

L'entrata e l'uscita

CAPITOLO SESTO

Ben prima che il film *The social network* rendesse familiare a tutti il nome di Mark Zuckerberg, fondatore di Facebook, un altro social network impazzava sul web. Era stato fondato dagli ex-dipendenti di Friendster e si chiamava MySpace: permetteva ai membri di creare comunità di utenti, postare contenuti sulle bacheche, sponsorizzare feste e mandare messaggi istantanei agli altri membri della «community». La caratteristica forse più interessante del social network, all'inizio, era la possibilità per gli utenti di creare la propria pagina web. Nel 2005 MySpace fu comprato, insieme alla sua impresa madre, da Rupert Murdoch per 580 milioni di dollari e nel 2008 era diventato il social network più popolare con oltre 100 milioni di visitatori ogni mese.

Pochi se ne resero conto in quel momento, ma il declino di MySpace era già cominciato nel 2004 quando Zuckerberg aveva lanciato Facebook. Alcune caratteristiche basilari distinguevano radicalmente i due social network: Facebook richiedeva che gli utenti usassero il loro vero nome e che le pagine web fossero uniformate a un formato standard; su MySpace invece gli utenti sceglievano uno pseudonimo e nella costruzione delle pagine potevano dar fondo a tutta la loro creatività. Nel 2007 Facebook sviluppò un'applicazione per iPhone; MySpace rispose solo dopo un anno e 12 milioni di iPhone più tardi. Facebook fece un esplicito sforzo in favore delle imprese, ad esempio restringendo i risultati della ricerca; MySpace, nato nell'ambiente musicale del sud della California, arrivò molto più lentamente al mondo degli affari. Il resto, come dicono, è storia. Nel 2009 Facebook aveva oltre 250 milioni di utenti ogni mese, mentre MySpace percorreva una china discendente e oggi la sua sopravvivenza è appesa a un filo, soprattutto a causa dei costi fissi per mantenere il sito.

Il mondo del capitolo 5 era statico: le imprese esistevano in un unico punto del tempo e prendevano decisioni simultanee; non c'è né un prima né un dopo nei modelli di Cournot e Bertrand, soltanto quell'unico momento in cui vengono decise quantità e prezzi da produrre. Ma 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». In questo capitolo cominceremo a analizzare tali dinamiche prendendo in esame l'entrata e l'uscita dal mercato. Nel prossimo capitolo faremo alcune considerazioni su altre questioni a esse associate e nel capitolo 9 vedremo come le imprese possano allontanare i propri avversari dal mercato in un dato momento. Nel

capitolo 11, infine, ci soffermeremo sulle strategie messe in atto dalle imprese per mantenere la propria posizione nel tempo.

L'entrata è l'inizio della produzione e della vendita da parte di una nuova impresa sul mercato, mentre l'uscita ha luogo quando un'impresa smette di produrre in quel mercato. Gli entranti minacciano le imprese esistenti sul mercato (*incumbent*) in due modi: in primo luogo si impossessano di una quota di mercato sottraendola alle imprese esistenti, e proprio in questo modo Facebook arrecò il danno più grosso a MySpace; in secondo luogo, l'entrata intensifica la concorrenza e porta, quindi, a un abbassamento dei prezzi. Quest'ultima è la naturale conseguenza dei modelli di Cournot e di Bertrand con beni differenziati che abbiamo visto nel capitolo precedente, in cui un maggior numero di imprese significa prezzi più bassi. Andando oltre questi modelli noteremo che le imprese entranti fissano prezzi più bassi per potersi affermare sul mercato. Qualche accenno a questo lo si può vedere nel mercato dei social network, per esempio quando Facebook permise ad alcune piccole imprese di mettere dei banner sulle sue pagine a un prezzo molto inferiore a quello richiesto da MySpace. In alcuni casi la semplice minaccia dell'entrata può trattenere le imprese da un eccessivo aumento dei prezzi. In questi casi diciamo che il mercato è «contendibile», ma ne parleremo nella parte finale del capitolo. L'uscita ha sui concorrenti l'effetto opposto dell'entrata: le imprese che rimangono accrescono la propria quota di mercato e la concorrenza diminuisce.

In questo capitolo dimostreremo l'importanza dell'entrata e dell'uscita nella maggior parte dei mercati, descriveremo poi i fattori strutturali (fuori del controllo delle imprese presenti sul mercato) che influiscono sulle decisioni a questo riguardo; ci occuperemo infine delle strategie che le imprese esistenti possono adottare per ridurre la minaccia di entrata e/o incoraggiare l'uscita dei rivali.

6.1 Alcuni fatti sull'entrata e l'uscita

L'entrata è un fenomeno pervasivo in molte industrie e può assumere molte forme: l'entrante può essere rappresentato da una nuova impresa, che non esisteva prima dell'ingresso nel mercato, o da un'impresa che diversifica la propria linea di prodotti, vale a dire che esisteva già ma non era presente su quel mercato, oppure potrebbe trattarsi di un'impresa che ricerca una diversificazione geografica, ossia vende lo stesso prodotto in altre aree geografiche. La distinzione fra imprese nuove e imprese che diversificano è spesso importante, per esempio nella valutazione dei costi di entrata e delle risposte strategiche. Ecco alcuni esempi di nuovi entranti in vari mercati: Cards Against Humanity (un gioco di società piuttosto volgare), Five Guys (una catena «esclusiva» di «hamburgerie»), British Midlands (trasporto aereo dalle isole britanniche e diverse località europee), AcousticSounds.com (che vende dischi e musica su internet per gli appassionati). Alcuni esempi di entranti che diversificano sono invece Chicago Symphony Resound (che registra e distribuisce le proprie performance orchestrali), Barnes and Noble Booksellers (che vende l'eBook reader Nook) e Netflix (un servizio di noleggio video via posta e server di

video online, che ha fatto il suo ingresso in nuovi mercati geografici come Canada, Messico e America meridionale).

L'uscita è il contrario dell'entrata, ossia 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. Negli ultimi vent'anni, Rhino Records è uscito dal settore discografico, Renault e Peugeot dal mercato automobilistico statunitense e Sega da quello degli hardware per videogiochi.

La migliore analisi sistematica dei tassi di entrata e di uscita fra industrie è quella di Dunne, Roberts e Samuelson, i quali hanno esaminato l'entrata e l'uscita di imprese manifatturiere USA fra il 1963 e il 1982¹. Per riassumere i risultati fondamentali delle loro ricerche, immaginiamo un settore rappresentativo nel 2012. In questo settore lavorano 100 imprese che vendono ogni anno per un totale di 100 milioni di dollari. Se le configurazioni di entrata e uscita si mantengono invariate, ecco cosa ci si aspetta per quell'industria nei 5-10 anni successivi.

1. *I fenomeni di entrata e uscita saranno pervasivi.* Entro il 2017 saranno entrate tra le 30 e le 40 nuove imprese, le cui vendite totali ammontaranno a 12-20 milioni di dollari. Allo stesso tempo un numero equivalente di imprese sarà uscito dal mercato.
2. *Gli entranti e gli uscenti saranno tendenzialmente più piccoli delle imprese pre-esistenti.* Un entrante medio sarà grande appena un terzo rispetto a un incumbent medio, mentre un'impresa proveniente da un altro settore che diversifica avrà, in genere, le stesse dimensioni dell'incumbent medio. Nel 2012, le imprese che lasceranno il settore entro il 2017 avranno dimensioni pari a circa un terzo rispetto alle imprese medie.
3. *La maggior parte degli entranti non sopravvive più di 10 anni, ma quelli che ci riescono vantano una crescita rapidissima.* Delle 30 o 40 imprese che entreranno nel mercato tra il 2012 e il 2017, circa un 60% ne uscirà prima del 2022, mentre per quella data le altre avranno raddoppiato le proprie dimensioni.
4. *I fenomeni di entrata e uscita variano a seconda dei settori.* Tra i settori con un alto tasso di entrata ricordiamo l'abbigliamento, il legname e i metalli lavorati. Tra i settori con alto tasso di uscita troviamo sempre l'abbigliamento e il legname accanto alla pelle. Settori con pochi entranti sono il tabacco, la carta e i metalli grezzi; tra quelli con pochi uscenti ci sono il tabacco, la carta e il carbone. Entrata e uscita sono strettamente legate tra loro, per cui i fattori che incoraggiano l'entrata spesso favoriscono anche l'uscita.

Uno studio più recente sulle imprese manifatturiere del Regno Unito, realizzato da Disney, Haskel e Heden, conferma che entrata e uscita sono pervasive². Da questo studio risulta che in due anni il tasso di entrata e uscita è pari al 16%, ma dopo cinque anni il 65% delle imprese è uscito. L'entrata e l'uscita sono più comuni nel settore dei beni in pelle, delle calzature e dei macchinari per ufficio; sono meno diffuse nel settore della lavorazione del metallo, delle fibre sintetiche, e della plastica.

Questi fatti hanno tre importanti implicazioni per la strategia di impresa:

1. quando elabora una strategia futura, il manager deve tenere conto dell'entrata. Se per lui è difficile identificare esattamente chi saranno gli entranti, si può comunque aspettare che si tratterà o di una piccola impresa nuova oppure di una grande impresa in via di diversificazione.
2. Il manager si aspetta che la maggior parte dei nuovi arrivati fallisca presto, ma deve tenere presente che per gli altri la sopravvivenza va di pari passo con la crescita, per cui 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. In alcuni settori, infatti, esse sono forze potenti, mentre in altri hanno un'importanza molto relativa.

6.2 Le decisioni di entrata e uscita: concetti base

In questo capitolo vengono presentati alcuni concetti economici che possono aiutare i manager a decidere se entrare o uscire dal mercato, ma anche come gestire potenziali nuovi entranti. Cominciamo con un po' di terminologia di base. Pensare all'entrata come a un investimento può aiutarci: l'entrante deve sostenere dei costi che non sarà possibile recuperare una volta uscito. Proprio questo fattore di rischio rende difficile la decisione di entrata che sarà presa solo quando l'entrante si aspetta che i profitti successivi all'entrata (ossia ricavi superiori alle spese operative per il funzionamento degli impianti), siano superiori ai costi irrecuperabili di entrata³. Tali costi non recuperabili vanno da quelli per impianti specializzati a quelli per le licenze dall'autorità pubblica. Molti di essi sono riconducibili ai costi fissi che comportano economie di scala, di cui abbiamo parlato nel capitolo 2, come quelli che danno luogo ai costi di entrata e alle economie di scala non sono tuttavia identici: non dimentichiamo che non tutti i costi fissi sono costi irrecuperabili, così come alcune fonti di economie di scala non sono costi fissi, come ad esempio la gestione delle scorte.

I profitti post entrata varieranno a seconda delle condizioni di domanda e di costo nonché della natura della concorrenza post entrata, vale a dire la condotta e la performance delle imprese presenti nel mercato dopo che l'entrata stessa è avvenuta. Per esempio, l'entrante si può aspettare che gli incumbent si comportino come nel modello di Cournot, stabilendo la quantità, oppure come in quello di Bertrand, stabilendo i prezzi (si veda il capitolo precedente), con le implicazioni che ne conseguono per i profitti post entrata; a questo fine l'entrante potenziale ha a sua disposizione diversi tipi di informazione sugli incumbent tra cui le consuetudini riguardo ai prezzi, i costi e la capacità. 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.

6.2.1 Le barriere all'entrata

I mercati particolarmente redditizi stimolano l'entrata degli investitori, attratti dal richiamo della sirena dei possibili profitti. Le barriere all'entrata consentono agli incumbent di guadagnare profitti economici positivi, pur rendendo l'entrata non redditizia per i nuovi arrivati⁴.

Tali barriere possono essere strutturali o strategiche: si hanno barriere strutturali allorché le imprese presenti godono di vantaggi naturali dal lato dei costi, del marketing o da quello della regolamentazione pubblica; si hanno invece barriere strategiche qualora l'incumbent intraprenda attivamente azioni aggressive per scoraggiare l'entrata. In entrambi i casi le barriere all'entrata incrementano i costi irrecuperabili di entrata o riducono il livello dei profitti dopo l'entrata.

6.2.2 La tipologia di Bain delle condizioni di entrata

Nel suo lavoro pionieristico sull'entrata, Joe Bain ha sostenuto che 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 deterrenza⁵. Bain ha individuato tre condizioni:

- **entrata bloccata** (*blockaded entry*). Si ha quando esistono barriere strutturali talmente alte che gli incumbent non devono fare nulla per scoraggiare l'entrata. Per esempio la produzione in quel settore potrebbe richiedere forti investimenti fissi legati all'ampiezza del mercato (alti costi irrecuperabili di entrata), oppure l'entrante potrebbe vendere un prodotto non diversificato sul quale non può imporre un prezzo superiore ai costi marginali (bassa redditività post entrata);
- **entrata facilitata** (*accomodated entry*). Si ha allorché le barriere sono basse e: a) le strategie di deterrenza sono inefficaci, oppure b) per le imprese esistenti i costi della deterrenza superano i benefici attesi. L'entrata facilitata è tipica dei mercati con domanda crescente o con rapido progresso tecnologico; l'ingresso nel mercato diventa così attraente che, per le imprese esistenti, non vale la pena di sprecare risorse al fine di impedirlo;
- **entrata scoraggiata** (*deterred entry*). L'entrata può essere scoraggiata se: a) le imprese esistenti possono evitarla usando una strategia di deterrenza, oppure b) il costo di tale strategia è più che compensato dai profitti aggiuntivi che le imprese esistenti riporterebbero. Frank Fisher chiama simili strategie di deterrenza atti predatori, i quali possono causare un aumento dei costi di entrata o ridurre i profitti post entrata⁶. Nel corso del capitolo discuteremo diverse 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 o facilitata, l'impresa non deve far nulla per ostacolarla. In caso di entrata scoraggiata all'impresa conviene, invece, adottare una strategia predatoria.

6.2.3 L'analisi delle condizioni di entrata: i requisiti di asimmetria

La tipologia di Bain ha grande presa a livello intuitivo ma non pone una domanda importante: qual è la distinzione strategica fra entranti e incumbent? Come vedremo, gran parte delle strategie predatorie cui gli incumbent possono ricorrere sono a disposizione anche degli entranti.

Nella strategia nota come prezzi predatori, ad esempio, 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 (proba-

ESEMPIO 6.1 L'ENTRATA DI HYUNDAI NELL'INDUSTRIA DELL'ACCIAIO

Hyundai, la più grande azienda coreana, cominciò come impresa di costruzioni per poi espandersi nell'industria meccanica, automobilistica, nautica e in altri settori di produzione di macchinari per l'industria pesante. La maggior parte dei gruppi coreani ha ramificazioni in molti settori, ma Hyundai si è sempre concentrata sull'industria pesante (Samsung, il secondo conglomerato coreano per grandezza, è invece considerato più un'impresa di beni di consumo). Nonostante questo, negli anni Novanta Hyundai fece la sua comparsa sul mercato dell'acciaio con qualche piccolo impianto di tranciatura specializzato. Quando però, nel 1997, annunciò che intendeva costruire un enorme impianto per la produzione dell'acciaio a ciclo integrato con una capacità di 6 milioni di tonnellate l'anno, molti rimasero sorpresi perché lo stato si era opposto all'entrata di Hyundai sul mercato dell'acciaio. Questa decisione divenne una delle questioni economiche più calde della scena coreana.

Da molto tempo Hyundai intendeva espandersi nella produzione dell'acciaio. All'epoca POSCO, l'impresa dominante in quel settore, di cui il governo è stato azionista di maggioranza fino al 1998, possedeva due impianti che insieme raggiungevano una capacità di 26 milioni di tonnellate, ma le altre imprese della Corea avevano impianti che non arrivavano neanche alla produzione di 6 tonnellate, considerata generalmente come dimensione ottima minima per questo tipo d'industria. Dato il suo vantaggio sui costi, POSCO era, ed è ancora, l'impresa coreana con la più alta redditività. Gli esperti del mercato coreano dell'acciaio hanno evidenziato l'importanza della sua fornitura, senza la quale i clienti sarebbero dovuti ricorrere a merce d'importazione. Hyundai

intuiva che la domanda di acciaio era in continua crescita e che andava ben al di là della capacità produttiva di POSCO consentendo in tal modo la sua entrata. Era altresì convinta di poter essere più efficiente di POSCO, caratterizzata da un eccesso di impianti e di burocrazia. Inoltre, la stessa Hyundai consumava tanto acciaio da poter raggiungere la dimensione ottima minima senza neanche doverlo vendere sul mercato, inoltre, assicurandosi la capacità, poteva anche pianificare le altre operazioni (come la produzione di auto o di navi) in maniera più semplice e flessibile. Infine l'acciaieria sarebbe stata il modo migliore, dal punto di vista dei costi, per staccare Samsung nella corsa per la più importante impresa della Corea.

Il governo coreano aveva scoraggiato la costruzione dell'impianto di Hyundai, affermando che la domanda stava rallentando, ma il vero motivo era probabilmente la decisione, non ancora resa pubblica, di privatizzare POSCO. In ogni caso il governo rallentò Hyundai ma non riuscì a impedirle di costruire l'impianto. Nel 2006 furono poste le fondamenta e nel 2010 cominciò la produzione. Nel frattempo Hyundai aveva acquisito diverse piccole imprese produttrici di acciaio come Sammi Steel e Dangjin Steelworks.

Le previsioni di Hyundai sulla crescita della domanda di acciaio si sono rivelate corrette solo in parte: dagli anni Novanta la crescita economica non è stata omogenea e anche Hyundai non ha avuto sempre vita facile. Il *chaebol* (vedi capitolo 4) è stato parzialmente smantellato, ma alcune delle imprese rimanenti, tra cui l'impresa meccanica, sono cresciute molto.

bilmente è quello che fa Wal-Mart quando entra in un nuovo mercato). Per loro stessa natura, l'incumbent e l'entrante avranno risorse finanziarie e capacità produttive diverse, ma non necessariamente 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, come succede per Boeing e Airbus che sono protetti dall'entrata di altre imprese produttrici di aerei commerciali perché hanno già sostenuto costi irrecuperabili di centinaia di milioni di dollari per costruire le strutture, comprare gli strumenti e formare il personale. Per un entrante tali costi costituirebbero un costo aggiuntivo.

Analogamente esiste un'asimmetria rispetto alle relazioni con clienti e fornitori che sono state costruite nel tempo. La United Airlines si è impegnata per anni al fine di creare buone relazioni con i viaggiatori del Mileage Plus, con i dipendenti, le agenzie del governo e i suoi partner della Star Alliance, relazioni che sono, in un certo senso, specifiche di Chicago, Denver e di altre città su questa rete. Anche un nuovo arrivato potrebbe instaurare le medesime relazioni, ma avrebbe bisogno di molto tempo, durante il quale subirebbe perdite non indifferenti. Dal punto di vista di United questi sono costi irrecuperabili, mentre un entrante deve ancora sostenerli, con ciò creando un'asimmetria che scoraggia l'entrata. È chiaro che United potrebbe anche rovinare queste relazioni, ad esempio, con un cambiamento drastico nel programma Mileage Plus, ma così facendo perderebbe qualunque vantaggio rispetto alle imprese entranti e a quel punto sarebbe più conveniente cedere le proprie risorse a un altro, magari un nuovo arrivato.

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».

6.2.4 Barriere strutturali all'entrata

Per valutare le condizioni di entrata, l'impresa presente sul mercato deve comprendere quali sono le dimensioni delle barriere strutturali e considerare le possibili conseguenze di eventuali barriere strategiche. In questa sezione parliamo delle barriere strutturali mentre nella prossima affronteremo le barriere strategiche.

Esistono tre tipi principali di barriere strutturali:

- controllo di risorse essenziali;
- economie di scala e di scopo;
- vantaggi per le imprese esistenti dal lato del marketing.

Controllo di risorse essenziali

Un incumbent è protetto dall'entrata di altre imprese se controlla le risorse o i canali della catena verticale e può utilizzarli in modo più efficace rispetto a un nuovo arrivato. Un motivo per cui, all'inizio degli anni Novanta, Nintendo dominava il mercato dei videogiochi è che la Nintendo Entertainment System (NES) era considerata un'ottima piattaforma dai programmatori dei giochi, che perciò dedicavano gran parte delle loro energie a sviluppare giochi per NES. Il controllo di Nintendo, però, si allentò quando Sony introdusse la Playstation che si rivelò particolarmente buona per i giochi sportivi.

Alcune imprese tentano di acquistare le risorse e i canali della catena verticale per evitare che potenziali entranti possano acquistare le materie prime o immettere beni finiti sul mercato. L'International Tin Council, DeBeers o Ocean Spray hanno mantenuto, o mantengono tuttora, il monopolio nei propri settori (rispettivamente lo stagno, i diamanti e il succo di mirtilli rossi), grazie al possesso delle materie prime alla fonte. Le imprese che vogliono assicurarsi la presenza sul mercato controllando la catena verticale vanno però incontro a diversi rischi. Possono emergere dei beni succedanei, come è successo alla International Tin che perse terreno in seguito ai processi tecnologici nella produzione di contenitori in alluminio. Possono aprirsi nuovi canali come nell'occasione in cui il ritrovamento di nuovi giacimenti nel Canada nordoccidentale ha allentato la presa di DeBeers sul mercato dei diamanti. Il prezzo per acquisire altre imprese della catena verticale può essere eccessivo: DeBeers ha tentato di comprare gran parte dei produttori canadesi di diamanti, ma gli alti costi di questi ultimi hanno di molto indebolito i profitti del cartello. Infine le imprese che mirano a bloccare l'accesso alla catena verticale attraverso acquisizioni successive, rischiano di incorrere in una violazione delle leggi antitrust, come avvenne nel 2002, quando Northland Cranberries intentò una causa contro Ocean Spray sostenendo che quest'ultima aveva approfittato della propria posizione per impedire agli avversari di accedere alla rivendita al dettaglio (si tratta di un'accusa di chiusura del mercato (*vertical foreclosure*) che abbiamo visto nel capitolo 3). La causa terminò nel 2004 con l'acquisizione degli impianti di produzione della Northland Cranberries da parte di Ocean Spray.

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. In Europa, India e Giappone, il brevetto viene dato alla persona che per prima fa la richiesta per il nuovo prodotto, mentre negli Stati Uniti lo si dà alla prima persona che ha avuto l'idea (anche se questa regola è attualmente in discussione). Di conseguenza, come si immagina facilmente, 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 approvato il brevetto (in genere ci vogliono uno o due anni durante i quali l'invenzione è protetta dalle imitazioni), 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.

In molti paesi un brevetto ha una durata di vent'anni, mentre in alcuni paesi come la Cina le leggi sui brevetti sono poco efficaci.

Una strategia che spesso ha successo è inventare una modifica del prodotto brevettato (*inventing around*). L'ufficio brevetti, infatti, non è sempre in grado di distinguere tra un prodotto nuovo e l'imitazione di un prodotto brevettato e allo stesso tempo i tribunali sono restii a limitare la concorrenza. Di conseguenza, alcune innovazioni, come i rollerblade o i personal computer, pare che non abbiano avuto alcuna protezione da questo punto di vista. D'altra parte gli incumbent potrebbero intentare cause per la violazione del brevetto contro potenziali entranti per alcuni prodotti chiaramente diversi dai propri. Secondo alcuni osservatori Intel ha fatto uso di questa strategia per proteggere i suoi microprocessori dall'entrata di Advanced Micro Devices e sono state necessarie due sentenze della corte suprema degli Stati Uniti, alla fine degli anni Novanta, perché Intel allentasse la presa su questo mercato. Alcune imprese accumulano brevetti per essere pronte a controbattere un'accusa di violazione di brevetto con altre cause. Se pensiamo che sul mercato della telefonia cellulare esistono decine di migliaia di brevetti, è facile immaginare che una causa tra Google e Apple potrebbe durare più della causa Jarndyce contro Jarndyce, il caso di eredità che Dickens racconta nella *Casa desolata* e che si trascinò per decenni al tribunale di Chancery.

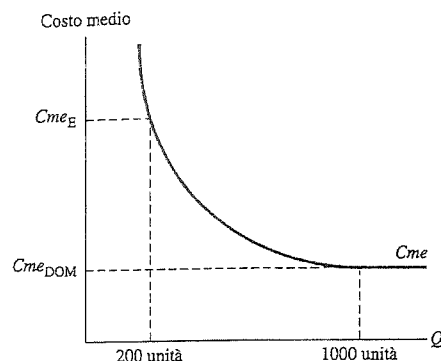
Gli incumbent non hanno sempre bisogno dei brevetti per proteggere il loro know-how specializzato. La Coca Cola, ad esempio, ha tenuto segreta la formula del suo sciroppo di cola per più di un secolo; nessuno è stato in grado di riprodurre il suono di un pianoforte Steinway o la bellezza di un cristallo Daum. I concorrenti possono ricorrere alle pratiche di spionaggio industriale (discutibili sia da un punto di vista etico che legale) per impossessarsi di questi segreti, come fece nel 2006 la Kolon Industries, impresa coreana che assunse un ex dipendente deluso della DuPont, Michael Mitchell, che rivelò ai nuovi datori di lavoro una serie di informazioni confidenziali sui prodotti Kevlar dell'impresa, ma quando tentò di ottenere maggiori informazioni dai suoi ex colleghi, i dirigenti della DuPont si insospettirono e si rivolsero alla FBI. Mitchell fu condannato a 18 mesi di prigione e la DuPont fece causa alla Kolon per furto di segreti commerciali; il processo alla corte federale degli Stati Uniti è cominciato nel 2011.

Economie di scala e di scopo

Quando le economie di scala sono significative le imprese esistenti che operano alla dimensione ottima minima (DOM), o oltre, hanno un sostanziale vantaggio di costo rispetto a entranti di minori dimensioni. La curva del costo medio nella figura 6.1 illustra il problema che si pone a un potenziale entrante in un'industria in cui la DOM sia di 1000 unità mentre le vendite totali nell'industria siano di 10.000 unità. Un'impresa con una quota di mercato del 10% o superiore raggiunge la DOM, e ha un costo medio di Cme_{DOM} . Se l'entrante consegue soltanto, ad esempio, la quota di mercato del 2%, avrà un costo medio ben più alto, indicato da Cme_2 . Il prezzo di mercato dev'essere almeno pari a Cme_2 affinché l'entrata sia redditizia.

Questa analisi presume che esistano asimmetrie che danno all'incumbent un

Fig. 6.1
Le economie di scala possono essere una barriera all'entrata



L'incumbent che produce a una dimensione ottima minima di 1000 unità all'anno ha costi medi pari a Cme_{DOM} . Se il potenziale entrante può sperare di produrre soltanto un volume di output pari a 200 unità l'anno, il suo costo medio sarà Cme_E . Questo deve essere il prezzo di mercato minimo perché il potenziale entrante realizzi dei profitti all'entrata.

vantaggio sulle quote di mercato. Possiamo facilmente immaginare che tale vantaggio sia dato dalla reputazione del suo marchio, una reputazione costruita in anni di lavoro. L'entrante potrebbe sforzarsi di annullare il vantaggio di costo dell'impresa investendo al fine di incrementare la propria quota di mercato; per esempio, potrebbe lanciare una vigorosa campagna pubblicitaria o assumere più venditori. Se è possibile che questa strategia gli consenta di conseguire una quota di mercato superiore al 2%, e costi medi inferiori a Cme_E della figura 6.1, essa comporta però due importanti costi: il primo è il costo diretto della pubblicità e della creazione di una forza di vendita, un costo che l'incumbent probabilmente ha già sostenuto; in secondo luogo l'entrante deve tenere conto del fatto che anche se intensifica la produzione, non è detto che l'impresa esistente diminuisca l'output, dato che gran parte delle spese per procurarsi la materia prima e pagare gli stipendi sono già state sostenute. Come abbiamo visto nel capitolo 5, quando l'output totale di un settore aumenta, i prezzi automaticamente diminuiscono così come il profitto delle singole imprese. L'entrante, perciò, ha di fronte a sé un dilemma: per superare lo svantaggio dal lato dei costi deve accrescere la quota di mercato, ma in tal caso i prezzi crollerebbero.

Una feroce concorrenza sui prezzi è sovente il risultato dell'entrata su larga scala in industrie a elevata intensità di capitale: se, a volte, essa è semplicemente la conseguenza della maggiore rivalità connessa alla crescita del numero dei concorrenti, altre volte scaturisce invece da un deliberato tentativo delle imprese presenti di estromettere gli entranti dal mercato mediante una strategia di prezzo inferiore al costo marginale. Questa strategia, nota come strategia dei prezzi predatori, sarà descritta più avanti. L'industria americana della polvere da sparo nel XIX secolo offre un buon esempio di intensa rivalità conseguente a nuove entrate nel mercato: nel 1889 otto imprese, fra cui la leader del mercato DuPont, costituirono un pool della

ESEMPIO 6.2 EMIRATES AIR⁷

Un'enorme quota dei profitti di moltissime compagnie aeree proviene dai viaggi sulle rotte internazionali, dove la concorrenza è limitata e le tariffe sono alte. Neppure le peggiori guerre di prezzo sui mercati nazionali hanno potuto scalfire i profitti delle tratte transoceaniche, ma un recente sconvolgimento in una parte relativamente piccola del settore, rischia di alterare lo status quo. Il gruppo Emirates è un'entità di proprietà dello stato che opera voli internazionali il cui hub principale è Dubai. Negli ultimi anni Emirates è cresciuta in fretta grazie anche ai suoi prezzi bassi che ricordavano agli esperti le compagnie *low cost* che negli anni Ottanta avevano scosso l'industria aeronautica statunitense. Accanto a Emirates, anche altre compagnie statali di Abu Dhabi e del Qatar hanno abbassato i prezzi quasi di un terzo, espandendo allo stesso tempo la propria capacità attraverso l'acquisto di dozzine di nuovi super-jumbo jet come l'Airbus 380.

La crescita di queste compagnie sta attribuendo un duro colpo a quelle che prima avevano un mercato stabile in Medio Oriente, come Air France o Qantas, le quali ricavano la maggior parte dei loro profitti da questi viaggi internazionali. Gli incumbent lamentano che compagnie come Emirates approfittano del vantaggio che hanno nel «giocare in casa», laddove il governo degli Emirati Arabi Uniti non solo sovvenziona Emirates, ma possiede e sovvenziona anche l'aeroporto di Dubai. Gli Emirati Arabi Uniti permettono, tra gli altri vantaggi, la rea-

lizzazione di voli notturni che in altre zone sono proibiti a causa dell'inquinamento acustico e grazie a questo Emirates ha potuto sfruttare appieno i suoi aerei anche per offrire voli in orari particolarmente comodi per i viaggiatori provenienti dal versante Pacifico. Emirates e le altre compagnie arabe rispondono che anche British Airways, Qantas e tante altre che hanno sollevato lamentele nei loro confronti ricevono sovvenzioni dallo stato e hanno gli stessi vantaggi nei propri paesi. Le compagnie arabe, però, guadagnano anche dal pagamento di stipendi più bassi.

Finora nessuna delle compagnie arabe è in concorrenza diretta con quelle statunitensi perché non ci sono sovrapposizioni tra le coppie partenza/destinazione, ma nonostante questo anche le imprese statunitensi hanno accusato il colpo. Man mano che Emirates e gli altri s'ingrandiscono, per gli incumbent c'è sempre meno spazio sul mercato e di conseguenza questi ultimi riducono i voli in quell'area e destinano gli aerei ad altre rotte, tra cui i voli transoceanici con gli Stati Uniti. Tale mobilità è abbastanza comune nell'industria aeronautica perché i costi irrecuperabili associati con l'espansione della capacità sulle rotte prestabilite sono bassi. Perciò, se la domanda sulle tradizionali rotte transoceaniche non tiene il passo con questi cambiamenti del mercato, si arriverà a un eccesso di capacità cui seguirà una guerra dei prezzi globale che ucciderà «la gallina dalle uova d'oro» per le compagnie aeree.

polvere da sparo per fissare prezzi e quantità e all'inizio del decennio successivo tre nuove imprese entrarono nel mercato, minacciando il cartello. In almeno un caso la risposta di DuPont consistette nell'estromettere dal mercato la Chattanooga Powder Company vendendo a prezzi più bassi⁸; in questo modo il pool sopravvisse fino a quando l'antitrust ne impose lo smembramento. In un esempio recente, tristemente famoso, la rapida entrata dei fornitori di servizi di telecomunicazioni tramite fibra ottica intensificò la concorrenza sui prezzi, che comportò un indebitamento dell'impresa leader del settore, WorldCom, per oltre 20 miliardi di dollari portandola alla bancarotta.

Le imprese esistenti possono altresì trarre un vantaggio di costo dalle economie di scopo, come illustra il caso dei cereali pronti per colazione⁹. Per alcuni decenni

l'industria fu dominata da poche imprese, fra cui Kellogg's, General Mills, General Foods e Quaker Oats. Negli ultimi anni sono state lanciate decine di tipi diversi di cereali prodotti per la quasi totalità da questi grandi incumbent che sono passati dagli 88 tipi di cereali in vendita nel 1980 agli oltre 200 tipi del 2005, mentre gli entranti a fatica riescono a guadagnare una piccolissima quota del mercato.

Le imprese esistenti diversificate possono giovare anche delle economie di scopo. Nella produzione dei cereali, ad esempio, ci sono significative economie di scopo che derivano dalla flessibilità nella gestione dei materiali e nella pianificazione dei processi dovuta al fatto di avere più linee di produzione all'interno dello stesso impianto. Tali economie di scopo 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 (un esempio sono i Kellogg's Bite-Size Mini-Wheats, che hanno preso il nome dai precedenti Original Frosted Mini-Wheats). 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 mercato¹⁰.

Anche quando gli incumbent sono avvantaggiati, il principio secondo il quale il potenziale profitto invita all'entrata rimane valido. A metà degli anni Novanta i margini di profitto lordi sui marchi dei cereali raggiungevano il 40% o più e questo risultò invitante per alcuni produttori di marche private come Malt-O-Meal e Ralston Purina. I nuovi arrivati che hanno avuto più successo hanno però scelto delle aree di nicchia del mercato come quella dei muesli, in cui possono superare lo svantaggio dei costi imponendo prezzi superiori a quelli di mercato.

Vantaggi delle imprese esistenti nel marketing

Nel capitolo 2 si era analizzato il caso di un'intera linea di prodotti caratterizzati da un unico marchio (*umbrella branding*), come caso speciale di economia di scopo, che tuttavia è estremamente importante per molti prodotti di largo consumo. Un'impresa esistente può sfruttarla 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: diminuisce in tal modo per l'impresa esistente il costo non recuperabile dell'introduzione di un nuovo prodotto rispetto all'entrante, che deve spendere somme di denaro aggiuntive in pubblicità e promozione per conseguire credibilità agli occhi di consumatori, dettaglianti e distributori.

Grazie all'effetto ombrello l'incumbent potrà anche stipulare accordi con le altre imprese della catena verticale: se, infatti, i prodotti di un'impresa hanno venduto bene in passato, distributori e dettaglianti saranno disposti a ospitare nel loro magazzino e sui loro scaffali anche un prodotto nuovo. Quando per esempio Coca Cola o Pepsi lanciano un nuovo prodotto, i venditori di alimentari sanno che dietro c'è una ricerca di mercato seria e accettano volentieri di venderlo. Allo stesso tempo

fornitori e distributori saranno più propensi a vendere a credito o a fare investimenti specifici nelle imprese di maggior successo.

L'umbrella branding 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 di beni offerti, e i manager delle imprese concorrenti potrebbero interpretare questo scacco come un segnale che, in effetti, il rivale sia meno temibile di quanto precedentemente ritenuto. Così, sebbene tale pratica possa dare alle imprese esistenti un vantaggio rispetto agli entranti, lo sfruttamento della credibilità o reputazione di marca non è senza rischi.

6.2.5 Barriere all'uscita

Per uscire da un mercato, un'impresa smette la produzione e reimpiega o vende le strutture (un cambiamento di proprietà che non comporta un'interruzione della produzione non si considera un'uscita). Quando un'impresa si trova a decidere se uscire o no dal mercato, 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. Esistono barriere all'uscita che portano un'impresa a rimanere sul mercato, ma in condizioni tali che, se quest'ultima avesse la possibilità di tornare sulla sua decisione di entrata, probabilmente sceglierebbe di non entrare affatto.

La figura 6.2 illustra l'effetto delle barriere all'uscita. Il prezzo $P_{entrata}$ rappresenta il prezzo di entrata, ossia il prezzo a cui l'impresa sia indifferente fra entrare o rimanere fuori dal mercato. Il prezzo P_{uscita} è quello sotto il quale l'impresa liquiderebbe le risorse impegnate o le riutilizzerebbe in un altro mercato. Le barriere all'uscita scavano un solco fra $P_{entrata}$ e P_{uscita} . Dato che $P_{uscita} < P_{entrata}$, 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 cessino l'at-

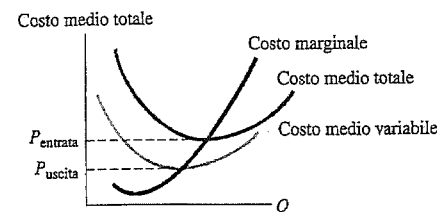


Fig. 6.2
I prezzi che inducono l'entrata e l'uscita possono essere diversi



Le imprese entreranno nel settore finché il prezzo di mercato supera $P_{entrata}$, il livello minimo dei costi medi totali. Le imprese usciranno dal settore solo quando il prezzo crolla al di sotto di P_{uscita} , il livello minimo dei costi medi variabili.

tività, oppure in presenza di accordi vincolanti con i lavoratori o impegni con i fornitori di materie prime. Dato che di fatto questi costi sono irrecuperabili, il costo marginale per rimanere in esercizio è basso e l'impresa può recuperare i costi incrementali, anche se i ricavi di esercizio sono molto al di sotto delle aspettative. Ne deriva che all'impresa conviene rimanere sul mercato. Se l'impresa, invece, stesse rivalutando l'idea di entrare nel mercato, dovrebbe coprire sia i costi irrecuperabili sia quelli marginali di esercizio e con il senno di poi non avrebbe scelto di entrare.

Le imprese uscenti spesso riescono a evitare gli obblighi di debito dichiarando la bancarotta, ma le imprese diversificate che intendono uscire da uno solo dei mercati in cui operano, non possono avvalersi di questo «privilegio», perché i fornitori di una divisione in difficoltà possono assicurarsi il pagamento grazie ai guadagni delle altre.

Anche i governi possono imporre barriere all'uscita. Per esempio in molti paesi ai produttori di impianti nucleari è vietato cessare le operazioni senza l'approvazione dello stato, come in molti altri paesi è proibito agli ospedali privati chiudere i battenti senza l'approvazione regolamentare.

6.3 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. A livello generale, 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;
2. la strategia modifica le aspettative dell'entrante circa la natura della concorrenza post entrata.

Che la prima condizione sia necessaria è ovvio, la teoria dell'oligopolio (capitolo 5) suggerisce che questa condizione è quasi sempre vera; la seconda è necessaria perché l'entrante ignorerà qualunque strategia che non modifichi le sue attese circa la concorrenza post entrata, ciò che vanificherebbe la strategia stessa.

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

1. prezzi limite;
2. prezzi predatori;
3. espansione della capacità produttiva.

Tab. 6.1
Prezzi e profitti
in differenti
condizioni
concorrenziali

Struttura di mercato	Prezzo	Profitto annuo per impresa
Monopolio	55 dollari	1225 dollari
Duopolio à la Cournot	40 dollari	100 dollari

» » » »

6.3.1 Il prezzo limite

Quest'espressione si riferisce alla pratica per cui un'impresa presente sul mercato fissa un prezzo basso prima che l'entrata abbia luogo, per scoraggiare eventuali nuovi entranti¹¹. L'idea sottesa a questo comportamento è chiara: l'entrante osserva il prezzo basso praticato dall'impresa esistente e, essendo un bravo studente della teoria dell'oligopolio, 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, e deciderà 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. L'esempio seguente spiega in maniera più approfondita il ragionamento dell'uno e dell'altro.

Consideriamo un mercato che duri per due anni. In ciascun anno la domanda sia data da $P = 100 - Q$, dove P denota il prezzo e Q la quantità. La tecnologia di produzione è caratterizzata da costi fissi non recuperabili di 800 \$ l'anno e da costi marginali costanti pari a 10 \$. Nel primo anno esiste un'unica impresa con il know-how tecnologico adatto a competere nel mercato: chiamiamo quest'impresa N, mentre un'altra impresa chiamata E ha sviluppato la tecnologia che le consentirà di competere nell'anno 2. La tabella 6.1 riassume le informazioni utili sui prezzi e sui profitti per questo mercato, come si può d'altronde verificare risolvendo il sistema in modo da ricavare i prezzi e le quantità che massimizzano il profitto.

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 \$ (per semplicità ignoriamo l'effetto che si avrebbe scontando il profitto del secondo anno). L'impresa N tuttavia è meno fortunata in quanto l'impresa E potrebbe entrare nel mercato nell'anno 2: per determinare la convenienza di fare ciò E deve anticipare la natura della concorrenza post-entrata. Supponiamo che E, osservando N mentre questo sceglie il prezzo di 55 \$ per il primo anno, tragga la conclusione che N non sarà un concorrente aggressivo: specificamente, E si attende che nel secondo anno prevarrà un equilibrio di Cournot, con le due imprese che si spartiscono il mercato in quote uguali. Basandosi su quest'aspettativa E calcola, entrando, di poter percepire profitti pari a 100 \$. Se N condivide la convinzione di E, ritenendo anch'essa che vi sarà una concorrenza à la Cournot, allora in caso di entrata anche l'impresa N si attenderà di conseguire profitti di 100 \$ nel secondo anno. In tal caso i profitti totali nel periodo ammonterebbero a 1325 \$, vale a dire molto meno dei 2450 \$ di profitti monopolistici sempre nell'intero biennio. L'entrata sarebbe dunque costosa per l'impresa esistente.

L'impresa N può domandarsi se è in grado di scoraggiare l'entrata. Potrebbe ragionare come segue:

Se io fisso un prezzo basso per il primo anno, forse E si attenderà che il prezzo post entrata sia anch'esso basso. Se E si aspetta che il prezzo post entrata sia abbastanza

basso, allora non entrerà, e io potrò percepire profitti monopolistici nel secondo anno.

Seguendo questa logica, supponiamo che l'impresa N scelga il prezzo di 30 \$ per il primo anno; E osserverà questo prezzo e ragionerà come segue:

Se N fa pagare il prezzo di 30 \$ quand'è un monopolista, allora il prezzo che sceglierà dovendo affrontare la concorrenza sarà certamente ancora più basso. Supponiamo di entrare e che, ottimisticamente, il prezzo rimanga fermo a 30 \$, sicché la domanda totale di mercato si collochi a 70. Se riusciremo a conseguire la quota di mercato del 50%, venderemo ognuno 35 unità realizzando perdite di $[(30 - 10) \times 35] - 800 = -100$ \$. Se il prezzo scendesse sotto i 30 dollari il risultato sarebbe ancora peggiore: l'entrata non ci conviene.

Se entrambe le imprese seguono questa logica, allora N dovrebbe fissare un prezzo limite di 30 \$, e così facendo riporterebbe utili di $[(30 - 10) \times 70] - 800 = 600$ \$ nel primo anno, nonché il profitto monopolistico di 1225 dollari nel secondo, per un totale di 1825. In sostanza i suoi profitti totali sarebbero superiori a quelli prospettabili nel caso in cui N fissi il prezzo di monopolio, 55 dollari, il primo anno e poi spartisca il mercato in parti eguali nel secondo.

ESEMPIO 6.3 IL PREZZO LIMITE DEI PRODUTTORI DI CEMENTO BRASILIANI

Come molti paesi in via di sviluppo, il Brasile produce e utilizza moltissimo cemento. Le 12 maggiori imprese produttrici di cemento operano in 57 cementifici che producono oltre 40 milioni di tonnellate l'anno e fanno del Brasile il sesto produttore di cemento al mondo.

Ognuno dei 57 cementifici domina il proprio mercato e le spedizioni ai mercati adiacenti sono praticamente nulle, grazie a una combinazione tra prezzi concorrenziali e alti costi di trasporto. Il cemento brasiliano, però, ha un prezzo ben superiore ai costi, con margini prezzo-costi superiori al 50% e questo sarebbe più che sufficiente a coprire i costi di trasporto.

Nonostante l'attrattiva costituita dagli alti margini di profitto, poche imprese hanno fatto tentativi di trasporto del cemento, con la principale eccezione del caso in cui un'impresa trasporta il cemento da una regione a un'altra in cui domina un altro dei suoi stessi impianti dimostrando così che è possibile, in realtà, sostenere i costi di trasporto. Tuttavia, a parte questi trasporti «amichevoli», non si assiste mai al trasporto di cemento da una zona all'altra e tale as-

senza è una prova lampante del fatto che le industrie cementifere brasiliane abbiano tacitamente diviso il mercato tra loro.

C'è però un gruppo di produttori di cemento che non accetta questo tacito accordo: sono le imprese straniere. Grazie alla riduzione dei costi di trasporto, i produttori di cemento asiatici hanno incrementato con successo le loro esportazioni nel continente americano, tanto che la quota del mercato statunitense in mano agli stranieri è circa il 20%. In Brasile invece tale quota è appena il 2%. Questa differenza tra i due paesi potrebbe essere dovuta ai costi di trasporto, dato che le merci, per arrivare in Brasile, devono passare dal Canale di Panama, ma secondo l'economista Alberto Salvo, la ragione principale per la quasi assenza di esportazioni in Brasile è che i cementifici brasiliani hanno imposto un prezzo limite¹².

Secondo Salvo, le imprese brasiliane si sono accordate per impedire l'entrata in due modi: per prima cosa hanno diviso il mercato, e poi hanno imposto un prezzo che scoraggia l'entrata di qualsiasi impresa che abbia costi più alti. Quest'argomentazione viene confermata dai fatti anche solo guardando le

quote di mercato, ma Salvo presenta prove ancora più convincenti: ha, infatti, osservato che anche in periodi in cui la domanda è molto alta, i prezzi delle imprese brasiliane non aumentano. Un cartello che non si preoccupasse dell'entrata di nuove imprese, in

un caso analogo aumenterebbe i prezzi, ma uno che invece avesse interesse a scoraggiare l'entrata di rivali con costi più alti, manterrebbe i prezzi costanti ed è proprio quello che hanno fatto le imprese brasiliane.

È sensato ricorrere alla strategia del prezzo limite?

L'argomentazione sopra esposta si avvicina alla spiegazione intuitiva del prezzo limite: l'entrante vede i prezzi bassi degli incumbent e ne deduce che non gli conviene entrare. Un'analisi più attenta rivela alcuni problemi di questa intuizione: il primo è il carattere artificioso del modello a due anni dopo i quali entrante e incumbent di fatto scompaiono: in una specificazione più realistica, con un orizzonte temporale più lungo, l'impresa N potrebbe essere costretta a praticare il prezzo limite ogni anno per prolungare l'efficacia della deterrenza, non riuscendo mai a innalzare il prezzo al livello che le consentirebbe di ottenere quei profitti monopolistici cui essa rinuncia inizialmente scegliendo il prezzo limite; quindi, a seconda dei costi e della domanda, probabilmente all'incumbent conviene essere un duopolista a la Cournot piuttosto che un monopolista con un limite perpetuo sui prezzi.

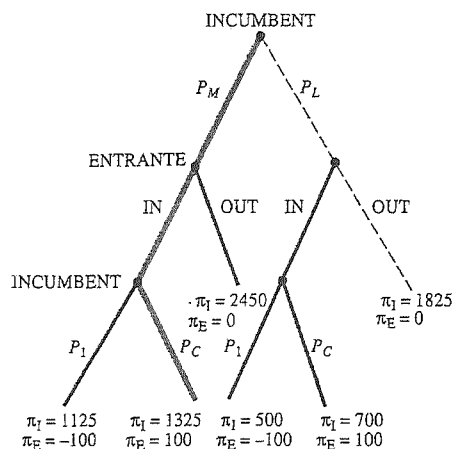
Possiamo anche mettere in dubbio l'assunto secondo il quale l'impresa esistente, abbassando i prezzi al limite, influenza le aspettative dell'entrante sulla natura della concorrenza post entrata. Analizziamo il caso in cui l'entrante non è così facilmente influenzabile per vedere cosa succede al prezzo limite. Quest'analisi si basa sulla teoria dei giochi che abbiamo presentato nei Principi di Economia.

Nella figura 6.3 è raffigurato il gioco del prezzo limite. I *payoff* di N e E sono calcolati usando i dati di domanda e di costo tratti dall'esempio precedente.

La figura 6.3 mostra che nell'anno 1 le scelte strategiche disponibili all'impresa esistente sono (P_M, P_L), dove P_M si riferisce al prezzo di monopolio di 55 dollari e P_L al prezzo limite di 30 dollari. L'entrante osserva la scelta di N e poi sceglie nell'insieme (in, out): se E sceglie out, rimanere fuori, allora N sceglie P_M nell'anno due. Se invece E sceglie in, entrare, allora la concorrenza ha luogo nell'anno 2. Supponiamo che N possa controllare la natura della concorrenza nel secondo anno: in particolare N può mantenere il prezzo a $P_L = 30$ oppure dar prova di acquiescenza e consentire la concorrenza à la Cournot, nel qual caso il prezzo sarà $P_C = 40$. I payoff biennali sono riportati nella figura in corrispondenza del nodo terminale di ciascun ramo dell'albero del gioco.

L'esito del prezzo limite è rappresentato dalla linea tratteggiata nella figura 6.3; in questo caso l'impresa N realizza profitti totali di 1825 dollari e l'impresa E profitti nulli. Non si tratta però di un equilibrio perfetto nei sottogiochi. Per comprenderne il motivo dobbiamo analizzare il gioco con il metodo «a ritroso»¹³: anzitutto si consideri il ramo dell'albero in cui E ignora il prezzo limite e sceglie di entrare. Secondo l'argomentazione del prezzo limite, E sta fuori perché si attende che, dopo l'entrata, N sceglierà P_L , sennonché l'esame dell'albero mostra che per N non è ra-

Fig. 6.3
Prezzo limite:
gioco della forma
estesa



L'equilibrio del prezzo limite è indicato dalle linee tratteggiate. L'incumbent sceglie P_M e il potenziale entrante rimane fuori. Questo non è un equilibrio di Nash perfetto nei sottogiochi perché se il potenziale entrante entra, l'incumbent adatterà il prezzo a P_C nel secondo periodo. L'equilibrio di Nash perfetto nei sottogiochi è mostrato dalla linea più spessa. L'incumbent sa che non può prevenire l'entrata, perciò fissa il prezzo a P_M già nel primo periodo.

zionale compiere questa scelta: subordinatamente all'avvenuta entrata, N dovrebbe scegliere P_C ; N realizzerebbe profitti totali di 700 dollari, superiori ai 500 prospettabili qualora scegliesse invece P_L . Quindi l'aspettativa di E circa il comportamento post-entrata di N è erranea.

E dovrebbe prevedere che se entra allora N sceglierà P_C , vale a dire dovrebbe calcolare che i propri profitti conseguenti all'entrata sarebbero di 100 dollari, superiori in altre parole ai profitti nulli nel caso di mancato ingresso. E sceglierà quindi di entrare anche se N ha scelto P_L nel primo stadio del gioco. Continuando nel ragionamento a ritroso, N dovrebbe anticipare il fatto che non può impedire l'entrata neppure scegliendo P_L , nel qual caso conseguirebbe profitti di 700 dollari. Scegliendo invece P_M nel primo stadio e P_C nel secondo, N avrebbe potuto realizzarne 1.325.

La nostra analisi dell'albero del gioco è ora completa. N sceglierà P_M nel primo stadio, E sceglierà «entra». Nel secondo anno si avrà una concorrenza à la Cournot. Quest'equilibrio di Nash perfetto nei sottogiochi è rappresentato dalla linea rinforzata nella figura 6.3.

Secondo quest'analisi, la strategia del prezzo limite fallisce perché il prezzo imposto dall'impresa esistente prima dell'entrata non influenza le aspettative dell'entrante sulla concorrenza post entrata. Pare che il fascino intuitivo del prezzo limite si sia scontrato contro la fredda logica dell'albero del gioco. C'è poi un altro ingrediente che sostiene l'approccio intuitivo, ma non viene imbrigliato dal grafico: la conoscenza asimmetrica delle condizioni del mercato delle due imprese. Per com-

prendere l'importanza di tali asimmetrie, può aiutare studiare prima un'altra strategia di deterrenza dell'entrata per la quale i modelli economici semplificati e l'intuizione a volte danno esiti divergenti.

6.3.2 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: allontanare i concorrenti attuali e scoraggiare eventuali futuri rivali dall'entrare. Come per la strategia del prezzo limite, il secondo obiettivo è quindi quello di costringere un potenziale entrante a rivalutare i profitti post entrata. D'altra parte l'impresa che impone prezzi predatori si aspetta che qualunque perdita possa subire pur di allontanare i rivali dal mercato, potrà essere compensata in seguito grazie ai profitti del monopolio¹⁴.

Il paradosso del grande magazzino

Sembra intuitivo ritenere che un'impresa esistente, fissando prezzi sottocosto in un certo mercato, possa in futuro riuscire a esercitare un'azione di deterrenza contro l'entrata in altri mercati. L'argomentazione intuitiva, tuttavia, non sempre è valida; per convincersene, s'immagini che un'impresa operi in dodici mercati, e debba far fronte all'entrata in ciascuno di essi: precisamente, in gennaio affronta l'entrata nel mercato 1, in febbraio nel mercato 2, e così via. La domanda è: dovrebbe tale impresa ribassare i prezzi in gennaio?

Possiamo rispondere a questo quesito ragionando a ritroso nel tempo a partire da dicembre, allo scopo di osservare in che modo le decisioni sui prezzi prese in precedenza influenzino l'entrata. Indipendentemente da ciò che è avvenuto prima, per l'impresa non sarà ottimale praticare prezzi predatori nel mercato 12, e ciò in quanto non c'è più nessuna ulteriore entrata da scoraggiare. L'entrante nel dodicesimo mercato si rende conto di ciò e, facendo affidamento sulla razionalità dell'impresa esistente, entrerà a prescindere dalle precedenti riduzioni di prezzo. Ora, l'impresa esistente, sapendo di non poter esercitare deterrenza sull'entrata nel dodicesimo mercato, non ha motivo di tagliare i prezzi nemmeno in novembre nell'undicesimo mercato: l'entrante potenziale in questo mercato può prevedere che l'impresa esistente non taglierà i prezzi e dunque entra senza timore di rappresaglie. In ottobre l'impresa esistente si accorge che a novembre, l'entrata nel mercato 11 certamente avverrà, quindi conclude che tagliare i prezzi nel mercato 10 non avrebbe alcun valore come deterrente; l'entrante potenziale nel decimo mercato se ne rende conto anch'esso, quindi entra. Portando il ragionamento alle estreme conseguenze, in definitiva l'impresa esistente comprende di non aver nulla da guadagnare dai prezzi predatori a partire già da gennaio nel primo mercato! La conclusione notevole è questa: in un mondo nel quale tutti gli entranti possono prevedere accuratamente i corsi futuri dei prezzi, il prezzo predatorio non agisce da deterrente sull'entrata ed è dunque irrazionale. Questo ragionamento può sembrare incredibile ma si fonda su un supporto empirico, come vedremo nell'esempio 6.4.

L'evidente fallimento dell'intuizione a sostegno della strategia dei prezzi predatori ha dato origine a un problema di economia noto come il paradosso del grande magazzino¹⁵. Il paradosso consiste nel fatto che molte imprese mettono in atto una strategia predatoria nonostante le conclusioni teoriche suggeriscano l'irrazionalità di tale strategia. La quintessenza di questo comportamento è Standard Oil, la cui politica dei prezzi nel corso del XIX secolo ha portato molti rivali alla bancarotta. Anche i concorrenti di Wal-Mart hanno spesso accusato l'impresa di comportamento predatorio, tanto che nel 2003 la Corte Suprema tedesca diede ragione a un giudice che aveva emesso una sentenza contro Wal-Mart, riconoscendo che i suoi prezzi danneggiavano la concorrenza e stabilendo che avrebbe dovuto alzarli; in seguito l'impresa vendette i suoi negozi in Germania e interruppe ogni tipo di contatti con quel mercato. Negli Stati Uniti, invece, non ha mai perso una causa del genere, anche se almeno in due casi ha dovuto risolvere la situazione al di fuori del tribunale.

*In soccorso del prezzo limite e dei prezzi predatori:
il peso dell'incertezza e della reputazione*

Le teorie economiche esposte finora bollano le strategie del prezzo limite e dei prezzi predatori come irrazionali, eppure le imprese continuano a metterle in atto. Risulta, però, improbabile che molte imprese perseguano regolarmente strategie irrazionali, soprattutto imprese come Wal-Mart che ha avuto moltissime opportunità di correggere i propri «errori». Rimangono così altre due spiegazioni possibili: le teorie sono sbagliate oppure sono incomplete. Che siano sbagliate è difficile, dato che seguono una logica interna incontrovertibile, ma è molto probabile che siano incomplete, poiché necessitano di molte semplificazioni che possono essere responsabili del risultato. I teorici dei giochi hanno arricchito il paradosso del grande magazzino e altri modelli, aggiungendo così alle teorie economiche sfumature diverse che aiutano a riconciliare le contraddizioni tra teoria e pratica.

Essi hanno dimostrato che le strategie predatorie possono risultare redditizie se gli entranti sono incerti sulle condizioni del mercato. Per comprendere quale sia il peso di tale incertezza, riprendiamo il gioco del prezzo limite. L'argomentazione contro la strategia di prezzo limite dell'impresa esistente è la seguente:

se l'entrante è certo che il basso prezzo pre-entrata sia dovuto a una strategia di prezzo limite, allora ha tutte le ragioni per pensare che, dopo l'entrata, l'incumbent lascerà che i prezzi tornino ad aumentare. Per quanto riguarda l'entrante, il prezzo limite è analizzabile come un costo irrecuperabile e potrebbe non avere alcuna influenza sulla strategia di prezzo futura: se l'impresa esistente è disposta a sacrificare profitti pur di scoraggiare l'entrata sono affari suoi.

Quest'argomentazione presuppone che l'entrante sappia per certo il motivo che ha spinto l'impresa esistente ad abbassare i prezzi, ma supponiamo invece che queste ragioni non siano note. L'entrante, per esempio, non è sicuro se la domanda del mercato «risponda alle aspettative» o se non sia invece «al di sotto delle aspettative»; oppure non sa se l'incumbent abbia «costi tipici» o «costi bassi». Se, infatti, ci fosse poca domanda o se l'incumbent avesse costi bassi, sarebbe ragionevole che

abbassasse i prezzi pur non mettendo in atto alcuna strategia. Se la situazione del mercato fosse effettivamente questa, all'entrante converrebbe rimanerne fuori. Un'altra possibilità è che l'impresa esistente intenda massimizzare le vendite e non i profitti e abbia abbassato i prezzi di conseguenza.

Tutte queste incertezze ci permettono di salvare la strategia del prezzo limite. Supponiamo che la domanda del mercato risponda alle aspettative, che l'incumbent abbia una struttura dei costi tipica e voglia massimizzare i profitti *ma l'entrante non lo sappia*. Fissando un prezzo basso, l'impresa esistente potrebbe fargli credere che la domanda sia scarsa, che siano bassi i suoi costi oppure che non sia interessato al profitto e questo potrebbe bastare per tenere l'avversario lontano dal mercato. Non dimentichiamo, però, che quest'argomentazione è vera solo nella condizione in cui l'entrante non sappia con certezza qual è il livello della domanda, dei costi dell'incumbent o delle sue intenzioni; mentre se questa condizione viene meno, rimangono valide le considerazioni sulla strategia del prezzo limite derivanti dalla precedente argomentazione teorica.

Un certo livello di incertezza può anche rendere la strategia dei prezzi predatori

ESEMPIO 6.4 I PREZZI PREDATORI IN ECONOMIA SPERIMENTALE

I prezzi predatori violano le leggi antitrust della maggior parte dei paesi sviluppati, eppure ci sono stati pochissimi processi per questo motivo e molti economisti ritengono che nella pratica avvenga molto di rado. Una ragione che potrebbe spiegare tale evenienza è la difficoltà per le autorità antitrust di distinguere tra un abbassamento dei prezzi mirato ad aumentare rapidamente la quota di mercato di imprese ben funzionanti e un abbassamento concepito per estromettere i rivali dal mercato. La prima è una pratica economica perfettamente accettata che nessun tribunale dichiarerebbe illegale, la seconda, invece, sembra inaccettabile ma potrebbe non avere alcun impatto sui consumatori nel caso si presentasse un nuovo avversario. Perciò i tribunali sono poco propensi a sanzionare qualunque riduzione di prezzo, a prescindere dall'intenzione sottostante.

Gli economisti si sono chiesti se fosse possibile generare una vera e propria strategia predatoria in laboratorio. Il campo relativamente nuovo dell'economia sperimentale offre una possibilità per verificarlo. Gli economisti sperimentali conducono esperimenti riproducendo alcune situazioni di mercato su scala ridotta, spesso con la partecipazione di neolaureati o studenti di economia. In una delle simulazioni più importanti, i partecipanti «giocano» al dilem-

ma del prigioniero ripetuto, con un premio in denaro determinato dalla giocata che si fa.

Negli ultimi vent'anni sono stati fatti molti esperimenti per studiare la strategia predatoria. Marc Isaac e Vernon Smith hanno pubblicato i risultati del primo esperimento sui prezzi predatori nel 1985¹⁶. Il *setup* dell'esperimento era il seguente: due partecipanti sono concorrenti in un mercato dove vendono fino a un totale di 10 unità; a ogni giocatore viene fornita dai due sperimentatori una funzione dei costi che mostra costi marginali in aumento; entrambi devono fissare dei prezzi e dichiarare la quantità massima che sono disposti a vendere a quel prezzo; il giocatore che vende una o più unità a un prezzo che supera i costi ne ricava un profitto. Infine, ogni giocatore deve vendere almeno un'unità in un dato periodo per guadagnarsi il diritto di rigiocare.

A uno dei due giocatori, Isaac e Smith avevano assegnato costi più bassi dell'altro, in modo che questo giocatore avrebbe potuto allontanare l'altro dal mercato offrendo le sue 10 unità a un prezzo inferiore al costo marginale della vendita della sua ultima unità, ma inferiore anche al costo della vendita della prima unità del rivale. Questo sarebbe stato un esempio perfetto di prezzi predatori. L'esperimento è stato ripetuto con decine di partecipanti, ma nessuno

dei giocatori con i costi più bassi ha mai fissato prezzi predatori e questo spiega il titolo dell'articolo di Isaac e Smith *In Search of Predatory Pricing* (Alla ricerca dei prezzi predatori)!.

Altri economisti sperimentali hanno fatto notare che nell'esperimento di Isaac e Smith il rivale con i costi più alti non aveva alcuna possibilità di guadagnare uscendo dal mercato e questo avrebbe potuto costituire per lui un forte incentivo ad adeguarsi ai prezzi che l'altro aveva fissato perseguendo una strategia predatoria, anche se questo comportava delle perdite sul breve periodo. Potrebbe essere stato questo a scoraggiare chi aveva costi più bassi dall'attuare una strategia del genere, perciò il setup dell'esperimento è stato modificato in modo da permettere al rivale con costi più alti di fare affari anche in altri mercati e questa volta si è assistito a diversi comportamenti predatori da parte dei giocatori con i costi più bassi. Altri economisti hanno invece modificato l'esperimento di Isaac e Smith aggiungendo alcuni

potenziali entranti, cosicché se il giocatore con i costi bassi fosse riuscito a liberarsi dell'altro, avrebbe comunque dovuto affrontare altri potenziali rivali. Anche in questo caso si è assistito all'attuazione di una strategia predatoria.

Oggi è comunemente accettato che in laboratorio la strategia dei prezzi predatori abbia luogo, ma questo implica che succeda lo stesso nel mondo reale? Sicuramente suggerisce che un novellino possa individuare i potenziali benefici di una strategia di questo tipo ed essere disposto a subire perdite nel breve periodo, ma giocando con i soldi di qualcun altro. Come per l'intero campo degli studi economici sperimentali e degli studi sulle strategie del *tit for tat* (pan per focaccia), sulla differenziazione dei prezzi, sugli impegni vincolanti e su altre situazioni della teoria dei giochi, si discute molto su cosa questo implichi quando si parla di strateghi esperti che prendono decisioni nel mondo reale, decisioni che riguardano somme consistenti del loro stesso patrimonio.

più efficace. Questa strategia risulta irrazionale qualora tutti gli entranti siano in grado di predire *alla perfezione* il comportamento dell'incumbent, ma supponiamo che l'ultimo entrante non sia sicuro se questi manterrà o no i prezzi bassi dopo l'entrata. Come per il prezzo limite, quest'incertezza potrebbe derivare dal non conoscere il livello della domanda del mercato, i costi dell'impresa esistente o i suoi obiettivi. Quest'ultima potrebbe quindi sfruttare tali incertezze e abbassare i prezzi, guadagnandosi una *reputazione di aggressività*. In un esperimento, Yu Joo Jung, John Kagel e Dan Levin riferiscono che quando gli studenti impegnati in un gioco di predazione erano insicuri della psicologia di comportamento dell'impresa esistente, quest'ultima tagliava i prezzi come deterrente all'entrata¹⁷.

Il paradosso del grande magazzino non getta soltanto luce sul ruolo dell'incertezza, ma ci ricorda anche l'importanza dell'asimmetria. Nella nostra analisi conta la reputazione e non il fatto di essere un incumbent di per sé: un entrante può arrivare sul mercato e stracciare i prezzi e un incumbent incerto sui costi o le motivazioni dell'entrante potrebbe decidere di uscire, piuttosto che tentare una guerra dei prezzi.

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 soprav-

vive 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 aste a pagamento ci forniscono un interessante esempio di guerra dei prezzi. In queste aste ogni giocatore fa un'offerta per l'acquisto di beni elettronici di consumo, abbigliamento o addirittura premi in denaro. Il miglior offerente si aggiudica l'asta, ma anche gli altri devono pagare per l'offerta che hanno fatto, per cui ogni giocatore è incentivato a rilanciare l'offerta, anche se quella maggiore fino a quel momento era già eccessiva rispetto al costo dell'oggetto (se supponiamo ad esempio che l'oggetto valga 200 dollari, conviene vincere l'asta pagandolo 220 dollari che operare un'offerta perdente di 180 dollari).

Molti altri tipi di interazione costituiscono guerre di logoramento: un esempio classico è la corsa agli armamenti nucleari fra il 1945 e la fine degli anni Ottanta ad opera di Stati Uniti e Unione Sovietica. Entrambi i paesi impegnarono risorse enormi per potenziare i rispettivi arsenali sperando che l'altra parte fosse la prima a fare concessioni. Alla fine l'Unione Sovietica si è disgregata e la Russia riconosce di non potersi permettere un ulteriore riarmo.

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 (qualcosa di analogo nella corsa agli armamenti è stato il discorso di Ronald Reagan in cui affermava che gli Stati Uniti avrebbero potuto sopravvivere e vincere in una guerra nucleare).

Le asimmetrie possono influire profondamente sui risultati di una guerra dei prezzi. Immaginiamo ad esempio che due imprese si stiano affrontando e una delle due abbia costi irrecuperabili derivanti da impegni con lavoratori e fornitori di materia prima. L'altra impresa potrebbe anche ritirarsi. La prima impresa, avendo sostenuto costi irrecuperabili, ha costi marginali più bassi se rimane sul mercato, per cui se l'altra impresa decide di continuare la guerra dei prezzi dovrà aspettarsi una lunga battaglia che probabilmente non vale la pena combattere.

ESEMPIO 6.5 WAL-MART ENTRA IN GERMANIA... ED ESCE

Dopo essersi impossessato di ogni nicchia e di ogni fessura del mercato statunitense dei rivenditori al dettaglio, negli anni Novanta Wal-Mart decise di espandersi oltreoceano. Nel 1998 aveva già 500 negozi in sei nazioni estere quando rivolse le sue mire verso l'Europa. Cominciò dalla Germania, dove comprò Wertkauf, una catena di ventuno negozi e acquisì i 74 punti vendita dei magazzini Interspar dalla

Spar Handels AG. Attuò fin da subito quelle politiche che le avevano permesso di avere tanto successo negli Stati Uniti: personale all'ingresso per accogliere i clienti, commessi sempre sorridenti e non troppo severi con quei clienti che comprano più di cinque oggetti, limite per le casse rapide. Molti analisti predisero allora la *walmartizzazione* dell'Europa, pensando che fosse solo questione di tempo, ma si sbagliava.

vano. Il 28 luglio del 2006, Wal-Mart annunciò la chiusura dei suoi 85 punti vendita in Germania.

La sua entrata sul mercato era stata inaspettatamente facile e aveva richiesto poco più di un pagamento in contanti (segreto) a Wertkauf e Interspar e l'uso perpetuo delle loro strutture di stoccaggio. Wal-Mart non aveva trovato difficoltà nemmeno nell'assunzione dei dipendenti in un mercato tedesco che soffriva di disoccupazione cronica. L'unica cosa che restava da fare era sostituire le insegne per annunciare l'arrivo di «Big W».

Il successo non era, però, altrettanto a portata di mano. Wal-Mart rimase sorpreso dall'indifferenza dei clienti per alcune delle sue principali strategie di marketing: i tedeschi non volevano che gli impiegati del negozio riempissero i sacchetti per loro, erano infastiditi dal personale sorridente che li accoglieva sulla porta e non sopportavano che si scavalcasse il privilegio delle casse veloci accettando troppi oggetti. Wal-Mart fece grandi sforzi anche per mantenere i rapporti con gli impiegati: la proibizione dell'impresa per le relazioni sentimentali sul lavoro incontrò la resistenza dei dipendenti che intentarono e vinsero una causa contro la speciale linea telefonica di Wal-Mart usata per denunciare i propri colleghi alla dirigenza. I dipendenti si rifiutarono inoltre di fare

straordinari e di acconsentire alla videosorveglianza. La cosa più significativa è forse che Wal-Mart non fu in grado di abbassare i costi della manodopera essendo costretto a pagare stipendi pari a quelli della concorrenza.

La concorrenza, in particolare quella di Metro, si rivelò alla fine troppo aggressiva per Wal-Mart. Quando l'impresa americana arrivò sul mercato, Metro aveva al suo attivo oltre 1000 tra grandi magazzini e supermercati sotto un gran numero di insegne, mentre Aldi e Lidl stavano consolidando la propria presenza nel settore dei supermercati discount, ognuno con migliaia di punti vendita. Wal-Mart, con soli 95 punti vendita, non poteva sperare di avere le stesse possibilità di queste imprese nella distribuzione e stoccaggio delle merci. L'idea di poter contare sulle stesse capacità che l'avevano portata al successo negli Stati Uniti fu piuttosto miope da parte di Wal-Mart e, in effetti, non appena entrò sul mercato tedesco, Metro innescò una guerra dei prezzi. Era solo una questione di tempo: per la precisione otto anni furono necessari prima che Wal-Mart, svantaggiato dalle cattive relazioni con i clienti e con i dipendenti e dai costi di distribuzione, fosse costretto a uscire dal mercato tedesco. La sua fortuna fu riuscire a vendere i negozi riducendo le perdite. Chi li comprò? Metro.

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. Marvin Liederman ha individuato tre condizioni in cui un'impresa esistente sul mercato può attuare un comportamento di deterrenza efficace mantenendo capacità in eccesso¹⁸:

- L'incumbent deve avere un vantaggio sui costi sostenibile, per essere avvantaggiato anche nel caso in cui l'entrata si verifichi e ne segua una guerra dei prezzi.
- 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.

6.3.3 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 prezzo complessivo è inferiore alla somma dei singoli prodotti in esso raggruppati. Ecco alcuni esempi:

- L'Happy Meal di McDonald è un pacchetto che contiene un panino, patatine fritte e una bibita.
- I pacchetti vacanze contengono il trasporto e l'alloggio.
- I pacchetti di Netflix uniscono il noleggio di DVD con lo streaming via internet.

Spesso le imprese creano pacchetti di prodotti o servizi per convenienza o per scopi di marketing. I negozi di scarpe potrebbero vendere le destre e le sinistre separatamente, ma quasi tutti i clienti comprerebbero comunque il pacchetto. Questa strategia, però, può anche permettere alle imprese di trarre un profitto più elevato quando i clienti presentino preferenze mal collegate per beni affini. Ad esempio, le televisioni via cavo offrono in genere un'ampia gamma di programmi di tutti i tipi, compresi alcuni canali specializzati di sport, programmi culinari, fiction o notizie; potrebbero lasciare che i propri clienti scelgano di comprare i canali singolarmente, o che gli appassionati di sport comprino solo i canali sportivi e così via. Invece le tv via cavo preferiscono confezionare dei pacchetti che hanno un prezzo di poco superiore alla somma dei singoli programmi (il pacchetto sport + cucina + fiction + notizie costa poco di più del solo pacchetto sport), perché, avendo costi marginali legati alla vendita del pacchetto pari a zero, questo permette loro di accrescere i profitti.

In alcuni casi il bundling può essere una strategia per la deterrenza dell'entrata. Un incumbent potrebbe prendere in considerazione questa strategia se ha il monopolio in un mercato, ma è minacciato in un altro. In questo caso il bundling costringe il cliente a comprare l'intero pacchetto dall'incumbent laddove potrebbe comprare da lui solo il bene monopolizzato e acquistare l'altro dall'entrante.

Per comprendere meglio questa strategia pensiamo a un'impresa produttrice di forniture per ufficio che abbia il monopolio dei *post-it* e della carta per appunti. I clienti di questa impresa sono rivenditori al dettaglio di forniture per ufficio e comprano la carta per appunti a risme. Al momento il prezzo imposto per i *post-it* è 30 dollari al pacco, quello per la carta per appunti 10 dollari a risma. Dati i costi marginali rispettivi di 15 e 5 dollari, questi prezzi sono molto redditizi per l'impresa fornitrice, che attualmente vende ogni mese 1 milione di risme dell'uno e dell'altro con un profitto totale di 20 milioni di dollari.

Ci sono diverse imprese che intendono entrare nel mercato della carta per appunti (la tecnologia per la produzione dei *post-it* invece è protetta da brevetto). Se si verifica un'entrata, è probabile che i prezzi in questo settore scendano fino a 7,5 dollari a risma, appena sufficienti a coprire i costi medi di lungo periodo di un entrante efficiente. Oltre a questo crollo nei prezzi, l'incumbent assisterebbe anche al-

la riduzione della sua quota di mercato e i suoi profitti totali di un mese si ridurrebbero a 15,5 milioni di dollari.

Dopo aver fatto i dovuti calcoli, l'impresa annuncia ai suoi clienti la seguente strategia di prezzo: possono continuare a pagare la singola risma di fogli oppure acquistare un pacchetto composto di un pacco di post-it e una risma di carta per appunti per 37 dollari. Il motivo per cui il produttore ritiene che questo possa scoraggiare l'entrata è il seguente: egli sa che il prezzo della carta per appunti non potrà scendere al di sotto dei 7,5 dollari, per cui qualunque rivenditore che acquisti carta per appunti singolarmente pagherà 37,5 dollari, ovvero più del prezzo del pacchetto. Gli entranti fanno gli stessi calcoli e capiscono che non potrebbero guadagnare entrando in quel mercato e quindi ne rimangono fuori. Avendo evitato l'entrata di altre imprese, il produttore di carta ottiene adesso un profitto mensile di 17,5 milioni di dollari, maggiore di quello che avrebbe realizzato se non avesse creato il pacchetto e avesse lasciato entrare gli altri.

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 illegale¹⁹. A seguire troviamo i passaggi del test.

- Si calcola l'entità dello sconto sul pacchetto. Nel nostro esempio lo sconto è di 3 dollari.
- Si applica questo sconto al 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 *bundled*. Nel nostro esempio sottrarremo 3 dollari ai 10 del prezzo della carta per appunti e otterremo il suo «prezzo effettivo» ovvero 7 dollari.
- 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. Nel nostro esempio, il prezzo effettivo di 7 dollari è inferiore ai costi per produrre in modo efficiente una risma di carta per appunti, cioè 7,5 dollari.

Nel 2007, una versione di questo test venne utilizzata da un tribunale federale statunitense in un caso che coinvolgeva la vendita di servizi ospedalieri del sistema PeaceHealth, per questo lo si conosce anche come test PeaceHealth.

6.3.4 «L'economia del judo»

In questo capitolo abbiamo fornito esempi nei quali un'impresa utilizza la propria dimensione e la propria reputazione per mettere in svantaggio i rivali. A volte, invece, 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 judo²⁰. Abbiamo già visto una delle motivazioni teoriche dell'economia del ju-

do, cioè l'effetto di distruzione 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. L'ascesa di Netflix costituisce un esempio perfetto: all'inizio del XXI secolo Blockbuster era il gigante del mercato del noleggio di video. I suoi negozi avevano un vastissimo assortimento di film classici e di nuove uscite in videocassetta, grazie ai quali fu in grado di sfruttare economie di scala legate alle scorte ed economie d'acquisto cui nessun altro aveva accesso, ma l'uscita del formato DVD rappresentò una pericolosa minaccia per l'impresa. Il DVD veniva venduto a un livello di prezzo che minimizzava il vantaggio d'acquisto di Blockbuster, era molto più piccolo, leggero e resistente di una videocassetta per cui era relativamente poco costoso spedirlo per posta. Perciò non c'era da stupirsi quando Netflix lanciò il suo DVD a noleggio via posta nel 1997 (lo stesso anno dell'uscita del formato).

Blockbuster avrebbe potuto adeguarsi al modello di Netflix e grazie alla sua influenza d'acquisto sarebbe riuscito a farlo uscire dal mercato, ma così facendo avrebbe «cannibalizzato» anche le sue stesse attività in e-commerce, affrettando la svalutazione del suo inventario di videocassette. L'impresa scelse invece di restare a guardare cercando di capire come si evolveva il mercato del noleggio di DVD. Forse allora fu la decisione migliore, perché non era facile prevedere fino a che punto poteva crescere il DVD e se il modello di Netflix avrebbe funzionato, ma quando Blockbuster capì che il noleggio di DVD avrebbe avuto un enorme successo era troppo tardi per imitare il rivale. Netflix, infatti, si era costituito un'ampia base di clientela, aveva le sue scorte e la sua influenza d'acquisto e aveva sviluppato un sistema personalizzato di valutazione del video che assicurava la fedeltà dei clienti (ne parleremo meglio nel capitolo 10). Netflix sfruttò le sue relazioni con i clienti per stabilire una testa di ponte nel nuovo mercato del video in streaming, che stava a poco a poco sostituendo il noleggio via posta. Il resto è storia: Blockbuster dichiarò la bancarotta nel 2011 e i noleggi di Netflix hanno causato un rapido declino dell'acquisto dell'home video, minacciando i profitti dei più grandi studi di Hollywood.

6.4 Evidenze empiriche sulla deterrenza all'entrata

Sebbene i teorici abbiano dedicato notevole attenzione alla deterrenza all'entrata, esistono scarse prove sistematiche del fatto che le imprese adottino simili strategie e, in caso positivo, che queste abbiano successo. La maggior parte delle evidenze proviene dalle cause antitrust, nelle quali i requisiti di pubblicità forniscono spesso ai ricercatori informazioni dettagliate sui costi, i mercati e le strategie.

Che al di fuori delle cause antitrust il materiale empirico sui comportamenti di deterrenza sia scarso appare ragionevole per svariati motivi; anzitutto, è naturale che le imprese siano riluttanti a rendere pubblico il fatto che, in effetti, esse cercano di scoraggiare l'entrata; l'informazione a questo riguardo ha natura delicata, offre il fianco alla concorrenza e potrebbe violare le normative antitrust. In secondo luogo,

molte delle strategie di deterrenza implicano la fissazione del prezzo al di sotto del livello monopolistico di breve periodo. Per stabilire se un'impresa segua di fatto tale strategia un ricercatore avrebbe bisogno di conoscere i costi marginali e la curva di domanda dell'impresa stessa, nonché il grado di concorrenzialità dell'industria e la disponibilità di prodotti sostituti, sapendo che, eccezion fatta per i casi antitrust, simili informazioni sono molto difficili da ottenere. Infine, per misurare il successo di una strategia di deterrenza uno studioso dovrebbe poter determinare quale sarebbe stato il tasso di entrata di nuove imprese in assenza di atti predatori, ma anche questa è una domanda cui risulta assai difficile rispondere.

Nonostante i timori sulla disponibilità delle imprese a fornire risposte veritiere, Robert Smiley domandò ad alcuni grandi produttori di beni di largo consumo se essi perseguivano una varietà di strategie di deterrenza²¹. Il questionario fu inviato ai manager di quasi 300 imprese. Nonostante la garanzia di completo anonimato, alcuni degli intervistati possono essere stati riluttanti a rivelare le loro vere strategie. Nei dati provenienti da interviste possono emergere vari altri tipi di distorsione sistematica, quale per esempio il desiderio degli intervistati di apparire ottimi strateghi ed esagerare il proprio ricorso a varie strategie, sicché i risultati devono essere interpretati con cautela.

Smiley domandò ai manager se usavano una o più delle strategie descritte in questo capitolo, fra cui:

1. riduzioni aggressive dei prezzi per muoversi lungo la propria curva di apprendimento, dando in questo modo all'impresa un vantaggio di costo che successivi entranti avrebbero potuto riassorbire solo investendo essi stessi in apprendimento;
2. intense campagne pubblicitarie per creare fedeltà di marca;
3. deposito di brevetti per tutte le varianti di un prodotto;
4. accrescimento della propria reputazione di comportamento predatorio attraverso annunci o altri mezzi;
5. prezzi limite;
6. mantenimento di un eccesso di capacità.

Le prime tre strategie creano alti costi di entrata. Le ultime tre cambiano le aspettative di un entrante circa la concorrenza post-entrata.

La tabella 6.2 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 sia quelli esistenti. Si osservi che la domanda riguardante la curva di apprendimento era stata rivolta solo a proposito dei nuovi prodotti.

Più della metà di tutti i manager intervistati dà risposta affermativa per quanto concerne l'uso frequente di almeno una strategia di deterrenza, e virtualmente tutti parlano di uso occasionale di una o più strategie. 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. Forse essi non pensano molto alla natura della concorrenza post-entrata, oppure ritengono che gli entranti abbiano già forti convinzioni in merito e non possano dunque esse-

Tab. 6.2
Uso di strategie di deterrenza dell'entrata secondo le risposte fornite a questionari



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

re dissuasi attraverso attività predatorie. I manager rispondono altresì di essere 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. Smiley riferisce che, 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.

6.5 Mercati contendibili

Per tutto il capitolo abbiamo affermato che l'entrata comporta due problemi per le imprese esistenti sul mercato: gli entranti si impossessano di una quota del mercato e causano un abbassamento dei prezzi²². La teoria dei mercati contendibili di William Baumol, John Panzar e Robert Willig, afferma che la sola minaccia dell'entrata può portare gli incumbent ad abbassare i prezzi. Il requisito chiave per la contendibilità è l'entrata «mordi e fuggi», di cui si è trattato sopra. Allorché un monopolista aumenta il prezzo in un mercato contendibile, un entrante mordi e fuggi fa ingresso rapidamente nel mercato, taglia i prezzi, consegue profitti di breve periodo e abbandona il mercato altrettanto rapidamente qualora l'impresa incumbent attui rappresaglie. Tale entrante prospera finché può fissare un prezzo abbastanza elevato e per un periodo di tempo abbastanza lungo da rifarsi dei costi non recuperabili di entrata. Se questi costi sono zero, allora l'entrata mordi e fuggi è sempre redditizia. In tal caso il prezzo di mercato non potrà mai essere più alto del costo medio, e ciò quand'anche nel mercato sia presente una sola impresa. Se l'impresa esistente aumentasse il prezzo sopra al costo medio si avrebbe immediatamente l'ingresso di qualche concorrente e il prezzo ridiscenderebbe. Ne consegue che il monopolista è costretto a fissare un prezzo che non superi i costi medi dell'entrante, un risultato che si avvicina a ciò che ci si aspetta di vedere in un mercato concorrenziale.

Si è rivelato difficile trovare nella realtà esempi di mercati contendibili, probabilmente perché i costi non recuperabili di ingresso in un mercato sono significativi. Quando la teoria venne elaborata si pensò di poterla applicare all'industria del trasporto aereo, in quanto l'entrata in questa industria risultava abbastanza agevole, so-

prattutto da parte di compagnie esistenti impegnate ad aprire nuove rotte. Un vettore può, infatti, spostare aerei pressoché istantaneamente e, con quasi altrettanta rapidità, assicurarsi cancelli d'imbarco negli aeroporti e personale di terra, purché non vi sia saturazione di capacità negli aeroporti interessati. Tuttavia Severin Borenstein²³, analizzando i mercati del trasporto aereo, ha accertato che le tratte monopolistiche hanno tariffe più alte di quelle duopolistiche di lunghezza paragonabile: un risultato coerente con le teorie standard dell'oligopolio e che prova come questo mercato non sia perfettamente contendibile, altrimenti le tariffe sarebbero indipendenti dalla concentrazione di mercato. Ha, però, scoperto che anche le tariffe sulle rotte monopolistiche sono più basse se un altro vettore sia già operante in una qualsiasi delle località terminali della rotta così da avere costi d'entrata relativamente bassi. Borenstein conclude che la minaccia della concorrenza potenziale induce la compagnia aerea monopolistica a diminuire i prezzi, ma non fino al livello di concorrenza perfetta.

6.6 Una checklist della deterrenza all'entrata

Tab. 6.3
Checklist
della deterrenza
all'entrata

La tabella 6.3 elenca le diverse tattiche di deterrenza all'entrata che le imprese presenti su un mercato possono mettere in atto, quando sono più efficaci e quali sono i concetti economici più rilevanti per ognuna.

Barriere all'entrata	È più efficace quando...	Commento
Costi non recuperabili	Gli incumbent li hanno già sostenuti mentre gli entranti ancora no.	I costi devono essere del tutto irrecuperabili. Se l'incumbent può vendere i suoi beni immobili, allora può farlo anche l'entrante. Questo significa che il fallimento non è molto costoso e l'entrata è più difficile da ostacolare.
Barriere alla produzione	Esistono economie di scala o di scopo, un migliore accesso agli input fondamentali o una localizzazione migliore, brevetti per processi e prodotti e sussidi statali.	Devono esserci asimmetrie (vedi costi sommersi). Le innovazioni tecnologiche possono causare un brusco cambiamento dello stato di benessere dell'incumbent. I brevetti non sono tutti difendibili allo stesso modo e i costi per proteggerli possono essere proibitivi.
Reputazione	Gli incumbent hanno relazioni stabili e durature con fornitori e clienti.	La reputazione riflette fattori difficili da misurare come l'affidabilità o la qualità, che gli entranti non possono garantire.
Switching cost	Ci sono poche barriere all'entrata dal lato della fornitura.	Possono le imprese evitare l'imitazione? I consumatori percepiscono realmente la differenza tra un entrante e un incumbent?
Impedire l'accesso	Ci sono pochi canali e sono difficili da riprodurre.	Si dovrà condividere il guadagno con tutto il canale. Si rischia di violare le leggi antitrust.
Prezzi limite	Gli entranti sono incerti sulla domanda e/o sui costi.	Potrebbe richiedere una riduzione permanente dei margini di profitto per sostenere la deterrenza all'entrata.
Prezzi predatori	Le imprese hanno una reputazione di aggressività o concorrono su più mercati.	L'impresa esistente potrebbe perdere più di quella entrante; si ha sempre quando c'è ampia disponibilità di denaro e la convinzione che ci siano molti potenziali entranti. Si rischia di violare le leggi antitrust.
Eccesso di capacità produttiva	I costi marginali sono bassi, e sovraccaricare il mercato porta a un grosso abbassamento dei prezzi.	Gli investimenti di capacità devono essere irrecuperabili. La domanda non deve essere in crescita.

6.7 Entrare in un nuovo mercato

Abbiamo finora descritto l'entrata come una battaglia tra un'impresa esistente sul mercato e un nuovo arrivato che questa vorrebbe tenere fuori. Ci occuperemo adesso dell'entrata in un nuovo mercato. Come sempre, il potenziale entrante in questo 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. Nel capitolo 7 esploreremo questa situazione più nel dettaglio.

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 (un solo periodo), al monopolista conviene entrare se 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, per esempio, che il mercato sia piccolo ma in crescita, come spesso succede per le nuove tecnologie, 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.

6.7.1 L'entrata preventiva e il rent seeking

Le cose si fanno più interessanti quando un piccolo numero di imprese ha accesso alle tecnologie, ma il mercato non sarà mai grande a sufficienza per sostenerle tutte. Per concretizzare questo concetto, immaginiamo una piccola comunità in crescita, Blueville, abbastanza grande da sostenere un grosso produttore di cemento, ma che non avrà mai le dimensioni sufficienti a sostenerne due. Un cementificio richiede costi non recuperabili pari a 10 milioni di dollari; i profitti netti sono pari al flusso scontato dei profitti futuri meno i costi irrecuperabili. Big D Cementi e Giant E Cementi sono gli unici potenziali entranti sul mercato di Blueville. Se una delle due imprese entra oggi e non deve affrontare alcuna concorrenza in futuro, il valore attuale del flusso dei profitti futuri ammonterebbe a 16 milioni di dollari, e l'impresa avrebbe profitti netti di 6 milioni di dollari: ma se entrambi entrassero nel mercato oggi, i duopolisti genererebbero un profitto post entrata di 6 milioni di dollari, che comporterebbe una perdita netta a vita di 4 milioni di dollari l'uno. La figura 6.4 mostra questi payoff.

Possiamo utilizzare il concetto di equilibrio di Nash per determinare il primo punto in cui è probabile che avvenga l'entrata (abbiamo parlato dell'equilibrio di Nash nei Principi di Economia e nel capitolo 5). Ricordiamo che le decisioni di Big

Fig. 6.4
Gioco
di entrata
»»»»

	Giant E	
	entra	fuori
Il primo numero in ogni casella rappresenta il guadagno (payout) di Big D. I due equilibri di Nash sono: "Big D entra, Giant D fuori" e "Big D fuori, Giant E entra."		
Big D entra	- 4, - 4	6, 0
Big D fuori	0, 6	0, 0

D e Giant E di entrare nel mercato costituiscono un equilibrio di Nash se ognuna di esse è soddisfatta delle 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: Big D entra e Giant E rimane fuori o viceversa. Questo equilibrio è evidenziato nella figura 6.4. La teoria economica ha poco da dire sull'impresa che, di fatto, entra, dato che è una questione che può essere determinata da fattori idiosincratici che il modello non contempla.

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 in maniera diversa, anche se entrare adesso vorrebbe dire perdere 4 milioni di dollari. Avrebbe potuto, invece, esercitare delle pressioni sul governo di Blueville per ottenere legalmente il diritto esclusivo di produrre cemento in quel territorio, trasferendo parte del profitto ai legislatori che hanno il potere di innalzare barriere all'entrata. Questo comportamento è noto come *rent seeking* (ricerca di rendita) e comprende attività costose tese ad aumentare le possibilità di assicurarsi i profitti disponibili (il termine *rent*, «rendita» si riferisce ai ricavi che eccedono i costi di opportunità ed è spesso utilizzato per indicare i profitti economici).

Se abbandoniamo il modello statico aggiungendo una dimensione temporale, possiamo esplorare altri modi attraverso i quali le nostre due imprese possono tentare di ottenere i profitti di monopolio. Non dimentichiamo che Blueville è in crescita e che non è sempre stata la grande metropoli che è oggi. Piuttosto che entrare oggi quando la città è così grande e che i profitti netti del monopolista sono pari a 6 milioni di dollari, una delle imprese sarebbe potuta entrare prima, quando Blueville era molto più piccola. I profitti netti sarebbero stati di poco inferiori ai 6 milioni di dollari, ma sarebbe stato possibile prevenire l'entrata dell'altra impresa, ed è sempre meglio guadagnare meno di 6 milioni che non guadagnare affatto.

Possiamo utilizzare ancora una volta il concetto di equilibrio di Nash per studiare il momento dell'entrata. Consideriamo la situazione in cui Big D entri nel mercato oggi e abbia pertanto profitti netti pari a 6 milioni di dollari, mentre Giant E rimane fuori e non guadagna nulla. Una volta abbandonato il mondo statico questo non è più un equilibrio di Nash perché Giant E potrebbe essere entrata nel mercato prima di Big D. I suoi profitti netti sarebbero di poco inferiori a 6 milioni di dollari perché quando è entrata Blueville era un piccolo centro, mentre il profitto di Big D sarà pari a 0. Sempre che Giant E stia, di fatto, realizzando un profitto posi-

tivo, questo non è ancora un equilibrio di Nash perché Big D sarebbe a sua volta potuta entrare nel mercato ancora prima. In questa logica l'unico equilibrio di Nash possibile si realizza se una delle due imprese entra nel mercato quando è ancora molto piccolo, per cui il flusso di profitti è pari a 0, così come il guadagno dell'altra impresa che rimane fuori. In questo modo, un'entrata precoce annulla la rendita di monopolio.

Questo esempio illustra un concetto più ampio: mettendo in atto un comportamento di *rent seeking*, le imprese che sembrerebbero in una posizione invidiabile, perfino quelle con monopoli stabili, potrebbero aver dissipato in parte o del tutto i profitti disponibili. Questo potrebbe prendere la forma dell'entrata preventiva, delle pressioni sul governo o di spese per sviluppare relazioni con fornitori e clienti. Se ci sono più imprese che competono per le rendite di monopolio, il «vincitore» per ottenere profitti positivi deve avere risorse o competenze uniche, quelle che in questo capitolo abbiamo chiamato asimmetrie.

Sommario del capitolo

- L'entrata e l'uscita sono pervasive. Negli Stati Uniti, in una tipica industria, un terzo delle imprese ha meno di cinque anni, e un terzo uscirà nel successivo quinquennio.
- Un'impresa entrerà nel mercato se i profitti attesi post-entrata superano i costi non recuperabili dell'entrata. I fattori che riducono la probabilità di entrata sono detti barriere all'entrata.
- Un'impresa uscirà dal mercato se prevede perdite future superiori ai costi non recuperabili conseguenti all'uscita.
- Le barriere all'entrata strutturali sono il risultato di forze di mercato esogene: gli esempi includono un basso livello di domanda, requisiti di capitale elevati, accesso limitato a particolari risorse: si hanno barriere all'uscita allorché le imprese devono onorare impegni già assunti, sia che escano o no.
- Un'impresa può usare una strategia predatoria come deterrente all'entrata o per affrettare l'uscita di un concorrente. I prezzi limite, i prezzi predatori e l'espansione della capacità modificano le percezioni dell'entrante sulla redditività della concorrenza post-entrata.
- Le strategie del prezzo limite e dei prezzi predatori possono avere successo soltanto nel caso in cui l'entrante sia incerto circa la natura della concorrenza successiva all'entrata.
- Le imprese possono praticare strategie predatorie per favorire l'uscita dei rivali. Se un'impresa si rende conto che non potrà sopravvivere a una guerra di prezzo, essa esce, consentendo così ai rivali di aumentare il prezzo e la rispettiva quota di mercato. Un'impresa può anche cercare di convincere i rivali di avere maggiori probabilità di sopravvivere a una guerra di prezzo, allo scopo di affrettarne l'uscita.
- I manager ammettono nel questionario di adottare spesso strategie di deterrenza, soprattutto per proteggere i nuovi prodotti.
- Le imprese che competono per entrare in un nuovo mercato possono attuare comportamenti rent seeking, come l'entrata preventiva, che finiscono per dissipare in parte o del tutto i profitti disponibili.

Domande

- 1 A quali condizioni un'impresa dovrebbe decidere di entrare in un mercato?
- 2 Barriere strutturali e barriere strategiche?
- 3 Quale è la differenza tra strategia del prezzo limite e del prezzo predatorio?
- 4 Qual è il fattore decisivo nel successo delle strategie di deterrenza?
- 5 Che cosa si intende per economia del judo?

Domande per la discussione

- 1 Dunne, Roberts e Samuelson hanno riscontrato empiricamente la circostanza che industrie con elevati tassi entrata hanno altresì tassi elevati di uscita. Puoi spiegare questo risultato? Quali ne sono le implicazioni per quanto riguarda la strategia di prezzo di un'impresa presente sul mercato?
- 2 Dunne, Roberts e Samuelson hanno esaminato l'industria manifatturiera americana dagli anni Sessanta agli anni Ottanta. Pensi che i tassi di entrata e di uscita si siano modificati nell'ultimo decennio? Pensi che i tassi di entrata e di uscita presentino differenze sistematiche nei servizi e nel commercio al dettaglio?
- 3 «A parità di altre considerazioni, un'impresa esistente preferisce l'entrata bloccata all'entrata suscettibile di deterrenza». Si commenti.
- 4 Sotto quali condizioni le economie di scala fungono da barriera all'entrata? Si può dire lo stesso delle curve di apprendimento?
- 5 A quali condizioni può un'impresa essere avvantaggiata dal controllo di risorse essenziali?
- 6 Le industrie con alte barriere all'entrata sono spesso caratterizzate da elevate barriere all'uscita. Fornite una spiegazione.
- 7 Come un'impresa si comporta con i concorrenti esistenti rappresenta un fattore importante nel determinare se essa dovrà affrontare o no l'entrata di nuovi concorrenti. Spiegare.
- 8 Perché l'incertezza è la chiave del successo delle strategie di deterrenza?
- 9 Come si comporta un'impresa nei confronti dei concorrenti esistenti è uno dei maggiori fattori determinanti di come affronterà l'entrata di nuovi concorrenti. Spiegate perché.
- 10 Un'impresa presente sul mercato sta considerando l'espansione della propria capacità produttiva ottenibile in due modi alternativi: può acquistare impianti e attrezzature fungibili, adatti a molti scopi, che possono essere rivenduti a prezzi prossimi a quelli di acquisto. Oppure può investire in macchinari altamente specializzati che, una volta messi in funzione, non hanno o quasi un valore residuo. Assumendo che ciascuna delle due scelte implichi gli stessi costi di produzione quando gli impianti sono in funzione, in quale dei due casi è più probabile che l'impresa esistente debba affrontare nuovi entranti nel mercato? Perché?
- 11 In quasi tutti i modelli di deterrenza all'entrata le imprese esistenti usano pratiche predatorie che danneggiano potenziali entranti. Possono questi modelli essere «rovesciati», in modo che siano gli entranti ad adottare pratiche predatorie? Se sì, quali sarebbero le differenze pratiche fra impresa esistente ed entrante?
- 12 Supponiamo che un ospedale monopolizzi il mercato locale della chirurgia cardiaca e che abbia fissato il prezzo a 10.000 dollari a operazione. Ogni anno l'ospedale fa 1000 operazioni al cuore e sostiene un costo per ognuna pari a 5.000 dollari. L'ospedale è