

Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Economia Industriale

Le strategie di bundling e tying. Il caso libro cartaceo-eBook.

RELATORE

CANDIDATO

Prof.ssa Ivana Paniccia

Andrea Bisogno

Matr. 173571

Anno Accademico

2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – IL TYING E IL BUNDLING

1. Definizioni	pag. 9
1.1 Tipologie	pag. 10
2. Crescente applicazione del bundling e del tying	pag. 11
2.1 L’offerta Sky	pag. 12
3. Motivi di efficienza del tying e del bundling	pag. 13
3.1 Bundling come strumento di discriminazione del prezzo	pag. 14
3.2 Tying come strumento di discriminazione del prezzo	pag. 15
4. Modello di Adams e Yellen	pag. 16
4.1 Vendita separata	pag. 17
4.2 Raggruppamento puro	pag. 18
4.3 Raggruppamento misto	pag. 19
4.4 Confronto tra bundling puro e bundling misto	pag. 20
4.5 Conclusioni	pag. 23
5. Bundling e tying come strumenti di estensione della posizione dominante: “leverage theory”	pag. 24
5.1 Critica alla teoria della leva e smpt	pag. 25
5.2 Revival dell’effetto leva	pag. 27
6. Bundling e tying: controllo Antitrust in Europa e negli Stati Uniti	pag. 28

6.1 Sconti fedelta' e caso Intel pag. 31

6.2 Tutela dei consumatori tra diritto Antitrust e pratiche commerciali scorrette pag. 33

CAPITOLO 2- I MODELLI DI WHINSTON E NALEBUFF

1. Introduzione al modello di Whinston pag. 35

1.1 Commitment revocable e commitment irrevocabile pag. 36

1.2 Modello con beni complementari pag. 38

1.3 Conclusioni pag. 39

2. Introduzione al modello di Nalebuff pag. 40

2.1 Effetto bundling pag. 41

2.2 Effetti sull'incumbent pag. 46

2.3 Conclusioni pag. 48

3. Estensioni del modello pag. 50

3.1 Distribuzione asimmetrica dei consumatori pag. 50

3.2 Bundling misto pag. 51

3.3 Bundling di tre o piu' beni pag. 51

3.4 Effetto della correlazione pag.53

3.5 Prodotti complementari pag. 54

3.6 Bertrand-Nash pricing game pag. 55

4. Conclusioni pag. 56

CAPITOLO 3-BUNDLING E CONSEGUENTI EFFETTI SULL'IMPRESA E SUL MERCATO

1. Ragioni strategiche pag. 59

1.1 Partnership e fusioni	pag. 60
1.2 Fattori rilevanti secondo Paun	pag. 62
2. Composizione dell'offerta	pag. 64
2.1 Valutazione dell'offerta da parte del cliente	pag. 65
3. Bundling come strumento di fidelizzazione	pag. 68
3.1 BOCS (bundling optimization composed system)	pag. 71

CAPITOLO 4 – L'EDITORIA E IL BUNDLING LIBRO CARTACEO-EBOOK
--

1. Editoria in crisi	pag. 81
1.1 Lettura digitale: il kindle	pag. 81
2. Rivalita' tra libro cartaceo ed ebook	pag. 83
3. Bundling: la soluzione	pag. 84
3.1 Esperimenti di applicazione	pag. 86
3.2 Integrazione di libreria fisica e distributore digitale	pag. 88
3.3 Amazon e Matchbook	pag. 89
4. Critiche al bundling cartaceo-eBook	pag. 90
5. E-book e profili Antitrust	pag. 91
6. Conclusioni	pag. 92
 Bibliografia	 pag. 95
Sitografia	pag. 96

INTRODUZIONE

Nella scelta delle politiche aziendali di marketing volte ad accrescere le quote di mercato, alcune imprese sceglieranno strumenti idonei a fidelizzare la clientela o a stimolarne nuovi bisogni, altre cercheranno di valorizzare i propri brand o di aggredire nuovi mercati, altre ancora cercheranno di implementare la gamma dei prodotti da offrire alla clientela.

Nell'ambito di tali strumenti trova la sua collocazione la commercializzazione abbinata di due o più beni che possono essere venduti anche separatamente; questa è una pratica comune che sta trovando sempre maggiore applicazione nelle politiche aziendali. Diverse sono le soluzioni studiate dalle imprese per stimolare le vendite di alcuni prodotti profittando dell'elevata penetrazione commerciale dei beni di punta dei loro cataloghi.

Il tying ed il bundling sono pratiche commerciali solitamente adottate in mercati concorrenziali, e possono essere definite come strategie efficienti che permettono di ottenere una diminuzione dei costi ed il miglioramento della qualità.

Queste nuove pratiche commerciali o strategie, che dir si voglia, hanno sollecitato l'attenzione di molti studiosi che si sono interrogati circa i loro effetti sulle imprese concorrenti e sui consumatori, in particolare quando sono adottate da imprese con rilevante potere di mercato, ovvero quando queste possono produrre effetti negativi sul benessere sociale o essere espressione di comportamenti monopolistici che danneggiano la concorrenza.

Le dimensioni del fenomeno e il sempre maggior utilizzo di queste strategie da parte di primarie imprese aventi dimensioni nazionali e internazionali hanno reso necessario un approfondimento per cercare di capire, attraverso le teorie economiche, l'impatto del bundling e del tying sulla concorrenza nei mercati unitamente alla visione e ai giudizi che le autorità "antitrust" dovrebbero avere in merito. Queste problematiche, hanno indotto molti economisti a focalizzare i loro studi sull'analisi di queste strategie e, negli ultimi anni, hanno avuto un ruolo non secondario in molti casi sottoposti all'esame delle commissioni antitrust in Europa e negli Stati Uniti.

L'obiettivo di questo studio è quello di descrivere le modalità con cui le imprese adottano le strategie del tying e del bundling e di valutarne i profili antitrust.

L'elaborato si dividerà in quattro capitoli, ognuno dei quali affronterà aspetti rilevanti del bundling e del tying.

Obiettivo del primo capitolo sarà in primis quello di fornire una loro definizione in maniera dettagliata per meglio comprenderne gli specifici aspetti e in seconda battuta quello di analizzare le ragioni di efficienza, nonché strategiche, che portano le imprese presenti sul mercato ad adottare tali pratiche.

Il secondo capitolo, con l'ausilio di modelli provenienti dalla letteratura economica, si propone di spiegare sotto quali ipotesi e in che modo le imprese adottino il tying ed il bundling unitamente ai risvolti che questi hanno nei confronti degli attori economici coinvolti.

Il terzo capitolo ha invece l'obiettivo di stabilire gli effetti che l'implementazione del bundling ha sull'impresa e sul mercato, focalizzando l'attenzione sulla possibilità di utilizzarla come strumento di fidelizzazione.

Infine lo studio si concluderà con il quarto capitolo attraverso l'analisi di un "caso pratico" in cui sono state adottate tali strategie, unitamente agli effetti da loro generati nel mercato in questione.

CAPITOLO 1: BUNDLING E TYING

1 DEFINIZIONE DEL BUNDLING

Lo studio nell'applicazione delle strategie commerciali da parte delle imprese non può prescindere da una loro caratterizzazione e definizione allo scopo di comprendere al meglio cosa si intende affermare quando ci si riferisce al bundling e al tying, sulla cui distinzione non vi è stato per molto tempo accordo nella letteratura e nella prassi manageriale, oltre che nella casistica antitrust nei vari paesi.

Accade sempre più frequentemente che un'impresa vincoli la vendita di un bene alla condizione che il cliente acquisti contemporaneamente un altro prodotto o servizio, eventualmente complementare rispetto al primo. I casi di vendite connesse o “bundling sales” sono molto diffusi nelle attuali abitudini commerciali e tante volte sono considerati come una necessità di mercato, piuttosto che una strategia di marketing.

Il bundling è una strategia con la quale un'impresa, che produce due prodotti differenti che per comodità definiamo con i numeri 1 e 2, offre sul mercato detti beni o servizi come unico prodotto .

Una strategia differente dal bundling, che tuttavia condivide con quest'ultima il meccanismo dell'offerta collegata, è la pratica delle “vendite trainate” o del “tying sales”.Acquistando il prodotto principale, il cliente si impegna ad acquistare dallo stesso venditore un secondo bene definito trainato¹.In questo tipo di vendite la proporzione tra beni collegati è solitamente variabile, in quanto direttamente collegata alla scelta del cliente stesso.

Le strategie di “bundling” e “tying” possono essere realizzate o attraverso vincoli contrattuali o mediante l'integrazione tecnologica dei beni abbinati; costituendo così nel secondo caso un livello di connessione più forte in quanto risultano essere vincolate sia le scelte dell'acquirente che quelle del venditore.

¹ Definiti rispettivamente anche come: tying product e tied product.

1.1 TIPOLOGIE

La letteratura economica individua diverse categorie di bundling:

- **Bundling puro**: è la forma più semplice di bundling e consiste nell'offerta congiunta di prodotti o servizi venduti esclusivamente all'interno di un pacchetto e mai separatamente.
- **Bundling misto**: in questo caso i prodotti che compongono l'offerta possono essere venduti sia separatamente che all'interno di un pacchetto. Questo genere di offerta viene impiegata prevalentemente laddove sono realizzabili più versioni del prodotto. Con il recentissimo sviluppo di servizi televisivi a pagamento, ad esempio, la visione di alcuni canali è offerta sia separatamente che combinata in pacchetti; Sky Tv dispone di canali dedicati al cinema, allo sport, all'intrattenimento, alle nuove tendenze, all'informazione giornalistica, ai ragazzi e alla musica e li propone in diversi possibili accostamenti e/o combinazioni.

A tal proposito il Prof. Joseph P. Guiltinan² suddivide il bundling misto, a sua volta, in altre due forme:

- a) il mixed-leader bundling in cui il prezzo di uno dei due prodotti è scontato;
- b) il mixed-joint bundling in cui il prodotto leader è venduto al prezzo pieno, ma con l'offerta congiunta viene fissato un prezzo complessivo inferiore alla somma dei prezzi dei due prodotti.

La vendita abbinata che consiste nell'offerta di un prodotto principale (il cosiddetto tying good») e di uno o più prodotti complementari e necessari al primo («tied goods»). La vendita abbinata pare molto simile al bundling puro ed in effetti le due modalità differiscono solo nel fatto che, con questa strategia, i due prodotti non vengono acquistati contemporaneamente e ad un unico prezzo, ma possono essere acquistati anche in momenti diversi e a due prezzi distinti. Ad esempio il servizio di manutenzione dell'automobile viene messo in vendita dalla BMW ad un prezzo forfetario al momento dell'acquisto dell'auto oppure per ogni singolo intervento a prezzo pieno.

- **Il bundling con prodotto aggiuntivo**: questa soluzione non è strettamente assimilabile al bundling misto, dato che il prodotto aggiuntivo non può essere acquistato

² "Framing Effects in Mixed Price Bundling", (with Timothy Gilbride, Joel Urbany), *Marketing Letters*, 19, 2008.

singolarmente ma solamente se viene acquisito anche il prodotto principale. In pratica, se A è il prodotto principale e B è il prodotto aggiuntivo, il consumatore può acquistare o solo il prodotto A, oppure acquistare A+B, mentre non può acquistare solo il prodotto aggiuntivo. Un esempio tipico è quello rappresentato dal lavaggio dell'automobile con il trattamento a cera: il lavaggio dell'auto è il servizio principale, mentre il trattamento a cera è il servizio aggiuntivo; in tale situazione non è possibile acquistare unicamente il trattamento a cera.

- **Bundling come benefit**: talvolta un prodotto o servizio viene proposto a prezzo pieno, senza sconto ma con inclusi altri servizi omaggio. È il caso dei servizi telefonici che riconosce, in alcuni periodi di promozione commerciale a chi sottoscrive un abbonamento un certo numero di minuti gratuiti di conversazione. Il vantaggio di questa impostazione risiede nella possibilità di non ridurre il prezzo di riferimento del servizio ma di offrire agli acquirenti maggiori servizi rendendo l'offerta più attraente. Un'altra tecnica molto comune è quella di offrire un pacchetto in cui il benefit è dato dall'acquisto del telefono cellulare (il bene principale) a cui abbinata una scheda telefonica contenente una quota di traffico prepagato (il bene complementare). In questo caso il prezzo del telefono rimane immutato ma l'aggiunta del traffico telefonico consente di dare un valore aggiuntivo al pacchetto.

2 CRESCENTE APPLICAZIONE DEL BUNDLING E DEL TYING

Nella nostra vita quotidiana non è raro incontrare situazioni definibili come “bundling”, infatti a volte subiamo le strategie commerciali dei seller senza neanche renderci conto che alcuni prodotti sono costantemente venduti insieme.

Un esempio molto banale oltre a quello già citato dell'automobile e dei pneumatici è quello delle scarpe che sono sempre vendute con i lacci. È proprio soffermandoci sul costante e sempre maggiore utilizzo di tali pratiche che ci rendiamo conto che mentre nella maggior parte dei casi ci sono delle evidenti ragioni di efficienza e di elevata complementarietà tra prodotti, ci sono altre situazioni, in cui non esiste un evidente legame tra i prodotti; e sono proprio questi casi a meritare un'analisi approfondita per accertare l'esistenza di posizioni dominanti che possano ledere il principio della concorrenza e creare svantaggi per i consumatori, che sono l'anello più debole della

catena. Per questi motivi tali strategie sono state oggetto di indagine da parte delle Autorità Antitrust e spesso sono state emesse severe sentenze di condanna .

Il caso Antitrust piu' famoso, sia per lo standing delle parti, che per l'esito del giudizio, è senza dubbio quello della Microsoft: decisione della Commissione del 24 Marzo 2004³ , in cui la multinazionale statunitense fu accusata di aver posto in essere due distinti tipi di abuso volti a estendere il suo potere di mercato nei sistemi operativi per i PC.

Tale strategia è definita come “leveraging” e non è nuova per le società che, storicamente, hanno offerto i programmi applicativi in bundle con il sistema operativo Windows. Nella vicenda in esame Microsoft ha deliberatamente abusato della propria posizione dominante nel mercato limitando da un lato l'interoperabilità tra i PC che operano in Windows e i gruppi di lavoro non Microsoft, dall'altro abbinando il lettore multimediale Windows Media Player (WMP) ovvero un prodotto che la Microsoft avrebbe dovuto vendere separatamente al sistema operativo Windows. La commissione Europea è intervenuta stabilendo che la vendita abbinata del lettore multimediale Windows Media Player al sistema operativo Windows, in considerazione della leadership di quest'ultima nel mercato dei sistemi operativi, fosse un freno all'innovazione in questo settore determinando, nei fatti, una preclusione al mercato dei concorrenti (foreclosure), e, in ultima analisi, una riduzione del libero arbitrio da parte dei consumatori nella scelta dei sistemi multimediali di lettura.

2.1 L'OFFERTA SKY

La nota pay tv Sky rappresenta un eclatante esempio di bundling “estremo”.

Le offerte commerciali di Sky Italia prevedono diversi pacchetti combinabili tra loro: il cliente può decidere di scegliere singolarmente i pacchetti Calcio, Cinema, Sport e Mondo (composto da diversi canali tematici).

Ognuno di questi pacchetti rappresenta un raggruppamento (si pensi allo schema “Mondo”, i cui canali tematici non sono visibili se non acquistando l'offerta).

³ caso numero COMP/C.3/37.792

Sky da inoltre l'opportunità di creare svariate combinazioni, raggruppando ad esempio i pacchetti Calcio e Cinema, ad un prezzo al cliente inferiore alla somma dei due singoli prodotti oggetto dell'offerta.

3 MOTIVI DI EFFICIENZA DEL TYING E DEL BUNDLING

Svariate volte l'offerta di beni o servizi in abbinamento è funzionale al contenimento dei costi o al miglioramento della qualità offerta; la letteratura economica, ha infatti chiarito, come le strategie di bundling e di tying possano generare effetti non trascurabili, che a volte hanno riflessi socialmente non desiderabili .

In alcuni casi vendere insieme diversi componenti ha delle ovvie giustificazioni di efficienza; ad esempio assemblare tutte le parti che compongono un computer risulta essere molto più costoso per un consumatore che non per un'azienda operante nel settore informatico. Assemblare i singoli componenti infatti potrebbe essere, per il cliente, più complicato e oneroso rispetto al produttore, che ha degli evidenti vantaggi economici dovuti alla specializzazione del lavoro o alle economie di scala. Inoltre, il risparmio in termini di costi può riguardare anche il produttore o il venditore nel momento in cui bundling e tying permettono lo sfruttamento delle economie di ampiezza ovvero quella diminuzione di costi che si ottiene quando la produzione di due prodotti risulta essere più conveniente rispetto alla produzione separata di ciascuno dei due, per via della condivisione di fattori o componenti del sistema produttivo (impianti, attrezzature, ecc.), attività materiali della struttura commerciale (come canali di distribuzione) e risorse immateriali in dotazione all'impresa (reputazione, know-how, ecc.).

Un altro motivo di efficienza può essere determinato dalla possibilità di risolvere problemi di asimmetria informativa; se infatti un'azienda sapesse che un suo prodotto offre migliori prestazioni quando è abbinato con un altro articolo del proprio catalogo, avrebbe tutto l'interesse ad incorporare tale componente direttamente nel prodotto finale. Questo porterebbe di sicuro ad un incremento di efficienza, sia per il produttore, in quanto verrebbero risolti problemi reputazionali causati da combinazioni errate applicate dai consumatori, sia per i consumatori in quanto essi riuscirebbero ad ottenere le migliori prestazioni possibili dal prodotto acquistato.

Nell'ottica su evidenziata le pratiche di bundling e di tying possono costituire un efficace strumento di discriminazione, e proprio come quest'ultima può avere effetti anomali sia positivi che negativi sull'efficienza e sul benessere aggregato.

3.1 BUNDLING COME STRUMENTO DI DISCRIMINAZIONE DEL PREZZO.

Tra i maggiori contributi all'analisi del bundling come strumento di discriminazione del mercato ritroviamo sicuramente quello offertoci da George Stigler in un articolo pubblicato nel 1963.

Il premio Nobel George Stigler fu il primo ad esaminare i raggruppamenti di discriminazione di prezzo, individuati studiando il caso della vendita delle pellicole cinematografiche da parte degli studios di Hollywood ai principali network televisivi americani. La prassi era quella di vendere le pellicole in "pacchetti", combinando quelle box-office leaders con altre di minor successo cinematografico. Stigler intuì che, se ogni emittente televisiva avesse attribuito ai film di successo un valore superiore rispetto ai "flop", il valore assegnato dai diversi network a suddette pellicole sarebbe stato differente.

Esempio: siano A e B due beni distinti

	Numerosità gruppo	Disponibilità a pagare bene A	Disponibilità a pagare bene B	Disponibilità a pagare A+B
Gruppo 1	100	60	0	60
Gruppo2	100	0	60	60
Gruppo3	40	30	30	60

Come è facile evincere dalla tabella i diversi gruppi di consumatori hanno una diversa disponibilità a pagare beni differenti.

Ipotizzando che non sia possibile applicare la discriminazione di prezzo, ovvero applicare un prezzo diverso allo stesso bene, il venditore ha due semplici alternative:

1)Vendita separata: dove la strategia ottimale è quella di vendere sia il bene A sia quello B al prezzo di 60 euro ottenendo così un profitto pari a 12000 euro.

$$\text{Profitto}=100 \times 60 \times 2$$

2)Vendita in blocco (bundling) : dove la strategia ottimale sarebbe quella di vendere il pacchetto(A+B) al prezzo di 60 euro, così facendo otterremmo un profitto pari a 14400 euro.

$$\text{Profitto}=60 \times 240$$

Stiegler affermava, quindi, che la condizione necessaria affinché la discriminazione sia profittevole è che le preferenze relative siano inverse tra i differenti gruppi di consumatori, ovvero è necessario che esistano gruppi di consumatori più interessati al bene A e altri più interessati al B. La discriminazione di prezzo risulta necessaria solo se i consumatori danno diverse valutazioni ad uno stesso bene. Quindi il bundling diventa una strategia utile quando c'è eterogeneità tra le valutazioni che i consumatori danno agli stessi beni; più questa differenziazione diminuisce, meno si ha bisogno di praticare questa strategia per discriminare tra i diversi consumatori.

3.2.TYING COME STRUMENTO DI DISCRIMINAZIONE DEL PREZZO

Le caratteristiche operative delle vendite trainate permettono di misurare in modo implicito l'intensità d'uso del bene trainante, dando così la possibilità di praticare prezzi diversi in funzione del suo grado di utilizzo; infatti è proprio la diversa frequenza con cui si utilizza un bene a modificare la sensibilità al prezzo del consumatore. Così facendo il venditore si cerca di appropriare di una maggiore porzione di reddito da coloro che utilizzano più intensamente il prodotto trainante e pertanto hanno una domanda meno elastica al prezzo. Come anche la tariffa in due stadi, il tying permette di discriminare tra consumatori in funzione della diversa intensità d'uso modulando in modo adeguato la componente fissa e quella variabile.

Prescindendo da possibili esiti anticompetitivi, l'effetto complessivo del tying sul benessere aggregato è positivo quando consente di accrescere la domanda stimolando l'acquisto di quanti altrimenti si sarebbero astenuti. Il bene trainante può infatti essere

venduto ad un prezzo più basso proprio per cercare di stimolare l'acquisto dei clienti che ne fanno un uso poco frequente.

4 MODELLO DI ADAMS E YELLEN

L'analisi di George Stiegler nonostante sia molto significativa è risultata essere incompleta da più punti di vista. Nel 1976 due studiosi di economia, Adams e Yellen, hanno affrontato i problemi relativi all'analisi di Stiegler e il loro lavoro è divenuto un punto di riferimento fondamentale nella trattazione dell'intera materia. Tra i problemi più significativi ritroviamo sicuramente:

- a) l'assunzione della presenza di pochi gruppi di consumatori ben identificati per le loro preferenze
- b) l'aver trascurato i costi di produzione
- c) l'impossibilità di utilizzare strategie di bundling misto

Nel loro modello i due studiosi hanno ipotizzato la presenza di un monopolista che vende soli due tipi di beni: il bene 1 e il bene 2, che sono prodotti a costi marginali costanti che per semplicità identifichiamo rispettivamente con c_1 e c_2 mentre definiremo con v_1 e v_2 i rispettivi prezzi di riserva dei beni e inoltre che ciascun acquirente attribuisca al consumo contemporaneo di entrambi i beni un valore pari alla somma dei singoli valori soggettivi.

Sappiamo che il monopolista può quindi scegliere una delle tre politiche di prezzo applicabili: ovvero la vendita separata, il bundling puro o il bundling misto. Allo stesso tempo però possiamo affermare che il bundling puro non è mai una strategia ottimale perché il bundling misto risulta essere sempre una strategia migliore: l'applicazione del bundling misto con prezzo del pacchetto pari a PB , prezzo del bene 1 pari a $P_1 = PB - c_2$, prezzo del bene 2 pari a $P_2 = PB - c_1$; ci dà sempre profitti almeno pari, solitamente superiori, a quelli che otterremo con l'utilizzo del bundling puro. Adams e Yellen hanno dimostrato che:

- a) L'adozione del bundling puro risulta essere preferibile alla vendita separata dei beni quando il beneficio derivante dalla maggiore estrazione della rendita dei consumatori supera l'effetto negativo derivante dalle minori vendite effettuate nei singoli mercati.

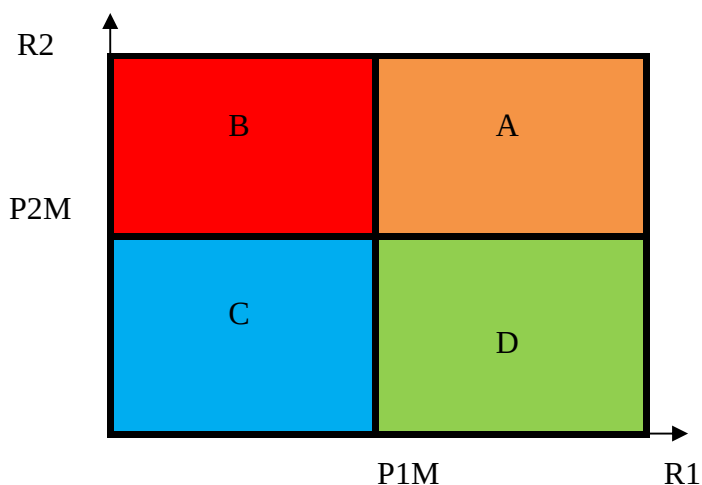
b) L'utilizzo del bundling misto è preferibile a quello puro quando i costi di produzione sono elevati o quando le domande sono correlate negativamente in modo imperfetto.

Il vantaggio risultante dall'adozione del bundling misto è quello di consentire un'alternativa, operando in questo modo come strumento di discriminazione indiretta tra le diverse categorie di clienti.

Supponendo di avere due beni A e B, prodotti con costi marginali medi (e costanti) C_1 e C_2 . Il costo di produzione di un raggruppamento risulterà quindi essere $CTOT = C_1 + C_2$. Ipotizzeremo che ogni consumatore acquisti esattamente un unità di ciascun bene per unità di tempo, a patto che il prezzo applicato risulti inferiore al prezzo di riserva R verso suddetto bene. I prezzi di riserva per i due prodotti saranno R_1 ed R_2 , mentre quello per il raggruppamento sarà $RTOT = R_1 + R_2$. Naturalmente, l'ipotesi che il prezzo di riserva per il raggruppamento sia uguale alla sommatoria dei due singoli prezzi di riserva è limitativa: se infatti i due beni fossero complementari, tale ipotesi risulterebbe errata in quanto il prezzo di riserva del raggruppamento sarebbe maggiore della somma dei prezzi di riserva distinti.

4.1 VENDITA SEPARATA

Logicamente ogni consumatore differisce nella valutazione dei due beni (ossia R_1 ed R_2 variano per l' i -esimo consumatore), possiamo delineare la strategia di prezzo che il monopolista adotterà.



L'acquisto dei singoli beni costerà rispettivamente $P1M, P2M$.

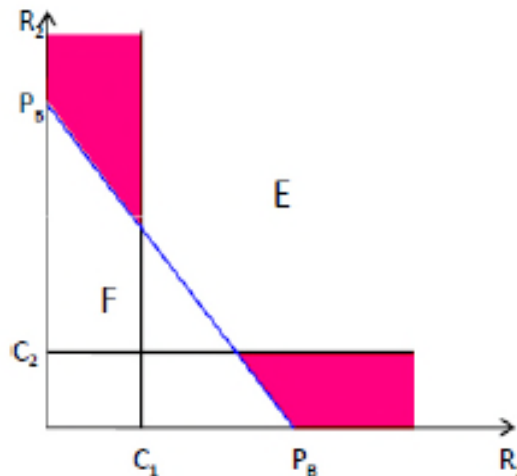
L'acquisto del raggruppamento comporterà una spesa $P_1M + P_2M$

Questa strategia identifica quattro aree:

- A: i consumatori acquistano entrambi i beni in quanto $R_1 > P_1M$ e $R_2 > P_2M$
- B: viene acquistato il solo bene 2, in quanto $R_2 > P_2M$ mentre $R_1 < P_1M$
- C: i consumatori non acquistano né il bene 1 né il bene 2, in quanto $R_1 < P_1M$ e $R_2 < P_2M$
- D: viene acquistato il solo bene 1, in quanto $R_1 > P_1M$ mentre $R_2 < P_2M$

4.2 RAGGRUPPAMENTO PURO

Esiste un'ulteriore strategia di raggruppamento, detta raggruppamento puro, in cui i due beni possono essere acquistati solamente come pacchetto ad un prezzo fisso prestabilito P_B .



Questa situazione può essere rappresentata come segue. Nel grafico si possono identificare due zone:

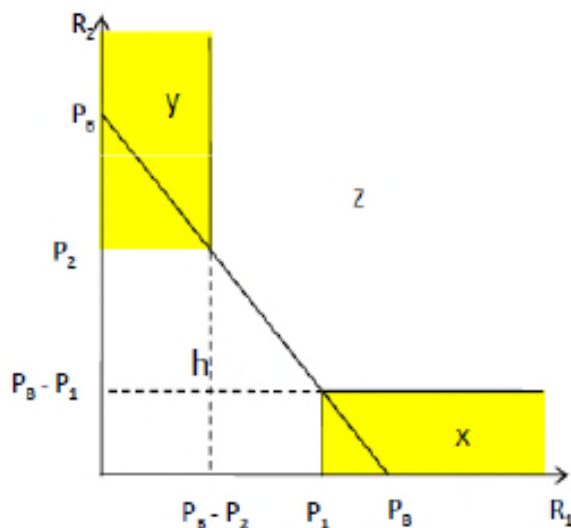
- E: $(R_1 + R_2) > P_B$ il cliente acquista il pacchetto
- F: $(R_1 + R_2) < P_B$ il cliente non acquista il pacchetto

La retta con inclinazione -1 passante per P_B rappresenta il prezzo del pacchetto offerto.

Una caratteristica interessante del raggruppamento puro (evidenziato nel grafico dalle aree colorate) è che vi sono consumatori che, dato che i beni sono offerti come pacchetto unico, riescono ad acquistare uno dei beni anche se i loro prezzi di riserva per suddetto bene sono inferiori al costo marginale di produzione dello stesso.

4.3 RAGGRUPPAMENTO MISTO

In questo caso il monopolista vende i due beni separatamente ai prezzi P_1 e P_2 o ad un prezzo di pacchetto P_B (il che ha senso se $P_B < (P_1 + P_2)$). Questa strategia è ben illustrata dal prossimo grafico.



Anche in questo caso, si possono identificare 4 aree:

X : se $P_2 > R_2$ il consumatore ha 2 opzioni:

- Comprare in bundling: $CSB = (R_1 + R_2) - P_B$
- Comprare il solo bene 1: $CS1 = (R_1 - P_1)$

Compra solo il bene 1 se:

- $CS1 > CSB \rightarrow R_2 < (P_B - P_1)$
- $CS1 > 0 \rightarrow R_1 > P_1$

Y : analogo a quanto detto per X, ma per il bene 2

Z : comprano il pacchetto perché $(R_1 + R_2) > P_B$

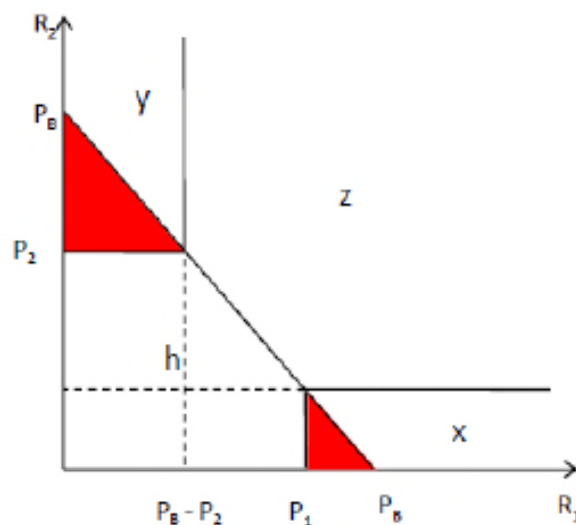
H : $P_1 > R_1$ e $P_2 > R_2 \rightarrow$ non acquistano 1 e 2

$P_B > (R_1 + R_2) \rightarrow$ non acquistano il pacchetto.

4.4 CONFRONTO TRA BUNDLING PURO E MISTO

Da un confronto tra il raggruppamento misto ed il raggruppamento puro, risulta oltremodo evidente come il raggruppamento misto permetta al monopolista del mercato di aumentare le proprie vendite (attenzione: questo non implica che automaticamente aumenteranno anche i profitti realizzati).

Nel seguente grafico le aree in rosso rappresentano la differenza di vendite tra le due strategie di Raggruppamento.



ESEMPIO 1

Supponiamo che il monopolista sappia di avere 4 consumatori A, B, C, D, ciascuno interessato all'acquisto dei beni 1 e 2, i cui costi marginali sono rispettivamente $C_1=100$ e $C_2=150$.

La seguente tabella mostra i prezzi di riserva dei due beni in relazione ai consumatori:

CONSUMATORE	PREZZO DI RISERVA BENE 1	PREZZO DI RISERVA BENE 2	SOMMA PREZZI DI RISERVA
A	50	450	500
B	250	275	525
C	300	220	520
D	450	50	500

ESEMPIO 2

Ipotizziamo ora che il monopolista decida di vendere i beni separatamente

BENE 1				BENE 2			
Prezzo	Quantità richiesta totale	Ricavi totali.	profitti	prezzo	Quantità richiesta totale	Ricavi totali	Profitti
450	1	450	350	450	1	450	300
300	2	600	400	275	2	550	250
250	3	750	450	220	3	660	210
50	4	200	-200	50	4	200	-400

I profitti risultano massimizzati vendendo 3 unità del bene 1 ad un prezzo unitario di 250 ed una unità del bene 2 ad un prezzo di 450.

Profitto totale = 450 + 300 = 750

ESEMPIO 3

Consideriamo la strategia di raggruppamento puro

L'impresa può scegliere di offrire il pacchetto ad un prezzo di:

- 525, attirando solo il consumatore B:

- profitti = $525 - 100 - 150 = 275$

- 520, attirando i consumatori B e C:

- profitti = $2 \cdot (520 - 100 - 150) = 540$

- 500, attirando tutti e 4 i consumatori:

- profitti = $4 \cdot (500 - 100 - 150) = 1000$

La terza strategia è preferibile in quanto genera profitti totali superiori alle altre.

In questo caso il raggruppamento puro è preferibile ai semplici prezzi di monopolio.

ESEMPIO 4

Consideriamo la strategia di raggruppamento misto.

Supponiamo che il monopolista semplicemente combini le strategie del monopolio e del raggruppamento puro:

- Prezzo bene 1 = 250

- Prezzo bene 2 = 450

- Prezzo pacchetto = 500

I consumatori si comporterebbero nel seguente modo:

- A non acquisterebbe soltanto il bene 1, è invece indifferente tra acquistare il pacchetto o il bene 2, in quanto avrebbe un surplus pari a 0 in entrambi i casi;
- B non acquisterebbe soltanto il bene 2, otterrebbe un surplus pari a 0 nel caso di acquisto del bene 1, mentre otterrebbe un surplus pari a 25 nel caso di acquisto del pacchetto •
- C non acquisterebbe soltanto il bene 2, otterrebbe un surplus pari a 50 in caso di acquisto del bene 1 e di 20 nel caso di acquisto del pacchetto •
- D otterrebbe un surplus più elevato, pari a 200, nel caso di acquisto del bene 1.

Profitto dell'impresa (se A acquista il pacchetto): $2 \cdot (500 - 150 - 100) + 2 \cdot (250 - 100) = 800$

Profitto dell'impresa (se A acquista il bene 2): $(450 - 150) + (500 - 150 - 100) + 2 \cdot (250 - 100) = 850$

Il risultato è migliore rispetto ai singoli prezzi di monopolio, ma peggiore del bundling puro.

ESEMPIO 5

Modifichiamo la strategia di bundling misto:

– Prezzo bene 1 = $250 - 450$

– Prezzo bene 2 = 450

– Prezzo pacchetto = $500 - 520$

A questo punto i consumatori si comportano nel seguente modo:

– A acquista il bene 2 (non gli resta surplus)

– B acquista il pacchetto (gli resta un surplus di 5)

– C acquista il pacchetto (non gli resta surplus)

– D acquista il bene 1 (non gli resta surplus)

Profitto dell'impresa: $(450 - 150) + 2 \cdot (520 - 100 - 150) + (450 - 100) = 1190$

Questo è il risultato migliore che il monopolista possa ottenere, riuscendo ad estrarre tutto il surplus dai consumatori A, C e D, e lasciando 5 al consumatore B. Il monopolista ha ottenuto un risultato molto simile a quello che avrebbe ottenuto con una discriminazione di primo grado.

4.5 CONCLUSIONI

Dopo quanto osservato in precedenza, è facile rendersi conto del fatto che l'impatto del raggruppamento dei prodotti sui profitti dipenderà da due punti fondamentali:

1. La distribuzione delle preferenze del consumatore;
2. I costi di produzione.

In conclusione possiamo affermare che:

- a) Il raggruppamento misto è sempre almeno tanto profittevole quanto il raggruppamento puro.
- b) Non è detto che un qualsiasi utilizzo di tecniche di raggruppamento comporti maggiori benefici rispetto al mancato utilizzo del raggruppamento stesso.
- c) Il raggruppamento sarà redditizio soltanto quando la differenza nelle valutazioni del bene da parte dei consumatori è significativa.
- d) Il raggruppamento può essere visto come una strategia di discriminazione di prezzo ($P_B < P_1 + P_2$ attira i consumatori con R basso per uno dei beni del pacchetto, i prezzi separati servono per estrarre surplus dai clienti con elevata disponibilità a pagare soltanto uno dei prodotti e non ad acquistare il pacchetto).

5 BUNDLING E TYING COME STRUMENTI DI ESTENSIONE DELLA POSIZIONE DOMINANTE: "LEVERAGE THEORY"

Bundling e tying oltre ad essere pratiche attraverso le quali si realizza la discriminazione del prezzo, consentono al venditore in posizione dominante in un dato mercato di estendere tale potere in mercati contigui o complementari. Per tali motivi, queste pratiche hanno spesso sollecitato l'intervento delle autorità antitrust internazionali, interessate a prevenire eventuali esiti anticoncorrenziali.

La diffidenza verso tali pratiche da parte dell'antitrust e della giurisprudenza trova radici nella cosiddetta "leverage theory" assai popolare dall'inizio del secolo scorso.

La logica della teoria della leva è molto semplice; tramite bundling e tying infatti un'impresa che ha una posizione dominante in un dato mercato può estendere la propria dominanza ad altri mercati utilizzando come leva il potere di mercato già detenuto.

Ad esempio un ipotetico monopolista di fotocopiatrici che consentisse l'acquisto delle proprie macchine solo a condizione che gli utilizzatori si riforniscano da lui anche per l'inchiostro, potrebbe monopolizzare "a traino" facilmente anche il mercato dei toner.

Tra le conseguenze di questa posizione si avrebbe sicuramente l'innalzamento delle barriere all'entrata in entrambi i mercati, poiché gli eventuali nuovi entranti dovrebbero accedere ad entrambi i mercati, risultando così scoraggiati.

Se inoltre l'entrata richiedesse consistenti investimenti ad alto rischio, la probabilità di ingresso sarebbe ancora più ridotta, perché il new entrant dovrebbe avere successo in entrambi i mercati.

La "teoria della leva" si risolve in una valutazione contraria di qualsiasi forma di bundling o tying praticata da imprese in posizione dominante.

Si basa inoltre su due condizioni che potremmo definire essenziali, non sempre verificate, quali:

- 1) la dominanza in almeno un mercato da parte dell'impresa che ha applicato tali strategie, e inoltre il condizionare la vendita del bene per il quale è dominante ad un altro prodotto "trainato o connesso".
- 2) il bene non deve avere usi alternativi a quello in combinazione con il prodotto principale o trainante.

5.1 .CRITICA ALLA TEORIA DELLA LEVA E SMPT

A partire dagli anni settanta la teoria della leva è stata fortemente criticata; principalmente dalla scuola di Chicago⁴.

Tale critica è nota come "teorema del profitto monopolistico unico" (single monopoly profit theorem-SMPT). Secondo questa teoria le pratiche di bundling e tying implementate da imprese con una posizione dominante in almeno un mercato, pur potendo estendere la dominanza in mercati contigui, non si risolverebbero in alcuna duplicazione dei profitti monopolistici; anzi potrebbero risultare persino non profittevoli per le imprese che le adottano.

Se però l'estensione del monopolio non determina nuovi profitti, la scelta di utilizzare questo tipo di pratiche risulterebbe priva di senso se non si considerassero i vantaggi di efficienza già descritti in precedenza. Quindi la visione della teoria della leva viene

⁴ Scuola di pensiero economico volta a promuovere ipotesi di riforme in senso liberale e liberista dell'economia.

completamente stravolta; infatti secondo la single monopoly profit theorem vietare il bundling si risolverebbe in una riduzione di benessere, in contrasto con le finalità della concorrenza stessa.

Per meglio comprendere il punto di vista della scuola di Chicago possiamo fare un esempio:

si considerino due beni complementari A e B.

Se il mercato del bene A fosse servito da una sola impresa, attiva anche nella produzione del bene B, questa potrebbe cercare di sfruttare la dominanza nel mercato del bene A per estendere il proprio dominio anche nel mercato di B, condizionando l'acquisto del bene A al contemporaneo acquisto di B.

Supponendo che i consumatori abbiano un prezzo di riserva pari a P_1 per l'acquisto del pacchetto A-B, l'impresa potrebbe valutare due possibili strategie:

- 1) vendere i beni come pacchetto A-B al prezzo P_1 ;
- 2) vendere i due beni separatamente applicando un prezzo monopolistico nel mercato del bene A e un prezzo concorrenziale per quel che riguarda il bene B.

Secondo il teorema del profitto monopolistico unico la strategia numero due risulta essere più conveniente per l'impresa, poiché dall'applicazione della prima strategia si otterrebbe una diminuzione dei profitti.

In conclusione possiamo affermare che la posizione dominante in ambito complementare tramite il bundling non consente di duplicare lo sfruttamento economico del potere di mercato, traducendosi molte volte in una sola diminuzione dei profitti.

A conclusioni molto simili si giunge anche nel momento in cui i beni non sono complementari; infatti se le domande di A e B sono indipendenti e il mercato di B è competitivo, il monopolista del prodotto A non trova profittevole offrire una combinazione in pacchetto con B, questo poiché gli individui che avrebbero una preferenza stretta per i beni rivali di B non acquisterebbero neanche più A.

5.2 REVIVAL DELL'EFFETTO LEVA

Teorie economiche più recenti hanno messo in discussione il modello elaborato dalla scuola di Chicago affermando che una spiegazione del bundling e del tying basata sugli effetti di esclusione non sia completamente irrazionale.

La visione di Chicago si basava su un sistema di concorrenza perfetta, ma le più recenti teorie hanno dimostrato che le pratiche di bundling e tying possono avere notevoli effetti anticoncorrenziali, innalzando barriere artificiali all'ingresso del mercato.

Una prima spiegazione in merito agli effetti concorrenziali propri di queste strategie di mercato, ci è fornita da Whinston nel 1990.

L'autore focalizza la propria attenzione sull'effetto di deterrenza all'ingresso nel caso di beni con domanda indipendente, infatti la vendita in bundling consente di scoraggiare l'ingresso al mercato di potenziali rivali, in quanto comporta implicitamente che il monopolista del bene principale A adotti politiche aggressive nel mercato B (concorrenziale); affinché il meccanismo di deterrenza all'entrata funzioni è però necessario che l'impegno alla vendita congiunta sia credibile⁵ e non reversibile nel caso in cui l'entrata di concorrenti si abbia realmente, in caso contrario, il bundling sarebbe privo di valore strategico.

Si parla di impegno credibile quando il bundling è realizzato tramite l'integrazione fisica o tecnologica dei beni connessi.

L'analisi di Whinston è stata ampliata dai contributi di un altro studioso dell'economia quale Nalebuff (2004) che ha dimostrato che il bundling in alcuni casi può essere strumento di deterrenza all'entrata al mercato, indipendentemente dall'impegno del venditore. Questo accade quando l'impresa deve fronteggiare il rischio non solo nel mercato di B ma anche in quello principale (A).

Il bundling fa sì che la domanda residuale si riduca ai soli consumatori che hanno una stretta preferenza per A o per B, rendendo così più difficile l'ingresso di nuovi concorrenti; specialmente nel momento in cui ci siano alti sunk costs⁶.

⁵ Si parla in tal caso di "credible pre-commitment".

⁶ Costi irrecuperabili.

Whinston e Nalebuff nelle loro teorie spiegano come la vendita combinata di beni permetta di escludere concorrenti, in mercati contigui a quello del bene principale, caratterizzati da una domanda indipendente.

Diverso è il caso in cui i beni abbinati siano caratterizzati da uno stretto rapporto di complementarità, nel qual caso le condizioni per l'esclusione risultano essere maggiormente circoscritte.

Diverso invece il pensiero di due studiosi dell'economia, quali Choi e Stefandis, che nel 2001 elaborano un modello basato principalmente sull'idea che l'ingresso di nuovi concorrenti è legato al successo delle iniziative di ricerca e sviluppo e dunque alla capacità di innovazione dei potenziali concorrenti. In particolare i due autori considerano il caso di un'impresa, monopolista di due beni complementari A e B, che fronteggi il rischio derivante dalla possibilità di entrata di nuovi concorrenti in entrambi i mercati. In quest'ambito se l'impresa adotta una strategia di bundling puro, obbliga i potenziali concorrenti ad entrare in entrambi i mercati, imponendo loro una duplicazione dei costi per l'investimento e l'innovazione; di conseguenza l'applicazione di tale strategia disincentiva ad investire e soprattutto rende meno probabile lo sviluppo di soluzioni innovative.

Meccanismo simile nel quale la vendita abbinata agisce come strumento di deterrenza all'ingresso al mercato complementare, assicurando il mantenimento del monopolio nel mercato principale ci è offerto da Carlton e Waldman nel 2002; tale strategia potrebbe definirsi di "difesa perimetrale".

Collegando la vendita dei due beni l'impresa incumbent accresce i costi d'ingresso nel mercato principale, mantenendo così il monopolio in questo mercato con modalità analoghe al modello di Choi e Stefandis.

6 BUNDLING E TYING: CONTROLLO DELL'ANTITRUST IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI

Possiamo affermare che le implicazioni sul benessere sociale del tying e del bundling sono particolari ed è estremamente complesso analizzarle da un punto di vista pratico-legislativo.

In molti casi tale strategia ha delle ragioni di efficienza che vanno a beneficio dei consumatori, in altri casi può avere degli effetti escludenti che devono essere bilanciati con gli effetti di maggiore efficienza.

Dopo aver passato in rassegna la maggior parte delle implicazioni e delle ragioni che portano un'impresa ad implementare strategie di tying o di bundling, possiamo dire che l'approccio originale delle autorità Antitrust, che la ritenevano una strategia da proibire, non è giustificabile.

Tali pratiche infatti sono sempre state oggetto di sospetto e ostilità da parte dell'antitrust, soprattutto per l'influenza che nel passato ha avuto la "teoria della leva". Solo recentemente il processo di revisione critica messo in atto dalla scuola di Chicago ha dato avvio a un riallineamento tra diritto antitrust e teoria economica.

Un metodo ragionevole per portare a termine un'indagine di questo tipo dovrebbe basarsi innanzitutto sull'analisi del potere di mercato dell'impresa considerata poiché, quello che le autorità temono è l'effetto di creare deterrenza all'ingresso, le imprese che non hanno una posizione dominante dovrebbero essere lasciate libere di usare tale strategia nel mercato. La soglia che è stata stabilita come limite è del 40% di quota di mercato in ogni prodotto considerato; sotto tale valore non dovrebbero esserci indagini. Questo approccio è giustificato dall'elevato numero di possibili effetti positivi che derivano da tali strategie.

Inoltre il tying può permettere ad un'impresa non dominante di diventare più competitiva nel suo mercato con conseguente impatto positivo sul benessere totale.

Se un'impresa supera la soglia minima definita, l'indagine deve continuare e si devono valutare gli effetti anticoncorrenziali confrontandoli con i possibili guadagni di efficienza. Ogni specifico caso deve essere valutato in modo diverso dagli altri, cercando di analizzare in modo dettagliato quali siano gli effetti nel breve periodo, ma anche come la situazione si evolverà nel tempo.

Negli Stati Uniti bundling e tying sono oggetto della section 1 dello Sherman Act e della sezione 3 del Clayton Act. La giurisprudenza federale in materia ha conosciuto un'evoluzione nel tempo, passando da rigide regole di condanna all'adesione alla rule of reason, anche se limitata ai soli mercati ad alto contenuto tecnologico. Questa evoluzione rappresenta il vero superamento della teoria della leva.

In particolare negli Stati Uniti per poter dichiarare l'illegalità delle pratiche in analisi è necessario dimostrare che:

- 1) i beni legati siano realmente distinti, ovvero hanno una propria domanda di mercato;
- 2) il venditore possieda un certo potere di mercato;
- 3) la connessione risulti imposta all'acquirente;
- 4) le condotte in esame comportino una sostanziale restrizione degli scambi.

Più recentemente con il caso Microsoft III è stato adottato uno standard di rule of reason, dando così maggiore importanza agli effetti efficientistici derivanti dall'adozione di tali pratiche. Questo standard permette di analizzare l'impatto di bundling e tying sul benessere aggregato confrontato con i possibili effetti anticompetitivi. Tuttavia l'applicazione della rule of reason rimane ancora un'ipotesi eccezionale, circoscritta ai soli mercati ad alto contenuto tecnologico.

In Europa invece l'atteggiamento della Commissione e delle Corti verso le pratiche di bundling e tying si caratterizza per un maggiore grado di ostilità, dovuta all'influenza delle teorie di vecchia data; infatti le vendite connesse o trainate sono trattate come tipiche forme di abuso ai sensi dell'art. 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea⁷.

Anche in Europa però la giurisprudenza ha conosciuto un'evoluzione verso l'adozione di criteri di valutazione meno rigidi, allineandosi per certi versi all'evoluzione statunitense della giurisprudenza Jefferson Parish.

Nel caso Microsoft europeo, la Commissione nel giudicare illegittima l'estensione della posizione dominante operata da Microsoft nel mercato dei sistemi operativi a quello degli streaming media software tramite il bundling di Windows e Windows Media Player, ha di fatto stabilito quattro condizioni per valutare un'eventuale infrazione dell'ex articolo 82 del Trattato:

- 1) i beni combinati devono essere realmente distinti;
- 2) l'impresa deve detenere una posizione dominante;
- 3) non deve essere consentita alcuna alternativa all'acquisto abbinato;

⁷ Ex articolo 82 del trattato CE.

4) la condotta esaminata ha effetti di restrizione della concorrenza.

Ben analizzando l'impostazione europea che si denota nel caso Windows, si può affermare che essa risulta essere ancora lontana dalla transizione inaugurata dal caso Windows americano verso uno standard di rule of reason, rimanendo in un certo senso in ritardo nell'adozione di un più solido sostegno concettuale nella teoria economica.

6.1 SCONTI FEDELTA' E IL CASO INTEL

Gli sconti fedeltà, anche chiamati ristorni o price rebates sono riduzioni di prezzo accordate a fronte dell'impegno del cliente di approvvigionarsi esclusivamente o quasi presso un'impresa con posizione dominante in riferimento a quel mercato. Infatti, differentemente dai normali sconti, i ristorni hanno l'obiettivo di impedire che i clienti si riforniscano da produttori concorrenti, perseguendo in tal modo finalità di esclusione simili a quelle del tying.

La teoria economica degli sconti condizionati naturalmente analizza sia gli effetti pro-competitivi sia quelli anti-competitivi derivanti dall'applicazione di tali pratiche; tra i primi ricordiamo:

- prezzi più bassi
- forma di discriminazione del secondo tipo
- soluzione problemi principali: agente nei rapporti produttore-distributore (es. incentivo a investimenti specifici del produttore, incentivo sforzo promozionale del distributore).

Mentre gli effetti anti-competitivi sono:

- offerta di prezzo potenzialmente non replicabile da parte di concorrenti altrettanto efficienti
- effetto di lock in: incremento degli switching cost (costi di sostituzione) del fornitore dominante.

Proprio per questo motivo anche gli sconti-fedeltà come anche il tying sono pratiche contrastate dall'antitrust.

Ricordiamo a tale proposito tra i casi più importanti analizzati dall'antitrust, il caso Intel.

Il colosso californiano è stato accusato di concedere sconti ai produttori di computer (Lenovo, DELL, Acer, HP) e a un distributore europeo (MSH) oltre che utilizzare altre misure con l'obiettivo di impedire o ritardare il lancio di computer basati sul microprocessore di marchio rivale AMD (naked restrictions).

La prima denuncia fu naturalmente opera di AMD nel 2000 integrata poi nel 2003 con conseguente inizio dell'attività investigativa nel 2004, mentre la decisione di condannare Intel da parte della Commissione fu presa solo nel 2009 con conseguente multa di oltre un miliardo di euro, per via dell'adozione di pratiche commerciali anticompetitive finalizzate alla monopolizzazione del mercato dei microprocessori X86.

La Commissione ha valutato questo caso servendosi del cosiddetto test dell'operatore parimenti efficiente (as efficient operator test), cercando di captare eventuali limiti all'accesso al mercato di nuovi concorrenti efficienti quanto Intel ma con un minore potere di mercato.

L'esito del test dipende largamente dalla definizione della frazione di "domanda contendibile" che a sua volta è influenzata da una serie di fattori, quali l'importanza del brand dell'impresa dominante, l'entità dei costi di sostituzione, la frequenza d'acquisto, la qualità del prodotto e anche a preferenza dei consumatori di rifornirsi da un unico produttore per l'intero fabbisogno (one-stop-shopping).

La giusta determinazione dei parametri di calcolo, in particolare della frazione di "domanda contendibile", è fondamentale per cercare di raggiungere conclusioni che abbiano un certo grado di affidabilità, in quanto anche piccole variazioni nella stima possono modificare gli esiti finali del test. Inoltre, pur non considerando le ragioni di complessità appena analizzate, la scelta di vietare o meno le pratiche di sconto non dovrebbe risultare unicamente dagli esiti del test di operatore parimenti efficiente. Infatti l'utilizzo di pratiche di sconti potrebbe essere motivata dall'obiettivo dell'impresa di sfruttare le economie di scala o anche di realizzare altri risparmi di costo conseguenti ad un migliore sfruttamento della propria capacità produttiva.

Possiamo quindi concludere dicendo che vietare l'applicazione di questi tipi di sconti, perché priverebbero i rivali sia attuali che potenziali di una scala sufficiente a garantire le stesse condizioni ai clienti, avrebbe l'effetto di proteggere i concorrenti ma non la concorrenza e i consumatori; entrando così in contrasto con le finalità ultime dell'autorità antitrust.

6.2. TUTELA DEI CONSUMATORI TRA DIRITTO ANTITRUST E PRATICHE COMMERCIALI SCORRETTE

Il crescente utilizzo del tying e del bundling ha suscitato l'interesse dell'autorità Antitrust italiana, che cerca in ogni momento di preservare la figura del consumatore, affinché non sia penalizzato dall'applicazione di tali strategie da parte delle imprese.

A tal fine introduciamo la direttiva 2005/29 relativa alla tutela del consumatore e alla nuova disciplina delle pratiche commerciali sleali.

Essa fornisce un quadro di regole più sistematico e coerente e ha un campo di applicazione più ampio della precedente normativa europea sulla pubblicità ingannevole.

L'obiettivo della direttiva, peraltro, non è solo quello di assicurare un'elevata tutela dei consumatori, ma anche quello di rimuovere gli ostacoli al mercato interno derivanti da differenti discipline nazionali sulle pratiche commerciali. A questo fine, come noto, essa introduce una clausola generale che vieta le pratiche commerciali scorrette (articolo 5), e indica le circostanze in cui una pratica commerciale è scorretta in quanto ingannevole (articolo 6 e 7) o in quanto aggressiva (articoli 8 e 9). Due liste nere individuano le pratiche commerciali per le quali il carattere ingannevole o aggressivo viene presunto. La direttiva segue un approccio di armonizzazione totale, basato su un elevato livello di tutela del consumatore: gli Stati membri, salvo che nel settore dei servizi finanziari, non possono introdurre disposizioni più restrittive di quelle contenute nella direttiva negli ambiti da essa disciplinati.

Ciò ha già portato la Corte di Giustizia a dichiarare in via pregiudiziale l'incompatibilità con il diritto europeo di varie leggi degli Stati membri che vietavano determinate pratiche commerciali relative alle vendite congiunte o collegate: per le pratiche non incluse nelle liste nere, la direttiva richiede infatti una valutazione caso per caso, sulla base dei criteri in essa contenuti.

Per le vendite congiunte o collegate c'è quindi stato un chiaro effetto di armonizzazione del diritto degli Stati membri. Per il resto, l'esperienza relativa all'applicazione della direttiva indica che, se la protezione dei consumatori è indubbiamente stata rafforzata, l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli al mercato unico non è stato ancora raggiunto in

misura soddisfacente. Come sottolineato dal Parlamento europeo nella risoluzione del 15 dicembre 2010, "le differenze nell'interpretazione e nell'attuazione a livello nazionale hanno impedito di raggiungere il livello desiderato di armonizzazione, creando incertezza giuridica e pregiudicando gli scambi transfrontalieri nel mercato unico".

Si pone quindi l'esigenza di riflettere su come migliorare il quadro giuridico anche per questo profilo. Molti degli elementi su cui lavorare sono in realtà già contenuti nella disciplina: la direttiva del 2005 è infatti ispirata a un ben preciso equilibrio tra l'esigenza di tutelare i consumatori e quella di non ostacolare ingiustificatamente l'azione commerciale.

CAPITOLO 2- I MODELLI DI WHINSTON E NALEBUFF

1 INTRODUZIONE AL MODELLO DI WHINSTON

Attraverso la sua analisi Whinston nel 1990 ci offre una prima spiegazione dei possibili effetti anticoncorrenziali derivanti dall'applicazione di pratiche di tying e bundling.

Whinston nel suo lavoro focalizza l'attenzione sul tying, e su come possa essere utilizzato da un'impresa monopolista in un certo mercato come strumento per escludere un rivale e monopolizzare un secondo (leverage theory).

È necessario effettuare delle ulteriori precisazioni riguardo le caratteristiche dei due beni; possono essere indipendenti oppure complementari.

Consideriamo il caso in cui i due beni siano indipendenti e che esistano due mercati (A, B) e l'impresa 1 è monopolista nel mercato A, mentre nel mercato B le imprese 1 e 2 sono potenziali entranti. Ulteriore precisazione riguarda il fatto che, nel caso in cui entrambe le imprese servano il mercato B, offriranno sul mercato due beni, omogenei o differenziati, che andremo ad indicare con B1 e B2.

L'impresa 1 per produrre nel mercato A sostiene un costo marginale pari a c_A (assumiamo un costo fisso nullo), mentre nel mercato B le due imprese dovranno sostenere un costo fisso pari a F_1 e F_2 e un costo marginale pari a c_{B1} e c_{B2} .

Il gioco è formato da due o tre fasi, due nel caso in cui l'impresa 1 non si impegni irrevocabilmente nell'offrire o solo il bundle (A/B1) o solo i due prodotti da soli, mentre diventano tre nel caso inverso.

1) l'impresa 1 decide se vendere i beni A e B1 congiuntamente o meno (assumendo si tratti di una decisione irrevocabile);

2) le imprese decidono simultaneamente se entrare o meno nel mercato B e sostenere il costo fisso F ;

3) le imprese attive fissano simultaneamente i prezzi: l'impresa 1 fisserà $p_{A/B}$ nel caso in cui offrirà il bundle, diversamente invece fisserà i due prezzi p_A e p_{B1} , mentre l'impresa 2 fisserà il prezzo p_{B2} .

1.1 COMMITMENT REVOCABLE E COMMITMENT IRREVOCABLE

Consideriamo il caso in cui non sia possibile impegnarsi per utilizzare il tying in modo irrevocabile. L'impresa 1, se sarà attiva nel mercato B, sceglierà una combinazione di tre prezzi non negativi del tipo $(p_A, p_{B1}, p_{A/B})$. Per capire se ad un'impresa conviene effettuare il tying è necessario mettere a confronto gli equilibri di Nash relativi ai prezzi che nascono nel caso di fissazione dei prezzi indipendenti (no tying) e nel caso di tying.

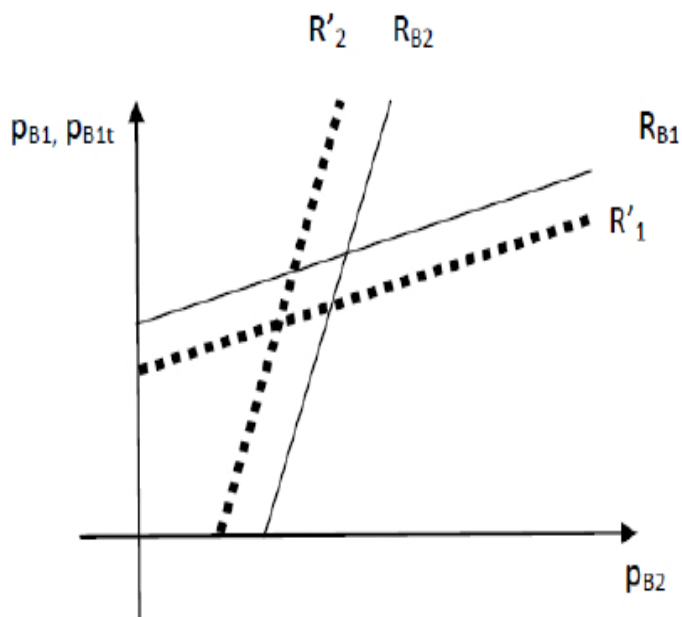
Secondo l'idea di Whinston ogni equilibrio raggiunto in caso di fissazione di prezzi indipendenti è economicamente equivalente ad un equilibrio con tying senza commitment. Questo può essere spiegato considerando che l'obiettivo dell'impresa 1 è quello di vendere il prodotto A o da solo oppure nel bundle ad ogni consumatore; chi acquista il bundle da al bene B un valore fittizio dato dalla differenza tra il prezzo del bundle e il prezzo del bene A e questo è equivalente ad un equilibrio raggiungibile mediante una fissazione di prezzi indipendenti per i due prodotti.

Diversamente nel caso di commitment irrevocabile, (ovvero quando ci troviamo nella situazione in cui il monopolista non sia in grado di impegnarsi irrevocabilmente nell'offrire nel mercato B solo il bundle) un'impresa si impegna ad offrire il bundle solo se ha la certezza che tale strategia porti all'esclusione del rivale dal mercato secondario.

Considerate due imprese, l'obiettivo quindi per l'impresa 1 è quello di abbassare il prezzo del bene B con lo scopo di strappare consumatori all'impresa 2, eliminandola così dal mercato; strategia definita da Whinston come "strategic foreclosure".

L'effetto di questa strategia sul benessere dei consumatori è duplice: il primo, che diminuisce il benessere, si riferisce all'ipotesi in cui l'impresa 2 abbandoni il mercato, provocando una diminuzione della varietà di prodotti offerti sul mercato (ciò non ha valenza nel caso in cui B1 e B2 siano beni omogenei). Il secondo è relativo all'aumento dei prezzi derivante dal passaggio al monopolio, anche se l'incentivo ad abbassare il prezzo del bene B1 per estromettere l'impresa 2 dal mercato potrebbe in qualche modo migliorare il benessere dei consumatori. Per questo l'effetto totale non può essere definito univocamente come positivo o negativo, ma potremmo definirlo come ambiguo.

Dal punto di vista grafico:



Le funzioni di reazione tratteggiate sono quelle che abbiamo quando l'impresa 1 pratica il tying. In tal caso il prezzo fittizio del bene B praticato dall'impresa 1 si abbassa, provocando così anche un abbassamento della funzione di reazione (R'_1). Come sappiamo però, se l'impresa 1 abbassa il prezzo conseguentemente anche l'impresa 2 farà la stessa cosa, essendo in competizione alla Bertrand, quindi anche la funzione di reazione dell'impresa 2 si sposta verso sinistra (R'_2). In equilibrio quindi le due imprese abbassano il prezzo del bene B.

Tale strategia comporta per l'impresa 1 una diminuzione dei profitti per due motivi: il primo, è che viene praticato per il bene B un prezzo inferiore nel caso si applichi il tying rispetto al caso di vendita separata di beni; il secondo è invece da ricondurre al fatto che la domanda in caso di tying, ovvero dell'acquisto condizionato dei due beni, è inferiore alla somma delle domande per l'acquisto separato degli stessi.

Possiamo quindi concludere affermando che l'impresa 1, nel caso di beni differenziati, decide di utilizzare la strategia del tying non perché aumenta i propri profitti, ma per tentare di creare deterrenza all'entrata, disincentivando il più possibile l'ingresso dell'impresa 2 nel mercato secondario.

1.2 MODELLO CON BENI COMPLEMENTARI

Ora abbandoniamo l'ipotesi che i due beni siano indipendenti tra di loro e ipotizziamo che siano complementari.

In particolare sappiamo che il bene A è essenziale e inoltre che l'acquisto del solo bene B porta un'utilità nulla all'acquirente. Valgono ancora le ipotesi fatte per il caso di beni indipendenti e aggiungiamo un'ulteriore ipotesi: i due beni devono per forza essere usati insieme, non sarà possibile utilizzare il bene B con un bene diverso da A e nemmeno da solo.

Facendo le opportune ipotesi sappiamo che:

1) Nel caso in cui l'impresa 1 si impegni irrevocabilmente ad offrire i due prodotti insieme, utilizzando la strategia del tying, è automatico che l'impresa 2 esca dal mercato in quanto nessuno acquisterà solo il bene B2 non essendo possibile utilizzare quest'ultimo da solo.

2) Nel caso in cui l'impresa 1 effettui la vendita separata dei due beni, ovvero non utilizzi la strategia del tying si possono delineare due diverse soluzioni:

a) L'impresa 2 non è attiva sul mercato; una politica di prezzo di questo tipo dà gli stessi risultati nel caso di bundling.

b) L'impresa 2 è attiva sul mercato e vende il suo prodotto B2 al prezzo p_{B2} . Dobbiamo andare a confrontare l'utilità di acquistare un pacchetto che unisce al bene A il bene B1 piuttosto che il bene B2.

Confrontando le due soluzioni possiamo affermare che, se nel caso di monopolio tutti i consumatori acquistano, i profitti dell'impresa 1 non possono diminuire passando alla fissazione dei prezzi indipendenti, in questo caso alcuni consumatori potrebbero acquistare il bene B2 al posto di B1, ma essendo quest'ultimo venduto ad un prezzo leggermente inferiore al suo costo marginale, $p_{B1} = c_{B1} - \varepsilon$, detta situazione non farà abbassare il profitto che si alzerà di ε .

Se il mercato non è completamente servito la presenza dell'impresa 2 nel mercato contribuisce ad aumentare i profitti dell'impresa 1, alcuni consumatori potrebbero passare dall'acquisto del bene B1 al bene B2 che non fa abbassare i profitti, ma altra parte

potrebbe acquistare il sistema A/B2 facendo così alzare i profitti dell'impresa 1 grazie all'aumento delle vendite di A.

1.3 CONCLUSIONI

Possiamo concludere dicendo che nel caso di beni complementari l'impresa 1 non guadagna impegnandosi irrevocabilmente ad offrire il bundle se esso provoca l'uscita dal mercato dell'impresa 2. L'impresa 1 potrebbe utilizzare questa strategia come strumento di discriminazione di prezzo.

Per cercare di spiegare quanto detto ci serviamo di un esempio. Supponiamo che ci siano consumatori che ottengono benefici positivi dall'acquisto della combinazione A/B1, mentre i restanti consumatori traggono benefici dall'acquisto della combinazione A/B2. In tal caso l'impresa 1 vorrà fissare un alto prezzo per il bene A cercando di estrarre tutto il surplus dall'ultimo gruppo e un prezzo molto basso per B1 per cercare di formare un prezzo ottimo dall'accoppiata A/B1. Se il prezzo fissato per B1 dovesse essere talmente basso da essere negativo, l'impresa 1 offrirà un prezzo del bundle inferiore al prezzo del bene A.

Tali considerazioni cambiano però, quando il bene A ha un'alternativa inferiore nel mercato. Supponiamo che l'impresa 2 offra un bene che indichiamo con A2 (con costo pari a cA), che venduto nel bundle, con B1 o B2, è valutato inferiormente rispetto ad un bundle con A1 di un ammontare pari a $v - cA$; in questo caso l'impresa 1 probabilmente utilizzerà il bundle per escludere l'impresa 2 dal mercato.

Ipotizzando il caso in cui il bene B non abbia un uso condizionato al bene A, come ad esempio un mercato di pezzi di sostituzione per chi già possiede un sistema A/B e che necessita di sostituire solo il secondo bene. In tal caso l'impresa 1 non beneficia più della presenza dell'impresa 2, che gli permette di incrementare le vendite del bene A, di conseguenza trova profittevole escludere quest'ultima dal mercato, ottenendo in questo modo un potere monopolistico.

2 INTRODUZIONE AL MODELLO DI NALEBUFF

Il lavoro di Nalebuff (2004), si basa su un modello numerico che viene utilizzato per dimostrare la differenza di guadagno nell'utilizzo delle strategie del tying e del bundling per effettuare price discrimination o come strumento di deterrenza all'entrata.

Possiamo affermare anche che il bundling continua ad essere un efficace strumento di prezzi anche se la deterrenza all'ingresso del mercato fallisce (o se esiste già un prodotto rivale). Un'impresa con un monopolio nel mercato del bene A e un duopolio in B rende profitti più elevati per la vendita del pacchetto A-B piuttosto che con la vendita separata di A e B se sfrutta il potere di mercato da A e cerca di estenderlo al mercato del prodotto B.

La spiegazione tradizionale del bundling da parte di più economisti è che serve come un efficace strumento di discriminazione di prezzo di un monopolista (vedi Stigler [1968], Adams e Yellen [1976]), Schmalensee [1982 1984], McAfee, McMillan, e Whinston[1989], e Bakos e Brynjolfsson [1999]).

La letteratura afferma che il bundling come strumento di discriminazione di prezzo funziona meglio quando le merci hanno una correlazione negativa. Questo accade quando il bundling riduce molto la dispersione nelle valutazioni e permette al monopolista di catturare parte del surplus del consumatore. Anche con valutazioni indipendenti, il bundling è ancora uno strumento efficace, ma perde la sua valenza quando le merci presentano una correlazione perfettamente negativa.

Secondo Nalebuff la discriminazione dei prezzi e l'effetto di deterrenza all'entrata sono solo due delle molte ragioni per offrire un prodotto sotto forma di pacchetto. Il risparmio sui costi è sicuramente un'altra valida ragione (vedi Salinger [1995]). In un senso più ampio, la maggior parte dei prodotti offre un prodotto finito rappresentato dall'unione di più prodotti; una macchina infatti è l'insieme di sedili, motore, volante, pedali e tante altre componenti. Una spiegazione ovvia per molti bundle è che la società sia in grado di integrare i prodotti meglio dei clienti.

L'esempio calzante in questo caso può essere quello di Microsoft Office, contenente: Word, Excel, PowerPoint ed Exchange che vengono raggruppati in un unico pacchetto di lavoro.

2.1 EFFETTO BUNDLING

Consideriamo un mercato con 2 prodotti, che indicheremo con le lettere A e B, sappiamo inoltre che i consumatori desiderano acquistare un'unità di A o una di B o di entrambi. I consumatori di tipo C, danno ai due beni valutazioni del tipo c_a e c_b ; Il mercato ha misura 1 e i consumatori sono distribuiti in modo uniforme; ciò implica che le valutazioni dei due prodotti siano indipendenti e uniformi nell'intervallo $[0,1]$.

Nel mercato troviamo un'impresa incumbent e un potenziale entrante. Il primo produce entrambi i prodotti ad un costo marginale nullo, mentre l'entrante è in grado di produrre uno solo dei due prodotti, ad un costo marginale pari a zero. L'incumbent, che ha potere di mercato in entrambi i segmenti, è pronto a fronteggiare l'entrata di potenziali rivali sia in A che in B poiché non conosce in quale tenderà di fare ingresso l'entrante.

Il bundling permette all'operatore storico di difendersi in entrambi i mercati senza abbassare il prezzo di ciascun bene.

La decisione di entrata dipende dal fatto che i profitti attesi siano in grado di coprire i costi direttamente collegati all'ingresso nel mercato; e tali costi sono conosciuti da tutti i giocatori.

L'entrante calcola i suoi profitti ipotizzando che i prezzi dopo l'entrata siano compresi tra il prezzo applicato prima dell'entrata da parte dell'incumbent e quelli conseguenti alla competizione post entrata.

Ipotizziamo che l'incumbent definisca i prezzi prima che l'entrante decida di entrare o meno nel mercato, e che una volta fissati non potranno essere più cambiati per il resto del gioco⁸.

Una domanda interessante che ci poniamo è se l'incumbent ha convenienza a continuare ad offrire i beni in pacchetto anche dopo che si è verificata l'entrata. La risposta è che se è possibile passare alla vendita separata dei due prodotti, ciò costituisce uno strumento forte di deterrenza; infatti, il prezzo e i profitti del prodotto dove si verifica l'entrata andrebbero ad azzerarsi, così da rendere l'entrata non profittevole.

⁸ Questo tipo di approccio è a favore dell'entrante; infatti, un incumbent è in grado di creare deterrenza senza abbassare i prezzi dopo l'entrata solo nel caso in cui si trovi di fronte ad un'entrante miope.

In seguito, però andremo a dimostrare che ciò non accade e che l'incumbent trova profittevole effettuare tying prima e dopo l'entrata⁹.

Per comprendere questo è necessario iniziare ad analizzare il modello; partendo dal caso in cui i due beni vengano venduti separatamente.

Se l'incumbent è solo nel mercato e sceglie due prezzi per A e B, i profitti sono massimizzati per $p_a = p_b = 0,5$. A tali prezzi il profitto dell'incumbent sarà pari a $\pi = 0,25 + 0,25 = 0,5$.

Per un'entrante basterà praticare un prezzo inferiore a quello fissato dall'incumbent ad esempio pari a $p = 0,5 - \varepsilon$, con ε piccolo, che gli permetterà di sbarazzarsi della concorrenza, ed ottenere tutte le vendite nel mercato dove ha fatto ingresso ai danni dell'incumbent stessa (essendo il prezzo della stessa ormai fuori dal mercato). Se questo accade i profitti dei due sono identici e pari a $\pi' = 0,25$. L'incumbent può però decidere di abbassare il prezzo dei due prodotti per rendere meno conveniente l'ingresso in uno dei due mercati, ma se l'entrante rimane comunque in grado di ottenere tutte le vendite nel mercato nel quale fa ingresso, otterrà dei profitti pari alla metà di quanto realizzava l'incumbent prima dell'entrata ($\pi' = \pi/2$).

Per tale motivo, la strategia dell'incumbent sarà quella di scegliere un livello di profitto da raggiungere che poi si rifletterà nella scelta dei prezzi.

Per evitare l'ingresso di un potenziale entrante con costi d'entrata pari a E, l'incumbent dovrà fare in modo che i suoi profitti non siano superiori a 2E e ipotizziamo che questo obiettivo sia raggiunto per un livello di prezzi pari a p. Se l'incumbent sceglie di non ostacolare l'ingresso di un suo concorrente in un dato mercato, fissa i prezzi pari a 0,5 e realizza profitti pari a 0,25 come abbiamo già affermato in precedenza. Se invece decide di creare deterrenza all'entrata il suo profitto è pari a 2E; e quindi l'incumbent sceglierà di effettuare deterrenza all'entrata quando $2E > 0,25$ ($E > 0,125$), mentre sarà accomandante nei confronti dell'entrante negli altri casi.

Ipotizzando che l'incumbent possa vendere i due prodotti A e B solo sotto forma di Bundle; se il prezzo assegnato al pacchetto è pari alla somma dei prezzi dei due prodotti

⁹ Ciò si discosta da quanto affermato da Whinston (1990), dove l'impresa doveva impegnarsi irrevocabilmente nell'offrire il tying per creare deterrenza.

analizzati precedentemente → $0,5+0,5=1$, l'incumbent venderà solo a metà del mercato realizzando così, come anche in precedenza, un profitto pari a 0,5.

Qui però esiste un incentivo ad abbassare il prezzo¹⁰, poiché i consumatori marginali hanno maggior valore in quanto il prezzo è 1 e non più 0,5.

Senza entrata, il profitto dell'incumbent che pratica tying ad un prezzo x è facilmente calcolabile e risulta pari a:

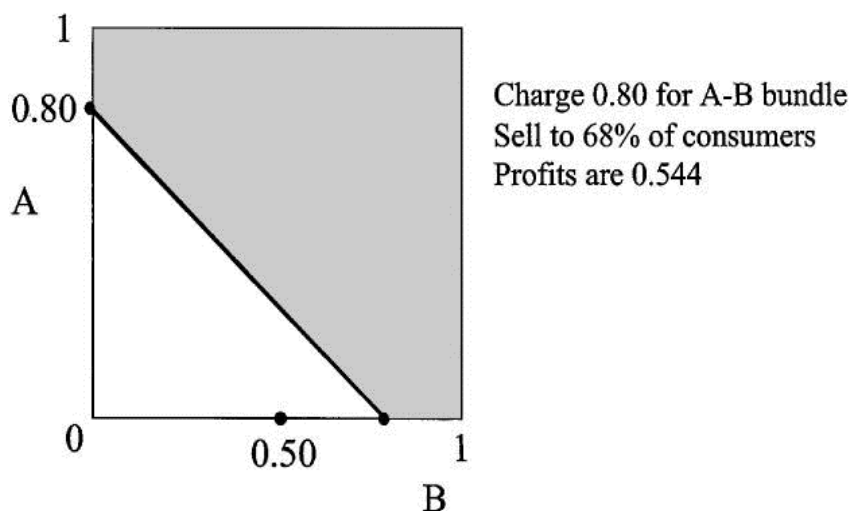
$$\pi = x \left(1 - \frac{x^2}{2}\right), \text{ con } x \leq 1.$$

Ora per conoscere quale è il prezzo che massimizza questa quantità, dobbiamo risolvere la condizione del primo ordine, ossia:

$$\max_x \pi = x \left(1 - \frac{x^2}{2}\right)$$

La cui risoluzione ci porta alla seguente soluzione: $x = (2/3)^{(1/2)}$, che nel seguito del modello approssimiamo a 0,8.

Analizzato graficamente¹¹:



Possiamo analizzare il modo in cui il bundling renda l'entrata meno profittevole senza abbassare il profitto dell'incumbent se l'entrata stessa non avviene.

¹⁰ La visione del bundling come strumento di sconto giunge da McAfee, McMillan e Whinston (1989.)

¹¹ Grafico tratto da Nalebuff(2004), pp.167.

Per fare ciò introduciamo due aspetti: il puro effetto di bundling e l'effetto di sconto del bundling.

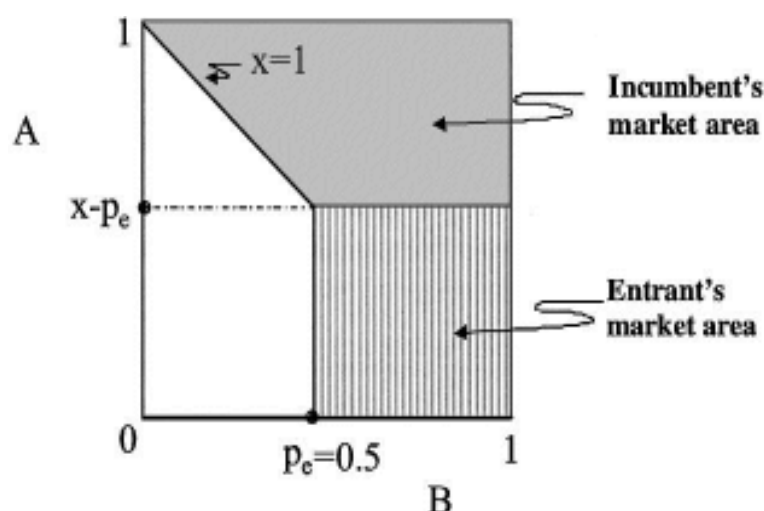
a) Effetto puro del bundling: a prezzi uguali al caso di fissazione dei prezzi indipendenti, la strategia di vendere due prodotti abbinati in pacchetto riduce il profitto atteso dell'entrante del 50%.

Passiamo ora ad un'analisi dettagliata che ci permette di spiegare il modo attraverso il quale ciò avviene.

Assumiamo che l'entrante abbia a disposizione il prodotto A e che si trovi nel caso di scelta dei prezzi indipendenti. L'entrante praticando come già visto in precedenza un prezzo leggermente inferiore a quello dell'incumbent pari a $p = 0,5 - \varepsilon$ escluderà l'incumbent dal mercato A realizzando così profitti pari a 0,25.

Se invece l'incumbent decide di praticare il tying con un prezzo pari a 1, un entrante che vende il prodotto A al prezzo 0,5, servirà solo quei consumatori che valutano A più di 0,5 e B meno di 0,5; infatti, chi valuta il prodotto B più di 0,5 acquisterà di certo il bundle. Di conseguenza la quota di mercato dell'entrante passerà dal 50% al 25% vedendo in questo modo i suoi profitti dimezzati e quindi pari a 0,125¹².

Possiamo vedere questo graficamente¹³.



¹² Per calcolare il profitto basta moltiplicare il prezzo di vendita (0,5) per la quota di mercato servita (0,25).

¹³ Grafico tratto da Nalebuff(2004), pp.169.

b) Effetto di sconto del bundling: è il secondo effetto che contribuisce a creare deterrenza all'entrata di possibili competitors. Questo effetto è relativo al fatto che l'incumbent non offre il bundle applicando un prezzo pari a 1, ma naturalmente ad uno inferiore. Vendere entrambi i prodotti ad un prezzo inferiore a 1, serve per aumentare i profitti dell'incumbent nel caso in cui non si verifichi l'ingresso di un'altra impresa e nello stesso tempo rende meno profittevole la possibile entrata. Come abbiamo visto in precedenza la condizione di massimizzazione dell'incumbent porta ad un prezzo che si aggira intorno a 0,8, che ci permette di massimizzare il profitto; allo stesso tempo, però, questa strategia rende meno profittevole l'eventuale entrata di un concorrente.

Numericamente possiamo vedere come variano il profitto dell'incumbent in assenza di entrata e il potenziale profitto dell'entrante, quando varia il prezzo del bundle:

Incumbents' price	Incumbent profits (no entry)	Entrant's potential profits
1,00	0,500	0,148
0,80	0,544	0,105
0,68	0,523	0,081
0,41	0,375	0,034

a) se il prezzo è 1, il profitto dell'incumbent è pari a 0,5, mentre il profitto potenziale dell'entrante è pari a 0,148;

b) con il prezzo pari a 0,8 i profitti sono rispettivamente 0,544 e 0,105;

c) se il prezzo è 0,68 i profitti sono 0,523 e 0,081;

d) se il prezzo è 0,41 i profitti sono 0,375 e 0,034.

Per calcolare il profitto dell'incumbent si utilizza la formula: $\pi = x (1 - x^2/2)$, mentre per il calcolo del profitto dell'entrante è necessario andare a calcolare il prezzo ottimo di risposta di quest'ultimo.

Partiamo dal fornire la funzione di profitto dell'entrante che è pari a:

$$\pi_e = p_e (1 - p_e) (x - p_e)$$

poi massimizziamo rispetto a p_e :

$$\max_{p_e} \pi_e = p_e (x - p_e)(1 - p_e)$$

$$\frac{\partial \pi_e}{\partial p_e} = (x - p_e)(p_e - p_e^2)$$

Da cui otteniamo: $(p_e - p_e^2)(-1) + (x - p_e)(1 - 2p_e) = 0$;

svolgendo i calcoli e semplificando: $p_e^2 + x - 2p_e x + 2p_e^2 = 0$;

per giungere infine a:

$$p_e^* = \frac{1 + x}{3} - \frac{1}{3} \sqrt{1 - x + x^2}$$

Andiamo ora ad analizzare i risultati che abbiamo ottenuto.

I profitti dell'incumbent passando da un prezzo massimo di 1 a quello di 0,8 aumentano del 9% (da 0,5 a 0,544), mentre quelli dell'entrante diminuiscono del 30% (da 0,148 a 0,105). Inoltre è possibile osservare che se il prezzo scende sotto il prezzo ottimo di 0,8 il profitto dell'incumbent decresce lentamente, e allo stesso tempo anche quello dell'entrante decresce, però in maniera più rapida rispetto alla prima.

2.2 EFFETTI SULL'INCUMBENT

Come abbiamo potuto osservare in precedenza, il bundle riduce il profitto atteso di un entrante, ma invece cosa accade al profitto dell'incumbent nel caso in cui si verifichi l'entrata di un nuovo concorrente?

Come abbiamo già dimostrato in precedenza, nel caso in cui l'incumbent pratichi un prezzo pari a 1 per il bundle e l'entrante un prezzo di 0,5 per il prodotto B; l'incumbent non perde tutte le vendite del prodotto offerto dall'entrante ma solo quelle dei consumatori che danno una valutazione complessiva al pacchetto maggiore di 1 e allo stesso tempo danno una valutazione ad A inferiore a 0,5.

Quando un'entrante fa ingresso nel mercato e l'incumbent pratica un prezzo pari a 1, la strategia ottima dell'entrante è fissare un prezzo pari a $1/3$ cercando di catturare $4/9$ ($((2/3)(2/3))$) del mercato. La perdita dell'incumbent, quando $x = 1$, è sempre la metà del guadagno dell'entrante, perciò sarà pari a $2/9$.

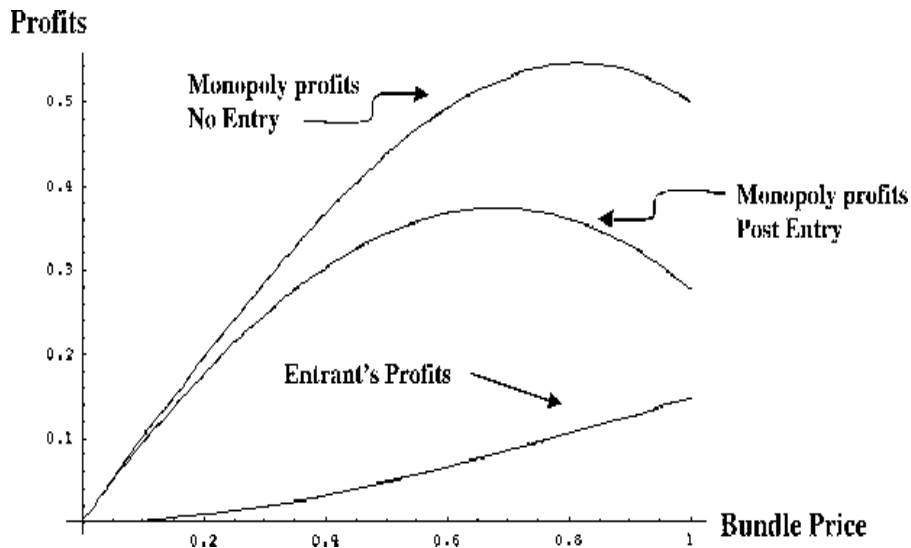
Per fare un paragone con quello che succede quando i beni sono venduti separatamente ricordiamo che, ad esempio, quanto l'entrante fa ingresso nel mercato B l'incumbent perde tutte le vendite di quel prodotto e metà dei suoi profitti $(0,25)$ ($0,25 > 2/9 \approx 0,22$).

L'incumbent però, anticipando l'entrata, fisserà un prezzo inferiore ad 1 che precisamente sarà 0,68 che massimizza il profitto tenendo conto dell'ingresso dell'entrante. Ciò porta il profitto dell'incumbent ad essere pari a 0,374; in risposta a questo prezzo l'incumbent praticherà un prezzo pari a 0,27 e otterrà un profitto pari a 0,081. Dato che l'incumbent può guadagnare 0,374 acconsentendo all'entrata, esso tenterà di creare deterrenza all'entrata se, e solo se facendo questo, i suoi profitti superano il valore di 0,374. Ricordando la funzione di profitto dell'incumbent senza entrata, vediamo che è ad un prezzo di 0,41 che l'incumbent fa profitti pari a 0,375, mentre di fronte a questo prezzo un entrante guadagna solo 0,034.

Riassumendo quanto esplicito, concludiamo dicendo che l'incumbent pratica un prezzo di 0,68 per il bundle e accetta l'entrata se i costi d'ingresso del rivale sono inferiori di 0,034, mentre negli altri casi all'incumbent conviene fissare un prezzo del bundle basso a sufficienza per creare deterrenza all'entrata. L'incumbent seguirà questa strategia da un prezzo di bundle di 0,41 fino al prezzo di 0,8 dove non troverà ulteriore guadagno dall'incrementare il prezzo.

2.3 CONCLUSIONI

I risultati derivanti dall'utilizzo del bundling possono essere riassunti attraverso due grafici¹⁴.



Analizzando questo primo grafico possiamo affermare che:

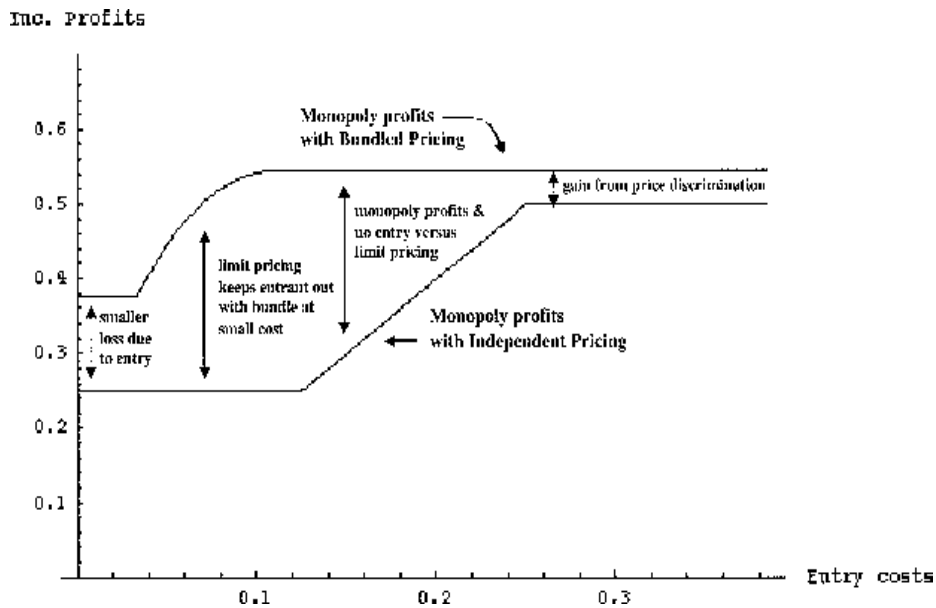
- 1) la curva più alta rappresenta il profitto realizzato dall'impresa se fosse monopolista in quel dato mercato;
- 2) la curva intermedia rappresenta il profitto realizzato dall'impresa nel momento in cui un nuovo concorrente dovesse fare il proprio ingresso sul mercato;
- 3) la curva più bassa rappresenta il profitto della nuova impresa entrante.

Sappiamo inoltre che l'incumbent può sempre realizzare il massimo del profitto quando c'è l'entrata di una nuova impresa sul mercato (0,374), infatti utilizzerà strategie di deterrenza all'entrata quando la curva più alta giacerà al di sopra di 0,374.

Per facilitare l'analisi di questo modello possiamo incorporare i dati espliciti nel grafico precedente in nuovo grafico, dove l'asse orizzontale rappresenta i costi di entrata.

¹⁴ Entrambi tratti da Nalebuff(2004), pp.172.

Il nuovo grafico può essere così rappresentato:



Sull'asse delle ascisse abbiamo i costi d'entrata mentre su quello delle ordinate ritroviamo i profitti dell'incumbent.

La curva superiore rappresenta il profitto di monopolio quando l'incumbent offre un bundle, mentre la linea sottostante i profitti di monopolio quando i due beni vengono venduti separatamente.

L'effetto di discriminazione di prezzo si evidenzia dal fatto che la linea di profitti con il bundle raggiunge il punto massimo a 0,54, mentre l'altra a 0,50.

L'abilità del bundling di creare deterrenza all'entrata invece si può notare dal fatto che nel caso di bundling l'entrata si verifica quando il costo dell'entrata è inferiore a 0,034, mentre nel caso di vendita di prodotti separati succede per prezzi inferiori a 0,25.

Si può notare che l'entrata di un concorrente porta i profitti dell'incumbent ad abbassarsi rispettivamente a 0,374 e 0,25. Questo spiega l'effetto del bundling come strumento per soffrire di meno l'ingresso di un concorrente e quindi è anche nell'interesse dell'incumbent mantenere questa strategia, anche se si verifica l'entrata.

Di conseguenza in questo modello non è necessario il commitment perché il bundle sia una strategia credibile a differenza di quanto visto in Whinston (1990).

Possiamo quindi affermare che il ruolo del bundling è sia di price discrimination, sia di mitigatore degli effetti d'entrata, sia di strumento di deterrenza.

3 ESTENSIONI DEL MODELLO

In questa sede avremo la possibilità di sviluppare il modello base, lungo diverse linee.

Tra le estensioni più semplici rientrano sicuramente:

- la possibilità di utilizzare la tecnica del bundling misto,
- la presenza di costi di ingresso incerti, costi di produzione non nulli e la distribuzione non uniforme delle valutazioni dei consumatori.

Andremo poi ad esplorare in modo più approfondito i vantaggi derivanti dal raggruppamento di più di due elementi insieme e l'effetto delle correlazioni positive e negative di valore. Sappiamo infatti che la correlazione positiva amplifica i guadagni delle vendite abbinate mentre la correlazione negativa rende il tutto meno conveniente.

Infine, consideriamo la questione relativa al post-entry Bertrand-Nash pricing game. Attraverso quest'ultimo infatti possiamo dimostrare che l'incumbent ha un incentivo a persistere con un'offerta in bundle anche successivamente all'entrata di un rivale.

Anche se l'incumbent può adeguare i prezzi dopo l'entrata, dimostreremo che ci sono una serie di vantaggi significativi per competere con un'offerta in bundle; infatti il Bundling mitiga l'impatto di entrata.

3.1 DISTRIBUZIONE ASIMMETRICA DEI CONSUMATORI

La prima estensione riguarda la distribuzione che presentano i consumatori nel mercato. Fino ad ora nel nostro modello abbiamo sempre ipotizzato che i consumatori erano distribuiti in modo uniforme e simmetrico e che questo portava, quando i prodotti erano venduti in bundle, l'entrante a perdere il 50% dei suoi profitti. È possibile dimostrare che quando la funzione di densità non è uniforme, per l'entrante la situazione peggiora.

Possiamo comprendere questo considerando che l'entrante vende il suo prodotto, che chiamiamo B, ai consumatori che lo valutano più di P_e e che valutano il prodotto A meno del suo prezzo di monopolio P_a . Con una distribuzione uniforme $P_a = 1/2$ l'entrante perde metà del suo mercato potenziale. Se invece utilizziamo una funzione di densità senza questa proprietà, P_a sarà minore uguale di $1/2$ e questo rende più difficoltoso per l'entrante attrarre i consumatori per il suo prodotto B.

3.2 BUNDLING MISTO

Un monopolista incontrastato, utilizzando il bundling misto del tipo A,B e un bundle del tipo A-B potrebbe sempre realizzare profitti più alti, pertanto possiamo affermare che, il bundling misto è meno efficace in presenza di un rivale che in caso del monopolio.

La ragione è che l'incumbent deve essere preoccupato del fatto che un rivale nell'ambito circoscritto di un solo prodotto, che definiamo B, utilizzerà l'altro prodotto dell'incumbent, ovvero A, per creare un pacchetto rivale e quindi rubare tutte le vendite derivanti dall'offerta in bundle.

La stessa analisi può essere utilizzata per illustrare i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle pratiche di bundling quando i costi d'entrata del rivale sono incerti. In tal caso l'incumbent utilizzerà con molte probabilità strategie di deterrenza all'ingresso all'entrata; infatti con il bundling la probabilità ottimale dell'utilizzo di strategie di deterrenza all'ingresso è molto più alta, e inoltre fatta a costi più bassi.

3.3 BUNDLING DI TRE O PIU' BENI

Partendo dal presupposto che la vendita a pacchetto di due beni può essere una strategia conveniente, potremmo essere portati a pensare che la vendita abbinata di tre o più beni porterebbe un aumento dei profitti.

In realtà però il guadagno che si realizza nell'offrire insieme due prodotti non continua a crescere se vengono aggiunti ulteriori prodotti, ciò che fuoriesce dall'aggiunta di uno o più beni al pacchetto è che esistono dei vantaggi, ma molto più piccoli di quelli che ci aspetteremmo in base all'analisi effettuata in precedenza.

Riprendendo il nostro modello consideriamo un'entrante con prezzo pari a $1/2$, di fronte ad un incumbent che vende i prodotti separatamente. La sua quota di mercato sarà pari a $1/2$, mentre di fronte ad un incumbent che offre un bundle ad un prezzo di 1 la quota di mercato dell'entrante si riduce a $1/4$. Le vendite di un entrante rimangono invariate (pari a $1/4$) di fronte ad un incumbent che offre un bundle di tre prodotti ad un prezzo di 1,5 oppure di quattro prodotti ad un prezzo di 2 e così via.

Dimostriamo che con $n \geq 2$, dove n è il numero di prodotti inclusi nel bundle, $x = n/2$ e $p_e = 1/2$, l'entrante realizza vendite ad una quota di mercato pari a $1/4$, realizzando profitti pari a $1/8$.

Ipotizzando che l'entrante offra il prodotto 1, un consumatore acquisterà dall'entrante se e solo se $\alpha_1 - 1/2 \geq \alpha - n/2$ (la disequazione riporta nel termine di sinistra la differenza tra la valutazione del prodotto 1 e il prezzo dell'entrante mentre a destra la differenza tra valutazione del bundle e prezzo dello stesso). Possiamo riscrivere la disequazione in questo modo:

$$\alpha - \alpha_1 \leq n/2 - 1/2, \text{ da cui: } \sum_{i=2}^n \alpha_i \leq (n - 1)/2.$$

Dopo aver osservato quanto detto sopra possiamo affermare che la quota di mercato dell'entrante è sempre $1/4$ sotto queste condizioni.

In due lavori svolti da Bakos e Brynjolfsson (1999 e 2000) è stato analizzato l'effetto del bundling quando il numero di prodotti diventa alto. La conclusione a cui sono giunti i due autori è che l'incumbent, con un bundle di infiniti prodotti, è in grado di ottenere una perfetta discriminazione di prezzo; inoltre il bundle diviene un utile strumento per creare una barriera all'entrata. Il problema che si presenta di fronte all'offerta di un pacchetto così ampio è che esso ha un costo molto elevato, inoltre non è possibile essere sicuri del fatto che aumentando il numero di prodotti da inserire nel bundle diminuisca la dispersione tra le valutazioni dei consumatori, poiché potrebbe esistere una correlazione positiva tra il valore dei prodotti. Se così fosse possiamo dire che rimane attivo l'effetto di barriera all'entrata, ma svanisce l'effetto di price discrimination.

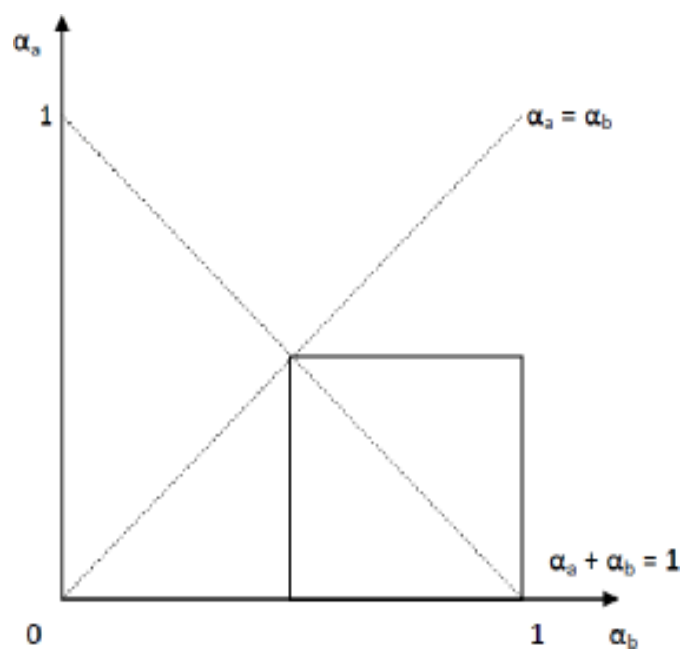
3.4 EFFETTO DELLA CORRELAZIONE

Come abbiamo già affermato in precedenza, un valore di correlazione positiva tra i prodotti ricompresi nel pacchetto, indebolisce gli effetti di price discrimination, ma allo stesso tempo aumenta la possibilità di creare deterrenza all'entrata, in quanto l'entrante realizzerà profitti più bassi.

Quando invece esiste una correlazione negativa è più semplice per un'entrante fare ingresso in un mercato e se ciò avviene l'incumbent ne soffre di meno.

Manteniamo le considerazioni del modello fatta inizialmente e consideriamo il caso in cui i beni sono venduti separatamente ad un prezzo di $1/2$.

Quando parliamo di valore di correlazione perfetta, gli individui giacciono sulla diagonale principale $\alpha_a = \alpha_b$, mentre se vi è perfetta correlazione negativa giacciono sulla diagonale opposta $\alpha_a + \alpha_b = 1$.



Assumendo che δ rappresenti il valore di correlazione, sappiamo che assumerà un valore ricompreso nell'intervallo $[-1;1]$.

A prezzi equivalenti, l'atto di offrire un bundle con due prodotti che prima erano offerti separatamente, riduce il profitto atteso di un'entrante di $(1 + \delta)/2$.

Considerando gli effetti della correlazione con il bundling puro, notiamo che a prezzi equivalenti, l'atto di ricomprendere due prodotti indipendenti nel pacchetto ha l'effetto di ridurre i profitti dell'entrante di $\frac{1}{2}$.

Nel momento in cui parliamo di bundling puro, quando i prodotti presentano un valore di correlazione perfettamente negativa non c'è nessun tipo di effetto, mentre con un valore di correlazione perfettamente positivo abbiamo la riduzione dei profitti dell'entrante fino a 0.

Possiamo poi considerare cosa accade quando un'entrante fa il proprio ingresso sul mercato contro un incumbent che applica un prezzo complessivo al pacchetto pari a 1. Se il prezzo dell'entrante sarà pari a 0,5 essa riuscirà a vendere il proprio prodotto solo a quelle persone che valutano B più di 0,5 e A meno di 0,5. Conseguentemente l'entrante vende solo al 25% del mercato uniformemente distribuito.

3.5 PRODOTTI COMPLEMENTARI

Parliamo ora del caso di beni complementari.

La complementarità tra prodotti significa che il valore totale del pacchetto dei due beni è maggiore della somma di valore dei due prodotti presi singolarmente. Questo accade quando ci è data la possibilità di avere dei vantaggi sfruttando l'interoperabilità dei due beni, creando in questo modo un reciproco vantaggio che genera un accrescimento di valore.

Possiamo affermare che i prodotti A e B sono complementari se $V_{ab} = (1 + \lambda)(V_a + V_b)$, con $\lambda > 0$, se invece $\lambda < 0$, ci troveremo nel caso di beni sostituti.

Analizzando dettagliatamente questo caso possiamo affermare che la complementarità amplifica i vantaggi derivanti dal bundling.

A prezzi equivalenti, mettere due prodotti complementari in un bundle riduce il profitto di un entrante da $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{8}(1/(1+\lambda))[1-3\lambda/2]$, dove λ è la misura della complementarità.

Quando $\lambda = 0$ la riduzione dei profitti è del 50%, da 0,25 a 0,125, questo è il nostro caso originale. Con $\lambda = 1$ i profitti dell'entrante calano del 100%, mentre con $\lambda = -1$ (prodotti perfetti sostituti) i profitti dell'entrante non diminuiscono.

Risulta interessante osservare quando la complementarità tra i due prodotti non è simmetrica, cioè quando uno dei due prodotti ha valore nullo se acquistato da solo (ad esempio $V_b = 0$), ovvero quando non abbiamo la possibilità di utilizzare il bene B senza la presenza di A. In tale caso la strategia dell'incumbent non varia in quanto esso offre il bundle la cui valutazione è data da $(V_a + V_b)$. Gli unici effetti che avremo interesseranno l'entrata nel mercato, poiché non essendo il prodotto A disponibile da solo nel mercato, non c'è nessun incentivo ad entrare nel mercato B; quindi possiamo affermare che nessun consumatore acquisterà il prodotto B senza acquistare il prodotto A, poiché non ci sarebbe nessuna convenienza a farlo.

3.6 BERTRAND – NASH PRICING GAME

In questo paragrafo l'obiettivo è quello di dimostrare che anche in un equilibrio di Nash il bundling sia una strategia credibile. Per fare questo è necessario rapportare il caso in cui i due prodotti vengano venduti separatamente dall'impresa 1 con il caso in cui essa li venda sotto forma di bundle.

Assumiamo che nel mercato esistano due imprese, l'impresa 1 che produce sia il bene A che il bene B; l'impresa 2 che offre solo il prodotto B.

Nel caso di beni venduti separatamente, visto e considerato che i due beni B sono perfetti sostituti, avremo che l'equilibrio di Nash porterà entrambe le imprese a realizzare profitti nulli.

Nel mercato del bene A, invece l'impresa 1, che agisce come monopolista, ottiene un profitto di monopolio pari a 0,25, praticando un prezzo di 0,5.

Possiamo quindi affermare che nel caso di vendita separata dei beni il profitto dell'impresa 1 sarà uguale a 0,25 mentre quello dell'impresa 2 sarà pari a 0 ($\pi_1 = 1/4$ e $\pi_2 = 0$).

Invece nel caso di beni venduti sotto forma di pacchetto, del tipo A-B, sappiamo che la reazione ottimale dell'impresa 2 al prezzo complessivo del bundle scelto dall'impresa 1 sarà:

$$p_b^* = \frac{1+x}{3} - \frac{1}{3} \sqrt{1-x+x^2}.$$

In tal caso l'equilibrio di Nash ci porterà ad avere come risultato: $x^* = 0,59$ e $p^*b = 0,24$.

Il profitto dell'impresa 1, dato p^*b , è il seguente:

$$\Pi_1|entry = x * (1 - x + p_b - p_b^2/2).$$

I profitti d'equilibrio delle due imprese rasano quindi pari a 0,366 per l'impresa 1 e 0,064 per l'impresa 2.

Possiamo quindi concludere affermando che all'incumbent conviene utilizzare la strategia del bundling anche nel momento in cui si dovesse verificare l'entrata di un concorrente sul mercato.

4 CONCLUSIONI

Il bundling è una strategia credibile per proteggere il monopolio di più beni contro l'entrata di una nuova impresa. In questo caso il bundling non è usato per estendere la propria posizione dominante da un mercato all'altro, infatti l'incumbent parte da un posizione di due monopoli.

Il monopolista attraverso la vendita combinata sotto forma di pacchetto dei 2 beni è capace di proteggere entrambi i mercati da un eventuale nuovo entrante sfruttando la suddetta strategia di mercato.

Possiamo inoltre confrontare il modello appena analizzato con quello di Whinston nel 1990. Lì si considera un monopolio nel mercato A e un duopolio nel mercato B. I due beni B sono differenziati, ma differentemente dal modello di Nalebuff i consumatori hanno tutti identiche valutazioni del bene A.

L'autore dimostra che se il rivale ottiene tutte le vendite del prodotto B, l'incumbent perde tutti i consumatori anche nel mercato A, di conseguenza nel secondo stage del modello, dove le imprese scelgono i prezzi, l'incumbent sceglierà un prezzo più basso per cercare di rendere difficoltosa l'entrata del rivale. In conclusione l'entrante trova difficoltoso far ingresso nel mercato sotto queste condizioni e sceglie di non entrare.

In Whinston se l'entrante fa ingresso nel mercato, l'incumbent non trova conveniente adottare la pratica del bundling e proprio per questo motivo deve esistere un commitment

credibile all'inizio del periodo che fa in modo che una volta che la decisione è presa non si possa più cambiare.

Nel modello di Nalebuff invece non è necessario impegnarsi irrevocabilmente nell'offrire un bundle in quanto il profitto dell'incumbent, assumendo l'entrata del rivale, è maggiore nel caso in cui l'incumbent utilizzi il bundle.

Una causa di questo, come precedentemente detto, è identificabile nel fatto che in Nalebuff abbiamo ipotizzato eterogeneità nella valutazione del bene A, mentre in Whinston no. Un'altra differenza tra i due modelli è che in Whinston l'entrante ha un vantaggio di costo nel produrre il bene B, che in Nalebuff non esiste e ciò rende l'incumbent meno vulnerabile ad un eventuale ingresso dell'entrante.

Per concludere con il modello di Nalebuff, possiamo affermare che un monopolista è incentivato a praticare il bundling per ottenere una price discrimination o per evitare duplicazioni di costi, ma il principale obiettivo rimane comunque quello di conservare il potere di mercato. Ciò è possibile grazie al fatto che il bundling è uno strumento che crea deterrenza all'entrata, ma nello stesso tempo diminuisce l'impatto di un'eventuale entrata di un rivale in un dato mercato, infatti, come abbiamo visto un entrante ha più difficoltà ad entrare nel mercato quando l'incumbent offre il bundle, e allo stesso tempo risulta essere una strategia ideale, migliore dal punto di vista dei profitti rispetto alla vendita separata dei beni, anche nel momento in cui l'entrante dovesse decidere di fare il suo ingresso nel mercato.

CAPITOLO 3-BUNDLING E CONSEGUENTI EFFETTI SULL'IMPRESA E SUL MERCATO

1 RAGIONI STRATEGICHE

Negli ultimi trent'anni vari autori hanno cercato di individuare le ragioni che giustificano l'implementazione di una strategia di bundling, cercando di analizzarla secondo differenti punti di vista. Dalla ricognizione effettuata da Simon e Wuebker¹⁵ emergono svariati motivi:

- Estensione del potere monopolistico; un'impresa che detiene un forte potere di mercato può sfruttare la sua posizione dominante per precludere ai concorrenti la possibilità di entrare anche in altri mercati.

Burstein, in particolare, analizza il caso dell'IBM cercando di collegare la vendita di schede perforate (il bene complementare) a quella della macchina di tabulazione (il prodotto di base).

A seguito dell'attuazione di tale strategia IBM riuscì ad estendere la propria posizione dominante anche nel mercato delle schede perforate.

- Generazione di economie di scala e di scopo; probabilmente la possibilità di trarre beneficio dalla realizzazione di volumi più ampi di produzione è la ragione economica più intuitiva a favore del bundling; in effetti nella produzione di servizi, come è noto caratterizzata da un'alta incidenza di costi fissi, una volta allestiti gli impianti non è difficile ottenere quantità più elevate di output a costi molto contenuti ed anche in varie versioni.
- Preservare la reputazione dei propri prodotti; ad esempio il giudizio sulla qualità e l'affidabilità di un'automobile potrebbe essere condizionato negativamente se il cliente, acquistando separatamente i pneumatici, scegliesse un prodotto di bassa qualità che impattasse negativamente sulle prestazioni del bene principale.

¹⁵ H. Simon e G. Wuebker, Bundling – A powerful method to better exploit profit potential. In R. Fuerderer, G. Wuebker e A. Hermann, Optimal bundling: marketing strategies for improving economic performance. Heidelberg Springer Verlag, 1999.

- Riduzione dei costi di transazione; il bundling consente di ridurre i costi di transazione poiché gli acquirenti si limitano a contrattare con un'unica impresa contraendo i cosiddetti costi non monetari (tempo e risorse dedicate alla ricerca di informazioni, percezione di rischio, etc.).

In tal senso, la creazione di un'offerta congiunta favorisce l'impresa nel mantenere la relazione con i clienti acquisiti soprattutto laddove il pacchetto è composto da tanti elementi ed è più difficile ottenere delle informazioni necessarie, ossia laddove il livello di incertezza risulta essere particolarmente elevato.

- Creazione di barriere all'entrata; la pratica del bundling consente all'impresa di favorire una relazione duratura con il cliente creando, di fatto, delle barriere all'entrata a nuovi competitors.

- Riduzione dell'aggressività tra concorrenti in un mercato di duopolio.

Carbajo, De Meza e Seidmann¹⁶ dimostrano che in un mercato duopolistico entrambe le imprese, se compongono le offerte sotto forma di bundling, ottengono un vantaggio.

- Discriminazione di prezzo; uno dei motivi più significativi che giustificano il bundling nell'offerta, come già analizzato nei capitoli precedenti, risiede nel fatto che esso agisce quale strumento alternativo alla discriminazione di prezzo stricto sensu.

1.1 PARTNERSHIP E FUSIONI

Tra i tanti motivi che spingono due o più imprese a collaborare, o addirittura a fondersi in un'unica entità, oltre che i soliti miglioramenti delle performance, maggiore innovazione e condivisione di informazioni possiamo ritrovare la volontà delle parti di diminuire la concorrenza e aumentare la propria quota di mercato attraverso la pratica del bundling.

A tal proposito possiamo citare brevemente il caso General Electric/Honeywell dove la Commissione europea ha negato l'autorizzazione alla fusione dei due colossi in un primo momento nel 2001 per poi confermare tale decisione il 14/12/2005.

¹⁶ J.D.Carbajo, D.De Meza e D.J. Seidmann, A strategic motivation for commodity bundling. The Journal of Industrial Economics, 1990, vol.38, March.

La General Electric Company, la più grande società per azioni al mondo, nonché il primo produttore di motori a reazione per aeromobili, ha annunciato nell'ottobre del 2001 la maggiore fusione industriale della storia. Jack Welch, in qualità di Chief Executive Officer, dichiarò in quell'occasione che la General Electric intendeva acquisire la Honeywell che, con la sola eccezione dei motori d'aereo, era il più importante produttore su scala mondiale di attrezzature aerospaziali.

Welch affermò inoltre che la prospettata fusione non sarebbe stata contraria alla normativa antitrust: la concentrazione sarebbe stata infatti di tipo conglomerale e non di tipo orizzontale e avrebbe avuto il risultato di raggruppare imprese fornitrici di prodotti complementari.

Il 2 maggio 2001 la Antitrust Division del Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti d'America autorizzò l'acquisizione a condizione che fosse contestualmente costituita una società sussidiaria di non rilevante entità cui trasferire le attività sostanzialmente coincidenti, e relative alla costruzione dei motori, svolte dalle due società madri.

Il 3 luglio 2001 la Commissione Europea, però, giudicò la fusione incompatibile con il mercato comune e, di conseguenza, la vietò mettendo in rilievo una serie di punti critici:

1) In primo piano abbiamo sicuramente l'adozione di politiche di bundling. La società incorporata, fornendo un'ampia gamma di prodotti complementari in settori nei quali appare dominante o quasi dominante, potrebbe avere l'incentivo a promuovere un'offerta congiunta di prodotti diversi. Avvalendosi dei vantaggi offerti dall'integrazione economica, non escluse le enormi risorse finanziarie di GE Capital, essa sarebbe probabilmente in condizione di ridurre il prezzo del paniere composto dai diversi beni a offerta aggregata, alzando contemporaneamente il prezzo dei prodotti venduti singolarmente. I concorrenti, obbligati a confrontarsi, tra l'altro, con costi del capitale maggiori, non sarebbero in grado di abbassare i prezzi in ugual misura: pur perseguendo una strategia di riduzione dei prezzi, perderebbero quote di mercato nonché i profitti necessari a sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo e sarebbero costretti, in definitiva, ad abbandonare il mercato o segmenti chiave di esso. A questo punto, nella fornitura dei motori a reazione per aeromobili, nonché nella produzione dei componenti avionici e non avionici, l'impresa incorporata avrebbe la facoltà di aumentare il prezzo dei suoi prodotti, creando una posizione dominante o rafforzando quella esistente.

2) Eliminazione della competizione. L'acquisizione avrebbe dato origine ad una sovrapposizione orizzontale per ciò che attiene la produzione degli aerei a reazione di grandi dimensioni, degli aerei di uso privato/commerciale e di quelli regionali, rafforzando la posizione dominante della General Electric.

3) Esclusione verticale dei costruttori di motori concorrenti. La Honeywell costituisce, nei confronti dei fabbricanti di motori per aerei, un importante fornitore di sistemi di controllo, quali i dispositivi per l'avviamento: essa potrebbe ritardare o interrompere la fornitura di tali componenti nonché, rafforzando la posizione dominante della General Electric nella produzione dei motori, rendere più gravosi i costi per le imprese concorrenti.

4) Reciprocità (ovvero l'utilizzazione del potere di influenza derivante dalla posizione di mercato per indurre i fornitori di una società ad esserne clienti fedeli): essa può portare all'esclusione di alcuni produttori di componenti, avionici e non, dall'accesso ad importanti segmenti di mercato che sarebbero stati altrimenti in grado di assicurarsi. La GE Capital garantisce un ampio supporto finanziario ai suoi potenziali clienti, i costruttori di aeromobili, e sfrutta il proprio potere finanziario congiuntamente a quello della General Electric per ottenere contratti di fornitura esclusiva a favore dei propri prodotti.

Considerando tutti i profili critici evidenziati, risulta chiaro che la Commissione temesse numerosi effetti negativi sulla concorrenza come l'impossibilità di finanziare iniziative per promuovere la competitività dovuta alle condizioni di profitto insufficienti che si venivano a creare sul mercato o addirittura l'uscita immediata dei competitors dal mercato.

1.2 FATTORI RILEVANTI SECONDO PAUN

In uno scritto più recente¹⁷ D. Paun afferma che vi sono quattro fattori che un'impresa dovrebbe verificare prima di decidere se attuare o meno una strategia di bundling:

1) Fattori relativi al cliente:

¹⁷ "When to bundle or unbundled products. Industrial Marketing Management, 1993, vol. 22."

a. Il pacchetto è in grado di offrire ai clienti un risparmio in termini di costi di transazione.

b. I clienti non hanno una conoscenza approfondita del pacchetto; in tal caso l'acquisto contemporaneo di una pluralità di prodotti presso un unico rivenditore viene percepito come meno rischioso. Il minor rischio percepito è legato a due elementi: il primo è che si tende ad attribuire maggiore affidabilità ad un pacchetto assemblato da un soggetto esperto nel settore ed il secondo che l'acquisto è coperto da un'unica garanzia.

c. I clienti hanno preferenze non troppo difforni.

2) Fattori relativi all'ambiente:

a. Sul mercato vengono offerti esclusivamente pacchetti; in altri termini non esistono altri concorrenti specializzati nella vendita, a condizioni più vantaggiose, dei singoli elementi del pacchetto

b. L'offerta congiunta tende a creare elevate barriere all'entrata; se, all'interno di un settore, continuano ad essere offerti esclusivamente pacchetti, è probabile che ciò rappresenti un forte ostacolo all'entrata di potenziali nuovi concorrenti la cui offerta è, invece, costituita da singoli prodotti.

3) Fattori relativi all'impresa:

a. L'impresa detiene un diritto di esclusiva sul pacchetto che i concorrenti non possono duplicare.

b. L'impresa ottiene un vantaggio di costo; il pacchetto, infatti, secondo il punto di vista di Paun, può essere considerato un prodotto standardizzato, meno costoso da produrre rispetto ai singoli elementi non standardizzati.

c. Il bundling consente all'impresa di attuare una discriminazione di prezzo.

d. L'impresa che offre i propri prodotti in leasing, considera molto importante che siano utilizzati con cura e che sia fatta la necessaria manutenzione ; in tal modo, infatti, l'impresa offrirà unitamente al prodotto in leasing una serie di servizi post-vendita.

4) Fattori relativi al prodotto:

a. I prodotti riuniti nel pacchetto sono fra loro complementari; come già detto la complementarietà consente di incrementare i vantaggi perseguibili (anche se, però, non è una

condizione necessaria), in quanto, molto probabilmente il prezzo del pacchetto potrà essere superiore alla somma dei prezzi di tutti gli elementi che lo compongono.

b. Il bundling consente all'impresa di differenziarsi dai propri concorrenti.

c. La combinazione degli elementi è stata studiata in modo tale da ottimizzare la performance dell'intero pacchetto.

Due importanti economisti come Radas e Shugan¹⁸ invece dimostrano che una strategia di bundling può essere adoperata anche per rendere più attraente l'offerta di servizi nei periodi di alta stagione; se ai clienti che acquistano il servizio durante il periodo di punta si offre congiuntamente la possibilità di utilizzare, gratuitamente, il medesimo servizio anche in bassa stagione, di fatto si aumentano i ricavi perché aumentano le vendite alle tariffe di alta stagione che sono più elevate. In pratica si «lega insieme» il servizio più richiesto con quello meno richiesto. Una compagnia aerea, ad esempio, potrà offrire ad un viaggiatore che acquista un biglietto a prezzo pieno nei periodi «di punta», anche un biglietto gratuito per viaggiare nella la bassa stagione .

2 COMPOSIZIONE DELL'OFFERTA

I prodotti che compongono un pacchetto possono essere fra loro complementari, sostituti, oppure non avere nessun legame.

Nei pacchetti complementari i prodotti sono tra loro fortemente integrati tanto da formare un Sistema (ad esempio il computer ed il monitor, la tv ed il videoregistratore); in quelli non complementari, invece, le singole componenti del pacchetto non sono tra loro correlate (ad esempio una stampante venduta unitamente al cellulare).

Eppen, Hanson e Martin¹⁹ hanno indicato sette linee guida per realizzare pacchetti competitivi, suddivise in tre possibili fronti sui quali le singole imprese possono agire : riduzione dei costi, espansione del mercato, miglioramento della performance del prodotto.

Nel primo caso, qualora l'impresa decida di adottare il bundling per ridurre i costi occorre:

¹⁸ S.Radas e S.M.Shugan, Managing service Demand: shifting and bundling. Journal of Service Research, 1998, n. 1.

¹⁹ G.D. Eppen et al., op. cit., 1991

1. individuare i prodotti i cui costi di avviamento sono particolarmente elevati;
2. ricercare i prodotti che presentano i rapporti marginali di contribuzione più elevati.

Nella seconda ipotesi l'impresa, se ha come fine quello di agire sul fronte dell'espansione del mercato è necessario :

3. realizzare un pacchetto capace di aggregare segmenti diversi che presentano gusti e preferenze diverse, ma che attribuiscono al pacchetto valori molto simili;
4. qualora l'impresa si rivolga ad un mercato poco sensibile al prezzo, ma con una domanda difficilmente influenzabile, è opportuno offrire un unico pacchetto generico che soddisfi le esigenze di una pluralità di segmenti; se invece, il mercato a cui l'impresa si rivolge non è sensibile al prezzo ed è caratterizzato da una domanda facilmente influenzabile, è commercialmente valido offrire una serie di pacchetti, ognuno dei quali viene venduto ad un prezzo più elevato rispetto al precedente; ogni combinazione dovrà differire da quella precedente per il fatto di contenere uno o più prodotti aggiuntivi e, quindi, incentivi che inducano il potenziale cliente ad essere attratto dalla nuova offerta;
5. utilizzare il pacchetto per agire sul fronte dei costi di acquisizione del cliente.

Infine, nel caso in cui l'impresa abbia inserito all'interno della propria linea produttiva esclusivamente prodotti fra loro complementari, il bundling potrà essere implementato per migliorare la performance complessiva dell'intera gamma di prodotti e in tale situazione è opportuno:

6. promuovere il bundling puro se i prodotti offerti garantiscono, se utilizzati congiuntamente, una performance migliore;
7. promuovere il bundling qualora si introduca sul mercato una nuova categoria di prodotto che fa affidamento su una nuova tecnologia; in tal caso, tale formula consente all'impresa offerente di far conoscere ai potenziali clienti l'intera gamma di vantaggi apportati dai nuovi beni/servizi.

2.1 VALUTAZIONE DELL'OFFERTA DA PARTE DEL CLIENTE

Il valore che il cliente attribuisce ad un'offerta congiunta può essere superiore, inferiore o uguale a quello che lo stesso attribuisce ai prodotti acquistati singolarmente. La

differenza fra il valore attribuito al pacchetto e la somma delle valutazioni delle singole componenti in esso contenuti viene definita effetto di bundling. In tal senso si possono verificare tre situazioni:

a. Il valore attribuito al pacchetto è pari alla somma dei valori attribuiti alle singole componenti.

Il cliente non ottiene alcuna utilità aggiuntiva acquistando il pacchetto e non i singoli prodotti separatamente. È probabile che questa situazione si verifichi se i prodotti inseriti nel pacchetto sono entrati in una fase di maturità; il livello di standardizzazione dei prodotti è elevato, così come il livello informativo del cliente che è in grado di comporre autonomamente il proprio pacchetto. In tal caso considerando le variabili di prezzo come statiche l'effetto bundling risulta essere nullo.

b. Il valore attribuito al pacchetto è superiore rispetto alla somma delle valutazioni attribuite alle singole componenti (si parla in tal caso di premium bundling), ossia l'effetto di bundling è positivo; ciò permette di affermare che il prezzo di riserva del cliente per il pacchetto è «super additivo». In altri termini il cliente valuta più utile acquistare il pacchetto, anziché acquistare i singoli articoli separatamente. Questa situazione si verifica frequentemente se i prodotti inseriti nel pacchetto sono ai primi stadi del ciclo di vita del prodotto e, ancora di più se sono fra loro complementari²⁶. Dato che il livello di incertezza è elevato, a causa del basso grado di standardizzazione dei prodotti inseriti nel pacchetto, il cliente preferisce affidarsi ad un pacchetto confezionato ad hoc da un soggetto competente.

c. Il valore attribuito al pacchetto è inferiore rispetto alla somma dei prezzi di riserva per i diversi prodotti in esso inseriti, ossia l'effetto di bundling è negativo. Questa circostanza si presenta quando i prodotti combinati sono percepiti come sostituti. Il cliente, in definitiva preferisce acquistare i prodotti individualmente e a prezzi distinti.

Tutte e tre le situazioni di effetto bundling analizzate precedentemente sono valutate considerando la staticità dei prezzi nel lungo periodo; ma se si dovessero analizzare tali effetti secondo una prospettiva dinamica risulta evidente che i repentini cambiamenti di prezzo dei prodotti inclusi nel bundle provocherebbero una conseguente variazione dell'effetto bundling. È quindi naturale che il prezzo del bundling sia definito in ottica delle possibili variazioni di prezzo nel lungo periodo e non solo in base ai prezzi attuali.

Per quanto riguarda il metodo adottato dai potenziali clienti per la valutazione di un pacchetto, è stato ipotizzato che essi facciano riferimento al così detto modello di

«ancoraggio ed aggiustamento». Il modello di ancoraggio ed aggiustamento si compone di tre fasi:

1. la fase di scansione, nella quale gli acquirenti individuano gli elementi contenuti nel pacchetto;
2. la fase di ancoraggio, nella quale viene scelto l'elemento del pacchetto percepito come il più importante; se nessuno dei prodotti viene percepito più importante rispetto agli altri, il cliente ne sceglie uno arbitrariamente.

In ogni caso il primo elemento scelto sarà determinante per la valutazione complessiva del pacchetto;

3. la fase di aggiustamento: dopo avere selezionato il prodotto predominante, il cliente valuta gli altri elementi del pacchetto in ordine decrescente rispetto all'importanza percepita. Passo dopo passo, ossia valutazione dopo valutazione, viene modellato il valore attribuito all'intero pacchetto, fino a quando non si giungerà alla valutazione finale, espressa dopo aver esaminato il prodotto contenuto nel pacchetto percepito come meno importante dal potenziale cliente. È stato dimostrato che tale valore finale corrisponde spesso ad una media aritmetica ponderata fra le utilità attribuite ai singoli prodotti contenuti nel pacchetto medesimo.

La valutazione del potenziale cliente per un pacchetto, ossia il suo prezzo di riserva, è un'informazione molto preziosa per un'impresa che intende implementare il bundling in quanto è uno degli elementi che unitamente alla struttura dei costi dell'impresa, va tenuto in considerazione per la definizione del prezzo dello stesso.

In generale si è potuto osservare che se gli articoli inseriti nel pacchetto sono complementari il prezzo dello stesso può anche essere superiore rispetto alla somma dei prezzi dei singoli prodotti in esso contenuti; il cliente, come si è visto, è disposto a pagare un prezzo superiore proprio perché dall'acquisto del pacchetto trae un'utilità aggiuntiva rispetto all'acquisto dei singoli prodotti separatamente. Nel caso di pacchetti non complementari, invece, in genere il cliente non ottiene un'utilità superiore rispetto all'acquisto dei prodotti individuali, per cui il proprio prezzo di riserva per il pacchetto non è mai superiore alla somma dei prezzi di riserva per i singoli articoli in esso contenuti; per tale motivo l'impresa offerente, per indurre i potenziali clienti ad acquistare un pacchetto, pratica, in genere, uno sconto sul prezzo complessivo. Data l'importanza della valutazione attribuita dai clienti al pacchetto, qualche autore si è chiesto se esistano espedienti attuabili dall'impresa offerente per massimizzarla. Johnson et al., sulla base della «prospect theory», indicano che la valutazione può essere massimizzata presentando al cliente un unico prezzo per l'intero pacchetto anziché più

prezzi, ognuno riferito ad un singolo articolo in esso contenuto con una pluralità di sconti, offrendo in alternativa un unico sconto complessivo sul pacchetto del medesimo ammontare.

3 BUNDLING COME STRUMENTO DI FIDELIZZAZIONE

Le politiche di prezzo devono tenere in considerazione diversi aspetti tra cui, non ultima, la relazione con la propria customer base. In realtà la personalizzazione dell'offerta, che è alla base della customizzazione di massa, si basa sulla formulazione di un bundle differente per ciascun segmento di clientela e, in seconda istanza, per ciascun cliente presente all'interno del segmento, di una differente versione dell'offerta che tiene conto della capacità di spesa di ciascuno.

Il bundling, in realtà, non è altro che una strategia di prezzo, o meglio una strategia di prodotto asservita alla discriminazione dei prezzi, che può fungere in maniera ottimale da strategia di fidelizzazione e miglioramento delle relazioni. Esso è adoperato soprattutto da società che hanno un portfolio prodotti/servizi molto ampio e può essere considerato un'ottima leva di fidelizzazione posto che un'impresa relationship-oriented dovrebbe puntare sicuramente alla formulazione di quello che abbiamo definito satisfaction price (unica misura di prezzo che consente la realizzazione della c.d. rendita di valore).

Il prezzo deve essere determinato tenendo conto di tre variabili essenziali :

- costo del prodotto;
- concorrenza;
- domanda.

Tenendo conto soprattutto della concorrenza e della domanda si può generare, per l'appunto, un prezzo di soddisfazione ovvero un prezzo che sia commisurato al valore percepito dal cliente. Determinare il prezzo sulla base del valore percepito dal cliente significa andare ad analizzare quali sono le componenti del prezzo, cioè i costi e i benefici che il cliente rispettivamente sostiene e consegue al momento dell'acquisto attraverso l'esborso monetario che devono essere accertati qualitativamente e successivamente quantificati.

La discriminazione dei prezzi è importante perché, da un lato, permette di non erogare un valore superiore a quello generato al cliente attraverso un prezzo troppo basso, non adeguato alla disponibilità che il cliente era disposto a pagare; dall'altro, impedisce che il prezzo applicato sia invece troppo alto e dunque non giustificato da un effettivo valore erogato non commisurato alla disponibilità di spesa del cliente.

Il raggiungimento di un equo scambio di valore tra impresa e cliente implica anche che l'azienda sia sempre in grado di cogliere le esigenze dei propri clienti evitando a questi ultimi la necessità di ricercare altri fornitori per l'appagamento di bisogni che la stessa sarebbe in grado di soddisfare. Ecco perché le strategie di cross-selling dovrebbero mirare ad offrire alla customer base pacchetti di prodotti/servizi atti a soddisfare una serie di bisogni non solo effettivi ma anche latenti per il cliente stesso; questa tecnica di vendita rientra, quindi, nelle politiche di bundling e, assieme all'up-selling, rappresenta una tecnica di discriminazione dei prezzi in grado di generare, per l'appunto, l'applicazione di un pricing differente a seconda delle diverse disponibilità di spesa.

Dobbiamo prima di tutto chiarire che il bundling può avvenire attraverso un'operazione di:

- Up-selling, che consiste nell'offrire più unità dello stesso prodotto. Solitamente viene utilizzato nel caso in cui l'impresa abbia necessità di un'immediata liquidità finanziaria o di ridurre le scorte;
- Cross-selling, che consiste nell'offrire un pacchetto di più prodotti allo scopo di evitare che il cliente effettui la comparazione dei prezzi con quelli della concorrenza ovvero allo scopo di vendere anche prodotti meno appetibili.

Quella che si intende qui proporre è, infatti, una diversa ottica da cui vedere il bundling: non più come politica di prodotto asservita alla discriminazione dei prezzi ma come vera e propria politica di fidelizzazione e di personalizzazione dell'offerta.

La concezione tradizionale del bundling che identifica tale tecnica idonea soprattutto a vendere prodotti «deboli» affiancandoli ad altri maggiormente venduti (ovvero vendere ad uno stesso cliente un altro prodotto, accanto a quello principale, per il quale non sarebbe stato disposto a sostenerne il prezzo applicato), deve cedere il passo ad una visione cliente-centrica che punta l'attenzione sulla necessità di soddisfare più bisogni del customer allo scopo di incrementare la c.d. quota cliente, non solo attraverso l'incetta del

valore potenziale espresso su altri fornitori, ma anche attraverso una maggiore copertura dei bisogni. E' evidente che il bundling non deve essere percepito dal cliente come un'imposizione, come un tentativo di vendere prodotti «inutili», ma come un concreto vantaggio, come un'offerta, un pacchetto fatto su misura, realizzato ad hoc per soddisfare le proprie specifiche esigenze. Affinchè tale strategia diventi strumento di fidelizzazione e' necessario che l'offerta combinata di prodotti/servizi sia fatta in una prospettiva di soddisfazione dei bisogni dei cluster cui si rivolge pur essendo in realtà volta a sfruttare il massimale di spesa del cliente. Chiaramente il bundling non deve mai far venir meno la possibilità per il cliente di acquistare singolarmente i prodotti componenti il bundle stesso. Sarà invece il Versioning a permettere la soddisfazione di gruppi di clienti omogenei al loro interno ma con disponibilità a pagare importi differenti per i vari cluster.

Il bundling permette di sfruttare la capacità di spesa di un cliente e, dunque, influenza l'incremento della quota che, su quel cliente, l'impresa possiede, sottraendola alla concorrenza. La riduzione di prezzo conseguente alla politica di bundling è ampiamente compensata dall'accesso a quel volume di spesa del consumatore che altrimenti sarebbe orientato altrove o addirittura non orientato affatto perché legato a bisogni latenti non ancora emersi e dunque non ancora soddisfabili (ecco il motivo per cui risulta comunque fondamentale un continuo dialogo con i clienti allo scopo di individuarne i bisogni)..

Attraverso il bundling e' possibile annullare l'eterogeneità concernente la singola disponibilità a pagare per i vari prodotti da parte della base clienti permettendo all'impresa di ottenere il massimo da ciascuno di essi.

Immaginando di avere una customer base formata da due clienti ed un portfolio prodotti formato da due referenze. Il primo cliente ha un prezzo di riserva pari a 80 per il primo prodotto e 90 per il secondo. Il secondo cliente, invece, ha un prezzo di riserva di 60 per il primo prodotto e 110 per il secondo. In realtà la somma dei prezzi di riserva di entrambi e' sempre pari a 170 per cui se si decidesse di realizzare un bundling con i due prodotti a 170 non si avrebbe l'obbligo di fissare il prezzo singolo dei due prodotti pari al prezzo di riserva più basso (ovvero rispettivamente a 60 e 90) per non perdere le vendite verso i due clienti.

3.1 BOCS: BUNDLING OPTIMIZATION COMPOSED SYSTEM

Per comprendere effettivamente le fasi necessarie alla messa a punto di un'efficace strategia di bundling abbiamo provato a simulare il processo analitico-identificativo, denominato BOCS (Bundling Optimization Composed System), ideato allo scopo di individuare l'abbinamento ottimale di referenze che, almeno teoricamente, dovrebbe minimizzare il rischio promozionale dell'azienda, massimizzando il ritorno in termini di convenienza percepita dalla customer base già transattiva per le referenze oggetto di analisi. Si tratta di una esemplificazione del sistema che non prende in considerazione altre importanti variabili che influenzano tale scelta. Riteniamo tuttavia, che per semplificare la comprensione della metodologia, fosse opportuno estrapolare informazioni che fossero semplici da recuperare anche in una PMI, ancorchè evoluta dal punto di vista tecnologico-manageriale.

In tal senso, abbiamo impostato un'opportuna esemplificazione che potesse evidenziare in modo più analitico i passaggi operativi sia in termini di estrazione dei dati per l'identificazione del fabbisogno informativo minimo (data mining) che rielaborativi delle notizie provenienti dal sistema informativo.

Abbiamo, pertanto preso in considerazione un'azienda operante nel mercato del Personal Care attraverso la vendita diretta on-line ovvero per corrispondenza attraverso l'utilizzo di cataloghi cartacei quindicinali.

L'azienda Alfa S.p.A. in particolare vorrebbe realizzare un bundling di referenze, appartenenti alla categoria dei prodotti cosmetici, che fosse poco rischioso in termini di efficacia dell'operazione ma che allo stesso tempo potesse massimizzare il ritorno in termini di convenienza percepita dai propri clienti.

Obiettivo dell'azione è quello di incrementare il dimensionamento competitivo dell'azienda operando sulla crescita della quota cliente per i soggetti che già ne acquistavano i prodotti (valore attuale) ma che, allo stesso tempo, riservavano parte della loro spesa a referenze appartenenti alla medesima categoria ma commercializzate da altri competitor (valore potenziale espresso), ovvero che consapevolmente non destinavano proprio alla categoria sia per abitudini di consumo che di spesa (valore potenziale inespresso). Al riguardo abbiamo estrapolato dal database dell'azienda Alfa S.p.A. n. 10 referenze (contraddistinte da altrettanti codici EAN) sulle quali sarebbe interessante

impostare lo studio (nel caso specifico abbiamo individuato le 10 referenze best seller tenendo conto delle quattro principali finalità cosmetiche). Tali referenze, in particolare, sono state organizzate per destinazione d'uso e sono state strutturate in tal modo:

- Prodotti Cosmetici per Basi: Fondotinta, Correttore;
- Prodotti Cosmetici per Occhi: Mascara, Eye Liner, Ombretto;
- Prodotti Cosmetici per Labbra: Matita, Rossetto;
- Prodotti Cosmetici per Unghie: Smalto, Separatore.

Proprio sulla base di questa prima organizzazione delle referenze sembrerebbe ovvio procedere ad azioni di bundling abbinando prodotti aventi la medesima destinazione d'uso. In realtà tali abbinamenti, per quanto ovvi, potrebbero non risultare come la migliore soluzione attuabile per l'azienda sia in termini di rischio promozionale che di convenienza percepita. Ed è proprio per questo motivo che procederemo ad impiantare il BOCS per verificare se perverremo ai medesimi risultati.

TAVOLA 1 - ELENCO REFERENZE E LIVELLI DI PREZZO APPLICATI NEL PERIODO OGGETTO DI ANALISI

REPARTO	CATEGORIA	DESTINAZIONE D'USO	REFERENZA	EAN	PREZZO MINIMO	II LIVELLO	III LIVELLO	IV LIVELLO	V LIVELLO	PREZZO MASSIMO
PERSONAL CARE	COSMESI	UNGHIE	SMALTO	(A) 8003432230014	€ 2,19	€ 2,35	€ 2,38	€ 2,50		€ 3,13
PERSONAL CARE	COSMESI	BASE	CORRETTORE	(B) 8003432230026	€ 6,99	€ 7,39	€ 7,58	€ 7,78		€ 9,36
PERSONAL CARE	COSMESI	LABBRA	MATITA	(C) 8003432230275	€ 5,59	€ 5,67	€ 5,69	€ 5,72	€ 5,79	€ 5,99
PERSONAL CARE	COSMESI	LABBRA	ROSSETTO	(D) 8003432230283	€ 9,39	€ 9,53	€ 9,56	€ 9,60	€ 9,67	€ 10,22
PERSONAL CARE	COSMESI	UNGHIE	DECORAZIONE	(E) 8003432230290	€ 1,89	€ 2,09	€ 2,14	€ 2,22	€ 2,38	€ 2,87
PERSONAL CARE	COSMESI	BASE	FONDOTINTA	(F) 8003432230335	€ 11,59	€ 11,64	€ 11,66	€ 11,69	€ 11,74	€ 11,88
PERSONAL CARE	COSMESI	OCCHI	EYE LINER	(G) 8003432230345	€ 8,29	€ 8,63	€ 8,80	€ 9,31		€ 10,32
PERSONAL CARE	COSMESI	OCCHI	OMBRETTO	(H) 8003432230443	€ 4,39	€ 4,66	€ 4,71	€ 4,79	€ 5,20	€ 6,00
PERSONAL CARE	COSMESI	UNGHIE	SEPARATORE	(I) 8003432230454	€ 0,59	€ 0,70	€ 0,72	€ 0,77	€ 0,86	€ 1,12
PERSONAL CARE	COSMESI	OCCHI	MASCARA	(L) 8003432230467	€ 7,49	€ 7,59	€ 7,61	€ 7,64	€ 7,69	€ 8,08

Nella Tavola 1 abbiamo rappresentato in forma tabellare, oltre all'elenco delle 10 referenze, anche i livelli di prezzo che sono stati applicati dall'azienda in un determinato periodo di tempo (nel nostro caso si tratta dei prezzi di vendita adottati dall'impresa negli

ultimi dodici mesi). Per ogni referenza sono stati individuati massimo 6 livelli di prezzo comprendendo, tra questi, anche quello minimo (pari al costo d'acquisto più l'applicazione di una congrua e coerente remunerazione del capitale di rischio - margine commerciale) e quello massimo (che di solito tiene conto del prezzo applicato dalla concorrenza). Sono stati esclusi i prezzi sottocosto in quanto frutto di attività promozionali finalizzate a ridurre le scorte di magazzino da quantità che, per innovazione tecnologica o scadenza ravvicinata, dovevano essere smaltite. La scelta di escludere i prodotti sottocosto è collegabile con l'opportunità di non tenere conto, nella definizione del bundle price, di livelli di prezzo che fossero inopportuni dal punto di vista imprenditoriale (e ciò soprattutto in considerazione del fatto che già il bundling è uno strumento promozionale).

TAVOLA 2- ELENCO DEI POSSESSORI DI LOYALTY CARD E DISPONIBILITA' A PAGARE PER OGNI REFERENZA

	CLIENTE (N. CARD)	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(L)
		800343223001	800343223002	800343223027	800343223028	800343223029	800343223033	800343223034	800343223044	800343223045	800343223046
1	C3670644630	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 10,22	€ 2,87	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,79	€ 0,86	€ 7,69
2	C3972719773	€ 2,19	€ 9,36	€ 5,69	€ 9,53	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 6,00	€ 0,86	€ 7,49
3	C4825572125	€ 2,19	€ 7,58	€ 5,99	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,61
4	C6520038237	€ 2,19	€ 7,58	€ 5,59	€ 9,60	€ 2,14	€ 11,64	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
5	C3468675518	€ 2,35	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,39	€ 2,87	€ 11,69	€ 9,31	€ 4,39	€ 0,72	€ 7,49
6	C9264989572	€ 2,19	€ 7,39	€ 5,72	€ 9,60	€ 2,87	€ 11,66	€ 8,29	€ 4,71	€ 0,59	€ 7,64
7	C5112616187	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 10,22	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,64
8	C4625643781	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,67	€ 2,87	€ 11,59	€ 10,32	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,64
9	C4422420777	€ 2,19	€ 7,58	€ 5,59	€ 9,56	€ 2,22	€ 11,64	€ 8,29	€ 4,71	€ 0,59	€ 7,61
10	C4110969367	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,69	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,59	€ 9,31	€ 4,39	€ 0,72	€ 7,49
11	C5223460169	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 10,22	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,79	€ 0,59	€ 7,49
12	C6713879814	€ 2,38	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,39	€ 2,14	€ 11,66	€ 9,31	€ 6,00	€ 1,12	€ 7,69
13	C3518560246	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,99	€ 9,56	€ 2,87	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
14	C5036639193	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,72	€ 9,39	€ 2,38	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,61
15	C3457829316	€ 2,50	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,60	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
16	C9409413381	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,67	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,66	€ 9,31	€ 4,71	€ 0,59	€ 7,49
17	C1775951576	€ 3,13	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,39	€ 2,38	€ 11,59	€ 8,63	€ 4,39	€ 0,72	€ 7,64
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
46	C0026939678	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,69	€ 10,22	€ 1,89	€ 11,69	€ 8,29	€ 5,20	€ 0,59	€ 7,49
47	C1410335797	€ 2,38	€ 7,39	€ 5,59	€ 10,22	€ 2,22	€ 11,74	€ 8,80	€ 4,39	€ 0,77	€ 8,08
48	C7344048729	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,72	€ 9,56	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,80	€ 4,66	€ 1,12	€ 7,69
49	C7934386041	€ 2,38	€ 6,99	€ 5,69	€ 9,60	€ 1,89	€ 11,64	€ 8,29	€ 4,39	€ 1,12	€ 7,61
50	C7522050673	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,67	€ 9,60	€ 2,14	€ 11,59	€ 8,80	€ 6,00	€ 0,86	€ 8,08
51	C2846310674	€ 2,19	€ 7,39	€ 5,59	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,74	€ 8,29	€ 4,71	€ 0,59	€ 7,49
52	C2167720264	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,69	€ 9,67	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 1,12	€ 7,49
53	C1939187071	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,67	€ 9,56	€ 2,14	€ 11,69	€ 8,29	€ 4,66	€ 0,59	€ 7,61
54	C5649007105	€ 2,38	€ 6,99	€ 5,72	€ 9,53	€ 1,89	€ 11,74	€ 8,29	€ 5,20	€ 0,59	€ 7,49
55	C7351856067	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,60	€ 2,14	€ 11,59	€ 9,31	€ 4,71	€ 0,70	€ 7,61
56	C9107875015	€ 2,35	€ 6,99	€ 5,69	€ 9,39	€ 2,22	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,79	€ 0,72	€ 7,61
57	C3146196768	€ 2,38	€ 7,39	€ 5,59	€ 9,53	€ 2,14	€ 11,66	€ 8,29	€ 5,20	€ 0,86	€ 7,49
58	C3998199235	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,72	€ 9,56	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
59	C5779576120	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,99	€ 9,67	€ 1,89	€ 11,66	€ 8,29	€ 4,71	€ 0,72	€ 7,61
60	C2534113558	€ 2,38	€ 7,58	€ 5,59	€ 10,22	€ 2,14	€ 11,59	€ 8,29	€ 6,00	€ 0,70	€ 7,49
61	C7495641649	€ 3,13	€ 7,58	€ 5,59	€ 9,56	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
62	C3955627374	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,77	€ 7,49
63	C0758838927	€ 2,50	€ 9,36	€ 5,59	€ 9,39	€ 2,87	€ 11,74	€ 8,63	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,59
64	C0861621201	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,72	€ 9,67	€ 1,89	€ 11,64	€ 8,29	€ 4,71	€ 0,59	€ 7,49
65	C4763568986	€ 2,38	€ 6,99	€ 5,79	€ 9,39	€ 2,14	€ 11,66	€ 8,29	€ 4,79	€ 0,72	€ 7,61
66	C9199152044	€ 2,19	€ 7,39	€ 5,69	€ 9,39	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,29	€ 4,39	€ 0,59	€ 7,49
67	C2190633617	€ 3,13	€ 7,58	€ 5,59	€ 9,67	€ 1,89	€ 11,59	€ 8,80	€ 5,20	€ 0,59	€ 7,61
68	C3019745915	€ 2,19	€ 6,99	€ 5,59	€ 9,56	€ 2,87	€ 11,59	€ 10,32	€ 4,71	€ 0,72	€ 7,61

A questo punto abbiamo estrapolato dal sistema informativo (Tavola 2) l'elenco dei clienti possessori di Loyalty Card che, nel periodo oggetto di analisi (quindi negli ultimi dodici mesi), avevano acquistato almeno una volta tutte le referenze prese in considerazione nel caso specifico abbiamo individuato 68 clienti) e, per ogni combinazione cliente/referenza, abbiamo identificato il prezzo massimo che sono stati disposti a spendere (c.d. prezzo di riserva). E' opportuno evidenziare, per un'analisi più accurata, che avremmo dovuto prendere in considerazione, per i vari livelli di prezzo, anche la frequenza e le quantità acquistate per ogni atto d'acquisto in modo da identificare, come effettiva disponibilità a pagare, il prezzo medio ponderato.

Inoltre, da una più approfondita riflessione, tale prezzo potrebbe risultare comunque una sottostima di tale effettiva disponibilità in quanto potrebbero esserci dei clienti disposti a pagare di più di quanto abbiano in realtà pagato per quel determinato prodotto. La possibilità di avere una valutazione ancora più precisa di tale indicatore richiederebbe, tuttavia, la somministrazione di un questionario a ciò finalizzato ma, come abbiamo già accennato, per motivi di semplificazione, non trattandosi di aspetti che impattano sul modus operandi, abbiamo preferito partire dall'assunto che il prezzo massimo che un soggetto sarebbe disposto a pagare dovrebbe coincidere con il prezzo massimo che concretamente ha pagato in un determinato periodo di tempo. A questo punto è necessario fare una scelta tattica ovvero identificare le unità che dovranno comporre questo bundle pack in quanto, a seconda del numero che sceglieremo, sarà possibile identificare una certa quantità di combinazioni. Nel nostro caso, sempre per motivi di semplicità abbiamo pensato di realizzare bundle formati da due referenze per cui, applicando la formula per il calcolo delle combinazioni senza ripetizioni, avremo:

$$\binom{n}{k} = \frac{n!}{k!(n-k)!} \Rightarrow \binom{10}{2} = \frac{10!}{2!(10-2)!} = \frac{3.628.800}{2 \times 40.320} = 45$$

in cui n rappresenta il numero di referenze che appartengono alla popolazione (ovvero 10) e k il numero massimo di unità che dovrebbero comporre il bundle (ovvero 2) a queste dovremmo aggiungere anche le 10 combinazioni composte da referenze uguali in modo da prevedere sia le 45 opportunità di cross-selling sia le 10 possibilità di up-selling. È opportuno utilizzare sempre la formula delle combinazioni senza ripetizioni (e quindi

considerare il numero di combinazioni omogenee separatamente) in quanto, anche se volessimo considerare bundle formati da 3 referenze, l'impiego di soluzioni del tipo A+A+B ovvero B+C+C non sono molto comuni e renderebbero più complessa l'analisi. Si pensi che, con l'attuale impostazione, se volessimo realizzare abbinamenti di 3 referenze dovremmo proiettare l'analisi su 120 combinazioni (+10 omogenee) mentre se, al contrario, volessimo considerare anche le ripetizioni tale analisi dovrebbe avvenire su 220 combinazioni.

A questo punto è necessario procedere con l'elaborazione dei dati, per cui su un foglio di calcolo impostiamo tante righe per quante sono le combinazioni che intendiamo monitorare (nel nostro caso di tratta di 55 possibilità di bundling ovvero 10 di upselling e 45 di cross-selling). Le colonne di questa tabella, invece, saranno ancora una volta rappresentate dai 68 codici cliente delle Loyalty Card inizialmente prese in considerazione. In corrispondenza di ogni incrocio combinazione/cliente calcoleremo la somma dei prezzi di riserva identificando, per ognuno di essi, l'ipotetico Bundle Price che ogni cliente sarebbe disposto a pagare.

Partendo dall'assunto che esiste un'opportunità di bundling solo se la sommatoria dei prezzi di riserva delle referenze che compongono il bundle sono tendenzialmente uguali per ogni cliente monitorato, possiamo dire che l'orientamento verso una soluzione o l'altra può essere determinata attraverso l'analisi della variabilità che ogni singolo bundle price (espresso più o meno tacitamente dai vari clienti) ha rispetto alla media. In altre parole tanto più è ridotta la variabilità del prezzo complessivo che ogni singolo cliente è disposto a pagare per quel bundle, tanto più significa che, per quel gruppo di clienti, il prezzo di riserva complessivo per quello specifico bundle si aggira intorno alla media e che quindi la scelta di combinazioni con livelli di variabilità ridotta, riduce la rischiosità dell'azione promozionale. Questo significa che se l'azienda decidesse di offrire un determinato abbinamento a volatilità ridotta offrendo il bundle price più basso tra quelli possibili definiti dai clienti, otterrebbe un successo sicuro in quanto tutti i clienti percepirebbero la convenienza dell'operazione (che, in tal senso, non passerebbe inosservata) e sarebbe minimizzato il rischio che la riduzione dei ricavi dovuti alla scelta del bundle price più basso non venisse compensata dall'incremento delle quantità vendute a seguito dell'operazione.

Nella Tavola 3, sotto riportata, abbiamo rappresentato le 55 possibilità di bundling e per ognuna di esse abbiamo indicato lo Scarto Quadratico Medio calcolato sulla distribuzione

dei Bundle Price Ipotetici Espressi collegabili ai 68 clienti oggetto di analisi. Tuttavia, la comparabilità degli SQM delle combinazioni non è effettuabile se lo stesso non viene rapportato all'Average Bundle Price (ABP ovvero alla media dei Bundle Price Ipotetici Espressi) in quanto tale operazione ci permette di relativizzare e trasformare in proporzione il peso di tale scostamento medio dalla media.

TAVOLA 3 - TABELLA DEI LIVELLI DI VARIABILITÀ DEI BUNDLE PRICE IPOTETICI ESPRESSI DALLA CUSTOMER BASE

COMBINAZIONI	SQM	BUNDLE PRICE MIN	ABP	CV ESTERNA
UP-SELLING (A+A)	€ 0,624	€ 4,38	€ 4,73	13,18%
CROSS-SELLING (A+B)	€ 0,667	€ 9,18	€ 9,66	6,91%
CROSS-SELLING (A+C)	€ 0,317	€ 7,78	€ 8,04	3,95%
CROSS-SELLING (A+D)	€ 0,437	€ 11,58	€ 12,00	3,65%
CROSS-SELLING (A+E)	€ 0,473	€ 4,08	€ 4,55	10,38%
CROSS-SELLING (A+F)	€ 0,308	€ 13,78	€ 14,00	2,20%
CROSS-SELLING (A+G)	€ 0,530	€ 10,48	€ 10,89	4,87%
CROSS-SELLING (A+H)	€ 0,541	€ 6,58	€ 7,13	7,59%
CROSS-SELLING (A+I)	€ 0,338	€ 2,78	€ 3,09	10,95%
CROSS-SELLING (A+L)	€ 0,329	€ 9,68	€ 9,94	3,31%
UP-SELLING (B+B)	€ 1,160	€ 13,98	€ 14,59	7,95%
CROSS-SELLING (B+C)	€ 0,574	€ 12,58	€ 12,97	4,43%
CROSS-SELLING (B+D)	€ 0,589	€ 16,38	€ 16,93	3,48%
CROSS-SELLING (B+E)	€ 0,770	€ 8,88	€ 9,48	8,12%
CROSS-SELLING (B+F)	€ 0,598	€ 18,58	€ 18,93	3,16%
CROSS-SELLING (B+G)	€ 0,679	€ 15,28	€ 15,81	4,29%
CROSS-SELLING (B+H)	€ 0,786	€ 11,38	€ 12,05	6,52%
CROSS-SELLING (B+I)	€ 0,603	€ 7,56	€ 8,01	7,52%
CROSS-SELLING (B+L)	€ 0,588	€ 14,48	€ 14,87	3,95%
UP-SELLING (C+C)	€ 0,229	€ 11,18	€ 11,35	2,02%
CROSS-SELLING (C+D)	€ 0,314	€ 14,98	€ 15,31	2,05%
CROSS-SELLING (C+E)	€ 0,376	€ 7,48	€ 7,86	4,78%
CROSS-SELLING (C+F)	€ 0,134	€ 17,18	€ 17,31	0,78%
CROSS-SELLING (C+G)	€ 0,436	€ 13,88	€ 14,19	3,07%
CROSS-SELLING (C+H)	€ 0,515	€ 9,98	€ 10,43	4,93%
CROSS-SELLING (C+I)	€ 0,200	€ 6,18	€ 6,39	3,13%
CROSS-SELLING (C+L)	€ 0,156	€ 13,08	€ 13,25	1,18%
UP-SELLING (D+D)	€ 0,576	€ 18,78	€ 19,27	2,99%
CROSS-SELLING (D+E)	€ 0,473	€ 11,28	€ 11,82	4,00%
CROSS-SELLING (D+F)	€ 0,299	€ 20,98	€ 21,27	1,40%
CROSS-SELLING (D+G)	€ 0,512	€ 17,68	€ 18,15	2,82%
CROSS-SELLING (D+H)	€ 0,575	€ 13,78	€ 14,39	3,99%
CROSS-SELLING (D+I)	€ 0,327	€ 9,98	€ 10,35	3,15%
CROSS-SELLING (D+L)	€ 0,324	€ 16,88	€ 17,21	1,88%
UP-SELLING (E+E)	€ 0,723	€ 3,78	€ 4,37	16,55%
CROSS-SELLING (E+F)	€ 0,370	€ 13,48	€ 13,82	2,68%
CROSS-SELLING (E+G)	€ 0,642	€ 10,18	€ 10,70	5,99%
CROSS-SELLING (E+H)	€ 0,573	€ 6,28	€ 6,94	8,25%
CROSS-SELLING (E+I)	€ 0,398	€ 2,48	€ 2,90	13,69%
CROSS-SELLING (E+L)	€ 0,392	€ 9,38	€ 9,76	4,02%
UP-SELLING (F+F)	€ 0,121	€ 23,18	€ 23,27	0,52%
CROSS-SELLING (F+G)	€ 0,455	€ 19,88	€ 20,15	2,26%
CROSS-SELLING (F+H)	€ 0,496	€ 15,98	€ 16,39	3,03%
CROSS-SELLING (F+I)	€ 0,179	€ 12,18	€ 12,35	1,45%
CROSS-SELLING (F+L)	€ 0,131	€ 19,08	€ 19,21	0,68%
UP-SELLING (G+G)	€ 0,906	€ 16,58	€ 17,04	5,32%
CROSS-SELLING (G+H)	€ 0,659	€ 12,68	€ 13,28	4,96%
CROSS-SELLING (G+I)	€ 0,489	€ 8,88	€ 9,24	5,30%
CROSS-SELLING (G+L)	€ 0,489	€ 15,78	€ 16,09	3,04%
UP-SELLING (H+H)	€ 0,989	€ 8,78	€ 9,52	10,39%
CROSS-SELLING (H+I)	€ 0,545	€ 4,98	€ 5,48	9,94%
CROSS-SELLING (H+L)	€ 0,513	€ 11,88	€ 12,33	4,16%
UP-SELLING (I+I)	€ 0,345	€ 1,18	€ 1,44	23,96%
CROSS-SELLING (I+L)	€ 0,213	€ 8,08	€ 8,29	2,57%
UP-SELLING (L+L)	€ 0,223	€ 14,98	€ 15,15	1,47%

Il risultato che si ottiene è il c.d. Coefficiente di Variabilità che abbiamo definito Esterna per differenziarla da quella Interna che ci accingiamo a calcolare.

La formula per il calcolo del Coefficiente di Variabilità Esterna è la seguente:

$$C.V.E. = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (BP_i - ABP)^2}{N}}}{ABP} \times 100$$

dove BP esprime i Bundle Price Ipotetici Espressi
dagli N clienti oggetto di analisi

L'identificazione dei Coefficienti di Variabilità Esterna ci consente di identificare delle classi di variabilità ognuna delle quali permette di classificare le combinazioni e di escludere quelle che non rispondono all'assunto di base. Nella Tavola 4 abbiamo rappresentato in forma tabellare la distribuzione di tali classi in maniera che seguissero una progressione geometrica e ciò in quanto è chiaro che, analizzando la variabilità, allontanandoci dallo 0 (e quindi dai valori medi), l'ampiezza delle classi deve incrementare in quanto i valori outlier tendono progressivamente a diminuire. In questo specifico caso il fattore di moltiplicazione utilizzato per identificare tali classi è pari a 1,5 (nel senso che l'estremo superiore di ogni classe è uguale all'estremo superiore della classe precedente moltiplicato per 1,5) e la sua scelta è frutto di una serie di tentativi atti a permettere una rappresentazione quanto più simile alla distribuzione normale di Gauss (Tavola 5).

La realizzazione di tali range ci permette di raggruppare ulteriormente le combinazioni in cinque classi di merito che, come opportunamente indicato nella Tavola 3, ci consentono di filtrare la tabella su una selezione composta solo da quelle combinazioni che effettivamente registrano una bassa variabilità. Per motivi di significatività abbiamo deciso di includere nella I Classe (che rappresenta quella con la variabilità più bassa) le combinazioni con un CV fino ad 1,5%. Si tratta di 7 possibili soluzioni di bundling (sia di cross che di up-selling) che consentirebbero di minimizzare il rischio promozionale e che abbiamo rappresentato nella Tavola 6. Siccome però offrire 7 combinazioni di prodotto potrebbe comunque essere dispendioso dal punto di vista commerciale e di marketing, potremmo ulteriormente affinare la selezione calcolando il Coefficiente di Variabilità Interna. Invero il successo di un'operazione di marketing è tanto più elevato quanto più il target verso cui si rivolge percepisce una reale convenienza ad abbracciare una

particolare azione promozionale. In tal senso se provassimo a calcolare il Coefficiente di Variabilità non sulla sommatoria dei due prezzi di riserva ma sulla differenza in valore assoluto delle stesse avremmo una stima di quanto mediamente sia variabile la distanza presente tra i due prodotti in termini di disponibilità a pagare. Invero, tanto più lo scostamento medio dalla media di queste distanze assolute è ampio tanto più, a parità di una disponibilità massima a pagare complessiva poco variabile, questa base clienti percepirà la presenza di una soluzione combinata che li soddisferebbe in misura maggiore rispetto ad un acquisto separato. Chiaramente tale analisi non è possibile per le operazioni di up-selling in quanto la distanza tra i due prezzi di riserva di un medesimo prodotto per uno stesso cliente è ovviamente nulla.

Calcolando il Coefficiente di Variabilità Interna solo per le combinazioni appartenenti alla prima classe di variabilità Esterna otteniamo che il bundle (D+F) è quello che registra una variabilità media delle distanze tra prezzi di riserva superiore alle altre. Quindi, al contrario di qualsiasi originaria forma di abbinamento apparentemente logica basata sulla condivisione della destinazione d'uso, il pack che prevedrà la presenza simultanea di Fondotinta + Rossetto ad un prezzo di E 20,99 sarà quello che, oltre a minimizzare la rischiosità promozionale, massimizzerà la convenienza promozionale percepita dal gruppo di clienti oggetto di analisi. (tavole 4-5-6)

TAVOLA 4 - IDENTIFICAZIONE DELLE CLASSI DI VARIABILITÀ E FREQUENZA DELLE COMBINAZIONI

CLASSI DI VARIABILITA'	FREQUENZA	% CUMULATIVA
FINO A 1%	3	5,6%
1% - 1,5%	4	13,0%
1,5% - 2,3%	4	20,4%
2,3% - 3,4%	12	42,6%
3,4% - 5,1%	14	68,5%
5,1% - 7,6%	7	81,5%
7,6% - 11,4%	7	94,4%
11,4% - 17,1%	2	98,1%
OLTRE 17,1%	1	100,0%

TAVOLA 5 - DIAGRAMMA DELLE CLASSI DI VARIABILITÀ PER LA SCELTA DELLA COMBINAZIONE OTTIMALE

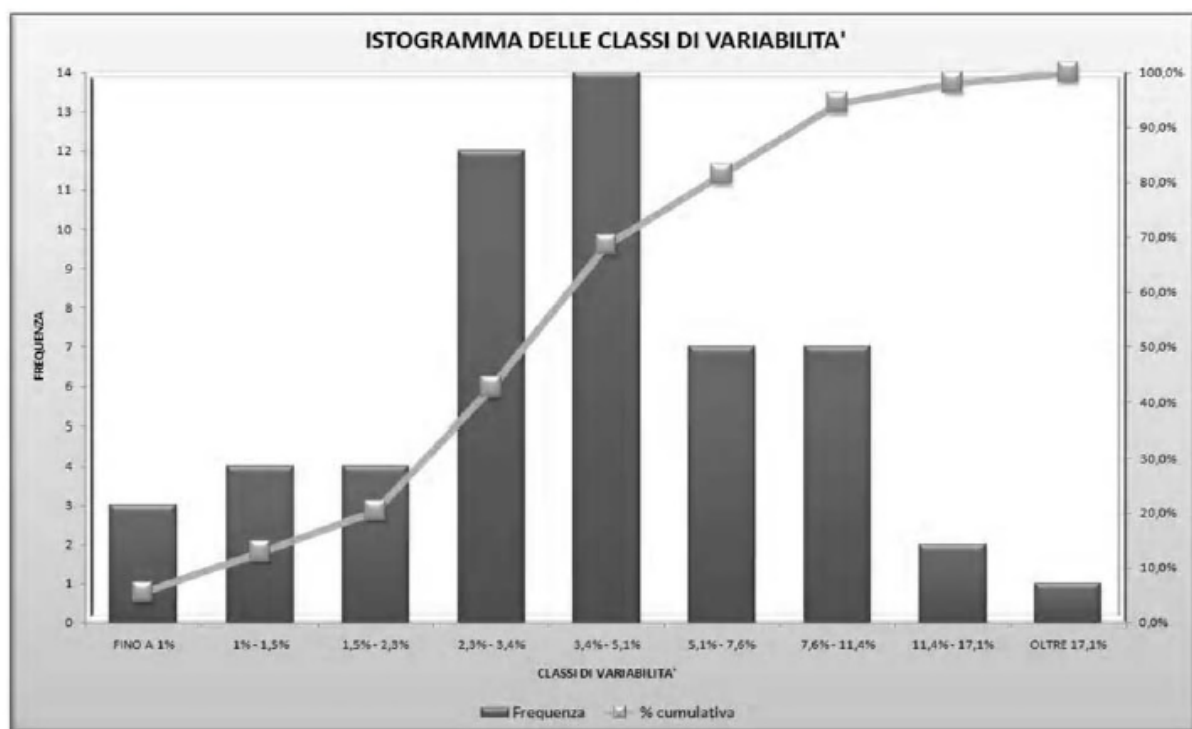


TAVOLA 6 - SELEZIONE DELLE COMBINAZIONI CON BASSO COEFFICIENTE DI VARIABILITÀ ESTERNA

COMBINAZIONI	SQM	BUNDLE PRICE MIN	ABP	CV ESTERNA	CV INTERNA
CROSS-SELLING (C+F)	€ 0,134	€ 17,18	€ 17,31	0,78%	2,09%
CROSS-SELLING (C+L)	€ 0,156	€ 13,08	€ 13,25	1,18%	8,62%
CROSS-SELLING (D+F)	€ 0,299	€ 20,98	€ 21,27	1,40%	14,49%
UP-SELLING (F+F)	€ 0,121	€ 23,18	€ 23,27	0,52%	
CROSS-SELLING (F+I)	€ 0,179	€ 12,18	€ 12,35	1,45%	1,71%
CROSS-SELLING (F+L)	€ 0,131	€ 19,08	€ 19,21	0,68%	3,01%
UP-SELLING (L+L)	€ 0,223	€ 14,98	€ 15,15	1,47%	

CAPITOLO 4: L'EDITORIA E IL BUNDLING TRA LIBRO CARTACEO ED EBOOK

1 L'EDITORIA IN CRISI

Nel contesto sociale attuale, quella tra eBook e formato cartaceo è una delle dispute più accese della rete. Da un lato abbiamo il buon vecchio libro, con le sue pagine impregnate dal profumo di carta e inchiostro, dall'altro la facilità e l'immediatezza di utilizzo del nuovo formato di lettura elettronico.

Lo sviluppo tecnologico ha favorito la percezione chiusa del libro come unità o prodotto e ha dato vita a strategie digitali che consistono in genere nella digitalizzazione di testi stampati esistenti per ricavarne il cosiddetto "eBook". Questo ha condotto a sua volta ad una focalizzazione sugli strumenti di lettura ed alla convinzione che l'avvento di un "killer device"²⁰ possa costituire il fattore chiave nell'apertura di un futuro digitale per i libri, allo stesso modo in cui l'iPod ha funzionato, ad esempio, per la musica.

In un mondo "sempre online" in cui tutto è sempre più digitale, in cui ogni contenuto è sempre più frammentato e in cui il search prende il posto della biblioteca, non è semplice capire il ruolo che possono ancora giocare gli editori e come dovrebbe evolvere, in futuro, la loro strategia per mantenerne uno nella cultura dello scrivere e del leggere.

Ciò che è assolutamente chiaro è che gli editori devono trasformarsi in facilitatori della lettura e dei processi che con essa hanno a che fare (discussione, ricerca, annotazione, scrittura, navigazione tra referenze); gli stessi che trovano manifestazione attraverso una molteplicità di piattaforme e a seconda delle varie modalità di attività e stile di vita di ogni lettore.

1.1 LETTURA DIGITALE : IL KINDLE

Il Kindle di Amazon è perlomeno il primo a riconoscere l'importanza della connettività attraverso i diversi modi di leggere, e che i lettori desiderano inseguire referenze e rinvii

²⁰ Letteralmente: "dispositivo assassino".

all'interno del testo o fare ricerche con esso relazionate. L'aggiunta di una connessione wireless al dispositivo e la capacità di connettersi ai blog, ai giornali online e ad altri contenuti web-based va in qualche modo nella direzione di un riconoscimento di questi contenuti e della presa d'atto nei confronti della natura frammentata delle abitudini di lettura, consentendo ai lettori di spostarsi per esempio senza soluzione di continuità dalla lettura di alcune pagine di un romanzo ad un'occhiata veloce alle ultime notizie.

Questo non significa che Kindle abbia definito una volta per tutte il futuro della lettura digitale e quale ne debba essere la relativa esperienza, tutt'altro. Semmai è il segnale di un primo passo di cambiamento, in quanto connette unità digitali di materiale leggibile “eBook” con la lettura online di carattere più esplorativo e di ricerca, e in quanto è il primo dispositivo ad essere direttamente connesso ad una piattaforma eBook commercialmente praticabile e funzionante.

Con tutto ciò, Kindle non è altro che un dispositivo che svolge dei compiti molto specifici, e come tale offre soltanto un piccolo e potenzialmente deviante elemento del quadro complessivo che sta emergendo riguardo al futuro della lettura digitale.

Leggere non è un'attività che possiamo definire in modo semplice, potremmo metaforicamente parlare di un'escursione, un viaggio che ci permette di conoscere nuovi luoghi e nuove persone. Leggere trascende il tempo; i libri ci trasportano in altri paesi dove possiamo incontrare personaggi che possono diventare i nostri maestri di vita, che possono aiutarci a trovare le risposte ai nostri quesiti. In ogni caso la maggior parte dei lettori che affronta questo “viaggio” ha sempre amato scambiare idee e opinioni sul contenuto dei libri, fare delle belle ‘orecchie’ sulle pagine contenenti i brani preferiti per poterli ritrovare, e scrivere qualche nota a margine. La lettura è un'attività assai meno passiva di quanto possa apparire, ed è connessa a molte attività correlate diverse tra loro.

Internet non ha creato un approccio più attivo o proattivo alla lettura, ma lo ha arricchito rendendolo possibile attraverso le reti più disparate e consentendone la registrazione, l'aggregazione e l'interconnessione in nuove entusiasmanti modalità.

Gli editori devono approntare gli strumenti di interazione e di comunicazione che ruotano attorno al contenuto di un libro e devono attivarsi nei luoghi digitali in cui i lettori possono discutere e interagire coi loro propri contenuti. Diventerà normale per i testi digitali incorporare funzioni di messaging e di inserimento commenti in maniera

contestuale, per consentire ai lettori di connettersi con altri lettori dello stesso testo e per dare vita ad un dialogo con essi.

I lettori si stanno già connettendo tra loro, attraverso i blog, i forum di discussione, i siti di social bookmarking, i siti di catalogazione condivisa dei libri, i siti-wiki.

Gli editori, se vogliono avere ancora un ruolo, devono collocarsi nel mezzo di queste conversazioni digitali, guidandone lo sviluppo e mettendo a disposizione dei lettori i tool che consentano loro di entrare in contatto col testo e con gli altri lettori.

Bob Stein, dello Institute for the Future of the Book , parla di “networked book” ovvero il libro come luogo, come social software, ma soprattutto il libro nella sua più intima essenza, come esperienza intellettuale strutturata e persistente, un generatore di idee, reinventato in funzione di una ecologia governata dal peer-to-peer.

2 RIVALITA' TRA LIBRO CARTACEO ED EBOOK

Negli anni, svariati sono stati i modi con i quali si è cercato di mettere in discussione il dominio del libro cartaceo, tra i quali ritroviamo sicuramente la televisione e la radio, che però non sono stati capaci di farlo. Internet invece ha fatto da cassa di risonanza per un supporto completamente nuovo; un supporto che ora sta mettendo in difficoltà il libro cartaceo: “l’eBook” ovvero una forma diversa di fruizione, ma che rivoluziona il modello economico del libro. Non c’è stampa, non c’è distribuzione fisica, non ci sono spese accessorie.

Il digitale permette la riproduzione infinita di un bene che resta immateriale, ma che svolge egregiamente il lavoro del cartaceo; o almeno questa è l’opinione di molti, di quelli che non fanno un passo senza il proprio Kindle e che intavolano discussioni infinite con chi invece osanna il formato classico.

Svariati sono i motivi per i quali i sostenitori del libro cartaceo screditano l’eBook; tra i più citati ricordiamo sicuramente l’elevato costo del libro digitale che risulta avere un prezzo troppo poco più basso rispetto alla versione tradizionale; o anche il cosiddetto “fattore emozionale”, ovvero l’attaccamento al libro, quel senso di complicità che si crea con un oggetto inanimato e che porta all’affezione verso quest’ultimo. Per molti il libro è un oggetto prezioso, un supporto da far firmare all’autore e da conservare in libreria, un

oggetto da collezionare. Un libro cartaceo può quindi avere un valore affettivo, può essere un ricordo.

Completamente diverso il pensiero della corrente che sostiene il libro digitale, che cerca di riassumere le differenze tra l'eBook e il cartaceo attraverso un'unica parola: Convenienza. L'eBook conviene perché costa meno di un libro cartaceo, conviene perché occupa meno spazio, conviene perché i grandi portali sono a tua disposizione: cerchi, compri, scarichi, leggi. Il sogno consumistico si è avverato nella sua totalità: lo vedi, lo compri, lo paghi, lo prendi, inoltre se non hai disponibilità o se hai davvero esagerato questo mese c'è la wishlist, ovvero un elenco nel quale inserire i libri che desideri, e che ti accompagnerà ovunque.

Certo, è facile trovare tesi a favore dell'eBook soprattutto per i nativi digitali, ma non esistono conclusioni nette. Chi ama il libro cartaceo, chi ama toccare con mano il prodotto culturale, deve spendere un po' di più perché ci sono dei costi che gli editori devono affrontare mentre chi può rinunciare a questo piacere si sfrega le mani, acquista un lettore di eBook e sfrutta i vantaggi di un bene che si muove in un'economia digitale.

3 BUNDLING : LA SOLUZIONE

La vendita parallela di uno stesso titolo in cartaceo e digitale, dove l'acquisto di una copia in libreria consente anche di scaricare quella digitale è una strategia di business molto interessante, da seguire con attenzione e su cui gli editori (e i loro uffici marketing) dovrebbero riflettere bene.

Del bundling tra cartaceo ed eBook si è parlato moltissimo tra gli addetti ai lavori, ma è una modalità rimasta confinata tra gli scenari possibili nel discorso di editori e distributori. Confinata ingiustamente, poichè rappresenta una possibilità interessante per una serie di motivi non secondari, ma allo stesso tempo comprensibilmente, poichè la realizzazione del modello pone dei problemi non banali e che coinvolgono una serie di competenze e capacità che non sono tradizionalmente bagaglio dell'editore e del distributore, in particolar modo di quello italiano.

I principali tra i fattori che giocano a favore della diffusione del modello in base al quale il soggetto editore offre su canali diversi edizioni cartacee ed edizioni digitali, ma

permette all'acquirente dell'edizione cartacea di ottenere senza costo aggiuntivo o a un costo molto basso l'edizione digitale del titolo scelto, sono:

- Considerazione più intelligente della percezione di valore del consumatore. Nonostante gli sforzi scomposti degli addetti ai lavori per dimostrare il contrario, si deve tuttavia prendere atto di una realtà ineludibile: il lettore riconosce un certo valore all'edizione cartacea di un titolo, mentre non è disposto a riconoscerlo all'edizione digitale dello stesso titolo. L'atteggiamento prevalente che si ha nei confronti della carta in un ecosistema dove si presume che una novità editoriale sia contemporaneamente disponibile anche in digitale è quello che si ha nei confronti di un prodotto premium che offre le stesse funzionalità e la stessa interfaccia della controparte minore, è qualcosa in più. Non è raro sentire, tra i lettori forti, che i libri a cui "si tiene di più" vengano per questo acquistati di carta. In un qualsiasi altro mercato, l'acquirente "premium" ottiene qualcosa in più oltre al prodotto più cheap. Nel mercato musicale, il consumatore si aspetta di poter convertire in file compressi il compact disc appena acquistato e poterlo portare con sé insieme a molti altri nel proprio iPod; quindi la domanda che ci si pone e a cui si cerca di dare spiegazione è se lo stesso non possa accadere anche per i libri.
- Maggiore considerazione delle esigenze dei librai. Il libraio è la figura più minacciata dal paradigma disintermediato dell'editoria digitale, ed è al contempo la figura meno problematizzata e meno sostituibile. Mettendo da parte ogni valutazione circa il ruolo culturale del libraio e della sua mediazione all'acquisto (enorme problema, di cui non si discute mai nel merito, e di una complessità spaventosa); consideriamo semplicemente che il libraio è tradizionalmente la figura a cui l'editore vende il proprio prodotto, e la stessa a cui affida il delicatissimo ruolo di vendere il proprio prodotto al consumatore finale. Per ovvie ragioni il libraio guarda con sospetto il modello digitale; la gran parte della convenienza del quale si costruisce sulla base della dipartita del mediatore libraio; offrire, incluso nel prezzo o ad un prezzo poco superiore, il prodotto digitale con l'acquisto del prodotto cartaceo rende più conveniente acquistare in libreria il prodotto editoriale, laddove questa scelta sia possibile.
- Viene incontro all'idea dell'editore di convergenza tra supporti. L'editore, che oggi implementa strategie di marketing diverse tra cartaceo e digitale, avrebbe maggior agio nel vendere il proprio contenuto a prescindere dalla manifestazione della sua rappresentazione. Offrire l'edizione digitale agli acquirenti del cartaceo permetterebbe di muoversi in direzione dell'astrazione, riportare in libreria gli appassionati della

convenienza dell'e-reading e proporre agli appassionati della carta la convenienza del digitale.

3.1 ESPERIMENTI DI APPLICAZIONE

Se ne parla molto , ma gli esperimenti in proposito sul mercato italiano latitano; infatti solo un paio di editori italiani hanno prodotto delle implementazioni convincenti del bundling e sono: Utet e Edizioni E/O.

Nel caso di Utet, l'iniziativa ha coinvolto principalmente I titoli Classici, e le Novità Utet. La storica casa editrice torinese che dal 2002 fa capo al gruppo De Agostini focalizza la propria attenzione su molteplici punti che le permettono di impostare la svolta digitale:

1) L'eBook sarà compreso nel prezzo del cartaceo. Saranno contenti tutti i lettori, perché, chi utilizza l'e-reader non lo fa perché odia i libri di carta, ma per la sua capacità di rendere più pratica e accessibile l'esperienza di lettura. L'idea di poter avere in un colpo solo sia il libro da toccare, con le pagine di carta e tutto profumato di inchiostro come in molti amano, e l'eBook per poter leggere ovunque, anche sul tram, o in giro per il mondo senza grandi ingombri nella borsa è un'idea allettante.

2) La possibilità viene pubblicizzata per mezzo di un bollino apposto sull'edizione cartacea. L'acquirente di un titolo abilitato può collegarsi al sito www.utetelibri.it e, accedendo all'area riservata previa registrazione gratuita, scaricare una copia dell'eBook, previo inserimento di alcune parole localizzate attraverso coordinate sul testo cartaceo (ad esempio: "La prima e l'ultima parola a pagina 188".)

3) Sono stati convertiti nel formato ePub trecento titoli del catalogo storico, tra cui si potranno trovare gli introvabili, ovvero quelli esauriti già da un po'. O che non sono mai stati pubblicati prima in digitale.

4) I classici greci e latini, con traduzione a fronte, saranno interattivi: nell'intento di liberarsi dai paradigmi del cartaceo e realizzare un mezzo completamente digitale. Si potrà quindi navigare tra i capitoli degli eBook, che saranno suddivisi in tre sezioni: lingua originale, traduzioni, note critiche.

5) Si potrà passare con agilità da una sezione all'altra e accedere alla traduzione cliccando sul numero di riga o verso, o alle note cliccando sul numero di riferimento.

6) L'apertura del nuovo sito è perfetta per coronare la svolta verso il digitale e la presenza sui social network più popolari: Twitter e Facebook.

La Utet in questo modo ha dimostrato di comprendere l'importanza della digitalizzazione, osservando l'ambiente esterno e cercando di dare un'interpretazione personale, in accordo con la propria linea editoriale, dei cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo del digitale. La casa editrice ha fatto ciò senza mai rinnegare i libri di carta né trattare gli eBook come un qualcosa “in più” e di minor valore rispetto alla produzione classica..

Nel caso di Edizioni E/O, l'iniziativa, molto più “sperimentale”, è stata per ora circoscritta all'occasione del Salone del Libro di Torino 2013. A chi acquistava una copia del titolo coinvolto dall'iniziativa direttamente allo stand della casa editrice veniva consegnato un coupon con un codice, da inserire nella pagina dedicata al romanzo sul sito della casa editrice insieme a un indirizzo email valido, che permettesse il download dell'eBook, protetto da watermark²¹.

Per quello che riguarda il metodo di funzionamento delle case editrici possiamo trovare alcune differenze:

A) Il funzionamento del “metodo Utet” è implementabile, in astratto, mettendo in relazione un ISBN a una matrice di parole, autorizzando il download del file solo nel caso in cui la matrice immessa dal cliente corrisponda a quella prevista dalla base dati; un metodo semplice ed elegante. Volendo trovare alcune debolezze nella modalità, si potrebbe osservare che nulla impedisce a un cliente di recarsi in libreria-biblioteca con il proprio smartphone, collegarsi all'area riservata Utet e inserire le parole chiave sfogliando il titolo, senza acquistarlo; la comodità del procedimento rende però accettabile questo rischio, naturalmente già valutato più volte dall'ufficio digitale di Utet.

B) Il funzionamento del “metodo E/O” è diverso: ogni ISBN si relaziona a un insieme di codici univoci. Se il codice inserito dall'utente corrisponde a uno dei codici abilitati, il download può aver luogo e il codice viene “disabilitato” o più brutalmente rimosso. Il sistema è più robusto, perché lega il codice alla transazione (ma scomodo perché il codice

²¹ Inclusione di informazioni all'interno di un file multimediale o di altro genere, principalmente allo scopo di specificarne l'autore o lo status in termini di diritto d'autore.

deve essere consegnato al cliente dal transattore stesso) ed è possibile limitare il numero dei coupon circolanti; inoltre non richiede registrazione. La possibile debolezza del sistema si riscontra nell'effettiva possibilità che un utente “indovini” il codice, e l'unica misura di sicurezza è nell'oscurità del procedimento seguito per generare i codici univoci: la security through obscurity non è mai una buona idea. Inoltre ogni titolo deve essere abilitato all'iniziativa e il codice consegnato al cliente.

Entrambe le case editrici hanno mostrato spirito d'iniziativa e hanno messo in campo un repertorio di capacità molto specifiche e interessanti in un'ottica a lungo termine. Va doverosamente premesso che una delle due implementazioni è funzionalmente superiore all'altra: Utet ha infatti scelto un metodo più elegante, più efficace e più semplice rispetto ad Edizioni E/O, che gli permette di non limitare il numero di “coupon” disponibili, di non limitare l'iniziativa a un solo titolo o a un set di titoli prestabiliti e di non costringersi a consegnare fisicamente un codice all'acquirente. La soluzione di Utet, contrariamente alla soluzione di Edizioni E/O, permette di essere operativi ovunque e da subito, nonché di estendere la possibilità anche a titoli pregressi.

3.2 INTEGRAZIONE DI LIBRERIA FISICA E DISTRIBUTORE DIGITALE

L'ideale si otterrebbe dall'integrazione di libreria fisica e distributore digitale. Ogni piattaforma di distribuzione ha già delle interfacce (API) attraverso cui generare una “copia omaggio” per un soggetto terzo. Ogni libreria, dal suo lato, ha una base dati che registra i titoli acquistati, l'acquirente se titolare di carte fedeltà e il numero della transazione specifica. La libreria potrebbe chiedere all'utente una registrazione, anche semplicemente un indirizzo email, in modo che il proprio sistema, alla registrazione dell'acquisto di uno o più ISBN, richieda alla piattaforma di fornire un eBook omaggio (con un codice, o con un link timedegradable) al proprio cliente. La piattaforma potrebbe rendere “pubblica” la propria piattaforma di riscatto (una API REST, ad esempio; ma non necessariamente), aprendosi a qualunque libreria voglia aderire, registrandola come “utente” e richiedendo un'autenticazione.

La strada da seguire è quella dell'integrazione tra i segmenti della filiera editoriale, vantaggiosa per tutti gli attori coinvolti, nonché per il consumatore.

Esperimenti come quello di Utet ed E/O dimostrano che, da parte degli editori, la volontà e la capacità di sperimentare è ben presente, non rimane altro che analizzare l'idea di lettori, librerie e distributori a tal proposito.

3.3 AMAZON E MATCHBOOK

Dopo che con AutoRip ha reso immediatamente disponibili le tracce mp3 su Amazon Cloud Player (l'iTunes di Amazon) dei CD acquistati dal sito, ecco che in ottobre arriverà un servizio analogo per i libri, Kindle MatchBook. Si tratta di un servizio importantissimo per lo sviluppo del mercato e la felicità dei lettori, che è sancita anche nella Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti.

Al lancio Amazon offrirà oltre 10.000 libri, pubblicati negli ultimi 18 anni; sarà quindi possibile ottenere una copia digitale anche se l'acquisto è stato effettuato nel 1995. Gli utenti potranno sfruttare l'occasione per rileggere il proprio romanzo preferito su ogni dispositivo Kindle o su PC, Mac, iPad, tablet Android e Windows 8, iPhone e smartphone Android, Windows Phone e BlackBerry, utilizzando le app Kindle. Per incrementare l'offerta per i consumatori e quindi i propri guadagni, Amazon invita autori ed editori ad inserire i libri in Kindle MatchBook.

Chi ha acquistato o acquisterà uno dei libri stampati inclusi nel servizio potrà ricevere l'edizione Kindle gratuitamente o pagando 0,99, 1,99 o 2,99 dollari. Gli utenti avranno la possibilità di navigare nella cronologia degli acquisti effettuati dal 1995 in poi, ovvero dall'anno in cui Amazon ha aperto il suo bookstore. Analogamente agli altri libri, anche quelli disponibili tramite Kindle MatchBook usufruiranno delle note feature, tra cui Whispersync, Popular Highlights e X-Ray.

L'esempio di Amazon con MatchBook potrebbe essere una risposta al problema di monetizzare i contenuti digitali e portare i consumatori a pagare un prezzo premium per alcuni di questi.

Un altro esempio di un indovinato bundling proviene dal "The Economist" quando, alla fine del 2012 ha convinto metà dei suoi abbonati USA ad aggiungere 25 dollari all'abbonamento per avere entrambe le edizioni del settimanale, il magazine recapitato a domicilio e l'accesso a tutti i contenuti di "economist.com". Adesso "The Economist" ha tre opzioni: stampa, digitale e bundle. La terza va per la maggiore.

Si torna al punto: a meno di essere un millennial (nato cioè dopo il 2000), il lettore preferisce entrambe le opzioni di consumo, quella su carta e quella su video che alterna con abbastanza frequenza. Se i contenuti sono incapsulati in un'unica offerta che prevede un ragionevole extra rispetto all'abbonamento separato, non ci sono esitazioni a scegliere l'opzione bundle.

4 CRITICHE AL BUNDLING CARTACEO-EBOOK

Gli editori risultano essere titubanti circa l'abbinamento di libro cartaceo ed eBook, poichè la loro paura più grande è che le loro vendite si riducano dopo l'implementazione di tale strategia.

È indiscutibile che, il valore percepito dai lettori per i prodotti che sono l'esatta trasposizione delle loro controparti cartacee sia non poco più basso dell'edizione cartacea dello stesso. Tuttavia tale valore non è sicuramente nullo, perché ciò che viene perso in consistenza fisica viene guadagnato in convenienza d'acquisto, immediatezza e illimitata reperibilità. L'edizione elettronica permette di acquistare un libro a tarda notte o in qualsiasi altro momento e permette di accedere ai contenuti desiderati nell'arco di un clic sul proprio account Paypal.

Definire il valore del libro elettronico in base al valore del prodotto cartaceo è sicuramente fuorviante e alla lunga controproducente. Difendere il libro elettronico in quanto in tutto e per tutto simile a un libro di carta è un errore che l'editore può facilmente commettere.

Bisognerebbe realizzare che i libri elettronici non sono come i cartacei ma hanno altri vantaggi; dal punto di vista di un editore, il libro elettronico è infinitamente disponibile e "scopribile" con facilità, raggiungendo una parte dei consumatori che non è sempre possibile o conveniente raggiungere attraverso le librerie. Ma se l'obiettivo degli editori è già stato raggiunto, ovvero se il consumatore ha portato in cassa un romanzo, perché non offrire più valore al suo acquisto aggiungendo un costo industriale nullo sulla singola copia per l'editore? È comunque assai improbabile che l'acquirente del cartaceo compri la copia digitale, quindi non dovrebbe essere particolarmente rischioso offrirla gratuitamente a chi acquista un prodotto cartaceo, che offre migliori margini di guadagno.

Il vero problema è far sì che l'esperienza di acquisto sia il più conveniente possibile per l'acquirente, ovvero trovare un sistema per far sì che il lettore possa ottenere la sua copia digitale nel minor numero di passi, mantenendo nel contempo un soddisfacente controllo di "autenticità", per evitare che ciò possa sfociare in copie omaggio indiscriminate per tutti.

Ad oggi, nonostante interessanti esperimenti, un sistema ideale non esiste; lavorare su un sistema del genere è uno spunto da non trascurare, ed è una linea di business piuttosto attraente e che inspiegabilmente attualmente rimanga solo ipotetica.

5 E-BOOK E PROFILI ANTITRUST

Nel Dicembre del 2011 è stata aperta un'indagine Antitrust dell'Unione europea contro Apple e quattro grandi editori internazionali ovvero: Simon & Schuster²², Harper Collins, Hachette Livre e Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck²³, per presunto cartello sui prezzi degli eBook.

La Commissione europea lamentava infatti una limitazione della competizione dei prezzi degli eBook nell'area economica europea in violazione delle regole Antitrust dell'Unione europea. In risposta a queste osservazioni, gli editori si sono offerti di porre termine agli accordi attualmente vigenti "modello agenzia" ed escludere certe clausole nei loro accordi per i prossimi cinque anni.

"Modello agenzia", introdotto da Steve Jobs, significa che le case editrici stabiliscono direttamente il prezzo finale dell'eBook sul quale il venditore ottiene il 30%, mentre i libri cartacei tradizionali vengono venduti ad un prezzo all'ingrosso deciso dagli editori; circa la metà del prezzo di copertina, al quale si aggiunge il margine del venditore. Il metodo "modello agenzia" sarebbe stato adottato dalla Apple per impedire ad altri retailers come Amazon che praticava una politica di prezzi molto aggressiva di dominare il mercato attraverso forti sconti: il risultato però è stato quello di far diventare gli eBook più costosi, motivo per cui la UE ha deciso di aprire un'inchiesta.

Adesso le cinque compagnie si sono impegnate con la Commissione europea a rescindere gli attuali contratti di agenzia e ad astenersi per cinque anni dall'inserimento

²² Di proprietà della Cbs.

²³ Di proprietà di Macmillan.

della clausola “Most-favored-nation” (Mfn) sui prezzi. In base a questa clausola, che riguarda i contratti siglati “nei Paesi che hanno ottenuto le condizioni di vendita più vantaggiose”, i retailers possono applicare un prezzo di vendita più basso a un eBook rispetto a un altro retailer, ma questo potrebbe avere ripercussioni negative sui venditori più piccoli. Nella stipula dei nuovi contratti di agenzia con gli editori, i rivenditori saranno liberi di fissare il prezzo al dettaglio degli eBook per due anni. Gli sconti praticati dai retailers non devono però eccedere l’ammontare annuo delle commissioni che questi ricevono dagli editori.

Il rispetto di questi impegni consentirà in pratica ai venditori al dettaglio di eBook come Amazon e Barnes & Noble di ridurre i prezzi o procedere a campagne di sconto o meglio ancora all’implementazione del bundling cartaceo-eBook con grande libertà, cosa finora sostanzialmente impedita dalle cinque aziende attraverso specifiche norme e clausole sui contratti.

6 CONCLUSIONI

I dati analizzati permettono di avere un quadro completo della situazione da cui è possibile trarre alcune valutazioni; è necessario però, delineare preliminarmente il mercato di riferimento, che nel caso in esame si può facilmente identificare con quello editoriale.

In tale mercato, i libri cartacei e gli eBook non possono essere più considerati come rivali, ma bensì devono essere considerati come complementari, poiché sono davvero troppi i fattori di differenza, partendo dalla materialità fino ad arrivare al fattore emozionale. Nella percezione dei consumatori tali beni sono integrati e non alternativi, poichè si vuole il libro come manufatto da conservare e mostrare agli amici e si vuole l’eBook perché lo si può avere sempre a portata di mano per poter ricercare in ogni momento qualsiasi parola all’interno del testo, per dare sfogo alle proprie curiosità, per ritrovare un contesto dimenticato oppure per semplici ricerche filologiche.

A tal riguardo due personalità di rilievo nel panorama economico, come Kevin Zhu (University of California, Irvine) e Bryan MacQuarrie (consulente di KPMG), in uno studio del settembre 2013²⁴ hanno rilevato che il bundling nell’industria musicale,

²⁴ Dal titolo: “The Economics of Digital Bundling: The Impact of Digitization and Bundling on the Music Industry”.

assimilabile per analogia a quello della carta stampata può attrarre un grande numero di consumatori permettendo di massimizzare i ricavi; allo stesso tempo può essere un'arma molto efficace per colpire la redditività dei concorrenti e alzare barriere all'ingresso del mercato per i nuovi competitors. Questa leva può essere usata dalle grandi società per mantenere il controllo del mercato, respingere le start-up disruptive ed essere un efficace strumento da utilizzare per creare un mercato oligopolistico nella distribuzione dei contenuti digitali²⁵.

L'implementazione della strategia di bundling nel mercato editoriale, si dovrebbe quindi tradurre nell'applicazione di un prezzo "premium" relativamente basso, come fatto da Amazon, per fare sì che la maggior parte dei consumatori sfrutti questa opportunità.

Naturalmente si tratterebbe di un bundling di tipo misto, poichè verrebbe lasciata aperta in tutti i casi la possibilità di acquistare singolarmente sia il libro tradizionale che l'eBook, ma il prezzo applicato al bundle sarebbe così conveniente da indurre pochi consumatori a non usufruire di tale offerta.

Un esempio può facilitare la comprensione della convenienza di tale offerta:

Prezzo libro cartaceo	Prezzo eBook	Prezzo bundle
12,00 euro	10,00 euro	12,99 euro

Si denota facilmente che il prezzo del bundle risulta essere molto conveniente, infatti aggiungendo la modica cifra di 99 centesimi al prezzo del libro cartaceo (soluzione preferita all'eBook da parte dei consumatori) si possono ottenere sia la versione cartacea che quella digitale.

I vantaggi derivanti dall'implementazione di tale strategia sono evidenti sia per gli editori, che per i consumatori; infatti i primi ottengono un profitto superiore, considerando che il costo del libro digitale è infinitesimale, mentre i secondi hanno l'opportunità di ottenere entrambe le versioni ad un prezzo molto conveniente, per soddisfare tutte le loro esigenze.

²⁵ Considerando che la quota del digitale crescerà considerevolmente fino a diventare nel 2017 quasi metà dell'intero valore del mercato.

Una strategia applicabile dagli editori per far capire ai consumatori la reale utilità di poter disporre, per lo stesso libro, sia del formato cartaceo che di quello digitale, può essere quella di offrire senza costi aggiuntivi un congruo numero di libri in versione eBook dopo la registrazione online, e per i successivi acquisti applicare un prezzo premium come descritto nell'esempio precedente.

La strada maestra da percorrere, quindi, è quella dell'integrazione tra distribuzione digitale e cartacea partendo dall'anagrafica cliente che ciascuna libreria fisica avrà a disposizione insieme alla cronologia degli acquisti; naturalmente sarà necessario predisporre un sistema operativo idoneo ad effettuare il download dell'eBook, che sia semplice e veloce per gli utenti e allo stesso tempo in grado di offrire un ragionevole margine di sicurezza per l'editore al fine di evitare utilizzi non autorizzati.

BIBLIOGRAFIA

- Carlo Scognamiglio Pasini, M.Martocchia, I.Paniccia, Economia Industriale. Luiss University Press, Roma 2011.
- Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, William James Adams, Janet L. Yellen, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 90, No. 3 (Aug. 1976), pp. 475-498.
- Tying, foreclosure, and Exclusion, Michael D. Whinston, The American Economic Review, 837-859.
- Bundling as an Entry Barrier, Barry Nalebuff, The Quarterly journal of economics, Vol.119 (2004), pp. 159-186.
- Micromarketing, Bundling dei servizi, Giuseppe Cappiello, Mercato concorrenza e regole, pp. 259-270.
- Strumenti di studio delle politiche commerciali e di pricing: il bundling optimization composed system, Giovanna R. Contaldo, Tommaso Largo, pp. 43-50.
- Diritto della concorrenza, mercati globali e il caso General Electric/Honeywell, Eleanor M. Fox, pp 347-357
- Il Manifesto dell'Editore del XXI secolo, Sara Lloyd

SITOGRAFIA

- www.ilsole24ore.com
- www.agcm.it
- www.corrierecomunicazioni.it
- www.ebookextra.it
- www.finzionimagazine.it
- www.ebookreaderitalia.com
- www.digitalbookworld.com
- www.leggoergosum.wordpress.com
- www.recensionelibro.it
- www.webhouseit.com
- www.publishingperspectives.com
- www.unibg.it
- www.bloomberg.com
- www.luiss.it
- www.wikipedia.org
- www.6sicuro.it
- www.amazon.it