici

Ma al rinnovo.....

Polymatic riceve molte offerte anche da altri competitor

Andy per mantenere il cliente deve accettare un prezzo molto più basso di prima

Andy/Polymatic

- Che cosa è successo?
- Prima il mercato era una nicchia poco interessante e Andy era il più efficiente a gestire un ordine inefficiente.
- Adesso che è tutto standardizzato altre imprese più grandi si sono interessate
- Andy ha trovato un modo per aumentare l'added value del mercato ma non è stato in grado di prenderne una fetta. Anzi, è finito con meno di quello che aveva prima

Andy/Polymatic

Cosa poteva fare?

Chiedere un contratto più a lungo periodo (ma cambiava poco)

Leggere meglio il mercato

IBM

- Come ha fatto IBM a perdere la sfida dei personal computer pur essendo leader nei computer professionali

IBM

- Problema: l'entrata di Apple aveva spiazzato e lasciato indietro IBM
- Che fare?
- Non manca tecnologia e Brand
- Manca tempo, o almeno, è quello che ritiene IBM
- Come accelerare entrata sul mercato?

IBM

IBM delega in outsourcing i chip ad Intel e Software a Microsoft.

Crea una architettura aperta per velocizzare lo sviluppo

Un problema? No. è meglio avere una fetta piccola di una torta più grossa di una fetta più grande di una torta piccolissima.

Però...

Microsoft diventa monopolista del Software, Intel dei Chip (più o meno)

La torta è grossa ma la fetta per IBM è molto piccola

IBM

- Dove è l'errore?
- Fare insieme Outsourcing e open architecture
- Poteva coinvolgere Microsoft e Intel ma tenere controllo su hardware
- Poteva tenere il controllo su sistema operativo e/o chip e lasciare hardware fuori
- Poteva anche farsi pagare da Microsoft e Intel per partecipare al gioco (o comprarne un pezzo)