

Tactics

Perception is reality

Change people's perceptions and you
change the game

Cosa intendiamo per tattica?

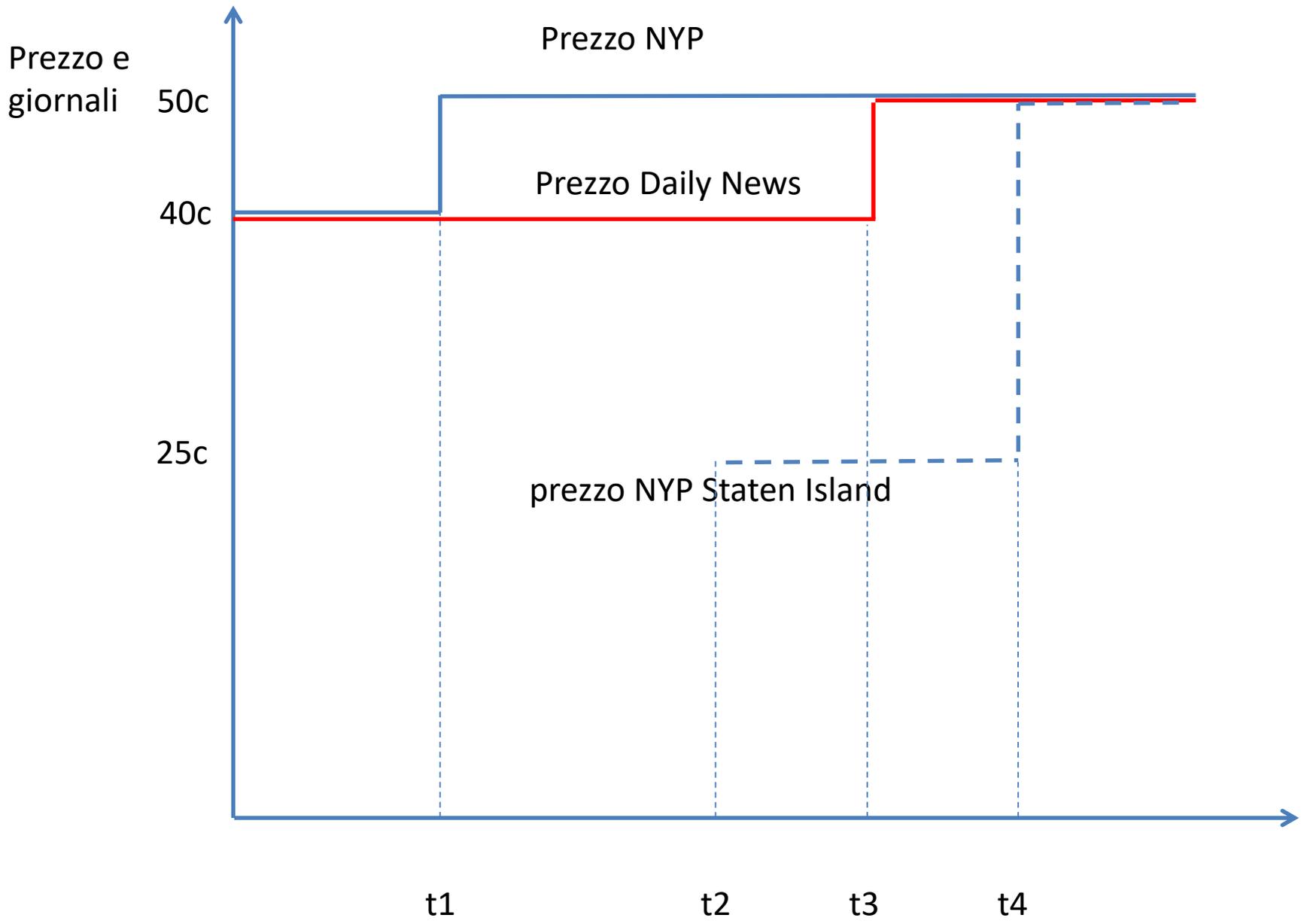
Per tattica si intendono le azioni che un giocatore mette in atto per cambiare le percezioni degli altri giocatori

Come posso suddividere le tattiche?

- Lift the fog
- Preserve the fog
- Stir up new fog

Togli la nebbia

New York Post vs Daily News



A cosa serve fare un MBA tosto?

- Ad imparare?
- Forse anche a quello.....
- Ma soprattutto
- Sai lavorare sotto pressione
- Hai superato una selezione fortissima
- Hai speso un sacco di soldi e quindi credi in te stesso e nella tua capacità di recuperarli

Altri casi

- Come negoziare per un nuovo posto di lavoro: parte fissa vs parte variabile
- Scrivere un libro: meglio chiedere una quota fissa per i diritti o tutto come percentuale delle vendite?

Federal Express

- «The world on time»
- Money back guarantee
- Ma la mancata consegna nei tempi previsti o peggio la mancata consegna in assoluto causa, in genere, danni ben superiori al costo del servizio!

Cosa fare?

- Investire nel servizio
- Promettere un refund molto più alto?

FedEx vs post office Express mail

- Express mail consegna puntuale al 99%
- FedEx al 99.9%
- Piccola differenza?
- Failure rate di Express mail 1% quello di FedEx 0.1%
- Fed Ex ha un failure rate 10 volte meglio!
- Supponiamo FedEx garantisca 200\$ per ogni mancata consegna puntuale. Quanto incide questo sui suoi costi per consegna?
- fedEx extra cost: $200\$ * 0.1\% = 20$ cents a pacco

FedEx vs post office Express mail

- Quanto costerebbe per Express mail la stessa garanzia?
- Extra cost Express mail: $200 * 1\% = 2\$$ per pacco
- I prezzi medi di FedEx sono 13\$ a pacco quelli di Express mail 10.75\$.
- Express mail farebbe fatica a sopportare gli extra costi e se cerca di scaricarli sui prezzi perde l'unico vantaggio che ha!
- se hai un servizio first class ti conviene dare anche una garanzia perché aumenta la tua credibilità

Dare garanzie

- Aumenta la tua credibilità
- Importante per i prodotti nuovi
- Conviene soprattutto quando si ha un ottimo prodotto
- Abbassa il rischio percepito dai clienti e quindi c'è meno pressione sui prezzi
- Ti fa scoprire prima se ci sono dei problemi nella tua rete di produzione/distribuzione

Publicità come tattica di signaling

- Se spendo molto in pubblicità per un prodotto vuole dire che ci credo (soprattutto se il consumo è ripetuto)
- Gillette
- Grandi studi legali (ma attenzione a non eccedere...)

Non dare un segnale è un segnale

Come superare l'opposizione ad un impianto potenzialmente pericoloso?

Es US: per costruire un impianto di riciclo di rifiuti tossici un'impresa promette alla comunità locale di:

- Portare lavoro nella comunità
- Investire nelle scuole locali
- Costruire un impianto sicuro

Basta?

Ovviamente no....

Perché?

Perché non basta?

- Cosa accade se c'è un incidente che inquina l'ambiente?
- Le case perdono valore
- Se c'è anche una piccola probabilità questo deprime il valore della casa oggi e quindi tutti hanno incentivo a vendere subito.....

Soluzione?

- Assicurare le case al valore di oggi (tra l'altro se non ci sono problemi è probabile che il valore delle case cresca)

L'impresa non lo fece

- Questo non segnale spinse la municipalità a non accettare
- Non segnalare ha fatto perdere credibilità all'offerta

credibilità

Manda segnali e spendi dove sei forte

- Accetta un pagamento basato sulle performance
- Dai garanzie
- Prove gratis
- Pubblicità

Quello che non fai da un segnale!

Chiedi agli altri segnali che dimostrino credibilità

- Proponi contratti a performance
- Chiedi garanzie
- Chiedi prove gratis

Mantieni la nebbia...

Ci sono casi in cui è meglio nascondersi

- ET vs Startman
- Se rifiuti un progetto è meglio che nessuno lo porti avanti...
- Segui la folla (e spiega le bolle....)
- Creare obiettivi irraggiungibili.

Tattiche di negoziazione

Vuoi vendere un bene. Non vuoi vendere sotto i 100\$

Chiedi 120\$, che succede?

L'altro rifiuta e sa che il prezzo che accetterai è sotto i 120\$....

Non potrai che finire nel range 100-120\$

La volta dopo chiedi 180\$

L'altro può offrire 140 e tu sai che il prezzo che accetterà è sopra 140...

Se però non cali e il suo prezzo di riserva è 150\$ perdi una opportunità....

negoziazione

- C'è interesse ad essere aggressivi
- Ma l'aggressività fa anche perdere opportunità
- Che fare?
- Il problema non è nei giocatori ma nel gioco!
- Come posso cambiarlo?

Introdurre un mediatore

- Entrambe le parti comunicano segretamente al mediatore quale è il prezzo massimo a cui acquistare e minimo a cui vendere.
- Se il primo è sopra al secondo il mediatore calcola la media e quello è il prezzo
- Se il primo è sotto il secondo il mediatore annuncia che non c'è scambio ma non dice i prezzi.
- Così non si impara l'offerta dell'altro e si può continuare a negoziare

Altri campi in cui è utile mediatore

- Accordi prima del processo
- Definizione dello stipendio
- Prezzo di un brevetto
- Prezzo di un terreno

Negotiation and information

È importante:

- Quello che so e quello che sanno gli altri
- Sapete quello che sanno gli altri?
- Gli altri sanno quello che sapete voi?
- Gli altri sanno quanto voi sapete di quello che sanno loro?

Il livello di informazioni cambia il gioco

Supplier vs buyer

- Lunga disputa per un contratto
- Supplier minaccia di non vendere più al buyer se non accetta condizioni
- Il buyer cede ma capisce che il supplier non ha problemi ad essere aggressivo e danneggiarlo
- Il buyer cerca un nuovo fornitore ed un back up
- Il buyer molla il supplier

La minaccia messa in atto, e quindi esplicita, mostra una caratteristica del buyer.

Forse un mediatore poteva evitare lo show down

Disagreeing to agree

Cliente: vuole vendere una sua impresa

Fornitore: banca d'affari che seleziona un potenziale compratore con cui definire il prezzo

Bisogna firmare un contratto che stabilisca le fee per a banca che in genere è legata al valore del contratto di vendita

La banca chiede 1%

Il cliente ritiene che il deal sarà intorno ai 500 milioni

Quindi la fee è di 5 milioni, ritenuta troppo alta

Il cliente propone una fee dello 0,625%

La banca pensa che il deal si chiuderà sui 250 milioni e quindi la fee aspettata passa da 2,5 milioni a 1,5 milioni

Disagreeing to agree

La banca cerca di convincere che i 500 milioni non sono probabile e che quindi la fee non sarà di 5 milioni

Il problema è che il cliente non vuole sentirsi dire che la sua impresa vale solo 250 milioni e potrebbe decidere di lasciare completamente la banca

Che fare?

Come costruire sulle divergenze un accordo?

Il cliente propone una fee dello 0,625% con un minimo garantito di 2,5 milioni

Disagreeing to agree

I 2,5 milioni minimi garantiti soddisfano la banca, lo 0,625% il cliente

Con questa condizione la fee supera i 2,5 milioni sopra i 400 milioni di vendita

Ma il cliente si aspetta 500 milioni e quindi è contento con 0,625

La banca si aspettava 2,5 che adesso sono garantiti e nel caso in cui abbia ragione il cliente, prende di più

Negoziare solo sulla percentuale era un win-lose situation

Passare a minimo garantito più percentuale bassa è win-win ma solo perché le percezioni sono diverse

Poi si passa alla negoziazione tra venditore ed acquirente...

- Valutazione venditore: crescita 10% annuo => 500
- Valutazione cliente: crescita piatta => 250

Che fare?

- Mix di cash subito e pagamenti futuri a seconda delle performance
- Questo permette di «mantenere la nebbia»

Negotiating in the Fog

Errori

1. Non fate sapere quanto è il minimo che siete disposti ad accettare. Sparare alto non serve, si rischia di non raggiungere l'accordo
2. Fare minacce esplicite. Anche se implicita esplicitarla cambia il gioco e non si torna indietro
3. Cercare di risolvere le differenze di opinioni direttamente tra le parti

Soluzioni

1. Settlement Escrow
2. Mediatore che faccia capire alle parti le implicazioni di un non accordo
3. Capire su che cosa ci deve o non ci deve essere accordo. Usare la differenza di opinioni per strutturare accordi win win

Aumentare la nebbia

Pensate al poker

Poker

- Se non faccio mai bluff sono troppo prevedibile
- Se faccio qualche bluff è meglio
- Se poi ogni tanto mi scoprono può essere ancora meglio...

Ma vale anche...

- Ricordate basso prezzo acquisto console Nintendo 100\$, però poi ogni gioco 50/60\$
- Costi alberghi. In alcuni casi non si vuole far vedere che i prezzi sono legati ai picchi di domanda e quindi si chiede di prenotare per più giorni di quanto necessario
- Schemi di prezzo complessi spesso vogliono nascondere i prezzi o perché alti o perché bassi. Comunque rendono paragoni più difficili
- Pensate alle tariffe dei telefonini. Siete sicuri di sapere quanto pagate e siete capaci di capire quanto costerebbero le alternative?

Però...

- Attenzione che crescono i costi amministrativi
- I clienti possono disaffezionarsi
- Si incoraggiano price cut nascosti
- Ci può essere una spinta alla semplificazione

Airlines

- 1992 le compagnie aeree avevano una struttura tariffaria molto complicata (molta nebbia)
- Bob Crandall CEO di American Airlines decide di semplificare la sua struttura tariffaria per diminuire i costi amministrativi e per rendere più chiari i prezzi per i clienti – Value Pricing
- Che fanno le altre?
- Seguono perché conviene a tutti
- Però....
- Twa approfitta de nuovi prezzi per abbassare i propri
- Le altre devono seguire...
- Si ricomincia con sconti specifici
- Si ritorna alla status quo
- Troppe linee aeree aveva no problemi finanziari di breve periodo
- Crandall non era simpatico....

In più

- Pensate ai prodotti finanziari alla base della crisi del 2008