



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI ECONOMIA – DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

**DOTTORATO DI RICERCA**

**“MANAGEMENT, BANKING AND COMMODITY SCIENCES”**

**XXXI CICLO**

Coordinatore: Prof. Franco Luciano Tutino

TESI DI DOTTORATO

**CONCORRENZA E COLLUSIONE NEI MERCATI ITALIANI:  
ASPETTI TEORICI ED EVIDENZE EMPIRICHE**

Candidato: Fabrizio Iannoni

Relatore: Prof. Alberto Pastore

**A.A. 2017/2018**

**A mio Padre**



2.5.7. Compressione dei margini	47
2.6. Evoluzione settoriale, adattamento ed exit strategies	49
2.6.1. Il ciclo di vita di settore	49
2.6.2. Il ruolo delle barriere all'uscita	52
<b>CAPITOLO 3      CONCORRENZA E COLLUSIONE NEI MERCATI ITALIANI</b>	<b>54</b>
3.1. Stato e mercato	54
3.2. Politiche antimonopolistiche: gli effetti del potere di mercato sul benessere dei consumatori	57
3.3. Collusione e accordi orizzontali	60
3.4. Accordi espliciti e collusione tacita	63
3.5. I fattori che facilitano la collusione	65
3.6. Intese restrittive, potere di mercato e concentrazione	66
3.7. Analisi empirica	70
3.8. Struttura e metodologia	72
3.9. Analisi dei dati	74
3.10. Risultati	83
3.11. Discussione dei risultati	88
3.12. Cartelli difensivi: la risposta ai momenti di crisi nell'industria manifatturiera e agroalimentare italiana	92
3.13. Collusione tra imprese nei settori altamente regolamentati: ordini professionali, taxi, farmacie	93
3.14. Cartelli difensivi, <i>sharing economy</i> e innovazioni distruttive	95
3.15. Politica della concorrenza, politica industriale e politica economica	97
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>102</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>115</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	

## Introduzione

Da Smith in poi, l'analisi dei processi competitivi e cooperativi è stata oggetto di studi via via più approfonditi da parte di economisti (Harrington, 2017; Telser, 2017; Tirole, 1988; Harsanyi e Selten, 1988; Stigler, 1983; Nash, 1951) e *business theorists* (Saloner, Shepard e Podolny, 2005; Ghemawat, 2002; Caves, 1998; Brandenburger e Nalebuff, 1996; D'Aveni, 1994; Teece, 1992; Porter, 1980).

Nonostante l'eterogeneità dei contributi, gli studiosi convergono nell'affermare che la pressione concorrenziale comporta rilevanti benefici per il mercato e per i consumatori: in qualsiasi settore industriale – petrolifero, assicurativo, agroalimentare, trasporto aereo – un'intensa rivalità porta ciascuna impresa ad aumentare la propria efficienza interna, a migliorare costantemente la qualità dei prodotti e dei servizi offerti e/o a competere con le altre a colpi di innovazione. Il circolo virtuoso che ne deriva va a tutto vantaggio dei clienti finali, che in tal modo possono acquistare prodotti sempre migliori, a prezzi ridotti, e con una varietà di scelta sempre più ampia.

Per converso, la collusione tra imprese (volta a concordare i prezzi o a ripartire i mercati) altera il naturale dispiegarsi del gioco concorrenziale, trasforma il benessere del consumatore in extra-profitti e incide negativamente sull'efficienza statica e dinamica.

Nella maggior parte dei Paesi avanzati, ad oggi, vi sono Autorità per la Regolamentazione e la Concorrenza che hanno il preciso obiettivo, rispettivamente, di disegnare un contesto normativo pro-concorrenziale, e di sanzionare comportamenti contrari al diritto antitrust.

Pertanto, la competizione e la cooperazione tra imprese sono fenomeni che assumono estrema rilevanza, sia sul piano accademico che pratico.

L'interesse personale verso i temi in argomento nasce, invece, da esperienze “sul campo”: durante il percorso di Dottorato ho avuto la possibilità di svolgere un tirocinio presso la *Direzione Generale* (prima) e la *Direzione industria e servizi* (poi) dell'Autorità Antitrust italiana (AGCM), ed un praticantato presso la *Direzione sviluppo dei servizi digitali e della rete* dell'Autorità Garante per le Comunicazioni (Agcom).

La tesi è ispirata, ed improntata, su queste esperienze.

## Obiettivi e metodologia

Il lavoro muove da nodi classici di teoria economica, e si propone di contribuire al dibattito scientifico analizzando:

- a) l'esistenza di fenomeni collusivi nei settori frammentati, con specifico riferimento al contesto italiano;
- b) l'impatto delle barriere all'entrata e all'uscita sul processo competitivo;
- c) le ragioni che spingono le PMI a porre in essere intese restrittive.

In particolare, la letteratura *mainstream* afferma che, a parità di altre condizioni, tanto più un'industria è concentrata tanto più è probabile che le imprese che vi operano riescano a coordinare le proprie strategie (Cabral, 2018; Kovacic e Shapiro, 2000; Tirole, 1988; Fraas e Greer, 1977). Tale affermazione è estensivamente supportata da evidenze logiche, teoriche, ed empiriche: se nel mercato vi sono poche imprese di dimensioni simili, a) è più semplice organizzare operativamente il cartello, b) ciascuna impresa riesce a controllare più efficacemente che gli altri partecipanti rispettino gli accordi, c) gli incentivi a deviare sono inferiori rispetto al caso in cui vi siano molti giocatori.

L'analisi proposta integra tali considerazioni ed evidenzia che, accanto al grado di concentrazione, anche il dinamismo settoriale può avere un impatto decisivo sui processi collusivi.

Più precisamente, la relazione su cui si concentra il lavoro è la seguente: al crescere del dinamismo di un settore, diminuiscono le intese restrittive. Viceversa, tanto minori sono i flussi di entrata ed uscita di nuovi concorrenti, tanto più è probabile la formazione di cartelli. Ciò è vero sia nelle industrie altamente concentrate, che assumono la forma dell'oligopolio, sia in quelle frammentate, in cui operano, sostanzialmente, numerose imprese di ridotte dimensioni e senza particolare potere di mercato.

Metodologicamente, la prima parte della tesi richiama e analizza criticamente i principali contributi proposti in letteratura circa le determinanti del processo concorrenziale soffermandosi, in particolare, sulla contendibilità dei mercati e sulle barriere all'ingresso e all'uscita.

Nella seconda parte della tesi viene proposta un'analisi empirica volta a rispondere concretamente agli obiettivi di ricerca. L'analisi si sviluppa a partire da un *dataset*, opportunamente costruito, e così composto:

- a) classificazione delle intese restrittive sanzionate dall'AGCM dal 1990 al giugno del 2018. Il *dataset* offre le seguenti informazioni: anno e settore merceologico in cui si è verificato l'illecito, imprese coinvolte, importo della sanzione, misure correttive imposte dall'Autorità/impegni assunti dalle imprese per ripristinare idonee condizioni competitive;
- b) flussi di imprese entranti ed uscenti da ciascun settore economico in cui, nei diversi anni, si sono verificati illeciti antitrust;
- c) grado di concentrazione dei settori sopra considerati, misurato attraverso l'evoluzione dell'*Indice di Herfindahl-Hirschman* nel tempo.

I risultati dell'analisi mostrano che numerosi cartelli sono stati realizzati all'interno di settori altamente o mediamente concentrati (energia, telecomunicazioni, credito e così via). Ciò è in linea con la teoria economica tradizionale.

Lo studio empirico mostra, tuttavia, che in molti altri casi gli interventi antitrust hanno toccato settori in cui l'offerta di mercato è sostanzialmente dispersa (ordini professionali, edilizia e produzione di calcestruzzo, attività di riparazione e manutenzione, spedizionieri doganali, taxi, farmacie, industria lattiero-casearia, produzione di grano e pasta).

L'analisi empirica mostra che tali settori, ancorché strutturalmente concorrenziali, sono tuttavia caratterizzati da elevate barriere all'entrata e all'uscita. Il dinamismo di ciascun settore è stato misurato attraverso il valore dei tassi di imprese entranti ed uscenti, sia nelle industrie concentrate che in quelle frammentate.

I risultati confermano l'esistenza della relazione ricercata.

La tesi si chiude con alcune riflessioni relative ai *cartelli difensivi*: nelle industrie che maggiormente hanno sofferto la crisi economica o che tendono al declino a causa di innovazioni distruttive, il coordinamento delle strategie delle imprese *incumbent* diviene una possibile arma di sopravvivenza.

## **Struttura della tesi**

L'elaborato si compone di tre capitoli:

- 1) Il primo si sofferma sui rapporti tra concorrenza e strategia d'impresa, ripercorre l'evoluzione dello *strategic management* da un punto di vista storico ed evidenzia il contributo della teoria dei giochi. Nella parte finale sono sviluppate alcune considerazioni sulle caratteristiche del processo concorrenziale nella *digital economy*.
- 2) Il secondo approfondisce, sul piano teorico, il tema delle barriere all'ingresso e all'uscita. In particolare, il capitolo analizza le determinanti del processo di entrata, la teoria dei mercati contendibili, gli ostacoli strutturali, le strategie di ritorsione, l'evoluzione settoriale ed il processo di uscita.
- 3) Nel terzo capitolo viene sviluppata l'analisi empirica e vengono discussi i risultati della ricerca. Uno spazio particolare è dedicato alle ragioni che muovono i processi collusivi nei settori strutturalmente frammentati e in declino.

## Capitolo 1      CONCORRENZA E STRATEGIE D'IMPRESA

*I went through a lot of changes, but honestly for me it was becoming vulnerable which helped me become better.*

Michael Phelps, Atleta

Come si è evoluta la letteratura relativa alla definizione e all'analisi del processo competitivo?  
Che rapporti sussistono tra concorrenza e *strategic management*?

Il premio Nobel per l'economia George Stigler ha definito la concorrenza come “*rivalità tra individui (o gruppi, o nazioni) che emerge quando due o più parti si contendono qualcosa che non tutti possono ottenere*” (Stigler, 1987).

In effetti, qualificare la competizione in termini di “rivalità” è probabilmente la strada più intuitiva, concretamente evidente in tutte le realtà industriali (Porter, 1998; Demsetz, 1973, Stigler, 1965; Lilienthal, 1952; Dawes, 1951; Eddy, 1913; Ely, 1900).

Nel tempo, gli economisti hanno esaminato le dinamiche concorrenziali sotto diverse prospettive (Boone, 2000; Krugman, 1996), soffermandosi sul processo di entrata ed uscita (Garavaglia, 2016; Aghion, et al., 2009; Hopenhayn, 1992; Harrigan, 1981; Bain, 1956; Machlup, 1942; Liefmann, 1915), sui meccanismi di determinazione del prezzo di equilibrio, e sulle capacità intrinseche del mercato di qualificarsi come *efficient-selection mechanism* (Eyuboglu e Buja, 2007; Baum e Singh, 1994; Schaffer, 1989; Schwartzman, 1973; Stigler, 1957; Lerner, 1934; Chamberlin, 1933).

Peraltro, i concetti di “concorrenza” e “strategia” sono intimamente connessi. Per raggiungere uno scopo per il quale anche altri giocatori sono disposti a lottare – un'ampia quota di mercato, la maggioranza dei voti alle elezioni politiche, e perfino per vincere il campionato di calcio – occorre a) definire chiaramente un plesso di obiettivi coerenti e a lungo termine, b) valutare le risorse internamente disponibili, c) analizzare l'ambiente esterno nel suo complesso (cominciando dalle risorse degli avversari) e, quindi, d) realizzare operativamente quanto stabilito. In altri termini, occorre una strategia (Dyer et al., 2018; Grant, 2016;).

Tendenzialmente, peraltro, economisti e *business theorists* hanno mostrato poco interesse verso la “strategia in quanto tale”, concentrandosi piuttosto sulla *strategia competitiva*. Il termine stesso com-petere (andare insieme) richiama un confronto implicito con una pluralità

di soggetti – altre imprese operanti nel settore, i vari partiti politici impegnati in una campagna elettorale, o le altre squadre che partecipano al campionato.

In ogni contesto è ragionevole ritenere che anche gli altri giocatori abbiano elaborato un proprio piano, al fine di ottenere i rispettivi obiettivi. La strategia di ciascuno, quindi, deve tenere conto anche delle strategie degli altri – delle possibili mosse e contromosse dei *rivals* – ed è su questo terreno che, soprattutto dagli anni '50 in poi, la teoria dei giochi ha apportato considerevoli contributi, consentendo di modellizzare situazioni di interazione anche molto complesse (Dimand, 1997; Weintraub, 1995).

### 1.1. Teoria dei giochi e interazione strategica

La teoria dei giochi è una branca della matematica che si è sviluppata a partire dagli anni '50 e che tratta, in generale, del problema dell'interazione strategica tra soggetti diversi<sup>1</sup>. Nello specifico, tale strumento indaga le circostanze in cui, dato un insieme di soggetti (giocatori), le scelte di ciascuno dipendono dalle congetture sulle scelte altrui, e per il management delle imprese offre due importanti contributi (Grant, 2016):

1) consente di “fare ordine”, nel senso che, a partire dall'analisi degli *elementi costitutivi di un gioco*, costringe il decisore a schematizzare la situazione:

- Identificazione dei giocatori
- Opzioni a disposizione di ciascun giocatore (possibili strategie)
- Determinazione dei payoff corrispondenti a ciascun esito possibile

---

<sup>1</sup> Con riguardo alle tipologie di interazione, la teoria dei giochi analizza a) giochi cooperativi, nell'ambito dei quali è possibile realizzare accordi vincolanti tra i giocatori, b) giochi non cooperativi, nei quali ciascun giocatore decide per conto proprio, adottando la strategia che massimizza il proprio guadagno – date le possibili mosse degli altri.

Inoltre, i giochi possono essere classificati in base a diverse altre variabili. Per esempio, con riferimento al numero di volte in cui un gioco viene ripetuto è possibile distinguere tra: a) giochi *one shot*, in cui si gioca una sola volta; b) giochi ripetuti, nell'ambito dei quali i giocatori interagiscono più volte nel tempo (con un numero finito o potenzialmente infinito di ripetizioni).

Inoltre, in relazione al momento in cui i giocatori debbono decidere si distinguono in a) giochi statici, in cui i *players* scelgono le proprie strategie contemporaneamente; b) giochi dinamici, in cui le mosse avvengono in maniera sequenziale.

Infine, con riguardo alla struttura informativa che caratterizza l'interazione è possibile distinguere tra a) giochi ad informazione completa, nei quali ciascun attore conosce il guadagno ottenibile dagli altri in corrispondenza di ogni possibile mossa; b) giochi a informazione incompleta (o *bayesiani*), in cui la distribuzione delle informazioni tra i giocatori è asimmetrica, e vi è almeno un giocatore che non conosce i *payoff* altrui.

- Identificazione delle sequenze decisionali
- Struttura informativa del gioco

2) Fornisce elementi utili per *prevedere* gli esiti delle interazioni, sia competitive che cooperative.

Nel tempo, la teoria dei giochi è stata applicata per studiare i fenomeni più vari, fra cui la concorrenza nel settore delle comunicazioni mobili (Han, Niyato, Saad, Başar, e Hjørungnes, 2012), la crisi missilistica cubana del 1962 (Allison e Zelikow, 1999), i negoziati politici (Felsenthal e Machover, 1997; Coughlin e Nitzan, 1981) ed un ampio spettro di problemi biologici e sociali (Colman, 2013).

Con riferimento al mondo economico, la teoria dei giochi ha fornito importanti contributi per spiegare il comportamento delle imprese operanti nei mercati imperfetti. Per esempio, in un'industria oligopolistica, le strategie e, quindi, le performance, di ciascun giocatore dipendono dalle mosse e dalle decisioni degli *opponents*.

Riprendendo la prospettiva di Tirole (Tirole, 1988), le imprese hanno a disposizione diverse leve per competere – un *toolbox* molto ampio che comprende i prezzi, i volumi di produzione, gli investimenti in Ricerca e Sviluppo e così via.

Tali strumenti possono essere classificati in base alla rispettiva velocità di modifica:

- Nel breve periodo le variabili strategiche con cui l'impresa può competere sono, prevalentemente, il prezzo e la pubblicità, mentre il livello dei costi e la tecnologia sono dati esogeni;
- Nel medio periodo le imprese hanno il tempo per modificare anche le proprie strutture di costo e le caratteristiche e gli attributi dei prodotti offerti (efficienza produttiva, qualità, design);
- Nel lungo periodo è possibile agire su tutte le leve precedenti, cui si aggiungono gli investimenti in R&S e le innovazioni di prodotto e di processo, che modificano il livello di tecnologia a disposizione dell'impresa.

L'equilibrio di Nash è un concetto cruciale nelle analisi delle interazioni strategiche: sia dato il caso di due imprese,  $i$  e  $j$ , dove i profitti di ciascuna ( $\Pi^i$  e  $\Pi^j$ ) sono funzione – cioè dipendono – dalle *azioni strategiche* di entrambe ( $a_i$  e  $a_j$ ):

$$\Pi^i = (a_i; a_j) \quad e \quad \Pi^j = (a_i; a_j)$$

L'equilibrio di Nash è dato da un insieme di strategie ( $a_i^*$ ;  $a_j^*$ ) che sono l'una la miglior risposta all'altra:

$$\Pi^i(a_i^*; a_j^*) \geq \Pi^i(a_i; a_j^*)$$

Date le azioni dei concorrenti, dunque, nessuna impresa può aumentare il proprio profitto scegliendo un'azione diversa: se  $a_j^*$  è la strategia scelta dall'impresa  $j$ , per l'impresa  $i$  non c'è nessuna strategia diversa da  $a_i^*$  che comporti un profitto maggiore.

Se le funzioni di profitto sono due volte differenziabili e se le variabili strategiche appartengono all'asse reale, la condizione di primo ordine necessaria affinché si abbia un equilibrio di Nash è che la derivata parziale prima del profitto rispetto all'azione strategica  $a_i$  sia uguale a zero. Formalmente:

$$\frac{\partial \Pi^i}{\partial a_i} = \Pi^i(a_i^*; a_j^*) = 0$$

La condizione di secondo ordine, invece, è che  $a_i = a_i^*$  abbia un massimo locale, e che quindi la derivata parziale seconda sia negativa<sup>2</sup>:

$$\Pi_{ii}^i(a_i^*; a_j^*) \leq 0$$

Sia  $R_i(a_j) = a_i$  la miglior risposta dell'impresa  $i$  per ogni azione  $a_j$  posta in essere dall'avversario. Per sostituzione nella funzione di profitto si ottiene la seguente relazione:

---

<sup>2</sup> Se le funzioni di profitto di ciascuna impresa rispetto alle azioni strategiche sono strettamente concave, la seconda condizione è implicitamente soddisfatta nella prima, che diventa dunque condizione necessaria e sufficiente per un equilibrio di Nash. A questo punto è possibile identificare, per ciascuna impresa, la funzione di reazione che descrive la migliore risposta strategica, date le scelte dell'impresa rivale.

$$\frac{\partial \Pi^i}{\partial a_i} = \Pi^i [R_i(a_j); a_j] = 0$$

L'equilibrio di Nash è individuato dall'intersezione delle curve di reazione e, dunque, dalla coppia di strategie  $a_i^*$ ;  $a_j^*$  tali che:

$$\begin{cases} a_i^* = R_i(a_j^*) \\ a_j^* = R_j(a_i^*) \end{cases}$$

Tali equazioni evidenziano la reciproca compatibilità delle strategie delle imprese in condizioni di equilibrio, nel senso che ciascuna risponde in modo ottimale alla strategia dell'altra.

La pendenza delle curve di reazione è un elemento particolarmente importante per qualificare il comportamento delle imprese e per comprendere che tipo di interazione vi sia.

Differenziando la funzione  $\frac{\partial \Pi^i}{\partial a_i}$  nel punto di equilibrio si ottiene:

$$\Pi_{ii}^i [R_i(a_j); a_j] R_i'(a_j) + \Pi_{ij}^i [R_i(a_j); a_j] = 0$$

Da cui è possibile ricavare:

$$R_i'(a_j) = \frac{\Pi_{ij}^i [R_i(a_j); a_j]}{-\Pi_{ii}^i [R_i(a_j); a_j]}$$

Il termine  $\Pi_{ii}^i$  indica l'efficacia della strategia dell'impresa sui suoi stessi profitti, mentre il termine  $\Pi_{ij}^i$  è la derivata parziale mista, il cui significato specifico delinea l'effetto della strategia dell'impresa j sul profitto marginale dell'impresa i, e può essere positivo  $\Pi_{ij}^i > 0$  o negativo  $\Pi_{ij}^i < 0$ , determinando, a sua volta, la pendenza della curva di reazione.

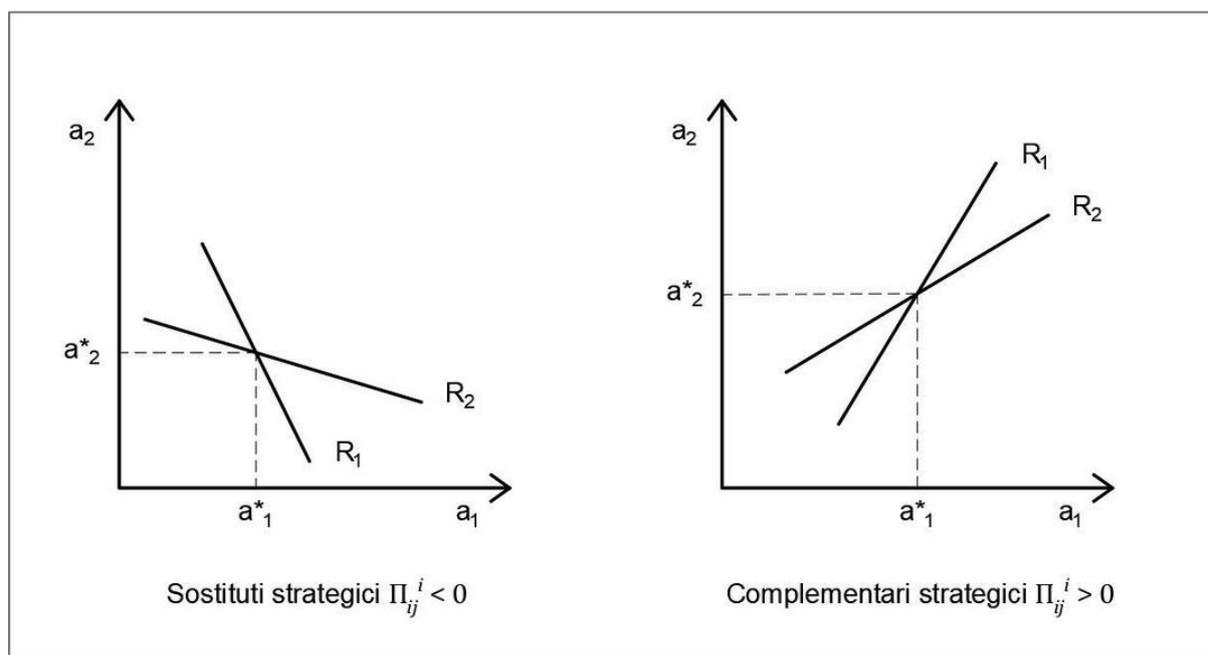
Le azioni  $a_i$  e  $a_j$  si definiscono *complementi strategici* se  $R_i'(a_j) > 0$ , e quindi se la funzione di reazione è inclinata positivamente e la derivata parziale mista è positiva; viceversa le due azioni  $a_i$  e  $a_j$  si qualificano come *sostituti strategici* (Bulow, Geanakoplos e Klemper, 1985).

Tipicamente la capacità ed i volumi di produzione sono considerati sostituti strategici: se un'impresa aumenta la propria scala produttiva, cresce dimensionalmente ed espande la propria quota di mercato, e lo fa a danno dei *rivals*.

Viceversa, i prezzi dei beni in un dato settore spesso si muovono nella medesima direzione. Ad esempio, se un'impresa alza i prezzi dei propri prodotti è possibile che anche l'impresa avversaria faccia la medesima cosa. Ciò è evidente nelle industrie caratterizzate dalla presenza di un'azienda leader, con dimensioni relative importanti, che determina il prezzo focale. Per tale ragione i prezzi sono solitamente considerati come complementi strategici.

Nel caso di due soli concorrenti le funzioni di reazione delle imprese ( $R_1$  ed  $R_2$ ) hanno, quindi, il seguente andamento:

Figura 1 – sostituti e complementi strategici



Fonte: Tirole, 1988.

Inoltre, concorrenza e strategia sono reciprocamente collegate in modo *dinamico*: l'impresa è chiamata a prendere le proprie decisioni, reali e finanziarie, all'interno di un panorama competitivo che può mutare nel tempo, sia a causa di cambiamenti esogeni relativi al macro-ambiente esterno, sia in conseguenza di modificazioni del micro-ambiente in cui più specificamente si staglia l'attività imprenditoriale (Gatti, Renzi e Vagnani, 2016).

Da un lato, infatti, le dinamiche concorrenziali possono essere modificate da eventi macroeconomici di ampia portata quali, ad esempio, shock del ciclo economico, deregolamentazione dei mercati, processi di globalizzazione ed espansione internazionale della produzione.

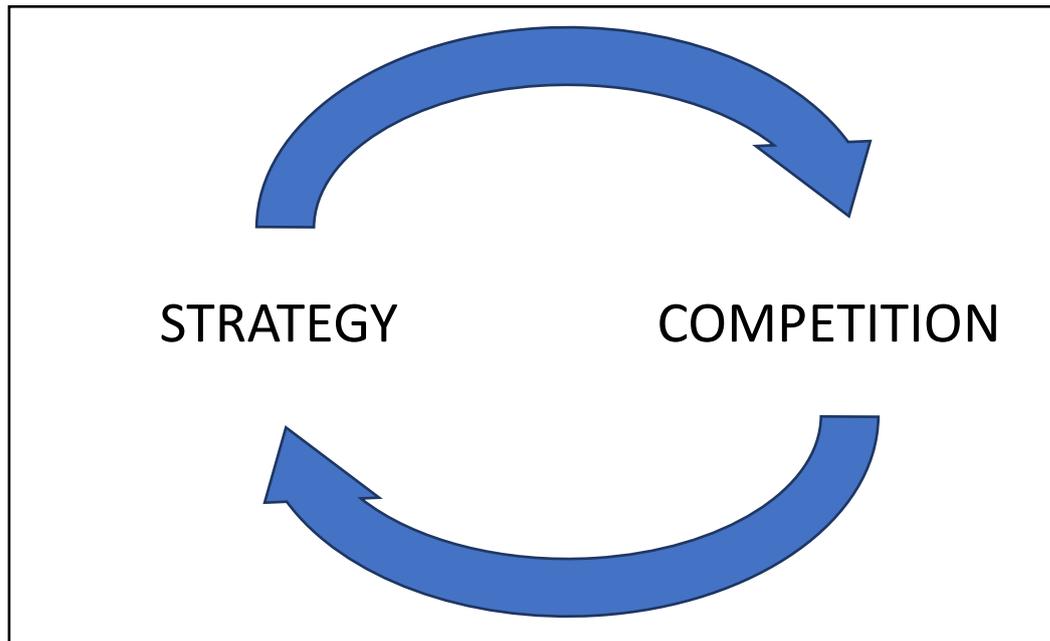
Altre volte, è il processo innovativo a modificare la struttura di settore: il successo dei social network (come Facebook) e gli sviluppi di applicazioni di messaggistica istantanea (come WhatsApp) hanno radicalmente ridisegnato le logiche competitive nel settore delle comunicazioni. Con riferimento al mercato italiano, imprese come Telecom, Vodafone e Wind Tre, che per decenni hanno realizzato ingenti profitti offrendo fundamentalmente servizi di fonia e messaggistica (SMS) a prezzi piuttosto elevati, hanno dovuto ricalibrare completamente la propria *value proposition*, offrendo accesso a internet, servizi di streaming musicale e TV on demand, numerose App e servizi accessori, a prezzi sempre più competitivi. Allo stesso modo, sull'onda della *sharing economy*, piattaforme come Booking, AirBnb e Uber hanno rivoluzionato, rispettivamente, il settore turistico-alberghiero e quello dei trasporti, intaccandone le rendite economiche (*monopolistiche e ricardiane*), aumentando l'offerta a disposizione dei consumatori, e riducendo sia i costi di transazione sia le asimmetrie informative tra clienti e fornitori.

Per conseguenza, le innovazioni *distruttive* possono sottrarre quote di mercato ad attori-intermediari nella catena del valore (come le agenzie di viaggio) e aumentare la concorrenza in termini di prezzo e qualità dei servizi (Airbnb Vs hotel; Uber Vs tassisti, e così via).

In sostanza, in ogni settore, le dinamiche concorrenziali sono scandite simultaneamente tanto dalle contingenze ambientali, quanto dalla capacità delle imprese di incidere sul processo stesso, attraverso l'innovazione, l'efficienza e l'efficacia delle proprie strategie.

Queste relazioni hanno carattere iterativo – si ripetono nel tempo – modificando di volta in volta le caratteristiche intrinseche del mercato e le risposte dei concorrenti.

Figura 2 – la relazione dinamica tra concorrenza e strategia



Fonte: elaborazione propria

Inoltre, in ogni industria, le imprese operano con strategie diverse e ottengono performance fortemente disomogenee: alcune conquistano la leadership di mercato, altre faticano a sopravvivere, altre ancora falliscono.

Non è semplice riassumere l'insieme di elementi che spiegano l'eterogeneità dei risultati conseguiti da imprese concorrenti, all'interno di un dato settore. Tali risultati dipendono, in effetti, dalle specifiche strategie adottate da ciascun giocatore: alcune imprese, come Apple, Mercedes, Starbucks o Netflix, hanno ottenuto performance rilevanti, nei rispettivi ambiti, costruendo una forte *brand equity*, puntando sull'innovazione continua ed offrendo ai propri clienti prodotti e servizi caratterizzati da elevati standard qualitativi.

Altre imprese, come Ikea, Wal-Mart e Ryanair, hanno raggiunto il successo facendo leva su modelli di business originali ed innovativi, che hanno consentito alle imprese di ridurre i propri costi di produzione e, quindi, di ribaltare parte di queste efficienze sui prezzi finali.

Peraltro, alcune imprese ottengono elevate performance diversificando le proprie attività in numerosi contesti merceologici e geografici, mentre altre diventano *leading players* attraverso strategie di focalizzazione, concentrandosi in specifiche nicchie di mercato.

La disomogeneità dei risultati conseguiti dalle imprese e la varietà delle strategie adottate dipendono da una complessa serie di fattori, tra cui il settore di appartenenza, la

regolamentazione del mercato, e le risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie, di volta in volta, per competere (Saloner, Shepard e Podolny, 2005).

Il paragrafo che segue propone una rilettura del rapporto tra concorrenza e strategia d'impresa da un punto di vista "storico".

## **1.2. Concorrenza e strategia: *background* e profili evolutivi**

*Consider this lesson in strategy. In 1934, Professor G.F. Gause of Moscow University, known as "the father of mathematical biology," published the results of a set of experiments in which he put two very small animals (protozoans) of the same genus in a bottle with an adequate supply of food. If the animals were of different species, they could survive and persist together. If they were of the same species, they could not. This observation led to Gause's Principle of Competitive Exclusion: No two species can coexist that make their living in the identical way.*

*Competition existed long before strategy. It began with life itself.*

Bruce D. Henderson

Sebbene gli studi di *strategic management* si siano sviluppati in modo strutturato solo a partire dalla seconda metà del '900, la storia della strategia "in senso lato" ha radici ben più remote. Nella maggior parte dei manuali, infatti, le origini della strategia vengono fatte risalire ai tempi degli antichi greci, che utilizzavano il termine "strategos" per riferirsi a figure di vertice in campo militare, politico o giuridico (Ghemawat, 2002). Su questa linea, il primo scritto in materia risale al quinto secolo A.C. ed è attribuibile a Sun Tzu, autore de "L'arte della guerra" – trattato che analizza diversi aspetti della strategia e della tattica militare – e che in seguito ha ispirato politici, filosofi, economisti e sociologi.

Da allora fino alla seconda metà del ventesimo secolo, la storia della strategia ha seguito traiettorie di sviluppo piuttosto lineari, sia in campo militare che nel mondo degli affari, in cui "i principali obiettivi perseguiti sono stati la massimizzazione del profitto, l'incremento del potere di mercato e la costruzione di monopoli" (Aurik, Jonk, e Fabel, 2014).

Sotto il profilo strettamente accademico, una ricostruzione ragionata della "storia della strategia" e dei rapporti che intercorrono tra questa ed il processo concorrenziale, può avere

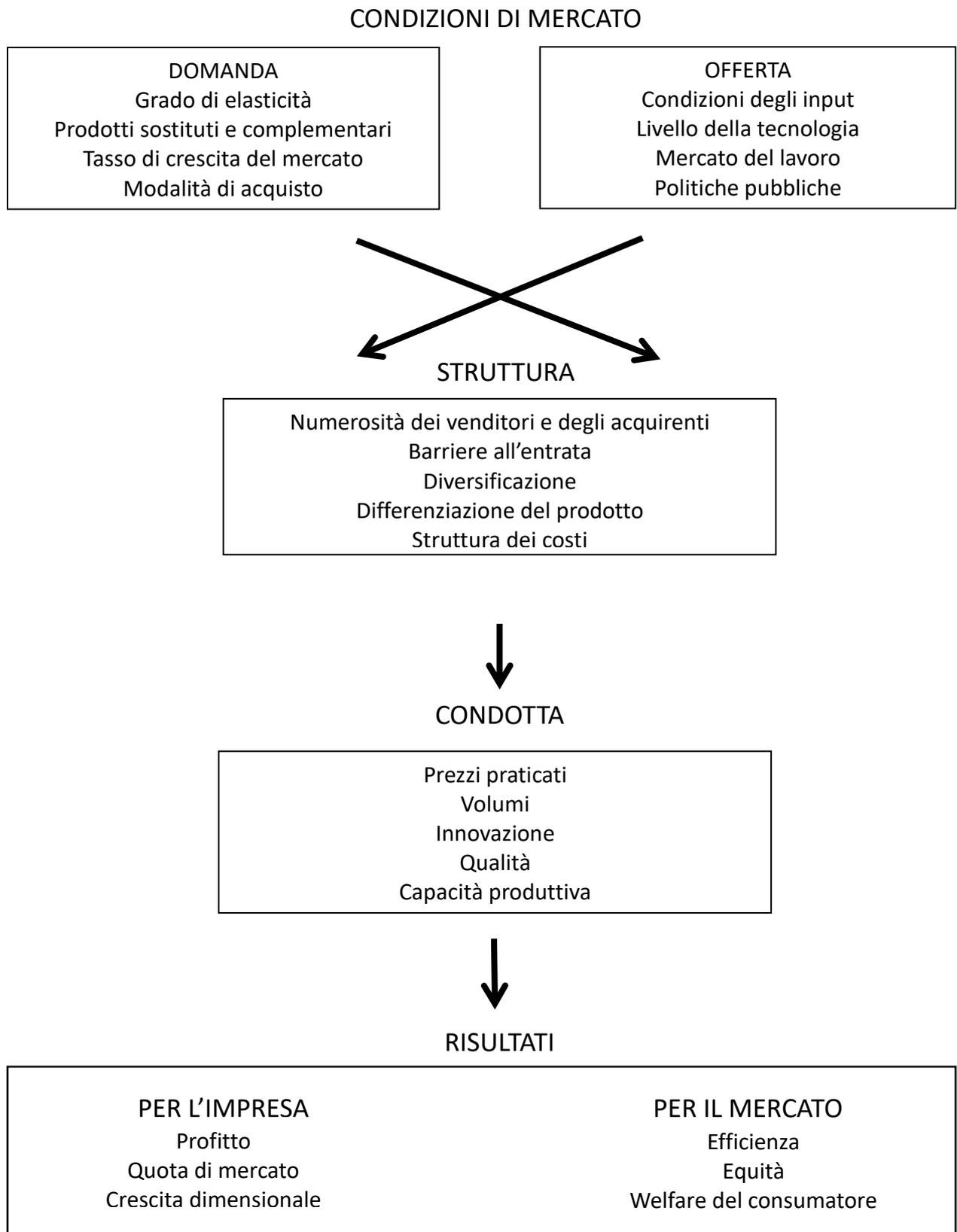
come *starting point* il 1776, anno in cui Adam Smith, padre dell'economia politica, getta le basi per la comprensione delle regole che governano il funzionamento dei mercati. Successivamente, nel 1838 il matematico Antoine Cournot costruisce il primo modello per l'analisi delle interazioni competitive in contesti oligopolistici (Cournot, 1838) e, a partire da tale contributo, sono stati sviluppati altri modelli tesi ad indagare, di volta in volta, le caratteristiche del processo concorrenziale basato sul prezzo (Bertrand, 1883), le interazioni tra imprese che offrono beni differenziati (Chamberlin, 1933; Robinson, 1933) e che competono geograficamente (Hotelling, 1929).

Negli anni '30 un gruppo di economisti – appartenenti alla cosiddetta Harvard School – sviluppò un framework teorico, confluito poi nel paradigma Struttura-Condotta-Performance (SCP), che ebbe notevole successo tra gli accademici. Secondo tale filone interpretativo, le ragioni per cui le imprese consolidate sono in grado di ottenere notevoli profitti, anche nel lungo periodo, debbono essere ricercate nelle caratteristiche strutturali del mercato in cui operano.

Edward Mason, in particolare, riteneva che la struttura di mercato determinasse i comportamenti di acquirenti e venditori e, conseguentemente, incidesse sulla determinazione di variabili strategiche come i prezzi praticati e le quantità prodotte. Tali decisioni, di conseguenza, determinavano le performance delle imprese ed il *consumer surplus* prodotto all'interno dell'industria (Mason, 1939; 1949).

Analisi successive, condotte anche da Joe Bain, uno dei massimi esponenti dell'*Harvard Economics Department*, confermarono l'esistenza di tale relazione anche attraverso studi empirici (Bain, 1951).

Figura 3 – il modello Struttura – Condotta – Performance



Fonte: Adattamento da Laino, 2012.

Ed è proprio durante la prima metà del '900 che, soprattutto negli Stati Uniti, iniziano a svilupparsi le prime *big corporations* come General Motors, Ford e Standard Oil. Più in generale, in un momento di crescita della domanda interna statunitense, crebbero in parallelo diversi settori, tra cui quello dei trasporti, petrolifero, acciaio e industria pesante; ed è in questi anni che si diffuse il Taylorismo – l'organizzazione scientifica del lavoro basata fondamentalmente sull'efficienza operativa, sulla divisione del lavoro e la standardizzazione dei processi di produzione. L'impostazione meccanicistica consentiva alle imprese di vendere enormi volumi a prezzi contenuti, e così prodotti come automobili ed elettrodomestici poterono essere acquistati da un bacino di clienti sempre maggiore – la scala produttiva e le dimensioni delle imprese crebbero notevolmente.

Tuttavia, *“durante gli anni '50 e '60 i manager incontravano crescenti difficoltà nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse. Tecniche di budgeting finanziario come la redazione di piani finanziari annuali e di valutazione di progetti d'investimento fornivano strumenti di controllo a breve termine e di selezione fra investimenti alternativi, ma non erano in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo”* (Grant, 2016). Nasce così la necessità della pianificazione di lungo periodo, che in sostanza consisteva nella redazione di un documento, di durata quinquennale, che definiva gli obiettivi, le priorità dell'impresa e l'allocazione di risorse nelle diverse aree d'affari – alla luce delle previsioni sulle variabili economiche chiave per l'azienda, come l'andamento della domanda, le quote di mercato, costi, ricavi e margini conseguibili.

L'efficacia della pianificazione aziendale, tuttavia, dipende dalla misura in cui è concretamente possibile effettuare proiezioni sul futuro; dalla capacità dell'impresa di “guardare lontano”. Tale capacità è inversamente proporzionale al grado di complessità che l'impresa deve fronteggiare (Barile, 2009) e, negli anni '70, venne fortemente messa in discussione. La crescente concorrenza internazionale giocata tra Stati Uniti, Europa ed Asia, la scarsa efficacia delle strategie di diversificazione e le crisi petrolifere del 1974 e del 1979 contribuirono ad alimentare l'instabilità macroeconomica, rendendo sostanzialmente impossibile, per il top management delle imprese, pianificare dettagliatamente le proprie attività nel lungo periodo.

Ed è in tali circostanze che si verifica il passaggio dalla pianificazione alla direzione strategica: invece di identificarla come un plesso di decisioni basate su previsioni future, peraltro incerte e poco attendibili, data la crescente complessità di contesto, il management

inizia ad intendere la strategia come un processo attraverso il quale collocare l'impresa sul mercato – come posizionarsi rispetto alla concorrenza – e la ricerca del vantaggio competitivo ne diventa l'obiettivo centrale.

Fino a questo momento, inoltre, i meccanismi che governano il processo competitivo erano stati investigati separatamente da microeconomisti, da un lato, e *business theorists*, dall'altro. Questi ultimi, in particolare, davano poca importanza agli sviluppi dell'economia industriale, che adottava un taglio principalmente rivolto allo studio di politiche pubbliche ed era poco orientata sul settore privato.

In questo contesto, i contributi di Michael Porter segnarono un punto di svolta, contribuendo ad avvicinare, in qualche misura, i due mondi dell'economia pura e del *business management*. In un articolo uscito nel settembre del 1975, "Note on the Structural Analysis of Industries", Porter invitava gli studiosi di *industrial organization* ad abbracciare il punto di vista dell'impresa, orientata alla massimizzazione del profitto. Poco dopo, nel 1989, il Professore di Harvard pubblica il suo *masterpiece* – "Competitive Strategy" – in cui afferma che l'attrattività complessiva di un settore dipende dall'interazione di cinque forze competitive. Da quel momento numerosi altri autori hanno contribuito al dibattito accademico con diverse teorie volte a spiegare le differenze di redditività tra le imprese operanti all'interno del medesimo settore, e le differenze di attrattività tra settori diversi.

Successive generalizzazioni del framework porteriano hanno preso in considerazione altre variabili che contribuiscono a disegnare il panorama competitivo, quali le strategie di diversificazione, il grado di apertura internazionale delle imprese e la collaborazione con lo Stato e la pubblica amministrazione (Ghemawat, 2007). Tali sviluppi, inoltre, hanno consentito di ragionare sulla circostanza per cui le imprese possano cooperare, oltre che competere (Brandenburger e Nalebuff, 1996). Il modello della rete del valore, in particolare, ha evidenziato il ruolo dei *complementors* quale forza speculare rispetto alla presenza di prodotti sostituiti, aprendo le porte ad un filone di studi che integrasse la teoria dei giochi nell'analisi delle relazioni tra le imprese.

In altri studi, le cinque forze competitive sono state riunificate in un'unica forza – una "tensione" inquadrabile nelle transazioni tra fornitori, clienti e concorrenti che, all'interno di un'industria, si contendono il valore complessivamente generato (Ryall, 2013).

La tappa successiva avviene negli anni '90, quando alcuni accademici iniziano a spostare il focus dall'analisi settoriale verso la dimensione interna dell'impresa. In effetti, fino ad allora, il determinismo del paradigma SCP ed il modello delle cinque forze competitive

rappresentavano un'eredità culturale importante – il *leitmotiv* di fondo rispetto al quale veniva sviluppata l'analisi della concorrenza.

La nascita della *resource based view of the firm* ha ribaltato la prospettiva: invece di fondare le decisioni strategiche sulla base di parametri relativi all'ambiente esterno, l'asse portante dell'analisi diventa quello delle risorse e delle competenze con cui l'impresa può entrare in un mercato ed ottenere vantaggio competitivo. Il settore automotive e quello del trasporto aereo, per esempio, sono decisamente poco attrattivi – se le lenti adottate per valutare l'attrattività sono le forze porteriane: in entrambi i settori vi è una forte concorrenza interna, i fornitori ed i clienti hanno un considerevole potere negoziale, non vi sono particolari barriere tecnologiche o regolamentari ad ostacolare la concorrenza potenziale ed il grado di sostituibilità dei prodotti è in continua evoluzione, anche grazie agli sviluppi della tecnologia.

In un terreno competitivo così difficile, per quali ragioni Ryanair e Tesla sono entrate nel mercato? In generale, su quali basi il *board* dell'impresa decide di gettarsi consapevolmente in un settore che presenta caratteristiche strutturali poco attrattive? Probabilmente la maggior parte dei *business consultant* avrebbe preventivamente suggerito a Tesla e Ryanair di astenersi dall'entrare in industrie così mature, competitive e rischiose.

La questione più interessante, peraltro, non risiede tanto nel fatto che le due aziende siano entrate, rispettivamente, nel settore della produzione di automobili ed in quello del trasporto aereo. In punto centrale sta negli strepitosi risultati ottenuti. La storia di Davide e Golia non è eccezionale per il fatto che un uomo ha sfidato un gigante; è eccezionale perché Davide ha vinto, perché è accaduto l'impossibile.

Il filone di studi *resource-based* ha portato gli studiosi di management ad interrogarsi non tanto (o almeno non solo) sul *dove* competere, alla ricerca di industrie appetibili e mercati facili da dominare (*outside-in strategies*) quanto piuttosto sul *come* entrare e sul *come* competere (*inside-out strategies*). Bassi costi del lavoro ed efficienza operativa per la strategia low cost di Ryanair; innovazione e responsabilità sociale alla base della strategia di Tesla, pioniere dell'auto elettrica.

Il perno dell'analisi strategica diventa quindi l'insieme di risorse e competenze di cui l'impresa dispone per la creazione ed il mantenimento del vantaggio competitivo (Montgomery and Collins, 1995; Prahalad and Hamel, 1990).

Negli anni seguenti, l'avvento di internet e gli sviluppi dell'economia digitale hanno contribuito alla successiva *strategic revolution*, caratterizzata dal passaggio da una logica *industrial based* ad una *service based* (Vargo e Lusch, 2008; 2004; Vargo, Lusch e O'brien,

2007), dall'inasprimento del processo concorrenziale e dall'intensificazione dei ritmi di sviluppo dell'innovazione.

Secondo alcuni autori i settori economici, nella gran parte dei casi, sono ormai caratterizzati da *ipercompetizione* (D'Aveni, 1994), eccesso di offerta rispetto alla domanda, elevato grado di maturità e compressione dei margini conseguibili, e tutto ciò spinge le imprese ad un confronto sempre più severo (Kim e Mouborgne, 2017; 2005).

La crescita esponenziale dell'ICT e delle tecnologie digitali, inoltre, ha acceso la competizione nei *two-sided markets* (Rochet e Tirole, 2005) e nei mercati *winner-takes-all* (Lee, Lee e Lee, 2006) in cui le imprese concorrono per affermare la propria tecnologia o versione del prodotto come standard di mercato – ad esempio, la guerra tra IOS e Android come sistemi operativi mobili.

Di conseguenza, le imprese hanno dovuto fronteggiare livelli di turbolenza e complessità di contesto particolarmente elevati, che a loro volta hanno ridotto ulteriormente le capacità previsionali e l'efficacia della pianificazione. Le contromosse strategiche, pertanto, hanno fatto leva sulla costruzione di opzioni per il futuro, nella forma di *exit strategies*, opzioni di crescita o flessibilità (Williamson, 1999) sull'innovazione (Markides, 1998; Christensen, 1997) e sulla ricerca di *blue oceans* – nicchie di mercato prive di concorrenza.

### **1.3. Concorrenza e strategie d'impresa nei settori ad alta tecnologia: *competition as a click away***

“*Competition? It's just a click away*”. Secondo Eric Schmidt (ex CEO di Google) e Hal Varian (*chief economist*), negli attuali contesti competitivi il vantaggio si perde (o si conquista) in uno *snapshot*; la leadership di mercato è sempre in bilico e la dominanza, fondamentalmente, non esiste più<sup>3</sup>.

Sotto la spinta del processo innovativo, e nel più ampio contesto della digitalizzazione, vi sono diversi fenomeni con cui l'accademia, i pubblici poteri, le imprese ed i consumatori sono attualmente chiamate a confrontarsi: *sharing economy*, piattaforme digitali, *big data*, mercati a più versanti *e-commerce*, Intelligenza Artificiale (Mannoni e Stazi, 2018, Lambrecht e Tucker, 2017; Mazzei e Noble, 2017; Gal e Elkin-Koren, 2016; Haucap e Heimeshoff, 2014;

---

<sup>3</sup> Sul punto, cfr. <https://www.forbes.com/sites/davidwisner/2012/10/14/googles-larry-page-competition-is-one-click-away-and-other-quotes-of-the-week/>; <https://legalresearch.blogs.bris.ac.uk/2018/05/google-is-the-competition-truly-just-a-click-away/>

McAfee e Brynjolfsson, 2012; Osterwalder e Pigneur, 2010). Queste innovazioni, nel loro insieme, hanno rivoluzionato le regole del gioco, con forti ripercussioni per lo *strategic management* delle imprese, da un lato, e per gli utenti, dall'altro<sup>4</sup>.

Normalmente quando il potere, economico o politico, è concentrato nelle mani di pochi soggetti o, al limite, di uno solo, aumentano i rischi, rispettivamente, per l'economia e per la democrazia. Molto spesso neppure i consumatori guardano con favore le potenti oligarchie nel settore del credito o le multinazionali operanti nell'industria farmaceutica. Il grido, di alcuni, "contro gli eurocrati", nasconde probabilmente un generico sentimento di ostracismo e diffidenza verso i centri di potere.

Per contro, quando si parla di Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft o Uber, l'opinione del mercato è del tutto opposta – gli *over the top* del digitale spesso conquistano la simpatia e la fedeltà dei consumatori, per diverse ragioni:

- 1) Sono imprese che incarnano il sogno americano – il mito del garage, *la ricerca della felicità* – quelli che, con passione e talento, nella vita ce l'hanno fatta;
- 2) Apple e Microsoft portano continue innovazioni sul mercato, e i leader dell'*e-commerce* come Amazon e Alibaba consentono acquisti comodi, a prezzi bassi;
- 3) I social network come Facebook o le imprese come Google offrono i loro servizi ad *un prezzo pari a zero*.

Monopolisti popolari. "*Delle due l'una allora: o non sono veri monopolisti, o lo sono in modo così assoluto da vincere senza clamore la partita più difficile, quella del consenso*" (Mannoni e Stazi, 2018). Qual è il reale potere di mercato posseduto dai *top players* della *digital economy*?

---

<sup>4</sup> A valle di un'indagine conoscitiva condotta congiuntamente dall'Autorità Antitrust, dall'AGCOM e dall'Autorità Garante per la Privacy, è emerso che una frazione rilevante di soggetti, che pure utilizzano internet abitualmente, in realtà non ha un'idea chiara circa il modo in cui Facebook, Google e altri *over the top* riescano a realizzare profitti offrendo servizi ad un prezzo nullo. Altri non sono a conoscenza del fatto che tali operatori raccolgono i dati dei consumatori, o comunque non sono in grado di dire in che modo e per quale scopo le informazioni personali vengano raccolte ed utilizzate.

#### 1.4. *Big data* e concorrenza nei mercati a più versanti

“La scienza è fatta di dati come una casa è fatta di pietre. Ma un ammasso di dati non è scienza più di quanto un mucchio di pietre sia una vera casa.”

Henri Poincaré – matematico francese

Dati ed informazioni sono da sempre considerati quale input fondamentale per le imprese. Dalle scelte strategiche e organizzative più alte fino alle fasi finali del processo produttivo, qualsiasi momento di analisi e decisione sconta il fatto che il management sia in possesso di “conoscenza”. Lo sviluppo delle tecnologie digitali associato all’utilizzo crescente di dispositivi elettronici da parte dei consumatori *always on*, tuttavia, hanno modificato le dinamiche concorrenziali, portando a ripensare i processi di acquisizione, elaborazione e sfruttamento della conoscenza.

Colossi come Google e Facebook offrono una fascia molto ampia di servizi ad un *prezzo nullo*: Search Engine, Youtube, G-mail, Maps, Scholar e Translate tra i principali prodotti digitali offerti da Big G; servizi di rete quelli offerti dal social network più famoso al mondo. Tale scenario tocca i cardini della scienza economica e le radici del management strategico: come si battono “sui costi” imprese che offrono servizi gratuiti? C’è ancora *razionalità* nei modelli di business posti in essere dai colossi del web? Nel 2017 Google e Facebook hanno generato ricavi, rispettivamente, per 110 e 40 miliardi di dollari. *Business is (still) business*, eppure i conti non tornano.

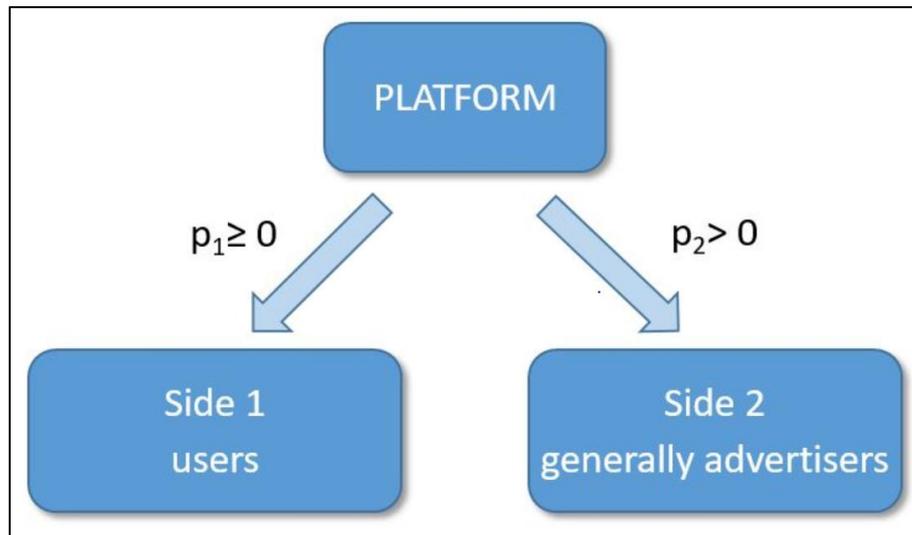
Per comprendere come tali imprese riescano a generare valore occorre soffermarsi sul ruolo giocato dai big data nella partita: Google e Facebook, strutturalmente, sono piattaforme che operano attraverso *multi-sided markets*: su un versante offrono servizi on-line ad un prezzo *monetariamente* nullo. L’oggetto dello scambio – la *moneta* con cui gli utenti pagano tali servizi – è rappresentata dai loro dati, relativi ad età, sesso, luogo di nascita e residenza, impiego, stato civile, ma anche ai viaggi effettuati, libri letti, interessi personali e, in generale, agli stili di vita e alle abitudini di consumo.

Tali dati consentono una dettagliata profilazione dei clienti, e l’*advertising* si configura come il secondo versante sul quale gli *over the top* fanno leva per ottenere profitto<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tecnicamente il termine Big Data si riferisce all’enorme massa di dati, derivanti da fonti diverse, che le imprese debbono gestire quotidianamente. Nel tempo i Big Data sono stati inquadrati alla luce delle 5V, che ne qualificano le caratteristiche rilevanti: 1) *Volume*, 2) *Veracity*, 3) *Value*, 4) *Velocity*, 5) *Variety*.

Figura 4 – il modello di business nei mercati a più versanti



Fonte: adattamento da Rochet e Tirole, 2005.

Sotto la guida di Margrethe Vestager la Commissione Europea ha mostrato particolare riguardo (e preoccupazione) relativamente all'esercizio del potere di mercato nei settori ad alta tecnologia, irrogando una sanzione al colosso di Mountain view pari a 2.4 miliardi di euro nel 2017 (caso Google Shopping), ed una seconda che ammonta a 4.3 miliardi nel 2018 (caso Google-Android<sup>6</sup>).

In generale, negli ultimi anni, i pubblici poteri, i media e i consumatori hanno posto crescente attenzione nei confronti delle strategie competitive e dei *business models* dei colossi digitali, anche alla luce dello scandalo che ha coinvolto Facebook e Cambridge Analytica.

Da un lato c'è chi sostiene che dette imprese siano sì innovative e di successo, ma non dominanti in senso economico. A favore di questa tesi sono state elaborate diverse argomentazioni:

- 1) In primo luogo, diversi studi hanno centrato l'attenzione sul fatto che i *big data* non costituiscono, di per sé, una risorsa strategica. Alcuni autori hanno sottoposto tale fenomeno al vaglio della *Resource Based Theory*, secondo la quale il vantaggio competitivo è legato all'insieme di risorse e competenze di cui l'impresa dispone e alle sinergie che scaturiscono dalla loro interazione (Barney e Hesterly, 2015; Conner e

<sup>6</sup> Sul punto, cfr. [https://www.youtube.com/watch?v=yNhu0MG\\_2MA&t=475s](https://www.youtube.com/watch?v=yNhu0MG_2MA&t=475s)

Prahalad, 1996; Peteraf, 1993; Barney, 1991). Gli asset dell'azienda hanno importanza diversa e contribuiscono in modo eterogeneo al raggiungimento di performance superiori. Seguendo tale filone, quindi, i big data non possono propriamente qualificarsi come risorsa strategica in quanto: a) non sempre apportano *valore*, b) non sono *rari*, c) non sono *imitabili* e d) non sempre le imprese dispongono della *struttura organizzativa* necessaria per sfruttarne il valore potenziale (Lambrecht e Tucker, 2017). Pertanto, gli ingenti investimenti che le aziende effettuano in *data warehouses*, *data analytics software* – e per trovare *data scientist* che sappiano trasformare la massa di dati in conoscenza sfruttabile – potrebbero non essere necessari (Ross, Beath e Quaadrag, 2013).

- 2) Un secondo elemento che incide negativamente sulla dominanza delle piattaforme è legato al fenomeno del *multi-homing*. Gli utenti possono utilizzare un motore di ricerca come Google (che raccoglie i loro dati), ma tale scelta non è esclusiva. I medesimi utenti potrebbero rivolgersi alternativamente a Bing, Yahoo o ad altri *web search engine* (che raccolgono i dati in modo simile a Google). Lo stesso utente potrebbe poi possedere un account su Facebook, un altro ancora su Instagram, e utilizzare LinkedIn e molte altre App e piattaforme. I big data che circolano sul web non sono di esclusiva proprietà delle piattaforme dominanti, anche perché normalmente non vi è nessun contratto che vincola gli utenti all'utilizzo di una specifica piattaforma. Seguendo questa impostazione, nessun social network o motore di ricerca deterrebbe, dunque, il monopolio dei dati, posto che le informazioni raccolte hanno spesso un ciclo di vita particolarmente breve: i gusti dei consumatori si evolvono, le persone cambiano città e lavoro – i dati che li riguardano “scadono” rapidamente, e con essi (s)cade il vantaggio per l'impresa che li detiene.
- 3) Nella maggior parte dei settori le imprese impiegano molto tempo per conquistare il vantaggio competitivo ed ottenere una posizione di peso sui mercati; tuttavia, una volta acquisito, tale vantaggio tende a cristallizzarsi o, comunque, può essere difficile da scrostare. Per esempio, con riferimento al contesto italiano, imprese come Enel, Eni e Ferrovie dello Stato detengono una forza economica che è radicata in investimenti infrastrutturali (la rete ferroviaria, centrali di produzione di energia elettrica e gas e così via). Imprese come IBM, Coca-Cola e Goldman Sachs hanno raggiunto dimensioni impressionanti, e la loro posizione sul mercato è oggettivamente difficile da spiazzare. L'economia digitale si gioca invece “nell'etere”, in un campo di battaglia sostanzialmente intangibile, e ciò riduce enormemente le barriere all'ingresso (Haucap e Heimeshoff,

2014). In questi settori i tassi di sviluppo dell'innovazione hanno ritmi del tutto propri, il processo di imitazione e superamento delle tecnologie esistenti è fortemente accelerato: secondo Infocamere, dal 2013 al 2018, in Italia, il numero di *start up* è passato da circa 500 ad oltre 9000, generando un fatturato cumulato di oltre 2 miliardi di euro e oltre trenta casi di *scale-up* – *ex start up* che “ce l’hanno fatta”, superando la soglia dei cinque milioni di euro di fatturato annuo. A livello mondiale, secondo Bloomberg, tra la via della seta e Silicon Valley gli investimenti in start up innovative hanno superato i 130 miliardi di dollari.

- 4) Infine, tra gli argomenti di difesa di Google a fronte delle accuse di abuso di posizione dominante, vi è, paradossalmente, quello della *competition on the merits*: la leadership di Big-G è stata conquistata “sul campo di battaglia”, guadagnando la fiducia degli utenti nel tempo attraverso l'innovazione continua e la qualità dei servizi offerti. L'algoritmo di *page-ranking* di Google (che la Commissione Europea ha sanzionato poiché favoriva i canali di *Google shopping* rispetto a quelli dei competitors) è proprio l'elemento che ha garantito il successo al gigante californiano. D'altronde, qualora gli utenti non apprezzassero la qualità dei risultati di ricerca proposti da Google, potrebbero utilizzare un altro motore di ricerca, dotato di sistemi di *Search Engine Results Page* (SERP) più efficaci. In assenza di costi di transazione significativi, il miglior vincolo concorrenziale per le *leading platforms* è rappresentato dai consumatori stessi, che possono esprimere le loro preferenze e spostarsi con facilità e senza particolari *switching costs* da un operatore all'altro.

In sostanza, attualmente, le attività di R&D, consulenza informatica, produzione di software, gestione di piattaforme, creazione di nuove App e servizi alle imprese, sono in crescita costante: *good news* per il consumatore – *back-breaking* per le imprese e per la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Tutto ciò ha spinto il dibattito accademico a ragionare, ridefinire ed interrogarsi sulla natura stessa del processo concorrenziale. Secondo Rita McGrath il successo dell'impresa del ventunesimo secolo è dato dalla sua capacità di “*avviare costantemente nuove iniziative strategiche, costruire e sfruttare nello stesso momento tanti vantaggi competitivi transitori. E sebbene tali vantaggi, presi singolarmente, siano solo temporanei, a livello di portafoglio consentono di mantenere la leadership anche nel lungo periodo*” (McGrath, 2013).

Nonostante la solidità di tali argomentazioni, la Commissione Europea propende per una tesi diversa, in parte basata su considerazioni di fatto: ancorché tali settori siano dinamici e facilmente aggredibili da parte di start-up, Google e Facebook detengono la leadership dei rispettivi mercati da oltre dieci anni, hanno il monopolio del *know how*, e diversi studi di *behavioral economics* mostrano che l'inerzia del consumatore innalza il livello degli *switching costs*, favorendo la vischiosità del mercato e la dominanza degli *over the top* già affermati sul mercato (Mannoni e Stazi, 2018).

Nel tracciare gli scenari evolutivi del management strategico, Robert Grant associa le considerazioni sulla temporaneità del vantaggio competitivo con la crescente complessità di contesto.

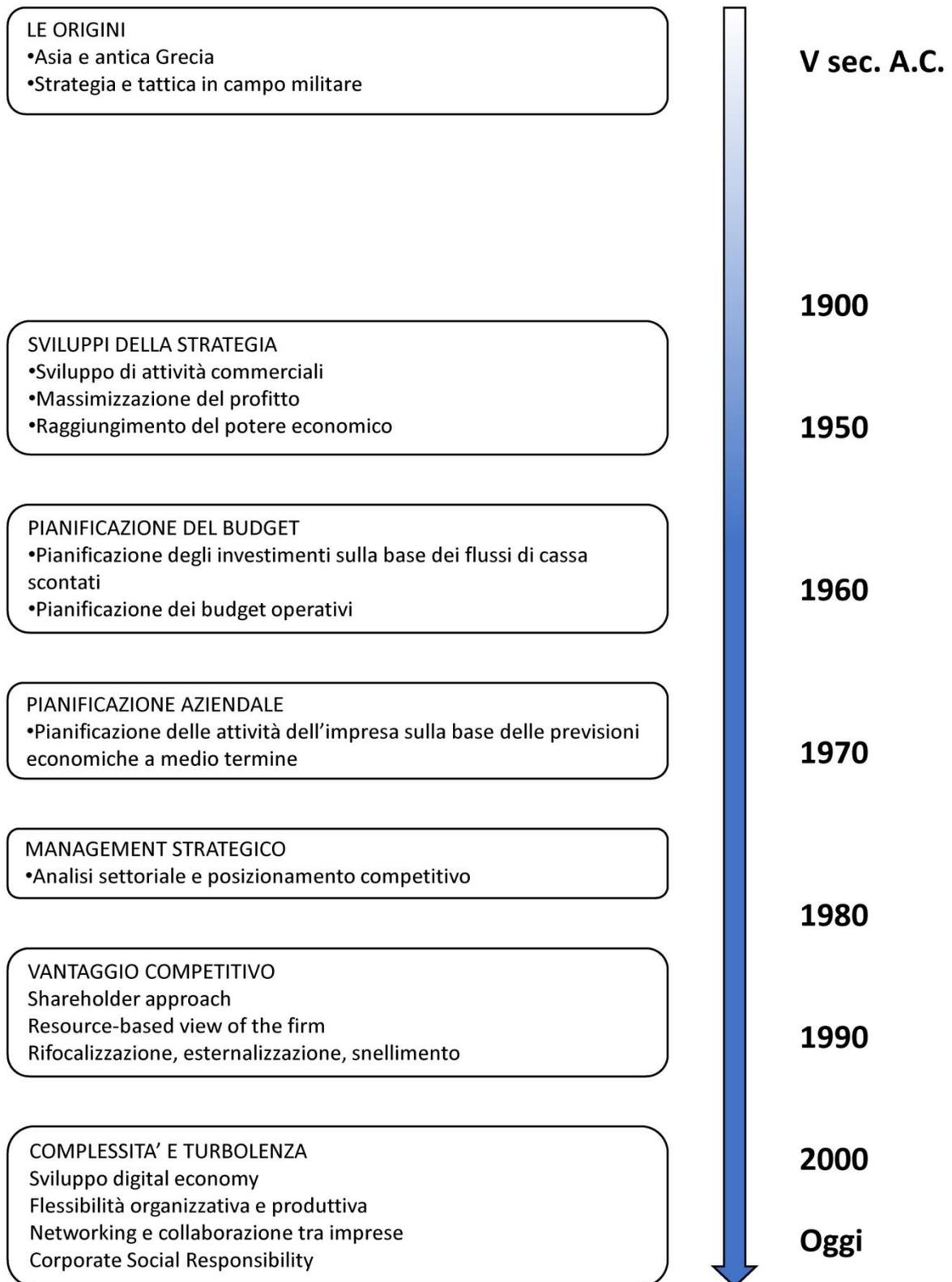
Sul piano pratico, l'Autore evidenzia le nuove sfide organizzative per le imprese, soprattutto in termini di *autosufficienza*: la completa integrazione verticale delle attività di acquisizione degli input, produzione, logistica, marketing, finanza, organizzazione e gestione del personale, è divenuta una prova sempre più ardua (Grant, 2016).

Di conseguenza, flessibilità e *networking* stanno acquisendo un peso sempre maggiore, con riguardo, in particolare:

- alle attività di produzione e logistica, attraverso la costruzione di catene del valore modulari, anche di "lunghezza" internazionale;
- alla struttura e all'organizzazione dell'impresa, attraverso l'implementazione di forme organizzative e di gestione del personale sempre più *smart*, come nel caso dell'*agile* e del *virtual working* adottato da Unilever, Enel, Barclays e Microsoft;
- alla strategia in senso stretto, di cui al ricorso crescente alle alleanze strategiche e alle varie forme di collaborazione (*joint ventures*, *partnership*, *licensing*, strategie di *outsourcing* ed *insourcing*).

Anche la recente crisi finanziaria, infine, ha contribuito ridisegnare contorni e contenuti del management strategico: capitalismo finanziario, disuguaglianze sociali e problematiche ambientali hanno rinnovato l'interesse, sia sul piano accademico che per i vertici delle imprese, nei confronti della *Corporate Social Responsibility* e dei rapporti che sussistono tra etica ed economia.

Figura 5 – evoluzione del management strategico



Fonte: adattamento da Grant, 2016.

## Capitolo 2      **BARRIERE ALL'ENTRATA, IMPRENDITORIALITÀ E DINAMISMO DEI MERCATI: ASPETTI TEORICI**

*Se trovi un sentiero senza ostacoli, probabilmente non conduce da nessuna parte.*

Frank A. Clark, membro del Congresso degli Stati Uniti

“*Stay hungry, stay foolish*”: così nel 2005 Steve Jobs chiudeva il suo discorso rivolgendosi ai giovani studenti dell'Università di Stanford. Il fondatore della Apple, così come Bill Gates, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg e Elon Musk appartengono a quella categoria di imprenditori – che più che imprenditori sono visionari. Spesso sono loro, genialoidi in un garage, quelli che alla fine cambiano il mondo, che il sogno americano lo realizzano davvero: computer, social network, e-commerce, passando per l'infinità di prodotti firmati dalla casa di Cupertino, per arrivare alle auto elettriche di Tesla, ai treni supersonici Hyperloop fino, pare, alla conquista di Marte.

Aveva ragione Einstein – *la logica vi porterà da A a B, l'immaginazione vi porterà dappertutto*. C'è un modo di fare impresa che porta a rivoluzionare interi settori e a crearne *ex novo* degli altri, e che richiede intuito per gli affari, ambizione, carisma e una smisurata propensione al rischio. Combinazione rara.

La maggior parte delle volte gli investitori sono *followers*, si limitano ad entrare all'interno di industrie già esistenti, offrendo prodotti e servizi simili a quelli proposti dai *competitors*. Invece di impiegare tempo, energie e risorse finanziarie in attività del tutto nuove, e quindi particolarmente rischiose, è più semplice osservare ciò che fanno gli altri, identificare coloro che ottengono i migliori risultati, ed imitarli (Schnaars, 2002; Rumelt, 1984).

Di conseguenza, se le imprese operanti in un dato business realizzano ingenti profitti, anche altri imprenditori vorranno fare la medesima cosa. Ciascun settore, date le sue peculiarità in termini di struttura e dinamiche competitive interne, attira in qualche misura gli interessi di imprenditori che debbono scegliere in che modo o in quale ambito impiegare le proprie risorse.

In generale, l'attrattività complessiva di un'industria è misurata dai ritorni sul capitale, proprio (ROE) e complessivo (ROI), mediamente conseguiti dalle imprese ivi operanti. Tali

indicatori costituiscono parametri di stima del potenziale di profittabilità che un investitore esterno potrebbe ricavare, nel caso entrasse nel business considerato.

La seguente tabella mostra i livelli di profittabilità conseguibili in diverse industrie.

*Figura 6 – redditività dei settori negli Stati Uniti*

<b>Settore</b>	<b>ROI medio (2010-2017)</b>	<b>Principali imprese operanti nel settore</b>
Tabacco	30%	Philip Morris Intl., Altria, Reynolds American
Computer Hardware	18%	Apple, Hp, Nice Ltd
Bevande analcoliche	15%	Coca Cola, Pepsico, Pulse Beverage
Prodotti per la casa e la persona	15%	Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Avon Products
Semiconduttori	13%	Intel, Texas Instruments, Skyworks solutions
Difesa e aerospaziale	11%	Boeing, Lockheed Martin, Rockwell Collins Inc.
Grande Distribuzione Organizzata	11%	Walmart, Target, Sears Holdings
Chimica industriale	10%	Eastman Chemical, Fmc Corporation, QuantumSphere, Entegris, Myers Industries, Newell Brands
Farmaceutico	10%	Pfizer, Johnson & Johnson, Merck
Trasporto aereo e ferroviario	9%	United Continental, Delta Air Lines, American Airlines, American Railcar Industries, Csx Corp, Union Pacific Corp
Assicurazioni mediche	8%	Aflac, Molina Healthcare, Unum Group
Produzione carta	7%	Acco Brands, Clearwater Paper, Kapstone Paper & Packaging
Automotive	7%	Ford, General Motors, Polaris Industries
Attrezzi agricoli	6%	Caterpillar, Deere, Agco
Hotels & Tourism	6%	Marriott International, Mgm Resorts, Las Vegas Sands
Edilizia e costruzioni	5%	Jacobs Engineering, Kbr, Goldfield Corp
Servizi di comunicazione	4%	Digitalglobe, Globalstar, J2 Global
Energia elettrica e gas	4%	Gas Natural Inc., Gannett Co., Rgc Resources, Duke Energy, Exelon, Southern
Real Estate Operations	3%	Ggp Inc, Ladder Capital Corp, Sb Partners

*Fonte: elaborazione propria su dati CSIMarket.*

Anche se i margini di profittabilità variano da Paese a Paese, alcune industrie offrono rendimenti sistematicamente più importanti di altre, sia negli Stati Uniti che in Asia o in Europa.

Per esempio, le imprese attive nel settore farmaceutico, del tabacco o che offrono prodotti per la casa e la persona ottengono tassi di ritorno sul capitale piuttosto elevati, mentre in altri settori, come i servizi di comunicazione o la vendita di energia elettrica, i margini conseguibili sono ridotti, a volte a malapena sufficienti a coprire il costo del capitale (Waring, 1996, Rumelt, 1991; Cool e Schendel, 1988).

Perché imprenditori e *venture capitalist* continuano ad operare in ambiti merceologici così poco redditizi? Il processo di entrata è esclusivamente qualificabile come un meccanismo *profit-driven*? Società attive nell'industria della produzione di carta o dell'intrattenimento potrebbero liquidare i propri asset ed investire il ricavato all'interno di settori maggiormente remunerativi. Per converso, in tali settori, spesso non si osservano ingressi da parte di nuove imprese, o comunque se ne osservano in quantità inferiore rispetto a quella che ci si poteva attendere, considerata la profittabilità potenzialmente conseguibile (Wiggins e Ruefli, 2005; Jacobsen, 1998).

Il dibattito accademico sul tema è stato particolarmente acceso negli ultimi trent'anni, e molti contributi si sono concentrati sulla sostenibilità del vantaggio competitivo e sulle determinanti che spiegano l'eterogeneità dei risultati conseguiti dalle imprese operanti in settori diversi (Madsen e Walker, 2017, Dosi, Lechevalier e Secchi, 2010; Weerawardena, O'Cass e Julian, 2006; Wiggins e Ruefli, 2005; Knott, 2003; McGahan e Porter, 2003; Cubbin e Geroski, 1987).

## 2.1. Le determinanti del processo di entrata: letterature a confronto

Quali sono le determinanti principali che spiegano il processo di entrata? Che ruolo giocano i profitti, l'innovazione, le risorse e le competenze nel disegnare le dinamiche di mercato?

Le scienze economiche "pure" e gli studi di management convergono nell'affermare che la ragione principale che spinge nuove imprese ad entrare nel mercato è legata alla presenza di extra-profitti.

Secondo l'approccio tradizionale (Garavaglia, 2016), l'entrata dell'impresa ( $E_{jt}$ ) al tempo  $t$  nell'industria  $j$  è spiegata dalla differenza tra il livello dei profitti che si aspetta di ottenere ( $\Pi_{jt}^e$ ) ed il livello-limite di redditività dell'industria nel lungo periodo, tale da non attirare ulteriori concorrenti ( $\ell_j$ ). Questa differenza va ponderata sia rispetto alla velocità di reazione dell'entrata ( $\gamma$ ) che rispetto a disturbi casuali  $\mathcal{E}_{jt}$ .

$$E_{jt} = \gamma (\Pi_{jt}^e - \ell_j) + \mathcal{E}_{jt}$$

Se  $\Pi_{jt}^e > \ell_j$  è ragionevole attendersi un flusso positivo di entranti  $E_{jt} > 0$

Tale scenario è stato formalizzato anche attraverso la teoria dei giochi: data la comparazione tra il costo di entrata ( $K$ ) ed i profitti attesi da ciascuna impresa ( $\Pi$ ), il numero di imprese di equilibrio ( $N^*$ ) presenti in un settore è ricavabile dalla seguente condizione:

$$\Pi_{N^*} > K ; \Pi_{N^*+1} < K$$

Questi vincoli definiscono un equilibrio di Nash (Myerson, 1978; Nash, 1951) in quanto nessuna impresa ha interesse a modificare la propria posizione, data quella delle altre imprese: i concorrenti attuali realizzano un profitto superiore al costo sopportato per entrare, ma per i concorrenti potenziali non vi è convenienza a competere nel settore.

L'analisi stazionaria del processo di entrata elaborata dagli economisti neoclassici, tuttavia, si è rivelata insufficiente per spiegare la presenza simultanea di imprese entranti ed uscenti dal mercato (Garavaglia, 2016) e per cogliere i punti chiave che guidano l'evoluzione settoriale (Cappelli e Renzi, 2010).

Secondo Schumpeter il funzionamento dei mercati dev'essere analizzato da un punto di vista dinamico, e l'innovazione si qualifica come il cardine centrale che guida il cambiamento

settoriale (Schumpeter, 1942; 1939, 1934). L'autore austriaco afferma che ciò avviene in due modi: da un lato attraverso la creatività e l'ambizione di imprenditori-innovatori che propongono sul mercato nuovi prodotti e processi che soppiantano quelli esistenti (*disruptive innovations*), dall'altro grazie alle innovazioni sviluppate dalle imprese già attive sul mercato. Le imprese *incumbent*, normalmente, detengono maggiori capitali rispetto ai *newcomers*, e tendono ad investire in Ricerca e Sviluppo per arginare la concorrenza potenziale e mantenere elevata la propria quota di mercato.

Da tale impostazione prende le mosse il filone dei *regimi tecnologici* (Nelson e Winter, 1982), che normalmente si qualificano sulla base di quattro fattori (Malerba e Orsenigo, 1993):

- Opportunità tecnologiche
- Condizioni di appropriabilità
- Cumulatività nei processi innovativi
- Caratteristiche della conoscenza

Tale prospettiva evidenzia che il processo di entrata dipende non solo dal profitto ottenibile, ma anche dalle specifiche caratteristiche del settore, ed è quindi qualificabile come un fenomeno *competence and knowledge-driven*.

La dinamica di mercato è dunque scandita anche dal vantaggio sulle competenze: qualora siano le imprese *incumbent* a detenere tale vantaggio (modello della porta girevole) il flusso di imprese uscenti è fondamentalmente rappresentato dagli stessi *newcomers* – imprese che hanno provato ad entrare in un settore e che dopo un certo arco di tempo ne sono uscite, lasciando la composizione dell'arena competitiva imm modificata rispetto alla situazione pre-ingresso.

Altre volte sono i nuovi entranti ad avere le competenze vincenti per conquistare il mercato (metafora della foresta), scrostando le rendite delle imprese e spingendole fuori dal mercato (Audretsch, 1995).

Le discontinuità del tipo *competence destroying* e *competence enhancing* impattano dunque sull'evoluzione settoriale, modellano la “S” dei cicli tecnologici e guidano il dinamismo dei mercati (Quintana-Garcia e Benavides-Velasco, 2008; Suarez e Utterback, 1995; Anderson e Tushman, 1991).

Con riferimento alla *dimensione* delle imprese entranti, numerosi lavori empirici hanno evidenziato che le nuove iniziative imprenditoriali vengono supportate da investimenti

crescenti – al crescere delle aspettative circa la profittabilità futura (Pan, Li e Tse, 1999; Audretsch e Mahmood, 1995; Siegfried e Evans, 1994). La valutazione prospettica di un nuovo ingresso, a sua volta, dipende dal quadro informativo di cui l'impresa dispone (redditività dell'industria, regolamentazione settoriale, strategie delle imprese *incumbent*, e così via).

Infine, con riferimento alla *quantità* di imprese che entrano in un dato mercato, anche l'approccio sociologico dell'ecologia organizzativa ha fornito rilevanti contributi. Tale filone indaga il dinamismo di mercato non dal punto di vista della singola impresa, quanto piuttosto a livello di popolazione (Garavaglia, 2016; Carrol, 1997). In particolare, vi sono due "forze" che orientano il processo di entrata: la legittimazione e la competizione. La prima fa riferimento alla misura in cui una data forma organizzativa viene accolta dai diversi attori (clienti, fornitori, sistema finanziario) all'interno di un dato contesto, ed è la forza che domina nel breve periodo – una popolazione che adotta o rifiuta nuove abitudini alimentari o tendenze nel vestire; un gruppo di clienti che iniziano ad utilizzare i servizi offerti da una start up. La seconda riguarda i meccanismi competitivi che si instaurano una volta che l'entrata è avvenuta, ed è la forza che prevale nel lungo periodo.

Secondo detta impostazione, il flusso di nuovi attori in un mercato è correlato positivamente all'effetto di legittimazione e negativamente rispetto alla concorrenza.

## **2.2. Barriere all'entrata: aspetti definitivi**

La sostenibilità del vantaggio competitivo delle imprese e, quindi, della loro posizione di dominanza sui mercati, è un tema di rilievo sia in microeconomia che nell'analisi strategica. Da un lato, lo sviluppo della tecnologia e l'apertura dei mercati hanno accelerato i ritmi della competizione e i tempi di erosione del vantaggio competitivo da parte di potenziali nuovi entranti; dall'altro lato vi sono imprese che hanno saputo mantenere la leadership anche nel lungo periodo: negli ultimi vent'anni Microsoft ha detenuto il 90% nell'industria dei sistemi operativi; Sotheby's e Christie's hanno mantenuto congiuntamente tale quota nel mercato mondiale delle aste. Le stesse Google e Facebook, che pure sopportano una concorrenza potenziale molto intensa, di fatto dominano il web da molti anni.

Numerosi studi mostrano che, in media, i *top players* nei rispettivi ambiti competitivi sono in grado di conservare la leadership di mercato per archi temporali anche molto lunghi, nell'ordine dei 20-30 anni (Geroski e Toker, 1996) e oltre (Büchi e Cugno, 2015).

Per quale ragione nuovi imprenditori non erodono il primato? Come riescono tali imprese a proteggere la propria posizione di vantaggio anche nel lungo periodo?

Studiosi di management (Porter, 2008; Grundy, 2006; Spulber, 2003) ed economisti industriali (Caves, 1998; Stigler, 1968; Bain, 1956) hanno dato notevole importanza al ruolo delle barriere all'ingresso e al loro impatto sulla competitività dei mercati. I primi hanno analizzato tale impatto adottando il punto di vista dell'impresa (*strategic management approach*); l'economia industriale ha invece identificato, analizzato e classificato le barriere all'entrata secondo vari criteri, cercandone le cause all'interno delle caratteristiche strutturali dei mercati (*Industrial Organization approach*).

Tali barriere determinano in buona misura il grado di attrattività di un settore, possono contribuire a stimolarne o rallentarne la dinamicità complessiva e giocano un ruolo chiave in termini di sostenibilità del vantaggio competitivo (Maradok, 1998; Peteraf, 1993).

In termini generali, un'impresa intenzionata ad entrare in un dato business può essere ostacolata sia da fattori "esogeni", relativi alla struttura del mercato e alle tecnologie utilizzate, che da fattori "endogeni", associati a specifici comportamenti ostruzionistici posti in essere dai *rivals* già presenti nel settore. Nel primo gruppo rientrano, tipicamente, il fabbisogno di capitale necessario per entrare e competere in un dato business, le economie di scala ed i vantaggi assoluti di costo di cui godono gli *incumbents*, l'esistenza di effetti di rete e di elevati *switching costs*, le difficoltà di accesso ai canali di distribuzione cui un nuovo entrante deve far fronte, il grado di differenziazione dei prodotti e le barriere istituzionali, regolamentari e legali (Blair e Sokol, 2015; Geroski e Jacquemin, 2013; Viscusi, Vernon e Harrington, 2005, Demsetz, 1982).

Del secondo gruppo fanno parte le strategie poste in essere dagli *incumbents* per impedire o rallentare l'ingresso di nuovi concorrenti. Tali strategie possono essere preventive (come, ad esempio, un aumento delle quantità prodotte che, associato ad investimenti irreversibili, sia tale da rendere non conveniente l'ingresso del *newcomer*), che successive rispetto all'entrata (guerre di prezzo, intensificazione delle attività pubblicitarie e di marketing). In alcuni casi tali strategie escludenti possono integrare comportamenti contrari al diritto della concorrenza.

Le principali definizioni di barriere all'entrata proposte in letteratura sono le seguenti:

- Bain: *A barrier to entry is an advantage of established sellers in an industry over potential entrant sellers, which is reflected in the extent to which established sellers can persistently raise their prices above competitive levels without attracting new firms to enter the industry. Or, in short, an entry barrier is anything that allows incumbents to earn above-normal profits without inducing entry (Bain, 1956).*
- Stigler *A barrier to entry is a cost of producing (at some or every rate of output) that must be borne by firms seeking to enter an industry but is not borne by firms already in the industry (Stigler, 1968).*
- Caves *Factors of market structure accounting for the existence of transnational corporations and of barriers to market entry (Caves, 1971)*
- Williamson *Factors causing high transactions costs for a firm in an industry (Williamson, 1973).*
- Ferguson *A barrier to entry is a factor that makes entry unprofitable while permitting established firms to set prices above marginal cost, and to persistently earn monopoly return (Ferguson, 1974).*
- Fisher *A barrier to entry is anything that prevents entry when entry is socially beneficial (Fisher, 1979).*
- Von Weizsacker *A barrier to entry is a cost of producing that must be borne by a firm seeking to enter an industry but is not borne by firms already in the industry, and that implies a distortion in the allocation of resources from the social point of view (Von Weizsacker, 1980).*

Gilbert	<i>An entry barrier is a rent that is derived from incumbency (Gilbert, 1989).</i>
Spulber	<i>Competitive advantage as a barrier to entry (Spulber, 2003).</i>
Carlton e Perloff	<i>A barrier to entry is anything that prevents an entrepreneur from instantaneously creating a new firm in a market. A long-run barrier to entry is a cost necessarily incurred by a new entrant that incumbents do not (or have not had to) bear (Carlton, Perloff, 2015).</i>

### 2.3. Tipologie di barriere all'entrata

*When a management with a reputation for brilliance tackles a business with a reputation for bad economics, it is the reputation of the business that remains intact.*

Warren Buffett, imprenditore ed economista statunitense.

Secondo l'analisi economica tradizionale, l'esistenza di profitti positivi in un dato settore esercita un effetto di attrazione verso i potenziali nuovi concorrenti. Tali imprese, una volta entrate nel mercato, competono con quelle già presenti, ne erodono le quote e riportano il livello dei prezzi verso livelli competitivi. Un flusso continuo di attori che entrano ed escono dal mercato è, dunque, un elemento cruciale per mantenere l'equilibrio di lungo periodo.

Secondo la *teoria dei mercati contendibili*, per ottenere risultati prossimi a quelli della concorrenza perfetta, non è necessario che vi sia competizione *effettiva*. Al contrario, sarebbe sufficiente la concorrenza *potenziale* – ossia il pericolo concreto per cui una o più imprese possano entrare e *contendere* le quote di mercato delle imprese *incumbent*. In tali circostanze la capacità delle imprese di sfruttare il proprio potere di mercato è arginata non già dall'effettivo ingresso – quanto piuttosto dalla “minaccia credibile” – di nuovi concorrenti (Baumol, Panzar e Willig, 1982).

Il gioco di entrata e uscita da un'industria in un arco di tempo particolarmente breve prende il nome di “strategia *hit and run*”, ed è praticabile in assenza di *sunk costs* – investimenti specifici che l'impresa deve effettuare per operare in un dato business e che non può recuperare nel momento in cui decida di uscirne.

La contendibilità di un settore, dunque, dipende in larga misura dall'assenza di costi fissi non recuperabili, il che rende particolarmente fluido il processo di entrata ed uscita. In tali condizioni, i prezzi di mercato tendono a scendere ed i profitti conseguiti dagli *incumbents* diminuiscono, indipendentemente dal numero di imprese operanti nel settore.

Nella realtà economica, tuttavia, le condizioni alla base di una perfetta contendibilità sono piuttosto rare. Sebbene la letteratura abbia sviluppato diversi approcci allo studio delle barriere all'entrata, in tutti emerge un elemento, che fa da "comune denominatore" a tutte le definizioni. Tale elemento si sostanzia nell'asimmetria tra concorrenti attuali e concorrenti potenziali: le condizioni cui i nuovi entranti devono sottostare per accedere al mercato non sono le medesime che gravano sulle imprese già consolidate. In tal senso, una barriera all'entrata si configura come qualunque elemento di vantaggio di cui godono le imprese già attive nel settore rispetto a quelle che cercano di entrarvi. Tanto maggiore è tale vantaggio, tanto più "alta" è la barriera all'ingresso.

Le principali tipologie di barriere identificate nella pratica aziendale possono essere suddivise in due macro-categorie: barriere strutturali e barriere strategiche.

## **2.4. Barriere strutturali: analisi e classificazione**

### **2.4.1. Fabbisogno finanziario**

In linea generale nessun investimento, progetto di sviluppo o iniziativa imprenditoriale può prescindere dalla relativa fattibilità finanziaria. Un'impresa che decida di entrare in un dato business deve, naturalmente, possedere i capitali necessari per operarvi.

Entrare nel settore petrolifero richiede investimenti notevoli per l'individuazione di un giacimento, per le attività di estrazione, raffinazione e trasporto del petrolio; così come l'ingresso nel business della produzione di grandi aeromobili per il trasporto passeggeri è ostacolato dai notevoli investimenti necessari per la progettazione, realizzazione e manutenzione dei vettori aerei.

Ciò spiega la longevità della struttura oligopolistica nel settore petrolifero, dominato per decenni da poche grandi imprese attive in medio-oriente (Ferrucci, 2000) ed il successo del duopolio Boeig-Airbus: entrambi i settori sono potenzialmente attrattivi in termini di ROI atteso, ma il *quantum* di capitali necessario per entrare ed affermarsi è proibitivo per la maggior parte degli imprenditori.

Per contro, in altri contesti competitivi, i costi di entrata sono particolarmente bassi, e ciò favorisce un continuo ricircolo di iniziative imprenditoriali. Il mercato delle applicazioni per smartphone e quello della ristorazione sono particolarmente dinamici, proprio perché i costi di accesso sono relativamente modesti (Dyer et al., 2018; Grant, 2016).

Tanto più sono elevati i costi iniziali, tanto più la concorrenza potenziale è tagliata fuori dal mercato. La crisi finanziaria del 2008 ha avuto pesanti ripercussioni sull'economia reale europea, e le politiche di *credit crunch* poste in essere dagli istituti di credito hanno ridotto la capacità di ingresso in nuovi settori da parte di molti potenziali imprenditori.

#### **2.4.2. Economie di scala**

Un'impresa ottiene economie di scala se, a fronte di un incremento delle quantità prodotte, ottiene un decremento dei costi medi unitari. In molti settori la sostenibilità di una iniziativa imprenditoriale è legata alla possibilità di distribuire i costi fissi inizialmente sostenuti dall'impresa su grandi volumi di output. Le imprese *incumbent* nel tempo raggiungono una consistente scala produttiva, mentre i *newcomers* normalmente entrano nel settore con basse quote di mercato, dovendo quindi accettare costi unitari più elevati dei *competitors*.

*“Sviluppare il superjumbo A380 di Airbus costa circa 18 miliardi di dollari, e per raggiungere il punto di pareggio è necessario vendere circa 400 aeroplani. Quando Airbus si è impegnata in tale progetto, Boeing è stata sostanzialmente esclusa dal mercato dei superjumbo: la domanda globale è infatti insufficiente per due superjumbo”* (Grant, 2016).

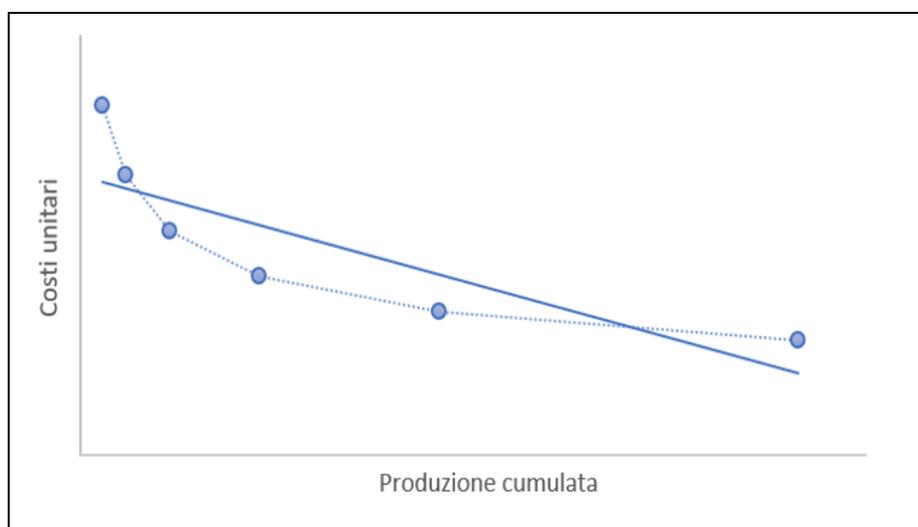
#### **2.4.3. Vantaggi assoluti di costo**

La dimensione dei costi dell'impresa può ostacolare l'ingresso di nuovi concorrenti in un settore non solo con riferimento alle economie di scala necessarie per ammortizzare i costi fissi, ma anche in termini strettamente temporali: le imprese già operanti in un mercato hanno più *esperienza* rispetto a quelle che vorrebbero entrarvi. Tale “vantaggio assoluto” può toccare la fase di acquisizione degli input, quella di produzione e quella di sbocco, considerata la conoscenza complessiva del mercato di cui tali imprese godono in tutta la filiera.

Nel primo caso, le imprese incumbenti hanno semplicemente avuto più tempo a disposizione per cercare i migliori fornitori, per instaurare con essi rapporti di fiducia o per reperire materie prime a costi più bassi, come hanno fatto Gazprom e Saudi Aramco nel settore energetico. Nella fase di produzione il vantaggio nei costi risiede, appunto, nell'efficienza produttiva acquisita nel tempo. Case automobilistiche come Ford avevano un oggettivo vantaggio

temporale rispetto ai concorrenti entrati successivamente. Nella fase di accesso al mercato, il vantaggio temporale dell'*incumbent* si sostanzia sia nelle conoscenze del mercato e della clientela acquisite nel tempo, sia in termini di reputazione acquisita, fiducia e brand image. Partendo da osservazioni empiriche sull'andamento dei costi nell'industria della produzione di aerei e navi Liberty, integrati da analisi su altri prodotti e servizi, il Boston Consulting Group ha identificato una relazione significativa tra l'esperienza dell'impresa in un settore ed il livello dei suoi costi. Secondo la *legge dell'esperienza*, individuata da Bruce Henderson nel 1968, il costo unitario di un bene si riduce sistematicamente di una percentuale compresa tra il 20 ed il 30% ogni volta in cui la produzione cumulata dell'impresa raddoppia.

Figura 7 – La curva di esperienza



La relazione tra costo unitario e volume di produzione è data dalla seguente espressione:

$$C_n = C_1 n^{-a}$$

Dove:

$C_1$  = costo della prima unità di produzione;

$C_n$  = costo della  $n$ -ma unità di produzione;

$n$  = volume cumulato di produzione;

$a$  = elasticità di costo rispetto all'output.

#### 2.4.4. Effetti di rete e *switching costs*

Gli *switching costs* rappresentano il plesso dei costi che gli acquirenti devono sopportare per passare da una marca ad un'altra. A volte i consumatori si rendono conto che altri prodotti o servizi, potenzialmente disponibili sul mercato, sono superiori rispetto a quelli attualmente in uso, eppure preferiscono evitarne l'adozione per motivi di tempo, praticità, costi psicologici o, semplicemente, per il costo monetario (Dyer et al., 2018). Per esempio, i computer Macintosh sono altamente performanti ed hanno un design accattivante – una *value proposition* oggettivamente *appealing* per il mercato – ma Apple non è riuscita a convincere i sostenitori del programma Windows ad abbandonare tale applicativo. Ciò è dovuto al fatto che i nuovi clienti dovrebbero spendere tempo ed energie per imparare ad utilizzare il sistema operativo Apple e, non meno importante, dovrebbero accettare l'incompatibilità di molte applicazioni utilizzabili su Windows, ma non sui computer Mac.

Con riferimento alla vendita di gas ed energia elettrica o nel settore delle telecomunicazioni, i costi di *switching* hanno inciso negativamente sul dinamismo dei mercati e sulla fluidità con la quale i consumatori potevano passare da un operatore all'altro. Negli ultimi anni, su spinta Comunitaria, tali costi sono diminuiti in tutta Europa. Tuttavia, per molto tempo, i fornitori di servizi di fonia hanno cercato di “trattenere” i propri clienti, in modi non sempre leciti. In alcuni casi, per passare da un operatore all'altro, i consumatori dovevano pagare penali o costi aggiuntivi, cambiare numero telefonico o attendere per settimane che la procedura si completasse. Tutto ciò scoraggiava il consumatore, incrostava le quote di mercato di ciascuno e rendeva il settore poco dinamico e competitivo.

Per converso, se diminuiscono tali costi il grado di rivalità di settore tende ad aumentare, perché per ogni impresa è più semplice sottrarre clienti ai *rivals*. Un consumatore può acquistare una camicia firmata da Ermenegildo Zegna ed il giorno dopo acquistarne un'altra, di un altro brand, come Armani o Tommy Hilfiger, senza alcuna difficoltà o costo aggiuntivo da sopportare per essere passato da una marca all'altra.

In alcuni settori gli effetti di rete accrescono gli *switching costs* per i clienti, rendendo difficoltoso per i nuovi entranti sottrarre quote di mercato alle imprese già presenti. In questi casi, l'utilità che un consumatore trae dall'utilizzo di un certo bene aumenta all'aumentare del numero di altri clienti che lo utilizzano: un telefono è utile nella misura in cui vi sono altre persone che lo usano; allo stesso modo, se cresce il numero degli iscritti su un particolare social network, cresce di conseguenza l'incentivo individuale degli utenti a farne parte, invogliando all'utilizzo anche altre persone. Il successo di Facebook, WhatsApp e LinkedIn è

legato al raggiungimento di una massa critica di utenti che fanno riferimento a tali piattaforme.

#### **2.4.5. Differenziazione del prodotto**

Tra gli elementi che contribuiscono ad alimentare l'asimmetria tra imprese *incumbent* e potenziali nuovi entranti, un ruolo chiave è giocato dalla notorietà del brand e dalla fedeltà dei consumatori: l'impresa già attiva sul mercato è conosciuta e, nel tempo, ha instaurato una *relazione* con i propri clienti, mentre il nuovo entrante di solito parte da zero. I clienti, una volta trovato un marchio che li soddisfa, tendono a ripetere l'acquisto nel tempo, instaurando un rapporto con l'impresa. Del resto, è questo uno degli obiettivi propri del marketing: il valore di un cliente per l'impresa non è calcolabile sulla base di un acquisto *one shot*, ma deve tenere in considerazione la somma di transazioni che potenzialmente possono ripetersi nel tempo – il cliente soddisfatto che si fida e che torna – con i benefici associati ad un *world of mouth* positivo.

*New entrants* che producono pasta, biscotti, bibite gassate o cibi surgelati devono “vincere” l'atteggiamento inerziale di una larga porzione di mercato che abitualmente si rivolge a brand noti quali, rispettivamente, Barilla, Mulino Bianco, Coca Cola e Findus. Le industrie della moda, alimentare, cosmetica e dei prodotti per la casa e la persona sono caratterizzate da elevati livelli di differenziazione, ed i potenziali *competitors* in tali mercati devono investire pesantemente in attività di marketing e promozione per raggiungere la conoscibilità e la fedeltà dei consumatori, intaccando quindi la relazione tra questi ultimi ed i *top players* già noti.

In sostanza, in un settore in cui le imprese offrono beni differenziati il successo di un nuovo concorrente dipende, tra l'altro, dalla sua capacità di sradicare il cliente da tali relazioni.

#### **2.4.6. Accesso ai canali di distribuzione**

Anche se si è soliti ritenere che i clienti delle imprese siano fondamentalmente i consumatori finali (B2C), spesso le imprese vendono i propri prodotti ad altre imprese (B2B). In alcuni casi le relazioni verticali insistono su uno stadio specifico della catena produttiva: le imprese che producono cemento lo vendono ai produttori di calcestruzzo, che a loro volta vendono calcestruzzo alle imprese edili e di costruzioni (Cabral, 2009). Altre volte i beni arrivano dalle imprese produttrici ai consumatori finali attraverso l'intermediazione di altre imprese che si limitano a rivenderli e distribuirli, come nel caso di pasta, dentifrici o personal computer.

Le relazioni B2B sono peculiari rispetto alle relazioni B2C per diverse ragioni (Cabral, 2018).

- 1) Nei rapporti B2C l'impresa controlla la maggior parte delle variabili che determinano la domanda di mercato, come il prezzo di vendita, la qualità, la pubblicità ed i servizi accessori, cosa che non accade nei rapporti tra impresa e distributore. È quest'ultimo – e non il produttore – a decidere i prezzi al dettaglio, assieme a tutta una serie di altre variabili. I *big players* della Grande Distribuzione Organizzata come Carrefour, Coop o Mediaworld hanno ampi margini nel determinare quali prodotti offrire ai consumatori finali, nel definirne la collocazione negli spazi espositivi e nel decidere a che prezzo rivenderli.
- 2) Le relazioni verticali tra imprese si differenziano dalle relazioni tra impresa e consumatori anche per il fatto che questi ultimi non sono in concorrenza tra loro. Tra i rivenditori, invece, vi è un'accesa competizione. Nel merito, *“il rivenditore è interessato non solo al prezzo all'ingrosso che deve pagare al produttore, ma anche al prezzo all'ingrosso pagato dagli altri rivenditori. Ciò perché il prezzo all'ingrosso determina il costo marginale dei rivenditori e in equilibrio il profitto di ciascuna impresa dipende dai costi marginali di tutte le altre imprese”* (Cabral, 2009).
- 3) Il terzo elemento che differenzia le relazioni B2B da quelle B2C risiede nel potere negoziale relativo e nella sua distribuzione tra gli attori: mentre i consumatori sono molti e le imprese possono esercitare direttamente il proprio potere di mercato su di essi, il numero di dettaglianti è considerevolmente inferiore. All'estremo di questa situazione si trova la forma di mercato del monopsonio, in cui vi sono molte imprese in concorrenza tra loro che vendono i propri prodotti ad un unico acquirente, che in tale condizione detiene una notevole capacità negoziale.

Di conseguenza, una posizione consolidata nei mercati di sbocco, da parte delle imprese già operanti in un settore, potrebbe rappresentare una barriera molto difficile da scavalcare per un nuovo entrante. Nel settore dei beni di largo consumo, i grandi retailer come Coop, Auchan o Esselunga devono fare delle scelte di assortimento accogliendo nel proprio punto vendita un numero circoscritto di fornitori rispetto a quello potenziale. Il problema risiede nel fatto che lo spazio a disposizione (ad esempio sugli scaffali) è limitato, mentre i brand ed i prodotti potenzialmente rivendibili sono numerosi. Come scegliere? E soprattutto, una volta stabilito

un certo assortimento, ritenuto il migliore possibile, per quali ragioni un dettagliante dovrebbe modificarlo lasciando spazio ad un prodotto nuovo che i consumatori non conoscono e il cui margine commerciale è incerto?

L'ingresso di *top players* come Amazon in un numero crescente di mercati ha modificato notevolmente le dinamiche competitive nella GDO a livello globale, e gli sviluppi di internet e delle nuove tecnologie hanno consentito alle imprese di sviluppare strategie di *multichannel management* che, nel tempo, hanno allargato le possibilità di sbocco sul mercato, riducendo in qualche misura l'entità di tale barriera.

#### **2.4.7. Barriere istituzionali, legali e regolamentari**

A volte entrare in un settore è difficile perché è la legge a proibirlo. In molti paesi industrializzati vige il principio di libertà di iniziativa economica; tuttavia, un imprenditore non può aprire una farmacia, gestire uno stabilimento balneare o svolgere attività di notariato con la stessa facilità con cui potrebbe aprire un negozio di abiti o svolgere attività di ristorazione.

Nella seconda metà del '900, in Europa, lo svolgimento di attività economiche nei settori dell'energia elettrica, del gas, delle telecomunicazioni, dei trasporti e dei servizi postali era riservato ad aziende pubbliche. Con riguardo all'Italia, Enel, Eni, Telecom, Ferrovie dello Stato e Poste Italiane hanno detenuto per decenni il monopolio legale nei rispettivi ambiti competitivi.

Negli anni '90, su spinta Comunitaria, i settori sono stati liberalizzati, e tuttavia per operare in tali mercati è necessaria la concessione di licenze e autorizzazioni da parte di Autorità pubbliche.

Il questo gruppo di barriere rientra anche la normativa a tutela delle proprietà intellettuale: attraverso brevetti, diritti d'autore e marchi registrati, l'ordinamento giuridico tutela l'innovazione ed impedisce alle imprese di riprodurre e vendere beni (ad esempio nel settore farmaceutico) creati da altre imprese.

Il complesso di queste barriere può rallentare l'ingresso di nuovi *players* nei vari settori industriali, condizionandone il costo di entrata, le dimensioni iniziali e le prospettive di crescita (Klapper, Laevenab e Rajan, 2006).

## 2.5. Barriere strategiche

Le barriere di cui sopra hanno carattere oggettivo, esistono indipendentemente rispetto ai comportamenti delle imprese e, almeno nel breve periodo, debbono essere considerate come ostacoli strutturali. I capitali necessari per entrare in un mercato e la *compliance* rispetto alla normativa settoriale, ad esempio, sono “gradini da saltare” – un dato di fatto esogeno rispetto alle azioni dei concorrenti.

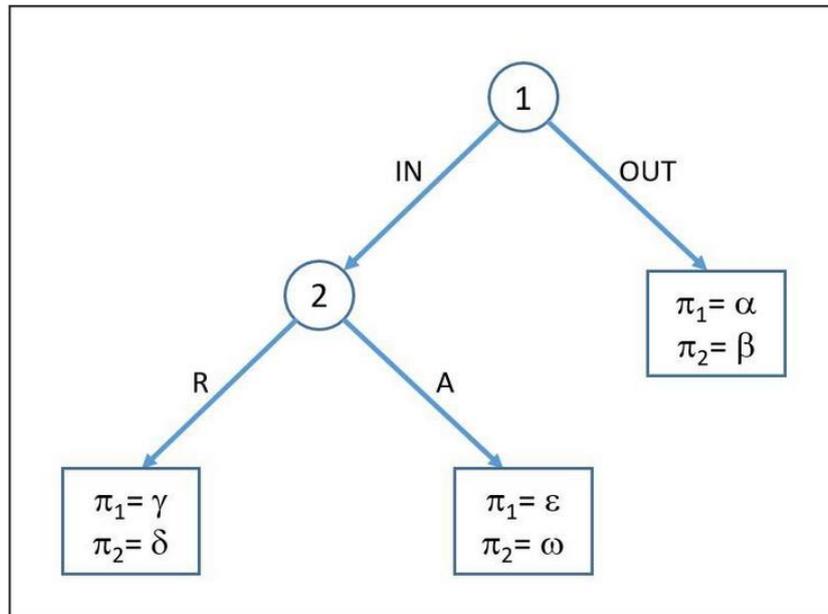
Esistono tuttavia altre barriere che hanno carattere soggettivo. Un aspetto di assoluto rilievo nell’analisi del processo di entrata ed uscita risiede infatti nello studio delle *barriere all’entrata strategiche*, cioè sull’insieme dei comportamenti intenzionalmente posti in essere dalle imprese già attive con l’obiettivo di escludere nuovi potenziali entranti.

L’ingresso di un’impresa in un dato business è condizionato dalle possibili reazioni, ritorsive o accomodanti, da parte dei *players* già presenti nel mercato (Dixit, 1979, Salop, 1979).

Si consideri un monopolista che opera in un certo settore, e si supponga la presenza di un potenziale nuovo entrante. Attraverso la teoria dei giochi è possibile rappresentare in forma estesa scenari in cui attori diversi prendono decisioni in maniera sequenziale (Dufwenberga e Kirchsteiger, 2004; Prasnikar e Roth, 1992; Rubinstein, 1991; Smiley, 1988).

La concorrenza nel settore del trasporto aereo, in particolare tra Boeing e Airbus nella produzione di aeromobili di grandi dimensioni, è stata analizzata in tal senso (Aguirregabiria e Ho, 2010; Esty e Ghemawat, 2002). Nel 2000 Airbus comunicava ufficialmente che avrebbe investito 11 miliardi di dollari per realizzare il superjumbo A380, entrando così in competizione con Boeing, che fino a quel momento deteneva il monopolio nella costruzione dei *Very Large Aircraft*. Come rispondere a tale ingresso?

Figura 8 – Giochi dinamici e decisioni sequenziali



Fonte: adattamento da Cabral, 2018.

In altri termini, prima il nuovo concorrente decide se entrare o meno nel settore (nodo 1), il monopolista/incumbent osserva la scelta, e successivamente decide come agire (nodo 2). A questo punto vi sono due possibilità: o il monopolista accoglie il nuovo entrante nell'arena competitiva, instaurando un naturale rapporto concorrenziale *à la Cournot* (risposta accomodante), oppure pone in essere strategie di ritorsione volte a spingerlo fuori dal mercato (reazione).

Se il *new entrant* ha ragione di attendersi risposte aggressive sarà indotto a non entrare nel mercato. Ciò dipende dal grado di aggressività della reazione e dalla credibilità della minaccia di ritorsione da parte dell'*incumbent* (Lieberman, 1987).

Il tipo di reazione, tuttavia, dipende anche dall'"intelligenza" dell'entrata: *"per evitare ritorsioni da parte delle imprese consolidate, i nuovi entranti possono cercare di inserirsi inizialmente su piccola scala in segmenti di mercato meno visibili. Quando Toyota, Nissan e Honda entrarono per la prima volta nel mercato statunitense delle automobili si orientarono sul segmento delle auto di piccola dimensione, anche perché questo segmento era stato scartato dalle Tre Grandi di Detroit in quanto ritenuto intrinsecamente non redditizio"* (Grant, 2016).

In ogni caso la storia del settore del trasporto aereo, navale e ferroviario è ricca di esempi concreti in cui le imprese hanno risposto con pratiche predatorie all'ingresso di nuovi concorrenti.

### 2.5.1. Manovre di prezzo

È il caso di scuola: a fronte dell'ingresso di un nuovo *competitor*, l'impresa incumbent inizia una guerra di prezzo volta ad ostacolarne lo sviluppo e l'acquisizione dei clienti, costringendolo ad abbandonare il mercato.

Un decremento dei prezzi può sembrare una risposta razionale da parte dell'impresa già attiva nel mercato, un naturale adattamento delle condizioni di equilibrio a seguito dell'ingresso di nuove imprese. In prima battuta, inoltre, una riduzione del prezzo aumenta il benessere del consumatore nel breve periodo – fa bene al mercato – ed è dunque desiderabile anche da parte delle Autorità pubbliche.

In alcuni casi, tuttavia, la reazione dell'impresa *incumbent* può essere particolarmente aggressiva, al punto da diventare irrazionale: fissare i prezzi al di sotto dei costi marginali in risposta all'ingresso di una nuova impresa, per esempio, comporta per definizione perdite di esercizio. Perché l'impresa dovrebbe porre in essere tale condotta?

La fattispecie dei prezzi predatori è particolarmente complessa e difficile da individuare, anche perché non è semplice “*distinguere tra un comportamento pro-competitivo (prezzi vicini al costo marginale, con un margine di profitto molto basso) e un comportamento anticompetitivo (prezzi inferiori ai costi volti a costringere i concorrenti ad uscire dal mercato per poi tornare a prezzi elevati)*” (Cabral, 2009).

Sebbene l'abbassamento dei prezzi al di sotto di certe soglie sia apparentemente controintuitivo, la razionalità di tale strategia risiede nell'intenzione di sopportare perdite per un breve arco di tempo – perdite che l'impresa dominante può coprire con le risorse finanziarie di cui dispone – e che invece i nuovi entranti non riescono a sostenere (Guitinan e Gundlach, 1996; Bolton e Scharfstein, 1990; Sherer, 1979).

La letteratura sul tema è particolarmente ampia e variegata: alcuni economisti, perlopiù appartenenti alla scuola di Chicago, sostengono che non è razionale uscire dal mercato qualora si subisca un attacco predatorio di breve periodo e, per conseguenza, un'impresa razionale non dovrebbe dar luogo a strategie predatorie, sapendo che non avrebbero effetto (Easterbrook, 1981; Bork, 1978; McGee, 1958). In sostanza, tale filone interpretativo afferma che la predazione non dovrebbe verificarsi nella realtà e che, nel caso in cui avvenga, tale strategia non sia sostenibile – il predatore si stanca da sé, senza bisogno di interventi pubblici. Altri autori forniscono invece giustificazioni razionali alle strategie di predazione: in primo luogo, una politica di *pricing* particolarmente dura da parte dell'impresa dominante ha un effetto di *segnalazione*, poiché informa i concorrenti circa gli elevati livelli di efficienza

raggiunti (Saloner, 1987). Inoltre, attraverso la predazione, l'impresa può garantirsi la fama di *player* aggressivo. In tal modo anche altri imprenditori, in futuro, saranno scoraggiati dall'entrare in un mercato dominato da un'impresa con tale reputazione (Kreps e Wilson, 1982; Milgrom e Roberts, 1982).

Inoltre, “una terza spiegazione dei prezzi predatori si riferisce al caso dei mercati in crescita, quando l'acquisizione di una posizione dominante nel lungo periodo richiede che si detenga una quota di mercato significativa sin dall'inizio” (Cabral, 2009).

Ciò è necessario affinché il prodotto dell'impresa si affermi come standard di mercato, come nel caso dei sistemi operativi: i programmatori indipendenti hanno interesse a scrivere programmi compatibili con il sistema operativo che va per la maggiore, il che attira nuovi consumatori e rafforza la posizione dell'impresa, in un circolo virtuoso (Cabral e Riordan, 1994).

Secondo consolidata giurisprudenza, nel valutare condotte di *predatory pricing* le Autorità per la concorrenza considerano illeciti i prezzi inferiori al costo marginale (test di Areeda-Turner) ed al costo variabile medio dell'impresa (Baumol, 1996; Williamson, 1977; Areeda e Turner, 1975).

In entrambi i casi l'impresa sopporta consapevolmente una perdita e, pertanto, l'unica spiegazione razionale rispetto a tale strategia sta nella volontà di escludere nuovi concorrenti. Viceversa, qualora i prezzi praticati dall'impresa siano inferiori ai costi medi totali ma superiori ai costi medi variabili, l'intento escludente deve essere suffragato da ulteriori elementi di prova quali, ad esempio, l'arco temporale in cui si è protratta la politica di prezzo in esame e altri fattori idonei a configurare un disegno complessivamente volto ad estromettere la concorrenza.

Nella Comunicazione della Commissione elaborata nel 2009, inoltre, viene fatto esplicito riferimento a parametri più evoluti, quali il costo evitabile medio ed il costo incrementale medio di lungo periodo. Tali indicatori integrano l'analisi dei costi così come tradizionalmente elaborata, e consentono di qualificare una condotta predatoria in relazione ai costi che l'impresa avrebbe potuto evitare diminuendo semplicemente i volumi. (Funk e Jaag, 2018; Salop, 2017, Bolton, Brodley e Riordan, 2000; Baumol, 1996).

### 2.5.2. Espansione dei volumi

I nuovi concorrenti sottraggono quote di mercato alle imprese presenti, allargano il settore con nuova capacità produttiva e, quindi, portano ad un aumento dei volumi totali. Tale aumento normalmente porta ad una riduzione dei prezzi, che a sua volta implica minore profitto per le imprese (tranne nel caso in cui la domanda cresca ad un ritmo superiore rispetto all'offerta).

Strategicamente, un monopolista operante in un dato mercato potrebbe decidere di produrre volumi non corrispondenti alla "quantità di monopolio", bensì superiori. La *ratio* di tale strategia risiede nell'intenzione di estromettere potenziali nuovi entranti, ed è stata formalizzata nel modello di Bain, Sylos-Labini e Modigliani.

La *Teoria del prezzo-limite* ipotizza che vi sia un monopolista che opera in un dato mercato, ed un nuovo entrante interessato a competere. Entrambe le imprese hanno accesso alla medesima tecnologia ed hanno strutture di costo simmetriche. Il *newcomer* si aspetta che, nel caso in cui l'entrata si verifichi effettivamente, il monopolista non modifichi il suo livello di produzione. Il volume totale dell'industria, dunque, sarà pari alla somma delle quantità prodotte dall'*incumbent* e dalla nuova impresa, con una conseguente riduzione di prezzo. Evidentemente, qualora la quantità aggiuntiva trascinasse il prezzo di mercato al di sotto del costo medio, l'impresa sceglierebbe di non entrare. La teoria del prezzo-limite suppone una strategia di fissazione dei volumi da parte dell'*incumbent* tale da uguagliare a zero i profitti di eventuali nuovi *competitors*. Il prezzo/quantità limite è tale da rendere non conveniente l'ingresso.

Altri autori hanno evidenziato che qualora un'impresa scelga un livello di produzione tale da coprire la domanda globale – vincolando tale minaccia con investimenti specifici non reversibili – otterrebbe un significativo effetto di deterrenza (Dixit, 1982).

Negli anni '70 l'industria del diossido di titanio era piuttosto concentrata; vi operavano sette imprese, tra cui DuPont, ed altre di dimensioni minori. I *competitors* di DuPont, per ottenere diossido di titanio, utilizzavano prevalentemente minerali ricavati dal rutilo, mentre la materia prima lavorata da DuPont era l'ilmenite. Nel 1970 il prezzo del rutilo aumentò bruscamente, creando un notevole vantaggio di costo per DuPont. Tale vantaggio fu rafforzato dall'emanazione di nuove normative ambientali che aumentarono ulteriormente i costi di produzione per i suoi concorrenti. Il *board* dell'impresa decise di sfruttare tale situazione, espandendo la produzione al punto da coprire l'aumento di domanda stimato negli anni successivi. Nel 1985 la maggior parte dei concorrenti di DuPont era uscita dal mercato o era stata acquisita da altre imprese.

Tali comportamenti possono alterare significativamente il processo competitivo: tra gli esempi più noti a livello mondiale rileva il caso Alcoa, che tra il 1912 ed il 1934 aumentò di otto volte la produzione di alluminio, soffocando la domanda statunitense.

La Corte statunitense ha riconosciuto che tali volumi non avevano alcuna giustificazione economica razionale – se non quella di monopolizzare il mercato dell'alluminio, scoraggiando gli ingressi di nuove imprese (Cabral, 2009).

### **2.5.3. Attività di marketing**

Le imprese possono porre in essere strategie di ritorsione anche attraverso le attività di marketing e comunicazione. Tendenzialmente è il nuovo entrante che deve investire ingenti risorse in tali attività per guadagnare spazio nel mercato, come ha fatto Dazn per spezzare il duopolio detenuto da Sky e Mediaset, che da anni si contendevano i diritti televisivi del calcio italiano. Le imprese esistenti possono tuttavia rispondere a tono, attraverso (over) investimenti in pubblicità e campagne promozionali aggressive.

In alcuni casi tali pratiche possono danneggiare seriamente il processo concorrenziale, soprattutto se poste in essere da imprese dominanti nel settore di riferimento. Ad esempio, per evitare di perdere quote di mercato, le imprese *incumbent* possono praticare politiche di sconti e agevolazioni ai propri clienti e distributori. Tali condotte sono calibrate con specifiche finalità escludenti e spesso prevedono una progressività nello sconto applicato, in proporzione alla fedeltà del cliente.

*“Con tale pratica di fidelizzazione, l'impresa in posizione dominante scoraggia i propri clienti a intrattenere rapporti commerciali con i nuovi concorrenti, impedendo o rendendo più oneroso il loro accesso al mercato”* (Olivieri e Ghezzi, 2013).

Tale strategia è stata posta in essere da Michelin, impresa leader nella produzione di pneumatici. Michelin aveva ideato un complesso sistema di sconti volto a radicare i suoi rapporti con i rivenditori. Nel caso di specie l'entità del premio era proporzionata alle quantità vendute, senza tuttavia rivelarne esattamente le modalità di calcolo.

L'incertezza relativa al processo di determinazione dello sconto, associata al fatto che i premi venissero concessi a consuntivo (e non durante il corso dell'anno, come normalmente accade), creava un effetto legante tra Michelin ed i suoi rivenditori.

Del pari, costituiscono un ostacolo al normale dispiegarsi dei meccanismi competitivi anche gli sconti subordinati all'obbligo di rifornirsi esclusivamente presso l'impresa dominante

(caso Intel, 2009) e quelli applicati retroattivamente all'intero volume di acquisti – raggiunti determinati obiettivi di vendita (caso British Airways, 2007).

#### **2.5.4. Proliferazione dei prodotti**

Per disincentivare nuovi ingressi le imprese incumbent possono agire non solo su variabili strategiche classiche come prezzi e quantità, ma anche sulla varietà dei prodotti offerti. Tra il 1950 ed il 1970 il mercato statunitense dei cereali per la prima colazione era dominato da poche, grandi, imprese come Kellogg, General Mills e General Foods. Tali imprese realizzavano ingenti profitti ed il settore in argomento non è coperto da particolari barriere legali, tecnologiche o da elevate economie di scala. Per decenni, tuttavia, nessun nuovo *competitors* riuscì ad entrare nel mercato.

Una possibile spiegazione risiede nel fatto che, in tale arco di tempo, la varietà di prodotti offerti dalle imprese attive nel mercato sia aumentata al punto da coprire ogni possibile spazio competitivo: nel 1950 vi erano circa 25 tipi di cereali per la colazione; nel 1970 i prodotti offerti erano oltre 80 (Schmalensee, 1978), ad oggi sono oltre 200.

#### **2.5.5. Contratti di lungo periodo**

Un'impresa che subentra in un dato mercato deve instaurare ex novo una rete di rapporti con i clienti e con i fornitori ivi operanti. Un ostacolo rilevante in tal senso risiede nella possibilità che i clienti siano già "impegnati" con le imprese storicamente presenti attraverso contratti di lungo periodo (Cabral, 2009).

Nel 1992 i brevetti sull'aspartame posseduti dalla Monsanto sarebbero scaduti e nuovi potenziali produttori di dolcificanti dietetici avrebbero potuto invadere il mercato. L'aspartame è utilizzato soprattutto per la produzione di bibite analcoliche gasate, ed i principali clienti su piazza erano Coca Cola e Pepsi Cola. A fronte del probabile ingresso di nuovi concorrenti, la principale contromossa strategica posta in essere dalla Monsanto, prima della scadenza della tutela brevettuale, ha riguardato la stipula di contratti di fornitura con entrambe le imprese, vincolandole per un arco di tempo considerevole.

#### **2.5.6. Rifiuto di contrarre ed *essential facility doctrine***

Ogni settore, normalmente, è popolato da imprese che hanno diverse dimensioni, quote di mercato e potere negoziale, e l'ingresso di una nuova impresa può avvenire in maniera più o meno indipendente rispetto alle attività svolte dai *competitors* già presenti: nell'industria della

moda, in Italia, operano artisti e *maison* di fama mondiale come Armani, Prada, Valentino e Ferragamo – *atelier* che hanno fatto la storia e diffuso la cultura, l’eleganza e il *made in Italy* in tutto il mondo – dalla Dolce Vita della Città Eterna alle sfilate milanesi.

Ciononostante, nel settore in argomento, è comunque possibile entrare e “farsi un nome”; competere con i giganti: Marco De Vincenzo, Stella Jean e Fausto Puglisi sono alcuni dei brand emergenti che stanno riscuotendo notevole successo sia in Italia che all’estero; la presenza di grandi imprese non pregiudica l’ingresso di nuovi aspiranti imprenditori.

In altri casi, tuttavia, non è possibile entrare *indipendentemente* rispetto a chi già opera nel settore, e spesso non è possibile *in senso fisico*: telecomunicazioni, energia elettrica, gas e trasporto ferroviario sono esempi di industrie in cui le rispettive imprese *incumbent* detengono una posizione dominante – hanno cioè una forza economica che gli consente di muoversi sul mercato in modo relativamente indipendente rispetto ai clienti e ai concorrenti.<sup>7</sup> In ciascuno di questi settori non è semplice entrare *ipso facto* – produrre e vendere i propri prodotti o servizi senza interagire con gli *incumbent*, poiché spesso sono loro ad avere il controllo delle infrastrutture essenziali per competere: il Gruppo Ferrovie dello Stato controlla simultaneamente sia RFI - Rete Ferroviaria Italiana, società responsabile della gestione complessiva dell’infrastruttura ferroviaria nazionale (*upstream*), sia Trenitalia, società che offre il servizio di trasporto ferroviario (*downstream*).

Nel 2006 una cordata di imprenditori guidata da Montezemolo e Della Valle decise di fondare NTV (Italo) per competere con Trenitalia e, nel 2012, il settore ferroviario è stato definitivamente liberalizzato. La nuova società, tuttavia, non disponeva di una infrastruttura propria (stazioni, binari, etc), ed aveva bisogno dell’infrastruttura ferroviaria di FS, che da allora, in più occasioni, ha posto in essere strategie ostruzionistiche nei confronti del nuovo entrante.

L’*essential facility doctrine* è un principio elaborato in campo antitrust per valutare la liceità del rifiuto, da parte di un’impresa, di mettere a disposizione dei propri concorrenti una data infrastruttura.

Secondo l’articolo 102 del Trattato sul Funzionamento dell’Unione Europea (TFUE) la società che è proprietaria di un asset il cui utilizzo è imprescindibile anche per i concorrenti

---

<sup>7</sup> La definizione formale di posizione dominante, largamente accettata in economia e diritto antitrust, è quella fornita dalla European Court of Justice nell’analisi del caso Hoffmann-La Roche: “[the dominant position] relates to a position of economic strength enjoyed by an undertaking, which enables it to prevent effective competition being maintained on the relevant market by affording it the power to behave to an appreciable extent independently of its competitors, its customers and ultimately of the consumers”.

che operano nei mercati a valle, deve consentire loro di utilizzarlo a condizioni eque e non discriminatorie (Whish e Bailey, 2018). Tale obbligo è subordinato alle seguenti condizioni:

- L'accesso all'infrastruttura dell'impresa deve essere *indispensabile* affinché altri concorrenti possano competere nel mercato a valle;
- L'infrastruttura cui i *competitors* richiedono di accedere *non è duplicabile* a tempi e costi ragionevoli;
- L'impresa che controlla l'infrastruttura *nega l'accesso* ai concorrenti, o lo consente a condizioni comunque inique e discriminatorie;
- *Non vi sono ragioni economiche o tecniche* idonee a giustificare il rifiuto.

Gli ex monopolisti operanti nei settori di pubblica utilità (*public utilities*) come Telecom, Poste Italiane, Ferrovie dello Stato, Enel ed Eni, a valle dei processi di liberalizzazione dei mercati, hanno impedito, rallentato e ostacolato, in diverse occasioni, l'ingresso di nuovi concorrenti nei rispettivi ambiti competitivi. Per arginare l'erosione delle proprie quote di mercato, tali imprese hanno fatto leva sul controllo di *assets* infrastrutturali fondamentali per l'erogazione, rispettivamente, di servizi di fonia ed internet a banda larga, servizi postali, di trasporto ferroviario, e per la trasmissione, dispacciamento e distribuzione di energia elettrica e gas.

### **2.5.7. Compressione dei margini**

Il presupposto per porre in essere una strategia di *margin squeezing* è una situazione di dipendenza da un'impresa concorrente, verticalmente integrata, nell'accesso ad una risorsa. La condotta di compressione dei margini si sostanzia nel fatto che il prezzo di cessione della risorsa impedisce di competere nel mercato a valle.

Il Gruppo FS, tramite Reti Ferroviarie Italiane, potrebbe concedere ad Italo di utilizzare la propria infrastruttura ferroviaria, pretendendo però un canone di accesso particolarmente elevato, costringendo il *newcomer* ad alzare di conseguenza i prezzi di vendita ai clienti finali. Contemporaneamente, Trenitalia potrebbe applicare sconti o ribassi di prezzo sulle medesime tratte in cui opera Italo, comprimendone quindi i margini di profitto.

Qualora subissero condotte di *margin squeezing*, anche gli *as efficient competitors* – imprese “meritevoli” quanto l'*incumbent* – rischierebbero di uscire dal mercato. Ciò comporta gravi alterazioni del processo concorrenziale, perché le aziende escluse avrebbero potuto offrire

anch'esse prodotti e servizi innovativi e di qualità, o a prezzi inferiori. Per converso, l'impresa che resta nel mercato non necessariamente è la migliore o la più efficiente.

Nel complesso, le barriere all'entrata condizionano la contendibilità del mercato. A sua volta, un mercato poco contendibile si presta maggiormente a situazioni di sfruttamento del potere economico da parte delle imprese che vi operano, sia collettivamente (attraverso intese restrittive della concorrenza) che unilateralmente (abusi di posizione dominante).

Inoltre, elevati ostacoli all'ingresso di nuove imprese inibiscono anche la concorrenza dinamica e riducono le possibilità di ingresso dell'innovazione nel settore, con ripercussioni negative per il welfare del consumatore anche nel lungo periodo.

Tuttavia, sebbene l'insieme delle barriere all'ingresso, strutturali e strategiche, abbia un impatto significativo sul grado di contendibilità dei mercati, quest'ultimo è significativamente collegato anche ai meccanismi di uscita. Il dinamismo complessivo di un settore, infatti, si ricava guardando al flusso totale di attori entranti ed uscenti, in un dato arco di tempo.

## 2.6. Evoluzione settoriale, adattamento ed exit strategies

“*La specie che sopravvive non è quella più forte, e nemmeno la più intelligente, ma quella più reattiva al cambiamento*”.

Charles Darwin

Chi pratica il surf sa bene che il vento e le onde non possono essere forzate – non si vince a braccio di ferro contro il mare, impossibile affrontarlo frontalmente. Viceversa, le onde vanno assecondate, occorre comprenderne il ritmo e rispettarle; a queste condizioni, il mare si lascia dominare.

È così anche nel business: il macro-ambiente e, stringendo il cerchio, il contesto competitivo rilevante, non possono essere modificati unilateralmente dalla singola impresa. Condizioni macroeconomiche, equilibri geopolitici, progresso tecnologico, regolamentazione settoriale – fino ai gusti e alle preferenze dei consumatori, sono in continua evoluzione, e questo *movimento* divide, separa: chi resta al passo, sopravvive, per tutti gli altri – *please note location of nearest exit*.

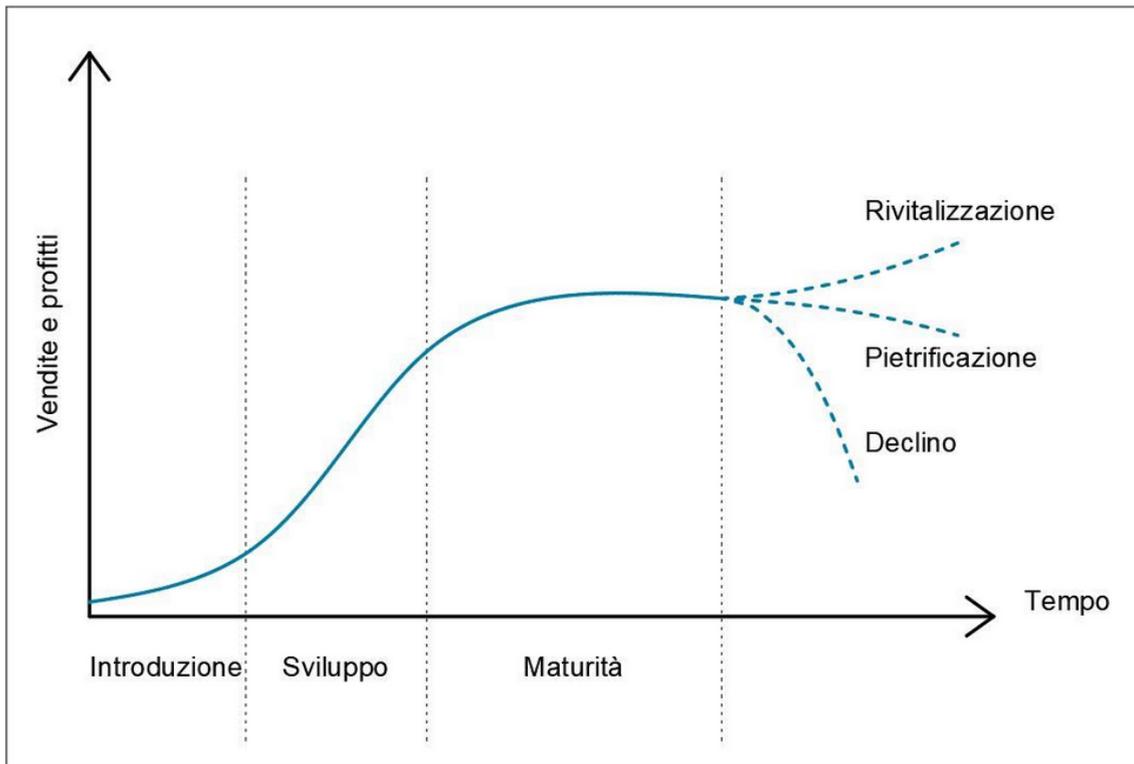
La sfida più alta per il management, in definitiva, consiste nella ricerca dell’adattamento vincente rispetto a tali mutamenti (Beinhocker, 1999; Lawrence e Lorsch, 1967).

### 2.6.1. Il ciclo di vita di settore

Il successo di un prodotto nel tempo può essere rappresentato attraverso il modello del ciclo di vita (Chiacchierini, 2012) che ne scandisce le principali macro-fasi: introduzione, sviluppo, maturità e declino. Come noto, la gestione del prodotto e le sfide per il *marketing management* variano in ciascuna fase, e quindi a seconda del fatto che il nuovo *concept* sia stato appena lanciato sul mercato o sia invece presente da molto tempo (Mattiacci e Pastore, 2014).

In quanto aggregazione di famiglie di prodotti, anche i settori industriali hanno una propria evoluzione, che segue lo stesso andamento ad “S”. La forma specifica e l’estensione temporale di ciascuna fase del ciclo di vita variano da settore a settore, e dipendono dallo sviluppo della domanda e dalla creazione e diffusione di conoscenza.

Figura 9 – il ciclo vita del settore



Fonte: adattamento da Mattiacci e Pastore, 2014

- Nella fase di lancio di un prodotto (o di una fascia di prodotti merceologicamente correlati) le vendite e la capacità di penetrazione nel mercato sono ridotte, i costi di produzione ed i prezzi sono elevati. I clienti non conoscono la nuova *value proposition* e le nuove tecnologie offerte e in genere il target perseguito è quello dei pionieri – curiosi benestanti in cerca di prodotti innovativi.
- Nella fase di sviluppo il tasso di penetrazione sul mercato inizia ad aumentare, migliorano la qualità, il prezzo e l'offerta nel suo complesso. I clienti acquistano sempre più fiducia nei confronti dei nuovi prodotti e, quindi, anche le vendite di settore crescono a ritmi elevati. In questa fase si gioca una concorrenza molto accesa tra tecnologie alternative per l'affermazione di modelli dominanti e standard tecnici, al fine di guadagnare economie di rete una volta raggiunta la massa critica di utenti (Utterback e Suarez, 1993).

- Nella fase di maturità il settore è ormai saturo, le vendite cumulate raggiungono i massimi livelli e la domanda di mercato diventa “domanda di sostituzione”. I tassi di crescita delle vendite, per contro, rallentano fino ad assestarsi ad un certo livello e, conseguentemente, la curva del ciclo di vita si stabilizza, assumendo un andamento *flat*. Tale fase può perdurare anche per un arco di tempo significativo: automobili, elettrodomestici, servizi finanziari e di fornitura di energia elettrica si trovano in tale stadio di sviluppo da diversi anni. Nonostante la disomogeneità merceologica, i settori maturi presentano considerevoli affinità dal punto di vista strategico (Grant, 2016). In questa fase, tipicamente, la concorrenza si inasprisce: guerre di prezzo, sfruttamento del brand, perfezionamento qualitativo continuo dei prodotti e servizi offerti, imitazione da parte di nuovi *players* e degli stessi distributori.
  
- Nell’ultima fase si aprono, normalmente, tre possibili scenari: 1) l’innovazione e la disponibilità di prodotti nuovi portano ad un calo delle vendite (declino); 2) il livello di domanda si assesta (pietrificazione), oppure 3) le imprese riescono a rilanciare la propria *value proposition* (rivitalizzazione) attraverso un’innovazione tecnica, ricalibrando l’offerta su nuovi target di mercato o grazie ad un profondo *restyling* del prodotto stesso nei suoi attributi fondamentali (Mattiacci e Pastore, 2014).

Tutti i prodotti, e quindi anche i settori a cui appartengono, attraversano tale percorso evolutivo, e diversi filoni di studio si sono focalizzati sull’analisi delle opzioni strategiche che l’impresa può perseguire, sia nelle fasi di introduzione e sviluppo iniziale che nei momenti di maturità e di declino (Porter e Harrigan, 1983; Hambrick e Schecter, 1983)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> In tale contributo gli autori identificano quattro possibili scenari competitivi, all’interno di un’industria in declino: 1) acquisizione della leadership del settore, 2) individuazione di una nicchia di mercato la cui domanda sia stabile ed inelastica al prezzo, 3) massimizzazione dei cash flow attraverso una strategia di mietitura e 4) disinvestimento.

## 2.6.2. Il ruolo delle barriere all'uscita

*Prima di entrare pensa a come uscire.*

(Proverbio arabo)

Numerosi studi hanno approfondito il tema dell'uscita da un certo business: alcuni filoni hanno indagato i casi ed i parametri di valutazione per stabilire “*se*” l'abbandono del settore sia o meno la decisione più opportuna (Wennberg e DeTienne, 2014; Horn, Lovallo e Viguerie, 2006; Vignola, 1974), altri ancora hanno studiato l'uscita di scena – “*come uscire*” – le migliori opzioni strategiche ed operative per allontanarsi da un mercato (Burgelman, 1996; 1994, Davis, 1974; Hayes, 1972).

Secondo altri filoni interpretativi le barriere all'uscita, in realtà, appartenerebbero comunque alla famiglia delle barriere all'entrata: la facilità (o difficoltà) nell'abbandonare un mercato può determinare un incentivo (o un ostacolo) all'ingresso (Eaton e Lipsey, 1980).

Schematicamente: nella maggior parte dei casi le imprese sono spinte fuori dal mercato dalla superiore capacità competitiva degli *opponents*, altre volte è l'intero settore ad essere spiazzato a causa dell'ingresso di una innovazione distruttiva, come nel caso delle macchine da scrivere, delle pellicole fotografiche e del noleggio di film e videogiochi. Inoltre, anche i cambiamenti delle preferenze dei consumatori, la concorrenza internazionale o l'impatto di fattori demografici, possono favorire alcune aziende e spingerne altre fuori dal mercato.

Quando le performance, per la singola impresa o a livello settoriale, non sono soddisfacenti, è naturale osservare elevati livelli di abbandono. In alcune circostanze, tuttavia, ciò non accade. Mentre le ragioni che spingono gli imprenditori ad uscire da un dato business sono relativamente intuitive, non è altrettanto semplice cogliere i motivi che inducono le imprese a restare, anche nei casi in cui le performance ottenute non sono soddisfacenti.

In effetti vi sono diverse *barriere all'uscita* che debbono essere prese in considerazione a fronte di decisioni di disinvestimento. Tali barriere possono portare l'impresa a restare nel mercato anche qualora le performance finanziarie siano negative (Porter, 1976):

- *Structural (or economic) exit barriers*: si tratta di caratteristiche intrinseche del business (tecnologie utilizzate, investimenti in asset specifici e durevoli), che trattengono l'impresa all'interno del settore anche quando i ritorni sul capitale sono bassi. Se l'azienda ha effettuato ingenti investimenti *firm specific*, che non si possono vendere o “riciclare” in altri ambiti competitivi, sarà scoraggiata dall'abbandonare la

propria attività. Multinazionali operanti nel settore farmaceutico quali Pfizer, Bayer e Johnson & Johnson impiegano buona parte delle risorse finanziarie a loro disposizione per le attività di Ricerca e Sviluppo, per lanciare nuovi farmaci sul mercato e per la formazione del personale. Qualora abbandonassero il proprio *core business*, il plesso dei costi che hanno sopportato per tali attività andrebbe perduto (sommerso, appunto).

- *Corporate strategy exit barriers*: a volte le decisioni di entrata ed uscita sono guidate dall'economicità sovra-aziendale. Imprese diversificate – operanti in molteplici business, più o meno correlati tra loro – possono avere al proprio interno un insieme di relazioni tali per cui la permanenza in un settore poco remunerativo è necessaria per aumentare la redditività negli altri business. In questi casi il management dell'impresa deve tener conto delle performance consolidate e, quindi, può decidere di continuare ad operare all'interno di determinati ambiti competitivi in maniera strumentale, al solo scopo di ottenere risultati migliori a livello di gruppo.
- *Managerial exit barriers*: la decisione di uscire o meno dal mercato spetta, in ultima istanza, al *board* dell'impresa. Tale scelta si configura come una delle più estreme e difficili da prendere, perché può avere ripercussioni sul management anche a livello personale, in termini emotivi e psicologici. L'abbandono del settore, infatti, può essere percepito come una sconfitta, un fallimento non semplice da accettare. Per contro, dall'esterno appare come il risultato di una cattiva gestione, il che compromette la reputazione e le prospettive di carriera del management stesso, oltre a comportare una minore remunerazione già nel breve periodo (Hilton, 1972).

In aggiunta, l'inerzia dell'azienda all'interno di un settore può dipendere anche dai rapporti con i sindacati, il Governo, le Regioni, gli Enti locali e, in generale, con la Pubblica Amministrazione.

Questi *stakeholders* potrebbero avere interessi contrapposti rispetto a quelli dell'impresa e, per varie ragioni, di natura politica, economica o sociale, potrebbero spingere affinché essa continui ad operare. Con riferimento all'Italia, i pubblici poteri sono intervenuti più volte (Ilva, Embraco, FCA, Alitalia) per evitare l'uscita delle imprese dal mercato o per scoraggiare i processi di delocalizzazione produttiva. L'obiettivo di tali manovre era, fondamentalmente, quello di arginare la perdita di posti di lavoro e di sostenere lo sviluppo economico nel territorio.

## Capitolo 3      **CONCORRENZA E COLLUSIONE NEI MERCATI ITALIANI**

### 3.1. Stato e mercato

*Il capitalismo non è intelligente, non è bello, non è giusto, non è virtuoso e non produce i beni necessari. In breve, non ci piace e stiamo cominciando a disprezzarlo. Ma quando ci chiediamo cosa mettere al suo posto, restiamo estremamente perplessi.*

John Maynard Keynes

Le virtù e le insufficienze dell'economia di mercato sono state variamente e approfonditamente enucleate, sottoposte al vaglio e al pensiero critico dei “grandi nomi” dell'economia, della politica e della sociologia. E sebbene di punti deboli ve ne siano, in fin dei conti non sono state individuate forme *migliori e più efficienti* di organizzazione sociale: la libertà di iniziativa economica è attualmente considerata quale diritto civile fondamentale dalla maggioranza delle giurisdizioni, e la massimizzazione dell'interesse individuale il motore dello sviluppo e dell'imprenditorialità. Tuttavia, nel tempo, la tesi smithiana di una “mano invisibile” in grado di coordinare interessi individuali reciprocamente confliggenti, verso il raggiungimento del bene collettivo, è stata messa in discussione (Stiglitz e Rosengard, 2015; Lavigne, 2000; Martinussen, 1997).

La radice dell'intervento pubblico nell'economia risiede, in sostanza, nella discrasia tra calcolo di convenienza personale e collettivo – nel senso che la somma di massimizzazioni razionali di singole curve di utilità non corrisponde necessariamente al perseguimento dell'interesse generale (Acocella, 2018; Bénassy-Quéré et al. 2014)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Sul punto, Keynes ha affermato quanto segue: “Sono tanto grandi la bellezza e la semplicità di una tale teoria che è facile dimenticare come essa non derivi dai fatti concreti, ma da un'ipotesi incompleta introdotta per amor di semplicità. A parte altre obiezioni da menzionarsi più tardi, la conclusione che gli individui agenti indipendentemente per il proprio vantaggio producano il massimo volume complessivo di ricchezza dipende da una varietà di presupposti irreali, come ad esempio che i processi di produzione e consumo non sono in alcun modo organici, che esiste una sufficiente conoscenza preventiva delle condizioni ed esigenze e che vi sono possibilità adeguate di ottenere questa conoscenza. Perciò gli economisti in genere riservano ad una fase posteriore del loro ragionamento le complicazioni che sorgono: (1) quando le unità efficaci di produzione sono grandi rispetto alle unità di consumo; (2) quando sono presenti costi generali o costi connessi; (3) quando le economie interne tendono ad estendersi al complesso della produzione; (4) quando il tempo necessario per gli adeguamenti è lungo; (5) quando l'ignoranza prevale sulla conoscenza; e (6) quando monopoli e combinazioni interferiscono con l'eguaglianza nelle negoziazioni - essi riservano, per così dire, ad una fase successiva la loro analisi dei fatti reali. Per di più, molti di quelli che riconoscono che l'ipotesi semplificata non corrisponde

Per la verità, storicamente, il cuore del dibattito non è mai stato davvero centrato sul “se” Stato e mercato debbano o meno collaborare, ripartirsi dei compiti – perché su questo c’è poco da dibattere: Federico Caffè affermava che *il mercato è una creazione umana, l'intervento pubblico ne è una componente necessaria e non un elemento di per sé distorsivo e vessatorio* (Caffè, 1978).

Il tema vero, l'*evergreen* tutt’ora sul tavolo, è relativo al “chi fa cosa” e “in quale misura”: quali compiti spettano allo Stato e quali, invece, al mercato? Qual è il giusto grado di ingerenza dei pubblici poteri in merito alle decisioni di produzione ed investimento in un Paese? In definitiva, quali interazioni devono sussistere tra l’azione del mercato (inteso come espressione di interessi privati) e l’azione dello Stato (inteso come Istituzione volta al perseguimento dell’interesse collettivo)?

Nel tempo sono state formulate tesi diverse, sia sul piano teorico-speculativo sia in relazione al taglio concreto che le politiche economiche hanno assunto nei diversi contesti nazionali, e in diversi momenti storici (Megginson e Netter, 2001; Williamson, 1999).

In sostanza è possibile identificare due estremi:

- Da un lato l’idea liberista, caratteristica del capitalismo ottocentesco, secondo la quale al mercato andrebbe lasciato più spazio possibile<sup>10</sup>. Conseguentemente, i margini di intervento per lo Stato all’interno di un sistema economico dovrebbero essere ridotti al minimo, limitandosi alla garanzia della pubblica sicurezza, al governo della moneta, alla riscossione dei tributi ed alla tutela dei diritti di proprietà. In effetti, nel corso del XIX secolo, il modello del *laissez faire* sospinse la crescita economica statunitense e dell’Europa occidentale verso livelli fino ad allora mai sperimentati, ma al prezzo di elevate disuguaglianze. Istruzione, sanità, condizioni lavorative, sistema previdenziale – erano capitoli che il libero mercato si era mostrato incapace di governare, e i benefici complessivi derivanti dal periodo di espansione si erano concentrati su pochi, aumentando il divario nella distribuzione del reddito.

---

*accuratamente al fatto, concludono ciononostante che essa rappresenta ciò che è «naturale» e perciò ideale. Essi considerano l'ipotesi semplificata come lo stato di benessere e le ulteriori complicazioni come la malattia”* (J.M. Keynes, *La fine del laissez-faire*, 1926).

<sup>10</sup> Gli sviluppi della teoria dell’equilibrio, assieme al primo e secondo teorema dell’economia del benessere, hanno rappresentato il *background* di riferimento a supporto di tale impostazione.

- Nel corso del '900, in Europa, si fece largo una seconda concezione, diametralmente opposta rispetto all'economia di mercato pura e che, anzi, nasceva con il preciso obiettivo di arginarne i limiti. Un sistema esclusivamente basato sulla massimizzazione di un grappolo di interessi individuali aveva portato a forti ingiustizie sociali. Di conseguenza, si diffuse la convinzione che l'iniziativa individuale, la proprietà privata ed il libero mercato dovessero essere abolite e sostituite *dall'alto*, dall'azione paternalistica dello Stato sociale. Tale filone, portato alle estreme conseguenze, ha mostrato anch'esso i suoi limiti, sia in termini di soffocamento delle libertà civili che di stagnazione economica.

“Ciò che l'esperienza e la storia insegnano è questo: che uomini e governi non hanno mai imparato nulla dalla storia, né mai agito in base a principi da essa edotti”. Forse Hegel si sbagliava, qualche volta la storia insegna davvero, e l'uomo impara.

Sebbene alcuni Paesi come USA e Regno Unito siano tutt'ora “settati” sull'impostazione liberista ed altri, come Russia e Cina, siano invece più vicini ad un modello di economia pianificata, nella maggior parte delle culture è presente, rispetto al passato, un senso di maggiore equilibrio tra i due estremi. E nonostante i confini tra Stato e mercato siano stati, e tutt'ora sono, *mobili* – al variare di contingenze storiche, culturali e ideologiche – è opinione largamente condivisa quella per cui tali confini non debbano essere valutati in chiave di antagonismo, quanto piuttosto di complementarità: lo Stato subentra laddove il mercato *fallisce*<sup>11</sup>, e resta comunque garante sovrano di beni e servizi essenziali per la collettività.

Attualmente, nella maggior parte dei Paesi, l'economia si fonda su una bilanciata ripartizione dei ruoli tra Stato e mercato, che a sua volta garantisce un equilibrio tra il perseguimento dell'efficienza economica e dell'equità sociale (Acocella, 2018).

---

<sup>11</sup> I fallimenti microeconomici del mercato sono imputabili all'esistenza di regimi di mercato non concorrenziali, a loro volta associati all'eccessiva restrittività delle ipotesi di concorrenza perfetta, che non si verificano nella realtà. La condizione di completezza dei mercati cade, in particolare, a causa della presenza di esternalità (positive o negative), costi di transazione, beni pubblici ed asimmetrie informative.

I fallimenti macroeconomici debbono invece essere qualificati alla luce della instabilità delle economie capitalistiche. Nel merito, i segnali di incoerenza interna dell'economia di mercato sotto il profilo macro si ricavano nella presenza di disoccupazione (involontaria), inflazione, scarsa crescita economica, squilibrio della bilancia dei pagamenti.

Ora, schematicamente, l'intervento pubblico pervade diverse aree dell'economia:

- Politiche macroeconomiche. Su questo fronte, i pubblici poteri entrano nell'economia attraverso la politica monetaria, la politica fiscale, le relazioni internazionali, la gestione della bilancia dei pagamenti, le politiche dei redditi e dei prezzi, manovre atte a garantire maggiore crescita economica.
- Politiche microeconomiche. Le principali aree di intervento dello Stato in ambito microeconomico fanno invece riferimento alla correzione degli effetti esterni (esternalità), all'offerta di servizi, opere ed infrastrutture che, seppur socialmente necessarie, il libero mercato non realizzerebbe, alle manovre redistributive e alle politiche antimonopolistiche.

Da questo punto in poi, il lavoro di tesi si concentra su queste ultime.

### **3.2. Politiche antimonopolistiche: gli effetti del potere di mercato sul benessere dei consumatori**

Nel corso degli ultimi tre secoli gli sviluppi della teoria economica sul funzionamento dei mercati hanno consentito di identificare sia i benefici derivanti da un'interazione competitiva "sana", sia gli effetti associati alle sue distorsioni.

In qualsiasi settore industriale – dal bancario al farmaceutico, dall'agroalimentare ai servizi di consulenza – se le imprese giocano "sul merito", le performance di mercato in termini di efficienza totale e di welfare per il consumatore raggiungono i livelli massimamente auspicabili dalla collettività.

Per esempio, in un dato settore, un'impresa potrebbe implementare una strategia volta a limitare gli sprechi di risorse per aumentare la propria efficienza produttiva, scaricando parte di tali efficienze sul prezzo finale, attirando così l'interesse dei clienti. Gli *opponents*, per evitare di perdere quote di mercato, potrebbero rispondere alla stessa maniera, impegnandosi in ugual misura per innalzare i propri standard di efficienza interna e/o accettando una contrazione dei propri margini di profitto. La guerra di prezzo che ne consegue inasprisce il confronto tra le imprese coinvolte, ma migliora notevolmente la posizione dei consumatori, che acquistano beni a prezzi via via decrescenti.

Lo stesso scenario si ripete anche in termini di concorrenza dinamica, nei settori in cui le imprese giocano a colpi di innovazione: il fatto che esse orientino le proprie strategie per offrire prodotti e servizi innovativi e di alta qualità si ripercuote positivamente sul welfare del consumatore, inteso in senso prospettico.

In breve, la pressione concorrenziale “fa bene” al mercato e spinge le imprese a misurarsi reciprocamente, attraverso strategie di *cost leadership*, di differenziazione, o attraverso una combinazione delle due. L’intensificarsi delle dinamiche competitive porta, dunque, ad una riduzione dei prezzi, ad un ampliamento dell’offerta e ad un costante miglioramento qualitativo della *value proposition*.

L’autonomia decisionale delle imprese, tuttavia, si qualifica come *conditio sine qua non* affinché si abbiano tali vantaggi. Di conseguenza, uno degli obiettivi principali della politica economica, concretamente portato avanti dalle Autorità nazionali per la concorrenza e la regolamentazione dei mercati, è quello di proteggere, alimentare e stimolare una *competition on the merits* che porti ai sopraesposti benefici<sup>12</sup>.

Rovesciando la prospettiva, un rilassamento delle interazioni competitive porta in direzione contraria, nel senso che riduce l’efficienza – statica e dinamica<sup>13</sup> – e ne modifica la distribuzione tra gli attori in gioco.

In generale, una diminuzione del grado di concorrenza si associa ad un aumento del *potere di mercato* delle imprese<sup>14</sup>. Quest’ultimo ha un effetto specifico sul benessere sociale, sia perché

---

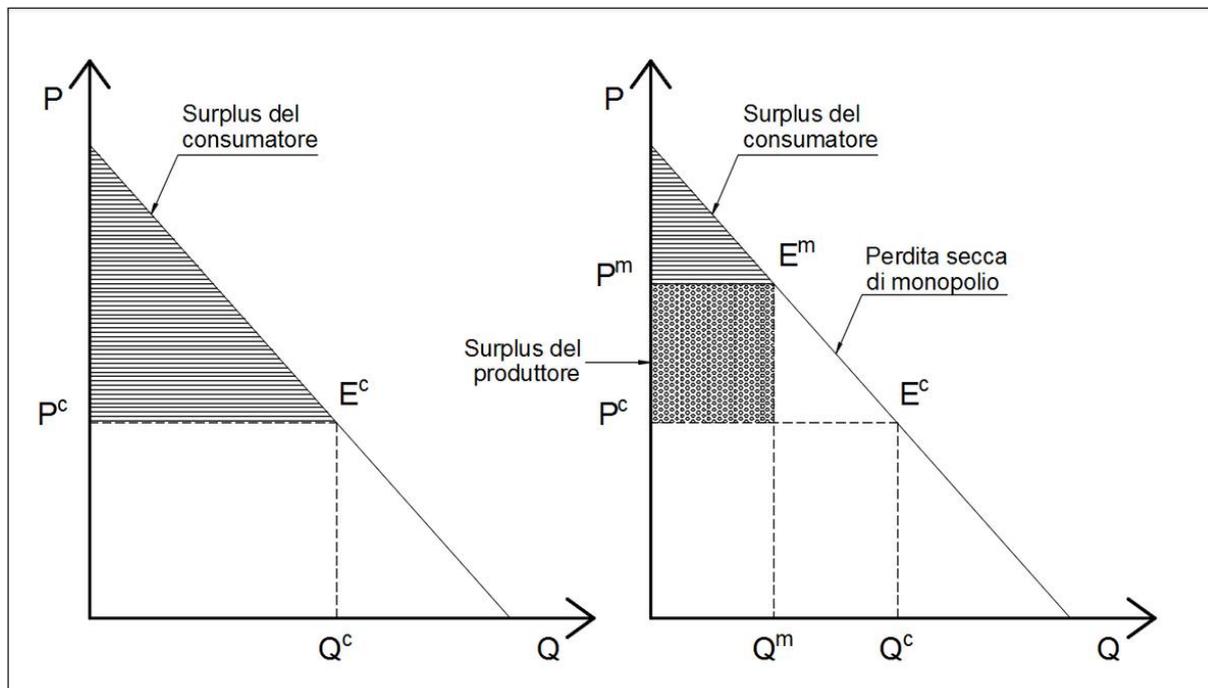
<sup>12</sup> Il dibattito sugli obiettivi ultimi che le *Competition and Regulation Authorities* dovrebbero proporsi è tutt’ora aperto: tali Istituzioni sono poste a difesa del benessere dei consumatori o del benessere totale? Dovrebbero dare priorità alla promozione dell’efficienza statica (prezzi bassi) o dinamica (elevata innovazione)? Chiaramente, qualora fosse possibile, questi elementi dovrebbero essere tenuti in considerazione simultaneamente. Il dibattito si accende perché, in alcuni casi, tali obiettivi sono reciprocamente legati da relazioni di *trade-off*, tali per cui non è possibile massimizzarne uno senza rinunciare, in qualche misura, agli altri. In ogni caso, nei vari Paesi, la normativa antitrust ha assunto nel tempo un taglio di volta in volta diverso, al variare di contingenze storiche, ideologiche e politiche.

<sup>13</sup> L’idea che un allentamento della pressione concorrenziale produca inefficienze anche sul piano organizzativo risale ad Adam Smith e John Hicks. Secoli dopo, nel 1966, Leibenstein identificò per la prima volta “l’inefficienza X” quale distorsione produttiva direttamente legata al potere di monopolio. Tali contributi hanno rappresentato il punto d’appoggio per lo sviluppo dei successivi studi sul rapporto principale-agente e sul *managerial slack*. Tra gli altri, cfr. Laffont e Martimort, 2009; Laffont e Tirole, 1993; Nickell, 1996; Donaldson e Preston, 1995. Un contributo pionieristico sulla teoria dei contratti incompleti e sul gioco di incentivi tra principale e agente è stato fornito nel 1983 da Oliver Hart. I suoi studi gli sono valsi il Nobel per l’economia nel 2016, assieme al finlandese Bengt Holmström.

<sup>14</sup> Un’impresa detiene potere di mercato nella misura in cui è in grado di praticare prezzi superiori ai propri costi marginali. Alternativamente, il potere di mercato può essere ricavato dalla distanza tra i prezzi proposti dall’impresa ed i prezzi di monopolio. In generale, tanto maggiore è la distanza tra i prezzi ed i costi dell’impresa, tanto maggiore è il potere da essa detenuto. Tradizionalmente questo viene misurato attraverso

trasforma in profitto il surplus del consumatore, sia perché riduce le performance di mercato a livello complessivo, generando perdite nette di efficienza.

Figura 10 – effetti economici del potere di mercato



Fonte: adattamento da Olivieri e Ghezzi, 2013.

Graficamente: in corrispondenza dell'equilibrio di concorrenza perfetta, dato dalla combinazione  $(P_c; Q_c)$ , il potere di mercato di ciascuna impresa è minimo, il benessere sociale ha area massima, ed è totalmente polarizzato nella forma di surplus del consumatore<sup>15</sup>.

All'aumentare del potere di mercato aumenta il livello del prezzo e, corrispondentemente, si riducono i volumi di produzione. La distanza tra il prezzo ed il costo marginale cresce fino al

---

l'indice di Lerner, che rapporta il mark-up dell'impresa al livello del prezzo, pesandolo rispetto alla quota di mercato:  $L = \sum_{i=1}^n S_i \frac{(P-MC)}{P}$

Tuttavia, nella pratica, tale indicatore è difficilmente utilizzabile in considerazione di alcune circostanze: 1) i costi marginali dell'impresa sono difficili da individuare con precisione (sia per le Autorità di concorrenza e regolamentazione che, spesso, per l'impresa stessa), 2) l'impresa, specie se monopolista, potrebbe operare con inefficienze produttive che, applicando l'Indice di Lerner, ne sottostimano il potere effettivo. Alla luce di queste considerazioni, il potere di mercato per un monopolista viene generalmente ricavato per via indiretta, analizzando la concorrenza attuale (ad esempio, prendendo in considerazione le quote di mercato delle imprese), la concorrenza potenziale, ed il *countervailing buyer power*.

<sup>15</sup> In qualsiasi mercato, il benessere totale (o benessere sociale economico, statico) è dato dalla somma del surplus del produttore e del consumatore. Il primo è rappresentato dall'area di profitto delle imprese, il secondo è dato dalla distanza tra la disponibilità a pagare dei consumatori ed il prezzo che effettivamente pagano per l'acquisto di un dato bene.

punto di equilibrio di monopolio ( $P_m; Q_m$ ), in cui l'area di profitto (surplus del produttore) è massima, mentre il surplus del consumatore si riduce. L'efficienza totale, inoltre, diminuisce anche in valore assoluto, perché al prezzo di monopolio alcuni consumatori non potranno più permettersi di acquistare il prodotto/servizio in argomento, pur avendo una soggettiva disponibilità a pagare superiore al costo di produzione del bene<sup>16</sup>.

In sostanza, dunque, concorrenza perfetta e monopolio rappresentano due configurazioni di mercato polari: nella prima, il potere economico dell'impresa è nullo; aumenta gradualmente nelle forme mercato intermedie, come l'oligopolio e la concorrenza monopolistica, e tocca il livello massimo nel caso del monopolio. Muovendosi da un estremo all'altro, dunque, si modificano gli assetti di equilibrio e, conseguentemente, varia sia il *quantum* di efficienza complessiva generata nel mercato, sia la sua distribuzione tra consumatori e imprese.

Un nodo centrale negli studi dell'economia della concorrenza e della regolamentazione sta nel fatto che spesso, in diversi settori, si osservano equilibri (livello dei prezzi, volumi di produzione) tipici del monopolio anche quando il mercato non è monopolistico, ed il potere è distribuito tra imprese diverse.

### **3.3. Collusione e accordi orizzontali**

*“Raramente accade che operatori dello stesso ramo del commercio si incontrino, anche solo per svago o divertimento, senza che la conversazione finisca per trasformarsi in una cospirazione ai danni del pubblico o in un'intesa per alzare i prezzi”*. Adam Smith, 1776.

La citazione alta – e un po' *agée* – non serve a tirarla per le lunghe, ma sta ad evidenziare che gli incentivi a realizzare accordi sono storicamente incardinati nel commercio, nell'economia stessa.

Perfino le strategie collusive più moderne e articolate, talvolta portate avanti attraverso piattaforme e tecnologie digitali, in realtà poggiano su un dato di fatto molto semplice: la competizione, in ogni contesto, è una *battaglia*; il mercato puro è brutale e la concorrenza comporta rischio e fatica.

---

<sup>16</sup> La perdita secca di monopolio identifica il costo specifico del potere di mercato in termini di efficienza e di benessere totale.

A questa constatazione, tuttavia, fa da contraltare un'intuizione, nel senso che questa battaglia si può anche non combattere, esiste un'alternativa – le imprese possono *vincere senza competere*.

Già gli antichi commercianti greci, egizi e fenici avevano compreso che le regole del gioco si potevano aggirare – il fascino della scorciatoia, l'*easy way out*: se un bene necessario diventa scarso, il suo prezzo tende ad aumentare; e così fin dai tempi della Roma imperiale alcuni mercanti acquistavano massicce quantità di grano e di derrate alimentari, ottenendo il controllo complessivo dei volumi e, dunque, speculando sul prezzo finale. La *lex Iulia de annonae*, voluta da Augusto nel 18 a.C, si proponeva di arginare tale fenomeno, sanzionandolo pesantemente – un diritto antitrust *ante litteram*.

Secoli dopo, nel 1623, lo Statuto dei Monopoli inglese e la dottrina della *common law* rappresentarono un passo importante per lo sviluppo di un corpo normativo che favorisse la concorrenza. Tale percorso culminò con l'emanazione di normative antitrust più coerenti e strutturate in Canada, nel 1889; negli Stati Uniti, con lo Sherman Act, nel 1890 e, a valle del secondo conflitto mondiale, in Europa (Olivieri e Ghezzi, 2013).

Storia a parte, in cosa si sostanziano, concretamente, le alterazioni della concorrenza? Quali ne sono gli effetti economici?

Si è detto che l'efficienza totale prodotta nel mercato e la sua distribuzione tra imprese e consumatori dipendono, simultaneamente, sia dalla *struttura* del mercato, sia dai *comportamenti* delle imprese che vi operano. A fronte di determinate strategie, anche nei settori oligopolistici e strutturalmente concorrenziali possono aversi esiti di equilibrio corrispondenti a situazioni di monopolio. Nel merito, sostituendo la *competizione* con la *cooperazione*, le imprese possono utilizzare congiuntamente il proprio potere di mercato a danno dei consumatori, spezzando il circolo virtuoso descritto in precedenza.

I comportamenti delle imprese che danneggiano maggiormente il processo concorrenziale possono consistere, ad esempio, nella fissazione concordata del prezzo di mercato, nella contrazione dei volumi totali da produrre nell'industria o nella ripartizione dei business in cui operare, sia in senso strettamente merceologico che geografico.

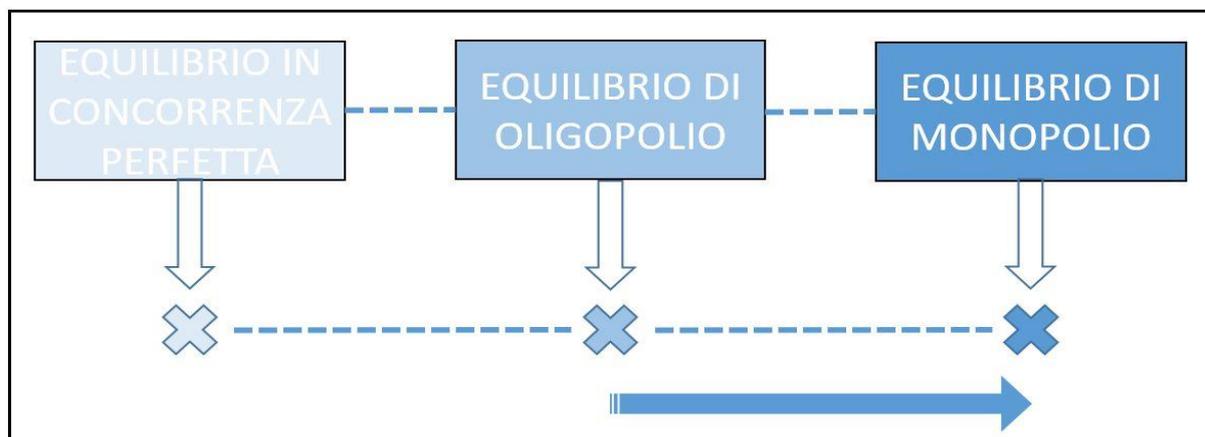
Muovendosi in blocco, come se costituissero un'entità economica unitaria, le imprese possono modificare l'equilibrio di mercato, definendo congiuntamente le quantità e i prezzi che sarebbero ragionevolmente praticati da un monopolista e dividendosi poi il profitto tra i

partecipanti all'accordo<sup>17</sup>. Inoltre, le imprese concorrenti, nel tempo, potrebbero diversificare la propria produzione, offrendo una serie di beni in diversi luoghi (nazioni, regioni, città) e competendo dunque su numerosi fronti. Per contro, gli accordi restrittivi possono alterare anche le strategie di internazionalizzazione ed il grado di diversificazione merceologica. Ciascuna impresa, infatti, trova più conveniente avere l'esclusiva su un ristretto gruppo di prodotti e servizi, in un contesto geografico circoscritto, piuttosto che dover competere "in tutto il mondo", per una "infinità" di prodotti, con molti altri rivali.

Il frazionamento del "mercato" in nicchie merceologiche e geografiche, e la relativa spartizione tra i diversi giocatori, conferisce "piccoli monopoli" nelle mani di ciascuno; diceva John Hicks, "il migliore guadagno che si può trarre dal monopolio è una vita tranquilla". Anche in questo caso, la "vita tranquilla" (dell'impresa) ha un costo (sociale) elevato: l'isolamento dei mercati pregiudica il commercio internazionale, la varietà di scelta del consumatore e la qualità complessiva dei servizi offerti<sup>18</sup>.

Il significato economico del *trust* risiede, dunque, nell'esercizio collettivo del potere di mercato da parte delle imprese, il che provoca uno slittamento dell'equilibrio verso i risultati di monopolio.

Figura 11 – Effetti del coordinamento delle imprese sull'equilibrio di mercato



Fonte: elaborazione propria

<sup>17</sup> È importante rilevare che i profitti di monopolio sono i maggiori *a livello di industria*, talché per le imprese è più conveniente fissare i prezzi e ripartirsi il profitto di monopolio con gli altri concorrenti, piuttosto che competere *a là Cournot*, incassando ciascuna i profitti di oligopolio.

<sup>18</sup>In tal senso, la falsificazione delle gare d'appalto (*bid rigging*) costituisce uno degli esempi più classici, ed una delle forme più gravi, d'intesa di ripartizione.

### 3.4. Accordi espliciti e collusione tacita

“*Ho visto la cosa più straordinaria che si possa vedere: stavamo per sparare a quel tedesco [...] e poco dopo eravamo tutti in festa*”. Così scrisse Alfred Dougan Chater, soldato inglese, in una lettera indirizzata alla sua famiglia.

Era l’inverno del 1914, nel corso della Prima Guerra Mondiale, e i conflitti tra l’esercito britannico e le truppe tedesche proseguivano ormai da mesi. Ma la notte della Vigilia accadde qualcosa di unico: nulla di pianificato, nessun accordo scritto, eppure migliaia di soldati, avversari nelle trincee delle Fiandre, al nord della Francia, e a Ypres, in Belgio, interruppero spontaneamente il combattimento. Timidamente gli eserciti si avvicinarono l’un l’altro e diedero vita ad un momento di pace che il mondo conobbe, appunto, come *La Tregua di Natale*. I soldati ebbero modo di seppellire i loro morti e di curare i feriti, e nei giorni seguenti si scambiarono cibo, tabacco e doni di Natale, organizzando perfino una partita di calcio. Da nemici a fratelli; nessuna strategia.

Il tema della collusione tacita è uno dei capitoli più dibattuti dell’economia industriale. Diversi studiosi hanno analizzato le interazioni competitive e cooperative tra le imprese facendo ricorso alla teoria dei giochi dinamici, nei quali si tiene conto del fatto che i medesimi attori possano incontrarsi ciclicamente e, quindi, *giocare* più di una volta (Carlton e Perloff, 2015). Nella realtà, infatti, è difficile ritenere che le imprese prendano decisioni strategiche (sugli investimenti da realizzare, sui prezzi da praticare, e così via) senza tenere in considerazione le reazioni future dei concorrenti. *L’ipotesi di Bertrand* secondo cui le imprese si incontrano una sola volta e scelgono simultaneamente i rispettivi prezzi, in un dato istante, così pervenendo ad un equilibrio competitivo, è poco aderente rispetto alla realtà.

Le barriere all’ingresso, i *sunk costs* sostenuti ed il *know how* tecnologico favoriscono la permanenza delle imprese all’interno dell’industria (Tirole, 1988). In tali casi, dunque, la concorrenza tra i diversi giocatori è dinamica – non tanto (o non solo) nel senso che si basa sull’innovazione, quanto piuttosto per il fatto che si estende nel tempo.

*In re ipsa*, l’equilibrio di Nash tende a modificarsi per conseguenza.

“*Ciascuna impresa, se cerca il proprio massimo profitto in modo razionale e intelligente, si renderà presto conto che, quando esistono solo due o pochi venditori, la sua mossa ha un notevole effetto sui concorrenti, il che rende inutile supporre che questi accettino senza*

*ritorsioni le perdite che la sua iniziativa causa loro. Poiché il risultato di una riduzione di prezzo effettuata da chiunque è inevitabilmente una contrazione dei propri profitti, nessuno ridurrà i prezzi e, anche se i venditori sono completamente indipendenti, il risultato di equilibrio coinciderà con quello che si otterrebbe se ci fosse un accordo di monopolio fra loro”<sup>19</sup>. (Chamberlin, 1933).*

L’intuizione di Chamberlin apre le porte ad alcune considerazioni: il coordinamento tra le imprese può essere ottenuto sia in modo esplicito – manager di imprese rivali che si incontrano e stabiliscono i prezzi di mercato – sia in modo tacito. Il diritto antitrust punisce severamente gli accordi e gli scambi di informazioni idonei ad alterare il processo competitivo, ma nulla può se tali alterazioni sono il risultato di un reciproco adattamento razionale.

In altri termini, una convergenza sul prezzo da parte delle imprese può essere raggiunta sia esplicitamente che tacitamente. Il *modo* in cui l’intesa è definita non ne modifica la sostanza economica (in termini di equilibrio e di conseguenze per il mercato), ma ha invece rilevanti implicazioni giuridiche: nel primo caso le imprese possono essere sanzionate dalle Autorità per la Concorrenza; nel secondo caso ciò non è possibile. Il parallelismo dei comportamenti, infatti, può derivare da un sistema di scelte unilaterali delle imprese, che rispondono intelligentemente l’una alle strategie delle altre.

---

<sup>19</sup> Chamberlin, come altri studiosi, ha analizzato la concorrenza dinamica nei prezzi attraverso una sequenza di ragionamenti statici (il che ha reso più semplice modellizzare le interazioni, ma ha esposto a critiche i risultati ottenuti). In particolare, nel suo modello di domanda ad angolo, le imprese operanti nel settore individuano un prezzo focale, una sorta di “prezzo corrente di mercato” che le imprese ritengono stazionario nel lungo periodo e rispetto al quale nessuna avrebbe incentivo unilaterale a distaccarsi, data la propria curva di reazione (a gomito, anch’essa). Sul punto si veda Chamberlin E. (1933), “*The Theory of Monopolistic Competition*”, Harvard University Press, Cambridge.

### 3.5. I fattori che facilitano la collusione

“Per fare pace con un nemico, dovete lavorare con questo nemico, e questo nemico diventerà vostro complice”. Nelson Mandela

La teoria economica individua diversi elementi che, singolarmente e nel loro insieme, stimolano la formazione di intese restrittive e ne favoriscono la stabilità nel tempo (Fonseca e Normann, 2012; Normann, Rosch, e Schultz, 2015; Buccirossi e Spagnolo, 2007; McCutcheon, 1997; Jaquemin e Slade, 1989).

*Ad usum Delphini*, la collusione è più probabile nei casi in cui:

- La struttura di mercato è fortemente concentrata;
- Le imprese hanno simmetria dimensionale (quote di mercato, capacità produttiva, costi generali);
- Non vi sono elevate barriere all'entrata o all'uscita;
- I prodotti venduti dalle imprese aderenti al cartello sono omogenei (non differenziati);
- Le imprese hanno elevata probabilità di restare sul mercato nel lungo periodo;
- Non vi sono shock della domanda che fanno saltare i termini dell'intesa;
- Gli acquirenti non hanno un elevato potere negoziale per controbilanciare la collusione;
- Le imprese competono in più mercati;
- Il tasso di crescita dell'industria è elevato;
- Le imprese interagiscono frequentemente, così da poter ricalibrare costantemente gli accordi presi;
- Vi sono *interlocking directorates*;
- Tra i concorrenti sussistono legami e partecipazioni azionarie;
- Vi è elevata trasparenza nel mercato, che rende possibile monitorare il rispetto dell'accordo.

La combinazione di più fattori, evidentemente, aumenta la probabilità complessiva che le imprese operanti in una data industria riescano a creare e sostenere un cartello, anche per periodi di tempo considerevoli. Ciò detto, la moderna economia industriale indaga il processo collusivo alla luce degli incentivi che si creano tra i potenziali partecipanti.

Per ciascuna impresa, in qualunque contesto merceologico, sono date le seguenti alternative: 1) competere “regolarmente” con le altre imprese, 2) cooperare con i concorrenti, 3) cooperare con i concorrenti e, una volta raggiunto un accordo, tradire quanto stabilito sperando che i *rivals* non siano in grado di osservare la deviazione (o almeno non nel breve periodo).

È il caso dell’Organizzazione dei Paesi Esportatori di Petrolio (OPEC), un cartello economico esplicito, nato nel 1960 a Baghdad, tra Arabia Saudita, Iraq, Iran, Kuwait e Venezuela, in seguito allargato ad altri Paesi. L’obiettivo di tale organizzazione era quello di controbilanciare lo strapotere anglo-americano delle “sette sorelle”, che nella prima metà del ‘900 dominavano l’intero ciclo produttivo del greggio (riserve, estrazione, raffinazione, trasporto, vendita). Attraverso l’OPEC i Paesi membri aumentarono il proprio potere negoziale nei confronti delle compagnie petrolifere, coordinando le strategie relative ai prezzi del petrolio, ai volumi di produzione ed alle concessioni.

Tale cartello, tuttavia, si è mostrato instabile nel tempo, nel senso che, in più occasioni, diversi Paesi associati hanno tradito quanto di volta in volta l’Organizzazione stabiliva, provocando reazioni ritorsive da parte degli altri e costringendo alla formazione di nuovi accordi.

In generale, infatti, la cooperazione con i concorrenti è certamente più remunerativa rispetto alla concorrenza vera e propria, ma ancor più conveniente è la situazione in cui, una volta raggiunto l’accordo, fissando ad esempio un prezzo elevato, l’impresa venga meno, vendendo i propri beni ad un prezzo leggermente inferiore a quello pattuito (e praticato dagli altri), attirando così gran parte della domanda.

La deviazione dall’accordo può però essere scoperta dai *rivals*, che a quel punto potrebbero rispondere punendo l’impresa *maverick* con una guerra di prezzo.

### **3.6. Intese restrittive, potere di mercato e concentrazione**

Sebbene vi siano molti fattori che facilitano il raggiungimento di accordi collusivi, la teoria economica e l’attenzione che le *Competition Authorities*, nel loro insieme, hanno riservato alle operazioni di fusione e acquisizione, consentono di affermare che gli aspetti strutturali rivestono un ruolo di assoluta rilevanza. Dunque, la forma di mercato e le dimensioni relative dei concorrenti incidono sensibilmente sulla misura in cui le imprese possono esercitare

collettivamente il proprio potere di mercato (Whish e Bailey, 2018; Ezrachi, 2018; Motta e Polo, 2005; Tirole, 1995).

In particolare, a parità di altre condizioni, tanto più un'industria è concentrata, tanto più è probabile che le imprese che vi operano riescano a formare accordi restrittivi. Tale affermazione è supportata da evidenze logiche, teoriche, ed empiriche.

- 1) In primo luogo, sotto un profilo strettamente organizzativo, è più semplice coordinare le volontà di un ristretto numero di operatori, piuttosto che di molti. Ciò può valere sia per un gruppo di persone, che per le aziende: nell'ambito di un oligopolio, composto da poche, grandi, imprese, è intuitivamente più semplice trovare un accordo e "fare cartello" rispetto al caso in cui il punto d'incontro debba trovare il consenso di moltissimi piccoli operatori.
- 2) In secondo luogo, tanto minore è il numero dei partecipanti all'accordo, tanto più semplice è il reciproco controllo. In un'industria oligopolistica, dunque, è più facile individuare comportamenti devianti e, eventualmente, sono più rapide anche le reazioni degli altri. Viceversa, all'aumentare del numero dei cartellisti, è più difficile e costoso osservare e monitorare costantemente i comportamenti e le eventuali violazioni dei diversi giocatori.
- 3) In terzo luogo, la concentrazione incide positivamente sulla stabilità dell'intesa, in termini di minori incentivi a deviare. Viceversa, in un settore frammentato, se una piccola impresa tradisse un eventuale accordo di prezzo otterrebbe enormi ritorni rispetto a quelli che avrebbe ricavato da una naturale competizione. Detti ritorni, peraltro, possono essere di gran lunga superiori rispetto alla punizione futura che l'impresa dovrà pagare, in termini di guerra di prezzo, qualora venisse scoperta dagli altri cartellisti.

Tali considerazioni sono supportate anche da un punto di vista analitico (Cabral, 2018; Motta e Polo, 2005): sia dato il caso di  $n$  imprese che competono in un gioco ad orizzonte infinito. Sia  $\pi_i^c$  il profitto ottenuto dall'impresa  $i$ -esima in caso di collusione per un dato periodo, ad esempio un anno, posto che anche tutte le altre scelgano di aderire all'intesa. Sia  $V_i^c$  il valore totale di tutti i profitti  $\pi_i^c$  che la singola impresa ha ottenuto nel tempo, colludendo con le altre in un serie potenzialmente infinita di periodi, attualizzato al tasso di sconto  $\delta$ . Siano poi  $\pi_i^d$  i

profitti ottenuti dall'impresa in caso decida di deviare dall'accordo, e  $V_i^p$  il flusso futuro di profitti, sempre attualizzato al tasso  $\delta$ , con cui i *rivals* puniscono l'impresa nei periodi successivi.

L'accordo collusivo è stabile se, per tutte le imprese, il flusso di profitti associato alla strategia collusiva è superiore rispetto ai profitti ricavabili da una deviazione. Il *vincolo di incentivo* è dato dunque dalla seguente espressione:

$$\pi_i^c + \delta V_i^c \geq \pi_i^d + \delta V_i^p \quad i = 1, \dots, n$$

Dalla quale si ricava:

$$\pi_i^d - \pi_i^c \leq \delta (V_i^c - V_i^p) \quad i = 1, \dots, n$$

Tale relazione evidenzia che la sostenibilità della collusione dipende dalla dimensione del profitto di deviazione rispetto a quello collusivo, e dalla severità della punizione futura. La violazione dall'accordo, infatti, comporta dei vantaggi nel breve periodo ( $\pi_i^d > \pi_i^c$ ) e una perdita sui flussi futuri ( $V_i^p < V_i^c$ ), e la scelta delle imprese di partecipare o meno all'intesa, senza tradirla, dipende dal peso di  $\delta$ .

$$\delta \geq \frac{\pi_i^d - \pi_i^c}{V_i^c - V_i^p} \quad i = 1, \dots, n$$

Se le imprese assegnano particolare valore ai profitti realizzati nel breve periodo, tenderanno a deviare dall'accordo, spezzandone la stabilità.

In questo gioco di incentivi, il numero delle imprese appartenenti all'industria ricopre un ruolo di assoluta rilevanza<sup>20</sup>: si supponga che le  $n$  imprese competano sul prezzo vendendo un bene omogeneo, senza vincoli di capacità, e con strutture di costo identiche (il medesimo costo unitario  $c$ ). Si immagini altresì che il fattore di sconto  $\delta$  sia il medesimo per tutti i concorrenti. Su tali basi, la curva di domanda per ogni impresa è definita in relazione al prezzo fissato dalle altre: se i prezzi sono perfettamente allineati, di cui ad un vettore del tipo  $p_i = p_j = p$ , le imprese si dividono in parti uguali la domanda di mercato.

---

<sup>20</sup> Le considerazioni che seguono sono riconducibili agli studi di Friedman (1971), cui si deve la prima elaborazione del cosiddetto *Folk theorem*. I suoi contributi sono stati successivamente arricchiti e rielaborati (tra gli altri, Fudenberg e Maskin, 2009; Ely e Välimäki, 2002; Abreu, Dutta e Smith, 1994).

In queste condizioni la curva di domanda è la medesima per tutte le imprese, ed è data da

$$D_i = \frac{D(p)}{n}$$

Allo stesso modo, le performance delle imprese sono simmetriche, e pari a  $\pi_i = \frac{\pi(p)}{n}$

Viceversa, se l'*i-esima* impresa fissasse un prezzo inferiore a quello di tutte le altre, otterrebbe l'intera domanda di mercato  $D_i = D(p_i)$  e i profitti aggregati dell'industria  $\pi_i = \pi(p_i)$ , annullando quelli dei concorrenti (Carlton e Perloff, 2015; Motta e Polo, 2005, Tirole, 1995).

In questo quadro, i modelli tradizionali ipotizzano che i giocatori adottino una *trigger strategy*: tale strategia prevede che tutte le imprese intenzionate a “fare cartello” si fidino reciprocamente nel primo periodo del gioco, accettando di fissare il prezzo di monopolio  $p_m$  e, se nessuna devia, si ripartiscono i relativi profitti di monopolio, continuando così anche nei periodi successivi.

Viceversa, se anche una sola impresa tradisce l'accordo, fissando un prezzo inferiore rispetto a quello stabilito ( $p_m - \epsilon$ ) per attirare l'intera domanda di mercato, la punizione delle altre imprese consiste nell'imporre i prezzi pari ai costi marginali per tutti i periodi successivi. In sostanza, ciascun concorrente partecipa attivamente al cartello solo finché lo fanno anche tutti gli altri.

L'equilibrio collusivo si ha dunque nel caso in cui nessuna impresa, tra quelle partecipanti all'accordo, abbia interesse a deviare. Il vincolo di incentivo, conseguentemente, è dato dalla seguente espressione:

$$\frac{\pi(p_m)}{n} (1 + \delta + \delta^2 + \delta^3 + \dots) \geq \pi(p_m)$$

La numerosità delle imprese che partecipano all'accordo ( $n$ ) è una variabile che influisce profondamente sull'equilibrio collusivo: tenere fede al cartello porta all'impresa una quota pari a  $1/n$  del profitto di monopolio, per tutti i periodi futuri. Tradendo, invece, l'impresa otterrebbe l'intero profitto di monopolio nel breve periodo, e nessun profitto futuro, a causa della “guerra di prezzo” che si scatena come reazione degli altri concorrenti.

Evidentemente, all'aumentare del numero delle imprese, diminuisce l'incentivo di ciascuna a rimanere fedele al cartello. Poiché:

$$\sum_{t=0}^{\infty} \delta^t = \frac{1}{1 - \delta}$$

L'incentivo ( $V$ ) che spinge l'impresa a collaborare con le altre è pari a:

$$V = \frac{1}{n} \pi(p_m) \frac{1}{1-\delta}$$

Tale valore tende a zero all'aumentare della numerosità dei cartellisti ( $n$ ). Il rovescio della medaglia di tale ragionamento è che, al crescere di  $n$ , per rendere ancora sostenibile la collusione, dovrebbero aversi tassi di sconto ( $\delta$ ) tendenti ad uno o, equivalentemente, tassi di interesse ( $r$ ) prossimi allo zero. Il vincolo di incentivo può infatti essere trasformato in:  $\delta \geq 1 - \frac{1}{n}$ ; posto che la relazione tra tasso di sconto e tasso di interesse è data da:  $\delta = \frac{1}{1+r}$

### 3.7. Analisi empirica

Le riflessioni sin qui sviluppate possono essere così riassunte:

- 1) I settori economici (comunicazioni, *business consulting*, agroalimentare e così via) possono avere caratteristiche strutturali eterogenee. Alcune industrie sono contraddistinte dalla presenza di un'impresa leader, eventualmente monopolista, dotata di elevato potere di mercato. Altri settori sono abitati da poche imprese di notevoli dimensioni, i cui margini di manovra per la definizione dei prezzi, dei volumi di produzione o di altre variabili strategiche sono reciprocamente collegati. Al variare di una serie di condizioni, quali il grado di differenziazione dei prodotti, la simmetria dimensionale delle aziende, la presenza di barriere all'entrata o all'uscita e la tipologia di interazione tra i giocatori, possono aversi diversi equilibri di oligopolio e di concorrenza monopolistica. Infine, alcuni settori assomigliano maggiormente a forme di mercato concorrenziali.

Nel complesso, gli aspetti strutturali influiscono sul *quantum* di efficienza generata e sulla sua distribuzione tra imprese e consumatori.

- 2) In qualsiasi settore, quali che siano le caratteristiche strutturali, le imprese potrebbero stringere accordi e coordinare le proprie strategie. Tali comportamenti hanno per oggetto e/o per effetto quello di falsare il gioco della concorrenza, allentando i naturali meccanismi competitivi. In termini di equilibrio, le intese restrittive aumentano l'area di

profitto delle imprese a discapito del welfare del consumatore e del benessere totale. L'efficienza di mercato, in tutte le sue declinazioni, viene dunque compromessa.

- 3) La realizzazione di cartelli, sia per via esplicita che tacita, e la stabilità di tali accordi nel tempo, sono tanto più probabili quanto minore è il numero dei giocatori attivi nell'industria e, quindi, quanto maggiore è il grado di concentrazione della stessa. Ciò è supportato da evidenze teoriche ed empiriche. Una ridotta numerosità di operatori facilita l'organizzazione del cartello e riduce gli incentivi individuali di deviazione.

Questa parte del lavoro tocca nodi centrali di teoria d'impresa e di economia industriale, e si propone di integrare le considerazioni sopraesposte, anche con un supporto statistico-quantitativo.

Con riferimento al contesto italiano, l'analisi che segue mostra che, negli ultimi decenni, sono stati realizzati numerosi cartelli in settori effettivamente concentrati o che, comunque, hanno una struttura prossima all'oligopolio: banche, assicurazioni, case farmaceutiche, società operanti nel settore energetico, delle comunicazioni e dei trasporti, hanno posto in essere intese restrittive, spesso particolarmente gravi. Ciò non sorprende, poiché nei settori in cui le imprese detengono un elevato potere di mercato, il processo concorrenziale, normalmente, soffre i rischi maggiori. Questo gruppo di intese, dunque, è in linea con la teoria economica *mainstream*.

L'analisi dei cartelli sanzionati dall'Antitrust, tuttavia, pone in evidenza anche un ulteriore fenomeno. Vi è infatti un secondo insieme di intese relativo a distorsioni che sono avvenute in settori dispersi, strutturalmente vicini a modelli concorrenziali: produzione di pasta<sup>21</sup>, industria lattiero-casearia, ordini professionali, spedizionieri doganali, produttori di disinfettanti, edilizia e produzione di calcestruzzo, taxi e farmacie – sono settori caratterizzati da un elevato numero di imprese di piccole dimensioni, ciascuna delle quali ha un potere di mercato assai ridotto, e certamente non comparabile con quello detenuto da un'impresa monopolista o che operi in regime di oligopolio.

L'atomisticità strutturale dell'industria dovrebbe ridurre le probabilità di formazione di cartelli favorendo, per contro, una sana competizione. Ciononostante, una notevole quantità di intese restrittive ha riguardato settori frammentati e in declino.

---

<sup>21</sup> Benché il settore della produzione della pasta fosse mediamente concentrato, la stabilità del cartello si reggeva anche sulla partecipazione di molti piccoli fornitori delle private label della GDO.

A fronte di tale constatazione, i dati relativi ai cartelli sono stati incrociati con i valori dell'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman (HHI)<sup>22</sup> e con i valori dei flussi di entrata ed uscita delle imprese dai rispettivi settori. Ciò al fine di verificare la relazione tra uno scarso turnover all'interno delle diverse arene competitive e la capacità delle imprese ivi operanti di porre in essere interazioni collusive.

### 3.8. Struttura e metodologia

L'analisi empirica si propone di verificare la sussistenza di una relazione tra il dinamismo dei mercati e la propensione delle imprese a porre in essere strategie collusive, all'interno del contesto economico italiano. In particolare, nei settori in cui l'AGCM ha rilevato infrazioni del diritto antitrust, sono stati ricavati i flussi di entrata ed uscita delle imprese nel tempo, nonché l'andamento della concentrazione dei diversi mercati.

Nel dettaglio, l'analisi empirica si è sviluppata nei seguenti momenti:

- 1) Costruzione di un database contenente informazioni relative al totale dei procedimenti portati avanti dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) a partire dall'anno della sua stessa istituzione e, quindi dal 1990 al giugno del 2018<sup>23</sup>.
- 2) Rispetto a tale database, sono stati presi in considerazione i casi di intese restrittive (accordi, decisioni di associazioni di imprese e pratiche concordate sanzionate ai sensi dell'Art. 101 TFUE).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> L'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI) è un indicatore di concentrazione, tra i più utilizzati sia sul piano della ricerca economica che dalle *Competition and Regulation Authorities*. L'indice è dato dalla somma dei quadrati delle quote di mercato, espresse in percentuale, relative a ciascuna impresa presente nel settore:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (q_i * 100)^2$$

<sup>23</sup> Tale dataset è stato costruito sulla base delle informazioni ricavabili dal sito ufficiale dell'Autorità, [www.agcm.it](http://www.agcm.it). Per l'analisi del grado di concentrazione dei diversi settori sono state utilizzate fonti diverse: Banca d'Italia, Consob, Autorità di Regolamentazione dei Trasporti (ART), Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambienti (ARERA), nonché studi di settore realizzati dall'Istituto per la competitività (ICOM), da Associazioni di categoria, società di consulenza e da primarie aziende nei rispettivi mercati.

<sup>24</sup> Ai fini dell'analisi non sono stati presi in considerazione gli interventi Antitrust in materia di abuso di posizione dominante (Art. 102 TFUE) e le valutazioni di operazioni di concentrazione. Allo stesso modo, non è stato necessario analizzare il ramo di attività relativo alla tutela del consumatore (pratiche commerciali scorrette, clausole vessatorie e pubblicità ingannevoli), al rating di legalità e al conflitto di interessi. Tra le intese, sono stati considerati sia i casi sanzionati, sia quelli che si sono chiusi senza l'irrogazione di una sanzione

- 3) Sono state ricavate, dunque, le seguenti informazioni: codice identificativo del procedimento, anno in cui è avvenuto l'illecito, ambito merceologico, identità e numero delle imprese coinvolte, esito del procedimento, importo della sanzione.
- 4) Raccolta dei dati relativi ai tassi di entrata ed uscita delle imprese dai settori oggetto delle indagini Antitrust<sup>25</sup>.
- 5) Analisi statistica dei diversi dataset, al fine di mostrare una correlazione tra uno scarso dinamismo di mercato ed una elevata presenza di disturbi del processo concorrenziale.

---

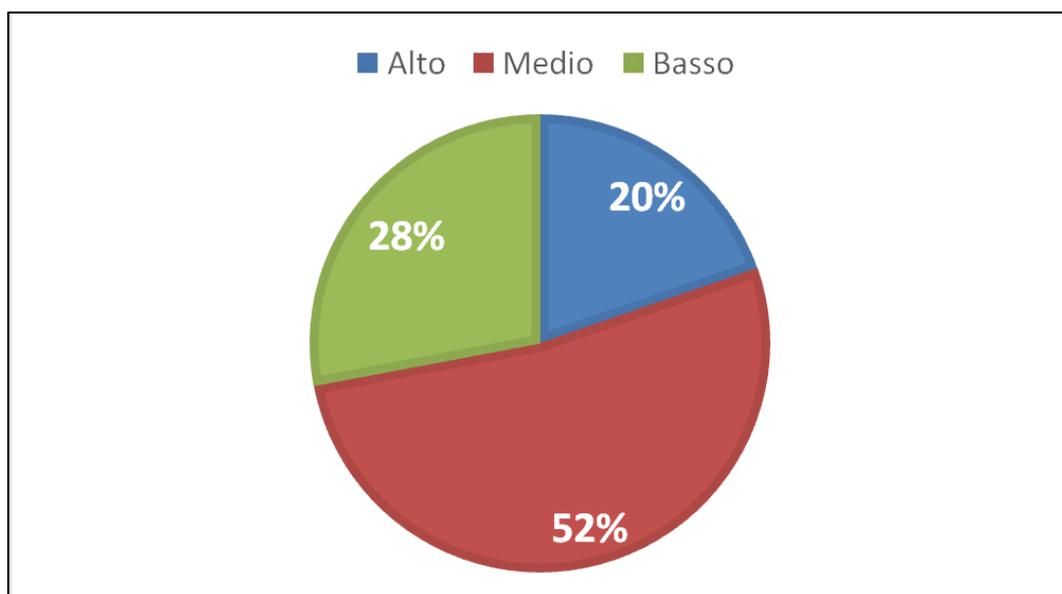
pecuniaria, ma con l'accettazione degli impegni proposti dalle imprese, ad evidenziare, in entrambi i casi, la sussistenza di un intervento concreto dell'AGCM a fronte di alterazioni del processo concorrenziale, anche se di gravità diversa. Sono stati esclusi alcuni casi di intese rispetto alle quali non è risultato possibile definire l'indice di concentrazione e/o il flusso di imprese entranti e uscenti. Il campione definitivo è dato da n = 141 fenomeni osservati.

<sup>25</sup> Tali dati sono stati ricavati dal sito [www.istat.it](http://www.istat.it), utilizzando la classificazione ufficiale dei codici Ateco. Nello stream elaborato su SPSS sono stati presi in considerazione anche i dati forniti da Unioncamere (Movimprese). Tali dati consistevano nelle seguenti variabili: codici Ateco per il periodo 1990-2018, numero di imprese rientranti in ciascun codice Ateco, numero di nuove imprese (new entrants) per ciascun codice Ateco, per ciascun anno. Tuttavia i dati utilizzabili tramite questa fonte sono esclusivamente quelli compresi tra l'anno 2009 ed il 2018, a causa della transcodifica dei codici Ateco avvenuta nel 2007. Nel secondo stream sono stati calcolati i flussi di variazione per ciascun anno e riuniti i diversi archi temporali in un unico file excel. A partire da tale dataset, contenente il numero totale delle imprese operanti in ciascun settore, e quello delle imprese entranti ed uscenti, identificati dal relativo codice Ateco, sono state prodotte ulteriori integrazioni. In particolare, sono stati stimati gli HHI per ciascun codice Ateco. Il dataset finale era dunque composto dalle seguenti informazioni: codice identificativo del procedimento AGCM, anno in cui è avvenuto l'illecito antitrust, ambito merceologico in cui si è verificato e relativo codice Ateco, indice di concentrazione HHI associato a ciascun settore, numero di imprese attive nel settore e relativi flussi di variazione, identità e numero delle imprese coinvolte, esito del procedimento, importo della sanzione.

### 3.9. Analisi dei dati

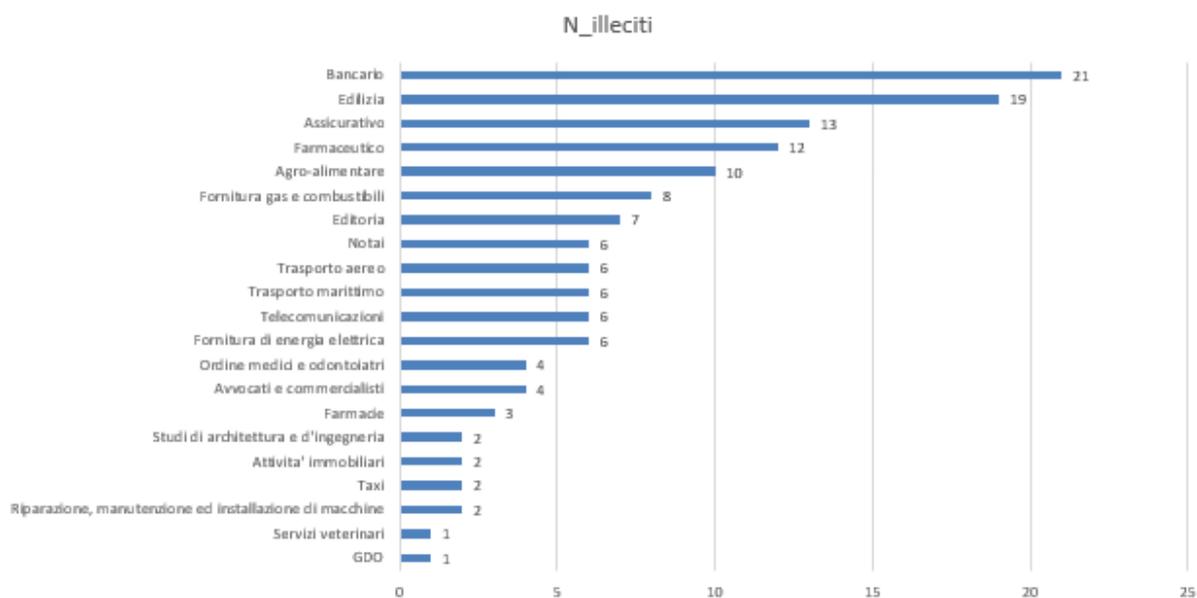
Il seguente grafico prende in considerazione n = 193 illeciti antitrust (intese), distribuiti rispetto al grado di concentrazione dell'industria (alto, medio, basso).

*Figura 12 – Distribuzione illeciti per grado di concentrazione settoriale*



A partire da tale dataset, sono stati esclusi alcuni casi di intese rispetto alle quali non è risultato possibile definire l'indice di concentrazione e/o il flusso di imprese entranti e uscenti. Il campione oggetto dell'analisi è stato quindi ridotto a n = 141 osservazioni, che sono state classificate in base al rispettivo codice Ateco.

Figura 13 – interventi Antitrust classificati per codice Ateco



La distribuzione degli illeciti nel tempo, nei diversi settori considerati, è mostrata nei grafici che seguono. I valori sono espressi in numeri discreti, ad indicare il numero di intese (nessuna, una, due e così via) avvenute in ciascun anno.

Figura 14 – distribuzione illeciti nel tempo

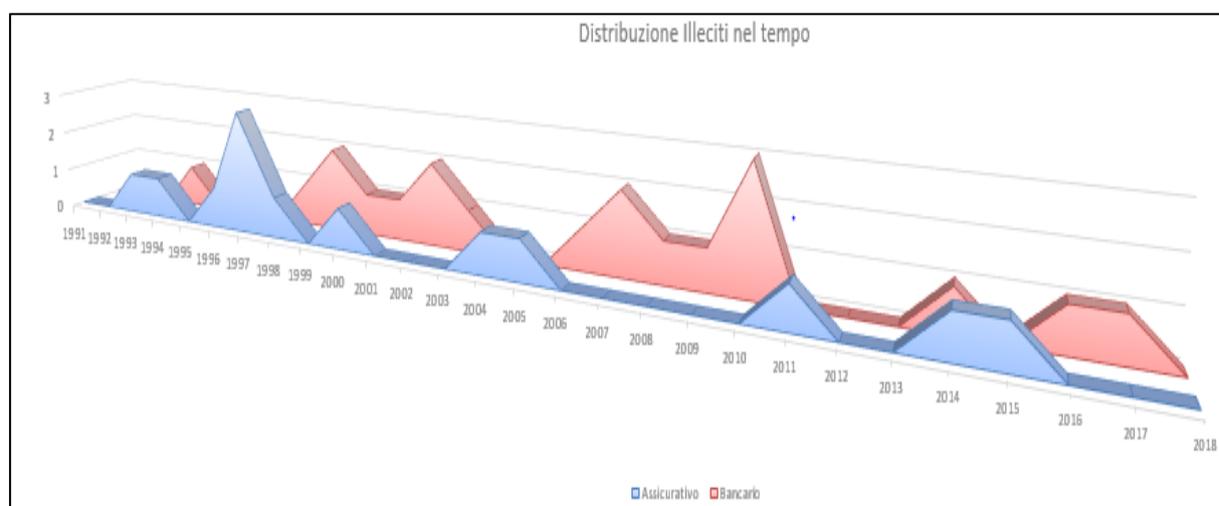


Figura 15 – distribuzione illeciti nel tempo

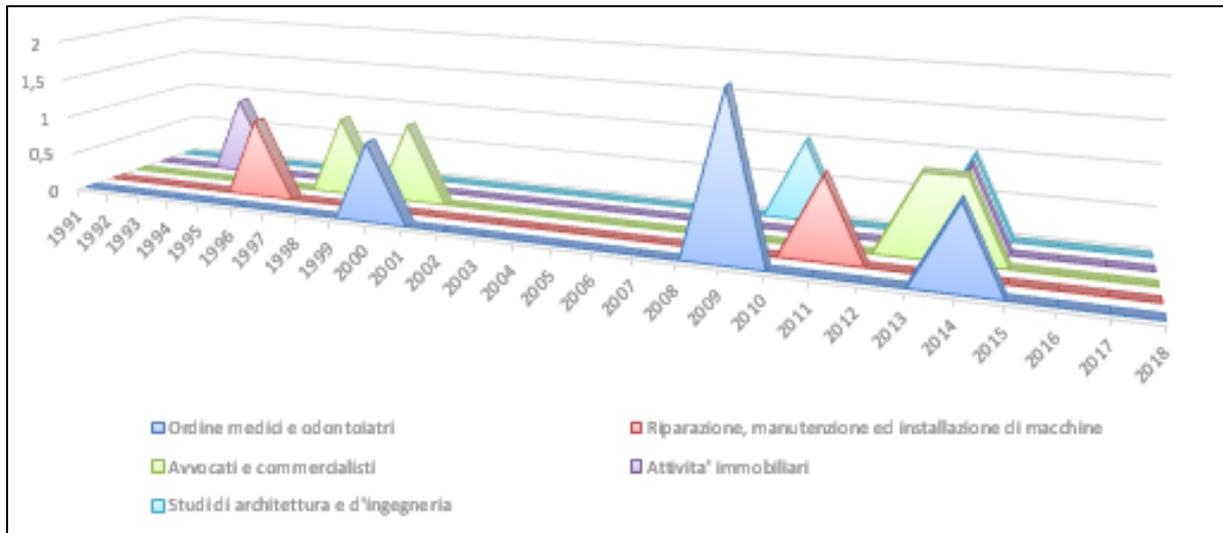


Figura 16 – distribuzione illeciti nel tempo

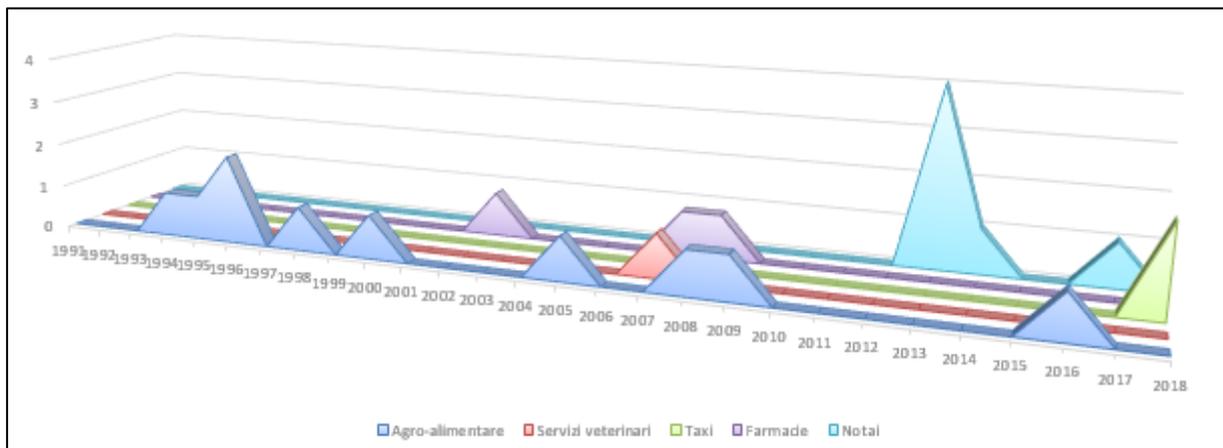


Figura 17 – distribuzione illeciti nel tempo

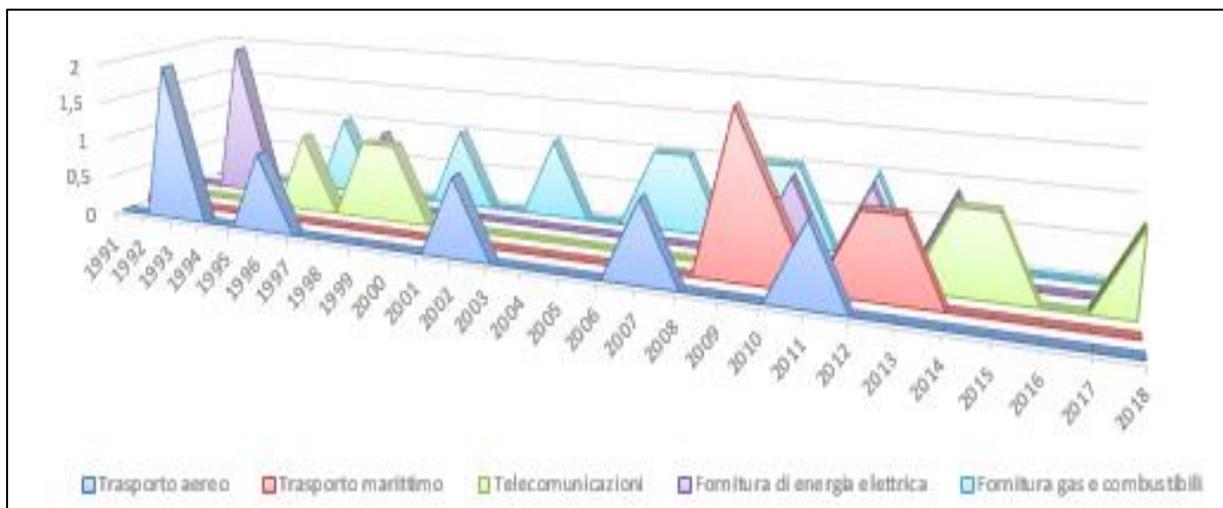
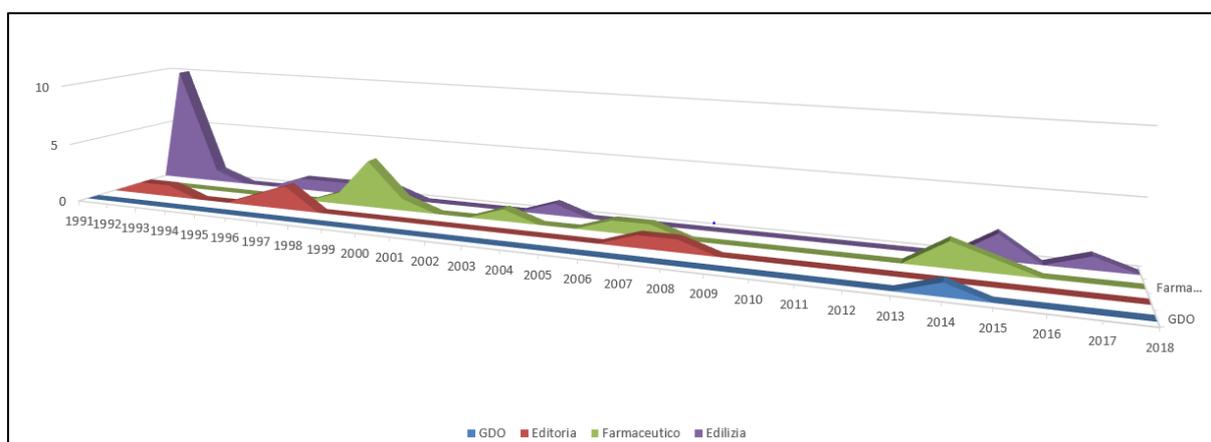


Figura 18 – distribuzione illeciti nel tempo



Terminata l'analisi, statica e dinamica, degli illeciti antitrust e della loro distribuzione nei diversi settori, occorre rappresentare i dati di sintesi della natalità e mortalità delle imprese operanti i detti settori.

A tale scopo, sono stati utilizzati i seguenti indicatori parziali:

- 1)  $(\text{numero delle nuove imprese entrate} + \text{numero delle imprese uscite}) / \text{totale delle imprese nell'anno di riferimento}$ .
- 2) Il valore di cui al punto 1) è stato calcolato per tutti gli anni e per tutti i settori oggetto dello studio, e ne è stata calcolata una media.
- 3) Il secondo indicatore preso in considerazione è il seguente:  $(\text{numero di imprese attive in un dato settore nell'anno } n+1) / (\text{numero di imprese attive nell'anno } n)$ .
- 4) Anche tale indicatore è stato calcolato per tutti gli anni e per tutti i settori oggetto d'indagine, e ne è stato individuato il valore medio.
- 5) Un ulteriore indicatore considerato è la varianza dei flussi.

Figura 19 – flussi di entrata ed uscita delle imprese nei diversi settori

Codice Ateco ricodificato	Media variazioni flussi	Media variazioni	Varianza flussi	Classificazione Flussi di Variazione
Notai	3%	-2%	0,00%	BASSO
Ordine medici e odontoiatri	5%	-2%	0,02%	BASSO
Farmaceutico	6%	-4%	0,10%	BASSO
Attivita' immobiliari	6%	-2%	0,03%	BASSO
Servizi veterinari	7%	1%	0,06%	BASSO
Agro-alimentare	7%	-3%	0,03%	BASSO
Trasporto marittimo	7%	-2%	0,05%	BASSO
Edilizia	8%	-3%	0,04%	BASSO
Avvocati e commercialisti	8%	-3%	0,04%	BASSO
Taxi	8%	-4%	0,05%	BASSO
Trasporto aereo	9%	-6%	0,07%	BASSO
Studi di architettura e d'ingegneria	9%	-2%	0,04%	BASSO
Bancario	10%	-2%	0,06%	ALTO
Editoria	10%	-4%	0,07%	ALTO
Assicurativo	11%	-8%	0,14%	ALTO
GDO	12%	-2%	0,09%	ALTO
Farmacie	12%	-2%	0,10%	ALTO
Fornitura di energia elettrica	13%	1%	0,66%	ALTO
Fornitura gas e combustibili	13%	1%	0,66%	ALTO
Riparazione e manutenzione di macchine	15%	2%	0,15%	ALTO
Telecomunicazioni	16%	-2%	0,27%	ALTO
Media	9%	3%		

Figura 20 – rappresentazione dei flussi di entrata ed uscita nel tempo: settori poco dinamici

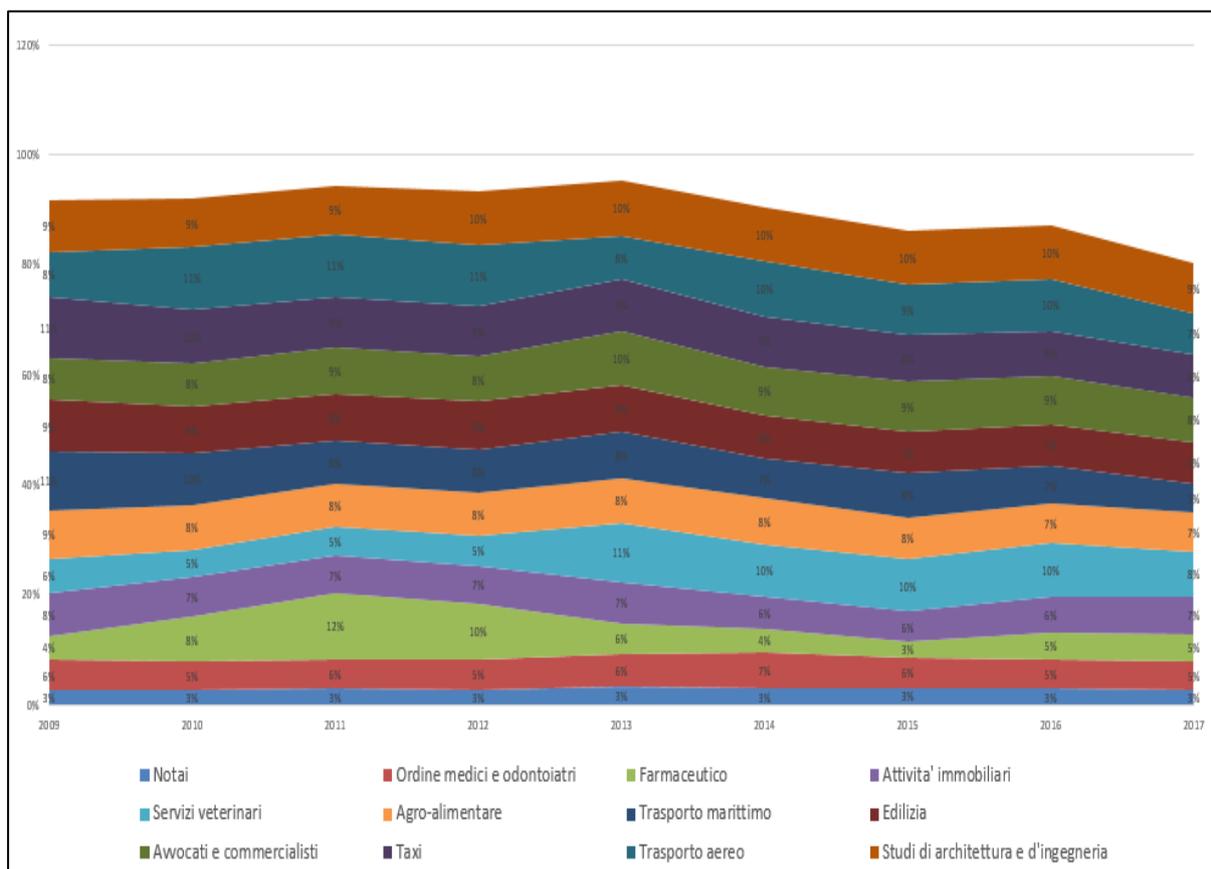
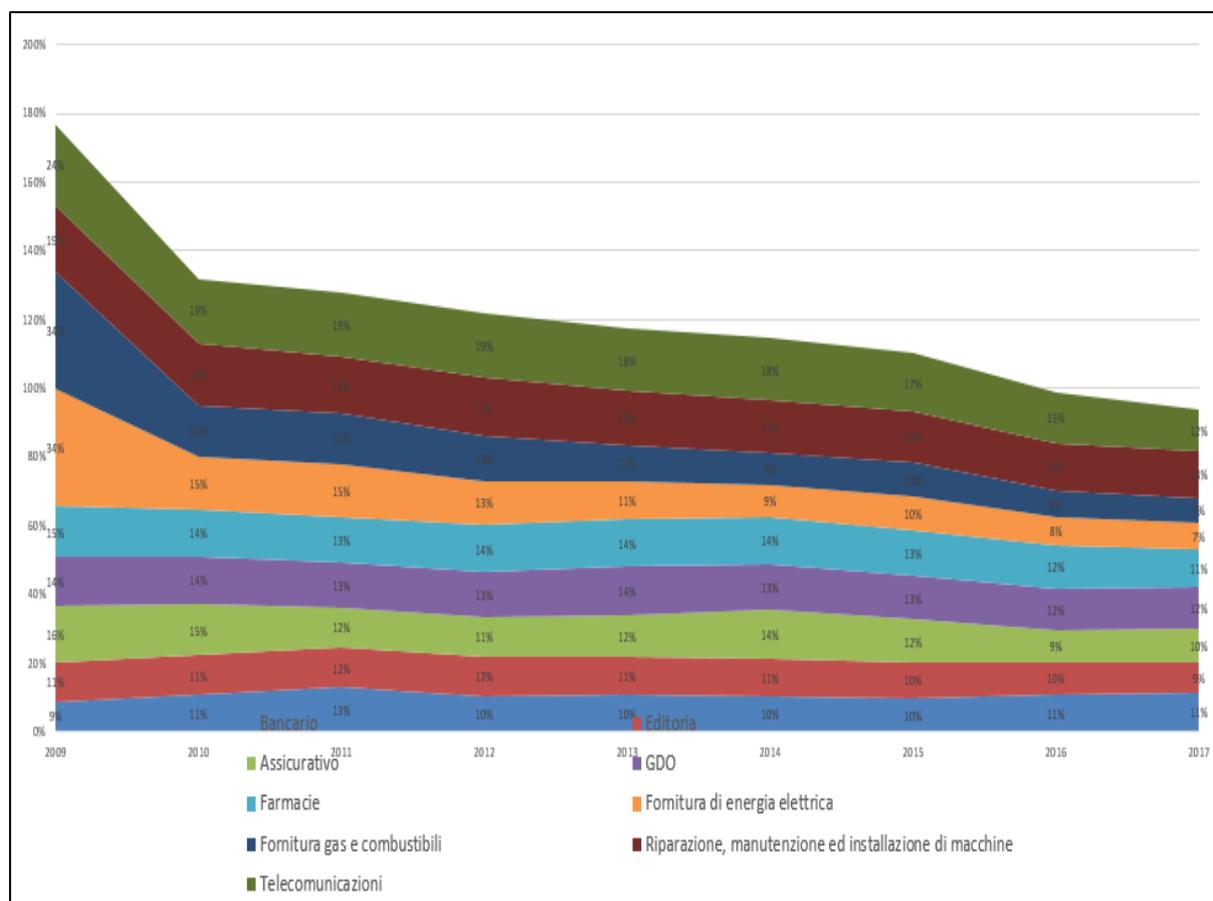


Figura 21 – rappresentazione dei flussi di entrata ed uscita nel tempo: settori dinamici



Le tabelle seguenti contengono informazioni relative al grado di concentrazione delle diverse industrie. L’analisi è stata svolta a partire dall’evoluzione dell’indice HHI nel tempo, per tutti i settori considerati. L’andamento dell’indice è legato alle peculiarità e alla “storia” dei diversi contesti competitivi.

Negli anni precedenti alle liberalizzazioni alcuni settori, come le telecomunicazioni, il settore energetico (gas e elettricità), il trasporto ferroviario ed il settore postale, erano caratterizzati da livelli di concentrazione particolarmente elevati. Gli incumbent di tali settori – Telecom, Eni, Enel, Ferrovie dello Stato e Poste Italiane – operavano infatti in regime di monopolio legale.

A valle dei processi di apertura, i valori dell’indice di concentrazione si sono gradualmente ridotti nel tempo, stabilizzandosi negli ultimi anni e rimanendo comunque superiori ai 1.800 punti (ciò a significare che, comunque, tali industrie rimangono fortemente concentrate).

Altri settori, quali il bancario, l’assicurativo, l’industria farmaceutica, la Grande Distribuzione Organizzata, il trasporto aereo e l’editoria, mostrano livelli dell’indice HHI mediamente

elevati. Si tratta di industrie piuttosto competitive, in cui tuttavia imprese oligopolistiche di grandi dimensioni esercitano, in varia misura a seconda del settore, il proprio potere di mercato.

In tali settori le variazioni nel tempo dell'*Herfindahl-Hirschman Index* sono legate alle ondate di operazioni di M&A (fusioni ed acquisizioni), da un lato, e alla crescente apertura dei mercati alla concorrenza internazionale, dall'altro.

Infine, gli attori operanti nell'industria manifatturiera e agroalimentare italiana, nonché gli ordini professionali, hanno ottenuto punteggi dell'indice HHI particolarmente ridotti, ad indicare una complessiva frammentazione dell'offerta.

Le seguenti tabelle riassumono tali informazioni.

*Figura 22 – livello di concentrazione nelle industrie analizzate*

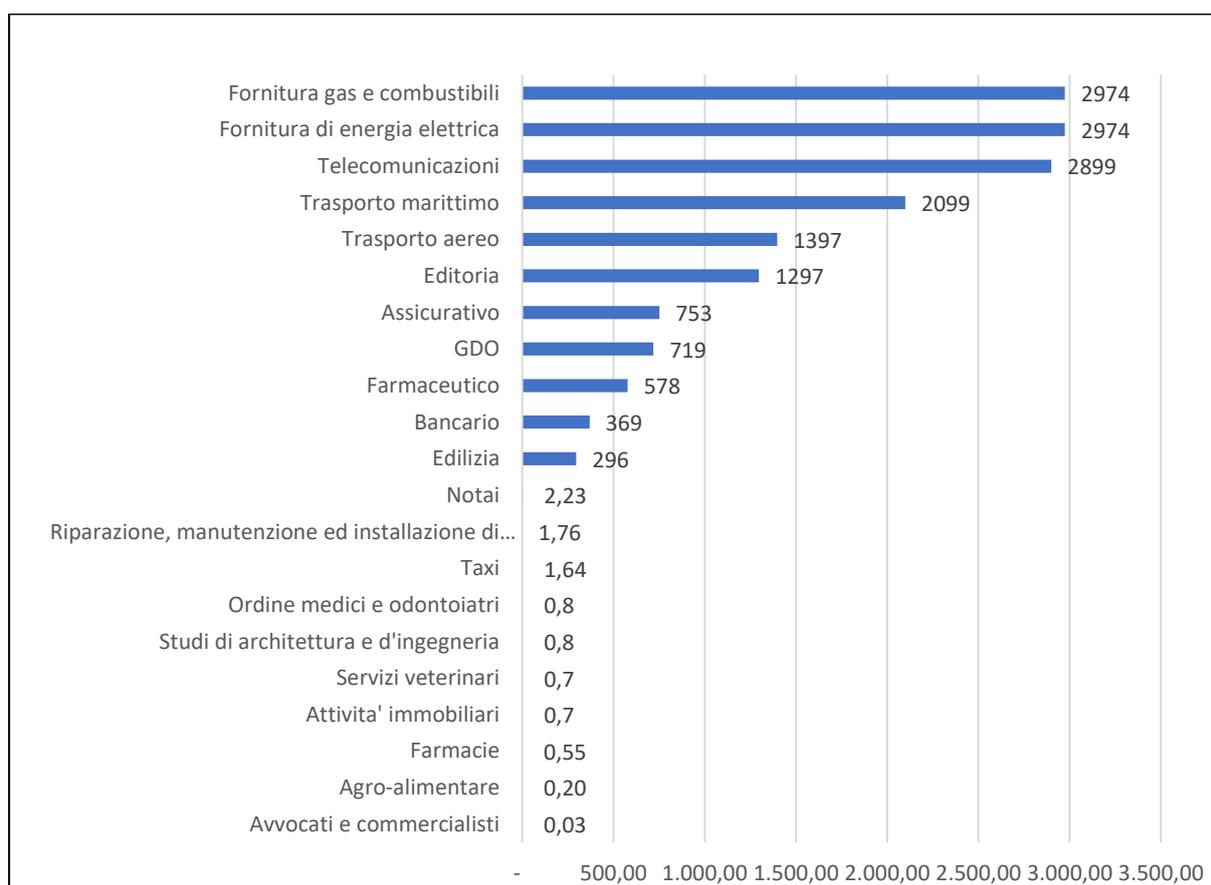


Figura 23 – livello di concentrazione delle industrie analizzate

Codice Ateco ricodificato	HHI_Media_Mean	HHI fasce
Avvocati e commercialisti	0,03	BASSO
Agro-alimentare	0,20	BASSO
Farmacie	0,55	BASSO
Attivita' immobiliari	0,67	BASSO
Servizi veterinari	0,73	BASSO
Studi di architettura e d'ingegneria	0,80	BASSO
Ordine medici e odontoiatri	0,82	BASSO
Taxi	1,64	BASSO
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine	1,76	BASSO
Notai	2,23	BASSO
Edilizia	296	MEDIO
Bancario	369	MEDIO
Farmaceutico	578	MEDIO
GDO	719	MEDIO
Assicurativo	753	MEDIO
Editoria	1297	MEDIO
Trasporto aereo	1397	MEDIO
Trasporto marittimo	2099	ALTO
Telecomunicazioni	2899	ALTO
Fornitura di energia elettrica	2974	ALTO
Fornitura gas e combustibili	2974	ALTO

Figura 24 – Andamento HHI

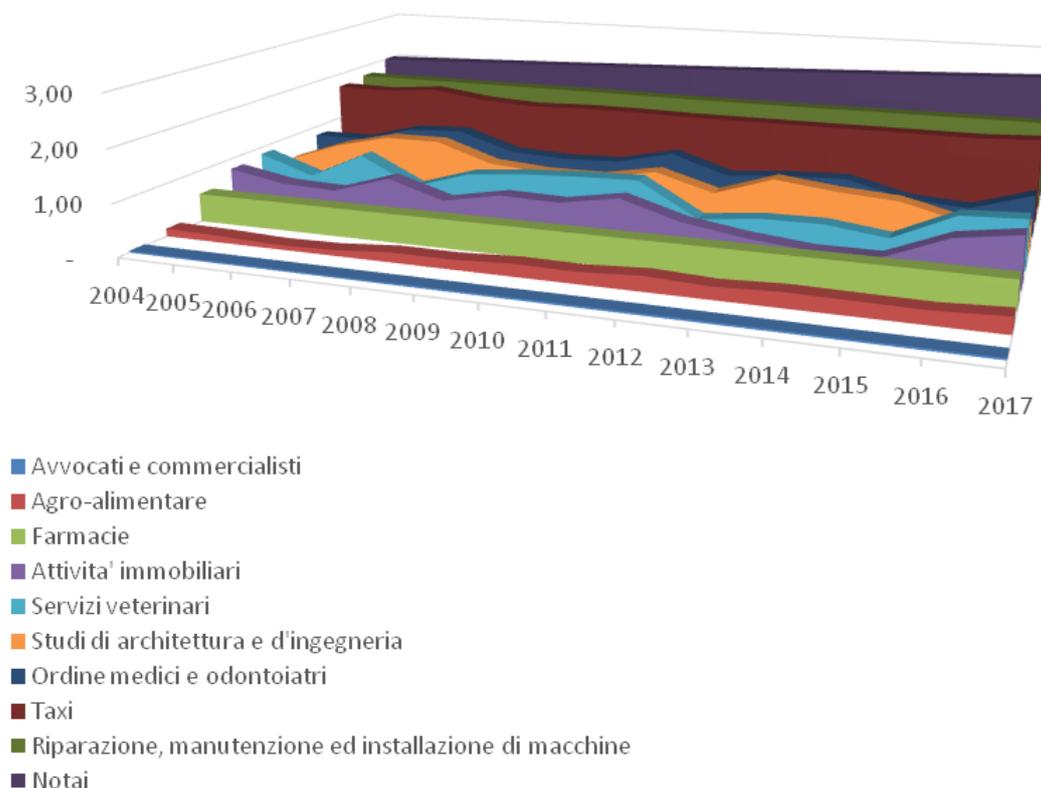


Figura 25 – Andamento HHI

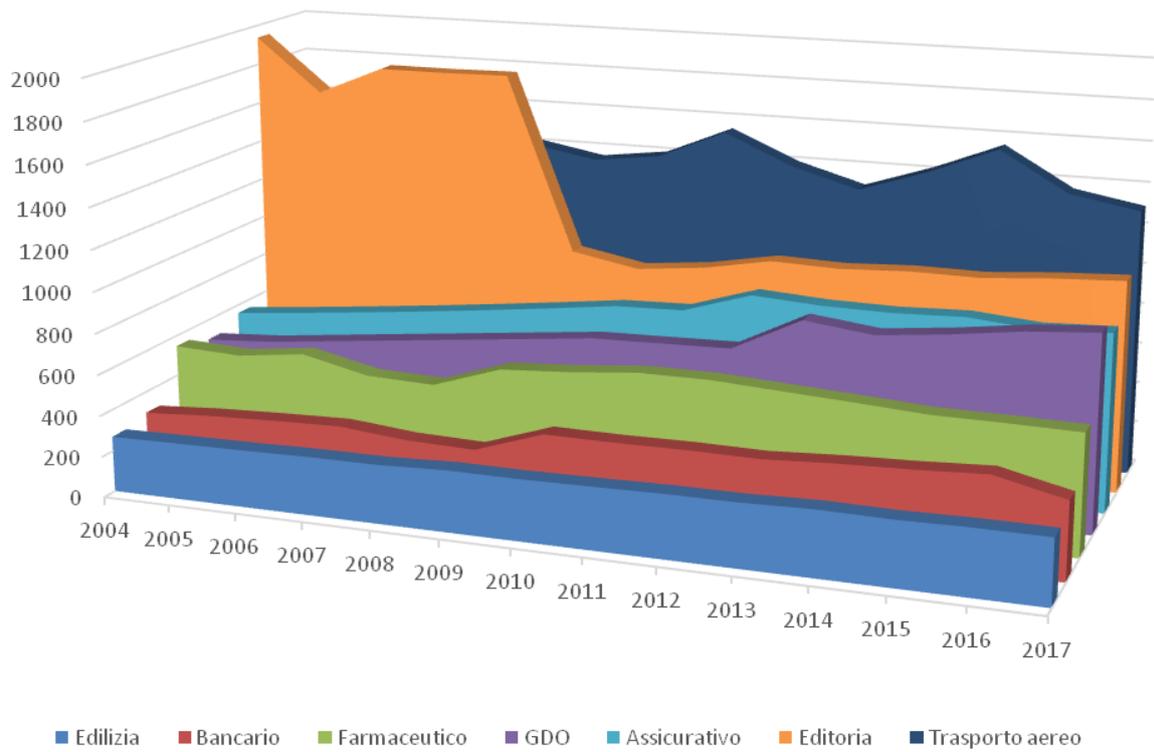
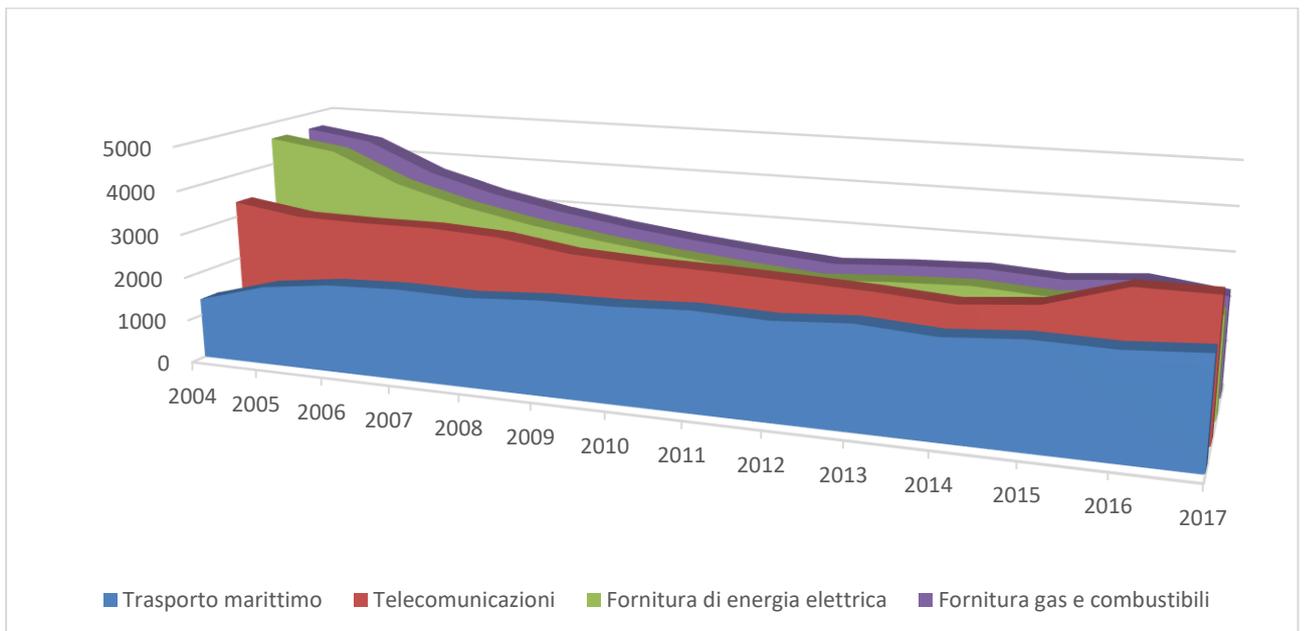


Figura 26 – Andamento HHI



### 3.10. Risultati

L'analisi empirica sin qui condotta offre le seguenti informazioni: alterazioni del processo concorrenziale in diversi settori economici, identificati dal relativo codice Ateco, evoluzione della struttura di mercato nel tempo, evoluzione dei tassi di natalità e mortalità delle imprese. Tale dato è considerato quale *proxy* del dinamismo dell'industria e, quindi, del livello delle barriere all'entrata e all'uscita.

Per verificare la relazione tra uno scarso dinamismo di mercato e la maggiore propensione delle imprese a formare intese restrittive, i dati sono stati incrociati come segue.

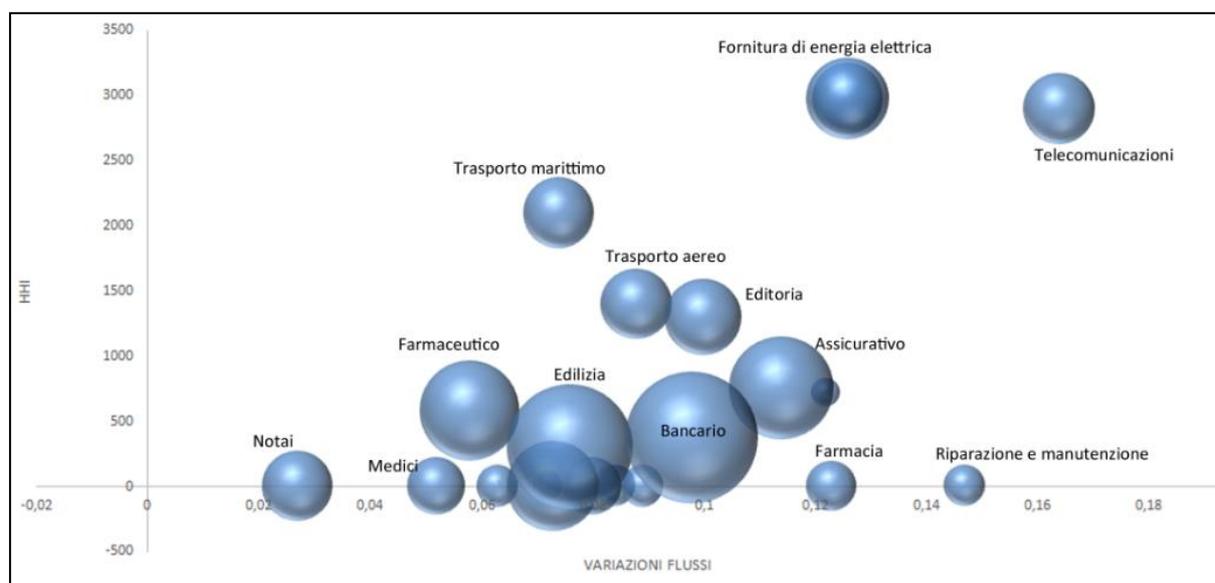
In primo luogo, il numero di illeciti viene rielaborato all'interno di una in tabella di frequenza, sulla base del livello di variazione del flusso di imprese entrate/uscite (alto o basso) e in base al grado di concentrazione (alto, medio, basso).

La distribuzione condizionata di frequenze evidenzia che nei settori con flussi di variazione alti si verificano illeciti nei settori con valori di HHI medio-alti, viceversa quando il valore degli HHI è medio-basso i flussi di variazione sono inferiori. Per valori medi dell'HHI la distribuzione è abbastanza indifferente all'intensità dei flussi.

Tabella di frequenza					
	N._illeciti	HHI			Totale
		ALTO	MEDIO	BASSO	
FLUSSI VARIAZIONE	ALTO	20	42	5	67
	BASSO	6	37	31	74
Totale		26	79	36	141

Il seguente diagramma a dispersione consente di osservare la distribuzione degli illeciti sulla base della concentrazione del mercato e del suo dinamismo complessivo. La dimensione delle "bolle" è proporzionata al numero di illeciti avvenuti nel settore.

Figura 27– Scatter plot: intese, HHI, dinamismo dei mercati



Per quantificare quanto detto si ricorre al calcolo del *Chi Quadrato*, utile per definire la forza di una correlazione nel caso di tabelle di frequenza con due variabili. A tal fine occorre confrontare la tabella in argomento con la matrice di indipendenza corrispondente.

La tabella di comparazione è data dalla distribuzione delle infrazioni che si avrebbe qualora il numero degli illeciti non variasse al variare della modalità di uno dei due caratteri. In tal caso, infatti, si avrebbe una indipendenza perfetta. Si tratta, dunque, di un confronto tra la situazione concreta (fattuale) ed una teorica (controfattuale): il *Chi Quadro* misura se la matrice di partenza è differente dalla matrice con frequenze indipendenti.

Tabella di indipendenza corrispondente					
	N_illeciti	HHI			Totale
		ALTO	MEDIO	BASSO	
FLUSSI VARIAZIONE	ALTO	12,4	37,5	17,1	67
	BASSO	13,6	41,5	18,9	74
Totale complessivo		26	79	36	141

Tabella delle contingenze					
	N. illeciti	HHI			Totale
		ALTO	MEDIO	BASSO	
FLUSSI VARIAZIONE	ALTO	7.6	4.5	-12.1	67
	BASSO	-7.6	-4.5	12.1	74
Totale		26	79	36	141

Il *Chi Quadro* dipende dalla numerosità del collettivo e, pertanto, non ha margini di riferimento. È quindi necessario integrare l'analisi determinando l'*indice V di Cramer*, il quale è normalizzato e assume, dunque, valori compresi tra 0 (nel caso di indipendenza) e 1 (nel caso di dipendenza):

$$0 \leq V \leq 1$$

Il valore ottenuto di 0.43 indica che sussiste un'associazione di livello medio.

	Valori
<b>CHI QUADRATO</b>	26,35
<b>FI index</b>	0,19
<b>Indice V di Cramer</b>	0,43

Tali valori confermano l'ipotesi di partenza: al crescere del dinamismo di mercato si riduce la probabilità di osservare fenomeni collusivi. In tal caso, infatti, il parametro stimato assume valore negativo ( $\beta_1 < 0$ ). Viceversa, elevate barriere all'entrata e all'uscita cristallizzano i processi concorrenziali e favoriscono la realizzazione di intese restrittive, infatti il parametro stimato nel modello ha valore positivo ( $\beta_2 > 0$ ).

Alla luce dei dati esaminati, è possibile affermare che il dinamismo dei mercati ha un impatto sulle distorsioni del processo competitivo.

*Figura 27- Analisi di correlazione*

Modello	Beta	Standard Error	Sign
Costante	8.634	3.974	0,043
Media Variazione Flussi	-28.094	45,36	0,054
HHI media	0,001	0,001	0,053

Sia data la generica retta di regressione:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \mu$$

Le distorsioni del processo concorrenziale, derivanti dalla realizzazione di intese restrittive, possono essere collegate all'indice di Herfindahl-Hirschman e al flusso di imprese entranti ed uscenti dal mercato secondo la seguente relazione<sup>26</sup>:

$$\text{Numero illeciti nel settore} = -28.09 * \text{media variazione flussi} + \text{HHI medio} * 0,000892 + 8,634$$

Il modello proposto non è adatto, per costruzione, a fini previsionali. Tuttavia, i segni dei parametri sono in linea con le ipotesi, e il modello gode di un buon livello di significatività alla luce dei valori assunti dal *p-value*. Inoltre, analizzando i valori delle medie condizionate riportati in tabella si ottengono ulteriori conferme di quanto esposto.

L'indice di correlazione di Pearson tra i due vettori (contenenti, per i diversi settori, i valori medi delle variabili oggetto di analisi, cioè il dinamismo di mercato ed il grado di concentrazione) indica infatti una correlazione positiva.

#### Correlazione di Pearson

Correlazione HHI vs Variazione Flussi	0.52
---------------------------------------	------

Tale numero implica un livello medio di multicollinearità, che riduce la bontà del modello.

Inoltre, i valori delle variazioni di flusso sono maggiori per settori con HHI alto e, viceversa, si riducono con il ridursi dell'HHI. Infine, il numero medio di illeciti è maggiore nel caso di HHI alto.

	Numero illeciti medio	Media variazione flusso
Alto HHI	9,55	0,10
Basso HHI	3,60	0,08

<sup>26</sup> Tale espressione è significativa perché evidenzia la relazione tra il dinamismo dei mercati e le alterazioni del processo competitivo. Viceversa, non si adatta a fini predittivi. Peraltro, un po' come nel caso delle catastrofi naturali (terremoti, inondazioni), non è possibile prevedere il numero degli illeciti antitrust che si verificheranno in un dato settore tra *n* anni. Per contro, l'analisi consente di identificare i settori più a rischio.

	Numero illeciti medio	Media HHI
Variazioni elevate	5,57	1.474,40
Variazioni basse	6,80	402,86

I dati mostrano che il numero di illeciti avviene con intensità simile sia nei settori con flussi elevati che non elevati. Ciò indica che nei settori in cui non vi è adeguato ricircolo di iniziative imprenditoriali, il che a sua volta è collegato al grado di concentrazione, il numero di illeciti resta in media comunque alto.

Conclusivamente, l'analisi empirica proposta evidenzia, con riferimento ai mercati italiani, una significativa relazione tra il dinamismo dei mercati ed il sano funzionamento del processo competitivo.

### 3.11. Discussione dei risultati

Nelle pagine che precedono è stato osservato che gli aspetti strutturali incidono fortemente sulla possibilità di realizzare intese restrittive. È emerso altresì che esiste un plesso di altri elementi che debbono essere presi in considerazione quali variabili esplicative di tali distorsioni.

Lo studio della letteratura sui processi competitivi e collusivi, e l'analisi quantitativa ad esso associata nel presente lavoro di tesi, consentono di affermare quanto segue:

- 1) Le infrazioni del diritto antitrust e, quindi, le alterazioni del processo competitivo, non toccano esclusivamente i settori oligopolistici, ma avvengono anche nei settori poco concentrati e strutturalmente frammentati.
- 2) Vi sono diversi elementi che possono favorire il verificarsi di cartelli nei settori dispersi; tra questi, uno scarso dinamismo del settore, misurato attraverso i tassi di entrata ed uscita delle imprese. Tale ipotesi è supportata da una correlazione statistica importante che lega l'esistenza di tali accordi ed un basso grado di *turnover*.
- 3) Per contro, un ricircolo costante delle iniziative imprenditoriali esalta la capacità *selettiva* del mercato, che è dunque in grado di vagliare l'efficienza delle imprese: quelle che riducono gli sprechi ed i costi di produzione, indirizzando opportunamente le risorse disponibili, hanno maggiori probabilità di sopravvivenza rispetto alle altre, meno efficienti e meritevoli.
- 4) Un *turnover* elevato aumenta il livello qualitativo dei prodotti e dei servizi offerti. I *newcomers*, infatti, apportano innovazione, nuove tecnologie e nuovi modelli di business, di cui a benefici per il mercato e per i consumatori anche in termini di efficienza dinamica, varietà di scelta e costante miglioramento della *value proposition* delle imprese.
- 5) La contendibilità dei mercati incide negativamente sulla capacità delle imprese di coordinare le proprie strategie e compromette la stabilità delle intese eventualmente esistenti. Nuove aziende, estranee all'accordo, entrano nel circuito concorrenziale mentre altre, potenzialmente attive nell'implementazione del cartello, escono di scena.

Ciò fa ballare gli equilibri esistenti e costringe a ricercarne di nuovi, con i rischi ed i costi organizzativi connessi.

Oltre a ciò, l'analisi condotta può favorire riflessioni di più ampio respiro, in termini di politica industriale e, più in generale, di politica economica.

Tali implicazioni possono essere ricavate accostando i dati ottenuti con altri elementi, di carattere generale, quali: a) la struttura complessiva del tessuto imprenditoriale italiano, b) gli effetti della crisi economica sulle Piccole e Medie Imprese (PMI) e c) l'analisi della fase di declino di alcuni settori, legata all'ingresso di innovazioni dirompenti.

Occorre, in altri termini, affrontare le seguenti questioni:

- 1) Quali ragioni spingono le imprese operanti in settori dispersi a formare intese restrittive?
- 2) Quali sono le sfide per le *Competition Authorities* a fronte dei malfunzionamenti della concorrenza nei settori frammentati?
- 3) Più in generale, quali sono i possibili rimedi di politica economica?

Se da un lato l'atomisticità di mercato spinge i prezzi al ribasso e conduce ad equilibri concorrenziali, dall'altro lato occorre rilevarne i limiti: in primo luogo, la massimizzazione dell'efficienza statica può porsi in *trade-off* con l'efficienza dinamica. Se le imprese hanno margini di profitto estremamente ridotti (o nulli) in un dato periodo, non possono finanziare l'innovazione ed il miglioramento quali/quantitativo dell'offerta nei periodi successivi.

Vi sono industrie che "vivono" di innovazione, come quella farmaceutica, informatica e delle comunicazioni, in cui un certo grado di potere di mercato è in qualche modo "necessario", poiché consente alle imprese di ottenere sovraprofiti che possono essere parzialmente reinvestiti per mantenere alti i ritmi della competizione dinamica. L'*extra* che i consumatori pagano nel breve periodo, in termini di profitti per le imprese, ritorna loro nel lungo periodo come "frutto" degli investimenti effettuati nell'industria: una più ampia varietà di scelta, prodotti innovativi e di maggiore qualità.

In seconda battuta, è necessaria una considerazione più tecnica. Vi sono numerosi lavori, teorici ed empirici, che dimostrano la relazione inversa tra il numero delle imprese attive nell'industria ed il corrispondente livello dei prezzi (Ivaldi, Jullien, Rey, Seabright e Tirole, 2003; Polo, 1993). Ciò nonostante, non è corretto sostenere che il frazionamento dell'offerta

del mercato sia foriero, sempre e comunque, di un maggiore benessere totale<sup>27</sup>: sia dato il caso di industria in cui operano  $n$  imprese che vendono un bene omogeneo con curve di costo identiche del genere:  $C = cq + F$ , dove  $c$  è il costo marginale e  $F$  il *quantum* di costi fissi. La domanda di mercato sia data da  $p = 1 - Q$ , dove  $p$  è il prezzo di mercato e  $Q$  la somma delle quantità singolarmente prodotte da tutte le imprese nell'industria.

Per ogni impresa, la funzione di profitto è data da:

$$\Pi_i = \left( 1 - q_i - \sum_{j \neq i} q_j \right) q_i - cq_i$$

La condizione di primo ordine è la seguente:

$$q_i = \frac{(1 - c - \sum_{j \neq i} q_j)}{2}$$

Soddisfatta anche la condizione di secondo ordine, e alla luce della simmetria delle imprese, si ottiene la soluzione di equilibrio, valida per tutte le imprese, quale combinazione di quantità e prezzo:

$$q_c = \frac{1 - c}{n + 1}$$

$$p_c = \frac{(1 + nc)}{(n + 1)}$$

Un'analisi centrata esclusivamente sull'efficienza allocativa si focalizza sul fatto che, al crescere della numerosità delle imprese ( $n$ ), diminuisce il prezzo di equilibrio ed aumenta l'output aggregato  $Q_c = nq_c$ . Conseguentemente, anche il surplus del consumatore (CS) cresce all'aumentare della numerosità ( $dCS/dn > 0$ ):

$$CS = \frac{n^2(1 - c)^2}{2(n + 1)^2}$$

---

<sup>27</sup> Il seguente modello è ripreso da Motta e Polo (2005), pag. 59.

Il rovescio della medaglia sta nel fatto che all'aumentare della numerosità si moltiplicano i costi fissi (F) complessivamente sopportati dalle imprese che, singolarmente, non possono approfittare delle economie di scala di cui invece un operatore con maggiori dimensioni può disporre, con ripercussioni negative in termini di efficienza produttiva.

I profitti di ciascuna impresa sono infatti pari a:

$$\pi^c = \frac{(1 - c)^2}{(n + 1)^2} - F$$

Sommando i profitti ottenuti da tutte le imprese operanti nell'industria si ottiene il surplus del produttore (PS):

$$PS = \frac{n(1 - c)^2}{(n + 1)^2} - nF$$

Con l'aumentare della numerosità (n) i profitti aggregati decrescono ed il benessere sociale complessivo diviene negativo, trascinato dal fatto che i costi fissi F vengono sostenuti *n-volte*.

L'analisi empirica proposta nel lavoro di tesi dà evidenza concreta di tale situazione: spesso la concorrenza "non funziona" non a causa della concentrazione dell'industria ma, al contrario, per la sua eccessiva frammentazione. Un elevato numero di concorrenti non garantisce, di per sé, un incremento del benessere sociale.

Per operare in un dato mercato ogni impresa deve sopportare dei costi fissi, che si riflettono sulle dimensioni delle economie di scala. Vi sono due effetti che, pertanto, coesistono: un elevato numero di imprese aumenta la pressione competitiva e riduce il livello dei prezzi, migliorando l'efficienza allocativa. Contemporaneamente, la duplicazione dei costi fissi implica una inefficienza produttiva. Le estreme conseguenze di tale ragionamento si hanno nel caso della gestione di *public utilities* che dipendono da infrastrutture a rete (ferroviaria, elettrica, telefonica, e così via), di cui a costi fissi particolarmente elevati e rendimenti crescenti di scala. Ebbene, qualora un'unica, grande, impresa sia in grado di produrre a costi inferiori rispetto ad un gruppo di piccole imprese, la struttura dell'industria tende *naturalmente* al monopolio (Sharkey, 1982)<sup>28</sup>. In queste circostanze, forzare la *concorrenza nel mercato* non produce i benefici auspicati.

---

<sup>28</sup> Tecnicamente, un'industria costituisce un monopolio naturale se la funzione di costo è sub-additiva nell'intervallo di produzione rilevante, il che dipende dal posizionamento della curva di domanda rispetto alla

Nel concreto, l'economia italiana è caratterizzata da una forte prevalenza di PMI, che rappresentano circa il 98% del panorama produttivo, riflettono l'80% dell'occupazione totale ed oltre il 60% del valore aggiunto aggregato. Tali imprese, rispetto a quelle di maggiori dimensioni hanno, tendenzialmente, minore solidità finanziaria, ridotte competenze manageriali e capacità di valutazione e gestione del rischio non particolarmente evolute. Di conseguenza, le PMI sono più vulnerabili sia nei momenti di recessione economica, sia di fronte alla concorrenza internazionale sia, infine, nei confronti di innovazioni distruttive rispetto alle quali, spesso, non sono in grado di reagire. La “storia” dei cartelli italiani deve essere letta ed interpretata tenendo in debita considerazione tali fenomeni.

### **3.12. Cartelli difensivi: la risposta ai momenti di crisi nell'industria manifatturiera e agroalimentare italiana**

Una quota rilevante delle intese sanzionate dall'Autorità Antitrust, in Italia, non ha la forma del classico accordo “da libro di testo” – potenti oligarchie nel mondo del petrolio o dell'alta finanza che concordano al rialzo il livello dei prezzi. Al contrario, nei settori in cui l'offerta è polverizzata, i cartelli assumono spesso la forma di “strategie di sopravvivenza”<sup>29</sup>. Per esempio, in molti rami dell'industria manifatturiera e agroalimentare italiana le intese restrittive si manifestano non tanto come strada per ripartirsi i profitti di monopolio, quanto piuttosto come risposta a fattori contingenti quali la crisi economica, la concorrenza internazionale o il declino dell'industria. La combinazione di questi elementi scatena una tempesta perfetta che porta i nodi al pettine – riduce i margini di profitto e costringe le imprese a fare i conti con la mancanza di concentrazione efficiente, specchio dell'inefficienza produttiva.

La fase negativa del ciclo economico ha inciso pesantemente sui settori dell'edilizia e delle costruzioni, provocandone la stagnazione. Stesso discorso per migliaia di agricoltori e

---

scala minima efficiente. In tali circostanze, il bilanciamento tra efficienza produttiva e allocativa diviene particolarmente difficile da perseguire: un monopolista massimizzerebbe il proprio profitto minimizzando la funzione di costo, ottenendo così efficienza produttiva; tuttavia, eserciterebbe il proprio potere di mercato per innalzare i prezzi sopra i costi marginali, il che implica inefficienza allocativa. Viceversa, un elevato numero di concorrenti produrrebbe l'effetto contrario (prezzi più bassi, costi di produzione più elevati).

<sup>29</sup> Operativamente, nella maggior parte dei casi analizzati, gli accordi sono stati stipulati all'interno di Associazioni di categoria, consorzi, società cooperative e Consigli dei diversi ordini professionali.

allevatori che, oltre alla generale onda recessiva, hanno dovuto sopportare l'aumento costante del potere negoziale dei loro acquirenti – che il più delle volte operano in regime di oligopsonio – e gli effetti negativi legati allo smantellamento del sistema delle quote latte<sup>30</sup>. Il saldo netto dei flussi in tali settori è sistematicamente negativo per i diversi anni oggetto dell'analisi, ad indicare l'elevato numero di imprese che abbandonano il mercato, soprattutto negli anni di crisi.

Tali “cartelli difensivi” sono stati considerati leciti negli anni '20 e '30, negli Stati Uniti, durante la Grande Depressione, che ha ferito specialmente alcuni settori<sup>31</sup>.

Invero, la severità dell'*enforcement* delle *Competition Authorities*, in diversi Paesi, ha seguito fasi altalenanti, mostrando “indirettamente” un certo grado di consapevolezza delle criticità che colpivano il tessuto imprenditoriale. Le crisi economico-finanziarie non giustificano la realizzazione di intese anti-competitive (così come non giustificano, per esempio, l'evasione fiscale), ma debbono invece stimolare i *policy makers* ad intervenire in tali settori, anche favorendo processi di aggregazione.

In sostanza, l'atomisticità del mercato non è necessariamente connessa con un suo efficiente funzionamento, e ciò si appalesa nel momento in cui i meccanismi concorrenziali non funzionano neppure nei settori popolati da moltissime imprese.

Di conseguenza, se un mercato è composto da una pluralità di giocatori – inefficienti – i consumatori non beneficeranno né di “prezzi bassi” né di miglioramenti qualitativi dell'offerta nel tempo.

### **3.13. Collusione tra imprese nei settori altamente regolamentati: ordini professionali, taxi, farmacie**

Accanto ai cartelli che hanno toccato il settore manifatturiero e l'industria agroalimentare italiana, una serie consistente di restrizioni della concorrenza ha colpito settori fortemente regolamentati: farmacie, taxi, notai, da un lato, avvocati, commercialisti, medici, architetti e geologi, dall'altro. L'analisi separata è legata al diverso grado di regolamentazione. Ciò che

---

<sup>30</sup> Si tratta di un sistema di contingentamento della produzione che identificava un limite oltre il quale veniva applicata una tassazione supplementare. Tale sistema riparava i piccoli imprenditori (italiani ed europei) dalle oscillazioni di prezzo.

<sup>31</sup> Tra le pronunce più note in tal senso vi è quella in cui la Corte Suprema ritenne lecito un cartello avvenuto nel settore del carbone nel periodo della Grande Depressione (*Appalachian Coals Inc. v. U.S.*, 288 U.S., 349, 1933).

tali settori hanno in comune, comunque, è l'elevato grado di dispersione dell'offerta. Come è possibile che ambiti competitivi frammentati e fortemente *regolamentati* – in cui le *regole* del gioco dovrebbero funzionare (quasi) *per definizione* – offrano spazi così ampi per la formazione di intese restrittive?

Una precisazione appare necessaria: in linea di massima, la regolamentazione dell'industria ha per oggetto:

- a) L'accesso al mercato;
- b) L'attività delle imprese,
- c) La struttura delle imprese.

La regola aurea di ogni intervento di politica economica e, quindi, delle manovre con cui i pubblici poteri influiscono sul funzionamento dei mercati, risiede nel fatto che tali interventi debbano rispondere ad un effettivo bisogno: fintanto che il mercato “funziona bene” non ha senso modificarne le dinamiche; viceversa, a fronte di oggettivi *fallimenti del mercato*, lo Stato deve subentrare per correggerne le distorsioni. Nel far questo, gli interventi debbono seguire il criterio della *proporzionalità* – debbono, cioè, condizionare il libero movimento delle forze del mercato nella misura strettamente necessaria per sanarne i fallimenti.

Calando queste premesse nel mondo dei notai, dei farmacisti e dei tassisti, alla luce delle alterazioni concorrenziali verificatesi in tali settori, si impongono alcune considerazioni.

Tali ambiti competitivi sono popolati da una pluralità di professionisti, i quali producono ricchezza economica e, come diffusamente affermato dalla giurisprudenza nazionale e Comunitaria, svolgono attività d'impresa ai sensi del diritto antitrust. È indubbio che coloro i quali operano in dette categorie debbano possedere specifiche conoscenze, competenze e qualifiche professionali, evidentemente differenziate nei tre ambiti.

Il dubbio sorge, tuttavia, con riferimento alla regolamentazione vigente in tali settori, che configura elevate, e fondamentalmente ingiustificate, barriere all'entrata. La regolamentazione in questione (in particolare, il numero chiuso) soffoca il dinamismo dei mercati e favorisce la realizzazione di extraprofitti legati a rendite di posizione. Sebbene dette attività siano notoriamente redditizie, la concorrenza potenziale ha notevoli difficoltà ad entrare nel mercato. Il numero di licenze taxi, studi notarili e farmacie che insistono in un dato territorio è stabilito per legge, e non è chiara la ragione per cui dette attività debbano essere

riservate ad un gruppo di soggetti la cui caratura professionale è definita su base *quantitativa* – laddove un’appropriata selezione *qualitativa* sarebbe invece sufficiente<sup>32</sup>.

In termini di analisi concorrenziale non è detto, infatti, che una riduzione del numero di operatori sul mercato migliori la qualità dei servizi da essi offerti. Il danno dell’*iper-regolamentazione* si ha quando questa eccede il principio di proporzionalità e non risponde più ad effettivi fallimenti del mercato. In questi casi il rischio è che i danni per il consumatore siano superiori ai benefici per i quali le regole erano state disegnate – quando la medicina fa più male della malattia.

Detti settori, benché strutturalmente concorrenziali, non appaiono caratterizzati da effettiva competizione: i consumatori pagano le prestazioni di tali professionisti (servizi notarili, ricarico sui prodotti farmaceutici e passaggi in taxi) a prezzi piuttosto elevati, spesso con margini indifferenziati, e con livelli qualitativi abbastanza omogenei. L’appiattimento dell’offerta complessiva e la certezza che altri concorrenti non possano entrare nel mercato e proporre un valore superiore, riduce drasticamente il welfare del consumatore.

### **3.14. Cartelli difensivi, *sharing economy* e innovazioni distruttive**

Alcuni cartelli posti in essere nei settori frammentati possono essere interpretati come reazioni degli *incumbents* rispetto all’ingresso di innovazioni dirompenti; gli sviluppi delle tecnologie digitali e un *disruptive pace* sempre più accelerato, inaspriscono la rivalità. In particolare, i *newcomers* modificano la struttura del mercato, erodono le rendite e costringono ad una redistribuzione del valore. Più in generale, il processo *schumpeteriano* di “distruzione creatrice” alimenta la tensione tra concorrenza statica e dinamica. Piattaforme tecnologiche quali Booking, Airbnb e Uber hanno scatenato reazioni di forte ostracismo nei settori turistico-alberghiero e della mobilità non di linea.

In queste circostanze la reazione “propria” di una *competition on the merits* dovrebbe essere “a tono”, nel senso di una risposta, da parte degli *incumbents*, basata sull’adozione di innovazioni altrettanto efficaci e apprezzate dal mercato, su una riduzione dei prezzi o sul miglioramento qualitativo dell’offerta. Su quali leve si gioca la concorrenza tra l’economia

---

<sup>32</sup> Tutti i notai, tassisti e farmacisti, ciascuno nei rispettivi ambiti, dovrebbero possedere appropriate conoscenze e competenze, umane e professionali. Una regolamentazione volta ad accertare il possesso di tali requisiti è necessaria per garantire elevate prestazioni qualitative ai consumatori. Viceversa, chiudere l’ingresso a nuovi operatori aumenta i profitti per i professionisti operanti nel settore – settore che così diventa una corporazione – a danno dei consumatori.

della condivisione ed i servizi tradizionali? Il caso dei taxi e, a questo punto, di Uber, offre il destro per ragionare di *disruptive innovation* e concorrenza dinamica.

Da un lato la *sharing economy* porta con sé effetti evidentemente pro-competitivi: aumenta l'offerta a disposizione dei consumatori, riduce i costi di transazione, facilita il contatto tra clienti e fornitori riducendo le asimmetrie informative. Inoltre, *l'economia della condivisione* aumenta l'efficienza sia dal lato dell'offerta, consentendo di incrementare la saturazione di capacità sottoutilizzata, che della domanda, con effetti redistributivi, poiché una parte del valore creato viene trasferito a soggetti che altrimenti non avrebbero consumato affatto, o non sarebbero entrati nel mercato.

In sostanza, con riferimento al settore dei taxi, l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta di servizi di mobilità non di linea hanno certamente apportato notevoli benefici per i consumatori, anche grazie a piattaforme di *vehicle sharing* come BlaBlaCar, Enjoy e car2go. Sull'altro versante, l'opposizione degli *incumbents* deve essere analizzata alla luce di oggettive considerazioni economiche: un tassista offre un servizio – porta l'utente da un posto ad un altro – ad un certo prezzo. Attraverso App come Uber l'utente può acquistare il medesimo servizio ad un prezzo inferiore. Ma quali sono le ragioni sottese al differenziale di prezzo? La questione di fondo ruota attorno al fatto che gli “autisti digitali” non dovrebbero fondare la loro convenienza esclusivamente sull'asimmetria regolatoria che svantaggia gli *incumbents*. In altri termini, se Uber(Pop) “costa meno” rispetto a Taxi e Ncc solo perché in grado di eludere il fisco e di aggirare la normativa sulla sicurezza, ripartendosi il risparmio con gli utenti, il vantaggio di costo così ottenuto non affonda le sue radici nell'efficienza e “nel merito”.

Tra l'altro, sebbene Taxi, Ncc e Uber offrano tutti, genericamente, “servizi di trasporto non di linea”, non hanno la medesima qualificazione giuridica: che i primi forniscano un servizio pubblico – che, in quanto tale, è soggetto a specifici obblighi – non c'è dubbio, ma come qualificare gli altri due? Servizi pubblici anch'essi, attività economiche svolte da privati, o semplice *car sharing*? (Sebastiani, 2017).

Sotto un profilo di politica industriale, dunque, appare opportuno aprire la strada all'innovazione tecnologica e alle piattaforme digitali, che apportano considerevoli benefici per il mercato. La sfida, tuttavia, risiede nel bilanciare i benefici della concorrenza dinamica con gli svantaggi sopportati dagli *incumbent*, condizionati dalla “vecchia” regolazione.

L'Autorità Antitrust (AGCM) si è espressa in proposito, segnalando a Parlamento e Governo le possibili strade per una rapida riforma nel settore Taxi ed Ncc.

L’Autorità ha affermato che, per massimizzare il benessere sociale, non occorre “*introdurre nuovi e/o ulteriori vincoli – su base territoriale, soggettiva o altro – volti a limitare l’operatività delle nuove forme di servizi di mobilità urbana; si dovrebbe al contrario perseguire una strada di “deregolazione dal basso” dei vincoli a carico degli operatori gravati da obblighi di servizio pubblico*”, – in sostanza, non “molte regole per Uber”, ma “meno regole e maggiore flessibilità per i tassisti” – così che possano “*rispondere in maniera adeguata ai cambiamenti imposti sia dalle nuove tecnologie sia da una domanda sempre più esigente*”. Peraltro, accanto all’alleggerimento della regolazione esistente, “*la riforma dovrebbe anche prendere in considerazione quella tipologia di servizi che attraverso piattaforme digitali mettono in connessione autisti non professionisti e domanda finale (come il servizio Uber Pop). Tale regolamentazione – tenuto conto dell’esigenza di contemperare la tutela della concorrenza con altri interessi meritevoli di tutela quali la sicurezza stradale e l’incolumità dei passeggeri – dovrebbe essere tuttavia la meno invasiva possibile, limitandosi a prevedere una registrazione delle piattaforme in un registro pubblico e l’individuazione di una serie di requisiti e obblighi per gli autisti e per le piattaforme, anche di natura fiscale.*”

### **3.15. Politica della concorrenza, politica industriale e politica economica**

Il cuore della tesi è rivolto all’analisi del processo concorrenziale e ai fattori che ne influenzano il corretto funzionamento. L’analisi empirica si è soffermata, in particolare, sul ruolo del dinamismo dei mercati quale fattore che stimola sane relazioni competitive tra le imprese.

Le riflessioni conclusive debbono, tuttavia, allargare l’orizzonte e tenere in considerazione anche altri elementi: spesso i tassi di entrata e uscita delle imprese sono analizzati in modo piuttosto asettico, e le conseguenze di tali processi sono descritte in termini ristretti. Per la verità studiare il dinamismo di mercato significa, in parole un po’ più pratiche, studiare i tassi di natalità e, soprattutto, di mortalità delle imprese. Qualche parola su questo fronte va spesa, nel senso che la selettività darwiniana – quella per cui c’è posto nel settore solo per le imprese più brave, che meglio si adattano al cambiamento – apporta rilevanti benefici per i consumatori, ma scatena problemi altrettanto importanti. L’eventuale fallimento delle imprese e la conseguente uscita dal mercato incidono, infatti, sul tasso di disoccupazione.

Inoltre, in alcuni settori quali il bancario e l'assicurativo, un elevato tasso di "mortalità" delle imprese porterebbe con sé effetti ancor più drastici in termini di stabilità del sistema finanziario, che avrebbe enormi ripercussioni sull'economia reale.

L'intensità della competizione, l'apertura dei mercati sul terreno internazionale e l'ingresso di innovazioni distruttive alimentano la varietà di scelta ed il risparmio di prezzo per il consumatore, ma spingono fuori, inevitabilmente, alcuni concorrenti: lo sviluppo dei grandi *retailer* internazionali, come Wal-Mart negli Stati Uniti; Conad, Esselunga, Lidl e Auchan, in Italia ed Europa; Amazon e Alibaba nel mondo, hanno portato migliaia di PMI verso il fallimento.

Il Presidente Giuliano Amato ha affermato che *"di fronte alla bomba mai disinnescata su cos'è il benessere del consumatore, oggi osserviamo l'impatto di un'offerta che sta spazzando via migliaia di imprese. Si pensi al commercio al dettaglio: il consumatore prima aveva l'esercizio di prossimità, poi questo è stato messo in difficoltà dall'outlet; poi ancora questo da Amazon. Oggi chi può contestare ad Amazon l'efficienza? Allora il mondo ideale è quello da cui è uscito un solo vincitore? Da anziano potrei dire: "voglio il negozio sotto casa e non so acquistare sul pc". Questa è una preferenza spiccata, se ne deve tenere conto. Se la concorrenza è anche un valore, se riflette il pluralismo in economia, come la democrazia in politica, Amazon non me lo può portare via."*<sup>33</sup>

In numerosi contesti competitivi, dunque, i cartelli hanno consentito alle imprese più efficienti di ottenere extraprofitti, e a quelle meno efficienti di sopravvivere. Tali considerazioni rimandano ai cardini della politica della concorrenza e del diritto antitrust.

In ambito Comunitario non vi è dubbio che gli obiettivi in parola siano ascrivibili al raggiungimento dell'efficienza economica e all'integrazione del mercato unico europeo. Parallelamente, tuttavia, altri obiettivi sono stati considerati meritevoli di tutela. *"La Commissione Europea, infatti, ha accordato esenzioni dal divieto di intese nei periodi di crisi – cioè, gli accordi in cui le imprese si impegnano in reciproche riduzioni della capacità produttiva e dell'output – a condizione che tali riduzioni siano permanenti, favoriscano la specializzazione e siano attuate in modo da minimizzare il costo sociale della disoccupazione, prodotta dai tagli di produzione"* (Motta e Polo, 2005).

Una particolare attenzione è stata poi riservata alle PMI, alle quali la Commissione Europea ha consentito, in diverse occasioni ed in varie forme, di beneficiare di aiuti di stato. Inoltre, la Corte di Giustizia Europea ha specificato che il divieto di intese restrittive di cui all'Art. 101

---

<sup>33</sup> G. Amato (2018), "I fondamenti costituzionali della concorrenza", Roma. Convegno tenutosi presso l'Autorità Antitrust, disponibile al sito [www.radioradicale.it](http://www.radioradicale.it)

TFUE può non applicarsi al di sotto di determinate soglie dimensionali, con l'idea che i comportamenti delle PMI non sono in grado di alterare significativamente i meccanismi competitivi ed il commercio intracomunitario.

L'economia e la politica della concorrenza, dunque, hanno mostrato in più occasioni di abbracciare obiettivi di ampio respiro, non necessariamente circoscritti al raggiungimento dell'efficienza. La concorrenza contribuisce alla crescita e, più in generale, allo sviluppo economico, e rappresenta un elemento importante anche per la riduzione delle disuguaglianze che insistono in un territorio (Baker e Salop, 2015; Aghion e Griffith, 2008).

Tuttavia – a Cesare ciò che è di Cesare – le *Competition and Regulation Authorities* sono Istituzioni tecniche, con competenze e margini di manovra ben chiari, e limitati.

Pertanto, quando la competizione produce effetti collaterali in termini di disoccupazione, la questione deve passare al Governo: quali settori siano strategici per un Paese (energia, infrastrutture fondamentali), quali imprese salvare (*State Aid Regime* permettendo), quali ammortizzatori sociali utilizzare per ammorbidire il declino dell'industria o l'uscita delle imprese meno efficienti (caso Alitalia) sono valutazioni che spettano alla politica economica. In sostanza, vi è un consenso abbastanza diffuso circa il fatto che occorranò opportuni ammortizzatori sociali per accompagnare, gradualmente, il tramonto dei settori e favorire l'ingresso dell'innovazione. Tuttavia, i Governi di diversi Paesi, in diversi momenti storici, sono intervenuti in modo disomogeneo: alcuni hanno difeso l'occupazione di breve periodo arginando esplicitamente il processo concorrenziale. La Pubblica Amministrazione statunitense e, senza mascherarla troppo, il Presidente Trump, proteggono l'economia nazionale dalla concorrenza estera, imponendo dazi alle merci provenienti dall'Asia e dall'Europa; i Continenti rispondono a tono, con un saldo netto ancora incerto – posto che è una partita che si può perdere tutti assieme.

Gli ammortizzatori “impropri”, dal taglio protezionistico, rappresentano spesso la scorciatoia utilizzata dai pubblici poteri, poiché la rendita monopolistica non impatta sulla finanza pubblica (non nel breve periodo, almeno).

La politica economica dovrebbe invece consentire al processo concorrenziale di esplicarsi nella misura maggiore possibile utilizzando, ove necessario, ammortizzatori sociali “propri”: con riferimento al tessuto imprenditoriale italiano, strutturalmente polverizzato, il Governo può proteggere le PMI attraverso opportune politiche fiscali, manovre redistributive, politiche attive per il lavoro. Su questo punto, un mercato del lavoro complessivamente più dinamico e

funzionante può far sì che il ricircolo di iniziative imprenditoriali sia meno doloroso in termini di disoccupazione.

L'ingresso e lo sviluppo di operatori come Amazon e Uber, per contro, non dovrebbe essere ostacolato artificialmente. Frenare le imprese innovatrici arresta il dispiegarsi del gioco concorrenziale, con ripercussioni negative per i consumatori. Tali operatori, si intende, debbono tuttavia rispettare le regole del gioco (su fisco, sicurezza, diritto del lavoro, e così via).

## Conclusioni

Gli aspetti strutturali impattano sulla capacità delle imprese di abusare collettivamente del proprio potere di mercato. Tuttavia, diversi altri elementi possono favorire (o ostacolare) fenomeni collusivi. In generale, il coordinamento delle strategie ha per oggetto e/o per effetto quello di falsare il gioco della concorrenza, con conseguenze negative per il mercato e per i consumatori.

La realizzazione di cartelli, sia per via esplicita che tacita, e la stabilità di tali accordi nel tempo, sono tanto più probabili quanto minore è il numero dei giocatori attivi nell'industria e, quindi, quanto maggiore è il grado di concentrazione della stessa. In aggiunta, l'analisi della letteratura e la ricerca empirica sviluppati nel presente lavoro evidenziano l'importanza del dinamismo dei mercati. Il verificarsi di sane relazioni competitive è legato non soltanto alla rivalità tra le imprese già presenti nell'industria (concorrenza attuale), ma anche alla possibilità che altre imprese possano entrarvi (concorrenza potenziale).

Con specifico riferimento al contesto italiano, la tesi ha dato conto della frequenza con cui le distorsioni del processo concorrenziale possano riguardare settori frammentati, iper-regolamentati e in declino. Gli effetti della crisi economica e l'impatto di innovazioni dirimpenti possono spingere molte PMI all'uscita dal settore. Tali imprese, tendenzialmente deboli sotto il profilo finanziario e talvolta incapaci di reagire nel merito, rispondono impropriamente, realizzando intese restrittive che assumono la forma di cartelli difensivi. Detti cartelli, in alcuni momenti storici di particolare criticità, sono stati considerati "leciti" (o, più precisamente, non sono stati sanzionati) da alcune giurisdizioni (Stati Uniti, Germania).

Nelle riflessioni conclusive si sostiene l'idea per cui, a monte, gli interventi di politica economica dovrebbero garantire pieno sostegno al processo competitivo, il quale produce innovazione, efficienza e benessere per la collettività. Gli effetti collaterali della concorrenza dinamica dovrebbero essere arginati con misure appropriate (politiche fiscali, manovre redistributive, politiche attive per il lavoro).

*"There is certainly no point in trying to conserve obsolescent industries indefinitely; but there is point in trying to avoid their coming down with a crash and in attempting to turn a rout which may become a center of cumulative effects, into orderly retreat."*

Joseph Schumpeter, *"Can Capitalism Survive?"*, 1947.

## Bibliografia

Abreu D., Dutta P. K., Smith L., (1994), "The Folk Theorem for Repeated Games: A New Condition", *Econometrica*, Vol. 62, No. 4, pp. 939-948.

Acocella N., (2018), *Politica economica e strategie aziendali*, Carocci.

Aghion, P. et al. (2009), "The effects of entry on incumbent innovation and productivity", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 91, No. 1, pp. 20-32.

Aghion, P., Griffith, R., (2008) *Competition and growth: reconciling theory and evidence*, Zeuthen Lectures. MIT Press: Cambridge, US.

Aguirregabiria V., Ho C.Y., (2010), "A dynamic game of airline network competition: Hub-and-spoke networks and entry deterrence", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 28, Issue 4, pp. 377-382.

Alharthi A., Krotov V., Bowman M., (2017), "Addressing barriers to big data", *Business Horizons*, Elsevier, Vol. 60, Issue 3, pp. 285-292.

Allison G., Zelikow P., (1999), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Longman.

Amit R., Schoemaker J. P., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.

Anderson P., Tushman M.L., (1991), "Managing Through Cycles of Technological Change", *Journal of Research-Technology Management*, Vol. 34, Issue 3, pp. 26-31.

Areeda P., Turner D.F. (1975), "Predatory pricing and related practices under section 2 of the Sherman Act", *Journal of reprints for Antitrust Law and Economics*, Vol. 6, Issue 1, pp. 219-258.

Arena F., Chiappa R., (2016), "Antitrust and Inequalities", *Italian Antitrust Review*, No. 2.

Arrow K. J., (1951), *Social choice and individual values*, New York: Wiley.

Arrow K. J., Debreu G., (1954), "Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy", *Econometrica*, Vol. 22, No. 3, pp. 265-290.

Audretsch D. (1995), "Innovation, Growth and Survival", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 13, Issue 4, pp. 441-457.

Audretsch D.B., Mahmood T. (1995), "New Firm Survival: New Results Using a Hazard Function", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 77, No. 1, pp. 97-103;

Aumann R. J., (1976), "Agreeing to Disagree", *Annals of Statistics*, Vol. 4, No. 6, pp. 1236-1239.

Aurik J., Fabel M., Jonk G., (2014), *The Future of Strategy: A Transformative Approach to Strategy for a World That Won't Stand Still*, McGraw Hill.

Bain J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press.

Bain J. S., (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press.

Baker J. B., Salop S. C., (2015), "Antitrust, Competition Policy, and Inequality", 104 *Geo. L.J.*

Barile S., (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli.

- Barile S., Sancetta G., Saviano M., (2015), *Management*, Vol. 1, Giappichelli.
- Barile S., Sancetta G., Saviano M., (2015), *Management*, Vol. 2, Giappichelli.
- Barney J. B., Hesterly W. S., (2015), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.
- Barney J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney J., (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.
- Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120.
- Baum J., Singh J., (1994), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press.
- Baumol W.J. (1996), "Predation and The Logic of the Average Variable Cost Test", *The Journal of Law and Economics*, Vol. 39, n. 1, pp. 49-72.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Baumol, W. J., (1982), "Contestable markets: An uprising in the theory of industry structure", *American Economic Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 1-15.
- Beinhocker D.E. (1999), "Robust Adaptive Strategies", *Sloan Management Review*, Cambridge, Vol. 40, Issue 3, pp. 95-106.
- Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J., (2014), *Politica economica. Teoria e pratica*, Il Mulino.
- Berg A., Bos I., (2017), "Collusion in a price-quantity oligopoly", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 50, pp. 159-185.
- Bertrand J. L. F., (1883), "Sur les Principes Mathématique de la Théorie des Richesses", *Journal des Savants*, Vol. 68, pp. 499–508.
- Bertrand, J. (1883), "Review of Théorie Mathématique de la Richesse Sociale and Recherches".
- Blair R.D., Sokol D.D. (2015), *The Oxford Handbook of International Antitrust Economics*, Oxford University Press.
- Bolton P., Scharfstein D.S. (1990), "A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financial Contracting", *The American Economic Review*, Vol. 80, n. 1, pp. 93-106.
- Boone J., (2000), "Competitive pressure: the effects on investments in product and process innovation", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 31, No. 3, pp. 549-569.
- Boone J., (2008), "A new way to measure competition", *The Economic Journal*, Vol. 118, No. 531, pp. 1245-1261.
- Bork R. (1978), *The Antitrust Paradox*, New York: Free Press; McGee J.S., (1958), "Predatory Price Cutting: The Standard Oil (N.J.) Case", *Journal of Law and Economics*, Vol. 1, pp. 137-169.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B., (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday.

- Buccirossi P., Spagnolo G., (2007), “Optimal Fines in the Era of Whistleblowers. Should Price Fixers still Go to Prison?”, in Vivek Ghosal, Johan Stennek (ed.) *The Political Economy of Antitrust* (Contributions to Economic Analysis, Vol. 282) Emerald Group Publishing Limited, pp.81 – 122.
- Büchi G., Cugno M. (2015), *Le imprese ultracentenarie di successo in Italia. Strategie e governance di impresa nel lungo periodo*, Franco Angeli.
- Bulow I. J., Geanakoplos J. D., Klemperer P. D., (1985), “Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements”, *Journal of Political Economy*, Vol. 93, Issue 3, pp. 488-511.
- Burgelman A. Robert, (1994), “Fading memories: A Process theory of strategic business exit in dynamic environment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, Issue 1, pp. 24-56.
- Burgelman A. Robert, (1996), “A Process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 1, pp. 193-214.
- Bush J.R., Sinclair A.S., (1992), “Changing Strategies in Mature Industries: a Case Study”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 7, Issue 7, pp. 63-72.
- Cabral L., (2018), *Economia Industriale*, Carocci.
- Cabral L., Riordan M. (1994), “The Learning Curve, Market Dominance, and Predatory Pricing”, *Econometrica*, Vol. 62, Issue 5, pp. 1115-1140.
- Caffè F., (1978), *Lezioni di politica economica*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Cappelli L., Renzi M. F. (2010), *Management della qualità*, Cedam.
- Carlton D.W., Perloff J.M. (2015), *Modern Industrial Organization*, Pearson Higher Ed.
- Carrol G.R., (1997), “Long-term Evolutionary Change in Organizational Populations: Theory, Models and Empirical Findings in Industrial Demography”, *Industrial & Corporate Change*, Vol. 6 Issue 1, pp. 119-143.
- Caves R. E., (1971), “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, Vol. 38, pp. 1-27.
- Caves R. E., Porter M. E., (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241-262.
- Caves R.E., (1998), “Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 4, pp. 1947-1982.
- Chamberlin E. H., (1933), *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chan K. W., Mauborgne R., (2005), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
- Chan K. W., Mauborgne R., (2017), *Blue Ocean Shift. Beyond Competing*, Pan Macmillan.
- Chiacchierini E., (2012), *Tecnologia e produzione*, CEDAM.
- Christensen C. M., (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.

- Colangelo G. (2016), "Big data, piattaforme digitali e antitrust", *Mercato, Concorrenza, Regole*, Fascicolo 3, Il Mulino, pp. 419-424.
- Collis D., Montgomery C. A., (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 6, pp.118-128.
- Colman A. M., (2013), *Game theory and its applications: In the social and biological sciences*, Taylor & Francis.
- Conner, K.R., Prahalad, C.K., (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, pp. 477-501.
- Cool K., Schendel D. (1988), "Performance Differences Among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 207-223.
- Coughlin P., Nitzan S., (1981), "Electoral outcomes with probabilistic voting and Nash social welfare maxima", *Journal of Public Economics*, Vol. 15, Issue 1, pp. 113-121.
- Cournot A. (1838), *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*, Hachette, Paris.
- Cubbin J., Geroski P. (1987), "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-firm and Inter-industry Comparisons", *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, issue 4, pp. 427-442.
- D'Aveni R. A., (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York.
- D'Aveni R. A., Ilinitich A. Y., Lewin A. Y., (1996), "New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, Vol. 7, Issue 3, pp. 211-358.
- Davis V. James, (1974), "The Strategic Divestment Decision", *Long Range Planning*, Vol. 7, Issue 1, pp. 15-18.
- Dawes H., (1951), "Competition and Rivalry", *Public Administration*, Vol. 29, Issue 4, pp. 373-382.
- Demsetz H. (1982), "Barriers to Entry", *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 47-57.
- Demsetz H., (1973), "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy", *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-9.
- Dileka S., Topb S., (2012), "Is Setting Up Barriers To Entry Always Profitable For Incumbent Firms?" *8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 774-782.
- Dimand M. A., (1997), *The Foundations of Game Theory*, Edward Elgar Publishing.
- Dixit A., (1979), "A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, pp. 20-32.
- Dixit A., (1982), "Recent Developments in Oligopoly Theory", *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 12-17.
- Donaldson T., Preston L. E., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Dosi G., Lechevalier S., Secchi A. (2010), "Introduction: Interfirm heterogeneity-nature, sources and consequences for industrial dynamics", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, issue 6, pp. 1867-1890.

- Dufwenberga M., Kirchsteiger G. (2004) "A theory of sequential reciprocity", *Games and Economic Behavior*, Vol. 47, Issue 2, pp. 268-298.
- Dyer J., Godfrey P., Jensen R., Bryce D., Pastore A., (2018), *Strategic Management. Principi e applicazioni*, Hoepli.
- Easterbrook F.H. (1981), "Predatory Strategies and Counterstrategies", *48 University of Chicago Law Review*, n. 263.
- Eaton B. C., Lipsey R.G., (1980), "Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, n. 2, pp. 721-729.
- Eddy A. J., (1913), *The New Competition*, Chicago, McClurg & Co.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W., (2006), "Strategies for TwoSided Markets", *Harvard Business Review*, October, pp. 92 -101.
- Ely J., Välimäki J., (2002), "A Robust Folk Theorem for the Prisoner's Dilemma", *Journal of Economic Theory*, Vol. 102, Issue 1, pp. 84-105.
- Ely R. T., (1900), *Monopolies and trusts*, New York, The Macmillan Company.
- Esty B., Ghemawat P., (2002), "Airbus vs. Boeing in Superjumbos: A case of Failed Preemption", *Harvard Business Strategy Working Paper n. 02-061*;
- Eyuboglu N., Buja A., (2007), "Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 71, Issue 4, pp. 48-62.
- Ezrachi A., (2018), *EU Competition Law: An Analytical Guide to the Leading Cases*, Hart.
- Felsenthal D. S., Machover M., (1997), "Ternary voting games", *International Journal of Game Theory*, Vol. 26, Issue 3, pp 335–351.
- Ferguson J.M., (1974), *Advertising and Competition: Theory, measurements, fact*, Cambridge MA, Ballinger.
- Ferrucci L. (2000), *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli.
- Fisher F.M., (1979), "Diagnosing Monopoly", *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol. 19, Issue 2, pp. 7-33.
- Fonseca M. A., Normann H. T., (2012), "Explicit vs. tacit collusion - The impact of communication in oligopoly experiments", *European Economic Review*, Vol. 56, Issue 8, pp. 1759-1772.
- Frass G. A., Greer F. D., (1977), "Market Structure and Price Collusion: An Empirical Analysis", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 26, Issue 1, pp. 21-44.
- Friedman J. W., (1971), "A Non-cooperative Equilibrium for Supergames", *The Review of Economic Studies*, Vol. 38, No. 1, pp. 1-12.
- Fudenberg D., Maskin E., (2009), "The Folk Theorem With Imperfect Public Information", pp. 231-273, in Fudenberg D., Levine D., *A Long-Run Collaboration on Long-Run Games*, World Scientific.
- Fudenberg D., Tirole J., (2013), *Dynamic models of oligopoly*, Taylor & Francis.
- Funk M., Jaag C. (2018), "The more economic approach to predatory pricing", *Journal of Competition Law and Economics*, Vol. 14, Issue 2, pp. 292-310.

- Garavaglia C. (2016), "Thinking about Entry of Firms: A Theoretical Discussion", *International Business Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 46-73.
- Garroda L., Olczak M., (2018), "Explicit vs tacit collusion: The effects of firm numbers and asymmetries", *International Journal of Industrial Organization*, Volume 56, pp. 1-25.
- Gatti. C., Renzi A., Vagnani G., (2016), *L'impresa. Fondamenti*, Mc-Graw Hill.
- Gerard G., Martine R. H., Pentland M., (2014), "Big Data And Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 2, pp. 321-326.
- Geroski P., Jacquemin A. (2013), *Barriers to Entry and Strategic Competition*, Taylor & Francis.
- Geroski P.A., Toker S. (1996), "The turnover of market leaders in UK manufacturing industry, 1979-86", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, Issue 2, pp. 141-158.
- Ghemawat P., (1997), *Games Businesses Play. Cases and Models*, The MIT Press.
- Ghemawat P., (2002), "Competition and business strategy in historical perspective", *Business History Review*, Vol. 76, No. 1, pp. 37-74.
- Gilbert R. J., (1989), "Mobility Barriers and the Value of Incumbency", in Schmalensee R. e Willig R.D., *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam: North Holland.
- Gilbert R. J., (1989), "The role of potential competition in industrial organization", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 3, pp. 107-127.
- Grant M. R., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy, *California Management Review*, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135.
- Grant M. R., (2016), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino.
- Grossman S. J., Hart O. D., (1983), "An Analysis of the Principal-Agent Problem", *Econometrica*, Vol. 51, No. 1, pp. 7-45.
- Grundy T., (2006), "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model", *Strategic Change*, Volume 15, Issue 5, pp. 213-229.
- Guitinan J. P., Gundlach G.T. (1996), "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 87-102.
- Hambrick D. C., Schecter S. M., (1983), "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, Issue 2, pp. 231-248.
- Han Z., Niyato D., Saad W., Başar T. Hjørungnes H., (2012), *Game Theory in Wireless and Communication Networks*, Cambridge University Press.
- Harrigan K. R., (1981), "Barriers to entry and competitive strategies", *Strategic Management Journal*, Volume 2, Issue 4, pp. 395-412.
- Harrington J. E., (2017), "The deterrence of collusion by a structural remedy", *Economics Letters*, Vol. 160, pp. 78-81.
- Harrington J. E., (2017), *The Theory of Collusion and Competition Policy*, The MIT Press.
- Harsanyi J. C., Selten R., (1988), *A General Theory of Equilibrium Selection in Games*, Cambridge, MA: The MIT Press.

- Haucap J., Heimeshoff U., (2014), “Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization?”, *International Economics and Economic Policy*, Vol.11, Issue 1–2, pp 49–61.
- Hayes R.H., (1972), “New Emphasis on Divestment Opportunities”, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 55-64.
- Hilton P. (1972), “Divestiture: the strategic move on the corporate chessboard”, *Management Review*, Vol. 61, Issue 3, pp. 16-19.
- Hopenhayn H. A., (1992), “Entry, Exit, and firm Dynamics in Long Run Equilibrium”, *Econometrica*, Vol. 60, No. 5, pp. 1127-1150.
- Horn J.T., Lovallo D.P, Viguerie S.P., (2006), “Learning to let go: Making Better Exit Decision”, *McKinsey Quarterly*, No. 2, pp. 64-75.
- Hotelling H., (1929), “Stability in Competition”, *The Economic Journal*, Vol. 39, No. 153, pp. 41-57.
- Ivaldi M., Jullien B., Rey P., Seabright P., Tirole J., (2003), “The economics of tacit collusion”, Final Report for DG Competition, European Commission.
- Jacobsen R., (1998), “The Persistence of Abnormal Returns”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Issue 5, pp. 415-430.
- Jacquemin A., Slade M. E., (1989), “Cartels, collusion, and horizontal merger”, pp. 415-473, in Schmalensee R., Willig R., *Handbook of Industrial Organization*, North Holland.
- Keynes J. M., (1926), *The end of laissez-faire*, Hogarth Press.
- Klappera L., Laevenab L., Rajan R., (2006), “Entry regulation as a barrier to entrepreneurship”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 82, Issue 3, pp. 591-629.
- Knott A.M., (2003), “Persistent heterogeneity and sustainable innovation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 8, pp. 687-705.
- Kovacic W. E., Shapiro C., (2000), “Antitrust Policy: A Century of Economic and Legal Thinking”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 1, pp. 43–60.
- Kreps D.M., Wilson R. (1982), “Reputation and Imperfect Information”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, Issue 2, pp. 253-279.
- Krugman P. R., “Making Sense of the Competitiveness Debate”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, No. 3, pp. 17-25.
- Kubinaa M., Varmusa M., Kubinova I., (2015), “Use of big data for competitive advantage of company”, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, *Procedia Economics and Finance*, No. 26, pp. 561–565.
- Laffont J. J., Martimort D., (2009), *The Theory of Incentives. The Principal-Agent Model*, Edward Elgar Publishing.
- Laffont J. J., Tirole J., (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, The MIT Press.
- Laino A., (2012), *Imprese e mercati imperfetti*, Franco Angeli.
- Lambrecht A., Catherine E. Tucker, (2017), “Can Big Data Protect A Firm From Competition?”, *Competition Policy International*.

- Lavigne M., (2000), "The Economics of Transition: From Socialist Economy to Market Economy", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 28, Issue 2, pp. 426-427.
- Lawrence R.P., Lorsch W.J., (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-47.
- Lee E., Lee J., Lee J., (2006), "Reconsideration of the Winner-Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias", *Management Science*, No. 52, pp. 1838-1848.
- Lee I., (2017), "Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges", *Business Horizons*, Vol. 60, Issue 3, pp. 293-303.
- Leibenstein H., (1966), "Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency"", *The American Economic Review*, Vol. 56, No. 3, pp. 392-415.
- Lerner A. P., (1934), "The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power", *Review of Economic Studies*, Vol. 1, Issue 3, pp. 157-175.
- Lieberman M., (1987), "Excess Capacity as a Barrier to Entry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, pp. 607-627.
- Liefmann R., (1915), "Monopoly or competition as the basis of a government trust policy", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 29 Issue 2, pp. 308-325.
- Lilienthal, D. E., (1952), *Big Business: A New Era*, New York, Harper & Brothers Publishers.
- Machlup F., (1942), "Competition, Pliopoly and Profit", *Economica New Series*, Vol. 9, No. 33, pp. 1-23.
- Madsen T.L., Walker G., (2017), "Competitive heterogeneity, cohorts, and persistent advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 38, Issue 2, pp. 184-202.
- Makadok R., (1998), "Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers To Entry/Imitation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 683–696.
- Malerba F., Orsenigo L., (1993), "Technological Regimes and Firm Behavior", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, No. 1, pp. 45-71.
- Markides C., (1998), "Strategic Innovation in Established Companies", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 31-42.
- Martinussen J., (1997), *Society, State and Market: A Guide to Competing Theories of Development*, Zed Books.
- Mason E. S., (1939), "Price and production policies of large scale enterprises", *American Economic Review*, Vol. 29, pp. 61–74.
- Mason E. S., (1949), "The Current Status of the Monopoly Problem in the United States", *Harvard Law Review*, Vol. 62, No. 8, pp. 1265-1285.
- Mattiacci A., Pastore A., (2014), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, Hoepli.
- Mazzei M. J., Noble D., (2017), "Big data dreams: A framework for corporate strategy", *Business Horizons*, Vol. 60, Issue 3, pp. 405-414.
- McAfee A., Brynjolfsson E., Davenport, T. H., Patil D. J., Barton D., (2012), "Big data: the management revolution", *Harvard Business Review*, Vol. 90, Issue 10, pp. 60-68.

- McCutcheon B., (1997), "Do Meetings in Smoke - Filled Rooms Facilitate Collusion?", *Journal of Political Economy*, Vol. 105, No. 2, pp. 330-350.
- McGahan A., Porter M. E., (2003), "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", *Strategic Organization*, Vol. 1, Issue 1, pp. 79-108.
- McGrath R. G., (2013), "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 6, pp. 62-70.
- Meggison W. L., Netter J. M., (2001), "From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization", *Journal of Economic Literature*, Vol. 39, No. 2, pp. 321-389.
- Milgrom P., Roberts J., (1982), "Predation, Reputation and Entry Deterrence", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, Issue 2, pp. 280-312.
- Motta M., Polo M., (2005), *Antitrust. Economia e politica della concorrenza*, Il Mulino.
- Myerson R. B., (1978), "Refinements of the Nash equilibrium concept", *International Journal of Game Theory*, Vol. 7, Issue 2, pp 73–80.
- Nash J. F., (1950), "Equilibrium Points in n-person Games", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, (USA) No. 36. Pp. 48-49.
- Nash J. F., (1951), "Non-Cooperative Games", *Annals of Mathematics*, Second Series, Vol. 54, No. 2, pp. 286-295;
- Nelson R. R., Winter S. G., (1982), "The Schumpeterian Tradeoff Revisited", *The American Economic Review*, Vol. 72, No.1, pp. 114-132.
- Nickell S. J., (1996), "Competition and Corporate Performance", *Journal of Political Economy*, Vol. 104, No. 4, pp. 724-746.
- Normann H. T., Rösch J., Schultz L. M., (2015), "Do buyer groups facilitate collusion?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 109, pp. 72-84.
- Olivieri G., Ghezzi F., (2013), *Diritto antitrust*, Giappichelli.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T., (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Osti C., (1995), *Antitrust e oligopolio. Concorrenza, cooperazione e concentrazione*, Il Mulino.
- Paech N. P., (1998), "Contestability reconsidered: The meaning of market exit costs", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, Issue 3, pp. 435-443.
- Pan Y., Li S., Tse D. K., (1999), "The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share", *Journal of International Business Studies*, Volume 30, Issue 1, pp. 81–103.
- Peteraf A. M., (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- Polo M., (1993), *Teoria dell'oligopolio*, Il Mulino.
- Porter e Harrigan K. R., (1989), *End-Game Strategies for Declining Industries*, in Asch D., Bowman C. (eds), *Readings in Strategic Management*, Palgrave, London.
- Porter M. E., (1976), "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning", *California Management Review*, Vol. 19, Issue 2, pp. 21-33.

- Porter M. E., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 137-145.
- Porter M. E., (1980), "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysts Journal*, Vol. 36, No. 4, pp. 30-41.
- Porter M. E., (1981), "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620.
- Porter M. E., (2008), *On Competition*, Harvard Business Review Book.
- Porter M. E., Caves R. E., (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241-262.
- Prahalad C. K., Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-93.
- Prasnikar V., Roth A. E., (1992), "Considerations of Fairness and Strategy: Experimental Data from Sequential Games", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, Issue 3, pp. 865-888.
- Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C., (2008), "Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification", *Research Policy*, Vol. 37, Issue 3, pp. 492-507.
- Robinson J., (1933), *The Economics of Imperfect Competition*, Palgrave, Macmillan.
- Rochet J. C., Tirole J., (2003), "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, Issue 4, pp. 990-1029.
- Rochet J. C., Tirole J., (2006), "Two-sided markets: a progress report", *The Rand Journal of Economics*, Vol. 37, Issue 3, pp. 645-667.
- Ross W. J., Beath C. M., and Quaadgras A., (2013), "You May Not Need Big Data After All", *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 12 pp. 90-98.
- Rubinfeld L. D., Gal M. S., (2017), "Access Barriers To Big Data", *Arizona Law Review*, Vol. 59, Issue 2, pp. 339-381.
- Rubinstein A., (1991), "Comments on the interpretation of game theory", *Econometrica*, Vol. 59, No. 4, pp. 909-924.
- Ruefli T. W., Wiggins R. R., (2005), "Response to McGahan and Porter's Commentary on Industry, Corporate and Business-Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 9, pp. 881-886.
- Rumelt R. P., (1984), *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*, a cura di Lamb R., Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, pp. 556-570.
- Rumelt R.P., (1991), "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 3, pp. 167-185.
- Ryall M., (2013), "The New Dynamics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 91, Issue 6, pp. 80-87.
- Saloner G., (1987), "Predation, Mergers, and Incomplete Information", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 18, No. 2, pp. 165-186.

- Saloner G., Shepard A., Podolny J., (2005), *Strategic Management*, Wiley.
- Salop S. C., (1979), “Strategic Entry Deterrence”, *The American Economic Review*, Vol. 69, No. 2, pp. 335-338.
- Salop S. C., (2017), “The Raising Rivals’ Cost Foreclosure Paradigm, Conditional Prices Practices and the Flawed Incremental Price-Cost Test”, *Antitrust Law Journal*, Vol. 81, pp. 371-421.
- Schaffer M., (1989), “Are profit-maximisers the best survivors? A Darwinian model of economic natural selection”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 12, Issue 1, pp. 29-45.
- Schmalensee R., (1978), “Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry”, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No.2, pp. 305-327.
- Schnaars S. P., (2002), *Managing Imitation Strategies*, New York: Free Press.
- Schumpeter J., (1942), *Can Capitalism Survive?* in *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York; London: Harper & Brothers.
- Schumpeter J.A. (1939), *Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw Hill, New York.
- Schumpeter J.A., (1934), *The theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schwartzman D., (1973), “Competition and Efficiency: Comment”, *Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 3, pp. 756-764.
- Sebastiani M., (2017), “Uber contro tutti. Tutti contro Uber”, *Liberalizzazione trasporto pubblico non di linea*, ASTRID No. 266.
- Shapiro D., Khemani R. S., (1987), “The determinants of entry and exit reconsidered”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 5, Issue 1, pp. 15-26.
- Sharkey W. W., (1982), *The Theory of Natural Monopoly*, Cambridge University Press.
- Sherer F. M., (1979), “Predatory Pricing and the Sherman Act: A comment”, *Journal of Reprints for Antitrust Law and Economics*, Vol. 10, No. 1, pp. 41-64.
- Siegfried J. J., Evans L. B., (1994), “Empirical studies of entry and exit: A survey of the evidence”, *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, Issue 2, pp 121–155.
- Smiley R., (1988), “Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 6, Issue 2, pp. 167-180.
- Smith A., (1776), “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”.
- Spagnolo G., (1999), “On Interdependent Supergames: Multimarket Contact, Concavity and Collusion”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 89, Issue 1, pp. 127-139.
- Spulber D., (2003), “Entry Barriers and Entry Strategies”, *Journal of Strategic Management Education*, Vol. 1, pp. 55-80.
- Stackelberg H., (1934), “Market Structure and Equilibrium”, Berlin; New York: Springer, 2011.
- Stigler G. J., (1964), “A Theory of Oligopoly”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 72, Issue 1, pp. 44-61.
- Stigler G. J., (1983), *The Organization of Industry*, University of Chicago Press.

- Stigler G. J., (1987), *The Theory of Price*, Macmillan.
- Stigler, G. (1988). *Competition*. In Eatwell, J., Milgate, M., and Newman, P. (eds), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, 531-536.
- Stigler, G. J., (1965), *Essays in the History of Economics*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Stiglitz J. E., Rosengard J. K., (2015), *Economics of the Public Sector*, Norton & Company.
- Suarez F.F., Utterback J.M., (1995), “Dominant Designs and the Survival of Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 415-430.
- Teece D. J., (1992), “Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.18, Issue 1, pp. 1-25.
- Telser L. G., (2017), *Competition, collusion and game theory*, Palgrave, Macmillan.
- Tirole J., (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press.
- Utterback J. M., Suarez F. F., (1993), “Patterns of Industrial Evolution, Dominant Designs and Firms’ Survival”, *Sloan Working Paper*, No. 3600-93, MIT.
- Vargo S. L., Lusch R. F., (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Issue 1, pp. 1-10.
- Vargo S. L., Lusch R. F., (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 1, pp. 1-17.
- Vargo S. L., Lusch R. F., O’Brien M., (2007), “Competing through service: Insights from service-dominant logic”, *Journal of Retailing*, Vol 83, Issue 1, pp. 5-18.
- Vignola L., (1974), “Strategic Divestment”, New York: American Management Association.
- Viscusi W. K., Vernon J. M., Harrington, J. E., (2005), *Economics of Regulation and Antitrust*, The MIT Press.
- Von Weizsacker C. C., (1980), “A Welfare Analysis of Barrier to Entry”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 11, Issue 2, pp. 399-420.
- Waring F.G., (1996), “Industry Differences in the Persistence of Firm-Specific Returns”, *American Economic Review*, Vol. 86, Issue 5, pp. 1253-1265.
- Weerawardena J., O’Cass A., Julian C., (2006), “Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance”, *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 1, pp. 37-45,
- Weintraub E. R., (1995), *Toward a History of Game Theory*, Duke University Press.
- Wennberg K., DeTienne R. D., (2014), “What do we really mean when we talk about “exit”? A critical review of research on entrepreneurial exit”, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 32, Issue 1, pp. 4-16.
- Whish R., Bailey D., (2018), *Competition Law*, Oxford University Press.

Wiggins R. R., Ruelfi T. W., (2005), "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Time Shorter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Issue 10, pp. 887-911.

Williamson O. E. (1977), "Predatory Pricing: A Strategic and Welfare Analysis", *The Yale Law Journal*, Vol. 87, No. 2, pp. 284-340.

Williamson O. E., (1973), "Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations", *American Economic Review*, Vol. 63, Issue 2, pp. 316-325.

Williamson O. E., (1999), "Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspectives", *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 15, Issue 1, pp. 306-342.

Williamson P. J., (1999), "Strategies as Options on the Future", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 117-126.

## Sitografia

[www.agcm.it](http://www.agcm.it)

[www.agcom.it/](http://www.agcom.it)

[www.agenziafarmaco.gov.it/](http://www.agenziafarmaco.gov.it)

[www.arera.it/it/index.htm](http://www.arera.it/it/index.htm)

[www.assoconsult.org/](http://www.assoconsult.org)

[www.autorita-trasporti.it/](http://www.autorita-trasporti.it)

[www.bancaditalia.it/](http://www.bancaditalia.it)

[www.consob.it/](http://www.consob.it)

[www.csimarket.com/](http://www.csimarket.com)

[www.ec.europa.eu/commission/index\\_it](http://www.ec.europa.eu/commission/index_it)

[www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html](http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html)

[www.europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-1784\\_en.htm](http://www.europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1784_en.htm)

[www.europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-4581\\_en.htm](http://www.europa.eu/rapid/press-release_IP-18-4581_en.htm)

[www.forbes.com/sites/davidwismer/2012/10/14/googles-larry-page-competition-is-one-click-away-and-other-quotes-of-the-week/](http://www.forbes.com/sites/davidwismer/2012/10/14/googles-larry-page-competition-is-one-click-away-and-other-quotes-of-the-week/)

[www.i-com.it/](http://www.i-com.it)

[www.infocamere.it/movimprese](http://www.infocamere.it/movimprese)

[www.istat.it/](http://www.istat.it)

[www.ivass.it/](http://www.ivass.it)

[www.legalresearch.blogs.bris.ac.uk/2018/05/google-is-the-competition-truly-just-a-click-away/](http://www.legalresearch.blogs.bris.ac.uk/2018/05/google-is-the-competition-truly-just-a-click-away/)

[www.oecd.org/italy/](http://www.oecd.org/italy/)

[www.youtube.com/watch?v=tW3BRMld1c8](http://www.youtube.com/watch?v=tW3BRMld1c8)

[www.youtube.com/watch?v=yNhu0MG\\_2MA&t=567s](http://www.youtube.com/watch?v=yNhu0MG_2MA&t=567s)

## **Ringraziamenti**

Alla mia famiglia, in particolare a mio fratello. Il “grazie più grande” è tutto per loro.

Ringrazio il mio relatore, Prof. Alberto Pastore, perché in questi anni di dottorato mi ha accolto, consigliato (e, all’occorrenza, rimproverato) come solo un padre sa fare.

Ringrazio il Dott. Andrea Pezzoli, perché mi ha trasmesso passione verso i temi della concorrenza e della regolamentazione, e mi ha concretamente aiutato nel disegnare questa tesi.

Grazie al Prof. Leone Barbieri, il mio primo Maestro, che era capace di insegnare nel senso proprio del termine: in-segnare, segnare dentro. Le sue parole mi guidano ancora.

Ringrazio moltissimo i Proff. Debora Di Gioacchino, Brunero Liseo, Mario Sebastiani, Antonio Renzi, Giuseppe Sancetta, Luciano Milone, Mauro Gatti, Paola Potestio.

Grazie a tutti, di cuore!