

Entrata e uscita dai settori

Dinamiche di ingresso e strategia aziendale

- Tenere conto delle dinamiche di entrata e di uscita dal settore
- La maggior parte dei nuovi entranti fallisce presto.
- La sopravvivenza dei nuovi entranti va di pari passo con la crescita.
- In manager devono tenere presente della situazione di entrata e di uscita dal settore.
- Decidere se entrare o uscire da un settore.
- Gestire potenziali nuovi entranti.

Le scelte di ingresso nei settori

- L'entrata in un settore implica costi fissi irrecuperabili (*sunk cost*).
- Le barriere all'entrata aumentano i costi irrecuperabili dei nuovi entranti.
- Le barriere all'entrata sono:
 - **Strutturali**: vantaggi naturali dal lato dei costi, del marketing o dipendenti dalla regolamentazione pubblica.
 - **Strategiche**: azioni aggressive da parte degli *incumbent*.

La tipologia di Bain delle condizioni di entrata

- **Entrata bloccata** (*blockaded entry*)

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

- **Entrata facilitata** (*accomodated entry*)

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

- **Entrata scoraggiata** (*deterred entry*)

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

Condizioni di entrata e asimmetrie

- Risorse finanziarie.
- ***Sunk cost***
- Relazioni con clienti e fornitori.

Condizioni di entrata: Barriere strutturali

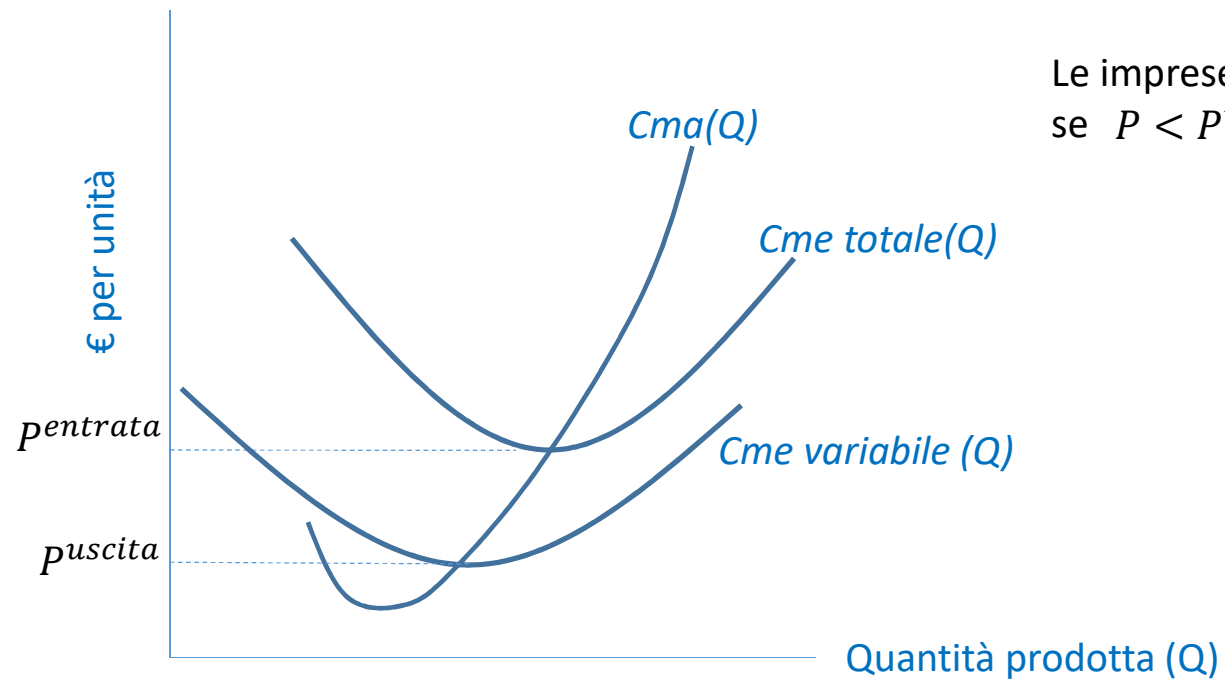
- Controllo di risorse.
 - *Vertical foreclosure.*
 - Brevetti.
 - *Inventing around.*
- Economie di scala e di scopo.
- Vantaggi di marketing.
 - *Umbrella branding*

Barriere all'uscita

$$p_{entrata} > p_{uscita}$$

Le imprese entrano nel settore
se $P > p_{entrata}$

Le imprese escono dal settore
se $P < p_{uscita}$



Strategie di deterrenza all'entrata

- Condizioni di successo:
 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.
- Strategie di deterrenza:
 1. Prezzi limite
 2. Prezzi predatori
 3. Espansione della capacità produttiva

Strategia del prezzo limite

- L'impresa presente sul mercato fissa un prezzo basso prima dell'eventuale entrata del concorrente per scoraggiare l'ingresso.
- L'entrante osserva il basso prezzo e conclude che il prezzo post-entrata sarebbe almeno altrettanto basso.
- L'impresa esistente preferisce essere un monopolista che vende al prezzo limite piuttosto che dividere il mercato in un duopolio.

Strategia del prezzo limite

$$P = 100 - Q$$

$$CT = 800 + 10Q$$

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

Strategia del prezzo limite

$$P = 100 - Q$$

$$CT = 800 + 10Q$$

Se l'impresa esistente fissa $P=30$

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

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

$$\Pi_{entrante} = 30 * \frac{70}{2} - 800 - 10 * 35 = 1050 - 800 - 350 = -100$$

L'impresa nuova entrante decide di non entrare.

Strategia del prezzo limite

$$P = 100 - Q$$

$$CT = 800 + 10Q$$

Quindi l'impresa esistente:

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

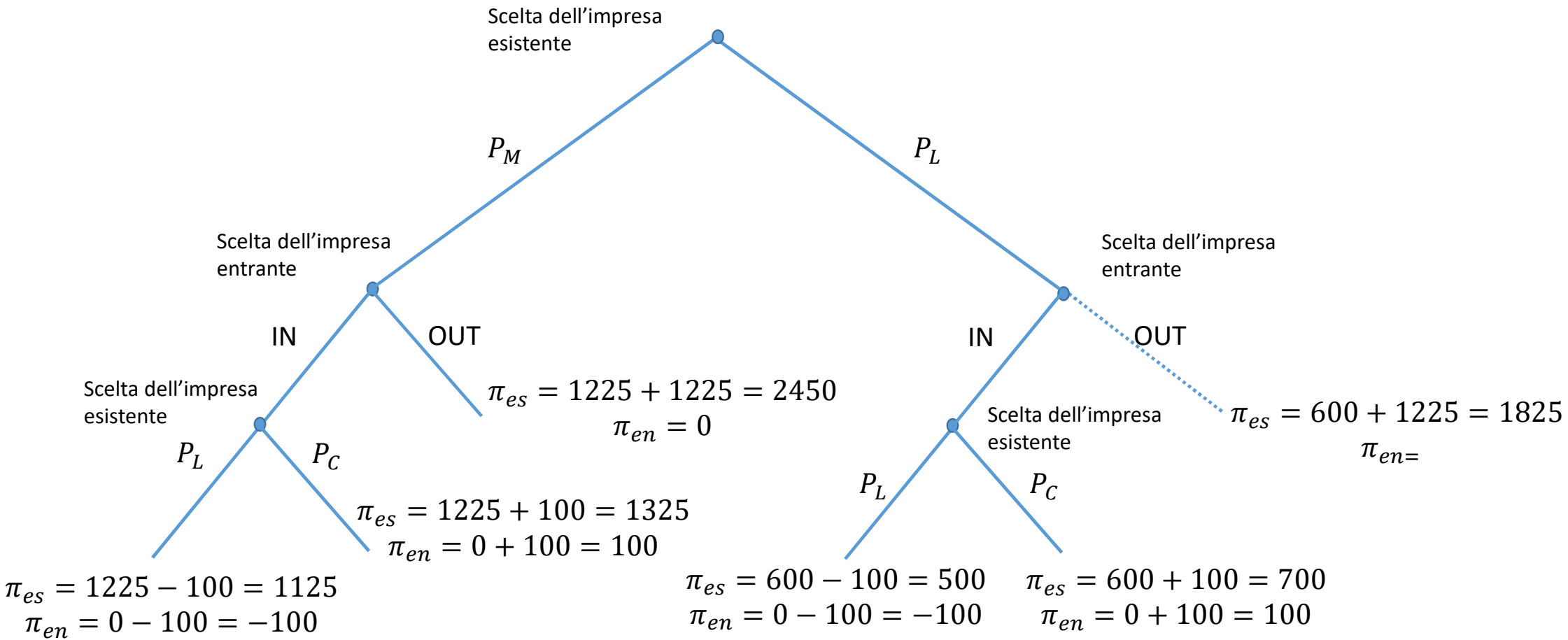
$$\Pi_{esistente}^1 = 30 * 70 - 800 - 10 * 70 = 2100 - 800 - 700 = 600$$

$$\Pi_{esistente}^2 = 55 * 45 - 800 - 10 * 45 = 2475 - 800 - 450 = 1225$$

Robustezza della strategia del prezzo limite

- Aumentando l'orizzonte temporale, l'impresa esistente potrebbe essere costretta a mantenere il prezzo limite per più anni.
- Se non riesce ad alzare il prezzo limite per tornare al prezzo di monopolio, probabilmente l'impresa esistente conviene essere un duopolista *a la* Cournot.
- L'impresa entrante potrebbe non essere influenzabile.
- La soluzione del prezzo limite non è un equilibrio di Nash perché conoscendo ex post le scelte del concorrente, almeno ad un'impresa converrebbe cambiare la propria scelta.

Robustezza della strategia del prezzo limite



Condizioni di efficacia della strategia del prezzo limite

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

Strategia dei prezzi predatori

- Imprese *incumbent* fissano prezzi bassi per:
 - Allontanare i concorrenti attuali;
 - Scoraggiare futuri rivali dall'entrare.
- L'*incumbent* ipotizza che eventuali perdite subite possa essere ricompensata in seguito dai profitti da monopolio.

Pro e contro la Strategia dei prezzi predatori

- CONTRO:

- In un mondo in cui le informazioni sui prezzi sono distribuite in modo simmetrico, non vale la pena di applicare prezzi predatori.

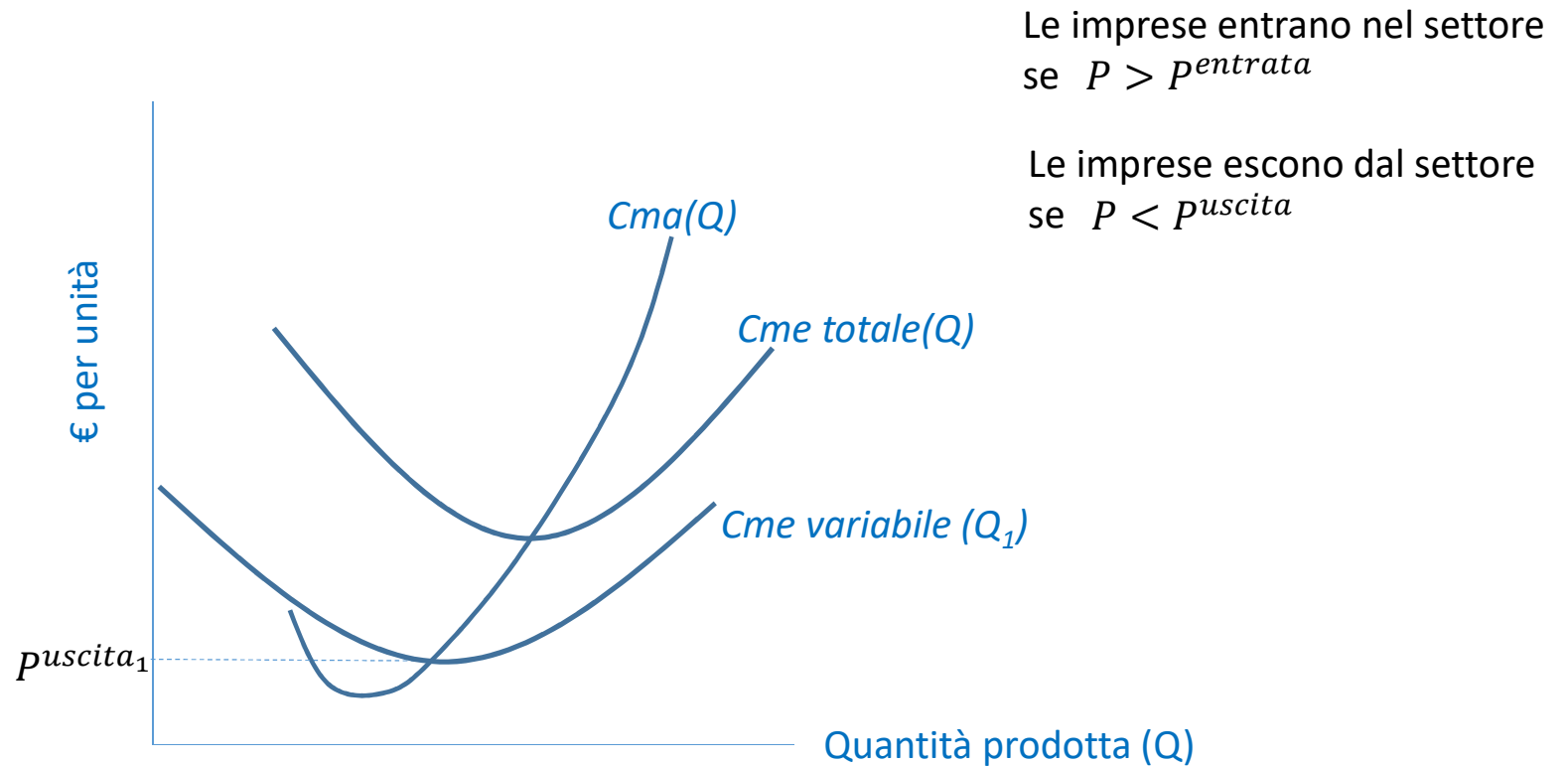
- PRO:

- L'entrante può non conoscere la domanda di mercato e credere che i bassi prezzi siano indice di una domanda carente o di un settore maturo.
- L'entrante potrebbe non sapere se l'*incumbent* ha costi bassi (economie di scala o di scopo).
- Reputazione di aggressività.

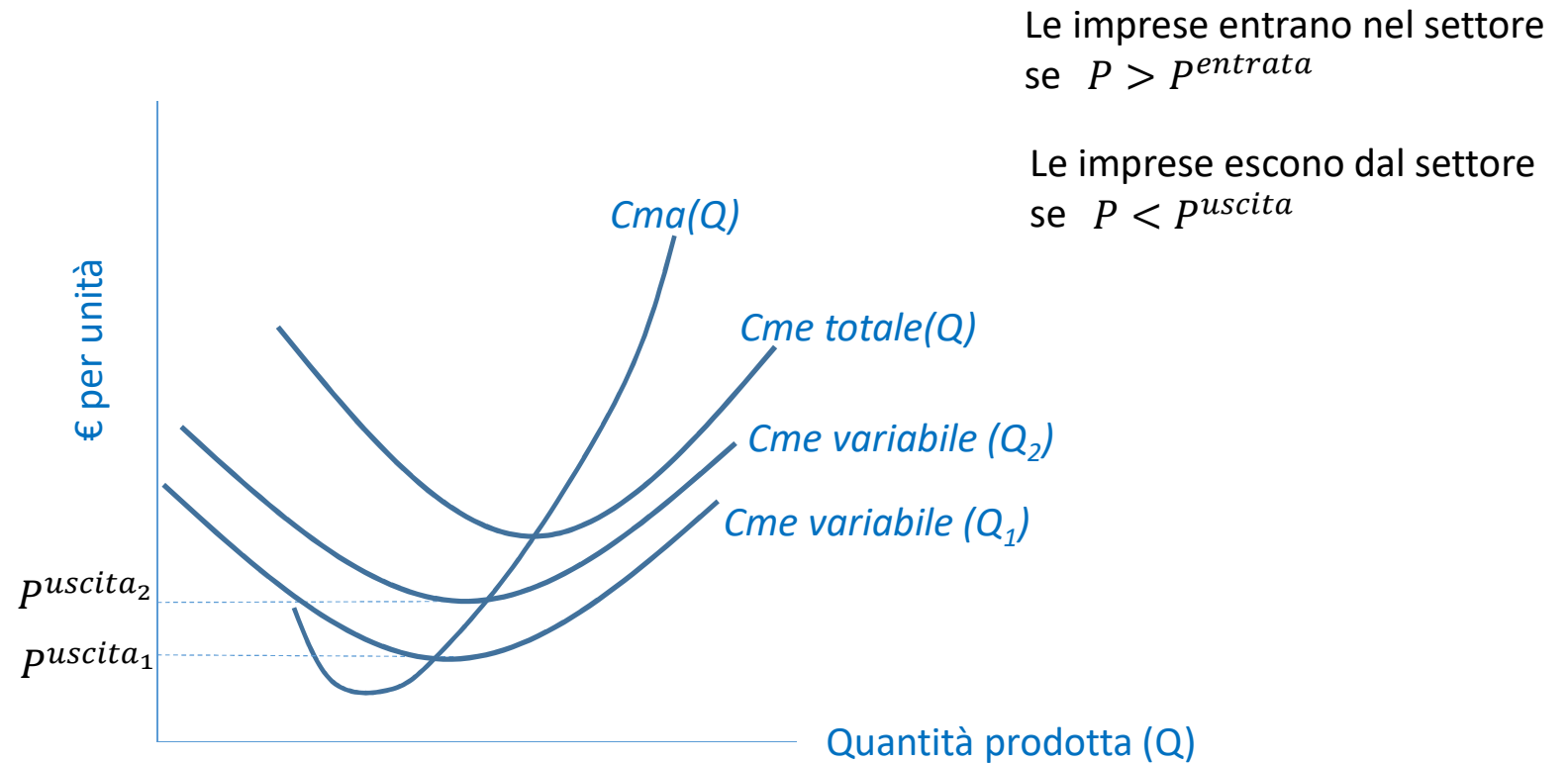
Prezzi predatori e *guerre di logoramento*

- I prezzi predatori possono applicarsi anche tra incumbent.
- In questo caso possono dare luogo a *guerre di logoramento* in cui l'applicazione sostenuta di prezzi predatori danneggia tutte le imprese del settore.
- La guerre di prezzi è un tipico esempio di guerra di logoramento.
- Nelle guerre di logoramento è fondamentale il ruolo delle asimmetrie:
 - L'impresa con maggiori sunk cost avrà maggiori incentivi a proseguire la guerra fino in fondo.

Prezzi predatori e *guerre di logoramento*



Prezzi predatori e *guerre di logoramento*



Strategia di espansione della capacità produttiva

- Dal momento che l'applicazione di prezzi predatori implica l'aumento della domanda per chi li applica, è fondamentale che i prezzi predatori siano associati all'aumento della capacità produttiva.
- Condizioni per una deterrenza efficace (Liederman):
 - L'*incumbent* deve poter contare su un vantaggio di costi sostenibile.
 - La crescita della domanda deve essere lenta per non superare la capacità produttiva installata disponibile.
 - L'*incumbent* deve aver accumulato *sunk cost* in precedenza.
 - Il potenziale entrante non deve essere a sua volta impegnato a stabilire una reputazione di aggressività.

Strategie di *bundling*

- Aprile 2007:
 - Office XP Professional contiene Word, Excel, Outlook, PowerPoint e Access.
 - Costo: € 400.
 - Costo dei componenti separati: circa € 700 (Word, Excel, PowerPoint, Access circa € 200 e Outlook € 95).
- Quale è l'incentivo di Microsoft?

Strategie di *bundling*

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

Strategie di *bundling*


$$\begin{array}{lll} P_P = 30 & Cma_P = 15 & Q_P = 1000000 \\ P_C = 10 & Cma_C = 5 & Q_C = 1000000 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \pi_P = (30 - 15) * 1000000 = 15000000 \\ \pi_C = (10 - 5) * 1000000 = 5000000 \end{array}$$

$$P_C = 7,5$$

$$Q_C = 200000$$


$$\pi_C = (7,5 - 5) * 200000 = 500000$$


$$\pi_{TOT} = 500000 + 15000000 = 15500000$$


?


Strategie di *bundling*

$$\begin{array}{lll} P_P = 30 & Cma_P = 15 & Q_P = 1000000 \\ P_C = 10 & Cma_C = 5 & Q_C = 1000000 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \pi_P = (30 - 15) * 1000000 = 15000000 \\ \pi_C = (10 - 5) * 1000000 = 5000000 \end{array}$$

$$P_{P+C} = 37$$


$$\pi_C = (7 - 5) * 1000000 = 2000000$$


$$\pi_{TOT} = 2000000 + 15000000 = 17000000 > 15500000$$

Strategie di *bundling*

- Intervento delle autorità antimonopolio.

- Criteri della *Antitrust Modernization Commission*:

1. Calcolare sconto totale sul pacchetto
(nel nostro esempio 3)
2. Applicare lo sconto sul bene non monopolizzato per calcolare il *prezzo effettivo*
(nel nostro esempio $10 - 3 = 7$)
3. Valutare se il prezzo effettivo è minore del costo di produzione efficiente del bene
(nel nostro esempio $7 < 7.5$ cioè il costo efficiente)

L'economia del *Judo*

- Effetto di distruzione di ricavo.
- Mercati contendibili (Baumol, Panzar & Willig)
 - Nuovo entrante può entrare in un mercato in cui esiste un monopolista e rimanerci abbastanza per recuperare l'investimento.
 - Il monopolista, per difendersi, deve fissare il prezzo di vendita ai costi medi dell'entrante.
 - Il mercato contendibile, pur essendo un monopolio, si comporta come un mercato concorrenziale.

Evidenze empiriche sulla deterrenza all'entrata

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

Evidenze empiriche sulla deterrenza all'entrata

BARRIERE ALL'ENTRATA	EFFICACIA	COMMENTO
Costi non recuperabili	I nuovi entranti non hanno ancora sostenuto costi non recuperabili.	I costi devono essere non recuperabili. La vendita degli impianti non è conveniente. Il fallimento è molto costoso.
Barriere alla produzione	Economie di scala e di scopo, accesso privilegiato a input, localizzazione, brevetti, sussidi/licenze pubblici.	Attenzione ai costi per mantenere le asimmetrie. Investimenti in tecnologia e difesa dei brevetti.
Reputazione	Relazioni stabili e consolidate con fornitori e clienti.	Analisi alla base dell'imitazione. Difesa della reputazione.
<i>Switching cost</i>	Presenza di standard tecnologici, investimenti specifici.	I consumatori percepiscono le differenze?
Impedire l'accesso	Presenza di pochi canali e difficoltà di creare nuovi canali	Divisione delle rendite con il canale. Pericolo di violazione di leggi anti-trust.
Prezzi limite	Asimmetrie informative.	Durata della riduzione dei margini di profitto.
Prezzi predatori	Reputazione di aggressività e/o presenza su più mercati.	Sostenibilità delle perdite. Pericolo di violazione leggi anti-trust.
Eccesso di capacità produttiva	Bassi costi marginali. Prezzi reattivi all'aumento delle quantità.	Investimenti in capacità devono essere recuperabili. La domanda non deve essere in crescita.

Entrata in un nuovo mercato

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