

Co-opetition - Barry Nalebuff e Adam M. Brandenburger

Sintesi del libro (Blinklist)

Che vantaggio ne ricavo? Impara come cooperare e competere contemporaneamente.

In particolare in contesti aziendali, i concetti di cooperazione e competizione tendono a essere visti come idee opposte e che si escludono a vicenda. Ma questo non è necessariamente vero, e con un po' di creatività e una leggera fusione delle due parole, emerge il concetto di *co-opetition*. Anche se può sembrare una parola abbastanza strana, in realtà è uno strumento utile quando si crea un'impresa nel complesso mercato di oggi.

Se siete coinvolti nel mondo degli affari, come cliente, fornitore, imprenditore o concorrente, dovete sapere come funziona il gioco del business e, forse ancora più importante, come spostare le regole a vantaggio della vostra attività. In *Co-opetition*, Barry J. Nalebuff e Adam M. Brandenburger presentano le diverse parti del gioco del business e i molteplici ruoli interdipendenti che ogni *player* ricopre.

In breve scoprirete:

- in che modo Super Mario è diventato più famoso di Topolino;
- come utilizzare termini contrattuali come "cliente più favorito" a proprio vantaggio; e
- perché le percezioni delle persone su come la vostra azienda sta andando sono un fattore importante.

Nel mondo degli affari, due *players* possono cooperare e competere allo stesso tempo.

Cosa serve per farlo nel mondo degli affari? Alcune persone pensano che si tratti semplicemente di ottenere qualcosa in più rispetto alla concorrenza. In quest'ottica, il business è visto come una gara, dove dovete incrociare le dita e sperare che i vostri principali concorrenti abbiano difficoltà e cadano lungo la strada.

Ma questa metafora non si applica necessariamente a tutti i business. In realtà, due concorrenti aziendali potrebbero trarre vantaggio dal sostenersi a vicenda, invece di cercare di combattersi.

Per capire perché, dividiamo i *players* del business in quattro gruppi. I primi tre sono ovvi: i clienti, i fornitori e i concorrenti. Il quarto gruppo? Questi sono i complementi. In sostanza, i complementi sono prodotti e servizi che completano il vostro prodotto per renderlo più prezioso. Hardware e software sono esempi perfetti di due complementi: quando le persone hanno un hardware migliore, hanno bisogno di software più veloce e viceversa.

Vale la pena notare che non c'è sempre una netta divisione tra complementi e concorrenti. Anche se abbiamo delineato ruoli aziendali distinti - fornitori, clienti e così via - i *players* possono anche assumere più ruoli contemporaneamente.

Pertanto, potreste collaborare con un *player* aggiungendo valore ai vostri rispettivi prodotti e allo stesso tempo competere con loro per determinare come dividere il valore tra di voi. Ad esempio, nell'industria cosmetica, produttori e rivenditori si completano a vicenda, poiché entrambi svolgono un ruolo fondamentale nel fornire ai consumatori cosmetici. Tuttavia, i clienti sono disposti a pagare solo un certo prezzo, per esempio, il rossetto, quindi i produttori e i rivenditori devono competere tra loro quando si tratta di dividere la somma.

Ed è proprio da qui che deriva il termine "co-opetition": quando due *players* cooperano e competono l'uno con l'altro allo stesso tempo.

Questi doppi ruoli possono sembrare confusi, ma essere consapevoli di questi ruoli è essenziale se si desidera sviluppare una strategia aziendale efficace.

Puoi usare la teoria dei giochi per affrontare relazioni d'affari complesse.

Navigare nel mondo degli affari e comprendere tutti i diversi attori coinvolti può essere fonte di confusione. Per renderlo un po' più semplice, usate la teoria dei giochi, un approccio per sviluppare una strategia efficace quando le vostre azioni dipendono da quelle di altri *players*.

Per prima cosa, dovete valutare la posizione relativa di ciascun *player* separando le PARTS. L'acronimo PARTS (in inglese *Players, Added value, Rules, Tactics, Scope*) rappresenta i cinque elementi del gioco di business:

- *Players*;
- Valore aggiunto;
- Regole;
- Tattiche;
- Scopo.

Come spiegato nel paragrafo precedente, i quattro gruppi di *players* comprendono clienti, fornitori, concorrenti e complementi.

Ogni *player* aggiunge valore al gioco, e alcuni più di altri. Questo valore aggiunto offre ai *players* il potere di negoziare e può quindi essere usato come leva per cambiare le regole del gioco. Ad esempio, nel settore dei cosmetici, i dettaglianti aggiungono valore controllando il canale di distribuzione dei consumatori. I rivenditori potrebbero usare questo come leva per cambiare le regole di quanto pagano i produttori per i loro prodotti.

Inoltre, la diversa percezione del gioco da parte di ciascun *player* determina le proprie tattiche individuali, così come la loro visione dello scopo generale del gioco. Per i produttori di cosmetici, lo scopo del gioco potrebbe essere solo l'industria dei cosmetici, ma per i rivenditori come i grandi magazzini potrebbe comprendere anche molti altri settori.

In definitiva, i cinque elementi di *PARTS* determinano le relazioni di potere; la potenza relativa di ciascun *player* determina la sua prestazione.

Ed ecco dove diventa interessante: potete cambiare gli elementi del gioco per raggiungere una posizione migliore. Le *PARTS* non sono solide e rigide: ogni singolo elemento può essere regolato a vostro vantaggio.

Vale la pena notare che ogni volta che un elemento del gioco cambia, l'intero gioco cambia con esso. In quanto tale, è essenziale riflettere su ciascuno di questi elementi al fine di sviluppare una solida strategia aziendale.

Nei prossimi paragrafi, imparerete esattamente come cambiare i diversi elementi del gioco per ottenere una posizione migliore.

Assicurati che il gioco del business valga il tuo tempo.

Quando un *player* d'affari pensa di entrare nel mercato, spesso dimentica un punto importante: ogni volta che cambia il numero di *players*, lo stesso vale per il gioco.

La vostra decisione di entrare nel gioco potrebbe non essere necessariamente una brutta cosa per il *player* esistente, e potrebbe anche essere preziosa per lui quanto lo è per voi. Dopo tutto, se diventate un

concorrente, un *player* ne trarrà beneficio. Il cliente, ad esempio, avrà più opzioni se deciderete di entrare nel mercato.

Questo è il motivo per cui dovrete assicurarvi di essere ricompensato per la vostra decisione di entrare nel gioco. Chiedete ai vostri clienti di contribuire ai costi iniziali o di firmare una garanzia che essi lavoreranno con voi (come se fosse assicurazione).

Questo approccio è tanto più necessario se si considerano i costi sostenuti quando si entra nel gioco all'inizio. Per entrare nel mercato, dovete spendere tempo e denaro per creare una strategia efficace e una proposta attraente. Quando vi avventurate in un nuovo gioco, rischiate anche di perdere i vostri clienti esistenti o di provocare aggressività e ostilità dai vostri nuovi concorrenti.

Ipotizziamo che i primi passi vadano bene e si rimanga nel gioco. In questa fase, potreste trarre vantaggio dall'inserimento di nuovi *players*; nuovi clienti e complementi aumenteranno il vostro valore attuale. Allo stesso modo, i nuovi fornitori potrebbero offrirvi una posizione negoziale migliore. Anche la nuova competizione può essere preziosa, per lo meno, vi motiverà!

Quindi, ricordatevi di cercare incentivi per portare gli altri a confrontarsi con voi.

Il valore aggiunto è un livello di potere nel gioco del business.

Ricordate la A (added value) nelle PARTS? Esatto, rappresenta il valore aggiunto, che si riferisce a qualunque beneficio un *player* porti al gioco quando entra. È importante tenere presente che questo valore aggiunto non è un fattore costante e fisso: potete cambiarlo.

Ma prima, perché vorreste farlo? Se state già aggiungendo valore al gioco, potete guadagnare potere diminuendo il valore aggiunto degli altri *players*.

Immaginate che la vostra attività abbia un monopolio. Il vostro valore aggiunto è tecnicamente uguale all'intero gioco perché, beh, siete l'unico! Ma anche allora, alcuni *players* - come i fornitori o i clienti - hanno il loro valore aggiunto, e probabilmente vorrete che sia il più piccolo possibile.

Come produttore monopolista di beni, è possibile creare una scarsità di forniture. In questo modo, i vostri clienti hanno meno valore aggiunto, perché c'è sempre qualcuno che prende il loro posto.

Questa è esattamente la tattica usata da Nintendo alla fine degli anni '80. Lo sviluppatore del videogioco ha fatto in modo che non ci fossero mai abbastanza giochi sul mercato, creando una frenetica domanda da parte dei consumatori. Di conseguenza, Mario, l'eroe del gioco più venduto della compagnia, divenne più famoso di Topolino!

Il rovescio della medaglia, in un mercato competitivo, è che l'aumento del proprio valore aggiunto (e non quello di chiunque altro) deve essere la priorità. Se hai molta concorrenza, è possibile che la tua decisione di uscire dal gioco abbia un impatto zero sul settore. Se è così, ciò implicherebbe che non hai alcun valore aggiunto!

Un modo per assicurarsi che ciò non accada è attraverso un trade-off - abbassare la qualità del prodotto *versus* un prezzo al consumatore più basso.

Meglio ancora, un trade-on - aumentare il valore di un prodotto e contemporaneamente abbassare i costi di produzione - garantirà un valore aggiunto. Questo funziona a breve termine, ma attenzione: la concorrenza si adegnerà alla fine.

Una strategia più sostenibile è quella di costruire relazioni con i clienti, perché anche se i tuoi prodotti sono mediocri, l'acquisizione di clienti fedeli garantirà un valore aggiunto.

Cambiare le regole del gioco cambia l'equilibrio di potere tra i *players*.

Quando siamo bambini, le regole degli altri governano il nostro comportamento: attraversiamo la strada quando la luce è verde, andiamo a letto quando ci viene detto e camminiamo nei corridoi della scuola elementare in fila indiana.

Ma nell'età adulta, possiamo inventare alcune regole da soli. E nel mondo degli affari, questo modifica completamente il gioco. Qui, le regole determinano come trattare i dipendenti, l'ambiente e i clienti.

Naturalmente, molte regole come quelle relative ai prezzi sono determinate dalle leggi, ma i dettagli sono molto più flessibili di quanto ci si potrebbe aspettare. Anche se i governi monitorano le transazioni commerciali e applicano le norme antitrust per mantenere il mercato equo, i singoli *players* hanno l'autonomia di definire le regole in termini contrattuali con i propri clienti.

Ad esempio, nel vostro contratto con il cliente, potrebbe chiedere la clausola del "cliente più favorito" (*most-favored-customer* MFC), affermando che gli darai un prezzo migliore rispetto a quello degli altri tuoi clienti.

Potrete anche negoziare una clausola *meet-the-competition* (MCC), che vi dà il diritto di abbinare il prezzo a qualsiasi altra offerta concorrente. In questo modo, il cliente non può lasciarvi per un concorrente; ma, avrete l'opportunità di tenerlo con un determinato prezzo.

L'introduzione di questo tipo di regole cambierà l'equilibrio di potere tra tutti i *player*. Le clausole MFC e MCC rappresentano accordi con i tuoi clienti, ma cambiano anche il rapporto tra te e gli altri *player*.

La clausola MFC riguarda in definitiva la negoziazione dei prezzi con tutti, dal momento che puoi sempre dire ai tuoi fornitori che devi ridurre i costi generali per compensare le perdite subite dai tuoi prezzi più bassi.

E con la clausola MCC, puoi decidere se mantenere o meno il cliente. Si risparmia anche il tempo necessario per creare una proposta, dal momento che il prezzo richiesto è immediatamente chiaro.

Come puoi vedere, questi cambiamenti sottili possono avere un grande impatto sul gioco nel suo complesso.

Cambiare il modo in cui gli altri *players* percepiscono il gioco influenzerà il loro comportamento.

La mente umana è una cosa potente. Nel mondo degli affari, la percezione del gioco da parte di ciascun *player* può effettivamente cambiare la realtà del gioco stesso!

Perché? Beh, le nostre idee su come funzionano le cose motivano il nostro comportamento. Quindi, se vuoi cambiare il modo in cui i *players* interagiscono, inizia cambiando le loro percezioni.

Immaginate che qualcuno creda che stiano sbagliando in un ambiente professionale, come in una situazione di negoziazione. Per migliorare le loro prestazioni, è probabile che si comportino in modo più aggressivo per cercare di compensare la loro mancanza di fiducia. Sfortunatamente, questo funziona raramente, poiché le persone non sono ben disposte quando si sentono minacciate da un soggetto aggressivo.

D'altra parte, qualcuno che ha fiducia sarà più a suo agio e quindi in grado di imporre tranquillamente le proprie regole agli altri.

Probabilmente potete già osservare come divulgare, nascondere o manipolare le informazioni possa cambiare le percezioni di altre persone, dandovi così potere sulle loro azioni.

"La forza del telegrafo" è un modo per rivelare in modo selettivo le informazioni. Ad esempio, potreste investire in un bel completo e un taglio di capelli per un colloquio di lavoro. In questo modo, la controparte riceverà il messaggio che avete avuto successo in passato, quindi in futuro avrete probabilmente successo nella loro organizzazione.

Viceversa, anche se vi trovate tra un lavoro e l'altro e avete difficoltà finanziarie, indossare un vestito vecchio e trasandato invierà il messaggio sbagliato.

In alcuni casi, potrebbe anche essere meglio conservare certe informazioni personali. Prendete l'esempio di Frank Rice, presidente della Columbia Pictures, che ha venduto i diritti cinematografici a ET per soli \$ 100.000, prima che il film andasse a guadagnare \$ 400 milioni! Questo non è sicuramente il tipo di errore di valutazione che vorreste comunicare durante un colloquio.

Infine, potete anche cambiare le percezioni delle persone presentando le informazioni in modo confuso. Ad esempio, potete mascherare prezzi elevati attraverso un metodo di calcolo complesso.

È possibile far leva sul cambiamento dello scopo del gioco.

Se voleste, potreste considerare qualsiasi cosa nella vita come un grande gioco. Ma ecco il punto: ogni gioco fa parte di un altro gioco più grande. Il semplice fatto che ogni gioco sia collegato a tutti gli altri giochi significa che il vostro comportamento come *player* può avere un effetto a catena.

Dopotutto, quello che fate oggi nel settore televisivo potrebbe avere un impatto su ciò che accadrà domani nella sfera politica; basta un'azione per collegare due giochi completamente separati.

Le persone tendono a non vedere la realtà in questo modo. Ad esempio, preferirebbero pensare ai mercati delle materie prime di quest'anno e del prossimo anno come arene completamente distinte, quando in realtà questi due ambiti hanno un enorme impatto l'uno sull'altro!

L'utilizzo di questa conoscenza per cambiare lo scopo del gioco è l'ultima leva di PARTS (*scope*). Devi semplicemente cercare i collegamenti tra diversi giochi e utilizzare questi link a tuo vantaggio.

Questo è esattamente ciò che fece la società di videogiochi Sega quando entrò nel mercato negli anni '90. Invece di affidarsi alle attività di Nintendo, basate su sistemi a 8 bit, Sega ha sviluppato giochi a 16 bit. La società ha anche stabilito un prezzo più alto per il suo prodotto, ben al di sopra di quello che Nintendo stava caricando. Di conseguenza, non erano tecnicamente in competizione nello stesso mercato con il gigante del videogioco.

In questo modo, Sega ha ampliato in modo efficace l'ambito del gioco dividendo il mercato in settori a 8 e 16 bit; evitò così di imbattersi in un potente concorrente e si assicurò il proprio posto come *player* fondamentale.

Final summary

Il messaggio chiave:

Nel mondo degli affari e all'interno del business, i *player* possono cooperare e competere allo stesso tempo. La chiave è approcciare con attenzione ciascun elemento importante del gioco; *players*, valore aggiunto, regole, tattiche e scopi sono tutti concetti essenziali che potete usare per migliorare la vostra posizione.

Consiglio pratico:

Puntate sulla vostra consapevolezza.

Quando cercate di proiettare la fiducia come dipendente, potete provare a negoziare un contratto che combini uno stipendio di base relativamente basso con un bonus collegato ad alte prestazioni. Allo stesso modo, come azienda, potreste offrire prove gratuite o lanciare campagne pubblicitarie molto costose. Il punto è che, assumendo ulteriori rischi, dimostrerete di essere fiducioso nella vostra capacità di mantenere le promesse. A sua volta, l'altra parte avrà maggiori probabilità di entrare in una relazione commerciale con voi.