

Scope

# Link tra giochi

- players: ogni volta che c'è un giocatore nel tuo gioco che lo è anche in altro i due giochi sono potenzialmente legati
- Added value: ogni volta che un tuo supplier o un tuo cliente è partecipa a più di un mercato c'è un link potenziale
- Rules: anche le regole possono applicarsi a più mercati es se ho clienti che operano su mercati diversi e quindi si crea un link
- Tactics: se due giochi sono percepiti come interconnessi questo cambia i giochi stessi

# Link da added value

- In genere i nuovi entranti sono in posizione di svantaggio rispetto agli incumbent
- Però gli incumbent hanno più added value da perdere
- Cercare strategie che obblighino l'incumbent a scegliere tra lasciare spazio ai nuovi o perdere added value

# Judo strategy: Nintendo vs Sega

Ricordiamo 1990: valore Nintendo superiore a Sony e Nissan, Mario più popolare di Topolino tra i bimbi

1993: Mario ancora popolarissimo ma ancora di più è Sonic, personaggio Sega. Che cosa è successo?

Sega nel mercato 8bit valeva poco quindi si concentra sul 16bit.

Nintendo impiega 2 anni per arrivarci e nel frattempo Sega aveva consolidato la sua posizione

Perché Nintendo ci mette due anni?

È un errore?

Sega brava e fortunata nello sviluppo?

No!

I due giochi 8bit e 16bit sono legati

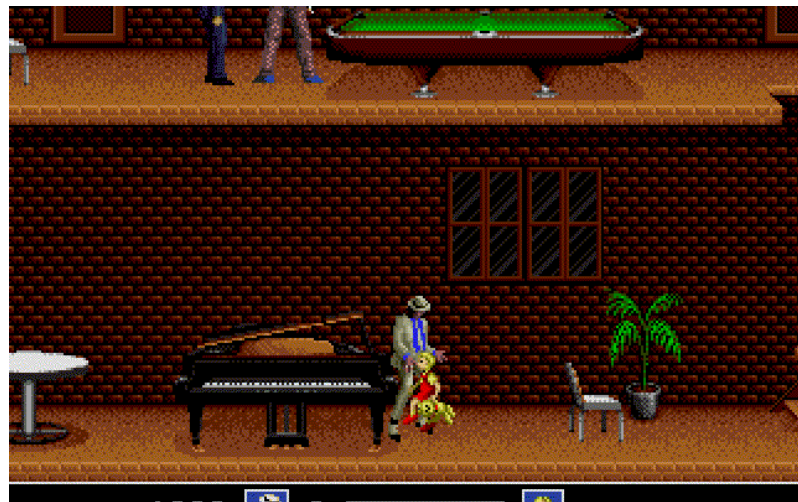
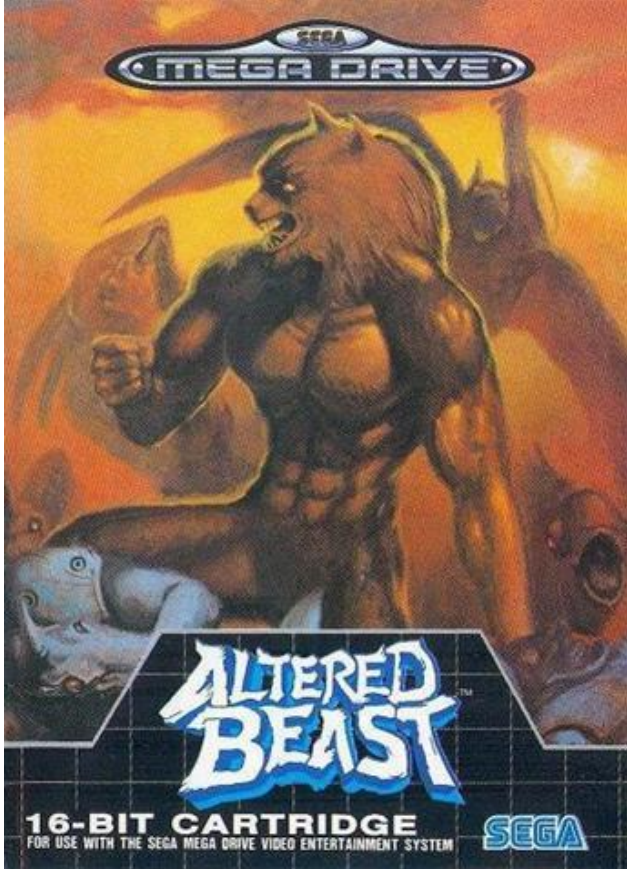
Per Nintendo l'8bit era al massimo dello sviluppo e quindi entrare nel 16bit voleva dire farsi concorrenza da soli (intaccando un mercato molto profittevole)

# Sega

- Nasce nel 1951 a Tokio
- Si specializza in Arcade di successo in patria e poi negli US
- Nel 1969 viene comprata dalla conglomerata Gulf Western
- Nel 1983 entra nel mercato 8bit (SG-1000) ma vende solo 2 milioni di console tra Giappone e US, lontanissima dai numeri Nintendo
- 1984 : sega ceduta ai manager insieme ad una software house giapponese

# Sega

- 1988 Sega comincia vendite Sega Mega Drive 16bit in Giappone basato sui giochi Arcade di Sega al prezzo di 21000 yen (165\$)
- I giochi sono adattamenti dei suoi Arcade ma non si riesce ancora a convincere sviluppatori terzi a produrre nuovi giochi per il 16bit
- Le vendite si fermano a 200.000 unità
- 1989 Mega Drive entra sul mercato americano con il nome di Genesis a 190\$ e 40/70\$ al gioco
- Qualche titolo vende bene ma nessuno è un vero Blockbuster



# Sega

- 1990 si abbassa il prezzo di 50\$ e si aggiunge gratis il titolo più di successo Sonic the hedgehog

Genesis does what  
Nintendon't

Sega Genesis diventa la console  
«cool» e le software house  
cominciano seriamente a produrre  
titolo per la console



# E Nintendo?

- Già sul finire degli anni 80 aveva sviluppato un suo 16bit
- Non aveva però fretta di metterlo sul mercato, perché?
- Nintendo era ben contenta di continuare a sviluppare la sua clientela 8bit come base potenziale per il 16bit
- Aspettando poteva sfruttare a pieno il mercato 8bit oggi e quello 16bit domani piuttosto che solo il 16bit oggi.
- Si riteneva che ci fosse valore aggiunto da estrarre dall'8bit

# E Nintendo?

- Se fosse entrata troppo presto nel 16bit probabilmente le software house avrebbero smesso di investire nei titoli 8bit
- I venditori avrebbero probabilmente ridotto lo spazio di vendita per i giochi 8bit a vantaggio della nuova big thing 16bit
- 8bit era ancora la gallina dalle uova d'oro per Nintendo. Perché rischiare di ucciderla?

# E Nintendo?

- Entrata di Sega nel 16bit cambia il gioco
- Non è un problema immediato per Nintendo perché i consumatori erano disposti ad aspettare per il suo 16bit
- Ad un anno dall'entrata di Sega nel 16bit Nintendo annuncia che lo farà e presenta il suo primo gioco 16bit Super Mario World
- In appena 5 mesi dall'introduzione Nintendo Super Famicom diventa la console 16bit più venduta pur costando 200\$
- Stessa strategia viene applicata negli US: 2 anni dopo Sega si presenta Super Nintendo Entertainment System, per 200\$ e i giochi dai 50 agli 80\$

# E adesso con Sega e Nintendo?

- Comincia una forte concorrenza di prezzo e sui titoli con Sega che ne ha di più
- Entrambe dichiarano di aver venduto oltre 2 milioni di console e entrambe dichiarano di avere una quota di mercato di oltre il 60%.....
- La guerra di prezzo era inevitabile ed era una buona ragione per Nintendo per aspettare
- Infatti l'abbassamento dei prezzi nel 16bit andava ad erodere il mercato 8bit. I prezzi dei giochi 8bit finirono sotto i 20\$

# Cosa è successo?

- Fino a quando Sega era da sola teneva i prezzi alti e i mercati 8bit e 16bit erano percepiti distinti: non c'era travaso di added value
- Con entrata di Nintendo nel 16bit e relativo abbassamento dei prezzi i mercati diventano più vicini e c'è concorrenza nell'added value
- Nintendo aveva scelto di rinunciare ad una fetta della torta 16bit per non vedere ridursi la torta 8bit che si mangiava da sola
- Così però si è lasciato crescere un competitor che solo nel 1994 è stato raggiunto

# ancora

- Non è una semplice storia di leap frogging perché Nintendo aveva pronto il 16 bit ma aspetta
- Ricordate Epson?
- Sega approfitta della forza di Nintendo nell'8bit per entrare nel 16bit senza quasi passare per l'8bit
- Se Sega avesse subito messo i prezzi del 16bit in concorrenza con l'8bit Nintendo non si sarebbe trovata di fronte ad un trade off e probabilmente sarebbe entrata prima
- Non è tanto diverso dal caso dei saponi liquidi.....

# ancora

- Forse però Nintendo un errore lo fece, quale?
  - Decise di non rendere la 16bit compatibile con i giochi della 8bit. Perché?
1. questo abbassava i costi di sviluppo della nuova piattaforma
  2. Diventando obsoleti i giochi 8bit si spingeva i consumatori a comprare nuovi giochi e quindi si faceva crescere added value del 16bit
- Forse però la base giochi 8bit avrebbe reso più attraente la piattaforma 16bit di Nintendo che invece era dietro a Sega

# Playing Judo

Come si fa ad entrare in un mercato dove c'è un incumbent molto forte?

## Strategie

1. Fissare prezzi sufficientemente elevati per un prodotto superiore da evitare di mangiare eccessivamente le vendite dell'incumbent
2. Scommettere su un prodotto non ancora presente sul mercato e che può fallire

## Perché funzionano?

1. L'incumbent aspetta a «copiare» l'entrante perché la concorrenza di prezzo andrebbe a cannibalizzare i suoi prodotti tradizionali
2. può anche farlo ma spesso lo farà con un brand diverso e quindi meno pericoloso

# La concorrenza può essere anche con se stessi nel tempo

- Libri di testo
- Moda
- Automotive
- Software

Creare obsolescenza aiuta a mantenere il controllo dell'added value

Attenzione però a non esagerare come ha fatto Nintendo con la non compatibilità

# Link da regole

B2B e B2C

# B2B

Supponete di avere 2 fornitori, uno storico e uno che vuole entrare...(quindi entrambe hanno zero added value)

È uguale fare un contratto annuale per 5 anni a fila o uno per 5 anni?

No

I fornitori saranno meno aggressivi se il gioco è annuale perché ogni gioco vale meno (e si può sempre pensare di vincere l'anno dopo) (ricordate che in altri mercati i ruoli dell'incumbent e del potenziale entrante potrebbero essere opposti)

Se fate un contratto quinquennale per il fornitore c'è molto più da perdere

Inoltre, il mercato cambia e può essere che l'anno prossimo uno dei due non abbia più interesse in te come cliente (ne ha altri, esce dal mercato, ecc.)

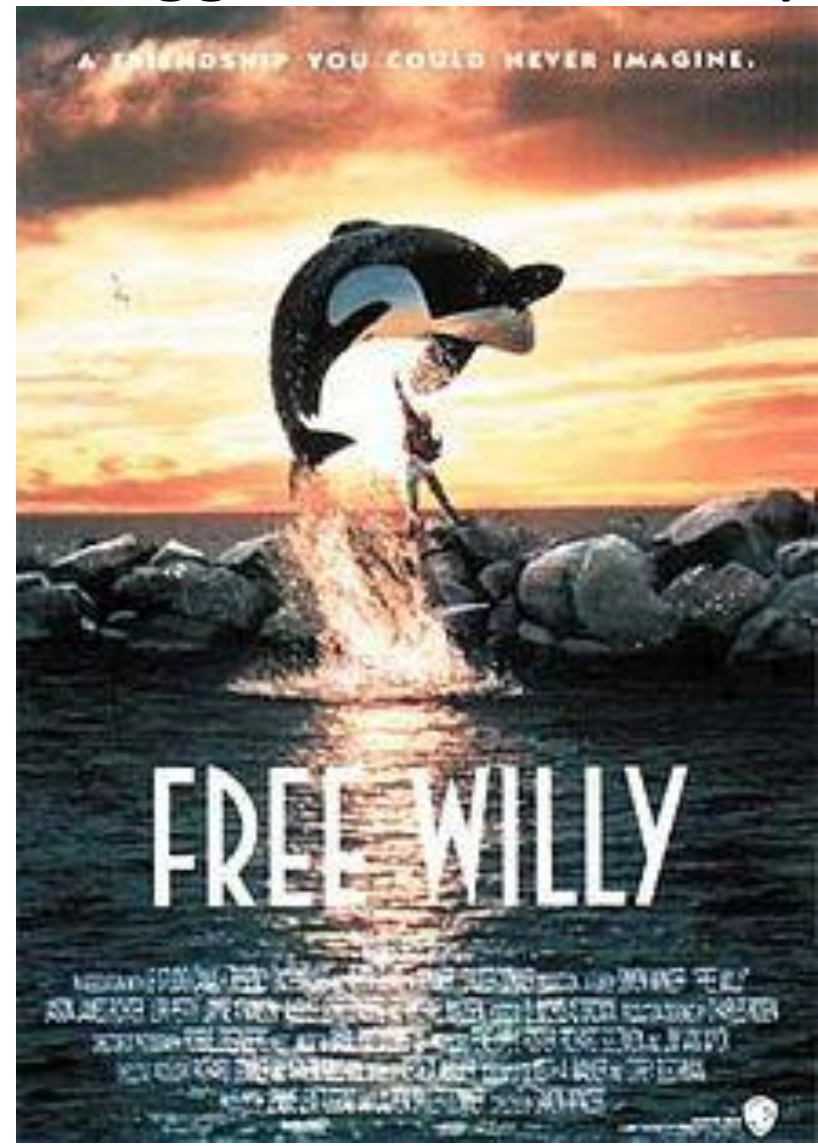
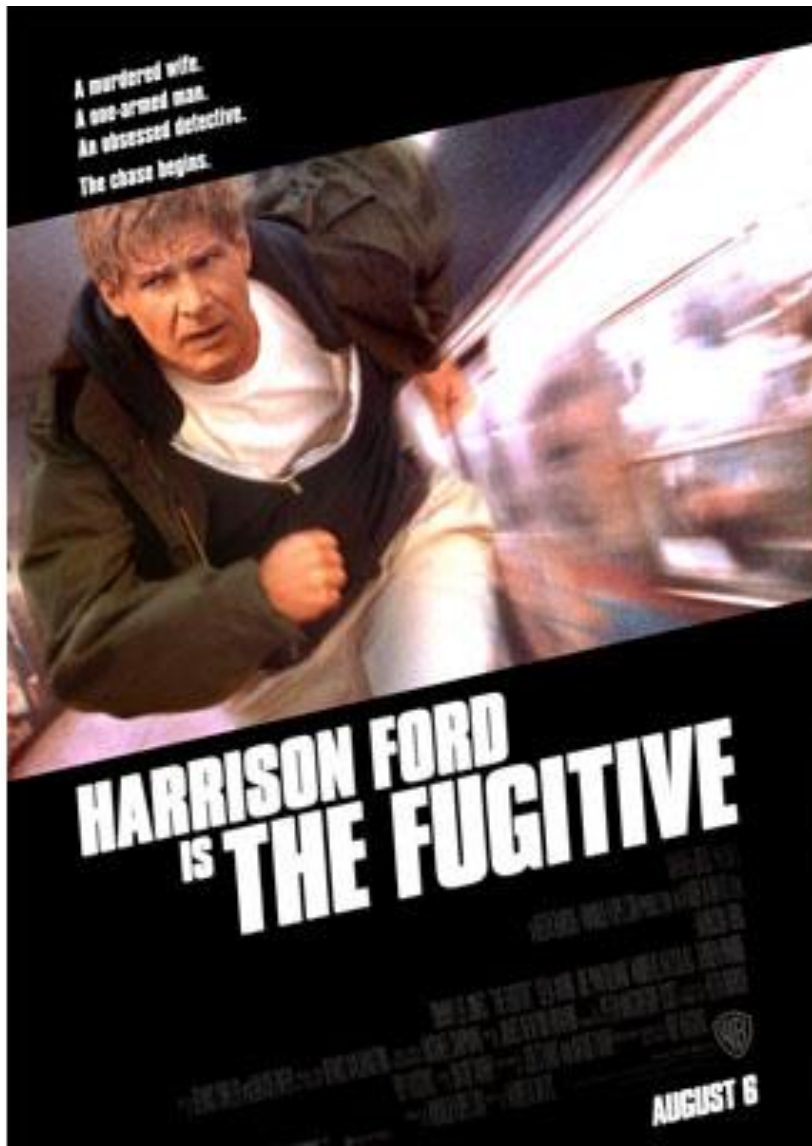
Fissa le regole quando hai potere di mercato

# B2B

- Se si è sul lato corto del mercato meglio chiedere contratti lunghi
- Se si è sul lato lungo meglio chiedere contratti brevi
- Attenzione però che i contratti lunghi sono più complessi, necessariamente incompleti e quindi a rischio di rinegoziazione

# B2C: Package Discount

2 film della Warner Bros. - Il fuggitivo e Free Willy



# B2C

- I due film sono molto diversi – vederne uno non implica vedere o non vedere l'altro – non sono ne competitors ne complementors
- Le cose possono cambiare se si guarda al mercato dei dvd o dell'affitto premium

# esempio

1. 100 persone sono disposte a pagare 20\$ per vedere il Fuggitivo e niente per vedere Free Willy
2. 100 persone sono disposte a pagare 20\$ per vedere Free Willy e niente per vedere il fuggitivo
3. 100 persone sono disposte a pagare 20\$ per vedere il fuggitivo, e 20\$ per vedere Free Willy
4. 100 persone invece vogliono vedere i film ma sono disposti a spendere solo 17,5\$ per film

Costo di WB per ogni film è 5\$ equamente distribuito per scatola, il disco, packaging, pubblicità e spese di spedizione

# continua

- WB decide di vendere ogni film a 19,95\$ - questo vuol dire 10,95\$ tenuto conto del markup del venditore (9\$ per film venduto)
- In tutto WB vende 400 copie dei film (200+200)
- Non vende solo al gruppo 4
- Per vendere al gruppo 4 altri 200 film dovrebbe abbassare i prezzi a 17,50\$
- Così però WB perde  $2,50$  (o meglio  $2,45$ )  $\times 400 = 1000(980)$ \$
- Il benefit è solo  $(17,50 - 9 - 5) \times 200 = 700$ \$
- Quindi per WB è meglio tenere 19,95 ma è una perdita per i clienti (che sarebbero disposti a pagare più dei costi e della stessa WB che lascia profitti potenziali nel gruppo 4)

# Che fare? Link i due con una pricing rule

- Dare un coupon sconto di 5\$ per ogni film comprato
- Implicitamente il deal è di comprare i due film e avere 5\$ di sconto o di comprarne uno solo a prezzo pieno)
- Lo sconto non ha effetto sui primi 2 gruppi.
- Il gruppo 3 ha uno sconto di 5\$ per la coppia di film e quindi WB ci perde  $5 * 100 = 500\$$
- Il 4 gruppo adesso compra e ognuno spende 35\$. La WB prende 17 (per consumatore) mentre il resto va al venditore (9+9). I costi di WB sono  $5 + 5 = 10\$$  e quindi ha guadagni extra per  $(17 - 10) * 100 = 700\$$
- Notate che è lo stesso extra che sia aveva con prezzo = 17,50 per tutti ma con questo schema si perde la metà (500 e non 980) e 700-500 da un vantaggio a WB

# Che cosa è successo?

- Dare 2,5\$ discount a tutti è diverso che dare 5 solo a qualcuno
- Nello specifico i gruppi 1 e 2 non hanno sconti ma solo i gruppi 3 e 4.

# Generalizzando

- Questo schema vale anche quando i due beni non appartengono alla stessa azienda (il problema sarà come dividersi i profitti/added value catturato)

Esempi:

Apri conto in banca – sconto su un biglietto aereo

Spendi una certa cifra in un supermercato e hai uno sconto sull'assicurazione auto

compra un nuovo abbonamento telefonico e hai un cpu con lo sconto o il telefonino

Compra abbonamento per Bologna Calcio e hai sconto per abbonamento Virtus pallacanestro (occhio però...)

# caveat

- Sarebbe diverso se i film fossero Harry Potter and the Philosopher's Stone e Harry Potter and the Chamber of Secrets?
- Si può formare un mercato dei Coupon

# Link da tattiche

- Minacce e promesse possono cambiare più di un gioco
- Analogamente creare un precedente in un gioco può cambiarne altri
- Perché questo si avveri bisogna che ciò che accade in un gioco dipenda da ciò che accade in un altro

# esempi

- Ripensate Nutra Sweet contro Holland Sweetener
- Tv via cavo negli Stati Uniti

# Tactics + Scope

Cable television consumer act 1992

È una legge che ri-regolamenta l'industria via cavo deregolamentata nel 1984, perché i prezzi erano cresciuti quattro volte l'inflazione

Oltre ai prezzi c'era un altro aspetto minore ma importante che veniva normato

Le 1152 tv commerciali potevano scegliere tra 2 opzioni (in aggiunta al broadcasting via etere che rimaneva )

1. Must Carry
2. Retransmission Consent

# cable

## Must Carry

- Le tv commerciali avevano uno slot garantito sulle reti cable ma non potevano chiedere compensi alle tv via cavo per i loro programmi

## Retransmission Consent

- Rinunciavano al diritto di avere spazio garantito sul cable ma potevano negoziare un compenso con le compagnie via cavo che volevano la loro programmazione

La gran parte delle tv affiliate a NBC, ABC ,CBS scelse per  
Retransmission Consent

# cable

- Le tv commerciali avevano fatto forti attività di lobby nel Congresso perché l'opzione Retransmission Consent fosse inclusa nella legge
- Pensavano con questo di aumentare i propri profitti di circa 1 miliardo di \$ all'anno in royalties come dichiarato da chairman di CBS Larry Tisch
- Le tv via cavo guidate da TCI Time Warner Cable dichiararono che non avrebbero mai pagato per il segnale delle tv commerciali e che non volevano trasferire questi costi sui clienti

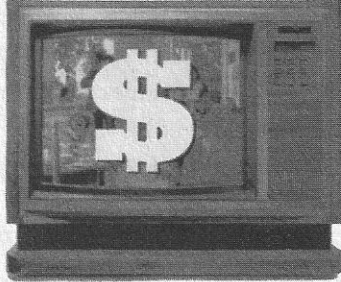
# cable

- I cable operator, che erano in difficoltà, cercarono di cambiare il gioco cambiando le percezioni.
- Alzando un po' di nebbia fecero intendere ai consumatori che il miliardo di dollari dichiarato da Tisch sarebbe venuto direttamente dalle loro tasche
- I consumatori arrivarono a credere che ciò sarebbe costato fino a 15\$ al mese in più per ogni abbonamento
- Ovviamente tutto questo era ritenuto ingiusto visto che i loro vicini senza cable potevano vedere quei programmi gratis con una normale antenna televisiva

# cable

- I conti dei consumatori erano probabilmente sbagliati ma quello che vale sono le percezioni

**SOON YOUR  
FAVORITE SITCOM  
COULD COST  
YOU SO MUCH IT  
ISN'T FUNNY.**



**TELL THE NETWORKS YOU'RE NOT GOING TO PAY FOR FREE TV.**  
**CAST YOUR VOTE FOR FREE TV. CALL 1-800-FREE TV 3.**

YOUR LOGO HERE

# cable

- La dichiarazione di Tisch fu improvvida e la strategia di comunicazione sbagliata
- Gli abbonati al cable erano 60 milioni
- 1 miliardo diviso 60 milioni diviso 12 mesi fa 1,4\$ al mese in più che vuol dire 35cents per ogni network. Non poco (10% dell'abbonamento base, ma non i 15\$ temuti dai consumatori)
- 35 cents era in linea con quanto chiesto dai canali solo cable come la Cnn

# cable

- Ticsch avrebbe potuto dire: vi do CBS gratis sul cable se la vostra compagnia vi abbassa l'abbonamento di 75 cents al mese
- Ragionevolmente le cable company non avrebbero accettato e quindi o diventava chiaro che CBS poteva chiedere una parte di quei 75 cents
- In effetti ci provarono ma ormai era troppo tardi e l'opinione pubblica era contro i 4 network azionali
- Alla fine diedero il permesso di ritrasmettere gratis
- Prima la Fox che ebbe così un premio di consolazione di 25 cents ad abbonamento
- Poi ABC e NBC che ebbero un po' meno
- CBS aspettò di più e non ebbe niente

# Cable - scope

- Non tutto il paese era uguale: è la somma di tanti mercati locali con le tv locali legate spesso ai grandi networks nazionali
- Corpus Christi: le tv locali riuscirono a non passare per quelli cattivi
- Annunciarono che se la cable company avesse abbassato i prezzi di 60 cents avrebbero concesso le trasmissioni free
- In questa città le affiliate ai network avevano una storia molto particolare. Tutte erano ancora in mano ai fondatori e molto legate tra loro

# cable

- I negoziati fallirono e le 3 tv decisero di non dare il permesso a trasmettere
- Gli abbonati erano furiosi perché dovevano passare dal cable alla tv normale (gli americani sanno essere molto pigri...)
- La cable company che era di TCI cercò di fornire un commutatore da cable ad antenna normale ma non bastava
- Inoltre esisteva un concorrente wireless – Omnivision - del cable che accettò di pagare per i canali dei networks
- Omnivision cominciò a guadagnare in poco tempo migliaia di clienti

# cable

- Che fare per le cable company?
- Cedere poteva essere un problema su altri mercati
- Nel mercato vicino di Beaumont si giocava più o meno lo stesso gioco e alcuni giocatori erano gli stessi
- Mc Kinnon, che possedeva KIII a CC aveva qua KBMT ma era molto più debole perché le affiliate agli altri network avevano dato i diritti di trasmissione gratis
- KBMT non poteva permettersi di essere l'unica non su cable ed era disponibile a dare gratis i suoi programmi
- TCI era anche a Beaumont il cable operator
- Tci decide di allargare il gioco ai due mercati

# Cable

- TCI non accetta KBMT sul cable a Beaumont se McKinnok non cedeva anche a CC
- Mc Kinnok era in grande difficoltà
- Però le altre TV a CC capiscono il gioco di TCI e capiscono che parte dei problemi di McKinnok sono anche i loro
- Se Mc Kinnok avesse ceduto, il loro potere contrattuale sarebbe calato molto
- Decisero così di non negoziare fino a quando KBMT non fosse ammessa al cable a Beaumont
- Alla fine TCI cedette
- ma non poteva far vedere che pagava per avere i canali: si decise di far pagare a TCI una serie di borse di studio per l'università locale ma senza specificare l'ammontare totale del finanziamento (un po' di nebbia...)

# A volte è meglio tenere le cose separate.....

- Melanie è la CEO di un gruppo tessile
- Uni dei suoi clienti la chiama a luglio per fare un nuovo ordine che si somma a quelli già stabiliti per l'anno corrente.
- L'accordo annuale prevede un prezzo fisso
- Per il nuovo ordine il cliente chiede uno sconto del 10%

# problema

- Se melanie accetta sconto crea un precedente
- Si dà l'idea che si possa rinegoziare e che ci sia margine per prezzi più bassi
- Che cosa chiedere in cambio?
- Sconto oggi per un anno in più di contratto?
- Questo però vuol dire anticipare una negoziazione quando mancano ancora mesi alla fine del contratto in essere e al momento in cui in genere si ricominciava a negoziare (novembre)

- Novembre era il momento giusto perché non dava molto tempo al cliente di trovare un altro fornitore in caso in cui non si trovasse un accordo capace di consegnare per gennaio.
- Al cliente poi potrebbe non piacere questo collegamento
- Il CFO fa notare però a Melanie che così si poteva sembrare deboli
- A melanie non dispiaceva anche perché era possibile che così il cliente arrivasse a Novembre meno preparato ad una negoziazione dura

- Si trova accordo per sconto 7%
- A novembre la rinegoziazione diventa dura e si arriva a Dicembre
- Ma a questo punto il cliente non ha alternative
- Si firma accordo per più anni come quello passato: prezzo fisso più sconto su quantità extra

# Rivediamo Nutra Sweet's

- Holland Swetteneers è entrata in Europa usando judo strategy: piccola capacità produttiva in mercato piccolo (500 ton, 5% mercato globale)
- Ma Nutra Sweet reagisce in modo molto aggressivo: guerra di prezzo, forse prezzi predatori
- Perché?
- Perché NS unisce il mercato EU con quello US
- si vuole far credere che si sarà aggressivi anche in US
- Ma era una minaccia credibile?
- Essere aggressivi in EU permette di mantenere una posizione di forza in US perché o Nutra Sweet esce o rimane più debole (finanziariamente, meno learning by doing)
- In parte ha funzionato perché HS non ha potuto investire molto sul mercato US dopo le perdite in EU

# Rivediamo Nutra Sweet's

- Entrare “Judo” forse ha dato il segnale sbagliato perché ha dato la possibilità a NS di essere aggressiva
- Forse qua era meglio una strategia “Sumo”: essere grandi per far capire le proprie intenzioni e ridurre probabilità di una guerra di prezzo