

## Dinamiche: la concorrenza nel tempo

### CAPITOLO SETTE

Robert Crandall, ex direttore generale dell'American Airlines, una volta disse: «Questo settore deve sempre dipendere dai suoi concorrenti più stupidi». Crandall era frustrato a causa di una ripresa della guerra dei prezzi in un settore in cui anche nei periodi migliori si facevano profitti a fatica. All'inizio degli anni Novanta molte compagnie aeree statunitensi finirono in bancarotta e si ripresero, anche più di una volta, e Crandall pensò di dare alla concorrenza un'indicazione sulla necessità di mantenere tariffe più alte. Così alla fine del 1991 American lanciò il programma «Value Pricing» che prevedeva solo quattro fasce tariffarie su ogni aereo: la prima classe, la classe standard, i posti con acquisto anticipato a 7 e 14 giorni. La compagnia promosse la strategia come finalizzata al risparmio, ma gli analisti ritengono che le quattro classi tariffarie potessero fungere da «punto focale», sulla base del quale tutte le più grandi compagnie potessero fissare le proprie tariffe in modo da evitare ulteriori guerre di prezzo. Durante un periodo di recessione alcune compagnie, che si trovavano a fronteggiare un eccesso di capacità, non recepirono però il messaggio, o lo ignorarono deliberatamente, imponendo tariffe inferiori a quelle di American. Nella primavera del 1992 Crandall, stanco dei suoi «concorrenti più stupidi», portò le tariffe a un prezzo ancora più basso, ma il suo tentativo di porre fine alle guerre dei prezzi fallì.

Dieci anni dopo il fiasco del Value Pricing, capì finalmente che, in presenza di un eccesso di capacità, le compagnie aeree saranno sempre portate a diminuire i prezzi. Crandall, invece di tentare ancora una volta di coordinare direttamente le tariffe, si impegnò per ridurre la capacità. Con la mente sempre rivolta alle pubbliche relazioni, nel febbraio del 2000 Crandall e American lanciarono la promozione «Extra Leg-room in Coach», ma più spazio per le gambe significava in realtà meno posti a sedere. Se le altre imprese avessero seguito questo esempio, il problema dell'eccesso di capacità si sarebbe risolto e i prezzi si sarebbero stabilizzati. United Airlines fece qualche piccolo passo nella stessa direzione con la sua promozione Economy Plus del 2001, ma le altre compagnie non videro la promozione Extra Leg-room come un'opportunità per cambiare l'equilibrio nel settore nel lungo periodo, bensì come un'occasione per impossessarsi di un'ulteriore quota di mercato nel breve periodo. Nell'ottobre del 2004, con l'economia in rapida crescita e la sua quota di mercato che si riduceva sempre di più, American rimise i sedili al loro posto.

Durante il boom economico avvenuto tra il 2004 e il 2007, quando gli aerei viaggiavano a pieno carico e le tariffe erano alte, nel settore accadde qualcosa di

strano. Una dopo l'altra, le compagnie cominciarono a ridurre la capacità sul mercato, eliminando rotte e comprando aerei a più corto raggio; alcune si fusero. Quando la Grande Recessione colpì nel 2008, il settore aeronautico era preparato e riuscì a mantenere alte le tariffe; soltanto il recente aumento dei prezzi del carburante ha potuto limitare i profitti delle compagnie aeree.

Quello del settore aeronautico è un caso molto interessante per l'analisi delle dinamiche della concorrenza. In questo capitolo analizzeremo le diverse facce di tali dinamiche, esaminando i tempi delle decisioni e l'importanza degli impegni vincolanti; esplorando il concetto di punto focale e vedendo come le imprese possono utilizzarlo per evitare gli effetti negativi derivanti da una concorrenza spietata. Infine analizzeremo come la struttura di un settore emerga dall'interazione delle imprese che ne fanno parte.

## 7.1 Microdinamiche

Il termine *microdinamiche* si riferisce all'evoluzione nel tempo della concorrenza tra un piccolo numero di imprese, in opposizione a *macrodinamiche* che si riferisce invece all'evoluzione dell'intera struttura del mercato. Nel capitolo 5 abbiamo visto due importanti modelli di concorrenza tra un numero ridotto di imprese: il modello di Cournot della concorrenza sulla quantità e il modello di Bertrand della concorrenza sui prezzi. Entrambi i modelli erano statici e le decisioni venivano prese simultaneamente, ma, per quanto irrealistici, fornivano un'idea di alcuni importanti concetti strategici come l'effetto di distruzione di ricavo o l'impatto dei limiti di capacità e della fedeltà dei consumatori sulla concorrenza. A causa della loro natura statica, però, questi modelli non ci permettono di cogliere appieno il processo decisionale strategico del mondo reale, dove le strategie si evolvono nel tempo. Nella prima parte di questo capitolo ci soffermeremo sul modo in cui la considerazione della dimensione temporale influisce sulle opzioni strategiche, focalizzando l'attenzione sui seguenti aspetti delle microdinamiche:

- i vantaggi strategici degli impegni vincolanti;
- i benefici della flessibilità dell'informazione;
- la disciplina della concorrenza.

### 7.1.1 Impegni vincolanti strategici

Perché un *impegno vincolante strategico* modifichi le decisioni strategiche degli avversari<sup>1</sup>, deve essere frutto di una decisione *irreversibile, visibile, comprensibile, e credibile*. L'impegno vincolante deve essere irreversibile perché altrimenti non avrebbe alcun peso: l'impresa potrebbe, infatti, tirarsi indietro qualora tale impegno non avesse l'effetto strategico desiderato; deve essere visibile e comprensibile perché altrimenti gli avversari non avrebbero niente rispetto cui reagire e deve essere credibile affinché gli avversari ne tengano conto<sup>2</sup>.

Il famoso esempio della conquista dell'impero azteco del Messico da parte di Hernan Cortés illustra bene questi concetti. Quando arrivò nel Messico nel 1518, Cortés ordinò ai suoi uomini di bruciare tutte le navi, meno una; ciò che apparve come un gesto di follia, era, in effetti, una mossa deliberata e calcolata poiché, attraverso la distruzione dei mezzi di ritirata, Cortés obbligò i suoi uomini a combattere valorosamente per vincere. Secondo Bernal Diaz del Castillo, cronista della conquista degli aztechi da parte di Cortés: «Cortés disse che potevamo aspettare aiuto e assistenza soltanto da Dio, poiché non avevamo navi con le quali tornare a Cuba. Di conseguenza avremmo dovuto unicamente contare sulle nostre spade e sul nostro coraggio»<sup>3</sup>.

Per analizzare l'impegno vincolante nel contesto dei modelli di concorrenza, ritorneremo sul modello di Cournot di concorrenza sulla quantità che abbiamo visto nel capitolo 5. Ricordiamo che il modello si basa sui seguenti fatti: ci sono due imprese (impresa 1 e impresa 2) che hanno funzioni di costo identiche:  $CT_1 = 10Q_1$ ,  $CT_2 = 10Q_2$ . Il valore della domanda del mercato è dato da  $P = 100 - (Q_1 + Q_2)$ . Le imprese scelgono la quantità di output che intendono produrre simultaneamente e considerano fissa la scelta dell'altro. Abbiamo calcolato che le risultanti quantità, prezzi e profitti di equilibrio sono rispettivamente:  $Q_1 = Q_2 = 30$ ;  $P_1 = P_2 = 40$ ; e  $\pi_1 = \pi_2 = 900$  dollari.

Immaginiamo adesso che invece di decidere quale quantità produrre simultaneamente, l'impresa 1 selezioni  $Q_1$  prima che l'impresa 2 abbia scelto  $Q_2$ . Questo può accadere se per esempio l'impresa 1 costruisce una nuova fabbrica oppure stipula contratti con dipendenti e fornitori prima che lo abbia fatto l'impresa 2. In questa situazione, nota come modello di Stackelberg, la scelta dell'impresa 1 di  $Q_1$  può influenzare la scelta dell'impresa 2 di  $Q_2$ . Per capirne il motivo ricordiamo che l'impresa 2 sceglie  $Q_2$  secondo la funzione di reazione:  $Q_2 = 45 - 0,5Q_1$  (per la derivazione della funzione di reazione si veda il capitolo 5). La differenza fondamentale tra il modello di Stackelberg e quello di Cournot è che l'impresa 2 non deve ipotizzare il valore di  $Q_1$ . Costruendo la fabbrica per prima, l'impresa 1 si è impegnata a produrre  $Q_1$  e l'impresa 2 lo sa.

L'impresa 1, potendo calcolare la funzione di reazione dell'impresa 2, saprà esattamente quanto questa produrrà per ogni valore di  $Q_1$ . In altri termini, la scelta iniziale di  $Q_1$  dell'impresa 1 determina la quantità totale e il prezzo di mercato. Questo è sufficiente perché l'impresa 1 possa calcolare i suoi profitti per ogni valore di  $Q_1$  e in particolare, sa che il prezzo di mercato e il profitto saranno:

$$\begin{aligned}\text{Prezzo: } P &= 100 - (Q_1 + Q_2) = 100 - (Q_1 + (45 - 0,5Q_1)) = 55 - 0,5Q_1 \\ \text{Profitto: } \pi_1 &= \text{ricavo} - \text{costo} = PQ_1 - 10Q_1 = (55 - 0,5Q_1) \cdot Q_1 - 10Q_1\end{aligned}$$

Risolviendo i calcoli individuiamo il valore che massimizza il profitto di  $Q_1 = 45$ <sup>4</sup>. L'impresa 2 risponde con  $Q_2 = 22,5$  e il prezzo di mercato è 32,5. I profitti sono:  $\pi_1 = 1.012,5$  \$ e  $\pi_2 = 506,25$  \$. L'impresa 1, quindi, si trova in una situazione molto più favorevole rispetto a quella derivante dalla scelta simultanea del modello di Cournot, mentre l'impresa 2 in una situazione peggiore.

Impegnandosi a produrre 45 unità anziché 30, l'impresa 1 ha costretto il suo av-

versario a ridurre la sua produzione a 22,5; questo evita che i prezzi crollino troppo rapidamente e rende, per l'impresa 1, un'eventuale espansione più conveniente rispetto a quanto non fosse nel modello di Cournot in cui la quantità prodotta dall'impresa 2 era fissa.

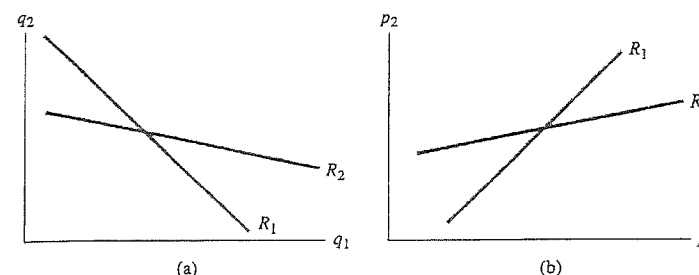
Come nel modello precedente, anche in questo caso è irrealistico pensare che le imprese costruiranno equazioni così dettagliate e svolgeranno i relativi calcoli, ma è del tutto possibile che l'impresa 1, capendo in anticipo che il suo impegno per l'aumento della produzione porterà l'impresa 2 a ridurre la sua, disponga di quegli incentivi all'espansione dimostrati dal modello formale.

### Complementi strategici e sostituti strategici

Nel gioco di Stackelberg la decisione dell'impresa 1 di aumentare la propria produzione porta l'impresa 2 a ridurre la sua. Quando un'impresa sceglie di aumentare una certa azione, come la decisione sull'output, e il suo concorrente deve diminuire la stessa azione, si dice che tali azioni sono *sostituti strategici*<sup>5</sup>. Le quantità del gioco di Stackelberg ne sono un esempio. Quando invece un'impresa sceglie di aumentare una certa azione e anche il concorrente aumenta la stessa azione, parliamo di *complementi strategici*. I prezzi sono in genere complementi strategici, infatti, quando un'impresa aumenta i prezzi, i concorrenti possono rispondere aumentando i propri e di certo quando un'impresa abbassa i prezzi, ci si aspetta che anche i concorrenti agiscano in modo analogo. Questi concetti non sono applicabili soltanto a prezzi e quantità: se Burger King lancia una campagna pubblicitaria e McDonald's risponde con un'altra, allora la pubblicità è un complemento strategico; se invece Glaxo aumenta gli investimenti in ricerca e sviluppo sui prodotti per il sistema cardiovascolare, e come risposta Merck diminuisce le sue spese nello stesso ambito, allora il settore ricerca e sviluppo è un sostituto strategico.

Per esprimere in modo formale i concetti di complementi e sostituti strategici torniamo al modello di Cournot, di decisione sulle quantità e al modello di Bertrand, di decisione sui prezzi. Si ricordi che nel modello di Cournot era conveniente rappresentare l'equilibrio usando le funzioni di reazione. In un'industria *à la* Cournot con due imprese la curva di reazione di un'impresa mostra la quantità che massimizza il profitto dell'impresa, in funzione della quantità scelta dall'impresa rivale. Nel modello di Cournot, le funzioni di reazione sono negativamente inclinate, come mostrato nella figura 7.1a. Le funzioni di reazione nel modello di Bertrand, con prodotti orizzontalmente differenziati, sono definite in modo analogo<sup>6</sup>, in questo caso, tuttavia, le funzioni di reazione sono positivamente inclinate, come nella figura 7.1b.

In generale, quando le funzioni di reazione sono positivamente inclinate, le azioni delle imprese, ad esempio riguardo ai prezzi, sono complementi strategici. Quando invece le funzioni di reazione sono negativamente inclinate, le azioni sono sostituti strategici. Quando le azioni sono complementi strategici, al crescere della «quantità» di azione scelta da un'impresa, cresce anche la «quantità» scelta in modo ottimale dall'altra impresa. Nel modello di Bertrand i prezzi sono complementi



Il quadro (a) mostra la funzione di reazione in un mercato *à la* Cournot. Le funzioni di reazione  $R_1$  e  $R_2$  sono negativamente inclinate a indicare che le quantità sono sostituti strategici. Il quadro (b) mostra le funzioni di reazione in un mercato *à la* Bertrand con prodotti differenziati. Le funzioni di reazione sono positivamente inclinate a indicare che i prezzi sono complementi strategici.

Fig. 7.1  
Sostituti  
e complementi  
strategici



strategici perché una riduzione nel prezzo costituisce la risposta ottimale a una diminuzione di prezzo da parte dell'impresa rivale.

Quando le azioni sono sostituti strategici, maggiore è la «quantità» di un'azione scelta da un'impresa, minore è la «quantità» di azione che l'altra impresa sceglie comportandosi in modo ottimale. Nel modello di Cournot le quantità sono sostituti strategici, perché un aumento nella quantità rappresenta la risposta di massimo profitto a una riduzione nella quantità da parte dell'impresa rivale.

### Effetti strategici degli impegni vincolanti

Gli impegni vincolanti hanno un effetto diretto e uno strategico sul livello di profitto di un'impresa. L'effetto diretto dell'impegno vincolante è costituito dal suo impatto sul valore attuale dei profitti dell'impresa, assumendo che l'impresa aggiusti le sue decisioni tattiche alla luce dei propri impegni vincolanti, ma anche che il comportamento dell'impresa rivale non muti, analogamente a quanto succedeva per le scelte di quantità e prezzi nei modelli statici di Cournot e Bertrand. Ad esempio, se Nucor investe in un processo che riduce il costo medio variabile di produzione dell'acciaio laminato, l'effetto diretto dell'investimento è il valore attuale dell'incremento di profitto di Nucor dovuto alla riduzione dei suoi costi medi variabili, meno il costo iniziale dell'investimento. L'incremento del profitto non proviene soltanto dalla riduzione dei costi sulle unità esistenti prodotte, ma anche dai benefici che Nucor potrebbe ottenere dalla diminuzione del prezzo o dall'incremento di produzione.

L'effetto strategico tiene conto degli effetti collaterali dell'impegno vincolante sulla concorrenza: in che modo tale impegno altera le decisioni tattiche dell'impresa rivale e, in ultima istanza, dell'equilibrio di mercato? Nel gioco di Stackelberg, l'incremento della produzione dell'impresa 1 causa la riduzione della produzione

dell'impresa avversaria, il che aiuta a sostenere il prezzo accrescendo i profitti dell'impresa stessa. Gli investimenti di Nucor avranno un effetto strategico se faranno in modo che i concorrenti rivedano i propri piani di investimento (o qualunque altra decisione). Se un'impresa nel compiere una decisione di impegno vincolante esamina tutte le conseguenze, come riteniamo dovrebbe fare, allora deve tenere conto di come tale impegno possa alterare la natura dell'equilibrio.

#### ESEMPIO 7.1 LOBLAW CONTRO WAL-MART IN CANADA<sup>7</sup>

Se avete mai cercato un negozio di generi alimentari in Canada, probabilmente vi siete imbattuti in un punto vendita di proprietà della Loblaw Companies Limited che, con oltre 1.050 negozi, è la catena di alimentari più grande del Canada. Tra i negozi del gruppo ci sono Loblaw, Fortino, Zehrs Market e Your Independent Grocer. In totale i negozi di Loblaw coprono il 33% del mercato canadese degli alimentari. La più recente iniziativa strategica del colosso è stata la costruzione di una catena di ipermercati, «The Real Canadian Superstore» o RCSS. Questi negozi, con più di 12.000 metri quadri di superficie di vendita, ospitano al loro interno una farmacia, un reparto di elettronica per la casa, un reparto di ottica, una lavanderia a secco, reparti di abbigliamento e calzature, un fotografo, uno sportello di servizi finanziari e, ovviamente, gli alimentari dove è possibile trovare più di 5.000 prodotti a marca privata venduti sotto il marchio di Loblaw «President's Choice» (la scelta del presidente).

L'impegno nella costruzione degli RCSS fu annunciato alla fine del 2002, quando il gruppo dirigente di Loblaw avvertì che non avrebbe più costruito ipermercati sotto i nomi Loblaw, Fortino e Zehrs, ma RCSS in tutto il Canada. L'impresa era stata molto chiara riguardo alle sue intenzioni: lo scopo era di anticipare Wal-Mart Canada prima che costruisse i suoi ipermercati. I Wal-Mart-Supercenter che ancora, nel 2002, non esistevano in Canada, anche se Wal-Mart aveva realizzato cinque Sam's Club in Ontario.

Perché il suo impegno strategico fosse credibile, Loblaw mosse una serie di passi. Per prima cosa,

all'inizio del 2003, entrò in contatto con il sindacato United Food and Commercial Workers (UFCW) per negoziare una riduzione dello stipendio per i dipendenti che si trasferivano nei nuovi negozi. La trattativa fu difficile ma alla fine Loblaw riuscì ad accordarsi per stipendi più bassi negli RCSS. Il gruppo dirigente, inoltre, insistette molto, in occasioni pubbliche, sulla sua intenzione di costruire i nuovi ipermercati in tutto il Canada. Per esempio, durante il meeting annuale dell'impresa nel maggio del 2004, il presidente di Loblaw, John Lederer, annunciò che un budget di 1,4 miliardi di dollari era stato riservato alla costruzione degli RCSS nel 2004.

Non si può negare che l'impegno vincolante di Loblaw sia riuscito a prevenire l'ascesa di Wal-Mart. Il primo RCSS fu aperto alla fine del 2003, seguito da altri 13 nel 2004, mentre altri 7 erano in lista per essere aperti nel 2005. Al contrario Wal-Mart a metà del 2005 non aveva ancora aperto nessun Supercenter e non sembrava avesse intenzione di farlo a breve. Anche se Loblaw fosse riuscito solo a ritardare l'ingresso di Wal-Mart nel settore dei megastore, si sarebbe trattato comunque di un successo. Innanzitutto, agendo per primo si è potuto assicurare le posizioni geografiche migliori in zone molto popolate come Toronto; in secondo luogo, tutta la pubblicità che ha circondato l'apertura degli RCSS, unita all'ampia scelta di prodotti alimentari e non, in un ambiente che «stimola tutti i sensi», può fare di questi negozi una meta per raggiungere la quale i clienti sono disposti a deviare dal proprio percorso, senza curarsi se nelle vicinanze ci sono altri negozi più economici.

#### Impegni vincolanti aggressivi e accomodanti a confronto

Non sempre le imprese traggono beneficio dai propri impegni vincolanti strategici. Per capire se un impegno ha un effetto strategico positivo bisogna vedere se si tratta di un impegno vincolante aggressivo o accomodante e se le scelte fatte riguardano complementi o sostituti strategici<sup>8</sup>. Concettualmente l'impegno vincolante aggressivo di un'impresa danneggia i concorrenti, mentre l'impegno vincolante accomodante beneficia i concorrenti. L'aumento della capacità rappresenta, in genere, un impegno vincolante aggressivo, mentre l'eliminazione delle strutture di produzione rappresenta un impegno vincolante accomodante. In un modello di concorrenza di Bertrand, un impegno vincolante ad abbassare i prezzi, magari attraverso una campagna pubblicitaria (in modo che l'impresa non possa tornare sui suoi passi), è un impegno vincolante aggressivo.

Gli impegni vincolanti aggressivi sono in linea con l'idea generale della concorrenza come sforzo per sopraffare l'avversario. Per esempio, possiamo «comprendere» perché un'impresa s'impegna a essere il più grande produttore o il venditore con i prezzi più bassi del mercato. Gli impegni vincolanti aggressivi hanno un effetto strategico positivo quando riguardano sostituti strategici, mentre quando riguardano complementi strategici hanno un effetto strategico negativo. Se i concorrenti di Nucor riducono i propri investimenti in seguito al suo impegno di espansione, allora l'effetto strategico comporta prezzi più alti e l'accrescimento dei profitti di Nucor. Se McDonald's diminuisce la pubblicità di fronte alla campagna di Burger King, questo servirà solo a fare crescere la quota di mercato di quest'ultimo.

Un manager deve sapere se le armi tattiche che ha a disposizione sono complementi o sostituti strategici. Questo richiede una certa intuizione economica (se Burger King lancia un'aggressiva campagna pubblicitaria, quanto sarà importante la pubblicità per McDonald's?) e un po' di esperienza (come ha reagito McDonald's in passato alle campagne di Burger King?). I fatti in gioco probabilmente vincono sull'intuizione: se in passato McDonald's ha risposto a una campagna con un'altra campagna, significa che la pubblicità è un complemento strategico e quindi un impegno vincolante aggressivo in questo campo avrà un effetto strategico negativo.

Le imprese non dovrebbero, però, rinunciare automaticamente a prendere impegni vincolanti accomodanti, perché, di fatto, un impegno vincolante accomodante ha un effetto strategico positivo quando riguarda complementi strategici. Se Burger King vede che McDonald's insiste nell'adeguarsi alla sua campagna pubblicitaria, ne potrebbe trarre beneficio riducendo le proprie spese di pubblicità. Chiaramente, per farlo dovrà impegnarsi in modo vincolante a tale riduzione, altrimenti McDonald's non crederà che sia realmente stata messa in atto. A volte è più facile parlare di un impegno che prenderlo in modo credibile.

#### Una tassonomia di strategie di impegno vincolante

Drew Fudenberg e Jean Tirole hanno sviluppato una tassonomia delle strategie di impegno vincolante, basata sulle due importanti dimensioni discusse precedentemente: la natura aggressiva o accomodante dell'impegno e la natura di complementi o sostituti strategici assunta dalle variabili tattiche (come prezzi e quantità)<sup>9</sup>. Esi-

stano 4 modi di combinare queste dimensioni e a seconda della combinazione l'impegno può generare un effetto strategico positivo o negativo. Se, per esempio, le variabili tattiche sono complementi strategici (come i prezzi) e l'impresa prende un impegno vincolante aggressivo (come la riduzione dei prezzi), allora tale impegno farà sì che i concorrenti si comportino in modo ancora più aggressivo (abbassando i prezzi di conseguenza). In questo caso, l'impegno vincolante ha un effetto strategico dannoso e l'impresa è spinta ad abbandonare del tutto il suo impegno o a sottoinvestire in esso per portarlo a un livello più basso. Fudenberg e Tirole chiamano questo caso *puppy dog ploy* (trucco del cucciolo).

Il *puppy dog ploy* e altre tre strategie redditizie di impegno vincolante sono illustrate nella tabella 7.1 e indicate con le lettere sovrascritte FT. L'alternativa redditizia al *puppy dog ploy* è chiamata *fat cat effect* (effetto del gatto sazio), e in essa l'impresa prende un impegno vincolante accomodante riguardante variabili tattiche che sono complementi strategici. Robert Crandall ha tentato di utilizzare questo trucco nel 1991 quando l'American Airlines alzò i prezzi grazie al Value Pricing, anche se il successivo taglio dei prezzi lascia pensare che l'impegno in quella promozione non fosse poi così vincolante. Se le variabili tattiche, (come le quantità), sono sostituti strategici, l'impresa deve proseguire con impegni vincolanti aggressivi (la strategia *top dog*, del capo), e non prendere impegni vincolanti accomodanti (il *lean and hungry look*, aspetto scarno e affamato). Per completezza abbiamo incluso e nominato nella tabella 7.1 le azioni di impegno vincolante che provocano effetti strategici dannosi.

**Tab. 7.1**  
Una tassonomia  
di strategie  
di impegno  
vincolante



Natura delle variabili tattiche dello stadio 2	Tipologia di impegno vincolante	Azione di impegno vincolante	Strategia	Commenti (Ruolo dell'attore nell'arena competitiva)
Sostituti strategici	Aggressivo	Fare	Top-Dog Strategy <sup>FT</sup> (strategia del capo)	Asserire la dominanza. Forzare i rivali a ritirarsi.
Sostituti strategici	Aggressivo	Astenersi	Submissive underdog (vittima sottomessa)	Accettare il ruolo di gregario. Evitare la lotta.
Sostituti strategici	Accomodate	Fare	Suicidal Siberian (suicida)	Invitare i rivali al proprio sfruttamento (può indicare una strategia di abbandono o di uscita).
Sostituti strategici	Accomodate	Astenersi	Lean and Hungry Look (aspetto scarno e affamato)	Attivamente sottomesso. Porsi in modo da evitare il conflitto.
Complementi strategici	Aggressivo	Fare	Mad Dog <sup>FT</sup> (cane pazzo)	Attaccare per diventare un capo. Atteggiamento combattivo incurante dei costi.
Complementi strategici	Aggressivo	Astenersi	Puppy Dog Ploy <sup>FT</sup> (trucco del cucciolo)	Placare il capo. Accontentarsi degli scarti.
Complementi strategici	Accomodate	Astenersi	Fat-Cat Effect <sup>FT</sup> (effetto del gatto sazio)	Accettare lo status quo senza timore. Aspettare di seguire il leader.
Complementi strategici	Accomodate	Fare	Weak kitten (gattino indifeso)	Prendersi cura di sé. Dividere la ricchezza con i rivali.

A volte un'impresa persegue una di queste strategie apparentemente dannose; potrebbe ad esempio perseguire una strategia *mad dog* nel prendere un impegno vincolante aggressivo in cui le variabili tattiche siano complementi strategici. Tali strategie, sebbene apparentemente controintuitive, possono avere senso se l'impresa considera la concorrenza di prezzo come un processo concorrenziale dinamico: in tal caso, infatti, le perdite strategiche di breve periodo possono essere accompagnate da guadagni più consistenti di lungo periodo, che saranno discussi nella prossima sezione.

Tali strategie, sebbene apparentemente paradossali, possono avere un senso se le imprese considerano la concorrenza di prezzo come un processo concorrenziale dinamico; in tal caso, infatti, perdite strategiche di breve periodo possono essere bilanciate da guadagni di lungo periodo. Affronteremo le dinamiche della concorrenza sul lungo periodo nella prossima sezione.

### 7.1.2 I benefici della flessibilità dell'informazione

Gli effetti strategici degli impegni vincolanti hanno le loro radici nella mancanza di flessibilità. Per esempio nel modello di Stackelberg i costi marginali di produzione sono bassi e un'impresa che investa preventivamente nell'espansione della sua capacità è sicura di aumentare la produzione e abbassare i prezzi. Così facendo, può costringere il concorrente a rivedere i propri piani di espansione della capacità. In questo modo, la prima impresa che si impegna a espandere la propria capacità sarà quella che aumenterà i suoi profitti a spese dei rivali. Analogamente, un'impresa che abbia sostenuto i costi irrecuperabili dell'entrata in un mercato in continua crescita, tenderà a rimanere sul mercato a dispetto dell'entrata, e cercherà di impedire ad altre imprese di entrare. Come nella situazione di Stackelberg, prendere un impegno iniziale comporta benefici strategici. Nelle situazioni strategiche descritte prima, le imprese sono pienamente informate sulle condizioni del mercato e sui costi, conoscono gli obiettivi e le capacità dei propri avversari e possono osservare le azioni l'una dell'altra, mentre nel mondo reale gli impegni vincolanti strategici sono presi quasi sempre in condizioni di incertezza. Per esempio, quando Philips decise di affrontare i costi non recuperabili per la costruzione del primo impianto produttore di CD degli Stati Uniti, non sapeva se i CD avrebbero attratto un pubblico di massa o se sarebbero stati apprezzati solo da audiofili appassionati. Nei casi in cui sia difficile fare marcia indietro sulle iniziative di concorrenza e quando i risultati siano particolarmente incerti, conviene che, al momento di valutare un impegno vincolante, si cerchi di mantenere una certa flessibilità, in modo da lasciare aperte alcune opzioni future. Quando un'impresa assume un impegno vincolante strategico può preservare la sua flessibilità in modi diversi. È possibile, ad esempio, suddividere un investimento importante in componenti più piccoli: è quello che ha fatto Wal-Mart quando ha portato in Messico i suoi ipermercati e ha aperto solo alcuni negozi in aree metropolitane selezionate. Questo da un lato rifletteva le sue scarse risorse di quel momento (mancava personale in grado di gestire i negozi), ma dall'altro lato consentiva di conoscere le condizioni del mercato da vicino prima di

cominciare il lancio degli ipermercati su larga scala. È chiaro, tuttavia, che un impegno vincolante più ristretto avrà un effetto strategico minore.

#### ESEMPIO 7.2 GLI IMPEGNI VINCOLANTI DI NUCOR E USX: IL CASO DELLA COLATA A BRAMME SOTTILI (THIN-SLAB CASTING)<sup>10</sup> NEL SETTORE DELL'ACCIAIO

Il caso di studio di Pankaj Ghemawat sull'adozione da parte di Nucor della tecnica della colata a bramme sottili (semilavorati di laminazione e sezione rettangolare) e il rifiuto di utilizzare la stessa tecnica da parte di USX (adesso rinominata U.S. Steel) mostra la relazione tra un impegno vincolante e la concorrenza sul mercato del prodotto e come un impegno preso in precedenza possa impedire a un'impresa di cogliere nuove opportunità di impegno più vantaggiose.

Nel 1987, Nucor Corporation fu la prima acciaieria americana ad adottare la tecnica della colata a bramme sottili che rappresentava un significativo miglioramento rispetto alla tecnologia standard del momento, vale a dire la colata continua. In quel periodo, Nucor mirava a entrare nel settore dei laminati piatti, un ambito dell'industria dell'acciaio che era stato fino allora inaccessibile alle mini-acciaierie, di cui Nucor era la più grande. L'adozione di questa tecnica innovativa costituiva per Nucor un grandissimo impegno vincolante; nel complesso, l'investimento iniziale per lo sviluppo del processo e la costruzione delle strutture era stimato attorno ai 340 milioni di dollari, circa il 90% dei proventi netti di Nucor all'epoca. L'impegno di Nucor ebbe successo: nel 1992, l'impianto a colata a bramme sottili di Crawfordsville, nell'Indiana, cominciò a rendere tanto che l'impresa ne costruì un secondo in Arkansas.

Anche USX, il più grande produttore d'acciaio a ciclo integrato, 60 volte più grande di Nucor, aveva mostrato un certo interesse nella tecnica della colata a bramme sottili, tanto che aveva speso più di 30 milioni di dollari per perfezionare una tecnologia che funzionava con questa tecnica, nota come processo Hazelett. Tuttavia, alla fine USX decise di non adottare la colata a bramme sottili; come dice Ghemawat, tale decisione risultava anomala vista alla luce delle teorie economiche esistenti sull'innovazione del processo. Perciò, perché USX non adottò quella tecnica? Secondo Ghemawat la decisione dell'im-

presa si deve a impegni vincolanti organizzativi e strategici che limitavano le opportunità di USX di trarre profitto dall'uso della colata a bramme sottili. A metà degli anni Ottanta, USX aveva già ammodernato quattro delle sue cinque acciaierie a ciclo integrato. Il quinto impianto, che si trovava nella Monogahela River Valley, in Pennsylvania, era un complesso enorme in cui tra le strutture di produzione dell'acciaio e il laminatoio c'erano 16 chilometri di distanza. Inoltre, il risparmio sui costi della manodopera, che un'impresa con scarsa presenza sindacale come Nucor avrebbe potuto ottenere, non sarebbe stato altrettanto significativo per un'impresa come USX, dove invece la presenza dei sindacati imponeva regole restrittive sulla manodopera. Infine, non era certo che i produttori di elettrodomestici, i maggiori acquirenti delle lamine di acciaio prodotte nell'impianto di Monogahela Valley, avrebbero continuato ad acquistare le lamine prodotte con la nuova tecnica a causa di un'adulterazione sulla superficie della lamina che questo processo poteva causare.

Secondo Ghemawat l'impegno che USX aveva assunto in precedenza per modernizzare le strutture esistenti (e in particolare quella di Monogahela Valley) invece di costruire impianti nuovi, aveva vincolato l'impresa costringendola in una posizione che rendeva inevitabile la mancata adozione della colata a bramme sottili. Questa conclusione mette in luce un punto strategico importante: quando un'impresa vuole prevedere le possibili reazioni dei suoi concorrenti a un impegno vincolante strategico importante, deve tenere presente che gli impegni presi dagli stessi concorrenti in precedenza possono limitare le potenziali reazioni. In questo caso, il gruppo dirigente di Nucor aveva ipotizzato quale sarebbe stato il comportamento di USX e decise di entrare nel settore dei laminati piatti perché si aspettava che i grandi produttori a ciclo integrato come USX non avrebbero adottato la tecnica della colata a bramme sottili.

#### Opzioni reali

Rimandando le decisioni importanti a un secondo momento, l'impresa ha la possibilità di conoscere meglio le condizioni del mercato, ma questa non può essere una scusa per rimandare indefinitamente le decisioni importanti, perché si rischia, quando finalmente si agisce, di aver perso profitti considerevoli che non sarà possibile recuperare. A causa delle inesorabili proprietà dello sconto, i profitti futuri che si realizzeranno saranno di molto inferiori a quelli che si sarebbero ottenuti agendo prima. Si pone quindi una domanda: qual è il momento migliore per fare un investimento strategico in condizioni di incertezza? La risposta viene dallo studio delle opzioni<sup>11</sup> reali<sup>12</sup>.

Un'opzione reale esiste quando chi prende le decisioni ha l'opportunità di adattare una scelta ad alcune informazioni che nel presente non conosce, ma che saranno disponibili in futuro. L'analisi delle opzioni reali può essere complicata dal punto di vista matematico, perché la formula che permette di valutare un'opzione spesso prevede equazioni differenziali, ma l'intuizione che sottende è inequivocabile e può essere fondamentale per prendere decisioni strategiche migliori.

Per illustrare l'analisi delle opzioni reali, consideriamo il valore di posporre un impegno vincolante e in particolare pensiamo a un'impresa che abbia la possibilità di investire 100 milioni di dollari nella costruzione di un impianto per entrare in un nuovo mercato, ma non conosca l'accoglienza del prodotto sul mercato stesso. L'impresa prevede due possibilità: se il prodotto ha un'accoglienza positiva, i flussi di cassa netti derivanti da questo investimento, avranno un valore attuale di 300 milioni di dollari, se invece il prodotto viene accettato in misura ridotta, il valore attuale dei flussi netti sarà di 50 milioni di dollari. Secondo l'impresa entrambi gli scenari hanno la stessa probabilità di presentarsi. Se l'impresa investe oggi, il valore netto attuale (NPV) atteso dell'investimento sarà di  $0,5 (300) + 0,5 (50) - 100 = 75$  milioni di dollari. Seguendo le regole tradizionali, «investi in qualunque progetto con un valore netto attuale positivo», l'impresa dovrebbe proseguire con l'investimento.

Supponiamo che se aspettasse un anno, l'impresa potrebbe sapere per certo lo scenario reale (magari osservando la domanda per quel prodotto in un altro mercato geografico). Se il prodotto venisse effettivamente accettato in larga misura sul mercato, l'impresa sarebbe ancora in tempo per realizzare l'investimento e ottenere un valore netto attuale di 200 milioni di dollari. Ma se il prodotto non riscuotesse alcun successo, all'impresa converrebbe impegnare il proprio denaro nella seconda migliore opzione, che assumeremo essere un investimento con valore netto attuale pari a 0. Assumendo un tasso di sconto annuale pari al 10%, nel caso in cui l'impresa aspetti, il valore attuale netto sarà  $[0,5 (200) + 0,5 (0)]/(1,10) = 91$  milioni di dollari, superiore ai 75 milioni nel caso in cui l'investimento venga attuato subito. In altri termini, un investimento che preveda la possibilità di rimandare la decisione definitiva ha un valore maggiore rispetto a uno in cui l'impresa debba decidere «ora o mai più», poiché evita perdite all'impresa nel caso in cui il prodotto nel quale ha investito si riveli un insuccesso.

Le opzioni reali si presentano in diverse situazioni<sup>13</sup>. A metà degli anni Novan-

ta, Anheuser-Busch acquistò interessi di minoranza in aziende produttrici di birra in diversi paesi in via di sviluppo, tra cui il Grupo Modelo in Messico e l'Asia Brewery nelle Filippine. Comprando piccole quote di queste imprese, Anheuser-Busch ebbe la possibilità di conoscere i diversi mercati e capire quali meritavano un investimento maggiore. Questa strategia si rivelò più redditizia, rispetto a un investimento immediato su larga scala: gli economisti Tom Arnold e Richard Shockley hanno stimato che ogni piccolo investimento di qualche milione di dollari in una singola impresa aveva un valore in opzioni reali di centinaia di milioni di dollari.

Sempre per trarre vantaggio dalle opzioni reali, Airbus e Boeing offrono alle compagnie aeree la possibilità di cancellare o ridurre i propri ordini. Le compagnie approfittano di tale possibilità nel caso in cui la domanda di viaggi aerei diminuisca come avviene nei periodi di recessione. I due produttori di aerei utilizzano la formula per calcolare il valore delle opzioni al fine di conoscere i benefici che tale flessibilità comporta per i loro clienti e fissano i prezzi su questa base. Per fare un ultimo esempio, Hewlett-Packard (HP) ha adattato alcuni dei suoi prodotti (come le stampanti a getto d'inchiostro) a particolari mercati stranieri: prima di adottare questa strategia preparava il prodotto in fabbrica e lo mandava già finito al singolo mercato straniero, ma era una strategia rischiosa perché, essendo la domanda dei mercati stranieri difficile da prevedere, HP spesso sbagliava i calcoli e spediva un numero inadeguato di stampanti. Attualmente HP invia in grossi magazzini oltreoceano le stampanti parzialmente assemblate e, una volta definiti gli ordini dei diversi mercati, completa solo le stampanti necessarie a soddisfare gli ordinativi. Questo accresce i costi di produzione di HP, ma permette all'impresa di adattare le quantità dei vari modelli di stampanti alle condizioni della domanda dei diversi mercati.

L'esempio di HP illustra due punti importanti: primo, le imprese spesso possono creare opzioni reali modificando il modo in cui configurano i propri processi interni e questo implica che una delle competenze fondamentali di un manager debba essere la capacità di individuare il potenziale per creare opzioni reali che producano valore; secondo, le opzioni reali spesso richiedono una contropartita, un *trade-off*. Nell'esempio di HP, l'impresa ha scelto di avere costi di produzione più alti in cambio di una maggiore flessibilità derivante dal rinvio dell'assemblaggio finale delle stampanti finché non siano disponibili informazioni precise sulla domanda dei singoli mercati.

Le opzioni reali implicano anche che il momento dell'investimento dipenda dal grado di incertezza riguardo alle future condizioni del mercato. Rimandando la decisione di investimento, l'impresa pospone alcuni dei benefici che questo comporta, ma guadagna anche preziose informazioni utili a modificare l'investimento stesso. Quanto più le condizioni sono incerte, tanto più c'è da imparare, per cui un'impresa dovrebbe rimandare il proprio investimento quando le condizioni del mercato si fanno più incerte. Gli economisti hanno sviluppato delle formule per stabilire quale sia il momento ottimale per un investimento in condizioni di incertezza dinamica<sup>14</sup>. Ryan Kellogg ha studiato le decisioni di investimento delle compagnie petrolifere e ha scoperto che questi calcoli danno ottimi risultati quanto si tratta di predire il momento opportuno per iniziare le trivellazioni per un nuovo pozzo<sup>15</sup>.

### 7.1.3 Disciplina della concorrenza

I modelli di Cournot, Bertrand e Stackelberg mostrano le diverse situazioni che si possono presentare dal punto di vista delle variabili concorrenziali (come quantità vs prezzo) e i momenti adatti per le scelte concorrenziali. Nonostante tutte le differenze tra loro, questi modelli hanno però un aspetto in comune: i profitti totali del settore sono minori rispetto a quelli che si otterrebbero se le imprese agissero insieme come un cartello, scegliendo il prezzo e la quantità di output di monopolio. Nel mondo reale sono però pochi i settori che agiscono come cartelli, sia implicitamente che esplicitamente, e questo solleva due domande fondamentali:

1. Perché le imprese agiscono apparentemente contro il proprio mutuo interesse?
2. In quali circostanze le imprese possono minimizzare gli effetti dannosi della concorrenza?

#### La concorrenza di prezzo dinamica e la strategia «tit-for-tat»

Il punto di partenza per la nostra analisi è la premessa che, se tutto il resto rimane invariato, le imprese preferiscono fissare il prezzo più vicino possibile al livello di monopolio. Le leggi antitrust proibiscono di accordarsi per imporre prezzi e quantità coordinati e le pene per la collusione tra imprese sono severe. Ciò significa che se i manager vogliono mantenere i prezzi alti devono farlo in modo *unilaterale*. In questa parte del libro analizzeremo le condizioni affinché le imprese possano decidere di fissare in modo unilaterale prezzi vicini ai livelli di collusione (detto altrimenti, considereremo le ragioni per cui è difficile per attori unilaterali raggiungere prezzi collusivi).

Dal modello di Bertrand sappiamo che se i prezzi superano i costi marginali ogni impresa avrà la tentazione forte di «imbrogliare» abbassando i prezzi e accaparrandosi un'ulteriore quota di mercato. Non dimentichiamo, però, che il modello di Bertrand è statico e che quindi le imprese non si aspettano che i concorrenti risponderanno alle riduzioni di prezzo, un'idea non molto realistica. Secondo l'economista Edward Chamberlin i venditori capiscono che il profitto ottenibile, tagliando i prezzi al di sotto del livello di monopolio, è di natura transitoria:

Se ogni impresa persegue il massimo profitto con razionalità e intelligenza, riconoscerà che, quando ci sono due o comunque pochi venditori, la sua mossa comporta un effetto considerevole sui suoi concorrenti e che ciò rende inutile supporre che essi accetteranno senza ritorsioni le perdite nelle quali incorrono. Poiché il risultato di una diminuzione di prezzo risulta inevitabilmente in una diminuzione dei propri profitti, nessuno diminuirà i prezzi e, benché i venditori siano totalmente indipendenti, il risultato di equilibrio è lo stesso che si verificherebbe in presenza di un accordo monopolistico<sup>16</sup>.

Per capire come l'argomentazione di Chamberlin si applichi al nostro esempio si supponga che Shell ed Exxon Mobil siano gli unici due venditori di prodotti chimici. Attualmente praticano un prezzo situato tra il prezzo di Bertrand pari a 20



dollari e il prezzo di monopolio pari a 60 dollari, diciamo di 40 dollari per cento libbre. Si supponga, anche, che Shell sia sotto pressione perché gli azionisti vogliono aumentare i profitti e stia considerando l'opportunità di alzare il prezzo al livello di monopolio di 60 dollari. La mossa di Shell potrebbe sembrare senza senso, infatti, se Exxon Mobil mantenesse il prezzo a 40 dollari, conquisterebbe il 100% del mercato guadagnando 12 milioni di dollari l'anno, in altre parole una cifra maggiore del profitto di 8 milioni di dollari l'anno che guadagnerebbe seguendo la leadership di Shell con un prezzo fissato a 40 dollari.

Si supponga ora, tuttavia, che i prezzi possano essere variati settimanalmente, cosicché Shell sia in grado di annullare il suo aumento di prezzo, senza perdite eccessive, nel giro di una settimana. Date queste condizioni, la decisione di Shell di alzare il prezzo diventa poco rischiosa: se, infatti, Exxon Mobil si rifiuta di fare altrettanto, Shell può sempre riportare il prezzo a 40 dollari dopo una settimana, sacrificando nella peggiore delle ipotesi una settimana di profitti ai prezzi correnti, all'incirca 115.400 dollari o 0,1154 milioni di dollari.

Non soltanto il rischio della mossa di Shell è piuttosto basso, ma se Shell si mettesse nei panni di Exxon Mobil, si renderebbe conto che Exxon Mobil avrebbe un motivo impellente per assecondare l'aumento di prezzo di Shell. Si supponga, infatti, che entrambe le imprese scontino i profitti futuri a un tasso annuale del 10%. Su base settimanale, ciò corrisponde grossolanamente a un tasso di sconto dello 0,2% (0,002)<sup>17</sup>. Shell ragiona nel modo seguente:

- Exxon Mobil dovrebbe prevedere che Shell riporti il prezzo al livello originario di 40 dollari dopo la prima settimana qualora si accorga che il suo aumento di prezzo non è stato seguito. Tenendo il prezzo fisso a 40 dollari Exxon Mobil otterrebbe un'esplosione nei profitti della durata di una settimana da 0,1154 milioni di dollari a 0,2307 milioni di dollari (0,2307 dollari = 12/52). Peraltro, dopo l'annullamento dell'aumento di prezzo, il profitto settimanale di Exxon Mobil ritornerebbe a 0,1154 milioni di dollari. Il valore attuale del profitto settimanale di Exxon Mobil (espresso in milioni di dollari) in questo scenario sarebbe pari a:  $0,2307 + 0,1154 / (1,002) + 0,1154 / (1,002)^2 + 0,1154 / (1,002)^3 + \dots = 57,93$  milioni di dollari<sup>18</sup>.
- Se invece Exxon Mobil seguisse la politica di Shell e aumentasse il prezzo a 60 dollari, entrambe le imprese otterrebbero un profitto annuale di 8 milioni di dollari, che si tradurrebbe in un profitto settimanale di 153.846 dollari, pari a 0,1538 milioni di dollari. Seguendo la politica di aumento del prezzo, il valore attuale del profitto settimanale di Exxon Mobil risulterebbe pari a:  $0,1538 + 0,1538 / (1,002) + 0,1538 / (1,002)^2 + 0,1538 / (1,002)^3 + \dots = 77,05$  milioni di dollari. Chiaramente Exxon Mobil si troverebbe in una posizione migliore seguendo la politica di Shell, sebbene nella prima settimana, ma soltanto in quella, otterrebbe un vantaggio rifiutandosi di aumentare il prezzo a 60 dollari.

Poiché Exxon Mobil avrebbe molto da guadagnare nel seguire l'aumento di prezzo di Shell, e Shell poco da perdere se Exxon Mobil non replicasse la sua scelta, ha senso che Shell aumenti il suo prezzo a 60 dollari. Se Exxon Mobil si com-

porta in modo razionale, cioè nel modo anticipato da Shell, come descritto dal ragionamento precedente, asseconderà l'aumento di prezzo praticato da Shell: il risultato corrisponde quindi a quello di monopolio, sebbene non vi sia collusione tra le imprese. Un semplice calcolo rivela che il prezzo di monopolio risulta sostenibile finché il tasso di sconto settimanale di Exxon Mobil sia inferiore al 50%, il che corrisponde a un tasso di sconto annuale del 2.600%.

L'estensione della logica dell'esempio Shell-Exxon Mobil a un numero arbitrario di imprese e a periodi di prezzi di diversa lunghezza (ad esempio, un mese, un trimestre, un anno) non presenta difficoltà particolari. Se il numero delle imprese non è eccessivo, né il tempo impiegato da queste per rispondere ai prezzi delle altre troppo lungo, è sensato per un'impresa adottare la strategia di adattarsi sempre ai prezzi delle altre. Quando un *leader* del mercato fissa un prezzo di collusione, le altre imprese lo seguiranno, ma se un'impresa tenta di abbassare i prezzi, le altre dovranno adeguare i propri ai fini di impedire tale fastidiosa sottrazione di affari. Questa si conosce come strategia *tit-for-tat*.

#### Qual è la forza di una strategia «tit-for-tat»?

Tit-for-tat non è l'unica strategia che consenta alle imprese di mantenere prezzi di monopolio come risultato di un equilibrio non cooperativo: un'altra strategia che, come tit-for-tat, risulta nel prezzo di monopolio per tassi di sconto sufficientemente bassi è la *grim trigger strategy*, ossia la strategia del dito puntato sul grilletto:

All'inizio del primo periodo fissiamo il prezzo di monopolio  $P_M$ . In ogni periodo successivo, se una delle altre imprese devia da  $P_M$ , abbasseremo il prezzo al livello del costo marginale, mantenendolo per sempre a quel livello.

Tale strategia si basa sulla minaccia di una guerra di prezzo infinita per impedire che le imprese competano fissando dei prezzi più bassi di quelli dei concorrenti. In presenza di altre strategie potenzialmente efficaci, perché ci dovremmo aspettare da parte delle imprese l'adozione di una strategia tit-for-tat? Una ragione risiede nel fatto che si tratta di una strategia semplice, facile da descrivere e facile da capire; attraverso annunci quali «Non vi saranno prezzi più bassi dei nostri» oppure «Applicheremo i prezzi dei nostri concorrenti, non importa quanto bassi», un'impresa può facilmente segnalare il perseguimento di una strategia tit-for-tat.

Tit-for-tat è anche una strategia capace di imporsi, «forte» nel senso che, se adottata da un'impresa, garantirà probabilmente buoni risultati nei confronti di una varietà di strategie diverse<sup>19</sup>. Una dimostrazione di ciò è fornita da Robert Axelrod nel suo libro: *L'evoluzione della cooperazione*. Axelrod ha organizzato un torneo al computer, nel quale i partecipanti erano invitati a confrontarsi in un gioco di dilemma del prigioniero ripetuto per un numero finito di volte. Ognuna delle strategie proposte era testata contro tutte le altre e risultava vincitrice la strategia che avesse accumulato il punteggio totale più elevato in tutti gli incontri. Sebbene la strategia tit-for-tat non possa mai battere un'altra strategia in una competizione uno a uno (al massimo può pareggiare) è quella che ha accumulato il più elevato punteggio totale



in tutti gli incontri. Ciò è potuto accadere, secondo Axelrod, poiché tale strategia combina le proprietà di non aggressività, capacità di reagire alle provocazioni e indulgenza. È non aggressiva, *nice* in inglese, nel senso che non defeziona mai per prima dall'accordo cooperativo; è capace di reagire, poiché punisce immediatamente un rivale che defezioni dal risultato cooperativo, applicando la medesima defezione dal periodo successivo; è indulgente, vale a dire capace di perdonare, perché se il rivale ritorna alla strategia cooperativa, lo fa anche chi applica il tit-for-tat.

### ESEMPIO 7.3 LE CONSEGUENZE DI UNA RAPIDA RAPPRESAGLIA CONTRO IL TAGLIO DEI PREZZI: PHILIP MORRIS CONTRO B.A.T. IN COSTA RICA<sup>20</sup>

Un esempio che illustra alla perfezione cosa può succedere quando un'impresa taglia i prezzi e il suo concorrente risponde immediatamente adeguandosi al taglio è quello dell'industria delle sigarette in Costa Rica nel 1993. La più famosa guerra dei prezzi nel settore delle sigarette ebbe luogo negli Stati Uniti nel 1993 quando Philip Morris iniziò la sua campagna di taglio dei prezzi, il «Marlboro Friday», ma quell'anno, qualche mese prima, era iniziata anche la meno nota guerra dei prezzi costaricana, cominciata sempre da Philip Morris e che durò un anno in più rispetto a quella del Marlboro Friday.

All'inizio degli anni Novanta il mercato costaricano delle sigarette era dominato da due grandi imprese: Philip Morris che controllava il 30% del mercato e British American Tobacco (B.A.T.) che controllava il restante 70%. Il mercato si divideva in tre segmenti: elevato prezzo di vendita, prezzo medio, ottimo rapporto qualità prezzo. Philip Morris controllava i primi due segmenti con Marlboro e Derby rispettivamente, mentre B.A.T. dominava nell'ultimo con il marchio Delta.

Per tutti gli anni Ottanta, la prospera economia costaricana diede impulso a una crescita stabile della domanda di sigarette. Di conseguenza, sia B.A.T., sia Philip Morris potevano sostenere aumenti dei prezzi che superavano il tasso di inflazione. Nel 1989 il margine prezzo-costi del settore superava il 50%. Alla fine degli anni Ottanta, tuttavia, il mercato presentava caratteristiche mutate: la preoccupazione per la salute aveva ridotto la domanda di sigarette in Costa Rica, colpendo maggiormente i segmenti di elevato e medio prezzo di vendita rispetto a quello con il miglior rapporto qualità-prezzo. Nel 1992

B.A.T. accrebbe la sua quota di mercato a scapito di Philip Morris per la prima volta dall'inizio degli anni Ottanta. Quest'ultima andava incontro a una diminuzione della domanda e una riduzione della propria quota di mercato.

Domenica 16 gennaio 1993 Philip Morris ridusse quindi il prezzo delle Marlboro e delle Derby del 40%. Il momento per attuare tale riduzione non era stato scelto a caso: Philip Morris aveva calcolato che le scorte di B.A.T. sarebbero state quasi esaurite a seguito delle vacanze di fine anno e che B.A.T. non avrebbe quindi avuto prodotto in quantità sufficiente per soddisfare l'immediato aumento della domanda che si sarebbe verificato se avesse abbassato a sua volta i prezzi come risposta al taglio di Philip Morris; inoltre il taglio venne effettuato una domenica mattina, ben sapendo che il gruppo dirigente locale di B.A.T. non avrebbe potuto prendere alcuna decisione di risposta senza prima consultare la sede centrale a Londra.

B.A.T., però, sorprese Philip Morris per la rapidità con cui rispose dimezzando il prezzo delle Delta che raggiunsero una cifra che secondo gli esperti superava a mala pena i costi marginali di produzione. Avendo ricevuto la notizia della mossa di Philip Morris la domenica mattina, i venditori di B.A.T. stavano già vendendo al nuovo prezzo la domenica pomeriggio. La guerra di prezzi che ne seguì durò due anni. La vendita delle sigarette aumentò del 17% ma le quote di mercato rimasero pressoché invariate. Quando la guerra finì, nel 1994, la quota di mercato di Philip Morris era la stessa ma l'impresa aveva perso ben 8 milioni di dollari rispetto all'inizio della guerra. B.A.T. aveva perso ancora di più, 20 milioni di dollari, ma aveva conservato la quota di mercato

delle Delta ed era riuscita a mantenere la stessa differenza di prezzo che esisteva tra i vari segmenti del settore prima della guerra.

Perché Philip Morris agì in questo modo? All'inizio degli anni Novanta, l'impresa era riuscita ad accrescere la quota di mercato delle Marlboro, sottraendola a B.A.T. in altri paesi del America centrale come il Guatemala. Forse si aspettava di poter fare lo stesso in Costa Rica. Eppure, se avesse previsto la rapida risposta di B.A.T., Philip Morris avrebbe ca-

pito che il taglio dei prezzi non sarebbe servito a guadagnare mercato. Qualunque fosse la motivazione dietro le azioni di Philip Morris, questo esempio chiarisce come una rapida rappresaglia da parte dei concorrenti possa vanificare il vantaggio di un taglio dei prezzi. Se le imprese capiscono questo e cercano di essere più lungimiranti, la previsione della futura punizione che verrebbe loro inflitta dalla strategia tit-for-tat fungerà da deterrente per l'utilizzo dei prezzi come arma di concorrenza.

#### 7.1.4 Coordinamento sul prezzo giusto

Nell'ambito della comunità accademica dei teorici dei giochi, esiste una ben nota proprietà dei giochi dinamici chiamata *folk theorem*: se le imprese si aspettano di interagire a tempo indeterminato, per tassi di sconto sufficientemente bassi, qualsiasi prezzo, compreso tra il prezzo di monopolio e il costo marginale, sarà sostenibile come prezzo di equilibrio<sup>21</sup>. Naturalmente strategie diverse da quella tit-for-tat risulterebbero necessarie per generare questi altri equilibri: un equilibrio potrebbe, ad esempio, essere costituito da una situazione in cui l'impresa fissi un prezzo uguale al costo marginale in ogni periodo; dato che si aspetta che i suoi rivali si comportino in questo modo, l'impresa non può fare di meglio che comportarsi in modo analogo.

Il folk theorem implica che un comportamento di prezzo cooperativo rappresenti un possibile esito di equilibrio in un'industria oligopolistica, anche se tutte le imprese agiscono unilateralmente. Possono tuttavia verificarsi molti altri equilibri, cosicché non vi è garanzia di un risultato di comportamento cooperativo. Le imprese presenti nel mercato debbono coordinarsi su di una strategia, come quella tit-for-tat, anche senza comunicarselo esplicitamente. Per avere successo la strategia che induce la cooperazione deve rappresentare un punto focale, vale a dire una strategia così impellente, che ogni impresa si aspetti che venga adottata da tutte le altre.

Le teorie di come i punti focali emergano dalle interazioni economiche o sociali non sono ancora ben sviluppate, in quanto i punti focali sono fortemente dipendenti da uno specifico contesto o situazione<sup>22</sup>. Si consideri, ad esempio, un gioco denominato «dividere le città» ideato da David Kreps, professore alla Stanford Graduate School of Business<sup>23</sup>.

Quella che segue è una lista di undici città negli Stati Uniti: Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, Houston, Los Angeles, New York, Philadelphia, San Francisco e Seattle. Ho assegnato a ogni città un punteggio variabile da 1 a 100 a seconda della sua rilevanza e della sua qualità di vita. La graduatoria non sarà rivelata sino alla fine del gioco, eccetto che New York è in testa con un punteggio di 100, mentre Seattle si trova in ultima posizione. Penso che dividerete la mia graduatoria. Vorrei che giocaste il seguente gioco contro un campione selezionato a caso di studenti

della Harvard Graduate School of Business. A ognuno di voi sarà richiesto di elencare simultaneamente e senza consultazione un sottoinsieme di queste undici città. La lista deve contenere San Francisco, mentre la lista del giocatore rivale deve contenere Boston. Poi vi saranno dati 100 dollari semplicemente per avere partecipato al gioco. A questa cifra sarà sommato o sottratto un importo nel modo seguente: per ogni città che appare solo su una delle due liste, la persona che ha inserito la città nella sua lista otterrà un ammontare di dollari pari ai punti totalizzati dalla città nella graduatoria. Per ogni città che appare su entrambe le liste verrà sottratto a entrambi un ammontare di dollari pari al doppio dei punti totalizzati dalla città nella graduatoria. In ultimo, se riuscite a suddividere le città, senza sovrapposizioni, le vincite saranno triplicate. Quali città scegliereste?

Esistono centinaia di possibili esiti di questo gioco, eppure, quando il gioco viene proposto a studenti statunitensi, il risultato è quasi invariabilmente lo stesso: gli studenti di Stanford inseriscono nella loro lista Dallas, Denver, Houston, Los Angeles, Seattle e San Francisco. Il punto focale è una divisione Est-Ovest degli Stati Uniti, accompagnata da alcune elementari considerazioni di equità che hanno a che vedere con il fatto che le città da dividere sono in numero dispari (poiché Seattle è la città con il punteggio più basso in graduatoria, solitamente gli studenti lasciano che la lista occidentale contenga tale città). Kreps richiama l'attenzione sul fatto che il punto focale Est-Ovest diventa meno impellente, quando uno degli studenti partecipanti al gioco non proviene dagli Stati Uniti. Lo studente americano in tal caso è spesso consapevole della non conoscenza della geografia americana da parte dello studente straniero; il gioco perde il suo punto «focale» anche nel caso in cui la lista abbia una divisione meno naturale, ad esempio contenga otto città occidentali e soltanto tre orientali.

Questo e altri esempi simili offrono diverse intuizioni per le imprese che intendono coordinarsi sui prezzi o su altre decisioni. È probabile che le imprese fissino livelli di prezzo in cifre tonde (per esempio 300 dollari per i lettori di musica digitali, o magari il prezzo di costo più 100 dollari) e che anche gli aumenti siano cifre tonde (come un aumento del 10% annuale, o magari il costo più il 5%). Anche lo status quo della suddivisione delle quote di mercato dura probabilmente più a lungo rispetto ad altre divisioni meno ovvie, così come è sostenibile lo status quo delle quote di mercato. Il coordinamento risulta più semplice quando le imprese concorrenti vendono prodotti pressoché identici, mentre sarà più difficile in ambienti concorrenziali turbolenti e in rapido cambiamento.

## 7.2 Ostacoli al coordinamento

Anche se le imprese si coordinano sulle strategie tit-for-tat, non è detto che tra loro regni l'armonia. Esistono molti altri ostacoli che possono rendere difficile la buona riuscita di una strategia tit-for-tat.

### 7.2.1 Malintesi

Le strategie tit-for-tat danno per scontato che le imprese possano osservare le azioni dei rivali, ma a volte possono nascere dei malintesi. Con il termine «malintesi» si intende (1) che un'impresa creda erroneamente che un concorrente pratichi un prezzo, mentre in realtà ne sta praticando un altro, (2) che un'impresa non capisca le ragioni di una decisione di prezzo da parte di un concorrente o il cambiamento delle sue quote di mercato. In questi casi, un'impresa potrebbe pensare erroneamente che il concorrente abbia abbassato i prezzi per infrangere l'«accordo collusivo». Se le imprese stanno applicando delle strategie tit-for-tat, possono dare vita a tagli dei prezzi causati da quel semplice malinteso.

I consulenti di Mc Kinsey, Robert Garda e Michael Marn suggeriscono che alcune guerre di prezzo del mondo reale non siano state provocate da tentativi deliberati da parte di un'impresa di sottrarre clienti ai propri rivali, ma da fraintendimenti del comportamento dei concorrenti<sup>24</sup>.

Per illustrare la loro tesi, Garda e Marn citano l'esempio di un produttore di pneumatici che vendeva un particolare pneumatico a un prezzo di listino di 35 dollari, ma con uno sconto annuale sul volume, di 2 dollari e un abbuono (market allowance) di 1,5 dollari, il prezzo netto del produttore era, in effetti, di 31,50 dollari<sup>25</sup>. Questa impresa riceveva rapporti dal suo ufficio vendite che un rivale vendeva uno pneumatico con caratteristiche analoghe a 32 dollari. In risposta, il produttore ribassò il suo prezzo di 3 dollari, riducendo il prezzo netto a 28,50 dollari, ma più tardi venne a sapere che il suo concorrente non offriva abbuoni o sconti sulla quantità. Interpretando in modo errato il prezzo praticato dal concorrente e reagendo immediatamente, il produttore di pneumatici causò una guerra di prezzo con effetti negativi per entrambe le imprese. Garda e Marn enfatizzano che per evitare reazioni eccessive ad apparenti riduzioni di prezzo da parte dei concorrenti, le imprese dovrebbero attentamente vagliare i dettagli dell'iniziativa del concorrente e valutare le reali intenzioni prima di rispondere aggressivamente. Sullo stesso filone, Avinash Dixit e Barry Nalebuff sostengono che, quando siano possibili malintesi, risultano più desiderabili strategie di prezzo meno reattive e più indulgenti della strategia tit-for-tat<sup>26</sup>. Può essere desiderabile, essi argomentano, ignorare ciò che appare come una mossa non cooperativa da parte del concorrente, se egli (il concorrente) ritorna a un comportamento cooperativo il periodo successivo. Strategie di prezzo indulgenti possono essere particolarmente desiderabili quando possano crearsi malintesi e fraintendimenti tra imprese rivali.

### 7.2.2 Discontinuità negli ordini

Gli ordini sono discontinui quando le vendite si verificano in modo relativamente concentrato e per grandi lotti, invece di essere distribuite uniformemente durante l'anno. La discontinuità rappresenta un'importante caratteristica in industrie quali produzione di cellule per aerei, cantieri navali e supercomputer. Ordini discontinui nel tempo riducono la frequenza delle interazioni competitive tra le imprese, ren-

dendo così il prezzo un'arma più attraente per le singole imprese, con una conseguente intensificazione della concorrenza di prezzo.

#### ESEMPIO 7.4 INDULGENZA E REATTIVITÀ: DOW CHEMICALS E IL MERCATO DELLE MEMBRANE A OSMOSI INVERSA

Raggiungere il giusto equilibrio tra indulgenza e reattività è importante, ma può essere molto difficile da ottenere. Dow Chemicals ha imparato questa lezione a metà degli anni Novanta sul mercato delle membrane a osmosi inversa, un costoso componente usato nei sistemi ecologici per il trattamento delle acque di scarico e la depurazione dell'acqua. Dow vende questo prodotto a grossi distributori industriali che a loro volta lo rivendono agli utilizzatori finali. Fino al 1989 Dow deteneva il brevetto delle membrane Film-Tec e di conseguenza il monopolio sul mercato statunitense. Nel 1989 però, il governo dichiarò il brevetto di Dow proprietà pubblica sostenendo che lo stato stesso era uno dei finanziatori del progetto di sviluppo della tecnologia che pertanto doveva essere alla portata di chiunque. Poco tempo dopo un'impresa giapponese entrò sul mercato con un « clone » della membrana Film-Tec.

Nel 1989, il prezzo di Dow era di 1.400 dollari a membrana. Nel corso dei sette anni successivi, l'impresa giapponese abbassò il prezzo fino a 385 dollari a unità, ma anche Dow, nello stesso periodo, abbassò i prezzi, arrivando, con una piccola diversificazione basata su un supporto del servizio e una qualità percepita superiore, al prezzo di circa 405 dollari a unità.

In questa spirale discendente dei prezzi, Dow alternò comportamenti indulgenti a comportamenti aggressivi nei confronti delle strategie di prezzo dell'avversario nel tentativo di accertarne le motivazioni e convincerlo a mantenere alti i prezzi del settore. In tre diverse occasioni Dow aumentò il prezzo delle sue membrane, ma il suo concorrente non lo seguì mai in questo e, coerentemente con le strategie tit-for-tat, lo costrinse ogni volta ad annullare l'aumento dei prezzi.

Nello stesso periodo, Dow fece anche dei tentativi strategici per riuscire a isolarsi dalla concorrenza sui prezzi e mitigare gli effetti del comportamento del concorrente, per esempio investendo sulla qualità del prodotto per migliorare le prestazioni delle proprie membrane. Tentò anche di distogliere l'attenzione dei distributori dal prezzo, pubblicizzando vivamente le più alte prestazioni delle sue membrane. Tali mosse ebbero solo un modesto successo e Dow non riuscì mai a ottenere un aumento sui prezzi superiore al 13%.

Alla fine, Dow scoprì che il suo avversario perfezionava le membrane in Messico e godeva pertanto di un vantaggio di costo dovuto ai bassi costi della manodopera; seppe anche che nel 1991 il concorrente aveva costruito un grosso impianto e che la sua strategia di prezzo aggressiva mirava, in parte, a mantenerlo operativo a pieno regime. Basandosi su queste informazioni, Dow abbandonò i suoi sforzi per attenuare la concorrenza sui prezzi, sia attraverso mosse indulgenti sia attraverso impegni vincolanti strategici mirati a cambiare l'equilibrio del gioco dei prezzi. La sua attuale strategia, di scavalcare i distributori e vendere direttamente agli utilizzatori finali, è stata attuata in seguito alla scoperta che, nonostante la diminuzione dei prezzi del produttore, i prezzi imposti dai distributori agli utilizzatori finali erano rimasti costanti. Non è ancora chiaro se questa strategia permetterà a Dow di isolarsi dalla concorrenza sui prezzi, perché anche il suo concorrente potrebbe imitare tale strategia e vendere direttamente ai consumatori. È difficile pensare che la concorrenza sui prezzi in questo settore possa diventare meno aggressiva.

#### 7.2.3 Informazioni relative alle transazioni di vendita

Quando le transazioni di vendita sono di pubblico dominio, è più facile notare le deviazioni da un comportamento cooperativo sui prezzi, rispetto a quando i prezzi sono segreti. Per esempio, tutte le compagnie aeree monitorano i prezzi delle altre

con sistemi di prenotazione computerizzati che permettono loro di sapere immediatamente quando un'altra compagnia abbia abbassato le tariffe. Al contrario, in molti mercati di beni industriali, i prezzi sono negoziati privatamente tra compratori e venditori, cosicché risulta difficile per un'impresa sapere se un concorrente abbia praticato uno sconto di prezzo. Siccome la ritorsione avviene più rapidamente quando i prezzi sono pubblici, che in regime di segretezza, in tal caso la diminuzione del prezzo per sottrarre affari ai concorrenti risulta meno attraente, aumentando la probabilità di sostenibilità del prezzo cooperativo.

La segretezza è un problema significativo quando le transazioni coinvolgono altre dimensioni rispetto al semplice listino prezzi, come spesso accade nel marketing rivolto alle imprese. Ad esempio, un produttore di biscotti, come Keebler, che desiderasse sottrarre vendite a un concorrente, Nabisco, potrebbe tagliare il suo « prezzo netto ai rivenditori aumentando le concessioni contrattuali oppure offrendo sconti commerciali più elevati. Poiché è spesso più difficile venire a conoscenza degli sconti commerciali, piuttosto che dei listini prezzi, i concorrenti possono incontrare difficoltà a individuare comportamenti finalizzati a sottrarre vendite, ostacolando in tal modo la possibilità di ritorsioni. Le pratiche commerciali che facilitano la segretezza delle riduzioni di prezzo creano un dilemma del prigioniero: ogni impresa preferisce individualmente utilizzarle, ma l'industria si trova collettivamente in una posizione peggiore quando tutte le imprese vi facciano ricorso.

Deviazioni dal prezzo cooperativo risultano difficilmente riconoscibili anche nel caso in cui gli attributi dei prodotti siano pensati su misura per singoli clienti, come nella produzione di cellule per aerei o di locomotive diesel. In tal caso un venditore può essere in grado di accrescere la sua quota di mercato alterando il design del prodotto o aggiungendovi degli extra, come pezzi di ricambio o accordi di manutenzione; queste azioni sono tipicamente più difficilmente osservabili del listino prezzi, complicando la capacità delle imprese di controllare il comportamento dei concorrenti.

Termini di transazione complessi o segreti possono intensificare la concorrenza di prezzo non soltanto perché l'adeguamento dei prezzi, *matching* in inglese, diventa un deterrente meno efficace al comportamento di riduzione dei prezzi dei rivali, ma anche perché i malintesi diventano più probabili. Diventa più facile per le imprese interpretare in modo errato una mossa competitiva, quale potrebbe essere una riduzione del listino prezzi, oppure un tentativo aggressivo di sottrarre clientela, quando esse non siano in grado di osservare compiutamente tutti gli altri termini del contratto proposto dai concorrenti: in tali situazioni aumenta la probabilità di una guerra di prezzo, provocata da motivi accidentali. Nella misura in cui il comportamento di prezzo di un'impresa non sia immediatamente reattivo, ma piuttosto indulgente, gli effetti dei malintesi risultano maggiormente contenuti; peraltro, in presenza di accordi commerciali complessi e segreti, anche le strategie indulgenti possono non funzionare in ambienti dove possono verificarsi malintesi.

### 7.2.4 Volatilità delle condizioni di domanda

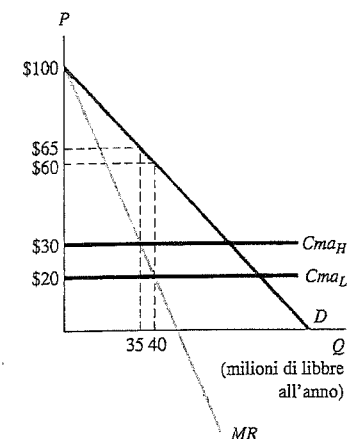
Le diminuzioni di prezzo sono più difficili da scoprire in condizioni di volatilità della domanda di mercato, che rende un'impresa non in grado di osservare prezzo e quantità dei rivali ma solo i propri. Se le vendite di un'impresa subiscono un crollo inatteso, questa sarà portata a sospettare una diminuzione del prezzo da parte di uno dei concorrenti, che sottrae vendite all'impresa stessa. La volatilità della domanda rappresenta un problema particolarmente importante quando riguarda costi fissi rilevanti. Allora i costi marginali declinano rapidamente per livelli di output al di sotto della piena capacità produttiva. Quando invece si verifica un eccesso di capacità, la tentazione di tagliare i prezzi per accaparrarsi una più ampia fetta di mercato può essere forte. Inoltre il coordinamento diventa molto difficile perché le imprese stanno perseguendo un obiettivo dinamico. Infine, supponiamo che una delle imprese tagli i prezzi in risposta a una diminuzione della domanda: se le altre imprese vedono il taglio, ma non conoscono la riduzione di volume del concorrente, possono fraintendere la mossa e interpretarla come un tentativo di sottrarre loro quote di mercato.

## 7.3 Asimmetrie tra le imprese e sostenibilità dei prezzi cooperativi

Quando le imprese sono diverse, sia perché hanno costi differenti o perché sono verticalmente differenziate, il raggiungimento di un equilibrio di prezzo cooperativo diventa più difficile, mentre quando le imprese sono identiche, un singolo prezzo di monopolio può essere un punto focale. Quando le imprese sono differenti, non esiste un singolo prezzo focale e diventa pertanto più difficile per le imprese il coordinamento delle strategie di prezzo verso obiettivi comuni. La figura 7.2 presenta due imprese con costi marginali diversi e mostra che l'impresa con il costo marginale più basso preferisce un prezzo di monopolio più basso di quella con il costo marginale più elevato.

Differenze nei costi, capacità o qualità del prodotto creano a loro volta incentivi asimmetrici alle imprese per accordarsi su prezzi cooperativi. Ad esempio, piccole imprese in una data industria spesso hanno più incentivi a defezionare da prezzi cooperativi, rispetto a imprese di più grandi dimensioni. Un motivo è che le piccole imprese guadagnano di più in attività nuove rispetto alle perdite che subiscono dovute all'effetto di distruzione di ricavo. Un'altra ragione, collegata anch'essa con l'effetto di distruzione di ricavo, è che le grandi imprese hanno spesso incentivi meno forti nel punire il taglio dei prezzi da parte di una piccola impresa e offriranno piuttosto un *price umbrella* sotto il quale la piccola impresa possa sostenere i suoi prezzi bassi.

In secondo luogo, le piccole imprese sono in grado di prevedere i deboli incentivi che hanno le grandi imprese a punire un'impresa di piccole dimensioni che pratici una diminuzione di prezzo. Una piccola impresa potrebbe ribassare il prezzo per indurre alcuni consumatori a provare i propri prodotti; una volta che i



**Fig. 7.2**  
Prezzi  
di monopolio  
con imprese  
asimmetriche



La curva del costo marginale dell'impresa con i costi più bassi, è  $Cma_L$ , mentre la curva del costo marginale dell'impresa con i costi più alti è  $Cma_H$ . Se l'impresa con i costi bassi fosse un monopolista fisserebbe il prezzo a 60 dollari. Se l'impresa con i costi alti fosse un monopolista fisserebbe il prezzo a 65 dollari.

prezzi siano tornati ai loro livelli iniziali, la piccola impresa spera che alcuni dei consumatori, dopo avere fatto esperienza del prodotto, diventino clienti permanenti. Questa strategia avrà successo soltanto se c'è un intervallo tra la riduzione di prezzo da parte della piccola impresa e una qualsiasi risposta da parte delle rivali più grandi; diversamente, un numero esiguo, o addirittura nessun nuovo consumatore, proverà il prodotto della piccola impresa e la sua quota di mercato rimarrà invariata.

### 7.3.1 La sensibilità ai prezzi degli acquirenti e la sostenibilità dei prezzi cooperativi

Un ultimo fattore che influenza la sostenibilità dei prezzi cooperativi è la sensibilità ai prezzi degli acquirenti. Quando gli acquirenti sono sensibili al prezzo, un'impresa che fissa prezzi anche di poco inferiori a quelli dei concorrenti può ottenere un aumento significativo delle vendite. In queste circostanze, un'impresa potrebbe essere tentata di tagliare i prezzi anche se si aspetta che i concorrenti si adegueranno al taglio e questo perché un abbassamento temporaneo dei prezzi può portare a un aumento significativo e redditizio della quota di mercato.

### 7.3.2 La struttura del mercato e la sostenibilità dei prezzi cooperativi: sommario

In questa sezione abbiamo visto come la struttura del mercato possa influenzare la sostenibilità dei prezzi cooperativi. La tabella 7.2 riassume l'impatto delle caratteristiche della struttura di mercato di cui abbiamo parlato.

**Tab. 7.2**  
Elementi della struttura di mercato che influiscono sulla sostenibilità del prezzo cooperativo

Elementi della struttura di mercato	In che modo influiscono sulla realizzazione del prezzo cooperativo	Motivi
Elevata concentrazione di mercato	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il coordinamento intorno all'equilibrio cooperativo è più facile quando ci sono poche imprese.</li> <li>Aumenta il rapporto benefici-costi dell'adesione a una strategia di prezzo cooperativo.</li> </ul>
Asimmetrie fra le imprese	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disaccordo sul prezzo cooperativo.</li> <li>Il coordinamento sul prezzo cooperativo risulta più difficile.</li> <li>I possibili incentivi delle grandi imprese a estendere il prezzo ombrello alle piccole imprese aumentano gli incentivi delle piccole imprese a tagliare i prezzi.</li> <li>Le piccole imprese possono preferire un comportamento di deviazione dai prezzi di monopolio anche se le grandi imprese si adeguano alla riduzione.</li> </ul>
Elevata concentrazione degli acquirenti	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduce la probabilità che l'impresa che ha defezionato sia scoperta.</li> </ul>
Ordini discontinui	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuisce la frequenza delle interazioni tra concorrenti, aumentando l'intervallo tra defezione e rappresaglia.</li> </ul>
Condizioni di prezzo segrete	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta il tempo del ritardo perché i prezzi dei concorrenti sono più difficili da monitorare.</li> <li>Aumenta la probabilità di malintesi.</li> </ul>
Volatilità della domanda e condizioni di costo	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta l'intervallo tra la defezione e la rappresaglia (forse evita persino la rappresaglia) aumentando l'incertezza sulla reale esistenza della defezione e circa l'identità delle imprese che avrebbero messo in atto la defezione stessa.</li> </ul>
Acquirenti sensibili al prezzo	Ostacola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accresce la tentazione di tagliare i prezzi anche se ci si aspetta che i concorrenti si adegueranno.</li> </ul>

## 7.4 Pratiche che facilitano il conseguimento del prezzo cooperativo

Le imprese possono rendere più facile il conseguimento del prezzo cooperativo tramite:

- leadership di prezzo;
- annuncio anticipato di variazioni di prezzo;

- clausola del cliente più favorito;
- prezzo di consegna uniforme.

### 7.4.1 La leadership di prezzo

La leadership di prezzo è un modo di superare il problema del coordinamento in un equilibrio focale. In questo modello tutte le imprese rinunciano alla propria autonomia di fissazione del prezzo cedendo il controllo dei prezzi dell'intero settore a un'unica impresa. Esempi ben noti di leadership di prezzo includono Kellogg's nel mercato dei cereali pronti, Philip Morris nel mercato delle sigarette e, almeno sino alla metà degli anni Sessanta, US Steel nel mercato dell'acciaio. La tipologia di leadership oligopolistica di prezzo discussa finora deve essere distinta dalla leadership barometrica di prezzo che si verifica a volte nei mercati concorrenziali, come nel mercato dei prestiti al tasso primario. Nella leadership barometrica il *price leader* si limita a comportarsi come un barometro dei cambiamenti nelle condizioni di mercato, aggiustando i prezzi in seguito a variazioni della domanda o dei prezzi degli input. Nella leadership barometrica imprese diverse sono spesso leader di prezzo, mentre nella leadership oligopolistica la medesima impresa ricopre il ruolo di leader per anni.

### 7.4.2 L'annuncio anticipato di variazione di prezzo

In alcuni mercati le imprese annunciano pubblicamente i prezzi che intendono fissare in futuro. Ad esempio, nel settore chimico le imprese spesso annunciano l'intenzione di aumentare i prezzi 30 o 60 giorni prima dell'effettiva variazione. In alcuni casi questi annunci anticipati vanno a beneficio dei consumatori, come succede per l'industria del cemento in cui i produttori annunciano i propri prezzi qualche settimana prima dell'inizio della stagione primaverile delle costruzioni, in modo che gli appaltatori possano fare le loro offerte più consapevolmente. Anticipare l'annuncio delle variazioni di prezzo, però, può anche facilitare l'aumento dei prezzi stessi e andare quindi a danno dei consumatori; tali annunci, infatti, riducono l'incertezza sull'ulteriore ribasso dei concorrenti. Questa pratica offre inoltre la possibilità di tornare indietro o ritirare senza danni una proposta di aumento dei prezzi che i concorrenti si rifiutano di seguire. All'inizio degli anni Novanta, il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti contestò la pratica in voga nel settore aeronautico di annunciare un aumento delle tariffe molto prima della data in cui sarebbe verificata, affermando che annunci così anticipati non andavano di certo a favore dei consumatori e servivano pertanto all'unico scopo di facilitare l'aumento dei prezzi. Le compagnie aeree rinunciarono a questa pratica e oggi annunciano spesso le impennate di prezzo alla chiusura degli affari, il venerdì. Se gli avversari non rispondono entro lunedì, le imprese possono tornare sui propri passi senza che sia stato fatto alcun danno.

### 7.4.3 La clausola del cliente più favorito

La clausola del cliente più favorito è una condizione in un contratto di vendita che dà al compratore la sicurezza di pagare il prezzo più basso che verrà praticato dal venditore. Esistono due varianti di clausola del cliente più favorito: contemporanea e retroattiva.

A fini illustrativi si consideri un semplice esempio: Xerxes Chemical produce un additivo chimico che migliora la performance del combustibile per aerei. Star Petroleum Refining Company, un produttore di combustibile per aerei, firma un contratto con Xerxes che prevede la consegna di 100.000 tonnellate della sostanza chimica nei tre mesi successivi al prezzo *open order* di 0,5 dollari a tonnellata<sup>27</sup>. Con la clausola del cliente più favorito di tipo contemporaneo, Xerxes accetta di ribassare il prezzo a Star Petroleum nel caso di fissazione di un prezzo più basso a un altro acquirente nel periodo di validità del contratto, per esempio, al fine di vendere a un prezzo più basso di quello di un concorrente. Con la clausola del cliente più favorito di tipo retroattivo, Xerxes si impegna, invece, a rimborsare Star Petroleum se durante un certo periodo dopo il termine del contratto, ad esempio due anni, vende l'additivo chimico a un prezzo più basso di quello pagato da Star Petroleum. Si supponga che il contratto di Star Petroleum, scaduto il 31-12-99, contenesse una clausola retroattiva di due anni; se nel corso dell'anno 2000 Xerxes annuncia una generale riduzione del prezzo da 0,50 a 0,40 dollari per tonnellata, sarà tenuto a pagare un rimborso a Star Petroleum pari a: (0,50 dollari - 0,40 dollari 100.000 = 10.000 dollari, la differenza tra quanto ha pagato Star Petroleum e quanto avrebbe invece pagato al nuovo prezzo più basso.

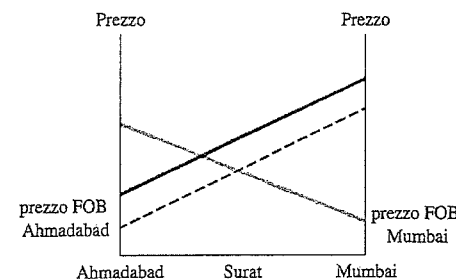
La maggior parte delle clausole del cliente più favorito sembrano andare a beneficio dei compratori: per Star Petroleum la protezione di prezzo offerta dalla clausola in questione può aiutare a mantenere i costi di produzione a livello di quelli dei concorrenti; d'altra parte, però, tali clausole potrebbero inibire la concorrenza di prezzo, scoraggiando le imprese a diminuire i prezzi per altri clienti che non abbiano questo tipo di clausola.

### 7.4.4 Prezzi di consegna uniformi

In molte industrie, come quelle del cemento, dell'acciaio e dei semi di soia, venditori e compratori sono geograficamente separati, con costi di trasporto significativi. In tali contesti il metodo con cui vengono fissati i prezzi influenza le interazioni competitive. In linea di massima esistono due diversi tipi di politiche di prezzo: in una politica di prezzo uniforme FOB, il venditore fissa un prezzo per il ritiro della merce al suo impianto di produzione e il compratore si accolla le spese di spedizione per raggiungere il luogo di destinazione della merce<sup>28</sup>. In una politica di prezzo di spedizione uniforme, invece, l'impresa stabilisce un unico prezzo di consegna per tutti i compratori, assorbendo direttamente ogni spesa di trasporto<sup>29</sup>.

Un prezzo di consegna uniforme facilita il prezzo cooperativo consentendo alle imprese una risposta più chirurgica ai tagli di prezzo dei rivali. Si considerino, per esempio, due produttori indiani di mattoni, l'uno localizzato a Bombay, l'altro ad

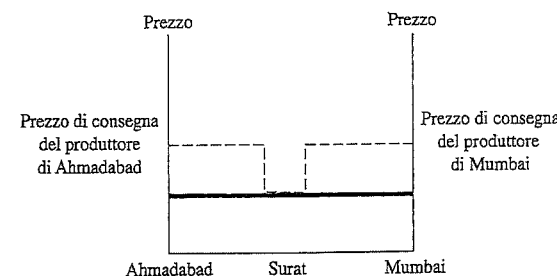
Fig. 7.3  
Prezzi FOB



Quando entrambe le imprese usano i prezzi FOB, il prezzo di consegna che ogni cliente effettivamente paga dipende dalla sua ubicazione. Nella figura i prezzi di consegna sono illustrati dalle linee continue. Se il produttore di mattoni di Ahmadabad abbassa i suoi prezzi FOB per adeguarsi a quelli del produttore di Mumbai, allora sposta verso il basso il suo prospetto dei prezzi (che adesso è rappresentato dalla linea tratteggiata). Anche se l'impresa di Ahmadabad sta attuando una ritorsione ai danni dell'impresa di Mumbai che le sottraeva affari a Surat, finirà per abbassare i prezzi di tutti i clienti.

Ahmadabad. Le due imprese hanno finora tentato di mantenere il prezzo a livello di monopolio, ma il produttore di Bombay diminuisce il prezzo per aumentare la sua quota di mercato a Surat, una città che si trova tra Bombay e Ahmadabad. Con un prezzo FOB, il produttore di Ahmadabad deve reagire con una ritorsione tagliando il suo prezzo di fabbrica, che effettivamente riduce il prezzo a tutti i suoi clienti (si veda la figura 7.3). D'altra parte, se le imprese stessero usando il prezzo di consegna uniforme, l'impresa di Ahmadabad potrebbe tagliare il suo prezzo in modo selettivo; potrebbe in altre parole ribassare il prezzo di consegna ai suoi clienti di Surat, mantenendo i prezzi di consegna degli altri clienti al loro livello originario (si veda la figura 7.4). Come i coupon mirati, i costi di consegna uniformi riducono il «costo» sostenuto dalla «vittima» nella ritorsione e ciò rende la ritorsione stessa

Fig. 7.4  
Prezzi di consegna



Quando entrambe le imprese usano i prezzi di consegna uniformi, il cliente paga lo stesso prezzo a prescindere dalla sua ubicazione. Se l'impresa di Mumbai taglia i prezzi per assicurarsi una maggiore quota di mercato a Surat, per attuare la sua ritorsione l'impresa di Ahmadabad deve solo tagliare i prezzi di consegna a Surat.

più probabile e aumenta la credibilità di politiche, come quella del tit-for-tat, in grado di sostenere un prezzo cooperativo.

### 7.5 Da cosa dipende la struttura del mercato?

Ad eccezione del discorso sull'entrata nel capitolo 6, la nostra esplorazione della concorrenza ha assunto la struttura del mercato come data, ma ci sono ragioni per le quali mercati diversi hanno strutture diverse e capire queste ragioni permette a un manager di prevedere come si evolverà il mercato, ovvero quelle che si chiamano *macrodinamiche* del mercato. In questa sezione ci occuperemo delle ragioni per cui i mercati hanno l'aspetto che vediamo.

La teoria microeconomica fornisce un buon punto di partenza per spiegare le differenze tra le strutture dei vari mercati. Ricordiamo, come abbiamo visto nei Principi di Economia e nel capitolo 2, che i processi di produzione mostrano spesso una curva dei costi medi totali a forma di U. In altri termini, esiste un livello di output specifico per ogni impresa che minimizza i costi. Tale livello è noto come la dimensione ottima minima (DOM), che nei Principi di Economia abbiamo indicato con  $q^{**}$ . Ricordiamo inoltre, che la DOM è maggiore quando i costi non recuperabili iniziali dell'installazione delle strutture di produzione sono alti in relazione ai costi variabili di produzione in corso. Siano i costi medi totali alla DOM  $Cme(q^{**})$ . Infine supponiamo che il livello della domanda del settore quando i prezzi sono pari a  $Cme(q^{**})$  sia  $Q^{**}$ .

Secondo i principi della teoria microeconomica, se le imprese in questo esempio si comportano in modo concorrenziale, ci saranno  $N^{*} = Q^{**}/q^{**}$  imprese della stessa dimensione sul mercato, ognuna delle quali vende  $q^{**}$  unità. In breve, il numero delle imprese dipende dalle dimensioni totali del mercato in relazione alla DOM della produzione. La teoria di base spiega le variazioni nella struttura del mercato nel tempo, da un settore all'altro e da un'area geografica all'altra. In un famoso studio, John Blair afferma che i cambiamenti tecnologici della Rivoluzione Industriale aumentarono la DOM della produzione e a, questo fatto, si deve in gran parte la tendenza all'aumento della concentrazione che per molto tempo ha caratterizzato diversi settori dell'economia<sup>30</sup>.

Se osserviamo uno spaccato dell'industria di oggi, ci accorgiamo che alti costi non recuperabili, associati alla ricerca e alla produzione, hanno portato a un'alta concentrazione del mercato della costruzione di aerei, mentre ampie economie d'acquisto e distribuzione limitano il numero dei rivenditori di massa per ogni data area metropolitana. Se poi esaminiamo diversi mercati geografici all'interno dello stesso settore, possiamo confermare anche che la concentrazione è legata alle dimensioni del mercato. Per esempio, a Città del Messico ci sono più di cinque diversi ipermercati (tra cui Carrefour e Wal-Mart), mentre nelle città più piccole del Messico ne troviamo solo uno o due.

Anche le forze concorrenziali microdinamiche influenzano la struttura del mercato. Come abbiamo visto in questo e nel capitolo 5, alcuni settori sono più predisposti di altri alla concorrenza sui prezzi, forse perché l'industria è poco soggetta a pratiche di facilitazione o perché è alta la probabilità che nascano malintesi. Per

ogni dato numero di imprese, in questi settori più concorrenziali i prezzi sono più bassi: perciò è più difficile per le imprese recuperare i costi irrecuperabili, meno imprese sopravvivono e il mercato è più concentrato. Un esempio eloquente è fornito dal modello di Chamberlin della concorrenza monopolistica, di cui abbiamo parlato nel capitolo 5. Quando i beni sono differenziati le imprese possono alzare i prezzi e aumentare i profitti. Questo attrae l'entrata di altre imprese differenziate. Utilizziamo il mercato dei panini da asporto come esempio: se i compratori di panini hanno forti preferenze idiosincratiche per cui alcuni preferiscono nettamente Quiznos e altri vogliono solo i panini di Jimmy Johns, entrambi i negozi potranno alzare i prezzi, ma prezzi così alti attrarranno altre imprese come Subway o Togos.

La teoria di base relativa alla struttura e alla concentrazione di mercato nasconde due importanti regolarità empiriche: le dimensioni delle imprese variano e le asimmetrie tra loro sono forti. Questo significa che molti mercati comprendono poche grandi imprese e un gran numero di concorrenti più piccoli. Nel suo importante libro *Sunk Costs and Market Structure*, John Sutton offre una spiegazione molto convincente di questi fatti basata sulle macrodinamiche della concorrenza, mettendo in dubbio il concetto secondo la quale il numero dei concorrenti sul mercato sia una mera funzione della dimensione del mercato e delle tecnologie di produzione<sup>31</sup>.

### 7.6 La teoria di Sutton dei costi endogeni non recuperabili

La spiegazione della struttura del mercato di Sutton, si basa su alcuni fatti riguardanti i mercati dei beni di consumo. Sembra che nella maggior parte dei mercati dei beni di consumo ci siano due o tre grandi imprese i cui marchi sono conosciuti al livello nazionale o internazionale e che servono l'intero mercato, ma che ci sia anche una serie di produttori secondari che servono le nicchie. Sutton porta ad esempio il mercato delle bevande analcoliche, quello del cibo in scatola e quello dei cereali pronti per colazione, ma si potrebbe applicare lo stesso concetto a moltissimi altri settori in cui i costi di produzione sono bassi e la reputazione del marchio è importante.

Se consideriamo soltanto i costi non recuperabili di produzione, non capiremo la ragione per cui nel mercato della verdura in scatola domina Green Giant o Del Monte e perché la Coca Cola e la Pepsi vendono la maggior parte delle bibite analcoliche nel mondo. Inoltre, una teoria della struttura del mercato basata esclusivamente sul rapporto tra la dimensione totale del mercato e la dimensione ottima minima della produzione, non può spiegare perché questi mercati, oggi, sono più concentrati di quanto non fossero cento anni fa. Si pensi che alla fine del XIX secolo, gli americani consumavano 227 milioni di bicchieri di bevande analcoliche, preparate dalle migliaia di *soda fountain* indipendenti. Anche dopo l'avvento dell'imbotigliamento per la produzione di massa, i venditori locali continuarono a dominare il mercato con i loro sciroppi unici. *Ginger ale*, *sarsaparilla* e *root beer* erano state le più quotate fino agli anni Venti quando le bevande a base di cola raggiunsero la vetta delle classifiche anche grazie alle aggressive campagne pubblicitarie di Coca Cola (la crescita di Pepsi non fu rapida fino agli anni Trenta, quando aumentò la dimensione delle bottiglie offrendo il doppio del prodotto allo stesso prezzo e lan-



ciò una campagna pubblicitaria molto efficace). Simili configurazioni possono essere osservate in quasi tutti i mercati di beni di consumo, in tutto il mondo. Nella sua spiegazione di questi fatti, Sutton non rinnega l'importanza dei costi non recuperabili e delle economie di scala, anzi fa notare che i consumatori spesso gravitano attorno al nome del marchio del prodotto che conoscono e che la creazione e il mantenimento di questo nome richiedono sostanziali investimenti non recuperabili. In altre parole, la DOM per i prodotti di marca può essere molto grande.

Inoltre, la dimensione dell'investimento sul marchio non è determinata da alcuna tecnologia, come nel caso della produzione, ma è scelta dall'impresa stessa. Per questa ragione, Sutton chiama questo tipo di investimenti *costi endogeni irre recuperabili*. Basandosi su questa idea, Sutton può spiegare come si evolve la struttura del mercato. All'inizio del ciclo di vita di un settore, ci sono molte piccole imprese che competono alla pari. In seguito, grazie a una qualità superiore, un servizio migliore, una promozione più efficace o per pura fortuna, alcune imprese crescono più di altre. Infatti, alcune imprese, in genere quelle che già si trovano avvantaggiate sul mercato, investono per rinforzare il capitale del proprio marchio e così facendo accrescono la propria quota di mercato. Promuovere il proprio marchio è, però, molto costoso e mentre alcune imprese stabiliscono marchi forti, per altre che vogliano imitarle potrebbe non esserci spazio sul mercato a sufficienza. Man mano che il mercato cresce, le imprese più forti continuano a investire sui propri marchi, alzando la posta per chiunque volesse sfidare il loro status elitario: in questo modo il numero dei marchi leader rimane fisso anche se il mercato cresce. L'unica possibilità che rimane ai potenziali sfidanti è differenziare il prodotto e coprire nicchie dove i grandi marchi non sono ancora arrivati. Nel migliore dei casi, questi sfidanti diventano Dr Pepper e 7Up. Ciò potrebbe portare all'emergere di nicchie più grandi, tali da richiedere investimenti su nuovi marchi: così ecco Gatorade e Arizona Ice Tea. Ma la storia si ripete: un mercato con tante piccole imprese, all'apparenza simili, si evolve e viene diviso tra pochi grandi marchi e moltissimi concorrenti di nicchia. I grandi vincitori sono coloro che hanno qualche vantaggio iniziale e sono rapidi a imporre il proprio marchio sul mercato.

La teoria di Sutton spiega anche perché i mercati dei beni di consumo tendono a essere più concentrati oggi, rispetto a un secolo fa, nonostante la domanda sia aumentata enormemente. Cento anni fa, le imprese si affidavano alle proprie forze di vendita per promuovere i prodotti. Questo processo ad alta densità di lavoro comportava poche economie di scala e la dimensione ottima minima era alla portata anche delle piccole imprese. Grazie allo sviluppo dei media, e in particolare della televisione, le imprese hanno potuto investire nello sviluppo di un'immagine del marchio e creare una campagna pubblicitaria che raggiungesse milioni di potenziali clienti; questo però richiedeva sostanziosi costi non recuperabili e comportava grandi economie di scala, perciò era sufficiente che lo facessero poche imprese in ogni settore. Grazie a internet, ai social media e ad altre tecnologie, oggi le imprese hanno un'opportunità senza precedenti di individuare le nicchie e raggiungere i clienti delle nicchie. Nel capitolo 10, discuteremo come questi recenti sviluppi permettano alle nuove imprese di entrare e sottrarre un certo volume d'affari agli incumbent che hanno una posizione dominante del marchio.

### ESEMPIO 7.5 L'EVOLUZIONE DELL'INDUSTRIA CINESE DEI PIUMINI

Bosideng è la stella indiscussa dell'industria cinese dei piumini. Cominciò come una piccola fabbrica di indumenti con 11 dipendenti e 8 macchine da cucire nel 1976, ma il suo lavoro di promozione del marchio e il suo approccio attento all'immagine ne hanno fatto l'impresa leader del settore nazionale ogni anno dal 1995. In questo processo, Bosideng è diventato uno dei marchi più prestigiosi della Cina. Quello che rende questa ascesa ancora più sorprendente è il fatto che appena un quarto di secolo fa, l'industria dei piumini in Cina era molto frammentata e non c'erano marchi noti.

L'industria cinese dei piumini cominciò a funzionare veramente negli anni Settanta, quando sempre più persone sceglievano il calore, la leggerezza e la morbidezza delle giacche di piume, preferendole ai vecchi cappotti di cotone pesante. Spronate dalla crescente domanda, più di 3000 imprese entrarono nel settore. I loro prodotti erano appena differenziati, raramente aggiornati e di scarsa qualità. Ne risultò un'intensa concorrenza di prezzi. Seguirono una serie di inverni piuttosto caldi e all'inizio degli anni Novanta meno del 20% delle imprese di piumini riusciva a coprire i costi.

Bosideng era stato uno dei primi entranti e aveva scelto di confezionare piumini per altre imprese, ma dopo essersi guadagnato una reputazione per la qualità dei suoi prodotti, nel 1994 decise di lanciare una linea con il suo marchio. Il successo tra i conoscitori fu immediato e, nel giro di un anno, Bosideng divenne leader del settore con una quota di mercato maggiore del 15%. Eppure l'impresa faceva ancora fatica a distinguersi dalla massa indifferenziata dei concorrenti.

Bosideng cominciò, quindi, le attività di costruzione del marchio. Nel 1998 divenne sponsor ufficiale della squadra nazionale cinese di alpinismo proprio prima di una spedizione sul Monte Everest che sarebbe stata trasmessa in televisione. Le immagini di uomini e donne duri e spetinati che scalavano le vette più alte della terra con indosso i piumini di Bosideng raggiunsero tutto il paese. L'impresa invitò rinomati disegnatori di moda a creare la sua collezione, e assunse pop star e personaggi famosi dei media di Cina e Corea per pubblicizzare le sue giacche. Bosideng è sbarcato anche oltreoceano: nel 2005 e nel

2006, ha sponsorizzato la coppa del mondo di short track, i campionati mondiali di pattinaggio di figura e tutti gli atleti cinesi di sci e pattinaggio alle Olimpiadi Invernali di Torino, tutte mosse che hanno permesso di espandere il suo mercato internazionale.

Bosideng è stato il primo produttore di piumini in Cina a realizzare marchi diversi rivolti a diversi tipi di consumatori: il «Bosideng» di alto livello è rivolto a consumatori di lusso, «Snow Flying» è il modello sportivo e «Bengen» è pensato per i consumatori più giovani e interessati alle mode. «Kangbo» è adatto invece per un budget più basso. Questa ampia scelta di prodotti permette all'impresa la flessibilità di affrontare le sfide della concorrenza. Quando nel 2000, un importante concorrente cinese diede avvio a un significativo taglio dei prezzi, Bosideng rispose abbassando i prezzi dello «Snow Flying» ma mantenendo invariati gli altri. In questo modo ha potuto preservare la propria quota di mercato e minimizzare le perdite.

Seguendo l'esempio di Bosideng, altre grandi imprese produttrici di piumini hanno cominciato a prestare maggiore attenzione al marchio e alla moda: il numero due delle imprese cinesi di piumini, Yalu, si è assicurato la collaborazione di famosi testimonial e ha introdotto diversi marchi. Yaya, sul mercato da molto tempo, si è rivolta ai consumatori meno abbienti con una linea di prodotti che ha definito «la scelta conveniente». Guidata dall'astuzia mediatica di Bosideng, l'industria cinese dei piumini è diventata un settore ad alta densità di pubblicità. Nel 2000 l'intero settore aveva speso 220 milioni di yuan in pubblicità televisiva, mentre nel 2008 la spesa di una sola impresa, Bosideng, su una sola televisione la China Central Television (CCTV), ammontava a ben 220 milioni di yuan.

Sotto la leadership di Bosideng, il mercato dei piumini in Cina ha subito un consolidamento. Oggi ci sono circa 100 produttori, ma i tre più grandi produttori dominano il 55% del mercato, in testa Bosideng e il suo 37%. Grazie ai suoi investimenti massicci nella costruzione del marchio, Bosideng ha trasformato il mercato secondo la dinamica descritta da Sutton: da mercato con migliaia di imprese indifferenziate a uno con poche imprese grandi e con marchi ben noti, più una frangia di concorrenti più piccoli.

### 7.6.1 L'innovazione e l'evoluzione del mercato

La creazione di marchi forti porta alla concentrazione nei mercati dei beni di consumo, altri investimenti fatti dalle imprese in altri ambiti possono portare a risultati diversi. Secondo Sutton, le spese destinate a ricerca e sviluppo sono probabilmente un alto costo endogeno non recuperabile, ovvero le più grandi imprese sul mercato possono fare investimenti aggressivi in ricerca e sviluppo per spingere le altre imprese a fare lo stesso se vogliono che la loro concorrenza sia efficace, e dato che quelli per ricerca e sviluppo sono costi non recuperabili, questo aumenta la dimensione ottima minima dell'entrata.

Per quanto i leader del mercato possano fare investimenti innovativi per rendere più solida la propria posizione, spesso i nuovi arrivati si rendono conto che l'innovazione permette loro di produrre prodotti migliori a costi più bassi. Clay Christensen descrive le *disruptive technologies* come innovazioni inattese che trasformano radicalmente i benefici del prodotto e/o i suoi costi di produzione<sup>32</sup>. La fotografia digitale, la plastica e i telefoni cellulari ne sono un buon esempio. Secondo Clay Christensen, un'impresa esistente sul mercato si trova ad affrontare il *dilemma dell'innovatore*: le tecnologie nuove possono rovinare completamente gli affari delle tecnologie che sostituiscono e perciò un incumbent, investendo sull'innovazione rischia di accelerare la cannibalizzazione delle sue attività di maggior successo; d'altra parte se non innova, lascerà la porta aperta per i nuovi arrivati e rimarrà senza mercato.

Gli economisti hanno a lungo discusso se l'opportunità di innovazione rinforzi o riduca la concentrazione del mercato. Anche le tecnologie disgregative non sempre significano la rovina delle imprese più vecchie, i telefoni digitali di Sony, Canon e altri possono aver danneggiato Kodak e Polaroid, ma le ex compagnie di telefonia fissa come Verizon o France Telecom (con il marchio Orange) sono ancora in auge come fornitori di servizi di telefonia mobile. In uno studio su 73 imprese del Regno Unito, Paul Geroski e R. Pomroy hanno scoperto che l'innovazione in genere diminuisce la concentrazione del mercato, anche se tale effetto è lento e irregolare<sup>33</sup>. Torneremo sugli argomenti di innovazione e disgregazione nel capitolo 11.

### 7.6.2 L'apprendimento e le dinamiche dell'industria

La matrice crescita/quota della BCG che abbiamo descritto nel capitolo 2 suggerisce che le imprese possano sfruttare la curva di apprendimento per consolidare e mantenere la propria leadership sul mercato. Ma in un nuovo lavoro sulla curva di apprendimento, Besanko e i suoi coautori hanno notato che l'apprendimento non è sufficiente per mantenere la posizione dominante. La ragione è che anche le imprese in svantaggio si muovono lungo la curva di apprendimento e man mano che tutte le imprese apprendono, le distanze tra livelli di conoscenza, e di conseguenza quelle tra costi di produzione, si accorciano, eppure molte imprese leader di settori ad alta densità di conoscenza rimangono dominanti per moltissimo tempo. Intel ne è un buon esempio: AMD ha prodotto abbastanza microprocessori negli anni da aver percorso buona parte della curva di apprendimento, eppure continua ad arrancare dietro Intel.

Come riescono questi leader a mantenere la propria posizione? Besanko e i suoi colleghi ipotizzano che la risposta si trovi in una combinazione di apprendimento e dimenticanza<sup>34</sup>. Quando un leader di mercato espande l'output si muove effettivamente lungo la linea di apprendimento e, forse, riesce anche a sottrarre una parte degli affari dei suoi rivali più piccoli, limitando la misura del loro apprendimento. Se i rivali non riescono a vendere, si affievoliscono alcune delle competenze che avevano accumulato e i loro costi di produzione tornano ad aumentare. In altri termini, le imprese possono perseguire strategie aggressive di crescita non già per abbassare la propria curva dei costi attraverso l'apprendimento, ma per alzare i costi dei rivali. Utilizzando le simulazioni per vedere come le imprese potrebbero rispondere in presenza di queste dinamiche, Besanko e i suoi coautori mostrano che, quando le imprese dominanti sfruttano questa strategia di apprendimento/dimenticanza, molti mercati subiscono periodi di concentrazione costanti.

## Sommario del capitolo

- Le dinamiche della concorrenza si evolvono nel tempo. Le microdinamiche si riferiscono all'evolversi della concorrenza all'interno di un numero ristretto di imprese, mentre le macrodinamiche si riferiscono all'evoluzione dell'intera struttura del mercato.
- Le imprese possono ottenere un vantaggio sui propri rivali prendendo impegni vincolanti strategici, ovvero decisioni da cui è difficile tornare indietro, che modificano le decisioni strategiche dei rivali.
- Gli impegni vincolanti di un'impresa possono portare i concorrenti ad assumere decisioni che vanno a vantaggio dell'impresa che ha preso l'impegno.
- L'impatto degli impegni vincolanti strategici dipende dalla natura della concorrenza sul mercato del prodotto. I concetti di complementi strategici e sostituti strategici risultano utili per caratterizzare il modo in cui l'impegno vincolante influenza la concorrenza. Quando le funzioni di reazione sono inclinate positivamente, le azioni sono complementi strategici; quando, invece, le funzioni di reazione sono inclinate negativamente le azioni sono sostituti strategici.
- In un gioco a due stadi, in cui dapprima l'impresa assume un impegno vincolante e poi, in un secondo momento, l'impresa e i suoi concorrenti scelgono le azioni tattiche, l'effetto dell'impegno vincolante dipende dal fatto che le azioni siano complementi o sostituti strategici, nonché dal fatto che l'impegno renda le imprese accomodanti o aggressive.
- La flessibilità consente all'impresa di ottenere il valore dell'opzione (*option value*), ad esempio quando l'impresa può rinviare un investimento e attendere informazioni che incidano sulla profittabilità dell'investimento.
- Le imprese impegnate in una concorrenza oligopolistica possono accrescere i propri profitti attraverso le discipline della concorrenza. Le strategie come quella *tit-for-tat* possono facilitare il coordinamento ma sono difficili da mettere in atto.
- Coordinarsi sul «prezzo giusto» è difficile per diversi motivi: il coordinamento deve essere tacito; le imprese possono non essere d'accordo su quale sia il «prezzo giusto» o su come «dividere il mercato»; malintesi ed errori di giudizio possono portare a guerre dei prezzi.
- La struttura di mercato condiziona la sostenibilità di un equilibrio di prezzo cooperativo. Un'elevata concentrazione di mercato facilita il prezzo cooperativo, mentre le asimmetrie tra le imprese, gli ordinativi discontinui, l'elevata concentrazione dei compratori e le volatilità della domanda lo rendono di più difficile realizzazione.
- Le pratiche che possono facilitare il raggiungimento di un prezzo cooperativo includono la *leadership* di prezzo, annunci anticipati di variazioni di prezzo, clausole del cliente più favorito e prezzo di consegna uniforme.
- Le macrodinamiche di un mercato determinano la sua struttura a lungo termine. Il numero delle imprese è direttamente proporzionale alla domanda e inversamente proporzionale alla dimensione ottima minima.
- Le imprese sui mercati ad alta densità di beni di consumo possono aumentare la dimensione ottima minima in modo endogeno attraverso la creazione di un marchio. Molti mercati di beni di consumo presentano due o tre imprese dominanti con un marchio forte e tanti piccoli concorrenti di nicchia.
- Le *disruptive technologies* sono innovazioni inattese che trasformano i benefici di un pro-

dotto o i suoi costi di produzione. I grandi incumbent possono essere riluttanti o incapaci di raccogliere la sfida delle *disruptive technologies*.

- Le imprese che perseguono una strategia di apprendimento possono sottrarre un certo volume d'affari ai rivali più piccoli, limitando la misura del loro apprendimento. Questo dà alle imprese un vantaggio permanente sul mercato.

## Domande

- 1 Complementi e sostituti strategici: discutere.
- 2 Quali devono essere gli attributi di un impegno vincolante strategico e perché.
- 3 Le conseguenze di un impegno vincolante aggressivo sono sempre positive?
- 4 Quali sono le condizioni che favoriscono l'adozione di una strategia *tit-for-tat*.
- 5 La clausola del cliente più favorito è sempre positiva per i consumatori?

## Domande per la discussione

- 1 Perché i modelli di Cournot e Bertrand sono considerati statici? Quale aspetto dei comportamenti del mondo reale può mancare in un modello statico?
- 2 Qual è la differenza tra impegno vincolante accomodante e assenza d'impegno?
- 3 Zellers e Wal-Mart sono due dei più grandi rivenditori al dettaglio del Canada. Ogni impresa sta pensando di abbassare i prezzi su *alcuni* prodotti. La seguente tabella mostra i payoff associati con l'abbassamento (o no) dei prezzi per ogni impresa, data la decisione dell'altra:

Se Zeller decide di...	E Wal-Mart decide di...	Allora i profitti di Zeller sono...	e i profitti di Wal-Mart...
Mantenere gli stessi prezzi	Mantenere gli stessi prezzi	200 milioni di dollari	250 milioni di dollari
Mantenere gli stessi prezzi	Abbassare i prezzi	150 milioni di dollari	280 milioni di dollari
Abbassare i prezzi	Mantenere gli stessi prezzi	230 milioni di dollari	190 milioni di dollari
Abbassare i prezzi	Abbassare i prezzi	180 milioni di dollari	220 milioni di dollari

Se ne ha l'opportunità, quanto sarà disposto a spendere Zeller per il diritto di muoversi per primo?

- 4 Si spieghi perché i prezzi sono normalmente complementi strategici, mentre le capacità produttive sostituti strategici.