

Gli elementi del gioco

- Players (giocatori)
- Added Value (valore aggiunto)
- Rules (regole)
- Tactics (tattiche)
- Scope (obiettivi – delimitazione del gioco)

Ogni elemento può essere modificato per cambiare il gioco

È dal cambiamento del gioco che si possono ottenere i maggiori guadagni

Giocatori

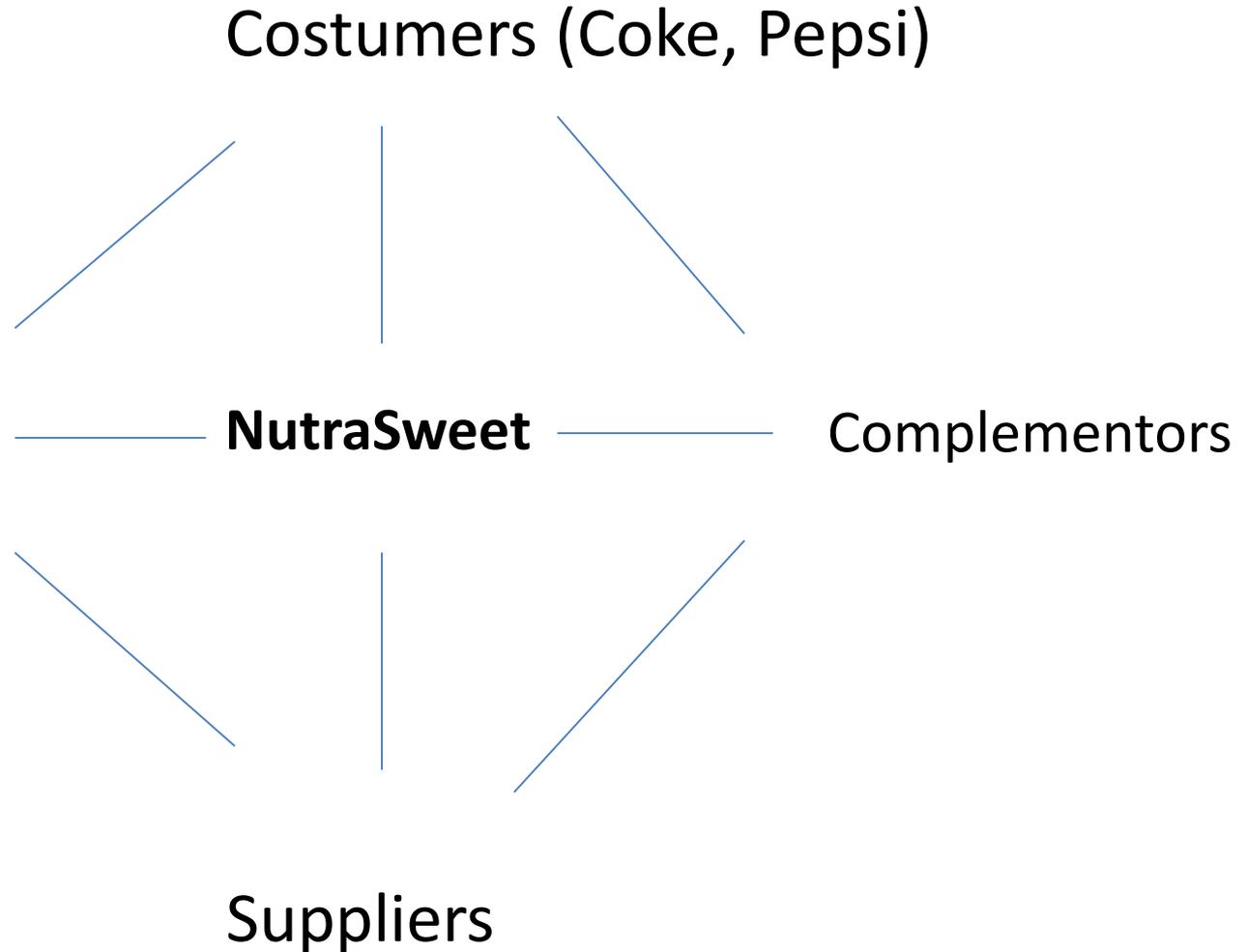
giocatori

- La prima cosa da chiedersi è se si vuole fare parte di un gioco, entrare o rimanere in un mercato
- Quando si entra o si esce si cambia il gioco

Entrare nel gioco: Holland Sweetener



Competitors



Timing NutraSweet

- Aspartame scoperto nel 1965
- Brevettato da Searle nel 1970 e approvato FDA come additivo nei cibi
- 1981 permesso di utilizzo in forma solida
- 1983 permesso utilizzo nelle bevande
- 1985 Searle che detiene il brevetto viene acquistata dalla Monsanto
- Brevetto allungato fino al 1987 in Europa e 1992 negli Usa



Timing Holland Sweetener

- HS è una JV tra la giapponese Tosoh Corporation e l'olandese DSM
- 1986 comincia costruzione impianto per Aspartame
- 1987 cominciano le vendite e prezzo cala da 70\$ per pound a 22/30\$ (ricordate le accuse di dumping a Monsanto!)
- Ma la grande sfida è il mercato americano!

This copy is for your personal, noncommercial use only. You can order presentation-ready copies for distribution to your colleagues, clients or customers, please [click here](#) or use the "Reprints" tool that appears next to any article. Visit www.nytreprints.com for samples and additional information. [Order a reprint of this article now.](#) »

November 30, 1990

Tariff Placed on Aspartame

AP

BRUSSELS, Nov. 29— The European Community imposed anti-dumping duties today on imports of the artificial sweetener aspartame from the United States and Japan.

The European Commission, the community's executive arm, said the Nutrasweet Company, the American exporter, charged less than half in Europe for its product than in the United States causing "material injury" to the Holland Sweetener Company, the community's only aspartame maker.

It imposed a duty of 27.55 European currency units, or about \$38, on each kilogram Nutrasweet imports into the 12-nation community and 29.95 units, or \$41.30, on aspartame from Japan's Ajinomoto Company.

The two companies jointly market aspartame in Europe through a Swiss venture called Nutrasweet A.G. Jan Bergman, president of Nutrasweet A.G., protested the anti-dumping duties as unwarranted and unfair.

"This is the highest duty ever imposed by the commission on a food product," he said in a statement. "It will cause an immediate and dramatic increase in the cost of aspartame to E.C. food and beverage manufacturers."

The Nutrasweet Company, a unit of the St. Louis-based Monsanto Company, has a monopoly on aspartame in the United States, where its patent expires in 1992.

Il mercato americano

- Tutti i supplier sarebbero contenti di avere un secondo fornitore...
- ... ma appena prima della scadenza del brevetto Coca Cola e Pepsi fanno un accordo di lungo periodo con NutraSweet
- Perché?

Perché si rinuncia alla concorrenza?

- Esperienza negativa Coke 1985
- NutraSweet aveva una ottima reputazione e un logo ormai conosciuto (dava sconti 40% a chi si impegnava a comprare solo da loro)
- Nessuna impresa voleva essere la prima ad abbandonarla
- HS era ancora agli inizi e aveva costi più alti quindi non poteva essere troppo aggressiva
- Il nuovo contratto ha permesso a Coke e Pepsi di risparmiare 200 milioni di \$ ogni anno
- Quello che volevano era un'alternativa ma non necessariamente volevano utilizzarla!



Cosa è successo?

Quale era l'added value di NutraSweet?

E quello di HS?

Che cosa ha comportato l'entrata di HS?

AV di NS cala e rimane brand e cost advantage

Chi ci guadagna sono Coke e Pepsi che si prendono una fetta più grande della torta!

Hanno fatto bene ad incoraggiare HS...

Monsanto ha fatto bene ad investire nel brand e in capacità produttiva

Che cosa poteva fare di meglio HS?

Cosa poteva fare Holland Sweetener?

- Poteva farsi pagare per giocare!
- Poteva chiedere un contratto garantito per il lungo periodo prima di investire
- Poteva chiedere a Pepsi e Coke una parte dei 200 milioni di \$ all'anno.
- Alla fine si è fatta «pagare» per rimanere sul mercato

CSX vs Norfolk Southern



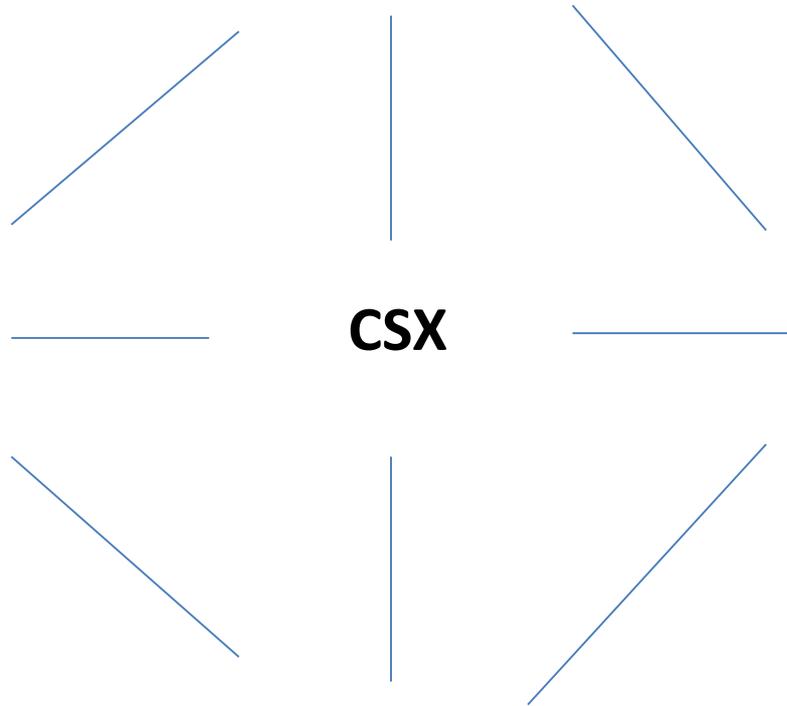
Customers (Gainesville)

Competitors

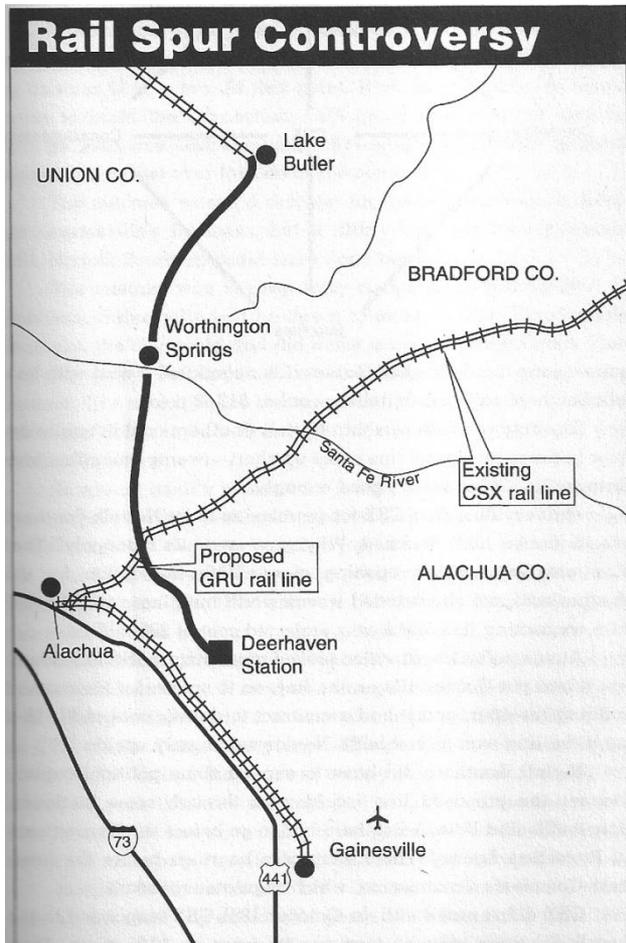
CSX

Complementors

Suppliers



CSX vs Norfolk Southern



- Per consegnare NS dovrebbe costruire una ferrovia di una ventina di km (28m\$)
- Nel 1990 i prezzi di trasporto di CSX erano di 20.13\$ ton
- Ns offre 13.68\$ ton ma ci vuole tempo e accordi politici per fare la ferrovia
- CSX nel 1991 cala il prezzo di 2.25\$ ton
- Nel 1992 ulteriore abbassamento di 2,5\$ ton
- La nuova ferrovia non conviene più

Cosa poteva fare Norfolk Southern?

- Almeno non ha perso molto
- Poteva chiedere una fee a Gainesville nel caso in cui non si fosse fatta la ferrovia e Csx avesse abbassato i prezzi
- Attenzione che le due imprese sono concorrenti su diversi mercati! Forse questo comportamento ha fatto arrabbiare CSX oppure era esso stesso una reazione

McCaw vs Bell South per LIN

- Nel 1989 McCaw (che copriva un mercato potenziale di 50 milioni di utenti cellulari) fa un'offerta per LIN Broadcasting Corporation (mercato potenziale 18 milioni) per diventare il primo player negli Stati Uniti

I giocatori

- McCaw molto aggressivo e pronto ad indebitarsi perché crede molto nel mercato (anche se ha solo 250.000 clienti)
- Il CEO di LIN non ama Craig McCaw (contano anche i sentimenti personali) anche perché nel caso di acquisizione perderebbe il posto

Le azioni

- McCaw aveva già il 9,3% di LIN e vuole il resto
- McCaw offre 120\$ per azione (tot 5.85 miliardi di \$)
- La quotazione passa da 103.5\$ a 129.5\$
- L'offerta prevedeva la rimozione di una clausola anti scalata. Non essendo rimossa l'offerta viene abbassata a 110\$
- LIN cerca altri possibili compratori
- Si presenta BellSouth che con LIN avrebbe raggiunto i 46 milioni di clienti potenziali

(le percezioni)

- McCaw prevedeva una penetrazione del mercato del 15% della popolazione nel 2000
- Quindi ogni POP vale circa 420\$
- Per Baby Bells penetrazione si ferma al 10% quindi il valore di ogni POP è 280\$
- McCaw ha più interesse a offrire di più perché questo aumenta il valore dei POP che ha già.

L'offerta

- I costi per partecipare a questa offerta (avvocati, consulenti etc.) sono per Bell South di circa 20 milioni di \$
- BS è comunque realmente disposta a comprare al prezzo giusto ma sa che probabilmente McCaw sarà più aggressivo
- BS chiede 54 milioni \$ per partecipare + 15 milioni se dovesse perdere
- BS fa un offerta tra i 105\$ e i 112\$ per azione
- McCaw risponde a 112-118\$

Offerta 2

- LIN chiede a BS di fare una seconda offerta aumentando le spese per BS a 25 milioni \$
- BS offre 115\$- 125\$
- McCaw offre 124\$ - 138\$ e da 22.5 milioni di \$ a BS per uscire dal gioco
- Alla fine LIN viene valutata 6.3-6.7 miliardi di \$

Come si sono comportati i giocatori?

- LIN ha incassato circa 1 miliardo in più e quindi la spesa di 54 milioni più le spese è stata più che recuperata
- Bell South porta a casa 76.5 milioni più le spese.
- Alla fine McCaw venderà tutto a At&t e diventerà miliardario

Potevano fare meglio?

- Forse Bell South poteva chiedere di più ma c'erano altra Baby Bell che potevano svolgere il suo ruolo
- Se il «consolation price» fosse stato più alto la scalata a LIN sarebbe stata sempre più cara e questa fee poteva essere scambiata per un lockup vietato per legge (e quindi poteva essere invalidata)
- Perché McCaw paga BS per uscire?
- Pagare per uscire è legale perché non si applica legge Antitrust alle scalate alle imprese pubbliche (la ratio è che la prospettiva di una fee per uscire attragga più bidder anche deboli che però fanno alzare il prezzo)
- Certo LIN poteva escludere nell'accordo con BS le exit fee

Come farsi pagare per partecipare

1. Farsi pagare per le spese di partecipazione ad un'asta
2. Chiedere un contratto garantito
3. Chiedere last-look provision (poter decidere se prendere un contratto alle condizioni finali)
4. Chiedere accesso a più informazioni
5. Chiedere di creare contatti con senior manager che possono apprezzare la tua offerta
6. Chiedere di allargare l'offerta ad altri aspetti del business
7. Chiedere al cliente di definire un prezzo al quale comprare da voi

Even cash is Ok

Fare un'offerta non è (quasi) mai gratis

1. Si può usare il tempo in attività più profittevoli
2. Winner course (vinci ma perdi soldi..) perché chi ha un cliente lo lascia?
3. Se tolgo un cliente ad un concorrente questo può cercare di prendere i miei e tutti stiamo peggio
4. I tuoi clienti storici potrebbero volere un contratto migliore
5. I nuovi potenziali clienti useranno i nuovi prezzi come benchmark
6. Anche i concorrenti useranno quei prezzi come benchmark
7. Non è utile dare un prezzo minore e quindi aiutare i concorrenti dei tuoi clienti
8. Può essere rischioso abbassare i profitti dei concorrenti perché diventano più aggressivi avendo meno da perdere

E se è un tuo cliente che ti dice che ha avuto un'offerta migliore?

- Sarà vero o no?
- Il fornitore è in difficoltà: se non è vero e accetta di abbassare i prezzi perde denaro. Se è vero e non accetta perde il cliente, se non è vero e non accetta, scopre il trucco ma il rapporto con il cliente è rovinato
- È meglio far capire al cliente la bontà del servizio e al limite concedere qualche cosa
- Se il cliente insiste a volte è meglio lasciarlo andare
- Tra l'altro, se combatto per il cliente magari il concorrente attacca un altro dei miei....
- Ma può anche essere che il mio concorrente se vede che riesce a prendermi un cliente diventi più aggressivo

Aggiungere giocatori: clienti

- Avere più clienti è sempre positivo (quasi...): la torta è più grande e ognuno è meno decisivo (minor valore aggiunto)

Casi

- Portal cranes: Harnischfeger vs Kranco
- Aeroplani: Boeing vs Douglas post WWI
- Costruttori auto e car rental
- Servizi di rete (Amazon, Google search)

Portal cranes: Harnischfeger vs Kranco

- Harnischfeger leader di mercato
- Kranco, nuova impresa fondata da ex dipendenti di Harnischfeger
- Prodotti simili così come i costi di produzione
- Però H ha una capacità produttiva molto più grande
- K essendo nuova ha anche una struttura finanziaria molto più debole

Vi ricorda qualcosa?

H vs K: la domanda

- Sono i grandi stabilimenti che raccolgono e a volte tagliano il legname
- Sono gru molto costose che possono far risparmiare fino a 5 milioni € l'una
- Se ne vendono poche anche perché pochi stabilimenti sono organizzati in modo tale da poterle usare.

Che cosa può fare H?

- “uccidere K”. Prezzi aggressivi per spingere K fuori dal mercato (piccoli e deboli finanziariamente)
- Aumentare la domanda “insegnando” agli stabilimenti a riorganizzarsi per poter utilizzare le gru e risparmiare.
- Questo avrebbe fatto aumentare la domanda. K non poteva soddisfarla tutta, quindi meno concorrenza e maggior possibilità per H e K di appropriarsi di added value creato.

Che fa?

- Ovviamente uccide K
- K va in fallimento (chapter 11) ma viene comprata da un grande gruppo Finlandese e quindi diventa un concorrente ancora più forte

Bringing in Customers

1. «educate the market»
2. Pagali per giocare
3. Finanzia qualche cliente per poi avere clienti che pagano
4. Diventa il tuo cliente

Bringing in supplier

- Più fornitori ho più riesco ad avere condizioni migliori
- Formare un gruppo di acquisto permette di essere un buyer più grande e quindi di attrarre più fornitori
- Diventa il tuo fornitore....

The New York Times

Amazon, Berkshire Hathaway and JPMorgan Team Up to Try to Disrupt Health Care

By Nick Wingfield, Katie Thomas and Reed Abelson

Jan. 30, 2018

Bringing complementors

- Formare un gruppo di acquisto a favore dei propri clienti
- Pagare i complementors per partecipare
- Diventare i propri complementors

Bringing competitors?

- Dare in licenza la propria tecnologia per aumentare profittabilità e spingere per innovazione ed efficienza
- Creare un secondo fornitore per rendere meno costosa e rischiosa l'adozione delle proprie tecnologie
- Creare concorrenza tra team all'interno della stessa impresa