

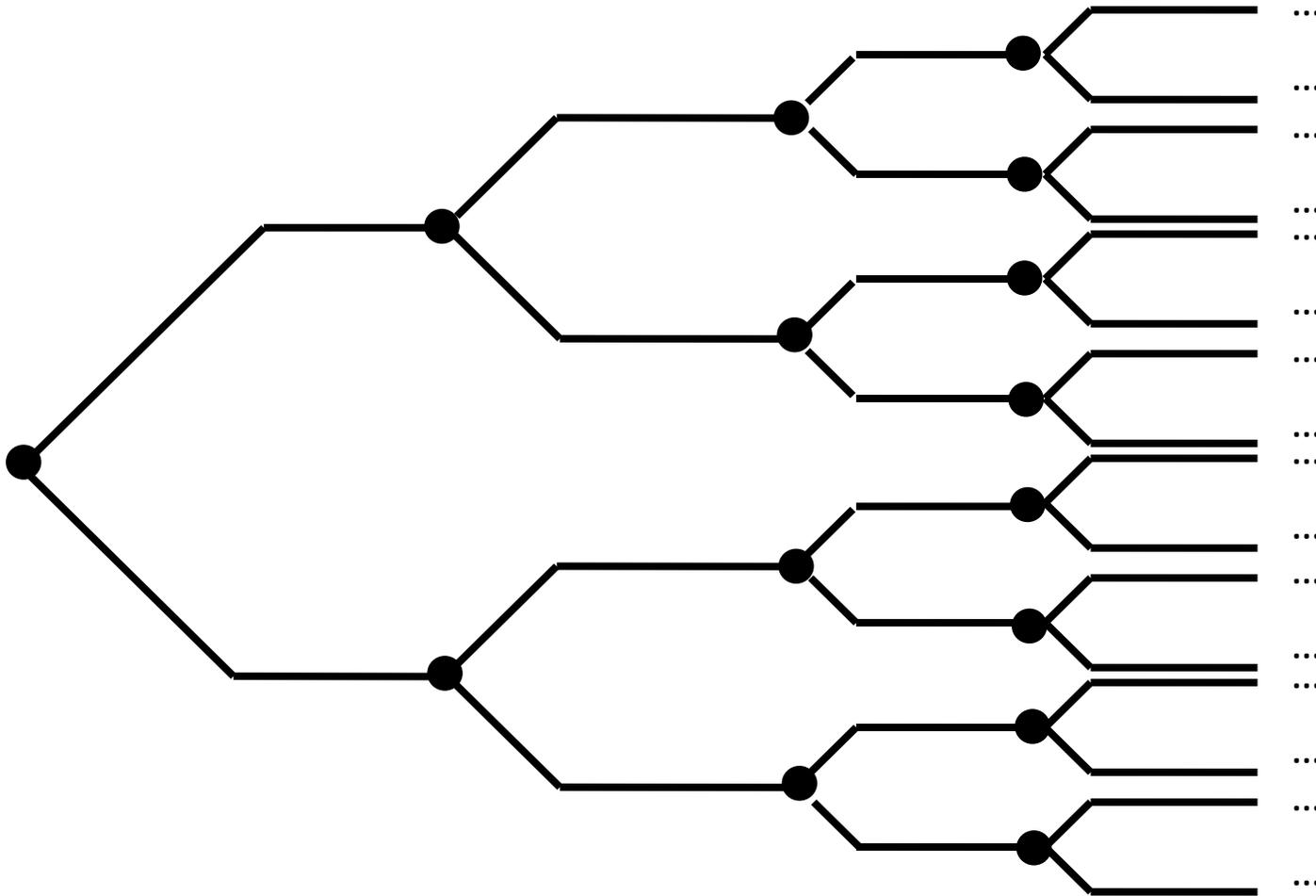
# Co-opetition

- Is not enough to succeed. Others must fail
- You don't have to blow out the other fellow's light to let your own shine

# Perché GT è utile per la Business strategy?

- È utile quando vi è interdipendenza delle decisioni
  - È un modo per schematizzare le scelte e per condividerle con gli altri membri della propria organizzazione
  - Si adatta alla dinamica del mondo reale
- .....ma la cosa più interessante è che nella Business strategy si può cambiare il gioco

# Ma quanto è complesso un albero del gioco?



# Complexity

Game	Size of Tree (as log to base 10)*
Tris	5
Dama	31
Scacchi	123
Go	360



Pictures: Wikimedia Commons

# **Cerchiamo un approccio alternativo, più “maneggevole”**



# Thinking complements

- Hardware e Software
- Automotive e strade
- Automotive e finanziamenti al consumo
- Automotive e assicurazione

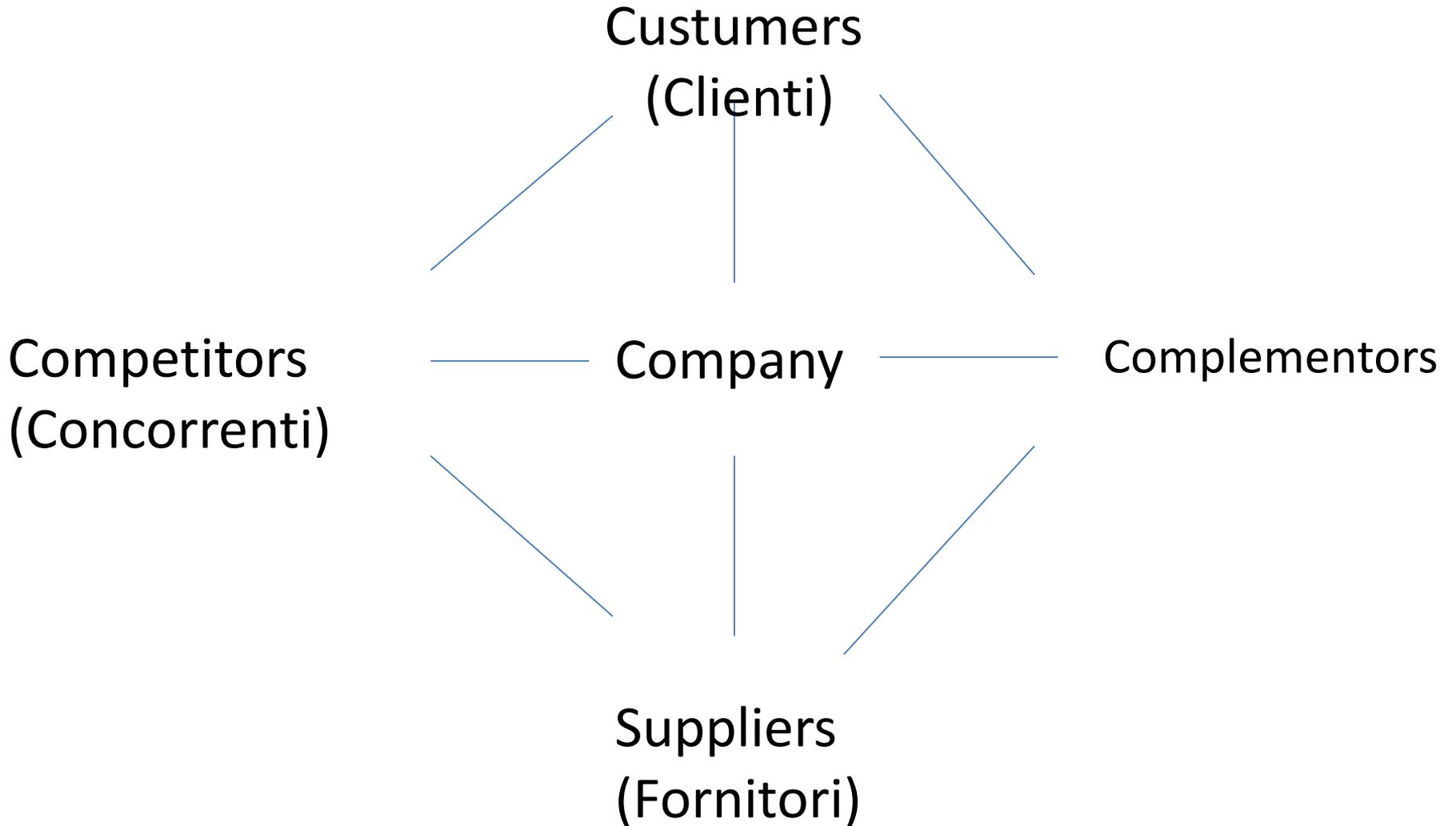
Business is cooperation



# Business is competition



# Il Value Net



# complementor

- Un giocatore è un tuo complementor se i tuoi clienti valutano il tuo prodotto di più quando hanno anche il suo prodotto rispetto al caso in cui hanno solo il tuo

## Supply side

- Un giocatore è un tuo complementor se è più attrattivo per un supplier fornire te quando fornisce anche altri rispetto al caso in cui fornisce solo te

# Competitor

- Un giocatore è un tuo competitor se i clienti valutano il tuo prodotto meno se hanno già il suo prodotto rispetto al caso in cui hanno solo il tuo

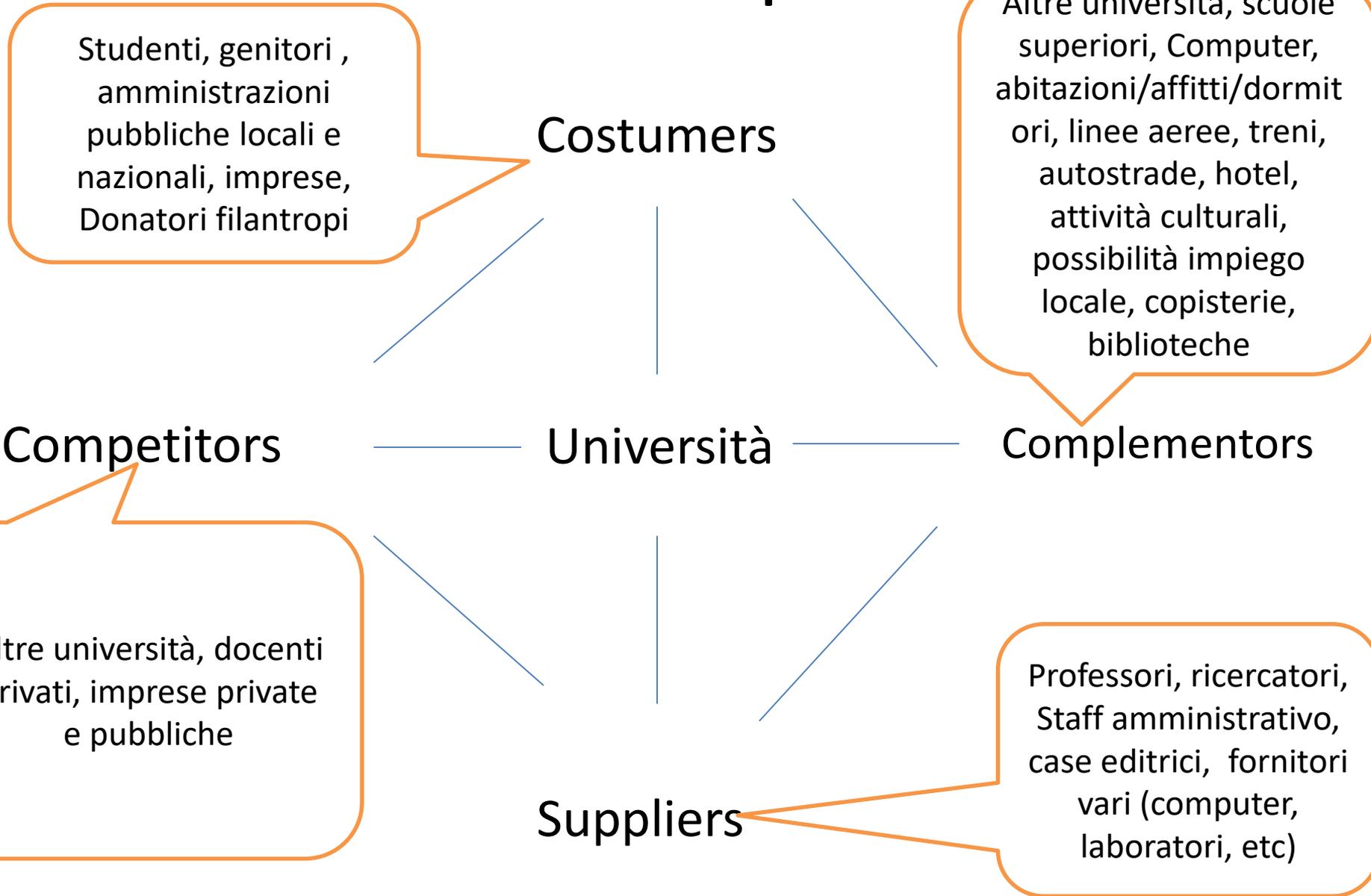
## Supply side

- Un giocatore è tuo competitor se per un supplier è meno interessante essere un tuo fornitore quando fornisce anche altri rispetto al caso in cui fornisce solo te

# The value Net

- Customers e suppliers giocano un ruolo simmetrico
- Competitors e complementors giocano un ruolo speculare

# Un esempio



# Game Theory

- Quanto puoi guadagnare in un gioco? Quanti profitti puoi fare?
- Dipende dalla «dimensione della torta»... ma non solo
- Dipende da come te la giochi
- Dipende dal «**potere**» che hai nel gioco e da quello che hanno gli altri giocatori....
- Il potere dipende dalla struttura del gioco

GT aiuta a quantificare questo **potere**

# Giochiamo a carte

Fate finta che siano soldi veri

# Game 1

- Ognuno di voi ha una carta rossa
- Io ne ho una blu per ognuno di voi
- Supponete che il rettore sia un po' matto e metta in palio 100€ per chiunque di noi gli porti una carta blu e una rossa.
- Voi non potete parlare tra di voi e non potete fare accordi. Ricordatevi che la partecipazione in aula è parte dell'esame finale e non rispettare queste regole implica cheating.
- Io faccio un offerta di acquisto (segreta) ad ognuno di voi per la vostra carta. Voi potete accettare l'offerta oppure no.
- Se non accettate tornate in fila e aspettate il vostro turno sempre senza comunicare tra voi.
- Il gioco finisce quando abbiamo raggiunto tutti gli accordi.

# Game 2

- Ognuno di voi ha una carta rossa
- Io ne ho una blu per ognuno di voi
- Supponete che il rettore sia un po' matto e metta in palio 100€ per chiunque di noi gli porti una carta blu e una rossa.
- Voi non potete parlare tra di voi e non potete fare accordi. Ricordatevi che la partecipazione in aula è parte dell'esame finale e non rispettare queste regole implica cheating.
- Io faccio un'offerta di acquisto (segreta) ad ognuno di voi per la vostra carta. Voi potete accettare l'offerta oppure no.
- Se non accettate tornate in fila e aspettate il vostro turno sempre senza comunicare tra voi.
- Il gioco finisce dopo xx minuti (voi non sapete quanti). vi assicuro solo che io vi farò almeno una offerta)

# Game 3

- Ognuno di voi ha una carta rossa
- Io ne ho una blu per ognuno di voi ma ne taglio X
- Supponete che il rettore sia un po' matto e metta in palio 100€ per chiunque di noi gli porti una carta blu e una rossa.
- Voi non potete parlare tra di voi e non potete fare accordi. Ricordatevi che la partecipazione in aula è parte dell'esame finale e non rispettare queste regole implica cheating.
- Io faccio un offerta di acquisto (segreta) ad ognuno di voi per la vostra carta. Voi potete accettare l'offerta oppure no.
- Se non accettate tornate in fila e aspettate il vostro turno sempre senza comunicare tra voi.
- Il gioco finisce quando abbiamo raggiunto tutti gli accordi.

# Added value

- Added value misura quanto valore ognuno porta nel gioco ed è quindi un indicatore di qual sia il suo potere.

## Definizione

- **Il tuo added value = il valore della torta quando tu fai parte del gioco – il valore della torta quando tu non fai parte del gioco**

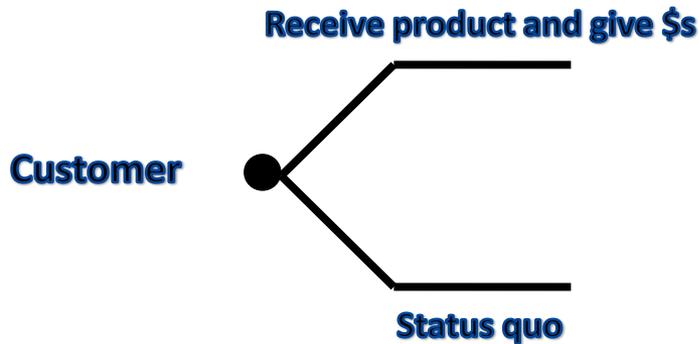
# Definition of the Pie (aka the Value Created)

How much does a certain customer 'value' the product?

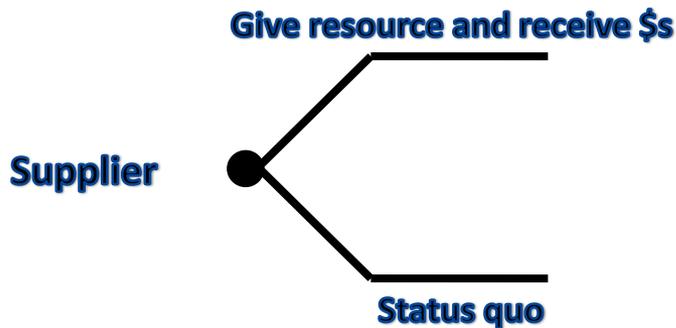
How much does a given supplier 'value' the resource?

What is the difference between the two quantities?

This sounds circular—how to proceed?

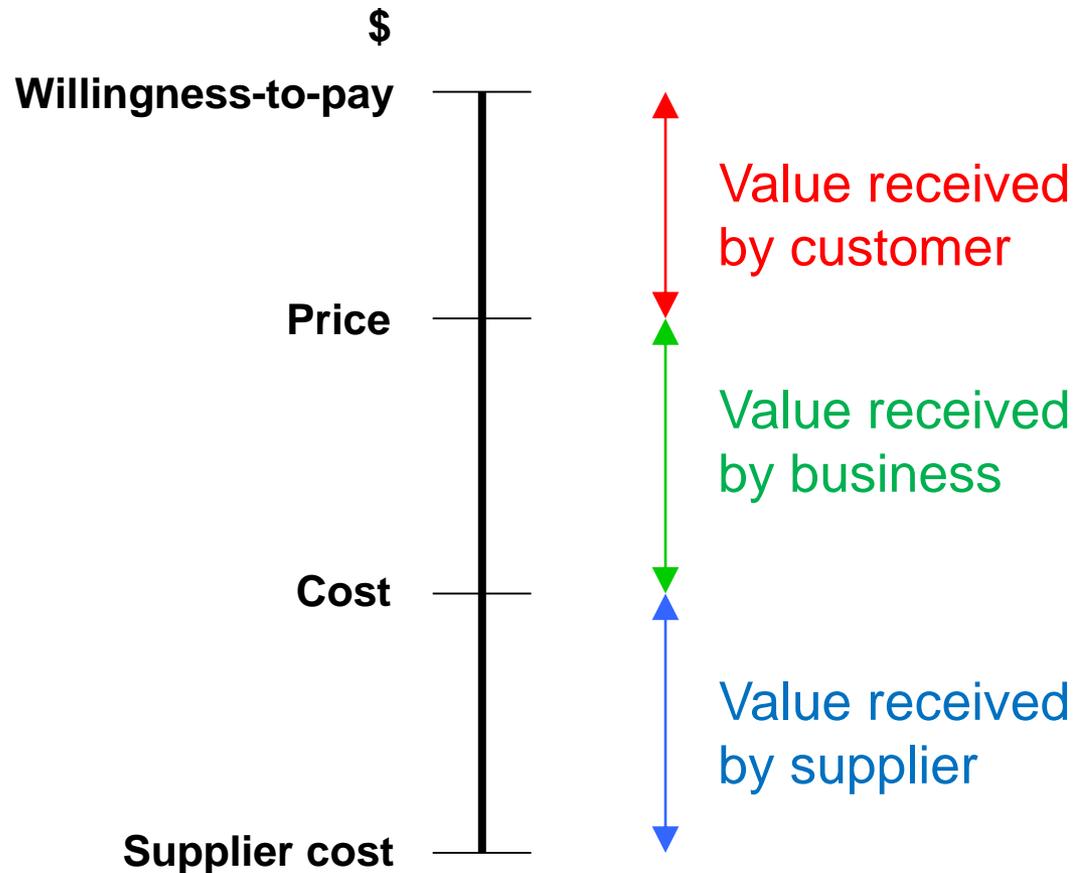


Willingness-to-pay ("W2P") is the ceiling



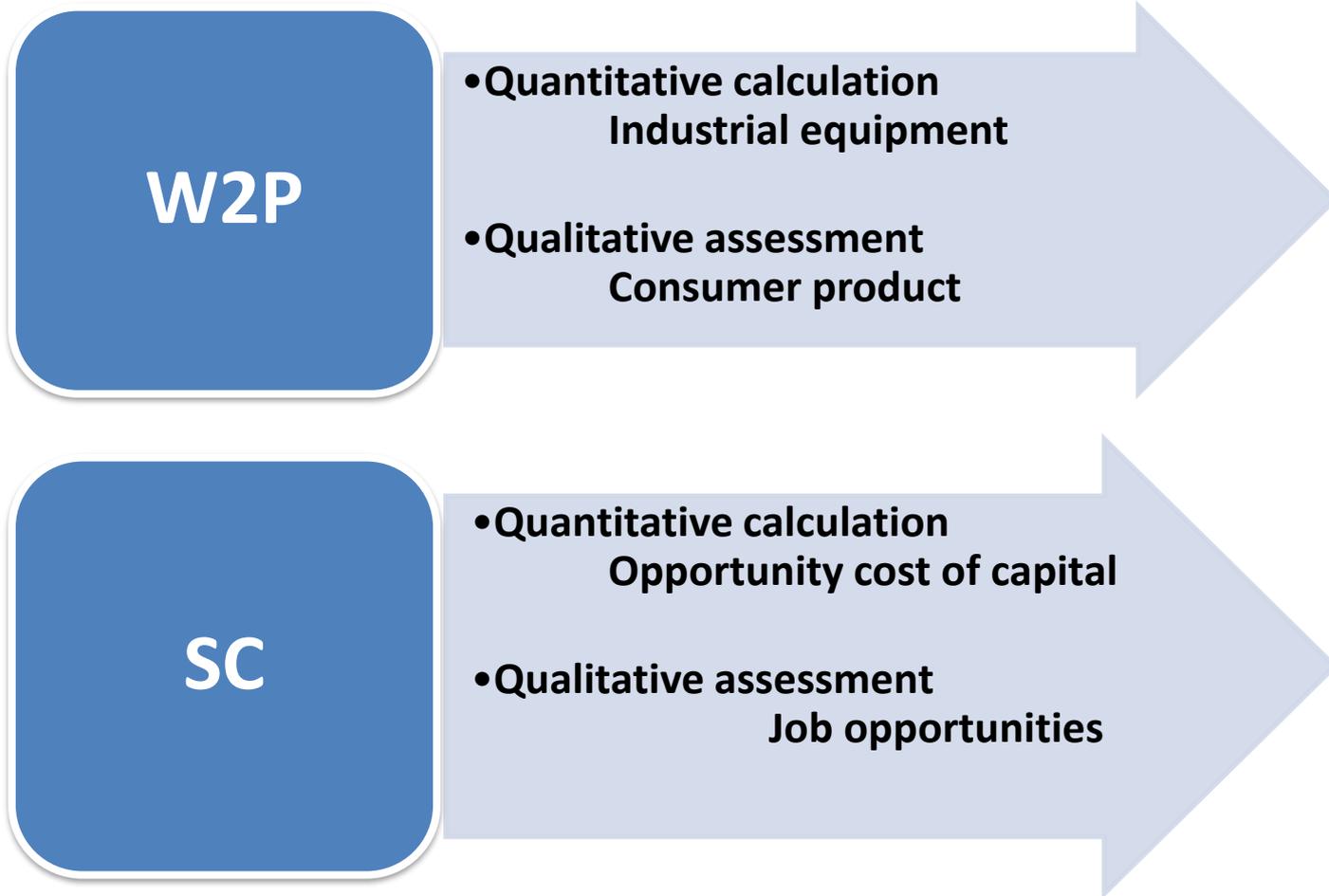
Supplier cost ("SC") is the floor

# Finally ... the Pie



$$\text{The Pie (aka the Value Created)} = W2P - SC$$

# Determining W2P and SC



**Bisogna guardare sia agli aspetti quantitativi che qualitativi**

# esempio

- 2 imprese A, B. ognuna può produrre un'unità solo
- Un fornitore C. C ha costi pari a 4 e può fornire solo un'impresa.
- Molti consumatori che valutano il prodotto di A = 10 e quello di B = 6

Qual è il valore totale di questo gioco?

Qual è l'added value di ogni giocatore?

Quanto pensate riuscirà ad ottenere ogni giocatore?

# Valore totale

- Max valore per i consumatori è 10
- Costo del supplier è 4
- Quindi il valore aggiunto totale è 6

# Added value dei giocatori

- Se A è nel gioco l'added value totale è 6 ( $10-4$ )
- Se A non è nel gioco, i consumatori possono comprare solo da B e quindi il valore totale è 2 ( $6-4$ )
- Quindi added value di A è  $6-2=4$

# Added value dei giocatori

- Se B è nel gioco l'added value totale è 6 ( $10-4$ )
- Se B non è nel gioco, i consumatori possono comprare sempre da A e quindi il valore totale è  $10-4 = 6$
- Quindi added value di B è  $6-6=0$

# Added value dei giocatori

- Se C è nel gioco l'added value totale è 6 ( $10-4$ )
- Se C non è nel gioco, non c'è produzione.  
Quindi Added value=0
- Quindi added value di C è  $10-4=6$

# Added value dei giocatori

- Ci sono tanti consumatori disposti a comprare l'unica unità di prodotto disponibile e quindi il loro added value è = 0

# Added value dei giocatori

- added value di A = 4
- added value di B = 0
- added value di C = 6
- added value consumatori = 0

# Quanto prenderà ogni giocatore?

- Non c'è una sola soluzione.
- Sicuramente B non prende niente
- A prenderà da 0 a 4 e C da 0 a 6.
- 3 e 3 potrebbe essere una soluzione ma anche 1 e 5 o pure 0 e 6

E se B potesse spendere 1 per aumentare la sua willingness to pay a 9?

- Cambierebbe qualcosa?
- Per B no perchè comunque il valore del gioco senza B =  $10 - 4 = 6$  sia che ci sia sia che non ci sia!
- Quindi il sua added value rimane = 0 (e in più deve spendere 1)

E se B potesse spendere 1 per aumentare la sua willingness to pay a 9?

- Per A le cose cambiano?
- Con A l'added value totale rimane 6 (10-4)
- Ma senza A l'added value totale è adesso 5 (9-4)
- Quindi added value di A = 1

E se B potesse spendere 1 per aumentare la sua willingness to pay a 9?

- Per C?
- Con C l'added value totale rimane 6 (10-4)
- Senza C non c'è mercato quindi Added value = 0
- L'added value di C = 6

E se B potesse spendere 1 per aumentare la sua willingness to pay a 9?

- Added value di A = 1
- Added value di B = 0
- Added value di C = 6

Adesso 3 e 3 non è più un possibile equilibrio

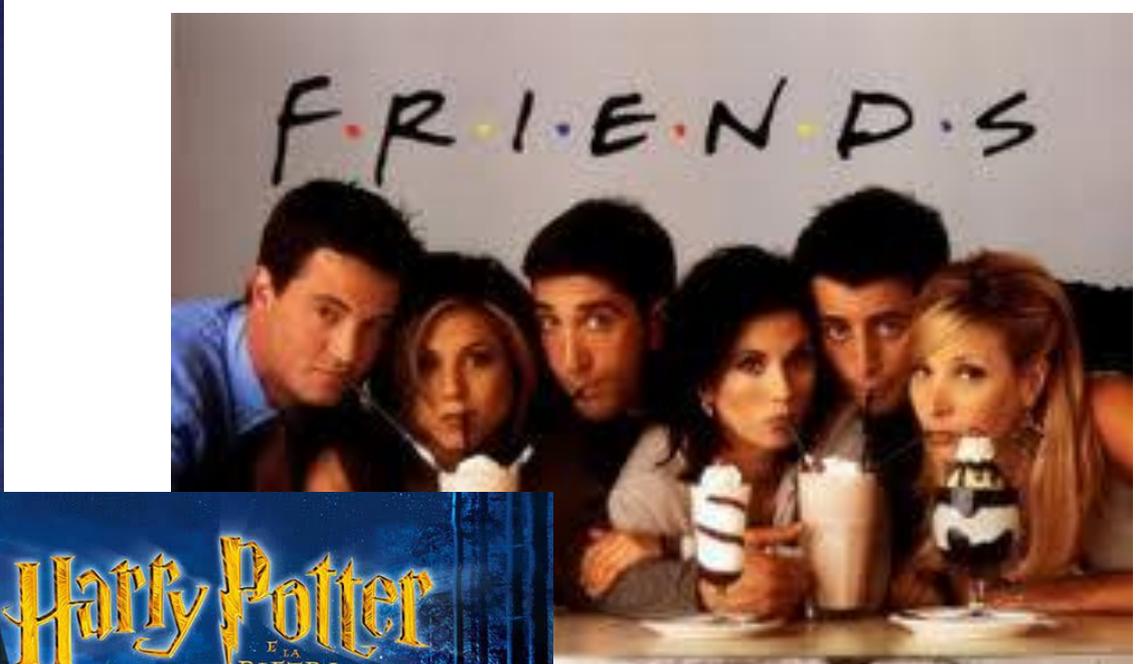
Dall'aumento della willingness to pay di B ci ha guadagnato solo C

No ha quindi senso per B fare l'investimento

C ha interesse ad incoraggiare B a farlo magari pagando l'investimento stesso

# Applicazioni





# Simpson value added



- perchè Maude è morta?



# Rules

- Anche piccoli cambiamenti nelle regole del gioco possono cambiare la distribuzione dei profitti in maniera consistente

# Perceptions

I giocatori possono avere una percezione diversa del valore del gioco

Es. Texas Shoot out

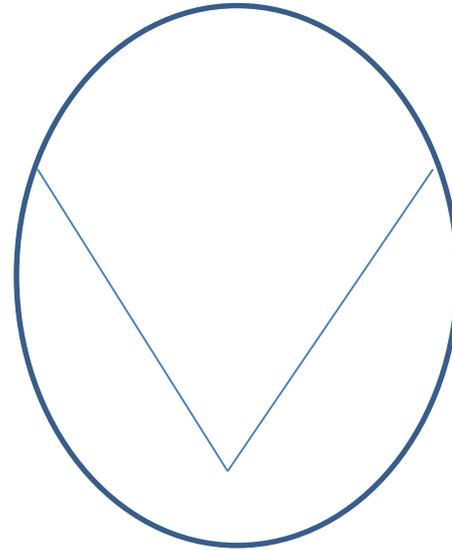
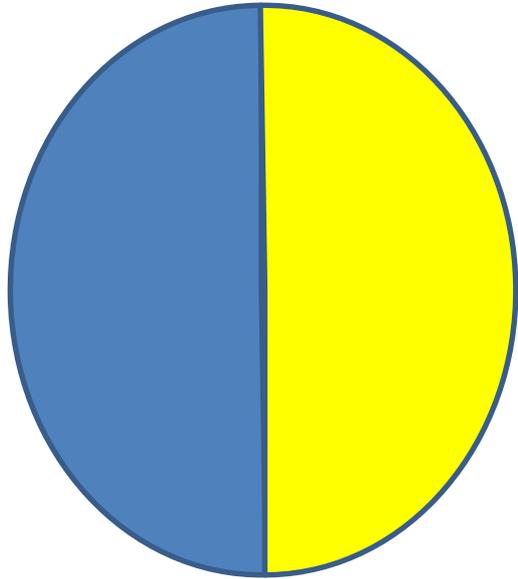
In una JV se un partner è scontento definisce un prezzo al quale l'altro socio può scegliere se comprare o vendere.

Se il primo valuta la JV 100 milioni di € che cifra deve fissare per acquistare il 50%?

Se l'altro la valuta 60 milioni€

E se non sai quanto vale per l'altro?

# perceptions



# Differenze artistiche

Improvvisamente nella produzione di un thriller ad alto budget il regista se ne va per divergenze artistiche con l'attore principale

Non si trova facilmente un sostituto di livello => gli studios sono sotto pressione e disposti a pagare molto

Si offre l'autore della sceneggiatura che in carriera ha diretto solo qualche episodio di serie Tv

Però piace agli attori...

Lo studio decide di provarci

L'autore non sa che lo studio ha cercato inutilmente un altro sostituto

# Differenze artistiche 2

L'autore vuole assolutamente quel posto e dà istruzione al suo agente di negoziare ma di non perdere il contratto per motivi di soldi

L'agente fa la prima mossa:

Chiede 300.000\$ per la regia

L'avvocato dello studio aveva avuto mandato di assegnare l'incarico per 750.000\$ ma poteva arrivare fino a 2.000.000\$

Per non far perdere la faccia alla controparte, offre 200.000\$ poi si chiude a 250.000\$

# Differenze artistiche 3

- L'agente è contento perché ha chiuso vicino alla sua offerta
- L'avvocato è contento perché può dire agli studios di aver fatto risparmiare almeno mezzo milione di dollari
- Tutti felici?
- Non proprio

# Differenze artistiche 3

- Gli studios sono felici che le riprese possano cominciare
- Però si rendono conto che gli attori, quando sapranno quanto poco sia pagato il regista si lamenteranno perché circondati di talenti di secondo livello
- L'avvocato è andato fuori dal suo mandato e non seguirà più queste trattative
- Lo studio ordina che il salario sia portato a 750.000\$

# Differenze artistiche 5

- Il regista da prima è felice per l'aumento a 750.000\$ ma poi immediatamente licenzia l'agente
- C'è happy end per il regista, per gli studios e per gli attori

# Differenze artistiche 6

- L'agente e l'avvocato perdono il posto
- L'agente non ha guardato il gioco dal punto di vista degli studios
- L'avvocato qualcosa di giusto lo fa (contrattazione per far pensare all'agente di aver fatto tutto quello che poteva)
- L'avvocato però non capisce il gioco nel suo complesso. Non è un gioco solo tra gli studios e lo scrittore ma comprende anche gli attori

# bounderies

- Quali sono i limiti del gioco? Chi è dentro e chi è fuori

## 1989 mercato stampanti

80% mercato stampanti ad aghi

15% Ink let

5% Laser

Epson leader stampanti ad Aghi

HP leader Ink Jet e Laser

Prezzi medi e margini

Aghi 550\$      bassi margini

Ink Jet 650\$    margini medi

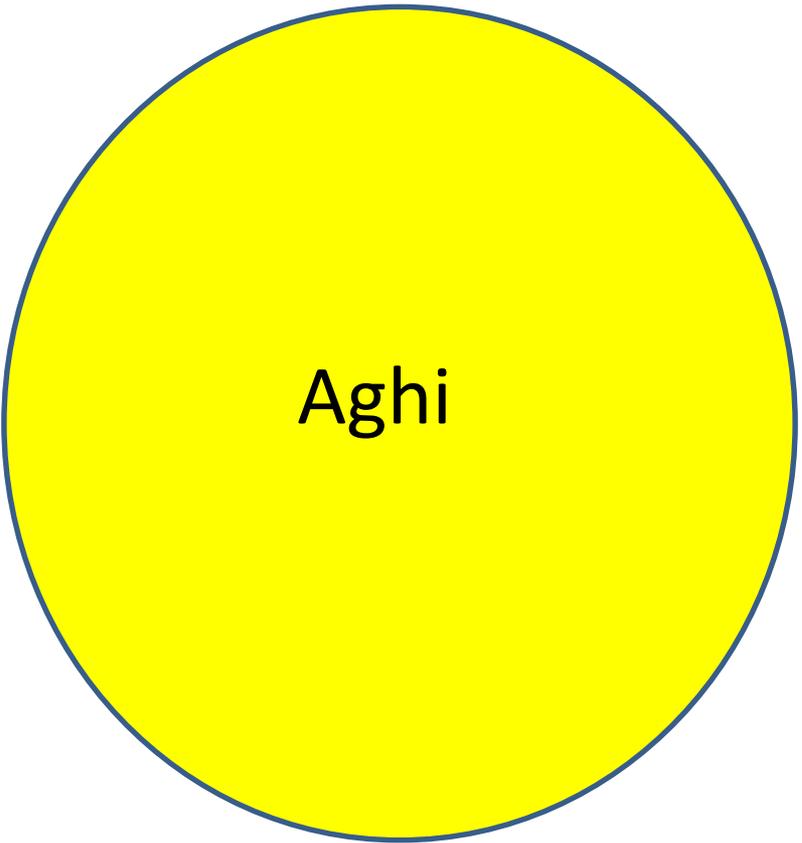
2200\$ Laser    alti margini

# bounderies

Come vede il gioco Epson?

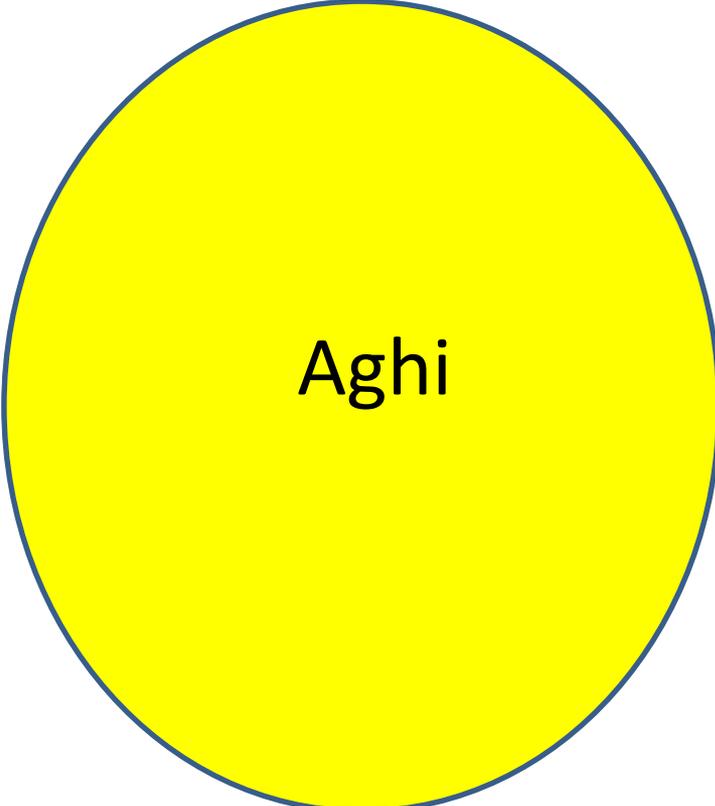


Aghi

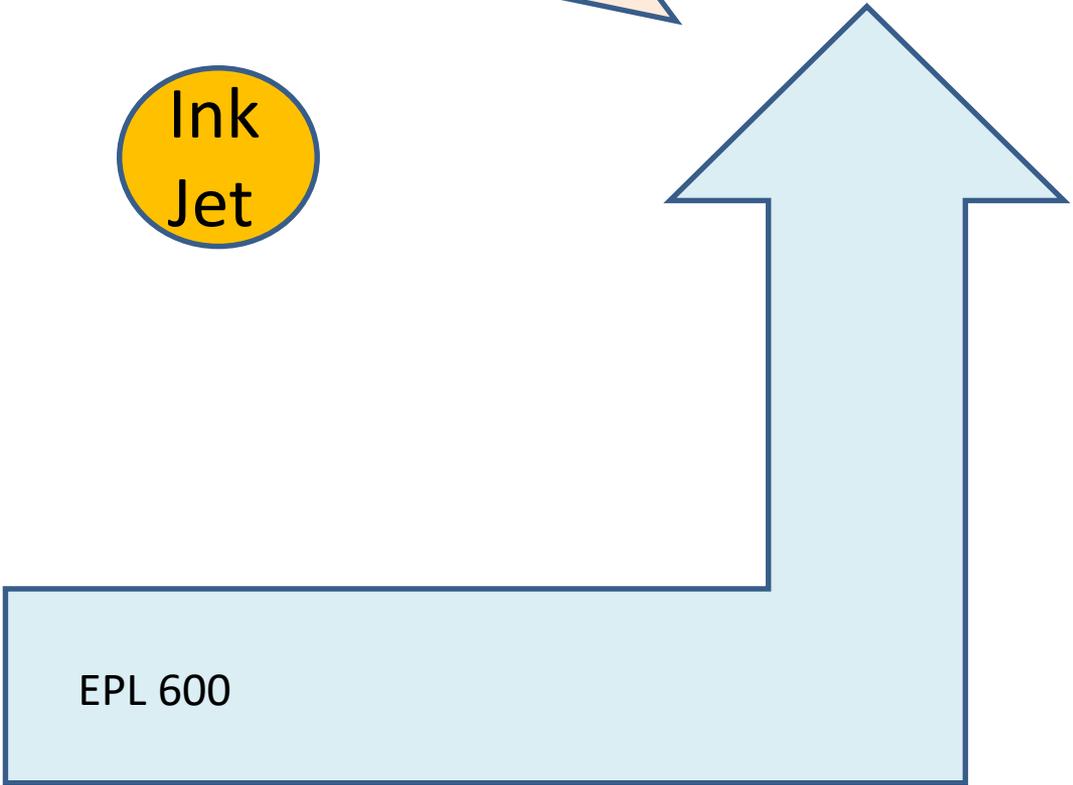
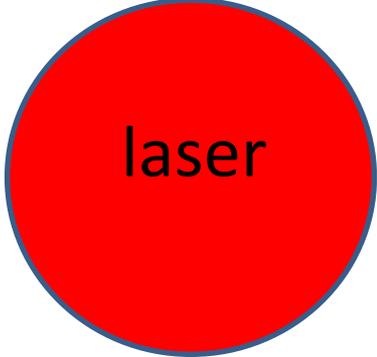
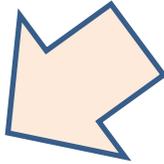


# bounderies

Strategia Epson?



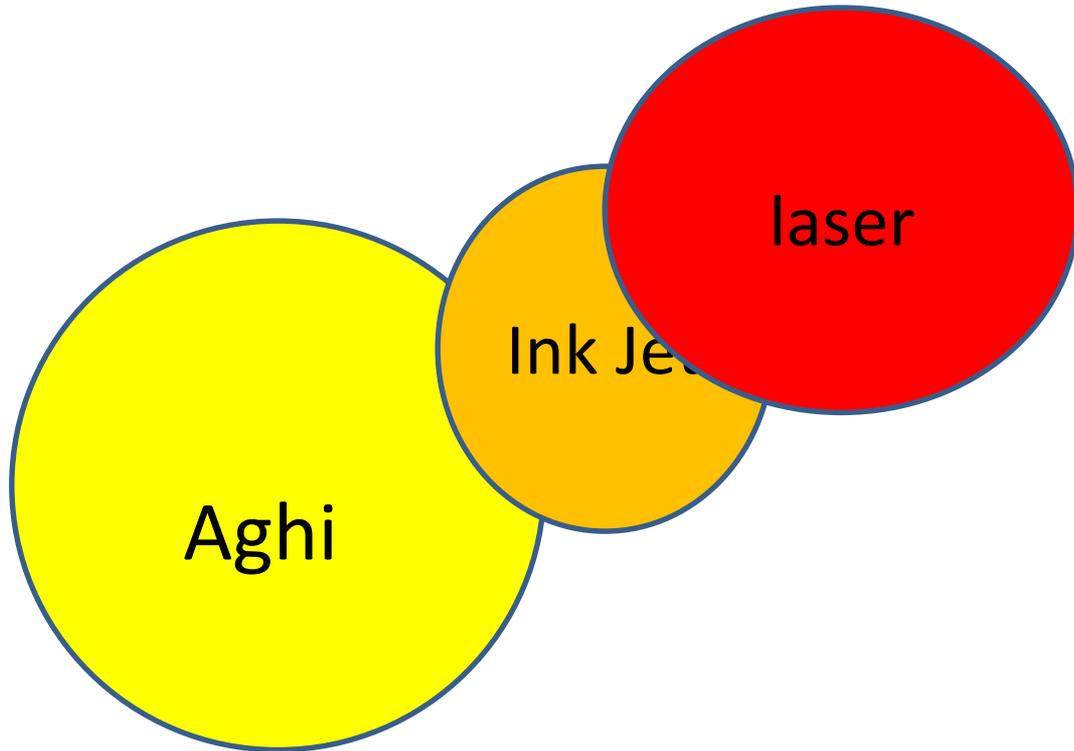
HP Laser Jet IIP



EPL 600

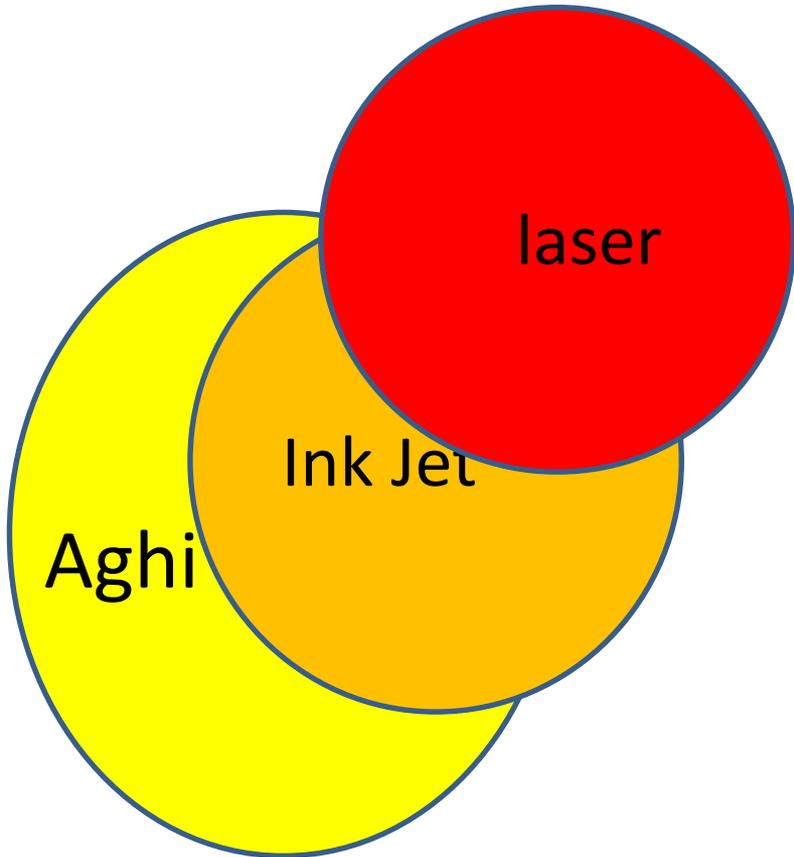
# bounderies

Strategia Epson?



# bounderies

Strategia Epson?



# Razionalità e irrazionalità

- Una persona è razionale se fa il meglio che può tenuto conto della sua conoscenza del gioco delle sue «perceptions» e delle «perception» delle «perception». E di come valuta i diversi outcomes del gioco
- Due persone possono essere ugualmente razionali ma avere due visioni completamente diverse del gioco

# Razionalità e irrazionalità

- Ci possono essere differenze nei set informativi
- Si possono avere diverse visioni sul futuro
- Orgoglio
- Senso di giustizia
- Altruismo
- Vendetta
- Carità
- Attenzione a considerare irrazionale un comportamento

# Allocentrism

Non vuole semplicemente dire come noi analizzeremo il gioco dal punto di vista degli altri giocatori

Ma

Come loro analizzano il gioco dal loro punto di vista

- Value added: quanto vale il gioco per loro?
- Rules: immedesimatevi nell'altro e cercate di anticipare come reagirà alle vostre azioni
- Perceptions: mettetevi nei loro panni e cercate di capire come vedono il gioco nel suo insieme

# The elements of the Game

- Players
- Added Values
- Rules
- Tactics
- Scope

PARTS

# sources

- <http://adambrandenburger.com/>
- Coopetition

# Esercizio 1

- Da consegnare via email entro il 20/10/2019
- Ci sono due imprese, A e B, ognuna delle quali può produrre un' unità di prodotto. Ci sono molti fornitori ognuno dei quali ha capacità produttiva per fornire una sola impresa. Il costo di una fornitura per il supplier è di 4€. C'è solo un compratore che vuole comprare una unità di prodotto. La sua "willingness to pay" per quella unità (sia che compri da A sia da B) è di 9€.
- Domande
- Quale è il valore di questo gioco?
- Quale è l'added value di ogni giocatore?
- Quanto "valore" vi aspettate che ogni giocatore riesca a portarsi a casa?
- Adesso supponete che l'impresa A possa giocare il gioco sopra descritto oppure questa versione modificata: I supplier hanno un costo per fornire B sempre di 4€ come prima e la willingness to pay dei consumatori per il prodotto di B è sempre di 9€. Adesso però A migliora il suo prodotto. I supplier hanno un costo di 5€ se forniscono A ma la willingness to pay dei consumatori passa a 11€. Ricalcolate il valore del gioco, l'added value dei singoli giocatori e quanto ogni giocatore potrà ottenere. Per A è meglio questo nuovo gioco o quello originario.
- Immaginate una situazione reale che possa essere rappresentata da questo esercizio.