



Riassunto Strategia, Organizzazione e Mercati

Strategia Aziendale

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

63 pag.

Riassunto SOM

Il libro di riferimento è: "Economia dell'industria e strategie d'impresa", testo di riferimento del corso di Strategia, organizzazioni e Mercati tenuto dal professore Mollona.

Questo non è un riassunto di tutti i capitoli del libro ma bensì del corso.

Principi generali di economia: le curve di costo

Il nesso tra le decisioni controllate dai manager e la profittabilità dell'impresa è mediato da un insieme di relazioni economiche; il successo di una qualsiasi strategia dipende dalla compatibilità delle decisioni dell'impresa con queste relazioni.

I costi

I profitti di un'impresa sono costituiti dai ricavi diminuiti dai costi.

Le funzioni di costo totali

Cosa accade se i manager sono interessati a determinare come una riduzione del prezzo incida sui profitti?

La diminuzione di prezzo stimolerà vendite addizionali, in questo modo l'impresa deve conoscere in quale modo un livello di produzione che sarà superiore al livello dell'anno precedente, incida sui costi totali.

Lo strumento da utilizzare è la *funzione di costo totale*, che rappresenta la relazione tra i costi totali di un'impresa (CT) e l'ammontare totale di output che l'impresa produce in un periodo di tempo dato (Q).

La funzione del costo totale $CT(Q)$ mostra i costi totali che l'impresa deve sostenere per produrre un livello di output pari a Q. La funzione di costo totale è una relazione di efficienza in quanto indica il più basso livello di costo totale che l'impresa deve sostenere per produrre un determinato livello di output.

La funzione di costo totale riflette le capacità correnti dell'impresa.

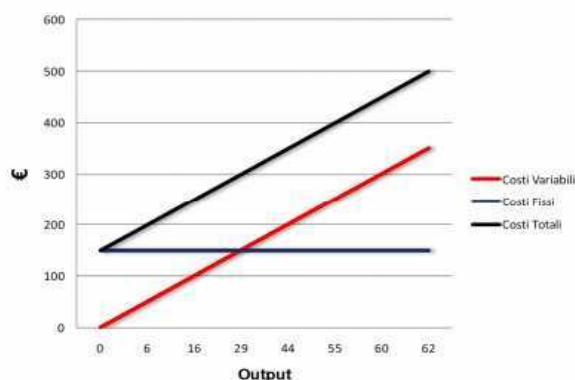
Se l'impresa produce al massimo della sua efficienza, la curva del costo totale sarà inclinata positivamente. L'unico modo per ottenere una maggiore quantità di output consiste in una maggior utilizzazione di fattori di produzione che faranno crescere i costi totali.

Costi fissi e costi variabili

I *costi variabili* cioè il lavoro diretto, le provvigioni ai rappresentanti crescono al crescere dell'output. I *costi fissi* cioè le spese generali e amministrative e le imposte sulla proprietà si mantengono costanti al crescere dell'output.

Tre punti fondamentali nell'analisi dei costi:

1. la linea di divisione tra costi fissi e variabili è spesso incerta. Alcuni costi possono avere componenti sia fisse che variabili altri possono essere semifissi;
2. quando si dice che un costo è fisso si intende che non varia rispetto all'output dell'impresa e non significa che non può essere modificato da altre operazioni o decisioni attuabili dall'impresa. Altri costi fissi derivanti da decisioni manageriali possono essere eliminati su decisione del management stesso;
3. la natura di costi fissi o variabili dipende dall'orizzonte temporale nel quale le decisioni riguardanti l'output vengono prese.



Funzioni di costo medio e marginale

La *funzione di costo medio* $Cme(Q)$, descrive come varia il costo medio o unitario dell'impresa al variare dell'output prodotto:

$$Cme(Q) = \frac{CT(Q)}{Q} \quad \text{funzione a forma di parabola concava}$$

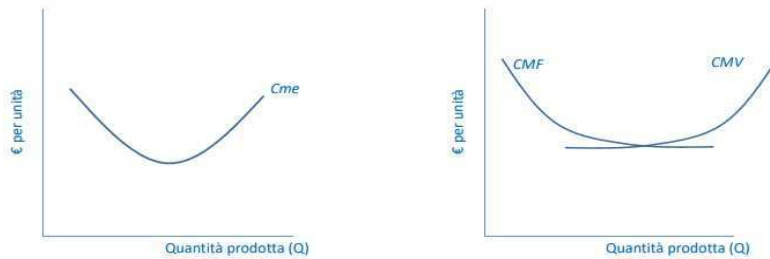
Spesso il costo medio varia al variare dell'output.

Il costo medio può crescere, diminuire o rimanere costante al crescere dell'output:

- quando il costo medio decresce al crescere dell'output vi sono economie di scala,
- quando il costo medio cresce al crescere dell'output vi sono diseconomie di scala,
- quando il costo medio rimane invariato vi sono rendimenti di scala costanti.

Il livello di output Q' è il livello minimo al quale le economie di scala sono completamente sfruttate, definito come dimensione ottima minima (DOM).

I costi: la funzione di costo medio nel breve periodo

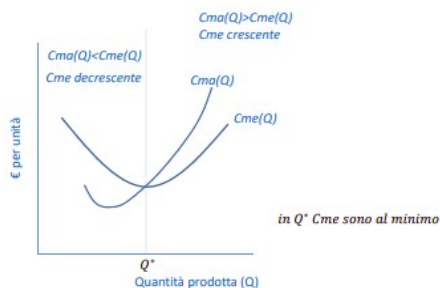


I costi marginali si riferiscono al tasso di variazione del costo totale rispetto all'output e rappresentano l'incremento di costo derivante dalla produzione di una unità in più di output. L'output iniziale pari a Q subisce una variazione di ΔQ .

$$Cma(Q) = \frac{CT_{Q_0+\Delta Q} - CT_{Q_0}}{\Delta Q}$$

$Cma(Q)$ = quanto costa ogni unità prodotta

Relazione tra funzione di costo medio e marginale



- Quando il costo medio è decrescente $Cme > Cma$, cioè la curva del costo medio giace al di sopra della curva del costo marginale.
- Quando il costo medio è crescente $Cme < Cma$, cioè la curva del costo medio giace al di sotto della curva del costo marginale.
- Quando la curva del costo medio è al minimo $Cme = Cma$, in questo modo le due curve si intersecano.

Funzioni di costo di lungo e breve periodo

Il periodo di tempo durante il quale l'impresa non è in grado di variare la sua scala di produzione costituisce il *breve periodo*. La funzione di costo medio di breve periodo la indichiamo con $CmeB$.

Queste funzioni di costo di breve periodo includono i costi annuali di tutti gli input variabili di un certo rilievo sommati ai costi fissi dell'impianto stesso.

La *curva di costo medio di lungo periodo* è costituita dall'involuppo delle funzioni di costo medio di breve periodo. Essa definisce il costo medio più basso

raggiungibile quando l'impresa sia libera di modificare la dimensione degli impianti in modo ottimale.

Risulta spesso utile esprimere i costi medi di breve periodo come la somma dei costi fissi medi (CMF) e dei costi medi variabili (CMV).

$$CMF = \frac{CF}{Q} \quad \text{funzione decrescente}$$

$$CMV = \frac{CVt}{Q} \quad \text{funzione crescente}$$

$$CmeB(Q) = CMF(Q) + CMV(Q)$$

I costi fissi medi sono i costi dell'impresa espressi su base unitaria.

I costi medi variabili sono i costi variabili dell'impresa espressa su base unitaria.

Al crescere del volume di output, i costi fissi medi diminuiscono.

I costi fissi medi decrescono perchè i costi fissi totali si distribuiscono su di un volume di produzione crescente. I costi medi variabili crescono al crescere dell'output.

Costi recuperabili e costi non recuperabili

Nella valutazione dei costi conseguenti ad una decisione il manager dovrebbe considerare soltanto i costi implicati dalla decisione corrente. I costi recuperabili sono quei costi che possono essere evitati come conseguenza di determinate scelte; i costi non recuperabili sono i costi che debbono essere sostenuti indipendentemente dalla decisione presa e dall'alternativa disponibile, sono quei costi che non possono essere evitati.

Spesso si confondono i costi non recuperabili con i costi fissi ma i due concetti non sono sovrapponibili, in quanto alcuni costi non sono recuperabili.

Costi economici e costi contabili

Il concetto di *costi contabili* affonda le radici nei principi della contabilità che enfatizza i costi storici. I documenti contabili, stato patrimoniale e conto economico, sono finalizzati a fornire informazioni ad operatori esterni all'impresa. Il concetto di *costo economico* dell'impiego di risorse in una particolare attività è dato dalla migliore alternativa che sarebbe stata disponibile con un impiego alternativo delle risorse stesse.

Infine, il concetto di costo opportunità fornisce la miglior base per formulare buone decisioni economiche ogniqualvolta l'impresa debba compiere una scelta alternativa.

Profitto economico e profitto contabile

$$\text{Profitto Contabile} = \text{Ricavi} - \text{costi contabili}$$

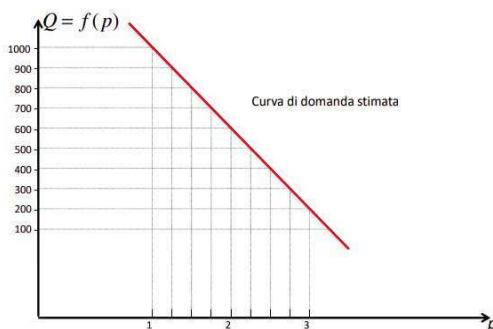
$$\begin{aligned} \text{Profitto Economico} &= \text{Ricavi} - \text{costi economici (costi opportunità = ROE-MP)} \\ &= \text{profitti contabili} - (\text{costi economici} - \text{costi contabili}) \end{aligned}$$

EVA (Economic Value Added) = NOPAT - WACC*CI

- NOPAT = Net Operating Profit after Taxes
- WACC = Weight Average Cost of Capital $\frac{MT}{MP}$
- CI = Capitale Investito

La domanda e i ricavi

La funzione di domanda descrive la relazione esistente tra la quantità di prodotto, che l'impresa è in grado di vendere, e le variabili che influenzano tale quantità.



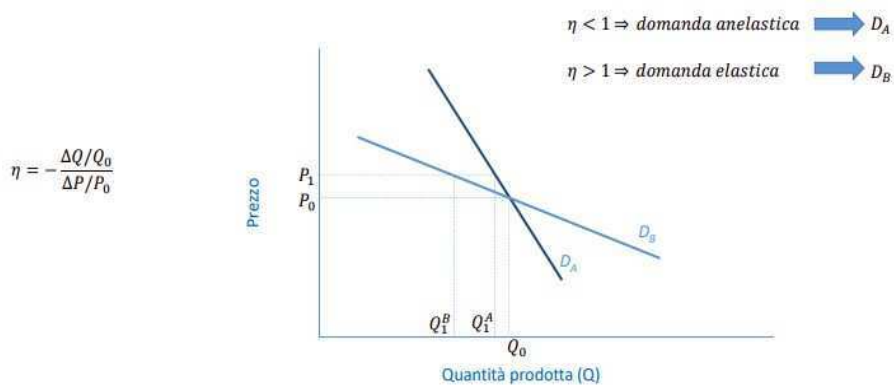
Nota: si è soliti disegnare la curva di domanda con il prezzo sull'asse verticale e le quantità sull'asse orizzontale, diversamente da come rappresentato in figura.

La curva di domanda mostra la quantità di prodotto che i consumatori acquisteranno ai diversi prezzi. Per esempio al prezzo P' i consumatori acquistano Q' del prodotto.

Ci aspettiamo una relazione inversa tra quantità e prezzo che origina una curva inclinata negativamente, più basso è il prezzo più alta sarà la domanda.

Elasticità della domanda rispetto al prezzo

Si consideri un'impresa che stia meditando un aumento di prezzo; l'impresa sa che per la legge della domanda un aumento del prezzo si tradurrà nella riduzione delle vendite, che risulta accettabile se non è di dimensioni troppo rilevanti; se le vendite non diminuiscono di molto, l'impresa potrebbe ottenere un più elevato ricavo in conseguenza dell'aumento del prezzo. Se le vendite diminuiscono sensibilmente il ricavo diminuisce e l'impresa si trova in una situazione peggiore.



La curva di domanda ha due pendenze diverse, D_A e D_B .

P_0 = prezzo iniziale Q_0 = quantità iniziale

L'impresa desidera aumentare il prezzo al livello P_1 .

Quando la curva di domanda è D_A , un aumento di prezzo causa una limitata diminuzione della quantità domandata. È ipotizzabile che l'aumento del prezzo aumenti il ricavo.

Quando la curva di domanda è D_B , l'aumento del prezzo provoca una forte riduzione delle vendite. È ipotizzabile che l'aumento del prezzo provochi una diminuzione del ricavo.

La forma della curva di domanda risulta fondamentale nel determinare l'esito della strategia di prezzo dell'impresa.

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo, solitamente indicata con η è la variazione percentuale nella quantità provocata da una variazione dell'1% del prezzo. Ponendo che il suffisso 0 rappresenti la situazione iniziale, mentre il suffisso 1 la situazione conseguente all'aumento del prezzo, la formula dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo è:

$$\eta = - \frac{\Delta Q / Q_0}{\Delta P / P_0} \quad \eta < 1 \text{ domanda anelastica} \quad \eta > 1 \text{ domanda elastica}$$

Dove $\Delta P = P_1 - P_0$ è la variazione del prezzo;

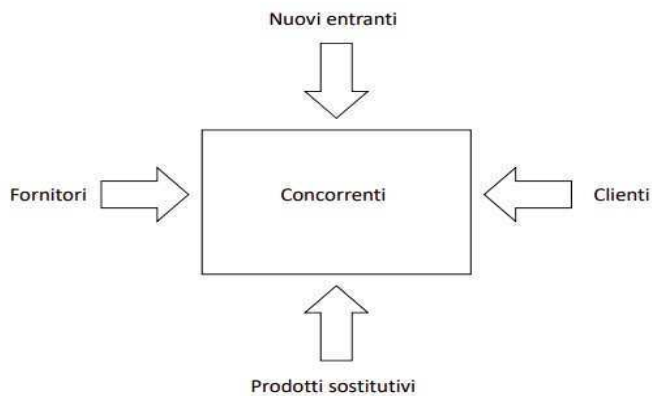
mentre $\Delta Q = Q_1 - Q_0$ è la risultante variazione della quantità.

I manager per stimare la sensibilità del prezzo debbono basarsi sulla loro conoscenza del prodotto e della natura del mercato. Una domanda può essere anelastica a livello dell'industria ma fortemente elastica a livello di una singola

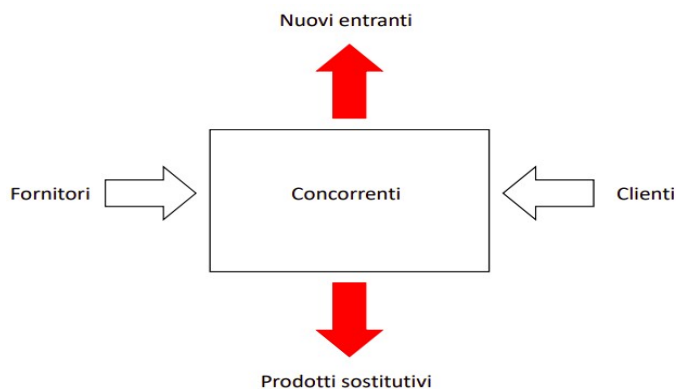
marca.

I confini orizzontali dell'impresa

Il concetto di confine orizzontale e verticale



Espansione orizzontale



Economie di scala, di scopo e di apprendimento

Le economie di scala sono un fattore determinante della struttura del mercato e dalla possibilità di entrata dello stesso, ed è grazie a esse che alcune imprese possono ottenere vantaggi di costo sui propri rivali. La comprensione delle fonti delle economie di scala e di scopo è essenziale per formulare una strategia competitiva.

Definizione di economie di scala

Il processo di produzione di un determinato bene o servizio presenta *economie di scala* su un certo intervallo di produzione quando il costo medio diminuisce entro quell'intervallo. Perché il costo medio (C_{me}) diminuisca con l'aumentare della produzione, il costo marginale (C_{ma}) deve essere inferiore al costo medio. Se il costo medio aumenta, il costo marginale deve essergli superiore e allora diciamo che la produzione rivela *diseconomie di scala*.

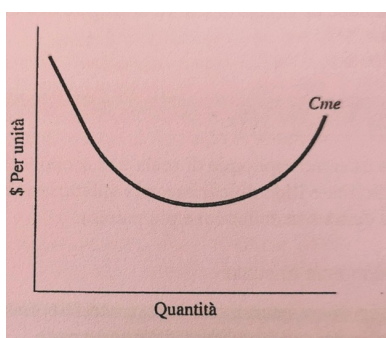
→ $C_{ma} < C_{me}$

economie di scala

→ $C_{ma} > C_{me}$

diseconomie di scala

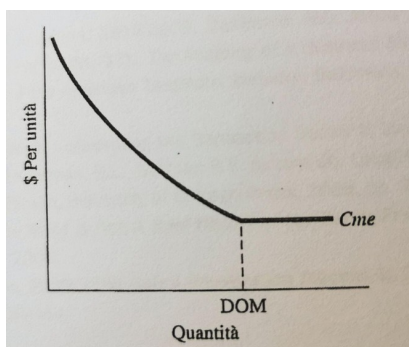
La *curva del costo medio* rispecchia la relazione fra costo medio e quantità prodotta. Spesso assume una forma a U per cui il costo medio scende per livelli di produzione bassi, mentre aumenta per livelli di produzione più elevati.



All'inizio i costi medi diminuiscono in quanto i costi fissi sono spalmati su quantità di prodotto addizionali. Successivamente, i costi medi aumentano a causa dei vincoli di capacità produttiva.

Quando le curve dei costi medi sono a forma di L, i costi medi calano fino a raggiungere la dimensione ottima minima (DOM), dopodiché restano invariati o aumentano solo di poco.

Quando le curve dei costi medi sono a forma di L, tutte le imprese che operano al livello della DOM presentano dei costi medi simili.



Le economie di scala, le indivisibilità e la suddivisione dei costi fissi.

La fonte più comune di economie di scala è la distribuzione dei costi fissi su un volume crescente di prodotto. I costi fissi si determinano quando esistono indivisibilità nel processo di produzione: indivisibilità significa semplicemente che un input non può scendere al di sotto di una certa misura minima. Le indivisibilità sono presenti in quasi tutti i processi produttivi, e non riconoscere le economie di scala a esse associate può arrivare a causare la paralisi di un'impresa. Le indivisibilità possono dare luogo a costi fissi e quindi a economie di scala e di scopo a differenti livelli: di prodotto, di impianto e di multi-impianto.

I costi fissi di un prodotto specifico possono comprendere attrezzature speciali. Possono includere le spese per la ricerca e lo sviluppo e anche le spese necessarie per avviare un processo di produzione.

Esempio: produzione di una lattina di alluminio.

Una sola linea di produzione di lattine di alluminio costa intorno ai 50 milioni di dollari.

Costo opportunità = 10% → i costi fissi espressi su base attualizzata ammontano a circa 5 milioni di dollari l'anno.

Il costo fisso medio per la produzione di lattine di alluminio diminuisce man mano che la produzione aumenta.

Supponiamo che la capacità massima di un impianto che produce lattine sia di 500 milioni l'anno, ossia lo 0,5% del mercato totale statunitense.

Il costo fisso medio per la gestione di un impianto interamente automatizzato che opera a pieno regime per un anno si ottiene dividendo il costo annuale per il prodotto totale, il che equivale a 1 centesimo a lattina.

Se l'impianto opera soltanto al 25% della sua capacità, con una produzione totale annua di 125 milioni di lattine, il costo fisso medio equivale a 4 centesimi a lattina: l'impianto determina una differenza di costo di 3 centesimi a lattina.

Le economie di scala legate ai "tradeoff" fra diverse tecnologie

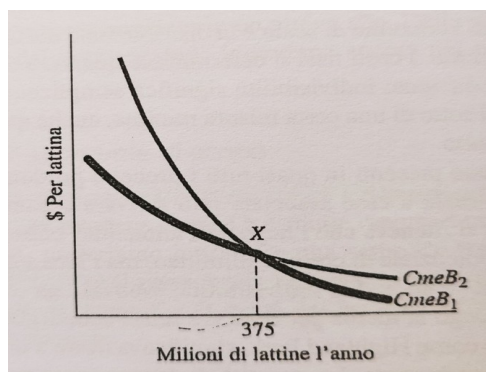
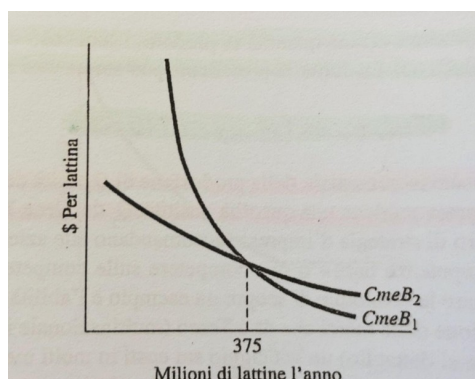
La tecnologia interamente automatizzata può sfruttare il massimo dei risparmi sui costi quando viene usata a pieno regime, ma può non essere la scelta migliore per livelli di produzione inferiori.

	Q=500'000'000	Q=125'000'000
Impianto automatizzato	Costi fissi medi=0,01 Costi medi manutenzione=0 Costi medi materie prime=0,03 Costi medi totali=0,04	Costi fissi medi=0,04 Costi medi manutenzione=0 Costi medi materie prime=0,03 Costi medi totali=0,07
Impianto Semi-automatizzato	Costi fissi medi=0,0025 Costi medi manutenzione=0,01 Costi medi materie prime=0,03 Costi medi totali=0,0425	Costi fissi medi=0,01 Costi medi manutenzione=0,01 Costi medi materie prime=0,03 Costi medi totali=0,05

La figura rappresenta il confronto fra i due impianti, che mostra come la tecnologia interamente automatizzata, pur essendo superiore in caso di livelli di produzione elevati, si riveli nettamente inferiore a livelli più bassi.

Le riduzioni dei costi medi dovute ad aumenti del livello di utilizzo della capacità produttiva sono economie di scala di breve periodo, in quanto si verificano all'interno di un impianto di determinate dimensioni, mentre le riduzioni dovute all'adozione di una tecnologia che presenta costi fissi elevati ma costi variabili inferiori, sono economie di scala di lungo periodo.

La curva dei costi medi della produzione di lattine



$CmeB_1$ → curva dei costi medi per un impianto in cui viene utilizzata la tecnologia interamente automatizzata (quindi tecnologia ad alti costi fissi e bassi costi variabili)

$CmeB_2$ → curva dei costi medi per un impianto in cui viene utilizzata la tecnologia parzialmente automatizzata (quindi tecnologia a bassi costi fissi e alti costi variabili)

Nel lungo periodo le imprese possono scegliere la propria tecnologia di produzione così come il livello di produzione. Le imprese che pianificano una produzione superiore al punto X sceglieranno una tecnologia rappresentata da $CmeB_1$. Le imprese che pianificano una produzione inferiore al punto X sceglieranno una tecnologia rappresentata da $CmeB_2$.

L'involuppo delle due curve di costo, che rappresenta il costo più basso possibile per ogni livello di produzione, è chiamato *curva dei costi medi di lungo periodo*.

Le indivisibilità sono più probabili quando la produzione è ad alta intensità di capitale. Quando i costi del capitale produttivo costituiscono una percentuale significativa dei costi totali, diciamo che la produzione è ad alta intensità di capitale (**capital intensive**). Il capitale produttivo è in gran parte indivisibile e quindi fonte di economie di scala; finché è possibile sfruttare la capacità esistente, la produzione cresce e i costi medi decrescono. Al contrario, i tagli alla produzione spesso non riducono i costi totali e quindi i costi medi crescono.

Divisione del lavoro e ampiezza del mercato

Possiamo dire che le economie di scala sono legate al concetto di specializzazione.

Con il termine *divisione del lavoro* ci si riferisce alla specializzazione delle attività produttive. La specializzazione richiede spesso investimenti iniziali che vanno annoverati tra i costi fissi.

Con ampiezza del mercato si intende la grandezza della domanda per queste attività.

Il *teorema di Smith* afferma che i singoli o le imprese non faranno gli investimenti necessari alla specializzazione finché il mercato non avrà l'ampiezza sufficiente a sostenerli. Un'implicazione di questo teorema ci dice che un mercato più ampio supporta attività più altamente specializzate.

Definizione di economie di scopo

Le *economie di scopo* esistono se l'impresa riesce a risparmiare grazie alla varietà dei beni e dei servizi che produce. È difficile rappresentare graficamente le economie di scopo. Formalmente, sia $CT(Q_x, Q_y)$ il costo totale richiesto a una singola impresa per la produzione Q_x unità del bene X e Q_y unità del bene Y. Un processo produttivo presenta economie di scopo se

$$CT(Q_x, Q_y) < CT(Q_x, 0) + CT(0, Q_y)$$

questa formula esprime il concetto che è meno costoso per una sola impresa produrre entrambi X e Y piuttosto che per un'impresa produrre X e per un'altra Y.

Se un'impresa non produce alcuna quantità di prodotti, i suoi costi totali sono pari a zero, per cui $CT(0,0) = 0$. La formula precedente può essere così riscritta:

$$CT(Q_x, Q_y) - CT(0, Q_y) < CT(Q_x, 0)$$

significa che il costo incrementale della produzione di Q_x unità del bene X, è inferiore quando l'impresa produce una quantità positiva Q_y del bene Y.

Sinergie, Complementarietà (Milgrom & Roberts) e Strategic fit (Porter)

Gli economisti in genere, utilizzano il concetto di economie di scopo per descrivere le sinergie di cui gode un'impresa produttrice di una serie di prodotti e servizi complementari.

Paul Milgrom e John Roberts hanno coniato il termine complementarietà per descrivere le sinergie tra pratiche organizzative. Tali pratiche mostrano complementarietà quando i benefici che l'introduzione di una nuova pratica comporta sono potenziati dalla presenza delle altre.

Il concetto di complementarietà è noto nella letteratura sulla strategia d'impresa come strategic fit. Michael Porter sostiene che la strategic fit tra i processi sia fondamentale per un'impresa che voglia ottenere un vantaggio competitivo sul lungo periodo. Con la strategic fit, infatti, la strategia dell'impresa nel suo complesso è maggiore della somma delle parti dei suoi processi organizzativi.

Fonti speciali delle economie di scala e di scopo



Le economie di scala e di scopo possono presentarsi in qualsiasi punto del processo, dall'acquisizione delle materie prime alla distribuzione e vendita al dettaglio.

Sei fonti speciali di economie di scala e di scopo, le prime quattro si basano sulla suddivisione dei costi fissi, mentre le ultime due funzionano in modo diverso.

1. Economie di densità

Si parla di economie di densità quando si verifica un risparmio sui costi nell'ambito di una rete di trasporti all'aumentare della densità geografica della clientela. Tale risparmio può derivare dall'aumento del numero di clienti che usano quella determinata rete, ma può derivare anche dalla riduzione dell'area coperta dalla rete di trasporti, che corrisponde a una riduzione dei costi della rete stessa, se viene mantenuto lo stesso numero di clienti.

2. Acquisti

In genere si pensa che il "potere d'acquisto" dato dall'acquisto di grandi volumi di merce permette di ottenere invariabilmente degli sconti. In realtà non esiste

una ragione necessaria per cui un grosso compratore debba avere uno sconto sulla quantità. Esistono però tre ragioni possibili per cui il fornitore dovrebbe invece tenere questo fatto in considerazione:

- 1- Per il venditore può essere meno costoso vendere a un solo compratore in quanto ogni vendita comporta certi costi fissi per la stesura di un contratto;
- 2- Chi acquista in grande quantità può essere interessato a un prezzo migliore e sarà quindi più sensibile al prezzo;
- 3- I venditori possono temere un danno ingente per la loro attività se non concludono affari con un grande compratore, così gli offrono uno sconto in modo da assicurarsi un flusso di attività costante.

3. Pubblicità

Vi sono importanti costi fissi associati ad un'inserzione pubblicitaria. Per la preparazione di una campagna pubblicitaria chi la lancia a livello nazionale sosterrà un caso inferiore per ogni consumatore potenziale, perché questi costi fissi saranno distribuiti su una base più ampia di consumatori potenziali.

I costi fissi nella pubblicità generano economie di scala.

Quando due imprese sono presenti sul territorio nazionale, la più grande godrà sempre di un vantaggio.

Se l'impresa offre un'ampia linea di prodotti sotto un solo marchio l'efficacia degli annunci può aumentare. Questo fenomeno viene definito **"umbrella branding"** (effetto ombrello) ed è efficace quando i consumatori utilizzano le informazioni contenute in uno spot pubblicitario su un prodotto per metterlo in relazione con altri prodotti della stessa marca, riducendo così i costi pubblicitari relativi all'immagine di un marchio.

4. Ricerca e sviluppo

Tutte le imprese possono abbassare i costi medi ammortizzando le spese di R&S su grandi volumi di vendita, ma questo non significa che le grandi imprese siano più innovative di quelle più piccole.

Le grandi imprese possono distribuire i costi di ricerca e sviluppo.

Le piccole imprese possono avere una motivazione maggiore alla ricerca e sviluppo e a perseguire una più ampia gamma di progetti di ricerca., a seconda dell'ambito scientifico.

5. Le proprietà fisiche della produzione

La *regola del cubo quadrato*: aumentando il volume del contenitore in una certa proporzione la superficie aumenterà in misura inferiore a questa proporzione. Ma questo cosa c'entra con le economie di scala? In molti processi produttivi, la capacità produttiva è proporzionale al volume del contenitore della produzione, mentre il costo totale della produzione è proporzionale alla superficie del contenitore. Quindi all'aumentare della capacità produttiva, il costo medio di produzione si riduce, poiché diminuisce il rapporto fra superficie e volume.

6. Le scorte

Per evitare il rischio di rimanere prive di un determinato prodotto, le imprese mantengono delle scorte. Per un produttore esaurire le scorte può ritardare un intero processo di produzione, mentre per un dettagliante esaurire le scorte costa caro in termini di vendite perdute.

Le scorte comportano dei costi che possono far salire i costi medi delle merci che vengono effettivamente vendute. Concentrare le scorte riduce i costi di stoccaggio e della mancanza di disponibilità.

La necessità di detenere scorte comporta economie di scala perché di solito le imprese che hanno un elevato volume d'affari possono tenere una quota minore di scorte alle vendite.

Fonti delle diseconomie di scala

1. Costi del lavoro e dimensioni dell'impresa

Le imprese più grandi di solito pagano salari più elevati e offrono benefit maggiori. Esistono due fattori a favore delle grandi imprese: in esse il ricambio dei lavoratori è inferiore rispetto alle imprese piccole e inoltre costituiscono un'attrattiva maggiore per un lavoratore altamente qualificato che voglia risalire la gerarchia di impresa senza cambiare datore di lavoro.

2. Eccessivo frazionamento delle imprese specializzate

Spesso le imprese contano su alcune persone chiave le cui competenze non possono essere "riprodotte".

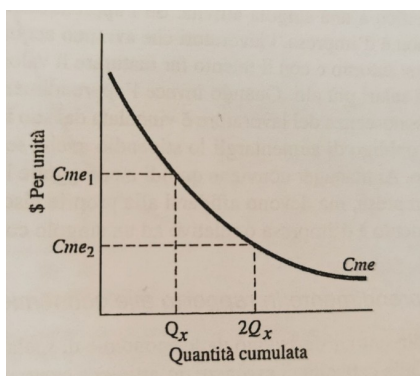
3. Burocrazia

Incentivi, flusso di informazioni e cooperazione possono sentire il peso di un'organizzazione molto grande.

Economie di esperienza, la curva di apprendimento

La *curva di apprendimento* o detta anche di esperienza si riferisce ai vantaggi di costo derivanti dall'accumulo di esperienza e competenza tecnica. I benefici dell'apprendimento si manifestano sotto forma di costi inferiori, qualità superiore, politica dei prezzi e marketing più efficaci.

La dimensione dei vantaggi dell'apprendimento si esprime in termini di pendenza della curva dei costi medi: di quanto diminuiscono i costi medi raddoppiando il volume cumulato dalla produzione. È importante utilizzare il prodotto cumulato in modo da distinguere gli effetti dell'apprendimento da quelli di altri effetti di scala.



Quando c'è apprendimento, i costi medi scendono con la produzione cumulata. Qui, quando la produzione cresce il costo medio scende.

L'espansione dell'output per ottenere un vantaggio di costo

Le imprese che godono dei benefici dell'apprendimento vorranno dare impulso alla propria produzione arrivando ben oltre il punto in cui i ricavi aggiuntivi compensano i costi aggiuntivi. Questa strategia ha senso in quanto permette all'impresa di muoversi lungo la curva di apprendimento e ottenere costi ridotti in futuro.

In generale, quando un'impresa sfrutta i benefici della curva di apprendimento, il costo marginale dell'aumento della produzione presente è il costo marginale atteso dell'ultima unità di produzione che l'impresa pensa di vendere. Questo implica che le imprese che hanno una curva di apprendimento saranno propense ad abbassare i prezzi rispetto ai costi del breve periodo, cosa che potrebbe portare a profitti contabili negativi a breve termine ma sfruttare molto a lungo termine.

Apprendimento e organizzazione

Le imprese possono fare in modo di migliorare l'apprendimento incoraggiando la condivisione delle informazioni, la formulazione di regole di lavoro che accolgano le nuove idee e la riduzione del turnover. Però se la codificazione delle regole di lavoro e la riduzione del turnover da una parte facilita la conservazione della conoscenza, dall'altra possono anche soffocare la creatività.

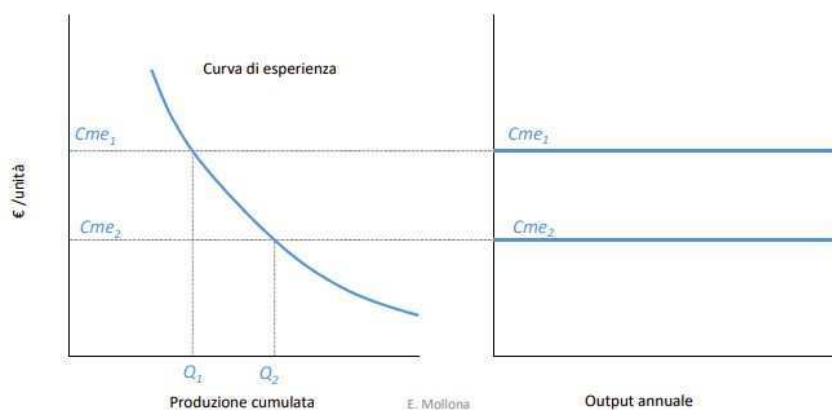
Tocca ai manager trovare l'equilibrio fra stabilità e cambiamento e distinguere tra un apprendimento specifico all'impresa e uno specifico a una singola attività. Se l'apprendimento è legato ad una singola attività i lavoratori possono guardarsi intorno e con il talento far maturare il valore dell'apprendimento e puntare al guadagno di un salario più alto. Mentre se l'apprendimento è

d'impresa, la conoscenza del lavoratore è vincolata dal suo impiego e l'impresa non avrà nessun obbligo di aumentargli lo stipendio. I manager devono dunque affidarsi alla propria discrezionalità per decidere se l'apprendimento è d'impresa o relativo ad un singolo compito.

La curva di apprendimento in rapporto alle economie di scala

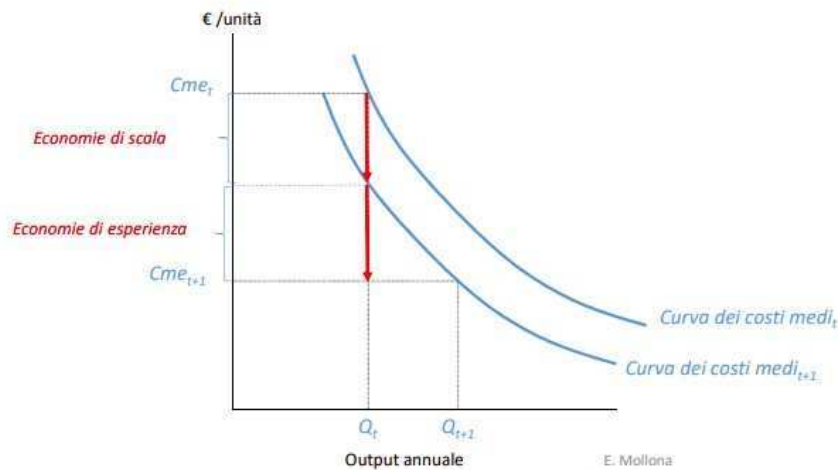
Le economie di apprendimento differiscono dalle economie di scala in quanto le economie di scala si riferiscono alla capacità di svolgere un'attività a costo unitario inferiore quando viene eseguita su scala più vasta in un determinato momento, mentre le economie di apprendimento si riferiscono alla riduzione dei costi unitari dovute all'esperienza accumulata nel tempo. Le economie di scala possono essere notevoli anche quando le economie di apprendimento sono minime, idem il contrario.

I manager che non distinguono correttamente fra economie di scala e apprendimento possono trarre deduzioni inesatte sui benefici delle dimensioni in un certo mercato.



Perché si realizzino economie di apprendimento non è necessario che ci siano economie di scala.

Il livello dei costi medi, si abbassa molto con l'aumentare dell'esperienza nel corso di diversi anni.



Diversificazione



Perché le imprese diversificano?

Ci sono due ragioni per le quali le imprese scelgono di diversificare: in primo luogo, la diversificazione aumenta l'efficienza dell'impresa andando così a beneficio degli azionisti; in secondo luogo se non sono gli azionisti che direttamente prendono la decisione di diversificare, questa rispecchia le preferenze dei manager.

Ragioni per diversificare basate sull'efficienza

1. Economie di scopo

Le economie di scopo costituiscono il motivo principale per cui le imprese diversificano: queste economie si possono basare su fattori di mercato o tecnologici, oltre che su sinergie legate agli interessi dei manager.

2. Mercati interni del capitale

Le imprese possono diversificare per sfruttare il proprio mercato interno del capitale, combinando attività molto redditizie con altre a basso profitto sotto un unico ombrello di impresa: con i proventi della prima possono finanziare i progetti più promettenti nelle attività meno redditizie senza dover ricorrere a capitali esterni.

La diversificazione è inutile se lo scopo è ridurre il rischio degli azionisti.

La ricerca sulla performance delle imprese diversificate hanno dato risultati contraddittori: laddove la diversificazione è stata efficace, si è basata su economie di scopo fra imprese collegate in termini di tecnologia o di mercato. Le imprese più diversificate non dato prestazioni soddisfacenti.

Ragioni manageriali a favore della diversificazione

Una ragione che può spingere i manager a diversificare è la soddisfazione nel gestire una grande impresa. Se la diversificazione non è utile a ridurre il rischio degli investitori, essa può essere utile a limitare il rischio manageriale.

Ragioni per non diversificare

Ci sono diverse ragioni per non diversificare se non sono presenti economie di scopo. All'interno di un portafoglio diversificato, una impresa conglomerata si troverà ad avere alcune divisioni con prestazioni molto al di sopra di altre e le prime potranno sovvenzionare le altre. Altre ragioni per non diversificare derivano dagli effetti della burocrazia.

Dunque le imprese devono diversificare o no? La risposta è: sì, ma solo se ha senso dal punto di vista economico perché la diversificazione a volte funziona e a volte no.

I confini verticali dell'impresa



La produzione di qualsiasi bene o servizio richiede molteplici attività. Il processo che comincia con l'acquisizione delle materie prime e termina con la distribuzione e la vendita dei prodotti finiti e dei servizi viene definito catena verticale.

I confini verticali di un'impresa definiscono le attività che l'impresa svolge in proprio, contrapposte a quelle che vengono affidate a imprese indipendenti sul mercato.

Produrre o acquistare: Make or Buy?

La decisione di un'impresa se svolgere in proprio un'attività o affidarla a un'impresa indipendente si definisce come la scelta tra **make-or-buy**.

- "Make", produrre, significa che l'impresa svolge l'attività in proprio;
- "Buy", acquistare, significa che l'impresa affida l'attività in questione a un'altra impresa indipendente che a volte lavora sotto contratto.

Le tipiche decisioni make-or-buy sono: la scelta se acquisire una fonte propria di materie prime, provvedere direttamente ai servizi di spedizione, o gestire un proprio sito web per la vendita al dettaglio.



Produrre e acquistare sono i due estremi di un continuum di possibilità. La figura rende conto di alcune scelte intermedie.

All'estremità del continuum più vicina a "make", le imprese integrate possono scorporare in parte, o del tutto, alcune consociate che possedevano. Dalla parte opposta, più vicina a "buy", le imprese di mercato possono legarsi tra loro tramite contratti a lungo termine che le porteranno ad avere interessi comuni per diversi anni. Tra le une e le altre si collocano *joint venture* e alleanze strategiche all'interno delle quali due o più imprese costituiscono un'unità indipendente che lavora grazie alle risorse provenienti da entrambe le parti.

A monte, a valle, **Vertical Foreclosure** (chiusura del mercato)



Gli economisti affermano che le fasi iniziali della catena verticale sono a *monte* del processo produttivo, e quelle finali sono a *valle*. Le decisioni make-or-buy non mirano a eliminare alcuni passaggi della catena verticale, ma piuttosto a stabilire quale passaggio affidare a quale impresa.

L'integrazione che permette di controllare canali di fornitura è nota come **vertical foreclosure**. Esistono 4 modi in cui un'impresa può precludere ai suoi rivali l'accesso al mercato:

1. Un'impresa monopolista a valle acquista un'impresa a monte e rifiuta di comprare da altri fornitori a monte.
2. Un'impresa monopolista a monte acquista un concorrente a valle e rifiuta di rifornire altre imprese a valle.
3. Un'impresa competitiva a valle acquista un'impresa monopolista a monte e rifiuta di rifornire i suoi concorrenti a valle.
4. Un'impresa competitiva a monte acquista un'impresa monopolista a valle e rifiuta di rifornirsi dai suoi concorrenti a monte.

Per assicurarsi prezzi elevati per il suo input, l'impresa a monte è costretta a limitare le vendite dell'input stesso. Questo genera un problema: una volta che l'impresa a monte ha venduto il livello di monopolio del suo input, nulla le impedisce di venderne ancora all'interno del processo di allargamento del mercato e abbassamento dei prezzi dei prodotti finiti. Le imprese a valle saranno riluttanti a pagare il prezzo di monopolio dell'input e dunque l'impresa monopolista a monte non realizzerà il profitto di monopolio. La vertical foreclosure offre una soluzione al problema: acquisendo l'impresa a valle e rifiutando di intraprendere rapporti commerciali con i concorrenti a valle, l'impresa monopolista a monte può limitare l'output più facilmente.

La vertical foreclosure può aumentare i profitti, ma uno dei rischi di questa strategia è che i concorrenti possono aprire nuovi canali sul mercato. Un altro rischio è che l'impresa dovrà pagare un costo molto elevato, per acquisire l'impresa monopolista.

Problemi della vertical closure:

- Acquistare un monopolista può essere molto costoso.
- Potere contrattuale del monopolista rende inutile l'integrazione.

Vantaggi della vertical closure:

- Controllo delle quantità e dei prezzi

Benefici di aziende indipendenti



Benefici e costi dell'uso del mercato

A prescindere dalla posizione di un'impresa lungo la catena verticale, è necessario definire i confini.

L'impresa deve confrontare i benefici e i costi dell'uso del mercato in contrapposizione allo svolgimento in proprio delle attività.

Benefici:

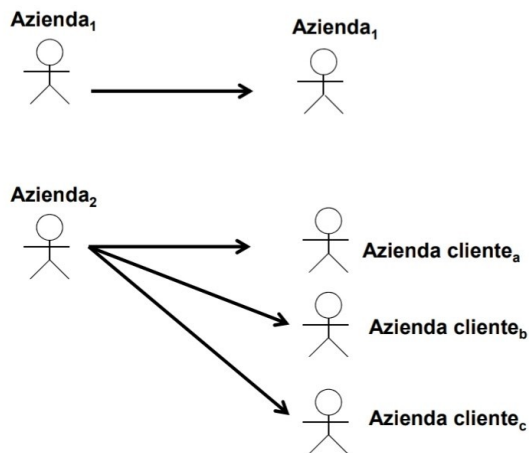
- Le imprese di mercato possono ottenere economie di scala che i reparti interni dell'impresa, producendo soltanto per le proprie esigenze, non sono in grado di ottenere.
- Le imprese di mercato sono assoggettate alle leggi del mercato e, per sopravvivere, devono essere efficienti e innovative, mentre il successo complessivo di una grande impresa può mascherare le inefficienze e la mancanza di innovazioni dei reparti interni.

Costi:

- Il coordinamento dei flussi di produzione attraverso la catena verticale può risultare compromesso quando un'attività viene commissionata a un'impresa di mercato indipendente anziché essere svolta all'interno dell'azienda.
- Quando un'attività viene svolta da un'impresa di mercato indipendente, possono verificarsi fughe di notizie riservate.
- Nei rapporti con imprese di mercato indipendenti, possono presentarsi costi di transazione che, invece, svolgendo l'attività in proprio, si possono evitare.

Cinque argomenti diffusi, ma non corretti: convinzioni erranee legate al "make-or-buy"

5. le imprese dovrebbero produrre un bene, anziché comprarlo → in realtà se è più economico comprare il bene sul mercato che produrlo, l'impresa dovrebbe comprarlo;
6. le imprese dovrebbero produrre, anziché acquistare, per evitare i costi della produzione → come prima, se l'impresa può produrre a costi inferiori è bene che lo faccia. Spesso però le imprese si lasciano tentare dai prezzi di mercato e credono che riusciranno a tenere i costi più bassi.
7. le imprese dovrebbero produrre, anziché acquistare, per evitare di pagare un margine di profitto ad altre imprese indipendenti → distinguere tra profitto economico e contabile, poiché il profitto economico è più utile di quello contabile quando ci sono decisioni economiche da prendere.
8. le imprese dovrebbero produrre, anziché acquistare, perché un'impresa verticalmente integrata potrà evitare di pagare prezzi di mercato elevati per gli input nei periodi di forte domanda o di scarsa fornitura → si potrebbero eliminare i rischi legati ai profitti stabilendo rapporti a lungo termine.
9. le imprese dovrebbero produrre, anziché acquistare, per occupare un canale di distribuzione.



Schema che rappresenta i benefici delle economie di scala.

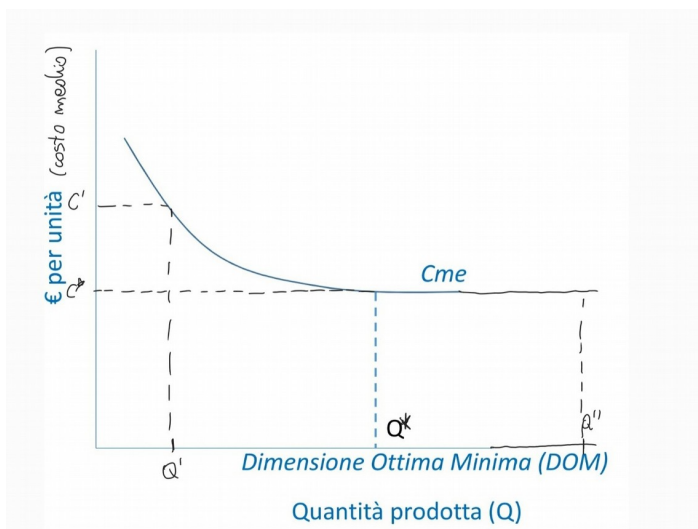
Lo sfruttamento delle economie di scala e di apprendimento [BUY]



Le ragioni per usare il mercato (buy), cioè per acquistare, derivano da un concetto semplice: le imprese di mercato sono spesso più efficienti perché godono di due tipi di efficienza: sfruttano le economie di scala e la curva di apprendimento ed eliminano la burocrazia.

Ogni impresa dovrebbe concentrarsi su quelle attività che le riescono meglio e lasciare tutto il resto alle imprese di mercato. Le imprese di mercato possono:

- detenere informazioni riservate che consentono loro di produrre a costi inferiori;
- aggregare la domanda di molte imprese, approfittando così delle economie di scala;
- sfruttare la propria esperienza produttiva a favore di molte imprese, ottenendo così economie di apprendimento.



Le imprese hanno bisogno di produrre la quantità Q^ per raggiungere la dimensione ottima minima e ottenere costi medi pari a C^* . Un'impresa che ha bisogno soltanto di Q' unità incorrerà in costi medi pari a C' , molto maggiori di C^* . Un'impresa che ha bisogno di un output superiore a Q^* , come ad esempio Q'' , avrà costi pari a C^* e non si troverà in posizione di svantaggio competitivo.*

Gli effetti della burocrazia: evitare i costi di agenzia e di influenza

Le grandi imprese soffrono di 'Burocrazia', la quale racchiude problemi specifici associati ai costi di agenzia e influenza.

I manager e i lavoratori prendono molte decisioni che contribuiscono alla redditività della propria azienda. I manager e i lavoratori che, consapevolmente, non agiscono per il bene della propria impresa, attuano un comportamento di *shirking*, ovvero si sottraggono ai propri doveri.

I costi di agenzia sono i costi associati allo shirking e ai controlli amministrativi mirati a evitarlo.

Due problemi:

1° problema: molte grandi imprese hanno costi generali comuni o costi congiunti distribuiti tra differenti divisioni (difficile ricompensare il contributo di una singola divisione).

2° problema: le divisioni di molte grandi imprese svolgono le loro attività esclusivamente per l'impresa di cui fanno parte, senza generare alcun ricavo esterno (centri di costo che non sentono la pressione della concorrenza).

Questi problemi non permettono alla direzione generale di conoscere se un centro di costo opera al meglio relativamente alle sue potenzialità.

Ignorare i costi di agenzia può avere conseguenze a lungo termine.



Un'altra classe di costi che si viene a creare quando le transazioni sono organizzate internamente è quella definita *costi di influenza*.

Per capire i costi di influenza è importante il concetto dei mercati interni del capitale. Essi allocano il capitale operativo disponibile all'interno dell'impresa. Uno dei vantaggi di un'integrazione orizzontale e di una diversificazione è la possibilità di usare i mercati interni del capitale per finanziare gli investimenti quando l'accesso a finanziamenti esterni è limitato.

La direzione generale di un'impresa per distribuire il proprio scarso capitale tra i molti progetti deve lavorare a stretto contatto con i dirigenti delle divisioni e dei reparti, per comprendere i punti di forza e debolezza dei vari progetti. Questo può creare conflitti d'interesse. I dirigenti di basso livello vorranno raggiungere un avanzamento di carriera e il loro modo di operare viene descritto in una serie di attività di influenza per far sì che i loro progetti abbiano la precedenza. Come conseguenza di queste attività, la direzione generale non è grado di ottenere informazioni oggettive. Ne risulta una distribuzione inefficiente del capitale interno. All'interno di un'impresa integrata, le attività di influenza di un dirigente possono ostacolare il successo degli altri reparti. Per limitare le attività di influenza, le imprese devono allentare il legame tra le redditività di una divisione

e la remunerazione dei manager. Però c'è da dire che questo può rivelarsi un'arma a doppio taglio perchè oltre a limitare le attività di influenza, può limitare gli incentivi a muoversi realmente nella direzione di un aumento della redditività della propria azienda.

Sistema organizzativo

Il sistema organizzativo definisce relazioni gerarchiche e di autorità all'interno dell'impresa. Il sistema organizzativo di un'impresa potrebbe non essere adatto a un'altra e le imprese indipendenti sono libere di scegliere la struttura che più si adatta ai loro bisogni. Quando le imprese si integrano, unificano le strutture organizzative per evitare complicazioni e limitare il pagamento dei salari per i lavoratori in base al settore in cui operano. Ma una struttura comune fa sì che alcune divisioni siano costrette ad abbandonare i rapporti gerarchici e di autorità che avevano scelto per sé.

Benefici dell'integrazione

Ragioni per produrre internamente [MAKE]

A volte è preferibile per l'impresa produrre anzichè acquistare. Le transazioni tra le imprese di mercato possono creare seri problemi per la redditività di tutte le imprese della catena verticale, dato che le imprese hanno elevati incentivi per massimizzare i propri profitti, senza preoccuparsi dei profitti dei propri partner. Le imprese possono però definire dei contratti volti ad attenuare questi incentivi penalizzando le imprese di mercato che mirano solo al raggiungimento dei propri interessi e favorendo invece quelle che contribuiscono a migliorare i profitti dei propri partner commerciali. I contratti assicurerebbero l'efficienza della produzione e la massimizzazione dei profitti, rendendo vana la distinzione tra imprese integrate e imprese di mercato.

Le basi economiche dei contratti

I contratti definiscono le condizioni dello scambio. In essi si elencano una serie di compiti che ogni parte si aspetta che l'altra svolga. Garantiscono una soluzione nel caso in cui uno dei contraenti non assolva ai suoi obblighi, la fiducia è alla base di tutto.

Contratti completi e incompleti

Un contratto completo:

- definisce le responsabilità e i diritti di ciascuna delle parti;
- vincola le parti a determinate linee d'azione nello svolgimento della transazione;
- stabilisce pene per dissuadere ciascuna delle parti dall'attuare comportamenti opportunistici.

Un'impresa che adotta questo tipo di contratto spinge i propri partner commerciali a riprodurre esattamente tutti i passaggi, che sarebbero propri di un'azienda verticalmente integrata. La scelta tra produrre e acquistare diventa irrilevante.

I requisiti dei contratti completi sono molto severi:

- i contraenti devono essere in grado di contemplare tutte le eventualità rilevanti e accordarsi su una serie di azioni che ciascuna delle due parti deve intraprendere.
- le parti devono accordarsi per una prestazione soddisfacente e devono saperla valutare.
- il contratto deve poter essere applicabile, ovvero che una terza parte possa osservare quali eventualità si siano verificate e se ciascuna delle due parti abbia intrapreso le azioni richieste.

Tutti i contratti stipulati nella realtà sono incompleti poichè non specificano in modo esauriente le conseguenze, in termini di diritti, responsabilità e azioni, di tutte le possibili eventualità.

Sono tre i fattori che impediscono la stipula di un contratto completo:

- *Razionalità limitata*: limiti della capacità individuale di elaborare le informazioni, affrontare la complessità e perseguire intenti razionali. I soggetti a razionalità limitata non sono in grado di prevedere o enumerare ciascuna delle eventualità che potrebbero presentarsi durante una transazione e di conseguenza non possono scrivere contratti completi;
- *Difficoltà di specificare o valutare la performance*: non sarà sempre possibile indicare per iscritto i diritti e le responsabilità di ciascuna delle parti;
- *Informazione asimmetrica*: un contratto può essere ugualmente incompleto perché le parti non hanno uguale accesso a tutte le informazioni rilevanti per il contratto, la parte che sa di più può distorcere o falsare l'informazione.

Parziale soluzione della legislazione sui contratti (UCC)

Un diritto contrattuale ben sviluppato rende possibile uno svolgimento senza intoppi delle transazioni anche quando i contratti sono incompleti. Negli Stati Uniti la legislazione sui contratti si basa tanto sul diritto comune quanto sull'Uniform Commercial Code (UCC), legge che regola i contratti in tutti gli stati, tranne in Louisiana. La dottrina del diritto contrattuale indica una serie di misure standard applicabili a vaste categorie di transazioni, eliminando la necessità che le parti debbano specificare queste misure in ogni singola transazione. Il diritto contrattuale non può sostituire il contratto completo perché le norme giuridiche sono espresse in termini molto generici e la causa in tribunale può essere un modo costoso, sia in denaro che in tempo, di completare i contratti.

Possiamo dire quindi che i contratti non sono il modo migliore per dissuadere un'impresa dal mettere in atto comportamenti opportunistici a spese dell'intera catena verticale.

Coordinamento dei flussi di produzione

I manager ai diversi livelli della catena verticale devono spesso prendere decisioni complementari, ovvero decisioni che si incastrino con quelle degli altri. Alcuni esempi:

- *Coordinamento dei tempi*: il lancio di una nuova campagna di marketing della Heineken deve coincidere con un aumento della produzione e distribuzione da parte delle aziende di imbottigliamento.
- *Coordinamento sequenziale*: le differenti fasi di protocollo di trattamento medico devono essere nella giusta sequenza.
- *Coordinamento delle specifiche tecniche*: il tettuccio apribile di un'automobile deve avere le dimensioni adatte rispetto al tetto dell'auto stessa.
- *Coordinamento di colore*: i top della linea primavera di Benetton devono essere intonati a pantaloni e gonne.
- *Assegnazione dei compiti*: assicurarsi che ad ogni persona sia affidato il lavoro che sa svolgere meglio con il minimo sforzo.

Fughe di notizie

Le informazioni riservate di un'impresa sono quelle che nessun'altro conosce. Quando le imprese usano il mercato per ottenere forniture o distribuire prodotti, rischiano di perdere il controllo di informazioni riservate preziose, trovano particolarmente difficile proteggere le informazioni fondamentali che devono essere condivise con i dipendenti.

Costi di transazione

I *costi di transazione* sono i costi che si possono eliminare ricorrendo all'impresa ovvero legati al coordinamento e alla protezione delle informazioni.

I = investimento necessario (costo fisso)

P^* Prezzo offerto dal cliente specifico

P_m Prezzo offerto dal cliente alternativo

C Costo variabile medio

Q Quantità prodotta

Se I è specifico allora $P^* > P_m$

$$(P^* - C) * Q - I > (P_m - C) * Q - I$$



$$(P^* - C) * Q - I - [(P_m - C) * Q - I] = (P^* - P_m) * Q$$

Attività a elevata specificità

Attività compiute a sostegno di una determinata transazione e non possono essere riconvertite a beneficio di un'altra transazione senza perdita di produttività o aumento dei costi. Quando una transazione comporta attività specifiche, le parti in causa non possono cambiare partner commerciale senza andare incontro a una diminuzione del valore delle attività stesse.

Esistono quattro forme di attività specifica:

- *Specificità localizzativa*: attività che sono collocate fianco a fianco per economizzare sui trasporti o sui costi di magazzino o per sfruttare meglio le efficienze del processo;
- *Specificità del capitale fisico*: attività le cui proprietà fisiche o meccaniche sono progettate in modo specifico per una particolare transazione;
- *Attività dedicate*: investimento in impianti ed attrezzature realizzato per soddisfare un particolare cliente;
- *Specificità del capitale umano*: casi in cui un lavoratore o un gruppo di lavoratori hanno acquisito competenze ed informazioni che hanno maggior valore nell'ambito di una certa relazione che all'esterno di essa.

Trasformazione fondamentale: una volta che le parti hanno investito in attività specifiche la relazione passa da una situazione di concorrenza su grandi numeri ad una contrattazione su piccoli numeri.

Rendite e quasi rendite

La trasformazione fondamentale ha conseguenze per l'economia della contrattazione fra compratore e venditore, che a sua volta influenza i costi delle transazioni basate sul principio di libera concorrenza. Definiamo i concetti di rendita e quasi rendita:

Rendita -> profitto che si prevede di ottenere quando si costruisce l'impianto, ammesso che vada tutto come previsto. Il concetto di rendita è importante poichè per investire in un'attività un'impresa deve aspettarsi rendite positive.

Quasi-rendita -> profitto extra che si ricava se l'affare procede come previsto, in confronto al profitto ottenibile adottando la miglior alternativa a disposizione. Fa riferimento alle possibili dimensioni del "**hold-up problem**", un problema dovuto all'alta specificità della relazione contrattuale.

Il problema del ricatto

Attività a bassa specificità → la quasi-rendita pari a 0

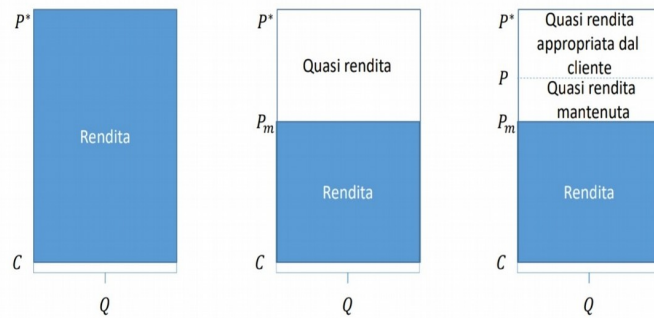
Attività a elevata specificità → la quasi-rendita positiva

Se la quasi rendita è elevata l'impresa avrebbe molto da perdere e questo può consentire al partner commerciale di sfruttare questa notevole quasi rendita mediante il *ricatto*: un'impresa ricatta il partner commerciale tentando di rinegoziare i termini di un accordo.

Holdup problem e costi di transazione

il problema dell'holdup fa salire il costo delle transazioni in quattro modi. Può condurre a:

- *trattative più difficili per la stipula dei contratti e rinegoziazioni più frequenti*: quando ciascuna delle parti prevede la possibilità dell'holdup, le trattative iniziali diventano più lunghe e costose, perchè i contraenti cercano di proteggersi contro il rischio di incorrere in questo problema. La tentazione per una delle due parti di adottare questa strategia contro il partner commerciale può condurre a frequenti rinegoziazioni dei contratti e ad aumento dei costi.
- *investimenti per migliorare ex post le posizioni di contrattazione*: la possibilità dell'holdup può indurre le parti a fare investimenti che migliorino le proprie condizioni di contrattazione postcontrattuali. Ciò può avvenire in varie forme:
 - un produttore può acquisire un impianto di produzione di riserva per un componente essenziale, come copertura contro i rischi;
 - un'impresa può cercare una seconda fonte di approvvigionamento di un certo componente;Benchè gli impianti di riserva e le fonti alternative possano ridurre le eventualità di holdup non sono esenti da costi.
- *sfiducia*: il rapporto di cooperazione tra due parti può venire meno nel corso della loro relazione. Tale sfiducia fa salire i costi del contratto in due modi:
 - aumenta i costi diretti della negoziazione dei contratti;
 - impedisce gli scambi di informazioni e idee per realizzare l'efficienza produttiva.
- *riduzione degli investimenti ex ante in attività ad alta specificità e/o ridotta cooperazione ex post*: questa è la prospettiva peggiore, la possibilità di holdup può ridurre gli incentivi a investire in attività altamente specifiche. Un'impresa può ridurre la dimensione degli investimenti in attività specifiche con investimenti in attività più generiche. Tale riduzione causa problemi poichè di solito questi investimenti consentono alle imprese di ottenere un livello di efficienza che non possono raggiungere con investimenti più generici. Quando il problema dell'holdup porta a ridurre gli investimenti in attività specifiche, è probabile che i risultati comportino una minore produttività e costi di produzione elevati per l'intera catena verticale.

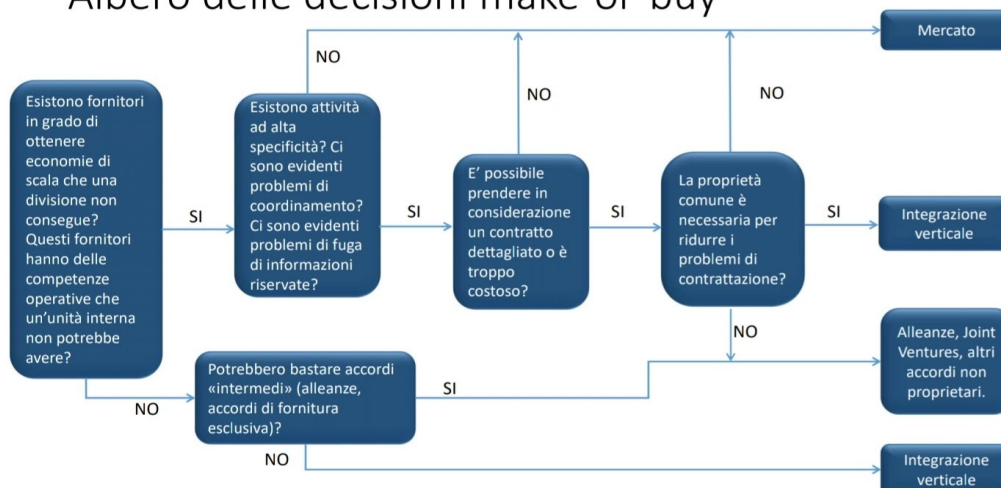


Al cliente converrà fare hold up e ritirare la propria offerta rilanciando con il prezzo $P < P^*$

Alla controparte che ha fatto l'investimento specifico converrà accettare qualsiasi prezzo $P^* > P > P_m$



Albero delle decisioni make-or-buy



Il successo della catena verticale richiede le giuste decisioni make-or-buy. I manager devono rispondere a una serie di domande prima di prendere una decisione "make-or-buy". Decidere se produrre o acquistare implica mettere sul piano della bilancia i costi e benefici dell'integrazione. Un manager può facilmente perdersi nella complessità di tale confronto. La prima cosa che il manager dovrà valutare, sarà se è possibile trovare nel mercato una possibile alternativa all'integrazione. Se la risposta è no, allora l'impresa stessa dovrà assumersi quel compito o delegarlo a un fornitore semi-indipendente attraverso una joint venture o un'alleanza strategica. Se invece il mercato offre delle alternative all'integrazione verticale, allora il manager dovrà valutare se un'eventuale relazione con le imprese di mercato sarebbe ostacolata da problemi di divulgazione delle informazioni, di coordinamento o di holdup. Se questi problemi non esistono, allora l'impresa ricorrerà al mercato; se invece

esistono, il manager deve capire se è possibile prevenirli o attraverso un contratto o attraverso la governance interna.

L'integrazione verticale e le sue alternative



Che cosa significa essere integrati?

Le imprese si affidano ai contratti per proteggersi dai partner che potrebbero approfittare della loro posizione. I contratti completi chiariscono in maniera precisa quali sono le azioni che le imprese debbono intraprendere, perciò, se i contratti fossero completi l'integrazione verticale non sarebbe necessaria. Ma è inevitabile che i contratti abbiano un certo grado di incompletezza, per cui un'impresa che agisca solo nel proprio interesse si trova ad avere un certo margine per accrescere i propri profitti a scapito delle altre imprese della catena verticale. I problemi di coordinamento, fuga di informazioni, holdup che ne derivano portano a un'inefficienza nella produzione. L'integrazione potrebbe essere, quindi necessaria per assicurare l'efficienza della produzione e una posizione concorrenziale sul mercato dei prodotti finiti.

La teoria dei diritti di proprietà dell'impresa di Grossman, Hart e Moore (GHM)

L'integrazione implica il trasferimento dei diritti di proprietà sulle risorse.

La teoria dei diritti di proprietà dell'impresa elaborata da Sanford Grossman, Oliver Hart e John Moore (GHM) spiega come l'integrazione influisce sulle prestazioni all'interno della catena verticale. L'assunto di base dell'approccio GHM è:

L'integrazione determina la proprietà e il controllo delle risorse ed è attraverso proprietà e controllo che le imprese possono sfruttare i contratti incompleti.

Si parte da un'affermazione semplice ma importante: la scelta tra produrre o acquistare determina il diritto legale al controllo delle risorse e alla distribuzione dei ricavi ottenuti dall'utilizzo di tali risorse.

Il diritto di proprietà implica il trasferimento dei diritti residuali:

- diritti di controllo non esplicitamente definiti in un contratto;
- diritto a decidere come utilizzare le risorse dove i termini di un contratto non sono chiari;
- diritto alla distribuzione degli utili derivanti dall'utilizzo delle risorse. il proprietario di una attività può concedere all'altra parte il diritto di ricevere proventi che ne derivano, ma detiene tutti i diritti di controllo di cui nel contratto non si parla in maniera esplicita.

L'approccio GHM analizza come la proprietà influisce sulle decisioni delle parti riguardo investimenti in attività a elevata specificità. Secondo questa teoria, due imprese che intraprendono una transazione non potranno stilare un contratto

che specifichi a priori le decisioni operative che le imprese devono prendere, ma dovranno negoziarle di volta in volta quando la transazione sarà già in atto. La proprietà influisce sul risultato di queste negoziazioni e di conseguenza influenza l'efficienza della produzione.

L'approccio GHM ci aiuta a comprendere certe soluzioni pratiche intermedie fra l'integrazione verticale e la transazione di mercato.

Il trasferimento dei diritti di proprietà non risolve tutti i problemi, una volta integrate è necessario definire la governace delle attività specifiche attraverso le deleghe.



I sistemi di governace servono per assegnare i diritti decisionali e il controllo delle risorse all'interno di una impresa. Il successo dell'integrazione dipende dall'abilità della direzione generale di premiare e punire i dipendenti in modi non previsti dai contratti. I contratti funzionano bene quando i premi e le punizioni si basano su criteri oggettivi.

Un ruolo fondamentale della direzione generale è quello della delega, ovvero di determinare quali decisioni saranno prese direttamente e quali saranno lasciate ai dipendenti. L'approccio GHM aiuta a capire quali sono le decisioni che è possibile delegare. Si pensi a due tipi di decisioni che un manager può prendere: da un lato troviamo quelle legate all'utilizzo di impianti e macchinari e dall'altro quelle sull'utilizzo del capitale umano.

Secondo l'approccio GHM i diritti decisionali centrali di un'attività andrebbero assegnati a quei manager le cui decisioni avranno il maggiore impatto sulle prestazioni dell'attività stessa. Se l'investimento in capitale umano di un manager è essenziale ai fini di un uso più produttivo degli impianti, allora il controllo degli stessi dovrà essere delegato a questo manager. Avendo ricevuto la delega, il manager sarà spinto a fare i necessari investimenti in capitale umano.

Esempio di possibili scenari tra i manager:

In caso di fusione tra due aziende (A e B):

- Se il valore dipende dalle conoscenze specialistiche dei manager dell'impresa B, allora l'autorità decisionale dovrà essere conferita a loro. Questo significa che sarà l'impresa B ad acquisire l'impresa A, in modo che proprietà e controllo delle risorse dell'impresa A siano nelle mani dell'impresa B. La fusione può avere successo anche se A acquisisce B, purché A deleghi il potere decisionale ai manager di B.
- Se il valore dipende dalle sinergie delle conoscenze di A e B, sarà necessaria un'autorità centralizzata dopo la fusione delle due imprese.
- Se il successo dipende in ugual misura dalle conoscenze specialistiche dei manager di entrambe le imprese e non esistono sinergie derivanti dall'unione delle risorse, allora A e B dovranno rimanere indipendenti.

Va detto che i sistemi di governance non sempre funzionano al meglio; spesso il processo all'interno del quale si sviluppano mostra una dipendenza dalle decisioni prese nel passato, ovvero alcuni possibili sistemi di governance si escludono a causa di circostanze che si sono presentate nel passato.

Efficienza tecnica ed efficienza di agenzia

Costi e i benefici sono connessi all'efficienza tecnica o all'efficienza di agenzia.

Efficienza tecnica -> indica se l'impresa utilizza o meno il processo produttivo meno costoso.

Efficienza di agenzia -> si riferisce alla misura in cui lo scambio di merci e servizi è stato organizzato per ridurre al minimo i costi di coordinamento, agenzia e transazione.

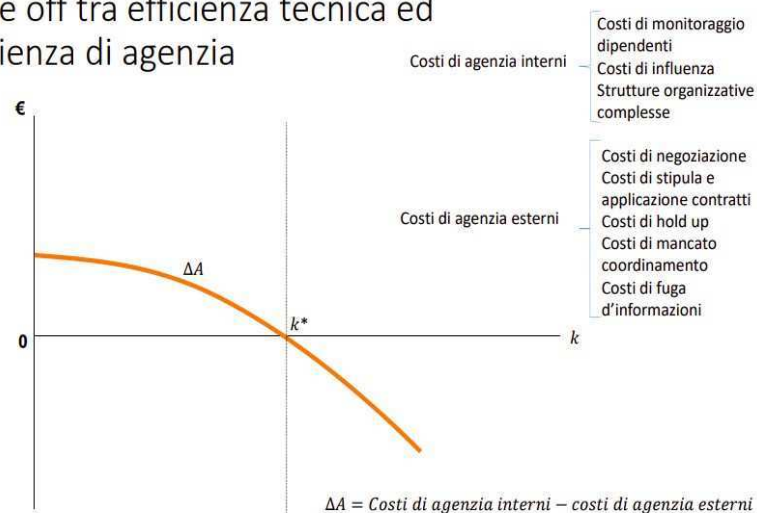
Nella misura in cui il processo di scambio innalza i costi di produzione questa può essere classificata

come inefficienza di agenzia, anziché tecnica.

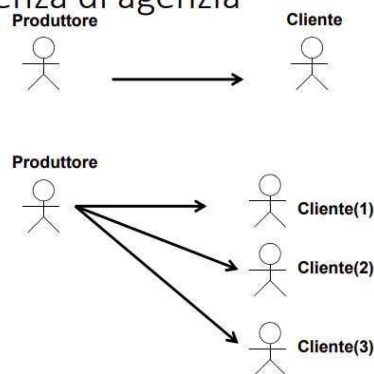
Spesso la decisione make-or-buy ha implicazioni contrastanti sull'efficienza di agenzia e tecnica.

Dal momento che il mercato offre maggiori vantaggi al fine di minimizzare i costi di produzione, mentre l'integrazione verticale ne offre di più per minimizzare i costi di transazione, il trade-off fra i rispettivi costi è inevitabile.

Trade off tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia



Trade off tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia



Alta specificità: i produttori possono vendere i prodotti a un solo cliente, quindi, non possono fare economie di scala. Per il Cliente la differenza di costo di produzione interno ed esterno diminuisce.

Bassa specificità: i produttori possono vendere i prodotti a più clienti, quindi, possono fare economie di scala. Per il Cliente la differenza di costo di produzione interno ed esterno aumenta.

Alternative all'integrazione



Esistono diverse alternative tra il make e il buy, modi ibridi di organizzare lo scambio: integrazione parziale, franchising, alleanze strategiche e joint venture e le relazioni semiformali molto strette fra compratori e fornitori, spesso basate su contratti impliciti a lungo termine sostenuti da una reputazione di onestà, cooperazione e fiducia.

Integrazione parziale

L'integrazione parziale rappresenta un misto fra integrazione verticale e transazione di mercato. I vantaggi principali che offre sono tre:

1. Espande i canali in entrata e/o in uscita senza richiedere ulteriori e ingenti spese in conto capitale;
2. L'impresa può sfruttare le informazioni sul conto e sulla redditività dei canali interni per negoziare meglio i contratti con imprese indipendenti;
3. Può minacciare di fare ulteriormente ricorso al mercato per motivare i canali interni a usare la minaccia di produrre in proprio per disciplinare i canali esterni; (potere contrattuale)

Tuttavia, se l'integrazione parziale offre il meglio di entrambi gli aspetti, può anche offrire il peggio:

1. Problemi di coordinamento le due produzioni, in parte interna e in parte esterna devono accordarsi sulle specifiche dei prodotti e sui tempi di consegna;
2. Problemi di pianificazione della scala efficiente;

Franchising

Molte tra le più note imprese al mondo hanno avviato attività di franchising. Una tipica attività di franchising comincia come un'impresa locale. Se l'attività ha successo il proprietario può pensare di espandersi su nuovi mercati e piuttosto che prendere a prestito del denaro per aprire nuove sedi per conto proprio, diventa affiliante(franchiser) e cede parte dei diritti di proprietà a un affiliato(franchisee). Gli affiliati forniscono il capitale per costruire e far funzionare il proprio negozio e pagano una quota al proprietario per usare il suo nome e il suo modello imprenditoriale.

L'economia dell'integrazione verticale può spiegare l'attrattiva del franchising. Da un lato, gli affilianti mantengono il controllo degli stadi del processo produttivo che comportano economie di scala considerevoli, come l'acquisto del marchio; dall'altro gli affiliati trattengono i profitti residuali, per cui sono incentivati ad attuare una politica di investimenti volta a soddisfare il mercato locale, come identificare il luogo migliore per aprire i punti vendita o confezionare i prodotti su misura per i gusti locali. Distribuendo così i diritti decisionali, c'è poco da perdere e molto da guadagnare nella suddivisione della proprietà in più affiliati. L'unico problema a cui si può andare incontro è quello del free-riding perché gli affiliati godono della stessa reputazione del marchio.

Alleanze strategiche e **joint-venture**

Le alleanze strategiche sono un modo per organizzare complesse transazioni senza sacrificare l'autonomia delle imprese. Si possono avere alleanze orizzontali, che prevedono la collaborazione tra due imprese dello stesso settore oppure si possono coinvolgere imprese che appartengono allo stesso settore e non sono unite neppure nella catena verticale. **La joint-venture è un tipo di alleanza strategica in cui due o più imprese creano una nuova organizzazione indipendente di proprietà comune che può impiegare dipendenti di una o più delle imprese madri, oppure assumere personale in proprio.**

Le alleanze e le joint-venture si collocano in una zona intermedia fra transazione di mercato e di integrazione verticale vera e propria.

Quali sono le transazioni economiche destinate a essere articolate come alleanze? Le candidate naturali per le alleanze presentano tutti, o quasi, i seguenti caratteri:

1. la transazione comporta impedimenti alla stipula di un contratto completo;
2. si tratta di una transazione complessa, non di routine, per cui il diritto commerciale e contrattuale ordinario incontrerebbe problemi a riempire le lacune dei contratti incompleti;
3. la transazione comporta la creazione di attività specifiche da parte di entrambi i contraenti, e ciascuna delle due parti potrebbe ricorrere all'holdup nei confronti dell'altra;
4. per una delle due parti è eccessivamente costoso acquisire tutte le competenze necessarie per espletare in proprio tutte le attività e ciò può essere dovuto tanto alla presenza di indivisibilità, quanto alla presenza di una curva di apprendimento;
5. l'opportunità di mercato che crea l'esigenza della transazione è transitoria, oppure non è sicuro che possa presentarsi in modo continuativo, il che rende poco pratico per le parti indipendenti attuare una fusione o anche solo impegnarsi in un contratto a lungo termine;
6. la transazione, o l'opportunità di mercato si verifica in un ambiente contrattuale o di regolamentazione caratterizzato da aspetti unici, tali da richiedere un partner locale che abbia accesso a relazioni in quel contesto;

Sebbene le alleanze possano unire gli aspetti migliori del buy e del make, possono anche risentire degli inconvenienti di entrambi come la fuga di notizie in quanto spesso le parti si scambiano una notevole quantità di informazioni confidenziali.

A differenza di una transazione interna all'impresa, spesso, in un'alleanza non esistono meccanismi formali per prendere decisioni o risolvere rapidamente le controversie.

Infine, così come possono presentarsi costi di agenzia tra le divisioni di imprese che non sono soggette alla disciplina di mercato, anche le alleanze possono comportare costi di agenzia e d'influenza; i costi d'agenzia possono insorgere perché i frutti degli sforzi dell'alleanza sono suddivisi fra due o più imprese dando origine al problema del free-rider: le imprese che fanno parte dell'alleanza non vigilano a sufficienza sulle attività dell'alleanza nel suo insieme, perché nessuna di esse cattura il beneficio totale di tale attività. Le imprese che realizzano spesso joint ventures possono essere meno inclini al free-riding per timore di acquistare una reputazione che precluda loro la possibilità di ulteriori

alleanze. I costi di influenza possono presentarsi perché l'assenza di una gerarchia formale e di un sistema amministrativo all'interno di un'alleanza possono incoraggiare i dipendenti a impegnarsi in attività di influenza, come il lobbying, per accrescere le proprie risorse e migliorare la propria posizione.

Contratti impliciti e relazioni di lungo termine

Un **contratto esistente** è un accordo non scritto tra due parti indipendenti in una relazione d'affari. Tali contratti non possono essere fatti valere in tribunale, né esiste in questi casi un ente centrale che possa dirimere le controversie attraverso la governance, perciò, perché l'accordo funzioni, le due parti devono affidarsi a meccanismi alternativi, tra i quali uno molto efficace è la minaccia che una delle due parti possa perdere qualunque affare futuro con l'altra se viola il contratto implicito per obiettivi individualistici.

Gruppi aziendali: keiretsu e chaebol

Nell'ultima metà del XX secolo gruppi aziendali multinazionali venivano spesso presi a modello di una struttura organizzativa esemplare. Queste imprese per organizzare la catena verticale si affidavano a un sistema labirintico di relazioni semiformali a lungo termine tra le imprese della catena verticale.

Questi gruppi in Giappone hanno preso il nome di *keiretsu*, in Corea del Sud quello di *chaebol*.

I keiretsu sono formati da una complessa rete fluida di legami istituzionali formalizzati. Basandosi sui dati ricavati dai movimenti bancari, dall'identità dei membri dei consigli di amministrazione, dai centri di affiliazione sociale come i circoli dove i dirigenti si incontravano, gli analisti avevano identificato sei grandi keiretsu: Mitsubishi, Sumitomo, DKB, Mitsui, Fuyo e Sanwa.

I keiretsu favorivano i membri con le performance migliori, proprio come le divisioni di maggior successo di un conglomerato occidentale spesso convenzionano quelle in difficoltà.

I keiretsu beneficiarono della rapida crescita che seguì la Seconda Guerra mondiale e il fatto di aver sostenuto l'economia giapponese nel dopoguerra permise loro di prosperare mentre, grazie alle strette relazioni tra partner commerciali, furono in grado di sviluppare prodotti di alta qualità in ambiti produttivi complessi come quello delle automobili o dell'elettronica.

I chaebol sudcoreani a differenza dei keiretsu furono favoriti dalla crescita che seguì la Guerra di Corea. I chaebol hanno strutture più varie rispetto ai keiretsu: alcuni presentano relazioni strette fra imprese indipendenti mentre i più noti: LG, Hyundai e Samsung sono centralizzati e controllati da gruppi familiari che si assicurano, in questo modo, un coordinamento ancora più solido e investimenti in attività ad alta specificità, ma sono anche più soggetti ai rischi dell'integrazione.

Sembra che il mondo stia per essere travolto da gruppi aziendali multinazionali ampiamente diversificati che continuano a nascere nei mercati emergenti. Accanto ai ben noti gruppi giapponesi e coreani altri gruppi richiamano

l'attenzione: Alfa in Messico, Koc Holding in Turchia e il gruppo Votorantim in Brasile.

Il modello a cui si ispirano questi gruppi aziendali è quello indiano *Tata* che opera in India dal 1868. Oggi, Tata è il più grande datore di lavoro indiano con 350 mila dipendenti. Il gruppo Tata è grande e diversificato. La sua tendenza ad una forte diversificazione orizzontale è impressionante, anche tra i gruppi aziendali emergenti: controlla 98 imprese in 7 settori. Le maggiori attività di Tata sono l'acciaio e le telecomunicazioni ma ha una presenza significativa anche altrove. I suoi immensi guadagni sono serviti a finanziare l'acquisto di famosissimi marchi tra cui Jaguar, Land Rover, Daewoo Veicoli.

I gruppi aziendali si sono via via evoluti in seguito ai cambiamenti politici e legislativi tendenti a creare mercati più competitivi. I grossi gruppi come Tata hanno centralizzato il controllo e reso più efficiente la supervisione da parte dei manager, spesso attraverso la promozione di una forma mentis e di un codice etico di gruppo, perdendo di fatto gran parte del carattere di holding derivante da un insieme così diverso di attività controllate.

Questi gruppi aziendali possono trarre vantaggio anche da stretti legami che hanno con i governi nazionali, che favoriscono un ambiente normativo favorevole, non è chiaro se per un desiderio dei governi di sviluppare attività globali di prestigio o per corruzione.

Uno dei grossi vantaggi dei gruppi aziendali emergenti in India e Cina è l'accesso alla manodopera locale a basso costo. Ma anche questo ha la sua contropartita: le stesse regioni che forniscono manodopera a basso costo, non sono invece ricche di manager di elevato livello.

Concorrenti e concorrenza

(capitolo 5)

L'identificazione dei concorrenti e la definizione del mercato

Non è possibile analizzare la concorrenza senza aver prima identificato i concorrenti. L'identificazione dei concorrenti parte dal seguente concetto guida: *i concorrenti sono quelle imprese le cui scelte strategiche hanno effetti diretti le une sulle altre.*

Le imprese concorrono sia sul mercato degli input sia su quello dell'output e i concorrenti e la natura della concorrenza stessa sono diversi dall'uno all'altro.

Le autorità antitrust si occupano di impedire una condotta anticoncorrenziale da parte delle imprese. Il loro compito consiste in un'analisi del mercato per capire se le nuove fusioni lo monopolizzano e se i monopolisti esistenti stanno abusando del proprio potere. Per identificare i monopolisti, dobbiamo dare una definizione di mercato.

Secondo il Dipartimento di Giustizia un **mercato è ben definito**, e tutti i concorrenti al suo interno sono identificati, se una fusione tra di essi porterebbe a piccolo ma significativo aumento non temporaneo dei prezzi. Questo viene definito **SSNIP** (*small but significant nontransitory increase of price*).

Piccolo → s'intende meno del 5%.

Non temporaneo → s'intende che duri almeno un anno.

Il test SSNIP è utile, ma si basa su una domanda ipotetica cui spesso è difficile dare una risposta pratica: come si comporterebbero le imprese nel caso di un'eventuale fusione?

Questo test indica il tipo di verifica che serve per definire il mercato e identificare i concorrenti, e in particolare, suggerisce che due imprese sono concorrenti diretti se un aumento dei prezzi dell'una porta molti suoi clienti a rivolgersi all'altra. Il test SSNIP si basa sul concetto economico dei *beni succedanei*.

In generale due prodotti X e Y sono *succedanei* se, quando il prezzo di X aumenta, mentre il prezzo di Y rimane invariato, le vendite di X calano e quelle di Y aumentano.

Molti manager, quando si chiede loro di identificare i concorrenti, indicano i fornitori di beni succedanei.

I prodotti tendono ad essere succedanei se si verificano tre condizioni:

1. hanno le stesse caratteristiche di prestazione del prodotto; → descrivono cosa questo significa per il consumatore;
2. hanno le stesse occasioni d'uso;
3. sono venduti sullo stesso mercato geografico.

Prodotti con caratteristiche e occasioni d'uso simili potrebbero, tuttavia, non essere succedanei se si trovano su mercati geografici diversi. Questo avviene se i prodotti sono venduti in località diverse, se trasportare i beni è molto costoso e se è caso per il consumatore spostarsi per procurarseli.

Approccio empirico all'identificazione dei concorrenti

L'approccio intuitivo all'identificazione dei concorrenti, per quanto spesso sia sufficiente per prendere le decisioni in merito, può essere soggettivo. Quando è possibile, rafforzare l'approccio intuitivo con dati empirici risulta utile. Come abbiamo già visto, il grado di sostituibilità tra prodotti è misurato dall'elasticità incrociata della domanda al prezzo:

$$\eta_{xy} = \frac{\left(\frac{\Delta Q_y}{Q_y}\right)}{\frac{\Delta P_x}{P_x}}$$

Se i beni in questione sono X e Y, l'*elasticità incrociata* di prezzo misura la variazione percentuale nella domanda del bene Y risultante da una variazione dell'1% nel prezzo del bene X.

Una η_{xy} positiva indica che, nel crescere del prezzo del bene X, i consumatori aumentano gli acquisti del bene Y: i due beni sono quindi beni succedanei.

Una definizione ad hoc del mercato rappresenta una valida alternativa all'analisi della regressione. La *Standard Industrial Classification* (SIC) identifica prodotti e

servizi attraverso un codice a sette cifre, in cui ogni cifra rappresenta un grado di classificazione più specifico.

Per esempio, la categoria 35 è quella della produzione di computer (macchinari industriali e commerciali e apparecchiature informatiche), la categoria 73 è quella dei servizi alle imprese (business services) tra i quali sono comprese le attività di programmazione. In particolare, nel sottocodice 737 del codice 73 si trovano: le attività di programmazione, di analisi ed elaborazione dati e altri servizi collegati all'utilizzo del computer.

Se si usa la categorizzazione SIC per identificare i propri concorrenti bisogna prestare attenzione perché non è sempre decisa come dovrebbe. I confini geografici rappresentano un buon punto di partenza per identificare i concorrenti dal punto di vista della localizzazione. E' possibile usare aree censite come base per delineare l'ambito della concorrenza. L'analisi dei flussi è un buon punto di partenza per identificare i concorrenti rispetto alla localizzazione.

La misura della struttura di mercato

La struttura di mercato si riferisce al numero e alla distribuzione delle imprese in un mercato. Una misura comune di struttura di mercato è il rapporto di concentrazione di N imprese, che fornisce la quota di mercato cumulata delle N più grandi imprese del mercato. Un problema nell'uso del rapporto di concentrazione è che in questo modo non è possibile rilevare l'impatto della variazione delle dimensioni delle imprese più grandi. L'indice di Herfindahl permette di evitare questo problema. L'**indice di Herfindahl** si calcola sommando i quadrati dei numeri che esprimono le quote di mercato di tutte le imprese del mercato:

sia S_i la quota di mercato dell'impresa, l'indice $HHI = \sum S_i^2$ 

In generale tale indice in un mercato caratterizzato da N imprese della medesima dimensione è pari a $1/N$. Grazie a questa proprietà il reciproco dell'indice HHI è indicato come il numero equivalente di imprese.

La struttura di un mercato può influenzare profondamente la condotta e la performance finanziaria delle sue imprese. **Questa connessione causale è nota come il paradigma struttura-condotta-performance.** La struttura di un mercato può essere del tipo: concorrenza perfetta, concorrenza monopolistica, oligopolio o monopolio.

Grado di concentrazione

SSNIP= *small but significant nontransitory increase of price*

Indice di Herfindal

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{F_i}{\sum_{i=1}^n F_i} \right)^2$$

NATURA DELLA CONCORRENZA	INDICE DI HERFINDAL	INTENSITA' DELLA CONCORRENZA DI PREZZO
Concorrenza perfetta	HHI<0,2	Forte
Concorrenza monopolistica	HHI<0,2	Dipende dalla differenziazione del prodotto
Oligopolio	0,2<HHI<0,6	Dipende dalla rivalità delle imprese
Monopolio	HHI>0,6	Debole salvo minaccia di entrate

Concorrenza perfetta

Le condizioni di mercato tenderanno a far scendere i prezzi quando si verifichino almeno due delle seguenti condizioni:

- i venditori sono numerosi
- il prodotto è omogeneo agli occhi dei consumatori
- vi è un eccesso di capacità produttiva

Se il numero di venditori aumenta, i prezzi tendono ad abbassarsi per tre motivi.

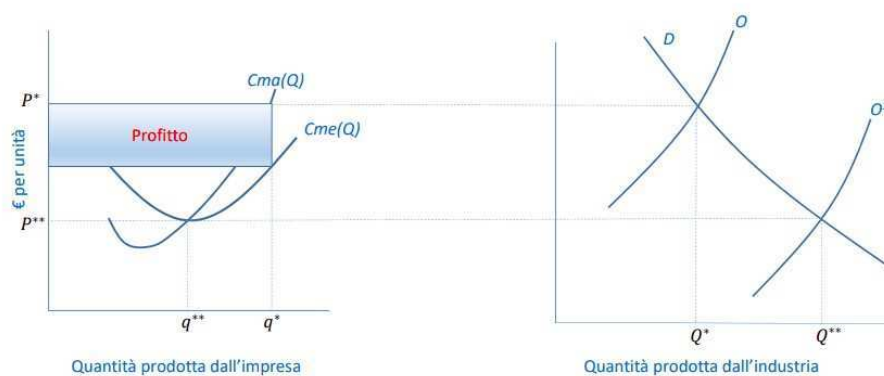
1. Quando ci sono molti venditori è probabile che si abbia anche una varietà di scelte di prezzo;
2. Un aumento del prezzo si traduce in minori acquisti da parte dei consumatori, cosicché alcuni venditori sono costretti a ridurre la produzione per sostenere prezzi elevati;
3. Sebbene i venditori siano disposti a tagliare la produzione, alcuni possono essere tentati di barare abbassando il prezzo e aumentando la produzione.

Quando un'impresa riduce il prezzo, essa si aspetta di aumentare le vendite per tre diverse ragioni:

1. maggiori vendite ai consumatori che avevano intenzione di acquistare una minore quantità dall'impresa.
2. vendite a consumatori che non avevano intenzione di acquistare né dall'impresa né dai concorrenti.
3. vendite a consumatori che avevano l'intenzione di acquistare da un concorrente, ma hanno cambiato fornitore di fronte al prezzo più basso.

Il cambiamento di fornitore da parte dei clienti costituisce la principale fonte di aumento delle vendite. I clienti sono più propensi a cambiare fornitore quando i prodotti sono omogenei, cioè se le caratteristiche del prodotto non variano da un fornitore all'altro.

Le imprese possono scegliere di uscire dal mercato piuttosto che sostenere perdite economiche di lungo periodo; se però la capacità di un'impresa può essere utilizzata soltanto per produrre in una data industria, le imprese non hanno altra scelta che rimanere nel mercato fino alla fine della vita utile dell'impianto o finché si verifichi un aumento della domanda. Se la domanda non cresce, l'industria può patire un periodo prolungato di eccesso di capacità, con prezzi al di sotto dei costi medi.



Monopolio

Un'impresa è in una situazione di monopolio se patisce una concorrenza modesta, o nulla, sul mercato dei suoi prodotti.

Un'impresa monopolistica deve muoversi lungo una curva di domanda del mercato negativamente inclinata, il che implica che se aumenta i prezzi vende meno unità.

Essere monopolista non significa che ha il controllo totale della domanda, anch'egli è soggetto al rischio di perdere clienti quando decide di aumentare i prezzi.

Quello che distingue le imprese monopolistiche non è la curva di domanda inclinata negativamente ma la possibilità di imporre i prezzi senza preoccuparsi di come potrebbero rispondere le altre imprese.

Un monopolista seleziona il prezzo, in modo che il ricavo marginale proveniente dall'ultima unità di bene venduto eguagli il costo marginale di produzione. I profitti di un monopolista possono pesare sulle spalle dei consumatori. Diverse imprese che agiscono insieme ad imitazione del comportamento di un monopolista formano un *cartello*. Molti paesi hanno leggi antitrust che proibiscono a organizzazioni private di formare cartelli monopolizzando un settore, ma esistono molti cartelli internazionali.

La concorrenza monopolistica

Il termine concorrenza monopolistica fu introdotto da **Edward Chamberlin** nel 1933 per indicare i mercati caratterizzati da due aspetti fondamentali che sono importanti per comprendere le politiche dei prezzi:

1. ci sono numerosi venditori, ognuno dei quali ritiene ragionevolmente che le sue azioni non abbiano effetti sugli altri;

2. I prodotti in vendita sono differenziati. I prodotti A e B sono differenziati se esiste un prezzo per ogni prodotto al quale alcuni consumatori preferiscono acquistare A, mentre altri preferiscono B.

Il concetto di *differenziazione* del prodotto evidenzia il fatto che i consumatori compiono le loro scelte tra prodotti sulla base di fattori diversi dalle sole considerazioni di prezzo.

Contrariamente al caso di concorrenza perfetta, in cui i prodotti sono omogenei, il venditore di un bene differenziato non perderà tutti i suoi clienti se decide di aumentare il prezzo del bene.

La differenziazione viene distinta in verticale e orizzontale.

Un prodotto è verticalmente differenziato se le sue caratteristiche sono definibili in modo inequivocabile come migliori o peggiori di quelle dei prodotti concorrenti.

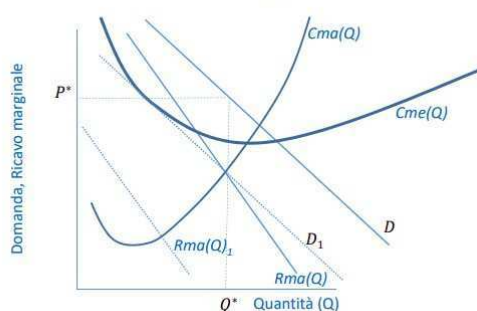
Un prodotto è, invece, orizzontalmente differenziato quando alcuni consumatori lo preferiscono a prodotti succedanei, a parità di prezzo.

La differenziazione orizzontale nasce quando i clienti hanno preferenze idiosincratiche, ossia se i gusti cambiano in modo significativo da persona a persona.

Il grado di differenziazione verticale dipende, invece, dalla dimensione dei costi di ricerca del consumatore, ovvero da quanto sia difficile o facile per il consumatore conoscere le alternative.

Nel modello classico di *concorrenza di Chamberlin* l'entrata nei mercati differenziati si considera eccessiva perché causa un aumento nei costi fissi. Se i consumatori danno grande valore alla varietà dei prodotti, allora l'entrata in un mercato di concorrenza monopolistica non sarà eccessiva.

Concorrenza monopolistica



Oligopolio

Un mercato nel quale l'azione di un'impresa individuale condiziona materialmente il livello del prezzo del mercato si definisce *oligopolio*.

Esistono due modelli importanti di oligopolio, il modello di Cournot di concorrenza sulla qualità e quello di Bertrand di concorrenza sui prezzi.

La concorrenza sulla qualità: il modello di Cournot

Uno dei primi modelli di oligopolio fu sviluppato da Augustin *Cournot* nel 1835. Egli considerò inizialmente un mercato formato da due sole imprese che producono perfetti sostituti, l'impresa 1 e l'impresa 2.

In questo modello la sola scelta strategica di ogni impresa riguarda la quantità di produrre Q_1 e Q_2 . Dopo che le imprese si sono impegnate riguardo alla produzione, esse fissano il prezzo necessario a sparecchiare il mercato. Si tratta del prezzo al quale i consumatori sono disponibili ad acquistare l'intera produzione $Q_1 + Q_2$.

il prezzo di mercato è dunque il prezzo che consente a entrambe le imprese di vendere interamente il loro output.

Ogni impresa seleziona il livello di produzione della base del prezzo di mercato. Esso dipende dalla produzione totale di entrambe le imprese. Cournot esaminò le decisioni di produzione utilizzando un regime aspettative piuttosto semplice: ogni impresa formula un'ipotesi relativa alla quantità che verrà prodotta dall'impresa rivale assumendo che tale quantità non verrà modificata.

Secondo Cournot il livello di produzione scelto ottimale di ognuna delle sue imprese è la risposta ottimale all'aspettativa del livello di produzione scelto dal rivale.



Un equilibrio di Cournot è rappresentato da una coppia di output Q^*_1 e Q^*_2 e un prezzo di mercato P^* tali da soddisfare tre condizioni:

-(C1): P^* è il prezzo che sparecchia il mercato, dati i livelli di produzione delle imprese

-(C2): Q^*_1 è la quantità che massimizza il profitto dell'impresa 1, data la congettura di un livello di output pari a Q^*_2 da parte dell'impresa 2

-(C3): Q^*_2 è la quantità che massimizza il profitto dell'impresa 2, data la congettura di un livello di output pari a Q^*_1 da parte dell'impresa 1

Le condizioni C2 e C3 implicano che ogni impresa faccia la giusta congettura sul livello di produzione dell'avversario.

Nell'equilibrio di Cournot tutte le imprese scelgono il proprio livello di produzione allo stesso tempo, e ognuna di esse fa una congettura corretta sulla produzione dell'avversario. Una delle capacità più importanti per un manager è capire e influenzare il modo in cui le imprese interagiscono.

Esiste una sola coppia di output che risulti simultaneamente la risposta ottima di ogni impresa rivale. Tale coppia, definita come Q^*_1 e Q^*_2 si trova risolvendo simultaneamente le funzioni di reazione delle imprese.

Il modello di Cournot implica che l'output di equilibrio di mercato non massimizza il profitto del mercato. Massimizzando indipendentemente i loro profitti le imprese producono una quantità superiore di quella che sarebbe prodotta se massimizassero collusivamente i profitti dell'industria. Ciò è caratteristico delle imprese oligopolistiche: il perseguimento individuale, della singola impresa, non massimizza il benessere del gruppo inteso nella sua interezza. Questo accade nella concorrenza alla Cournot per diversi motivi. Quando un'impresa espande il suo output, riduce il prezzo di mercato e questo porta a una diminuzione dei ricavi provenienti da quei clienti che avrebbero comprato dall'impresa 2 a un prezzo più alto. Questo fenomeno si chiama "effetto di distruzione del ricavo".

*La concorrenza di prezzo: il **modello di Bertrand***

Nel modello analizzato da Joseph Bertrand nel 1883, ogni impresa seleziona un prezzo che massimizza i propri profitti, data l'aspettativa sul prezzo che sarà selezionato dall'altra impresa. Ogni impresa ritiene anche che le sue pratiche di prezzo non influenzeranno le decisioni dell'impresa rivale. Nel modello di Bertrand, ogni impresa considera fisso il prezzo dell'impresa rivale. In questo modello la rivalità tra le due imprese risulta sufficiente al raggiungimento del risultato di concorrenza perfetta. La concorrenza di prezzo risulta particolarmente intensa in questo contesto perché i beni delle due imprese sono perfetti sostituti. Quando i beni sono differenziati, come nella concorrenza monopolistica, la concorrenza di prezzo è meno intensa. La concorrenza di Bertrand può essere instabile in mercati in cui le imprese per poter entrare debbono realizzare investimenti anticipati da impianti e attrezzature. Una feroce concorrenza di prezzo può essere eliminata se una o entrambe le imprese incontrano vincoli di capacità oppure smettono di competere sulla base del prezzo.

In molti mercati oligopolistici i prodotti sono succedanei stretti, ma non perfetti. Il modello di Bertrand, di concorrenza di prezzo, non coglie completamente la natura della concorrenza di prezzo in tali casi. In presenza di prodotti orizzontalmente differenziati, un'impresa non perde tutti i suoi clienti, se le imprese rivali diminuiscono i prezzi e ciò implica che la domanda di un'impresa diminuisca in modo continuo piuttosto che in modo discontinuo. Per risolvere l'equilibrio di Bertrand con beni differenziati bisogna avere informazioni sulla domanda e sui costi marginali.

In cosa differiscono il modello di Cournot e quello di Bertrand?

I modelli di Cournot e di Bertrand offrono previsioni completamente diverse circa le quantità, i prezzi e i profitti derivanti da una situazione oligopolistica. Un modo per riconciliare tali differenze tra i due modelli consiste nel riconoscere che i due tipi di concorrenza si verificano in diverse strutture temporali.

I concorrenti di un modello di Cournot scelgono la capacità e quindi competono come price setter, dato il livello di capacità precedentemente scelto. Il risultato di questa concorrenza a due stadi è identico all'equilibrio di Cournot nelle quantità.

La concorrenza più spietata di Bertrand ha luogo quando i concorrenti non sono più limitati dalle proprie scelte relative alla capacità, perché o la domanda diminuisce o uno dei concorrenti fa un errore di calcolo e immette una capacità eccessiva sul mercato.

Un altro modo di capire la differenza tra i due modelli di Bertrand e di Cournot consiste nel riconoscere che diverse sono le assunzioni, circa le aspettative, che ogni impresa formula relativamente alle reazioni dell'impresa rivale rispetto alle proprie mosse competitive.

Il modello di Cournot si applica in particolar modo ai mercati nei quali le imprese devono formulare decisioni di produzione in anticipo, si sono impregnate a vendere tutto l'output ed è quindi meno probabile che reagiscano alle fluttuazioni del livello di output degli avversari. Questo può avvenire se i costi di produzione siano crollati o sia troppo costoso mantenere delle scorte. In tal



contesto le imprese faranno di tutto pur di vendere l'intera produzione e si aspetteranno che i concorrenti mantengano le vendite pari ai volumi programmati di produzione. In tal caso se un'impresa diminuisce il suo prezzo non si aspetta di sottrarre clienti alle imprese rivali.

L'equilibrio di Cournot, sebbene non si configuri come una situazione monopolistica, risulta però ugualmente in profitti positivi e in un prezzo superiore al costo marginale e al costo medio.

Il modello di Bertrand si applica ai mercati nei quali la capacità risulti sufficientemente flessibile da consentire alle imprese di soddisfare tutta la domanda, derivante dai prezzi annunciati. Quando i prodotti delle imprese sono sostituti perfetti, ogni concorrente di Bertrand è convinto di potere sottrarre clienti al rivale tramite una modesta riduzione di prezzo. Poiché tutti i concorrenti ragionano allo stesso modo, ogni impresa nell'industria tenta di sottrarre quote di mercato ai concorrenti attraverso riduzioni di prezzo. La conclusione è che, in equilibrio i prezzi eguagliano i costi e i profitti sono ridotti a zero.

L'entrata e l'uscita (capitolo 6)

Se vogliamo conoscere a fondo i meccanismi della concorrenza, dobbiamo capire come le decisioni delle imprese si evolvono nel tempo, ovvero quali sono quelle che potremmo chiamare le << *dinamiche della concorrenza* >>.

Entrata -> inizio della produzione e della vendita da parte di una nuova impresa sul mercato

Uscita -> ha luogo quando un'impresa smette di produrre in quel mercato.

Gli entranti minacciano le imprese esistenti sul mercato in due modi:

1. si impossessano di una quota di mercato sottraendola alle imprese esistenti.
2. l'entrata intensifica la concorrenza e porta a un abbassamento dei prezzi.

L'**entrata** è un fenomeno pervasivo in molte industrie e può assumere molte forme. L'entrante può essere rappresentato da:

- una nuova impresa;
- un'impresa che diversifica la propria linea di prodotti;
- un'impresa che ricerca una diversificazione geografica.

L'**uscita** è il ritiro di un prodotto da un dato mercato da parte di un'impresa che interrompe la produzione oppure continua a operare in altri mercati.

Esistono tre importanti implicazioni per la strategia d'impresa:

1. quando elabora una strategia futura, il manager deve conto dell'entrata.
2. il manager si aspetta che la maggior parte dei nuovi arrivati fallisca presto, ma deve tenere conto che per gli altri la sopravvivenza va di pari passo con la crescita, quindi i dirigenti delle nuove imprese dovranno trovare il capitale per sostenere l'espansione.
3. il manager deve conoscere la situazione di entrata e uscita del suo settore.

Le barriere all'entrata



I mercati redditizi stimolano l'entrata degli investitori.

L'entrata in un settore implica costi fissi irrecuperabili (sunk cost) e le barriere all'entrata aumentano questi costi irrecuperabili dei nuovi entranti.

L'analisi dei costi non recuperabili, unita a quella del tipo di concorrenza sul mercato prescelto successiva all'ingresso, determina se esistono o no delle barriere all'entrata.

Le barriere all'entrata possono essere:

- *Strutturali*: vantaggi naturali dal lato dei costi, del marketing o dipendenti dalla regolamentazione pubblica.
- *Strategiche*: azioni aggressive da parte degli incumbent.

La tipologia di Bain delle condizioni di entrata

Secondo *Join Bain* si possono caratterizzare i mercati a seconda della natura strutturale o strategica delle barriere all'entrata e a seconda del vantaggio che le imprese esistenti possono trarre da strategie di deterrenza. Bain ha individuato tre condizioni:

Entrata bloccata (blockaded entry)

- Barriere strutturali talmente alte che gli incumbent non devono fare nulla per scoraggiare l'entrata.
- Alti costi irrecuperabili all'entrata.
- Entranti non possono imporre prezzi superiori ai costi marginali.

Entrata facilitata (accomodated entry)

- Strategie di deterrenza inefficaci.
- Per le imprese esistenti (incumbent) i costi di deterrenza superano i benefici attesi.

Entrata scoraggiata (deterred entry)

- Sono possibili strategie di deterrenza da parte delle imprese esistenti e tali strategie comportano costi inferiori ai benefici attesi. → **strategie predatorie**

Bain ha sostenuto che un'impresa presente sul mercato dovrebbe analizzare le condizioni di entrata e scegliere un'opportuna strategia di deterrenza. Se l'entrata è bloccata facilitata, l'impresa non deve far nulla per ostacolarla. In caso di entrata scoraggiata all'impresa conviene, invece adottare una strategia predatoria.

L'analisi delle condizioni di entrata: I requisiti di asimmetria

Qual è la distinzione strategica fra entranti e incumbent?

Nella strategia nota come prezzi predatori l'impresa esistente diminuisce i prezzi allo scopo di estromettere un'impresa nuova dal mercato, ma è possibile che

anche un entrante riduca i prezzi per indebolire un incumbent. Per loro stessa natura, l'incumbent e l'entrante avranno risorse finanziarie e capacità produttive diverse, non è detto però che il vantaggio sarà dell'incumbent.

Ci sono poi altre asimmetrie tra le imprese che vanno a favore dell'impresa esistente che, per esempio, ha già sostenuto costi irrecuperabili, mentre l'entrante no.

Analogamente esiste un'asimmetria rispetto alle relazioni con clienti e fornitori che sono state costruite nel tempo.

Quando parliamo di barriere all'entrata, non dobbiamo dimenticare che gli entranti possono avere molte delle caratteristiche che in genere si attribuiscono agli incumbent: ad esempio, le imprese che diversificano quando entrano in un nuovo mercato hanno già sostenuto i costi irrecuperabili per strutture, strumenti e formazione del personale e hanno relazioni stabili nella catena verticale di produzione. In questo caso l'entrante può trarre vantaggio da ciò e trasformare le strategie di deterrenza all'entrata in "strategie di rimozione dell'incumbent".

Barriere strutturali all'entrata

Esistono tre tipi principali di barriere strutturali:

- *Controllo di risorse essenziali*

Un incumbent è protetto dall'entrata di altre imprese se controlla le risorse o i canali della vendita verticale e può utilizzarli in modo più efficace rispetto a un nuovo arrivato. Alcune imprese tentano di acquistarle per evitare che potenziali entranti possano acquistare le materie prime o immettere beni finiti sul mercato. Le imprese che vogliono assicurarsi la presenza sul mercato controllando la catena verticale vanno incontro a diversi rischi. Possono emergere dei beni succedanei, possono aprirsi nuovi canali. Infine, le imprese che mirano a bloccare l'accesso alla catena verticale attraverso acquisizioni successive, rischiano di incorrere in una violazione delle leggi antitrust.

Gli incumbent possono creare delle barriere all'entrata anche attraverso il *brevetto* di nuovi prodotti o processi produttivi. Se un'azienda ha sviluppato un nuovo prodotto o processo che può essere valido sul mercato, in genere richiede il brevetto nel suo paese d'origine. L'impresa che intende brevettare un prodotto sostiene una spesa considerevole per documentare di essere stata la prima ad avere concepito l'idea. Una volta che il brevetto è stato approvato chiunque voglia utilizzare il processo o produrre il prodotto, dovrà chiedere il consenso di chi detiene il brevetto e potrà ottenerlo a un prezzo da lui stabilito. Una strategia che spesso ha successo è inventare una modifica del prodotto brevettato -->

inventing around.

Gli incumbent non hanno sempre bisogno dei brevetti per proteggere il loro know-how specializzato.

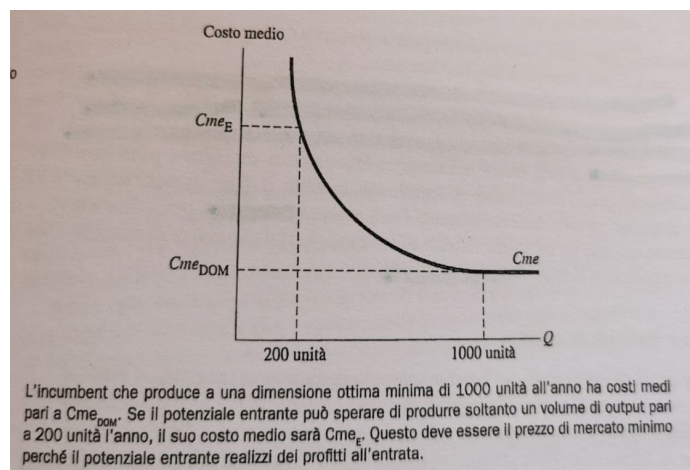
- *Economie di scala e di scopo*

Quando le economie di scala sono significative le imprese esistenti che operano alla dimensione ottima minima (DOM) hanno un

sostanziale vantaggio di costo rispetto a entranti di minori dimensioni. Un'impresa con una quota di mercato del 10% o superiore raggiunge la DOM, e ha costo medio di Cme_{DOM} . Se l'entrante consegue solo il 2% della quota di mercato avrà un costo medio più alto indicato con Cme_E . Il prezzo di mercato dev'essere almeno pari a Cme_E affinché l'entrata sia redditizia. Questa analisi presume che ci siano asimmetrie che danno all'incumbent un vantaggio sulle quote di mercato, vantaggio dato dalla reputazione del suo marchio. L'entrante potrebbe provare ad annullare tale vantaggio investendo al fine di incrementare la propria quota di mercato, lanciando ad esempio una campagna pubblicitaria o assumere più venditori. Questa strategia comporta due importanti costi:

1. Costo della pubblicità e della creazione di una forza di vendita;
 2. L'entrante deve tenere conto del fatto che anche se intensifica la produzione, non è detto che l'impresa esistente diminuisca l'output.
- L'entrante quindi ha un problema: per superare lo svantaggio dal lato dei costi deve accrescere la quota di mercato, ma in tal caso i prezzi crollerebbero.

Le economie di scala possono essere una barriera all'entrata



Possiamo infine affermare che le imprese esistenti diversificate possono giovare anche delle economie di scopo, che permettono a un incumbent di poter dedicare una parte delle linee di produzione esistenti a un nuovo prodotto a costi relativamente bassi, mentre una nuova impresa dovrebbe costruire l'intera linea di produzione partendo da zero e quindi mettendo a rischio un capitale molto maggiore.

I nomi dei prodotti delle imprese esistenti sono ben noti e questo genera economie di marketing. Poiché gli entranti dovranno, invece far conoscere i propri marchi partendo da zero è stato stimato che un'impresa dovrebbe introdurre da 6 a 12 marchi perché valga la pena entrare in un nuovo mercato.

- *Vantaggi per le imprese esistenti dal lato del marketing.*

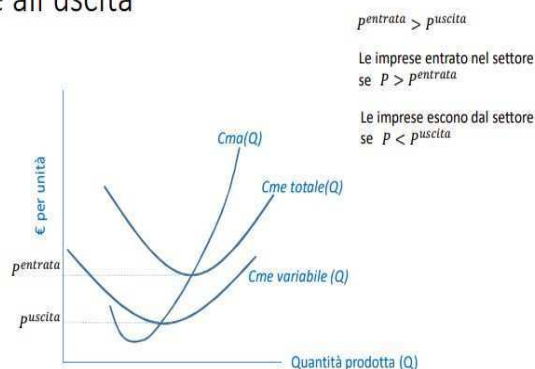
Un'impresa esistente può sfruttare l'ombrello branding, caso speciale di economia di scopo in cui un'intera linea di prodotti sono caratterizzati da un unico marchio, per diminuire l'incertezza riguardo alla qualità del nuovo prodotto che sta introducendo, in quanto i consumatori, soddisfatti dei vecchi prodotti, tenderanno a ritenere che saranno soddisfatti anche dai nuovi.

Grazie all'effetto ombrello l'incumbent potrà anche stipulare accordi con le altre imprese della catena verticale: se i prodotti di un'impresa hanno venduto bene in passato, distributori e dettaglianti saranno disposti a ospitare nei loro magazzini anche un prodotto nuovo.

L'ombrello branding però, non è senza rischi. Può accrescere il profitto atteso da un incumbent per il lancio di un nuovo prodotto, ma può anche accrescere il rischio: se il nuovo prodotto risulta insoddisfacente, i consumatori saranno indotti a dubitare anche della qualità dell'intera linea.

Barriere all'uscita

Barriere all'uscita



$P_{entrata}$ = prezzo di entrata, ossia il prezzo a cui l'impresa sia indifferente fra entrare o rimanere fuori dal mercato

P_{uscita} = prezzo sotto il quale l'impresa liquiderebbe le risorse impegnate o le riutilizzerebbe in un altro mercato.

Per uscire da un mercato, un'impresa smette la produzione e reimpiega o vende le strutture. Quando un'impresa si trova a decidere se uscire o meno, deve paragonare il valore delle sue risorse nel caso in cui fossero reimpiegate e utilizzate nella migliore alternativa disponibile rispetto al valore attuale di rimanere nel mercato.

Un'impresa può rimanere in un mercato anche se i prezzi sono inferiori ai costi medi sul lungo periodo. Per questa ragione, elevate barriere all'uscita sono considerate negativamente in un'analisi del grado di rivalità in un mercato. Le barriere all'uscita spesso si originano dai costi irrecuperabili, come quando le imprese hanno obblighi contrattuali da assolvere, sia che rimangano in esercizio sia nel caso in cui cessano l'attività, oppure in presenza di accordi vincolanti con i lavoratori o impegni con i fornitori di materie prime.

Le strategie di deterrenza all'entrata

In assenza di barriere strutturali all'entrata, gli incumbent potrebbero scegliere di attuare strategie predatorie per scoraggiare attivamente l'entrata.

Le strategie di deterrenza hanno successo soltanto quando siano soddisfatte due condizioni:

1. L'impresa esistente consegue profitti più alti come monopolista che non come duopolista;
--> che questa condizione sia necessaria è ovvio, la teoria dell'oligopolio suggerisce che questa condizione è quasi sempre vera.
2. La strategia modifica le aspettative dell'entrante circa la natura della concorrenza post-entrata.
--> questa condizione è necessaria perché l'entrante ignorerà qualunque strategia che non modifichi le sue attese circa la concorrenza post entrata.

Ci si può attendere che l'impresa esistente consegua profitti addizionali se riesce a tenere fuori gli entranti. Esistono tre modi in cui essa potrebbe farlo:

- *Prezzi limite*

Un'impresa presente sul mercato fissa un prezzo basso prima che l'entrata abbia luogo, per scoraggiare eventuali nuovi entranti.

L'entrante osserva il prezzo basso praticato dall'impresa esistente e conclude che il prezzo post-entrata sarebbe altrettanto, se non più basso.

Se il prezzo fissato dall'impresa esistente è sufficientemente basso, l'entrante concluderà che i profitti post-entrata non potranno in nessun modo coprire i costi irrecuperabili dell'entrata stessa, decidendo di non entrare. Allo stesso tempo, l'impresa esistente preferisce essere un monopolista che vende al prezzo limite piuttosto che dividere il mercato in un duopolio.

Esempio:

Consideriamo un mercato che duri per 2 anni.

P = prezzo, Q = quantità, due imprese = N e E

$P = 100 - Q$

Costi fissi non recuperabili = 800\$

Costi marginali costanti = 10\$

STRUTTURA DEL MERCATO	PREZZO	PROFITTO ANNUO DELL'IMPRESA
Monopolio	55 \$	1225 \$
Duopolio a la Cournot	40 \$	100 \$

Se non vi fosse pericolo di entrata, N sceglierebbe il prezzo di monopolio di 55\$ in ciascun anno, conseguendo nel biennio profitti totali di 2450\$. L'impresa E potrebbe entrare nel mercato nell'anno 2, dopo aver osservato N, E si attende che nel secondo anno prevarrà un equilibrio di Cournot. Basandosi su questa aspettativa E, entrando, calcola di poter percepire profitti pari a 100\$. Se N condivide la convinzione di E, allora in caso di entrata anche l'impresa N si attenderà di conseguire profitti di 100\$ nel secondo anno. In questo modo i profitti totale nel tempo ammonterebbero a 1325\$.

Se l'impresa esistente N fissa un prezzo $P=30$

$$30 = 100 - Q \quad Q = 70$$

L'impresa nuova entrante si aspetta di dover dividere alla pari Q in un equilibrio di Cournot:

$$\text{L'entrante (E)} = 30 * 70/2 - 800 - 10 * 35 = 1050 - 800 - 350 = -100$$

L'impresa nuova entrante decide di non entrare.

Quindi l'impresa esistente fisserà un prezzo limite di 30\$, così facendo riporterebbe gli utili a:

$$30 * 70 - 800 - 10 * 70 = 2100 - 800 - 700 = 600\$ \text{ nel primo anno.}$$

Fissando un prezzo di 55\$ avremo:

$$55 * 45 - 800 - 10 * 45 = 2475 - 800 - 450 = 1225\$$$

ANNO	PREZZO	PROFITTO ANNUO DELL'IMPRESA
Primo	30\$	600 \$
Secondo	55 \$	1225 \$

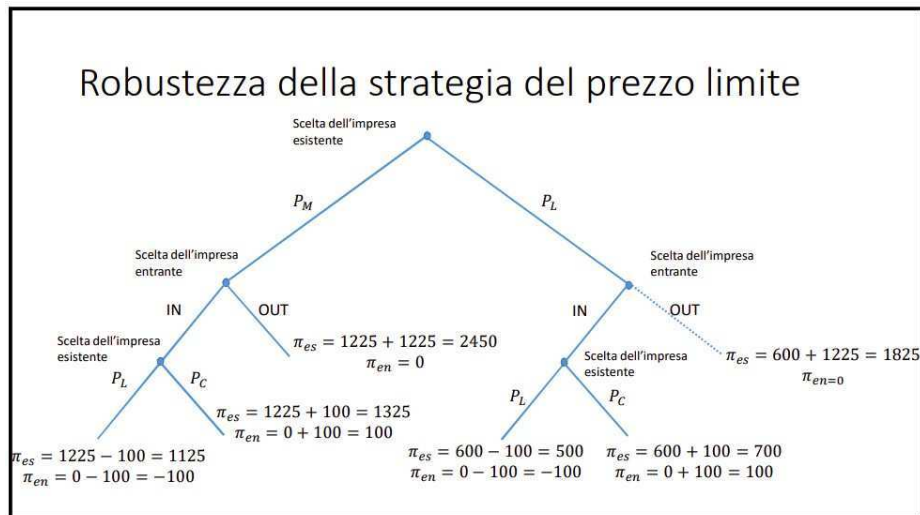
- *Robustezza della strategia del prezzo limite*

Aumentando l'orizzonte temporale, l'impresa esistente potrebbe essere costretta a mantenere il prezzo limite per più anni.

Se non riesce ad alzare il prezzo limite per tornare al prezzo di monopolio, probabilmente l'impresa esistente conviene essere un duopolista a la Cournot.

L'impresa entrante potrebbe non essere influenzabile.

La soluzione del prezzo limite non è un equilibrio di Nash perché conoscendo ex post le scelte del concorrente, almeno ad un'impresa converrebbe cambiare la propria scelta.



Condizioni di efficacia della strategia del prezzo limite

- Presenza di asimmetrie informative:
L'impresa entrante ha informazioni meno precise sulla curva di domanda del settore;
- L'impresa entrante non ha informazioni precise sulla struttura dei costi dell'impresa esistente:
L'impresa esistente potrebbe essere protetta da barriere strutturali (economie di scala o di scopo);
- Razionalità limitata nell'articolazione della sequenza di interazioni strategiche.

Prezzi predatori

La strategia dei prezzi predatori avviene quando una grossa impresa incumbent fissa un prezzo basso per allontanare i rivali dal mercato. Lo scopo è duplice:

1. Allontanare i concorrenti attuali;
2. Scoraggiare eventuali futuri rivali dall'entrare.

L'incumbent ipotizza che eventuali perdite subite possano essere ricompensate in seguito dai profitti di monopolio.

Pro e contro la Strategia dei prezzi predatori

- CONTRO:
 - In un mondo in cui le informazioni sui prezzi sono distribuite in modo simmetrico, non vale la pena di applicare prezzi predatori.
- PRO:
 - L'entrante può non conoscere la domanda di mercato e credere che i bassi prezzi siano indice di una domanda carente o di un settore maturo.
 - L'entrante potrebbe non sapere se l'incumbent ha costi bassi (economie di scala o di scopo).
 - Reputazione di aggressività.

Le guerre di logoramento

Le guerre dei prezzi danneggiano tutte le imprese sul mercato a prescindere da chi le cominci e sono esempi perfetti di *guerre di logoramento*. Nelle guerre di logoramento due o più contendenti spendono risorse per combattersi; alla fine chi sopravvive reclama il suo premio e chi perde rimane a mani vuote e si pente di aver partecipato alla guerra. Se la guerra dura troppo, anche il vincitore si troverà in una situazione peggiore di quando è cominciata, perché le spese che avrà dovuto sostenere saranno superiori alla ricompensa finale.

Le imprese impegnate in una guerra dei prezzi, allo scopo di affrettare l'uscita dei propri rivali, fanno il possibile per convincerli di non avere intenzione di lasciar perdere; potrebbero addirittura affermare che stanno realizzando guadagni durante la guerra dei prezzi o che sono più interessate a vincere che non ai loro profitti.

Inoltre, nelle guerre di logoramento è fondamentale il ruolo delle asimmetrie: l'impresa con maggiori sunk cost avrà maggiori incentivi a proseguire la guerra fino in fondo.

Espansione della capacità produttiva e predazione

La strategia dei prezzi predatori non sarà sufficiente a impedire l'entrata se il predatore non è in grado di rispondere all'aumento della domanda, perché in questo caso i clienti delusi si rivolgeranno all'entrante, mentre un eccesso di capacità rende credibile la minaccia di predazione.

Liederman ha individuato tre condizioni in cui un'impresa esistente sul mercato può attuare un comportamento di deterrenza efficace mantenendo capacità in eccesso:

- L'incumbent deve avere un vantaggio sui costi sostenibile;
- La crescita della domanda deve essere lenta, altrimenti sarà rapidamente superiore alla capacità;
- Gli investimenti sulla capacità in eccesso devono essere costi non recuperabili sostenuti prima dell'entrata, altrimenti l'entrante potrebbe sopraffare l'incumbent nel caso di una guerra di prezzi.
- Il potenziale entrante non deve essere impegnato, a sua volta, a stabilire una reputazione di aggressività.

Strategie di bundling

Un'impresa che domina un mercato può sfruttare il suo potere per bloccare l'entrata nei mercati affini attraverso una tecnica nota come strategia di *bundling*. Si tratta dell'offerta di una combinazione di beni o servizi in forma di pacchetto (bundle) il cui pezzo complessivo è inferiore alla somma dei singoli prodotti in esso raggruppati.

Per esempio l'happy Meal del Mc Donald o le smart box delle agenzie di viaggio o ancora i pacchetti di netflix che uniscono noleggio di DVD con streaming di internet.

Può essere una strategia di deterrenza efficace quando si associa, per esempio, un prodotto su cui sia il monopolio un altro prodotto scontato (quest'ultimo il bene prodotto nel settore che si vuole difendere dall'ingresso di nuovi concorrenti).

La Antitrust Modernization Commission degli Stati Uniti recentemente ha ideato un test per capire se le strategie di bundling sono mirate a limitare la concorrenza e di conseguenza violano le leggi antitrust contro la monopolizzazione illegale.

I passaggi del test sono i seguenti:

1. Si calcola lo sconto totale sul pacchetto
2. Si applica lo sconto sul bene non monopolizzato, il prodotto *bundled*.
L'idea è che l'impresa non ha bisogno di applicare uno sconto a un prodotto su cui ha il monopolio, per cui lo scopo dello sconto deve essere alterare la concorrenza sul mercato del prodotto bundlend.
3. Si valuta se il prezzo effettivo è inferiore al costo di una produzione efficiente di quel bene. Se così fosse, il produttore non potrebbe guadagnare nulla da questa vendita, a meno che lo scopo del pacchetto non sia scoraggiare l'entrata.

L'economia del judo

A volte le imprese più piccole e i potenziali entranti possono usare le stesse grandi dimensioni dell'impresa esistente a proprio vantaggio e ciò è noto come *economia del judo*, cioè l'effetto di distribuzione di ricavo: quando un'impresa esistente abbassa i prezzi per allontanare un entrante dal mercato, incorre in perdite più elevate di quelle del rivale di minori dimensioni. A volte gli incumbent rimangono paralizzati dai loro stessi costi non recuperabili.

	Curva di apprendimento	Pubblicità	R&S Brevetti	Reputazione	Prezzi limite	Eccesso di capacità
Nuovi prodotti: Spesso Occasionalmente Di rado	26% 29% 45%	62% 16% 22%	56% 15% 29%	27% 27% 47%	8% 19% 73%	22% 20% 48%
Prodotti esistenti: Spesso Occasionalmente Di rado		52% 26% 21%	31% 16% 54%	27% 22% 52%	21% 21% 58%	21% 17% 62%

La tabella evidenzia la percentuale dei manager secondo i quali la loro impresa adotta spesso, occasionalmente o di rado, ciascuna delle strategie sopra definite per quanto riguarda sia i nuovi prodotti che quelli esistenti.



Nel complesso, i manager affermano di fare maggiore affidamento sulle strategie che incrementano i costi di entrata rispetto a quelle che modificano le percezioni

di un potenziale entrante. Inoltre, sembrano molto più propensi a praticare strategie di deterrenza sui nuovi prodotti che non su quelli esistenti, e specialmente strategie che facciano lievitare i costi di entrata.

A parere di molti manager, la concorrenza sui prodotti esistenti fosse già talmente intensa che nessuna strategia di deterrenza si sarebbe resa necessaria, per esempio una situazione di entrata bloccata.

Entrare in un nuovo mercato

Come sempre il potenziale entrante nel mercato dovrà valutare i profitti post-entrata a fronte dei costi irrecuperabili che l'entrata stessa comporta. Quando si entra in un nuovo mercato vanno considerate diverse possibili situazioni che si potrebbero presentare: in una di queste, qualunque impresa può avere accesso alla tecnologia di produzione e la domanda del mercato è abbastanza alta da permettere a molte imprese di ottenere profitto pur coesistendo. Il risultato è un mercato concorrenziale in cui il numero esatto delle imprese dipende dalla domanda e dalla misura in cui le tecnologie comportano economie di scala. Nella situazione opposta un'unica impresa ha accesso alle tecnologie di produzione, magari perché possiede un brevetto e non intende cederne l'utilizzo ai concorrenti.

In un mondo statico al monopolista conviene entrare i profitti post-entrata sono superiori ai costi non recuperabili di entrata, escludendo quei costi che sono già stati sostenuti per lo sviluppo della tecnologia, ma nella realtà l'impresa va incontro a un futuro in cui la domanda e i costi cambieranno. Supponiamo che il mercato sia piccolo ma in crescita e che la domanda attuale sia così bassa che gli attuali ricavi di esercizio sono inferiori agli attuali costi di esercizio. In questo caso, al monopolista conviene rimandare l'entrata fino a che la domanda non sia aumentata e i ricavi di esercizio siano quindi superiori ai costi.

		A entra	A rimane fuori
B entra		-4, -4	6, 0
B Rimane fuori		0, 6	0, 0

B ed A sono i potenziali entranti sul mercato.

Possiamo utilizzare il concetto di equilibrio di Nash per determinare il primo punto in cui è probabile che avvenga l'entrata. Le decisioni di B ed A di entrare nel mercato costituiscono un equilibrio di Nash se ognuna di esse è soddisfatta dalle sue scelte, date le scelte dell'altra impresa. In un mondo statico in cui entrambe le imprese prendono simultaneamente la decisione di entrare, si

possono verificare con la stessa probabilità due equilibri di Nash: B entra e A rimane fuori o viceversa. Questo equilibrio è rappresentato nella figura riportata sopra.

In entrambi gli equilibri, l'impresa che entra guadagna 6 milioni di dollari e l'impresa che rimane fuori ne guadagna 0 e questo la spinge a pensare che forse si sarebbe dovuta comportare diversamente, anche se entrare adesso vorrebbe dire perdere 4 milioni di dollari.

Nella figura il primo numero in ogni casella rappresenta il guadagno (payout) di B. I due equilibri di Nash sono: "B entra, A rimane fuori" e "B rimane fuori, A entra".

Dinamiche: la concorrenza nel tempo

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.

Soffermiamoci sul modo in cui la considerazione della dimensione temporale influisce sulle opzioni strategiche, focalizzando l'attenzione sui seguenti aspetti delle microdinamiche:

- Vantaggi strategici degli impegni vincolanti
- Benefici della flessibilità dell'informazione
- La disciplina della concorrenza

Perché è un impegno vincolante strategico modifichi le decisioni strategiche degli avversari, deve essere frutto di una decisione:

- *irreversibile* perché altrimenti non avrebbe alcun peso
- *visibile* e comprensibile perché altrimenti gli avversari non avrebbero niente rispetto cui reagire
- *credibile* affinché gli avversari ne tengono conto

Modello di Stackelberg

Ritorniamo sul modello di Cournot e ricordiamo che il modello si basa sui seguenti fatti: ci sono due imprese che hanno funzioni di costo identiche

$$CT_1 = 10 \cdot Q_1$$

$$CT_2 = 10 \cdot Q_2$$

Il valore della domanda del mercato è dato da $P = 100 - (Q_1 + Q_2)$.

Immaginiamo che l'impresa 1 selezioni Q_1 prima che l'impresa 2 abbia scelto Q_2 . 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 . Ricordiamo che l'impresa 2 sceglie Q_2 secondo la funzione di reazione $Q_2 = 45 - 0,5Q_1$.

La differenza fondamentale tra questo modello e quello di Cournot è che l'impresa 2 non deve ipotizzare il valore di Q_1 .

La scelta iniziale di Q_1 dell'impresa 1 determina la quantità totale e il prezzo di mercato.

Questo è sufficiente perchè 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 suo profitto saranno:

$$\text{Prezzo} \rightarrow P = 100 - (Q_1 + Q_2) = 100 - (Q_1 + (45 - 0,5Q_1)) = 55 - 0,5Q_1$$

$$\text{Profitto} \rightarrow \pi_1 = \text{ricavo} - \text{costo} = PQ_1 - 10Q_1 = (55 - 0,5Q_1) \cdot Q_1 - 10Q_1$$

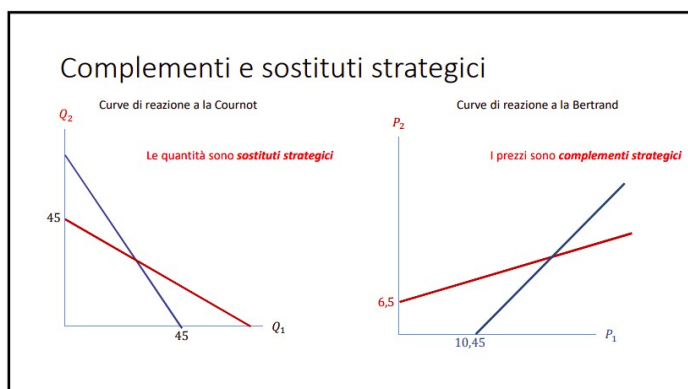
Risolvendo i calcoli individuiamo il valore che massimizza il profitto di $Q_1 = 45$.
L'impresa 2 risponde con $Q_2 = 22,5$ e il prezzo di mercato è 32,5.

L'impresa 1 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.

Complementi e sostituti strategici

Sostituti strategici → quando un concorrente decide di aumentare una certa quantità, o insistere su una certa azione, il concorrente deve risurre la stessa quantità o desistere dalla stessa azione.

Complementi strategici → quando un concorrente decide di aumentare una certa quantità, o insistere su una certa azione, il concorrente aumenta la stessa quantità o insiste sulla stessa azione.



Il quadro (a) mostra la funzione di reazione di 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 completamente strategici.

In generale, quando le funzioni di reazione sono positivamente inclinate, le azioni delle imprese sono complementi strategici. Quando le funzioni 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 strategici perchè 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.

L'effetto strategico tiene conto degli effetti collaterali dell'impegno vincolante sulla concorrenza. Nel modello 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 1 stessa.

Se un'impresa nel compiere una decisione di impegno vincolante esamina tutte le conseguenze allora deve tenere conto di come tale impegno possa alterare la natura dell'equilibrio.

Impegni vincolanti e aggressivo e accomodante

Impegno aggressivo: impegno che danneggia i concorrenti.

Esso è in linea con l'idea generale della concorrenza come sforzo per sopraffare l'avversario ed è rappresentato dall'aumento della capacità. Gli impegni vincolanti aggressivi hanno un effetto strategico positivo quando riguardano sostituti strategici, mentre quando riguardano complementi strategici hanno un effetto strategico negativo.

Impegno accomodante: impegno che favorisce i concorrenti.

Gli impegni accomodanti hanno un effetto strategico positivo quando riguarda complementi strategici e sono rappresentati dall'eliminazione delle strutture di produzione.

Tassonomia di strategie

La tassonomia delle strategie di impegno vincolante si basa sulla natura aggressiva o accomodante dell'impegno e sulla natura di complementi o sostituti strategici. Esistono 4 modi di combinare queste dimensioni e a seconda della combinazione l'impegno può generare un effetto strategico positivo o negativo.

Se un'impresa prende un impegno vincolante aggressivo, allora tale impegno farà sì che i concorrenti si comportino in modo ancora più aggressivo. L'impegno vincolante ha un effetto dannoso e l'impresa è spinta ad abbandonare del tutto il suo impegno o portarlo a un livello più basso. Questo caso si chiama **puppy dog ploy** e la sua alternativa redditizia è chiamata fat cat effect (l'impresa prende un impegno vincolante accomodante riguardante variabili tattiche che sono complementi strategici).

Quindi, se le variabili tattiche sono sostituti strategici, l'impresa deve proseguire con impegni vincolanti aggressivi e non prendere impegni vincolanti accomodanti.

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 le perdite strategiche di breve periodo possono essere bilanciate da guadagni di lungo periodo.

Gli effetti strategici degli impegni vincolanti hanno le loro radici nella mancanza di flessibilità.

Opzioni reali

- Investimento in fasi iniziali che permettono eventualmente di continuare a investire.
- E' come acquistare un'opzione sugli investimenti successivi nel progetto.
- Valore della flessibilità del progetto: divisione del progetto in ideali fasi successive in cui gli investimenti nelle fasi successive dipende dal risultato dei primi investimenti.
- La disponibilità di opzioni aumenta il valore dell'impresa in quanto ne aumenta la flessibilità strategica.
- Stage-gate e scalabilità.
- Joint-venture, Alleanze e opzioni strategiche

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.

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. Le opzioni reali spesso richiedono una contropartita, un trade-off.

Esse 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.

1. Analisi Discounted Cash Flow sul progetto senza ipotizzare flessibilità.
2. Introdurre elementi di incertezza.
3. Costruire un albero decisionale.
4. Costruire il portafoglio di replica o il replicating portfolio

Disciplina della concorrenza

I modelli di Cournot, Bertrand e Stackelberg hanno 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.

Perché le imprese non riescono ad accordarsi per limitare gli effetti della concorrenza?

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.

Secondo l'economista Edward Chamberlin le aziende capiscono che i profitti ottenuti, abbassando strategicamente i prezzi, sono di natura transitoria.

Per capire l'argomentazione di Chamberlin si supponga che Shell ed Exxon Mobil siano gli unici due venditori di prodotti chimici. Attualmente praticano un prezzo pari a 40 dollari.

Poiché Mobil avrebbe molto da guadagnare nel seguire l'aumento di prezzo di Shell, e Shell poco da perdere se Mobil non replicasse la sua scelta, ha senso che Shell aumenti il suo prezzo a 60 dollari. Se Mobil si comporta in modo razionale, asseconderà l'aumento di prezzo praticato da Shell: il risultato corrisponde dunque a quello di monopolio, sebbene non vi sia collisione tra le imprese.

Periodi di prezzi di diversa lunghezza non presentano 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 (tit-for-tat).

Tit-for-tat garantisce probabilmente buoni risultati nei confronti di una verità di strategie diverse e 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. 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.

Coordinamento sul prezzo giusto

Folk Theorem (proprietà dei giochi dinamici) : 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. Esso implica che un comportamento di prezzo cooperativo rappresenti un possibile esito di equilibrio in un'industria oligopolistica, anche se tutte le imprese agiscono unilateralmente.

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.

Ostacoli al coordinamento



Malintesi

- impresa che crede erroneamente che un concorrente pratichi un prezzo, mentre ne sta praticando un altro nella realtà;
 - impresa che non capisce le ragioni di una decisione di prezzo da parte di un concorrente o il cambiamento delle sue quote di mercato.
- Strategie di prezzo indulgenti possono essere particolarmente desiderabili quando possano crearsi malintesi e fraintendimenti tra imprese rivali.

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. Ordini discontinui nel tempo riducono la frequenza delle interazioni competitive tra le imprese, rendendo così il prezzo un'arma più attraente per le singole imprese, con una conseguente intensificazione della concorrenza di prezzo.

Informazioni relative alle transazioni di vendita

Quando le transazioni di vendita sono di dominio pubblico, è più facile notare le deviazioni di un comportamento cooperativo sui prezzi, rispetto a quando i prezzi sono segreti.

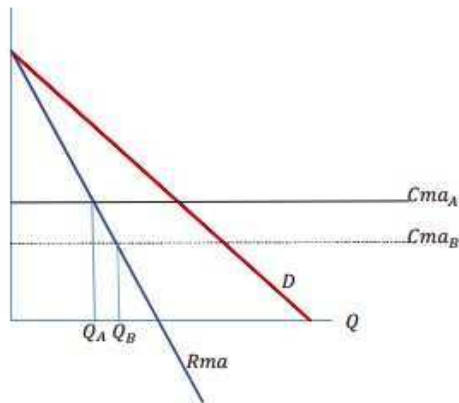
In molti mercati di beni industriali, i prezzi sono negoziati privatamente tra compratori e venditori, cosicché risulta difficile per un'impresa sapere se un concorrente abbia praticato uno sconto di prezzo.

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.

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 di prezzo cooperativo risultano difficilmente riconoscibili anche nel caso in cui attributi dei prodotti siano pensati su misura per il cliente. In tal caso un venditore può essere in grado di accrescere la sua quota di mercato alternando 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.

Asimmetrie tra imprese e prezzi cooperativi



La struttura del mercato e la sostenibilità dei prezzi cooperativi

La struttura del mercato può influenzare la sostenibilità dei prezzi cooperativi. Vediamo come:

ELEMENTI STRUTTURALI	INFLUENZA SUI PREZZI COOPERATIVI	MOTIVO
Elevata concentrazione	FACILITA	<ul style="list-style-type: none"> Il coordinamento per giungere all'equilibrio cooperativo è più facile. Aumenta il rapporto costi/benefici dell'adesione alla strategia di prezzo cooperativo.
Asimmetrie tra imprese	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Disaccordi sul prezzo cooperativo. Difficoltà di coordinamento. Ruolo di <i>free riders</i> da parte delle piccole imprese.
Elevata concentrazione degli acquirenti	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Rende difficile capire quale impresa abbia defezionato dall'accordo sul prezzo cooperativo.
Ordini discontinui	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Diminuisce la frequenza di interazioni tra concorrenti, aumentando l'intervallo tra defezione e rappresaglia.
Condizioni di costo segrete	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta il tempo di ritardo perché le condizioni di prezzo dei concorrenti sono più difficili da monitorare. Aumenta la probabilità di malintesi.
Volatilità della domanda e delle condizioni di costo	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta l'intervallo tra defezione e rappresaglia aumentando l'incertezza sulla reale esistenza della defezione e circa l'identità delle imprese che hanno defezionato.
Acquirenti sensibili al prezzo	OSTACOLA	<ul style="list-style-type: none"> Accresce l'incentivo di tagliare i prezzi.

Pratiche che favoriscono il conseguimento del prezzo cooperativo

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

- *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.

Ci sono due tipi di leadership che vanno distinte:

-leadership oligopolistica

-leadership barometrica che si verifica nei mercati concorrenziali.

Nella leadership barometrica imprese diverse sono spesso leader di prezzo mentre in quella oligopolistica la medesima impresa ricopre il ruolo di leader per anni.

- *Annuncio anticipato di variazioni di prezzo*

In alcuni mercati le imprese annunciano pubblicamente i prezzi che intendono fissare in futuro. Anticipare l'annuncio delle variazioni di prezzo, però, può anche facilitare l'aumento dei prezzi stessi e andare a danno dei consumatori. 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.

- *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 si clausola del venditore più favorito:

-contemporanea

-retroattiva

Con la clausola di tipo contemporaneo il venditore accetta di ribassare il prezzo nel caso di fissazione di un prezzo più basso a un altro acquirente nel periodo di validità del contratto.

Con la clausola retroattiva il venditore si impegna a rimborsare il compratore se durante un certo periodo dopo il termine del contratto, il prodotto è stato venduto a un prezzo più basso di quello da lui pagato.

- *Prezzo di consegna uniforme*

In molte industrie venditori e compratori sono geograficamente separati, con costi di trasporto significativi. In tal contesto il metodo con cui vengono fissati i prezzi influenza le interazioni competitive.

Esistono due tipi diversi di politiche di prezzo:

-Free on board (FOB)

-prezzo di spedizione uniforme

In una politica di prezzo uniforme FOB, il venditore fissa un prezzo per il ritiro della merce al suo impianto di produzione e le spese di spedizione per il ritiro della merce al suo impianto di produzione sono a carico del compratore.

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.

La struttura del mercato: la teoria di Sutton

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. 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 che servono l'intero mercato, ma che ci sia anche una serie di produttori secondari che servono le nicchie.

Nella sua spiegazione 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 pratica la DOM per i prodotti di marca può essere molto grande. Inoltre, la dimensione dell'investimento sul marchio non è determinata da alcuna tecnologia. Sutton chiama questo tipo di investimenti *costi endogeni irrecuperabili*. 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 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 ad 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.

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. Oggi, grazie a internet, ai social media e ad altre tecnologie le imprese hanno un'opportunità senza precedenti di individuare le nicchie e raggiungere i clienti delle nicchie.

Secondo Sutton, le spese destinate a ricerca e sviluppo sono probabilmente un altro costo endogeno non recuperabile, ovvero le più grandi imprese sul mercato possono fare investimenti aggressivi in R&S per spingere le altre imprese a fare lo stesso se voglio che la loro concorrenza sia efficace, e dato che i costi di R&S sono non recuperabili, questo aumenta la dimensione ottima minima dell'entrata.

Fine!