

Il B2B e il paradigma dei costi di transazione *

PIERLUIGI SABBATINI

1. Introduzione

Con l'acronimo B2B (*business to business*) si intendono le transazioni commerciali tra due o più imprese che hanno luogo tramite il supporto di Internet in specifici mercati virtuali. Non si tratta pertanto delle vendite realizzate in Internet che coinvolgono i consumatori finali, fenomeno che viene indicato con l'acronimo B2C (*business to consumer*), né tanto meno delle transazioni commerciali tra imprese che si realizzano su reti di connessione differenti da Internet e dai suoi protocolli di comunicazione. Il B2B, modificando radicalmente il modo con cui si realizzano i rapporti commerciali tra le imprese, rappresenta lo snodo principale attraverso il quale la cosiddetta nuova economia si intreccia con la vecchia.

«Nell'adottare queste nuove tecnologie le imprese stanno anche cambiando la definizione d'impresa nell'economia odierna. La tecnologia dell'informazione offre ad alcune imprese manifatturiere nuove modalità per integrare più strettamente i fornitori nella progettazione e nella produzione dei beni. Anche quando le imprese appartenenti alla filiera rimangono entità separate, il grado di cooperazione può arrivare ad assomigliare a quello che si realizza nell'ambito di un'impresa verticalmente integrata. Nello stesso tempo altre imprese sperimentano che le transazioni, una volta organizzate al loro interno, possono ora essere meglio realizzate sul mercato» (Council of Economic Advisers 2000, p. 113).

□ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Roma.

* L'autore ha potuto beneficiare dei commenti di A. Gavosto, A. Nicita e di due anonimi referees. Egli resta ovviamente l'unico responsabile delle opinioni sostenute in questo articolo, le quali non impegnano l'istituzione di appartenenza.

Il B2B, la cui nascita risale alla metà degli anni Novanta (nello stesso periodo venivano alla luce Navigator ed Explorer, i primi browser commerciali per navigare in Internet), interessa ormai un numero assai elevato di imprese e sta incidendo in misura assai pronunciata nell'organizzazione degli affari. Si stima che nel corso del 1999 nei soli Stati Uniti gli scambi tramite mercati virtuali siano stati pari a circa 90 miliardi di dollari, valore multiplo delle intere vendite ai consumatori realizzate per il tramite di Internet (16 miliardi).¹ Secondo le più recenti previsioni il fenomeno è destinato a crescere in misura assai pronunciata, attestandosi nel 2005 intorno ai 2700 miliardi di dollari e coprendo una quota assai significativa dell'intero interscambio commerciale tra imprese (Forrester Research).² Che questa previsione non sia azzardata è testimoniato dalla presenza in quasi tutti i settori di attività economica di numerosi operatori attivi nella gestione di mercati virtuali (circa 2000). Nell'aprile 2000 circa il 42% delle 1000 imprese censite da *Fortune* utilizzavano o avevano piani per utilizzare il B2B (Goldman Sachs 2000a, p. 12). Peraltro le iniziative maggiormente significative (ad esempio il B2B cui fanno capo alcuni dei principali gruppi automobilistici mondiali) devono ancora superare l'iniziale fase di rodaggio.

Il principale effetto del B2B riguarda l'abbattimento dei costi di transazione perché le informazioni vengono gestite in modo più efficiente e standardizzato e le contrattazioni di beni intermedi vengono concentrate in mercati spessi e geograficamente ampi. Non è certamente questa l'unica conseguenza del ricorso ai mercati virtuali, i quali rafforzano anche le funzioni di controllo interno delle imprese e determinano una redistribuzione delle rendite tra i differenti stadi della filiera del prodotto. L'impatto sui costi di transazione rimane comunque quello più significativo e ad esso va in definitiva ricondotto il successo di queste iniziative. Nella definizione di Coase (1960, p. 15), i costi di transazione riguardano essenzialmente gli oneri relativi all'utilizzo del meccanismo dei prezzi nell'ambito di un sistema di scambio. Più in particolare questi costi derivavano dalle seguenti attività:

«Al fine di realizzare una transazione di mercato è necessario individuare con chi si vuole trattare, informare la gente che si vuole commerciare e a quali condizioni, condurre negoziazioni per giun-

¹ Lucking-Reiley e Spulber (2001, p. 55).

² <http://www.forrester.com>.

gere a un accordo, per stendere un contratto e per intraprendere i controlli necessari per assicurarsi che i termini del contratto siano effettivamente rispettati e così via».

Non vi può essere migliore illustrazione di questa per dar conto delle molteplici attività svolte dal B2B. È quindi evidente che i guadagni di efficienza che questa nuova modalità di scambio comporta rappresentano una genuina esemplificazione della riduzione dei costi di transazione intesi nel loro originario significato coasiano. È noto che l'analisi dei costi di transazione è stata ulteriormente approfondita nei lavori di economisti successivi. In particolare per Williamson (1985) i costi di transazione sono strettamente connessi con il grado di specificità dei prodotti che, facendo emergere comportamenti opportunisti, può scoraggiare il ricorso a transazioni di mercato e consigliare lo svolgimento di alcune attività all'interno delle imprese. Una definizione più onnicomprensiva è adottata da Milgrom e Roberts (1992), per i quali i costi di transazione possono essere distinti in costi di coordinamento e di motivazione. I primi, che sono in generale quelli ai quali pensava Coase nel suo articolo del 1937, riguardano in generale i costi relativi allo scambio. I secondi, che sono in sostanza quelli individuati da Williamson, derivano da incompletezze e asimmetrie informative e da imperfezioni contrattuali.

Il paradigma dei costi di transazione nella sua accezione originaria (Coase 1937) affonda le proprie radici nel confronto tra costi di transazione e costi richiesti dall'organizzazione d'impresa. Quanto più sono elevati i primi rispetto ai secondi, tanto più le risorse economiche saranno guidate da processi gerarchici che ridimensioneranno il ruolo del meccanismo allocatore dei prezzi. La soglia tra mercato e impresa viene stabilita nel punto in cui il costo marginale di affidare un'attività economica al mercato equivale a quello di realizzarla all'interno dell'impresa. Il ruolo dei costi di transazione nel configurare la struttura industriale richiede qualche qualificazione soprattutto alla luce delle osservazioni critiche di Demsetz (1988), che possono essere succintamente riassunte nel modo seguente: *a)* l'analisi di Coase adotta l'angolo di visuale della singola impresa, quindi trascura i costi manageriali delle imprese che sul mercato offrono prodotti intermedi alle altre imprese; *b)* i costi manageriali possono essere caratterizzati da economie di scala, pertanto anche in assenza di costi di transazione vi sarebbe un motivo per accorpare più attività produttive in capo a una

medesima impresa; c) vi sono altri fattori (ad esempio economie di scala o di scopo nella produzione) che esercitano un'influenza sulla struttura industriale; d) non è facile distinguere tra i costi di transazione e quelli manageriali, in quanto alcune attività d'impresa influenzano entrambi. Va peraltro notato che Demsetz non respinge l'analisi di Coase di cui riconosce la rilevanza. Il suo contributo consiste nell'evidenziarne alcuni limiti per proporre una nuova teoria, basata sui costi d'informazione, che si colloca nel solco di quella di Coase. Più in particolare, le critiche di Demsetz non inficiano la relazione coasiana tra estensione di un'impresa e costi di transazione. Per Coase, come per Demsetz, al diminuire dei costi di transazione deve corrispondere una maggiore intermediazione dei mercati e una deverticalizzazione delle unità economiche.

Alcuni sviluppi successivi hanno attenuato fortemente la dicotomia coasiana tra mercato e impresa. Da una parte un filone di letteratura (cfr. Richardson 1972, Williamson 1991, Ménard 1995, Holmstrom e Roberts 1998) ha rivalutato il ruolo della cooperazione tra le imprese come strumento idoneo a minimizzare i costi di transazione che hanno origine nella specificità degli investimenti. La morfologia di queste forme di cooperazione è ambigua e presenta caratteristiche tipiche all'uno o all'altro dei poli della dicotomia, con la conseguenza di rendere sfumata la linea di demarcazione che separa ciò che è impresa da ciò che costituisce mercato. Un altro filone di letteratura (cfr. Spulber 1996 e 1999, e Clower e Howitt 1996) mette al centro dell'analisi proprio i meccanismi di mercato. Questi autori ritengono che alla base della costituzione dei mercati e dei meccanismi che presiedono al loro funzionamento vi sia l'iniziativa delle stesse imprese, soprattutto quelle che svolgono un ruolo d'intermediazione. Criticando la letteratura sui costi di transazione, Spulber osserva in particolare che essa ha prestato scarsa attenzione a come si formano le istituzioni che governano gli scambi. E aggiunge (1999, p. 257):

«Il punto è che le imprese quando scelgono tra soluzione organizzativa e mercato non considerano quest'ultimo come un dato fisso. Al contrario, le istituzioni di mercato sono endogene; le istituzioni sono create dalle imprese».

I mercati si presentano in due forme tipiche. Da una parte possono essere parcellizzati, frutto di una pluralità di relazioni di scambio particolari, dotate di una scarsa coesione e coerenza. Questi sono mer-

cati che generalmente chiamiamo imperfetti. Dall'altra parte abbiamo mercati standardizzati in cui le contrattazioni convergono verso un unico prezzo (per prodotto omogeneo). Sono questi i mercati spessi e perfetti, quali ad esempio quelli finanziari. I mercati imperfetti hanno poca struttura: ciascuna transazione fa storia a sé. Al contrario i mercati "perfetti" sono più regolati, non foss'altro che per salvaguardare la natura standardizzata dello scambio.³ Quindi una riduzione dei costi di transazione implica che gli scambi vengono dirottati da mercati imperfetti verso mercati standardizzati, a presidio dei quali vi sono generalmente intermediari indipendenti: quest'ultima notazione consente di trarre conclusioni confortanti sull'efficienza del meccanismo dei prezzi nell'allocare le risorse. In questa concettualizzazione trova soluzione anche il problema messo in evidenza da Demsetz, riguardante l'incerta distinzione tra costi di transazione del mercato e costi interni di gestione dell'impresa.

Rispetto all'originario contributo di Coase i contorni della dicotomia tra impresa e mercato si presentano dunque incerti. Da una parte, tenuto conto del rilievo della cooperazione tra imprese, non vi è più soluzione di continuità tra questi due poli; dall'altra parte il mercato e l'impresa vengono addirittura identificati, in quanto l'uno è il prodotto dell'altra. Ovviamente questa evoluzione si riflette sulle prescrizioni del paradigma basato sui costi di transazione, soprattutto perché la loro presenza non conduce necessariamente all'integrazione verticale ma può anche portare, a seconda delle circostanze, a mercati più standardizzati o alla realizzazione di accordi cooperativi tra imprese. Pur alla luce di questi recenti sviluppi, il paradigma dei costi di transazione continua a predire una contrazione del grado d'integrazione verticale ogni qualvolta si riducano i costi di transazione. In secondo luogo, i mercati standardizzati continuano a essere visti come neutrali e "terzi" rispetto ai soggetti che realizzano le negoziazioni. Il modello di riferimento è esplicitamente quello dei mercati finanziari per i quali la struttura di controllo è usualmente in mano a operatori del mercato. Questi ultimi possono essere (e in generale sono) parte attiva nel realizzare transazioni sui mercati di cui detengono il controllo, ma ciò avviene in un contesto dove ciascuna operazione è del

³ «Credo giustamente che per ciascuna cosa che si avvicina alla concorrenza perfetta debba normalmente esistere un intricato sistema di norme e regolazioni» (Coase 1988, p. 9).

tutto trascurabile relativamente alle dimensioni del mercato. Inoltre gli scambi riguardano essenzialmente stock, cosicché il ruolo (se dalla parte della domanda o dell'offerta) di ciascun operatore non è predefinito ma muta in relazione alla singola transazione. Di conseguenza quando un operatore di mercato si trova nel *board* di un mercato standardizzato, le regole che fisserà saranno generalmente tese a ridurre i costi e a migliorare l'efficienza delle negoziazioni.⁴

Si comprende facilmente come l'emergere del fenomeno del B2B rappresenti una preziosa occasione per verificare la tenuta del paradigma dei costi di transazione. Alla luce di queste considerazioni, non è un caso che le prime valutazioni economiche sul fenomeno del B2B abbiano messo tali costi al centro dell'analisi. Garicano e Kaplan (2000), che richiamano la distinzione introdotta da Milgrom e Roberts, prendono in esame il settore dell'intermediazione all'ingrosso di macchine usate. La loro analisi mostra che con il commercio elettronico si ottengono significativi miglioramenti di processo e benefici nei costi di contrattazione senza peraltro accentuare le asimmetrie informative: nel linguaggio di Milgrom e Roberts si riducono dunque i costi di coordinamento senza che aumentino quelli di motivazione. Garicano e Kaplan non traggono alcuna conclusione in merito agli effetti della riduzione dei costi di transazione sull'organizzazione dell'industria, né, sulla base della descrizione del settore analizzato, essa sembra per ora essersi modificata. Tale estensione è stata invece proposta proprio da Spulber che, in un articolo scritto con Lucking-Reiley (2001), analizza il ruolo di nuovi intermediari nell'ambito del B2B. Dal conseguente abbattimento dei costi di transazione il lavoro fa discendere la chiara prescrizione, esplicitamente ricondotta a Coase, che la struttura dell'industria è destinata a modificarsi radicalmente nella direzione di un'accentuata deverticalizzazione. Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca la citazione del Council of Economic Advisers richiamata all'inizio di questo articolo.

La diminuzione dei costi di transazione associata al ricorso al B2B esercita però anche altri effetti che potrebbero spingere, al contrario, verso una maggiore integrazione verticale. In primo luogo, i mercati virtuali determinano anche un miglioramento di efficienza dei meccanismi di controllo interni alle imprese, fenomeno che agisce nella direzione inversa a quella della diminuzione dei costi di transazione

⁴ Sui meccanismi di *governance* degli scambi si rimanda a Hart e Moore (1996).

del mercato. In secondo luogo, la presenza del B2B sembra consolidare i rapporti di forza degli operatori che detengono una posizione di preminenza nell'ambito della filiera. Tale effetto si determina perché i principali operatori riescono a far leva sulla liquidità che essi apportano ai mercati virtuali. Il modello organizzativo che in questa fase sembra affermarsi è quello basato su mercati elettronici cosiddetti "verticali", egemonizzati da consorzi formati dalle imprese acquirenti di prodotti intermedi. Entrambi questi elementi sembrano portare a una più stretta integrazione verticale nell'ambito delle singole industrie.

Il caso del B2B potrebbe dunque contrastare con il paradigma coasiano nella misura in cui la diminuzione dei costi di transazione (essenzialmente di coordinamento) sembrerebbe estendere l'area d'influenza di decisioni "gerarchiche". I mercati, pur divenuti più spessi (per la concentrazione degli scambi e per l'ampliamento geografico), vengono internalizzati rispetto alla sfera d'influenza delle imprese e riducono il proprio ruolo a mero complemento di scelte significativamente influenzate da consorzi d'impresa.

L'organizzazione di questo articolo è la seguente. Nella sezione successiva verranno illustrate le principali caratteristiche del B2B evidenziando le diverse morfologie che tale fenomeno ha assunto nei vari settori industriali. La terza sezione è volta a esaminare i guadagni di efficienza che il B2B consente di conseguire: tali guadagni costituiscono un beneficio per il benessere generale a prescindere da come essi sono ripartiti tra i principali soggetti economici (imprese poste nei diversi stadi della filiera e consumatori). La quarta sezione esaminerà invece una seconda classe di effetti economici derivanti dal B2B, che riguardano la redistribuzione delle rendite lungo tutta la filiera produttiva fino al conclusivo stadio del consumo finale. Alla successiva sezione spetta il compito di esaminare la dinamica del fenomeno mettendo in evidenza il modello organizzativo che sembra affermarsi, basato su un numero assai ridotto di B2B presenti in ciascun settore industriale egemonizzati dai principali operatori. Nel discutere i motivi di questa evoluzione verrà anche esaminata la natura di questi mercati e la loro dipendenza dalle scelte dei consorzi che li hanno formati. Seguono le conclusioni.

Prima di passare a esporre le varie argomentazioni è necessaria una nota di cautela. Il fenomeno del B2B è recente e caratterizzato da una forte dinamica. Le informazioni disponibili su esso sono ancora

frammentarie e soggette a una rapida evoluzione che potrebbe modificare il quadro di riferimento su cui sono basate le analisi che qui si propongono. In questo lavoro ci siamo basati soprattutto sul materiale raccolto nel corso di un *workshop* del giugno 2000 che la Federal Trade Commission ha dedicato all'argomento e sui contributi pubblicati recentemente⁵ in un numero monografico della rivista *Antitrust* (dell'American Bar Association).

2. B2B: principali caratteristiche

Il B2B è un mercato virtuale nel quale sono scambiati beni intermedi. Tale mercato è organizzato da operatori che gestiscono il sito web tramite il quale si realizza lo scambio. Pur con alcune differenze, quasi tutti i B2B svolgono molteplici attività che vanno dalla definizione dei beni da commercializzare al perfezionamento della transazione e possono estendersi fino alla logistica e ai servizi finanziari.

In primo luogo in un B2B vengono *specificati i beni* da negoziare. L'offerta di vendita/acquisto è in genere dettagliata fin nei minimi particolari e illustra le caratteristiche dei beni sia per una vendita per catalogo (prezzo prefissato) sia per una procedura d'asta. Il grado di precisione nella descrizione dei prodotti da commercializzare è assai più elevato di quanto in genere avvenga con l'utilizzo di altri sistemi di scambio. Nel caso di procedure d'asta è accettato un certo grado di flessibilità, così che i concorrenti possono competere non solo sul prezzo ma anche sulle caratteristiche qualitative dei prodotti. Per tali motivi, come da più parti è stato osservato, il prodotto che vince la concorrenza di prezzo non è sempre quello che si aggiudica l'ordine. Inoltre, e questa è una caratteristica fondamentale, è possibile che i vari stadi della filiera interagiscano nell'individuazione delle caratteristiche dei beni intermedi sin dalla fase della loro ideazione. Questa caratteristica rende più spedita l'introduzione di nuovi prodotti e accorcia sensibilmente il ciclo produttivo.

Una seconda area di attività del B2B consiste nell'*individuazione delle possibili controparti dello scambio*. Questa fase costituisce uno dei

⁵ Autunno 2000.

principali valori aggiunti del B2B in quanto amplia l'orizzonte dei possibili contraenti di un'impresa, soprattutto dal punto di vista geografico. Ancor più importante è la circostanza che i prodotti concorrenti siano indicati nelle banche dati del B2B in modo omogeneo con un formato unico tramite il quale vengono riportate le principali caratteristiche, semplificando così notevolmente l'onere della scelta.

Una terza area di attività riguarda la vera e propria *negoiazione* dell'acquisto o della vendita del bene intermedio. Questa fase è quella dove emergono le principali capacità tecniche del B2B per via delle molteplici soluzioni che possono essere individuate per commercializzare il prodotto. Nel gestire le negoziazioni, attività nella quale risulta di rilievo l'efficienza del software utilizzato, particolare attenzione viene posta sul grado di diffusione delle informazioni sia tra concorrenti sia tra operatori posti su differenti stadi della filiera.

Infine il B2B si occupa del *perfezionamento dell'ordine* prendendosi cura di tutti quegli adempimenti che minimizzano il rischio di errori nello scambio e garantiscono le parti sul buon esito della transazione. In questa fase possono essere forniti dal B2B anche servizi accessori necessari per la commercializzazione dei beni intermedi. Possono rientrare tra queste attività anche servizi di consulenza commerciale, aziendale o finanziaria. Due aree in particolare sono suscettibili di sviluppo in considerazione delle interrelazioni con l'attività principale. Esse riguardano in primo luogo la logistica che, offerta a una pluralità d'impresе che commercializzano con le stesse controparti, potrebbe essere suscettibile di un'ottimizzazione che non è ipotizzabile nell'ambito della sola compagine aziendale. In considerazione dell'estensione delle informazioni che vengono acquisite nell'attività ordinaria, i gestori di un B2B potrebbero anche risultare avvantaggiati nell'offerta di servizi finanziari.

Per comprendere meglio il tipo di attività svolta dal B2B è opportuno soffermarsi sulle specifiche modalità operative che ne caratterizzano l'attività. In particolare il B2B si differenzia per la tipologia di beni commercializzati, per il tipo di mercati cui dà luogo, per gli assetti di controllo, per le modalità di contrattazione e per le fonti dei ricavi.

Una distinzione relativamente diffusa tra gli operatori è quella che riguarda i prodotti commercializzati che possono essere ripartiti in *beni diretti o indiretti*. Per beni diretti s'intendono quei prodotti intermedi che sono incorporati nel bene finale. Con prodotti indiretti

s'intendono tutti quei beni che, pur essenziali per il processo produttivo, non vengono inglobati nel prodotto finale: il materiale di cancelleria rappresenta l'esempio tipico di questa categoria. In generale, i prodotti indiretti, proprio perché utilizzati indifferentemente in ciascun settore produttivo, non hanno alcun grado apprezzabile di specificità e nessuna quasi-rendita di cui ci si può appropriare. Importante eccezione è costituita dai macchinari, certamente prodotti indiretti pur se possono avere un elevatissimo grado di specificità cosicché, nell'ambito del B2B, essi sono trattati come beni diretti.

La distinzione tra prodotti diretti e indiretti si riflette specularmente in quella tra *mercati virtuali orizzontali e verticali*. I primi trattano beni utilizzati da tutti i settori industriali mentre i secondi interessano soltanto le imprese attive in una specifica industria. Nei mercati orizzontali vengono generalmente commercializzati beni indiretti mentre i mercati verticali sono il luogo deputato alla negoziazione dei beni diretti. La stessa impresa in cerca di un bene intermedio si rivolgerà pertanto a differenti tipi di B2B a seconda se il prodotto che vuole acquistare sia diretto o indiretto.

Gli operatori attivi nel B2B si distinguono in relazione agli *assetti di controllo* e più in generale al grado di integrazione con le imprese di uno specifico settore industriale. A un estremo troviamo operatori indipendenti, specializzati nell'offrire servizi di B2B a molteplici industrie: questo modello è assai simile a quello presente nei mercati finanziari. All'altro estremo la proprietà del B2B è in mano alle imprese del settore per il quale esso opera. In realtà la struttura di controllo può anche risultare intermedia a questi estremi con una composita partecipazione di operatori dell'industria (che apportano liquidità al B2B), di imprese specializzate di comunicazione o di software (che conferiscono le competenze tecniche) e di società di *venture capital* (che contribuiscono al finanziamento dell'iniziativa). Comunque per quanto riguarda i B2B verticali, quelli relativi a una specifica industria, gli assetti proprietari sono decisamente sbilanciati a favore delle imprese del settore. Di solito, come vedremo più avanti, le imprese controllanti sono quelle che acquistano i prodotti intermedi, a meno che l'offerta non sia molto concentrata. Al contrario i B2B orizzontali sono generalmente indipendenti dalle imprese alle quali offrono servizi. Va anche osservato che non sempre chi detiene il controllo di un B2B lo esercita integralmente. In alcuni casi infatti, allo scopo di favorire l'adesione al B2B di società terze, le imprese proprietarie si spogliano

parzialmente delle loro prerogative conferendo al *management* una notevole indipendenza.⁶

Nel B2B si osserva una notevole articolazione delle *forme di contrattazione* utilizzate. Queste spaziano tra due estremi: da una parte troviamo sistemi con il prezzo prefissato, dall'altra metodi cosiddetti "dinamici" per fissare il prezzo. Alla prima fattispecie appartiene la vendita a prezzo fisso sulla base di cataloghi esibiti in Internet, forma di scambio che assomiglia al tradizionale commercio elettronico rivolto ai consumatori. Relativamente diffuso è anche il metodo di organizzare la negoziazione in due fasi: nella prima, essenzialmente di ricognizione, tramite il B2B vengono individuati i potenziali contraenti. Nella seconda le imprese interessate avviano una contrattazione diretta di tipo più tradizionale al fine di definire gli elementi fondamentali del contratto (prezzo, quantità, specifiche tecniche, e così via). I sistemi dinamici sono quelli che consentono l'individuazione del prezzo in funzione della specifica negoziazione che si realizza in rete. La tipica modalità è costituita da meccanismi d'asta, che a loro volta possono essere disegnati nei modi più svariati a seconda delle caratteristiche del settore coinvolto e del verso della contrattazione (acquisto o vendita). In particolare le aste possono essere organizzate dai fornitori ricorrendo ad esempio a un'asta "inglese", nell'ambito della quale i compratori si contendono i prodotti innalzando progressivamente il prezzo. Al contrario, ed è il caso più comune, l'asta può essere organizzata dai compratori, con i fornitori che progressivamente abbassano il prezzo dei propri prodotti. Nei mercati orizzontali vi sono a volte casi di "doppia asta" nell'ambito della quale acquirenti e fornitori formulano contemporaneamente offerte di acquisto e di vendita.

I *meccanismi d'asta* utilizzati si giovano di una notevole varietà nelle tecniche utilizzate che riflette il notevole sviluppo della teoria avutosi negli ultimi anni (Klemperer 1999). Da notare che nel caso del B2B queste tecniche vengono però applicate a contesti assai differenti da quelli per i quali sono stati ideati. Fino ad ora le aste hanno riguardato essenzialmente amministrazioni pubbliche, così che l'attenzione era rivolta soprattutto a inibire fenomeni di corruzione piuttosto che di collusione. Con il B2B i meccanismi d'asta rientrano a pieno titolo negli scambi tra operatori privati e devono risolvere problemi parzialmente differenti da quelli tradizionali. In particolare risulta centra-

⁶ Un dettagliato esame delle differenti forme di controllo è in Mitnick (2000).

le il modo in cui gli operatori di B2B si pongono il problema della presenza di un rischio collusivo tra i partecipanti all'asta. Al riguardo sono stati sviluppati alcuni metodi quali, ad esempio, il parziale oscuramento delle informazioni dei prezzi offerti dai partecipanti che a ciascun round dell'asta conoscono unicamente la propria posizione relativa. Inoltre sono state adottate anche soluzioni miste dove la scelta del prodotto viene effettuata non solo in base al prezzo ma anche alle caratteristiche qualitative dei beni offerti. Tale meccanismo misto reintroduce una concorrenza sulle caratteristiche dei prodotti e rende quindi meno praticabile il ricorso ad accordi collusivi.

Le *fonti reddituali* di un B2B sono molteplici. I servizi offerti vengono in primo luogo remunerati con percentuali sul fatturato realizzato in rete. Ovviamente più i prodotti sono standardizzati e minori i servizi necessari per la contrattazione, inferiori risulteranno le commissioni. In generale ci dovremmo attendere che le commissioni siano inversamente proporzionali all'ampiezza e allo spessore dei mercati. Come sarà meglio chiarito nelle sezioni successive, occorre però considerare che la natura proprietaria del B2B può frenare la propensione delle commissioni a diminuire. Inoltre, in aggiunta o in sostituzione delle commissioni, ciascun B2B può richiedere il pagamento di un canone per il diritto di partecipare alle contrattazioni o per la fornitura di specifici servizi. Un peso inferiore, rispetto al commercio elettronico riguardante i consumatori, è quello assunto dalle entrate pubblicitarie, mentre vi sono alcuni casi in cui il B2B consegue ricavi addizionali vendendo le informazioni di cui è entrato in possesso nell'ambito della sua attività ordinaria.

3. Effetto del B2B sui costi di transazione

Il B2B s'innesta in un contesto che, almeno in alcuni importanti settori economici, si presenta già fortemente deverticalizzato. Ad esempio, è stato stimato che le spese per gli acquisti di beni intermedi realizzati dall'industria automobilistica rappresentano ben l'80% dei costi complessivi (Chapman *et al.* 1997).⁷ Appare dunque evidente che il

⁷ Così non era certamente all'inizio del Novecento, quando la strategia della Ford era ben esemplificata dallo slogan "Dalla miniera alla macchina finita, una sola organizzazione" (Lucking-Reiley e Spulber 2001, p. 65).

B2B, agendo sulle modalità di acquisto di beni intermedi, si trova a operare in un ambiente particolarmente favorevole nel quale vengono amplificati gli effetti positivi sui costi di transazione sia interni sia esterni.

Per valutare meglio il contributo addizionale di questa nuova forma di scambio è bene ricordare i sistemi – tuttora in uso – utilizzati dalle imprese prima dell'avvento del B2B. Oltre ai contatti diretti e al telefono o al fax, le forme più evolute di gestione degli acquisti sono costituite dalla combinazione di specifici sistemi gestionali e di comunicazione. Le imprese più evolute si affidano al cosiddetto *Material Requirements Planning* (MRP), che costituisce un sistema informatizzato di gestione del fabbisogno di input da acquistare in funzione delle necessità produttive. Su tale sistema si innesta il cosiddetto *Electronic Data Interchange* (EDI) che collega direttamente l'acquirente con il singolo fornitore. In questa succinta disamina è sufficiente ricordare che l'EDI è essenzialmente un collegamento "punto/punto" tra il fornitore e l'acquirente. Ciò fa sì che ciascun fornitore e ciascun acquirente debbano installare una molteplicità di collegamenti EDI per coprire le proprie necessità. Inoltre, in considerazione delle particolarità di ciascun contraente, occorre predisporre uno specifico software per ciascun singolo collegamento. Sulla base di queste considerazioni si comprende come l'EDI risulti relativamente oneroso e venga attivato solo per un numero contenuto di prodotti intermedi e di clienti. Lo scenario che si presenta prima dell'avvento del B2B pertanto è caratterizzato da un significativo sviluppo di metodi automatici per gestire il fabbisogno e l'acquisto di beni intermedi, sebbene tali procedure siano in grado di soddisfare solo una porzione dell'intero ammontare degli acquisti di un'impresa.

Con l'avvento del B2B viene introdotto in primo luogo un modello organizzativo che, in analogia con le modalità di funzionamento dei servizi aerei e in contrapposizione con il modello precedente (punto/punto), è stato definito di "hub" (Kaplan e Sawhney 2000). Con questo modello tutti gli scambi tra imprese possono ora avvenire nell'ambito dello stesso ambiente, con modalità che non sono più dipendenti dai singoli prodotti. La seconda novità è rappresentata dalla circostanza che l'informazione rilevante per lo scambio dei prodotti intermedi non è più disseminata tra varie aree di una stessa impresa ma è concentrata in un luogo, il B2B, che è accessibile non solo da tutte le aree operative di un'impresa, ma anche da più imprese contempora-

neamente. Come conseguenza di queste innovazioni il B2B provoca significativi benefici per via di minori costi nel ricorso ai mercati (*search*, confronti, scambi d'informazione su prodotti) e nell'organizzazione interna (accentramento degli acquisti e integrazione con altri sistemi gestionali) e di risparmi nella gestione in *outsourcing* di alcune attività.

La riduzione del *costo di funzionamento dei mercati* è essenzialmente riconducibile alla forte contrazione dei costi di *search* e alla più ampia ed efficiente diffusione delle informazioni tra i differenti stadi della filiera. In primo luogo si utilizza una medesima struttura tecnica, formata da comuni protocolli di comunicazione, software applicativi e di sistema, con un conseguente risparmio nei costi di gestione e di aggiornamento (FTC 2000a, pp. 37-38). Ciascun B2B organizza le informazioni rilevanti sui prodotti da intermediare con le stesse modalità, consentendo in tal modo ai contraenti di confrontare dettagliatamente le differenti tipologie di prodotto e, nell'ambito della stessa tipologia, le caratteristiche relative a ciascun produttore. Ciò fa venir meno la necessità di raccogliere da fonti differenti e disomogenee informazioni su ciascun prodotto e sui suoi vari fornitori (FTC 2000a, pp. 152-53). Ne derivano consistenti risparmi nella fase della scelta del prodotto e anche nella gestione dell'ordine, in quanto viene minimizzata la possibilità di errori o inesattezze nella richiesta di acquisto, circostanza che si verifica con una certa frequenza (circa il 40% degli ordini effettuati nei modi tradizionali: FTC 2000a, pp. 269-70 e 394). Anche la gestione dei casi di acquisto particolari si rivela assai più economica dei metodi tradizionali.

Inoltre l'ampiezza delle informazioni disponibili in rete può far venire meno la necessità che il prodotto venga esaminato direttamente in loco prima di effettuare l'ordinativo. È evidente che tale prerogativa consente un ampliamento assai pronunciato dei mercati geografici, in quanto la distanza di una possibile controparte non risulta più un rilevante ostacolo a una transazione commerciale. Con riferimento all'intermediazione di autovetture usate Garicano e Kaplan (2000), condividendo un'opinione largamente diffusa tra gli operatori, stimano che questo genere di costi possono essere sensibilmente ridotti fino al 50%.

I vantaggi della standardizzazione delle informazioni sono crescenti in funzione del numero dei prodotti trattati e della quota delle contrattazioni di un singolo bene che un B2B riesce a coprire. Da ciò

deriva la possibilità di sfruttare consistenti economie di rete che spieghino perché da più parti si sia avanzata la previsione che, una volta assestato, il fenomeno del B2B sarà caratterizzato dalla presenza di pochissimi operatori per ciascuna industria.

La possibilità di scambiare informazioni lungo tutta la filiera permette inoltre di gestire in modo ottimale le scorte detenute sia dai venditori sia dagli acquirenti (FTC 2000a, p. 170) e di ridurre in misura sensibile il ciclo di lavorazione di un prodotto. È proprio quest'ultimo aspetto a costituire, ad esempio, il primo obiettivo tra quelli elencati nella "missione" della Covisint, il B2B formato dalle principali imprese automobilistiche.

La migliore diffusione delle informazioni non si limita alla gestione dei prodotti già confezionati ma si estende anche alla stessa fase della loro progettazione nella quale è quindi possibile il coinvolgimento di imprese poste su livelli differenti della filiera. Gli effetti di tale coinvolgimento sono rilevanti in relazione alla rapidità con cui si può progettare un nuovo prodotto e alla complessità che può raggiungere l'integrazione tra le lavorazioni realizzate nei differenti stadi della filiera.

Va sottolineato che le riduzioni dei costi che si ottengono con il ricorso a un B2B non derivano dalla struttura organizzativa delle imprese, che come abbiamo ricordato in precedenza si era già evoluta con l'adozione di sistemi quali l'MRP o l'EDI, ma dal mero cambiamento del mezzo di comunicazione che rende possibile la standardizzazione nella gestione e nello scambio delle informazioni (FTC 2000a, p. 78). Resta comunque ancora incerta quanta parte delle transazioni realizzate tramite l'EDI verrà sostituita dal B2B. È infatti possibile che i prodotti intermedi di ingente valore ed elevata specificità continueranno a essere commercializzati tramite i consueti collegamenti dedicati.

L'impatto del B2B non si limita ai costi di transazione del mercato ma si estende anche ai *costi di transazione interni alla singola impresa*. Tale effetto si realizza soprattutto perché con i mercati virtuali è possibile accentrare l'acquisto di beni la cui fornitura è in generale demandata alle strutture periferiche dell'azienda. Queste spese, definite *maverick purchasing* (acquisti indipendenti), riguardano soprattutto i beni indiretti e finora mal si prestavano a una gestione accentrata dell'acquisto, anche in considerazione del loro basso valore unitario. La percentuale di tali acquisti sul complesso degli input di un'impresa

è tutt'altro che trascurabile (30%; FTC 2000a, p. 157) ed è crescente in diretta proporzione con l'articolazione organizzativa di un'impresa. Il B2B consente la stessa flessibilità dell'acquisto decentrato senza però far perdere all'impresa i vantaggi derivanti dallo sfruttamento di eventuali economie pecuniarie. Da osservare infine come il B2B possa essere agevolmente integrato negli altri sistemi di controllo dell'impresa (contabile, finanziario; FTC 2000a, p. 45).

Nel completare la lista dei possibili risparmi di costo relativi al B2B non ci possiamo limitare a quelli che derivano dall'accentramento e dalla migliore gestione delle informazioni. Infatti, non solo nelle previsioni degli analisti (Wise e Morrison 2000) ma anche nelle concrete iniziative si comincia a delineare la presenza del B2B pure nell'offerta di *servizi accessori* alla loro attività principale, quali quelli di logistica o anche finanziari o di verifica del buon esito della transazione. Nella misura in cui tali servizi danno luogo a economie di scala – è questo certamente il caso della logistica (FTC 2000a, pp. 63-64) – tale accentramento consentirebbe un ulteriore risparmio di costi.

Da questa lista di possibili riduzioni dei costi, illustrata in modo necessariamente sintetico, si desume che il B2B è destinato a esercitare effetti di rilievo sulla struttura industriale. Con la diminuzione dei costi di transazione i mercati divengono più spessi, le imprese maggiormente accentrate e nascono nuovi operatori (i gestori di mercati virtuali), ai quali vengono demandate alcune importanti funzioni sia nella gestione delle informazioni sia nell'erogazione di servizi accessori all'acquisto di beni intermedi.

Se non vi è alcun dubbio che il B2B comporti come principale effetto quello della riduzione dei costi di transazione nell'originario significato attribuito da Coase, rimangono invece dubbie eventuali ripercussioni sul grado di specificità dei beni intermedi, cioè quel fattore che assume il ruolo centrale nell'analisi dei costi di transazione di Williamson. Infatti, va osservato che almeno inizialmente non sembra modificarsi la natura dei beni oggetto delle transazioni e, in particolare, non si riduce per essi il grado di specificità.

In prospettiva però questa conclusione potrà essere modificata, perché già si avvertono i primi segnali che il B2B potrebbe incidere in qualche misura anche nella natura dei beni che vengono commercializzati, in particolare sul loro grado di specificità. Non sfugge infatti che il successo di un B2B, come di qualsiasi altro mercato, riguarda la sua liquidità, cioè la possibilità di realizzare rapidamente e con costi

ridotti la transazione. Ne segue che i mercati svolgono un'opera continua nel cercare di trattare prodotti standardizzati, giacché questi aumentano significativamente la liquidità. Al momento attuale è difficile intravedere fino a che punto si potrà sviluppare tale processo, condizionato dalle caratteristiche delle varie industrie e dal tipo di concorrenza che su esse si svolge. In generale, nei casi dove le componenti intermedie ricoprono un ruolo importante nella tensione concorrenziale, si avrà un'ineliminabile fattore di differenziazione. È comunque un fatto che alla base del fenomeno del B2B vi sono beni intermedi che si uniformano a standard riconosciuti dall'intera industria, come è ben testimoniato dalle attività dei vari enti di certificazione. In questo contesto i mercati virtuali favoriranno indubbiamente un'accelerazione nella direzione di una maggiore standardizzazione.

4. Altri incentivi alla costituzione di B2B

Nella sezione precedente abbiamo illustrato come il ricorso al B2B possa comportare una sensibile riduzione dei costi di transazione. Tali guadagni sono un vantaggio netto per l'intera società, a prescindere da come essi siano ripartiti tra i diversi soggetti che fanno parte della filiera. Il B2B consente però anche un genere differente di guadagni che derivano dalla capacità che i vari attori, ricomprendendo tra essi anche i consumatori finali, hanno di catturare le rendite che si originano nell'ambito della filiera. Grazie ai mercati virtuali si creano infatti opportunità per cambiamenti nella forza relativa tra compratori e venditori, come anche possono diventare praticabili forme di collusione che riducono la concorrenza tra le imprese appartenenti al medesimo stadio produttivo. In questa sezione, mettendo in evidenza alcuni tratti generali della concorrenza verticale che si realizza tra le imprese di una filiera, mostreremo come il B2B costituisca uno strumento in grado d'incidere in misura significativa nei rapporti di forza tra le differenti imprese. Nella seconda parte della sezione si darà conto di alcuni effetti anticompetitivi del B2B connessi soprattutto allo scambio d'informazioni e a clausole di esclusiva.

Redistribuzione delle rendite tra i vari stadi della filiera in seguito a una maggiore concorrenza verticale – In una filiera produttiva vi è una

continua tensione tra i diversi stadi avente a oggetto sia la ripartizione dei profitti sia la suddivisione delle varie fasi lavorative. Il primo aspetto è condiviso dalla generalità degli economisti. Una formulazione relativamente accettata è quella che passa sotto il nome di doppia marginalizzazione, espressione con la quale si può anche intendere che vi sia un limite massimo al profitto aggregato che l'intera filiera può estrarre da un prodotto finale. Ne deriva che l'accrescimento dei profitti a un certo stadio della filiera non potrà che causare una corrispondente diminuzione di profitti a un altro livello: è cioè un gioco a somma zero, se non addirittura negativo. Ne consegue che imprese collocate su stadi differenti competeranno aspramente per mutare a proprio favore tale redistribuzione. Si noti che questa concorrenza verticale può risultare a volte ben più intensa di quella – orizzontale – che si realizza tra imprese che operano allo stesso livello della filiera produttiva o, come si usa dire, nello stesso mercato. Come è ben noto, infatti, in alcune circostanze la crescita dei profitti di un'impresa non avviene a scapito dei concorrenti (orizzontali) presenti sul medesimo mercato, ma anzi ne aumenta gli utili. Si consideri, quale esempio, il caso di un'impresa che riduce le quantità prodotte, circostanza che aumenta i profitti di tutte le imprese operanti sul medesimo mercato oligopolistico, sebbene in differenti proporzioni: si tratta dunque di un gioco che a volte è a somma positiva (per coloro che sono collocati nel medesimo stadio produttivo) e pertanto di natura potenzialmente cooperativa.

Il secondo – e meno analizzato – aspetto relativo alla concorrenza verticale ha come oggetto la divisione del lavoro tra i differenti stadi della filiera. La circostanza che la suddivisione delle attività sia spesso frutto di scelte cooperative tra imprese collocate in differenti stadi produttivi fa perdere di vista come essa possa essere invece anche elemento di accesa competizione. Infatti ciascuna impresa cerca continuamente di estendere la propria sfera di attività. Quando i propri mercati tradizionali diventano maturi, l'unica possibilità di sviluppo è affidata alla capacità di estendere la sfera di attività in mercati limitrofi, i quali sono spesso verticalmente adiacenti all'attività primaria. Ne consegue che vi può essere concorrenza tra imprese collocate in differenti stadi produttivi nell'offrire i medesimi beni. Quando ciò avviene i rapporti tra imprese, che in precedenza erano stati caratterizzati da relazioni cooperative, si modificano connotandosi per una forte ostilità. Efficaci illustrazioni delle diverse manifestazioni che può assumere

la concorrenza verticale sono state recentemente offerte per il settore informatico (Bresnahan 1999) e per quello distributivo (Steiner 2000).

Dunque, il B2B costituisce uno strumento assai potente per incidere sulla concorrenza verticale, in quanto consente alle imprese che riescono a presidiare la fase della compravendita di prodotti intermedi di realizzare cospicue economie pecuniarie nonché controllare più strettamente le attività svolte nei diversi stadi della filiera.

Le strategie degli acquirenti e dei venditori in relazione alla redistribuzione dei profitti sono ben distinte. Gli acquirenti cercano di operare in mercati più ampi e trasparenti, così da mettere in concorrenza il maggior numero di fornitori; ciò permette loro di ottenere prezzi di acquisto più bassi e conseguire maggiori profitti. La strategia dei venditori è invece opposta: essa si basa su un'ulteriore parcellizzazione dei mercati al fine di estrarre maggiori profitti grazie a una più efficace capacità di discriminare le varie categorie di clienti. Ne segue che i mercati egemonizzati dai compratori sono in genere relativamente trasparenti e le contrattazioni si svolgono senza una particolare segretezza, laddove quelli dominati dai venditori mantengono una relativa opacità e le contrattazioni sono rigorosamente private.⁸

Chi nell'ambito della filiera ha il potere di essere il perno delle contrattazioni può emergere quale vincitore in questa concorrenza verticale. Si immaginino ad esempio due livelli produttivi della stessa filiera – A e B – dove A costituisce l'input di B. Se le imprese presenti in B gestiscono il momento della negoziazione, nel senso che bandiscono l'asta o richiedono i cataloghi alle imprese fornitrici tra cui selezionare i beni da acquistare, è evidente che saranno loro a sfruttare eventuali economie pecuniarie: riescono cioè a mettere in concorrenza più accesa le imprese appartenenti allo stadio produttivo precedente. In questo modo, ad esempio, Freemarket, un B2B indipendente che opera essenzialmente realizzando aste per conto di compratori, è riuscito a ridurre del 38% il prezzo di acquisto degli input per i propri clienti (FTC 2000a, p. 77). Se al contrario sono le imprese attive nello stadio A quelle che gestiscono il momento della negoziazione, esse disporranno di una maggiore possibilità di discriminare la clientela

⁸ Nelle parole del gestore di un B2B che opera per i venditori: «Gli affari che effettivamente si realizzano, i prodotti che si vendono e le relative condizioni sono privati. Quello che accade lì non è completamente sotto gli occhi di tutti» (FTC 2000a, p. 249).

estraendo da essa eventuali rendite, come del resto concordano anche gli stessi gestori di B2B che operano prevalentemente a favore dei fornitori.⁹

I vantaggi di gestire la fase della contrattazione non si esauriscono nei benefici pecuniari. Infatti, come meglio vedremo nella sezione successiva, chi coordina il commercio elettronico è anche in grado di specificare la natura dei beni ammessi alle contrattazioni in seno al B2B, riuscendo in questo modo a presidiare il confine tra le proprie attività e quelle delle imprese appartenenti ad altri stadi produttivi. Ad esempio, in un mercato dominato dagli acquirenti sarà molto difficile per un fornitore estendere la sua area di attività in produzioni sulle quali la generalità degli acquirenti intende mantenere il proprio predominio. Occorre che le imprese che detengono il controllo del B2B concordino in merito a questa nuova divisione del lavoro nell'ambito della filiera ammettendo alle negoziazioni il nuovo prodotto.

In considerazione dei vantaggi che possono essere ottenuti, vi è quindi una concorrenza verticale per conquistare il predominio del B2B. Ci si deve dunque chiedere se in questa tensione concorrenziale possa emergere un vincitore o se invece gli scambi debbano realizzarsi in un territorio franco, privo del controllo da parte delle imprese di uno specifico stadio. Un secondo quesito connesso con il primo riguarda l'identità del vincitore: chi tra il venditore e il compratore è destinato a prevalere. È bene sottolineare che la natura del B2B e la sua struttura di controllo dipendono strettamente dall'assetto dell'industria.

«In Internet il modello vincente sarà quello che favorisce la parte che detiene il potere. Nei mercati dove il potere è detenuto dai fornitori, avranno successo i mercati al rialzo (*seller-push markets*). Nei mercati dove gli acquirenti hanno il potere vi saranno mercati al ribasso (*buyer-pull markets*). Nei mercati che sono equamente bilanciati o dove il potere si sposta da una parte all'altra al variare delle condizioni di mercato, si affermerà un modello di mercato neutrale» (Kinney 2000, p. 18).

⁹ «I nostri scambi sono totalmente anonimi. Così si può partecipare e decidere in sostanza che si vorrebbe ridurre il prezzo a una certa controparte, in un certo momento del giorno, in una certa settimana dell'anno. [...] Quello che si ha in uno scambio anonimo è la capacità di segmentare i prezzi» (FTC 2000a, pp. 272-74).

«Così in un certo senso il mercato elettronico B2B non è altro che outsourcing con l'aggiunta di un ulteriore canale di distribuzione» (FTC 2000a, p. 278).

Operatori indipendenti possono esistere quando vi è una molteplicità di fornitori e di acquirenti. Quando i due poli della contrattazione sono polverizzati, nessuno di essi può infatti esercitare alcuna apprezzabile pressione e sarà naturale affidare il B2B a operatori indipendenti, interessati unicamente allo sviluppo delle contrattazioni. Le forme di negoziazione risulteranno relativamente "eque", come ad esempio doppie aste, che non avvantaggiano nessuno dei due contraenti. Gli operatori indipendenti sono di solito quelli che hanno acquisito un'avanzata professionalità nel gestire gli scambi e nel mettere in atto meccanismi d'asta. Il caso di mercati indipendenti, generalmente orizzontali, controllati da operatori specialistici corrisponde al modello che si è affermato nei mercati finanziari. Questo modello è caratterizzato dalla presenza di numerosi operatori e dalla circostanza che, trattandosi di mercati dove si contrattano stock, ciascuna impresa partecipante alle negoziazioni può alternativamente presentarsi dal lato della domanda o da quello dell'offerta. Nel caso di prodotti intermedi, a essere oggetto di contrattazione sono però i flussi produttivi di uno stadio che rappresentano gli input necessari alla produzione di quello successivo. In tali mercati i ruoli sono dunque rigorosamente prefissati. Inoltre le imprese rilevanti nell'ambito di una filiera sono spesso poche. La generalità dei B2B verticali sono pertanto controllati da imprese appartenenti all'industria.

Se siano i fornitori o i compratori a detenere il controllo del B2B dipende essenzialmente da due fattori: il volume di transazioni e il grado di concentrazione. In primo luogo è bene ricordare che la dimensione delle transazioni è il principale fattore di successo di un B2B. Come tutti i mercati, anche quello elettronico necessita di una sufficiente liquidità, assicurata dalle imprese che realizzano il maggior volume di transazioni. In un mercato verticale le transazioni riguardano tutti beni che concorrono alla realizzazione del prodotto finale. Saranno quindi le imprese collocate al termine della filiera, le quali assemblano i prodotti delle imprese a monte, che in generale giocheranno un ruolo di rilievo nel fornire liquidità al mercato (FTC 2000a, p. 350). Un qualsiasi produttore di beni intermedi (ad esempio, freni per autovetture), ancorché importanti per confezionare il prodotto finale, non copre che una limitata porzione delle contrattazioni complessive che si svolgono nell'ambito di un B2B e quindi non potrà avere un ruolo di preminenza in esso. Né d'altronde potrebbe costituire (eventualmente insieme alle imprese che offrono lo stesso bene intermedio)

un proprio mercato elettronico, in quanto i volumi delle transazioni non sarebbero sufficienti per coprire i costi di gestione. Grazie quindi al B2B i compratori riescono a far leva sul volume complessivo delle loro transazioni per modificare il rapporto di forza nei confronti dei fornitori. In precedenza tale rapporto era essenzialmente basato su confronti bilaterali tra fornitore e produttore che a volte lasciavano ai primi una relativa forza di contrattazione, soprattutto in presenza di beni intermedi di elevata qualità. Con il B2B gli acquirenti riescono ad allentare la morsa del nesso bilaterale che li collega ai fornitori e a conquistare, o rafforzare, una posizione di dominio nell'ambito della filiera: ciò si realizza sfruttando una sorta di complementarità, connessa con la liquidità del mercato, che collega tutti gli atti d'acquisto di prodotti intermedi.

Nell'individuazione del soggetto in grado di controllare il B2B della propria filiera occorre comunque anche prestare attenzione al grado di concentrazione dei mercati. Affinché le imprese di uno specifico stadio produttivo siano in grado di esercitare il controllo sul B2B della propria filiera, occorre che esse siano poco numerose: il mercato dove operano deve risultare dunque concentrato. Alcuni osservatori hanno fatto presente che, se è il mercato a monte a risultare maggiormente concentrato, saranno i fornitori ad avere il sopravvento nella gestione del B2B. Questo però può solo avvenire se il bene intermedio costituisce, in termini di valore, una porzione assai rilevante del prodotto finale e quindi muove (unitamente all'intera catena dei propri input) una parte consistente delle transazioni del B2B. In caso contrario un elevato grado di concentrazione dei fornitori non sarà sufficiente perché essi abbiano la meglio rispetto agli acquirenti.

In definitiva la tipologia al momento prevalente è quella caratterizzata dall'egemonia dei compratori che assai spesso detengono la quota di maggioranza assoluta o relativa dei B2B verticali. È del tutto evidente che essa riflette in larga misura il contributo che le imprese appartenenti alla filiera apportano al mercato in termini di liquidità, fattore che rappresenta la principale risorsa del mercato. Ne consegue che in generale le imprese si impegnano più o meno formalmente a incanalare l'intero ammontare delle proprie negoziazioni di beni intermedi, soprattutto quelli diretti, nel B2B in cui detengono una partecipazione. Del resto ciò permette loro di non dissipare le commissioni che vengono versate per le transazioni effettuate.

Redistribuzione delle rendite tra i vari stadi della filiera in seguito a una minore concorrenza orizzontale. Nel paragrafo precedente abbiamo mostrato come alcune categorie d'impresе (di solito gli acquirenti) riescano a catturare le rendite dislocate nei vari punti della filiera occupando una posizione nevralgica nel luogo che sovrintende alle negoziazioni di prodotti intermedi. Nel far questo tali imprese non devono necessariamente coordinarsi con i propri concorrenti presenti sui medesimi loro mercati, al di là della partecipazione comune allo stesso B2B. I metodi che utilizzano per appropriarsi di tali rendite sono generalmente leciti, riducendosi a discriminare tra varie categorie di clienti (nel caso il B2B sia egemonizzato dai fornitori) o a mettere in concorrenza più accesa i venditori (nel caso il B2B sia egemonizzato dagli acquirenti). Non vi è dunque alcun coordinamento, sia diretto sia indiretto, nei comportamenti tenuti sui mercati.

Vi è però anche un secondo modo di incrementare i propri profitti a spese degli altri partecipanti alla filiera (inclusi i consumatori), basato sulla possibilità che le imprese che operano nell'ambito del B2B coordinino direttamente o indirettamente i propri comportamenti al fine di attenuare la loro reciproca concorrenza o di ostacolare l'ingresso di nuove imprese sul mercato. Tale modalità è quella tipicamente anticoncorrenziale osteggiata dagli organismi antitrust. Non sorprende dunque che sia il *workshop* organizzato dalla FTC sia il numero monografico della rivista *Antitrust* dedichino ampio spazio a tali problematiche. In questa sede richiamerò unicamente alcuni aspetti generali senza addentrarci nelle specifiche tematiche antitrust.

La concorrenza potrebbe essere distorta da due meccanismi che hanno a che fare con il funzionamento di un B2B: gli scambi di informazioni (tra venditori o tra acquirenti) e i vincoli di esclusiva a danno di concorrenti o di altre imprese appartenenti alla stessa filiera.

Le informazioni di cui si può entrare in possesso governando un mercato virtuale sono particolarmente ampie, in quanto riguardano tutti i principali aspetti delle singole negoziazioni. Nell'ambito del B2B possono essere memorizzati non solo i dati sulle transazioni effettivamente realizzate ma anche quelli sui comportamenti seguiti dagli operatori nella fase della scelta del prodotto e del contraente. Ad esempio, quali prodotti sono stati visionati dall'acquirente nella fase pre-vendita, quali offerte di vendita sono state effettuate dai fornitori e a che prezzi. Si può in sostanza ricostruire sia la funzione di offerta sia quella di domanda dei singoli operatori. Si tenga conto che tali infor-

mazioni riguardano non solo eventuali controparti nello scambio ma anche i concorrenti. Esse sono pertanto idonee a rendere efficace un meccanismo di controllo reciproco tale da inibire il corretto funzionamento della concorrenza. Sia per non incorrere nei rigori di un intervento antitrust, sia per non insospettire clienti e concorrenti, spesso coloro che controllano un B2B stabiliscono procedure tali da oscurare agli stessi gestori le informazioni che circolano in sede di un B2B (FTC 2000a, p. 380). Tali procedure sono a volte anche verificate da primarie imprese di certificazione dei bilanci. Dalle dichiarazioni dei vari soggetti non è ancora ben chiaro quale deve essere il livello accettabile di riservatezza.

La seconda area critica sotto il profilo della tutela della concorrenza riguarda i vincoli di esclusiva che potrebbero impedire l'ingresso di nuovi concorrenti nei differenti stadi produttivi. Una volta affermatosi come luogo centrale delle contrattazioni, un B2B potrebbe rappresentare per un'impresa un luogo insostituibile per collocare i propri prodotti o per rifornirsi di beni intermedi. Ne segue che regolamenti o procedure che impediscano o ostacolino l'accesso ad alcune imprese potrebbero condizionare significativamente le probabilità di successo nella lotta concorrenziale. In questa prima fase tali manovre escludenti sono comunque assai improbabili, in quanto ciascun mercato elettronico deve ancora affermarsi e l'esigenza di favorire la confluenza in esso delle contrattazioni fa premio su quella di svantaggiare i concorrenti. Solo in un secondo momento, una volta affermatosi e protetto da effetti rete, il B2B sarà nella condizione di poter controllare gli accessi con finalità anticoncorrenziali. In questa prima fase, sempre per imporre il B2B come centro della filiera, è invece possibile che venga richiesto un vincolo di esclusiva ai clienti. I fondatori di un B2B, qualora si rendano conto di detenere una risorsa importante, quale ad esempio la liquidità, potrebbero far leva su di essa per spingere, tramite vincoli di esclusiva, i clienti del mercato elettronico a rivolgersi a tale mercato per il soddisfacimento integrale di tutte le loro esigenze.

5. Impatto del B2B sul funzionamento delle imprese, delle filiere e dei mercati

Nelle precedenti sezioni abbiamo mostrato che il B2B comporta un forte abbattimento dei costi di transazione e un conseguente ampliamento dei mercati dei prodotti intermedi. Ciononostante troviamo qualche difficoltà nel verificare le prescrizioni del paradigma di Coase, in quanto questi nuovi mercati presentano caratteristiche assai particolari. In questa sezione cercheremo di metterle a fuoco al fine di valutare il ruolo che in essi ricoprono le “decisioni gerarchiche”¹⁰ nell’allocazione delle risorse.

Uno sguardo all’evoluzione del fenomeno ci permette di meglio valutarne i principali elementi costitutivi. Le prime contrattazioni elettroniche sono state bilaterali, con l’utilizzo di sistemi di connessione, di protocolli e software di comunicazioni specifici per ciascuna coppia di imprese. Questa fase è stata seguita da un diverso modello organizzativo basato su centri di negoziazione tipo “hub” dove confluiscono una pluralità di scambi. Gli operatori indipendenti che hanno gestito questi primi mercati elettronici hanno imposto il loro modello in forza di un significativo abbattimento dei costi di transazione. In definitiva, il medesimo apparato hardware e software di comunicazioni (Internet) veniva utilizzato per collegare non più una coppia ma un grappolo d’imprese. Anche questo modello si è evoluto, soprattutto in seguito al progressivo riconoscimento del ruolo di chi apportava liquidità al mercato. In primo luogo anche gli operatori indipendenti (ad esempio Freemarkets) hanno progressivamente spostato la propria sfera di attività a favore degli acquirenti, divenendo pertanto virtuali agenti di questi ultimi. Questa modifica ha in alcune circostanze coinciso con l’ingresso nel capitale del B2B delle principali imprese del settore, sebbene inizialmente con quote di minoranza. Nell’ultimo periodo il fenomeno si è ulteriormente radicalizzato, con la definitiva supremazia dei B2B controllati dagli operatori dell’industria rispetto ai B2B indipendenti. Quest’ultima evoluzione è in parte spiegata dall’esigenza delle principali imprese di controllare meglio l’intera filiera nonché di non dissipare le commissioni relative agli scambi che

¹⁰ Con l’espressione “decisioni gerarchiche”, in sintonia con la teoria dei costi di transazione, s’intende il tipico meccanismo di allocazione delle risorse che ha luogo all’interno di un’impresa.

loro stesse realizzano. Una volta acquisita la consapevolezza dell'importanza del fattore liquidità, le imprese non sono state più disposte a lasciare agli specialisti del mercato una commissione per l'intermediazione. Un esempio efficace di questo passaggio è costituito dalla General Motors, impresa che si affidava in precedenza a Freemarkets per le sue negoziazioni elettroniche. Quando è maturata in seno all'impresa automobilistica la decisione di costituire un proprio B2B, la previsione della perdita di commissioni che Freemarkets avrebbe patito ne ha fatto più che dimezzare la quotazione di borsa (Harting 2000, p. 10).

Tuttora i vari modelli organizzativi coesistono. Gli scambi bilaterali, al momento prevalenti, sono utilizzati laddove sussistono forti elementi di specificità e dove il volume delle transazioni giustifica un canale di transazione dedicato. Il B2B indipendente tratta soprattutto i beni indiretti, rivolgendosi a una clientela proveniente da differenti industrie. Si può facilmente prevedere che nel prossimo futuro si assisterà a un ulteriore assestamento del fenomeno, con una progressiva concentrazione e rarefazione dei mercati. Tale evoluzione è assai prevedibile, tenuto conto della necessità di sfruttare appieno le economie di rete e di ammortizzare gli investimenti in tecnologie che i mercati elettronici richiedono. Anche in questo caso l'esempio del settore automobilistico è eloquente. Dopo pochi mesi dalla decisione di abbandonare Freemarkets e costituire un proprio B2B, la General Motors è stata affiancata nell'ambito dello stesso B2B da alcune principali case automobilistiche mondiali (Daimler-Chrysler, Ford, Nissan e Renault). Tramite questo consorzio si ottengono i vantaggi di scala derivanti dall'utilizzo di un mercato elettronico dove transitano numerose negoziazioni, senza però perdere le relative commissioni in quanto esse rifluiscono ai proprietari del B2B. Le previsioni degli operatori sono relativamente concordi nell'ipotizzare che questo processo di concentrazione interesserà le principali industrie (FTC 2000a, pp. 434-35).

Appare con tutta evidenza che, mentre il B2B orizzontale posseduto e gestito da operatori indipendenti ben si inquadra nel paradigma coasiano (minori costi di transazione e maggiore ruolo del sistema allocativo dei prezzi), il B2B verticale, mercato sostanzialmente *captive*, posseduto dalle principali imprese della filiera, richiede un'analisi più approfondita tesa ad accertare i meccanismi del suo funzionamento. Questo B2B, definito *coalition market* (FTC 2000a, p. 362) per enfatiz-

zare la circostanza che nasce da un accordo tra i principali operatori della filiera, si presenta infatti con caratteristiche assai peculiari soprattutto per quanto riguarda il ruolo che svolgono i meccanismi gerarchici nell'allocazione delle risorse. Dal momento che le regole di funzionamento sono stabilite direttamente dai principali operatori della filiera, il meccanismo dei prezzi si trova a operare congiuntamente con meccanismi gerarchici, cioè con scelte che prendono corpo tramite un confronto diretto tra i principali operatori del settore, non mediato da alcun meccanismo di mercato.

Per comprendere le caratteristiche di fondo di questo *coalition market* possiamo in primo luogo richiamare altre forme di negoziazione le quali, sebbene assai differenti dal B2B, hanno la stessa peculiarità di aver determinato un abbattimento consistente dei costi di transazione, senza però che si sia esteso il ruolo dei meccanismi anonimi di mercato basati sul sistema dei prezzi.

Scambi specializzati tra coppie di operatori. Gli scambi elettronici tra due specifiche imprese, pur comportando un abbattimento dei costi di transazione, non implicano un potenziamento delle relazioni di mercato (Steinfeld, Kraut e Plummer 1995). Al contrario essi fanno crescere gli *switching costs* relativi all'eventuale cambiamento di controparte. Ciò implica relazioni tra le due imprese che vengono solo debolmente regolate dal mercato. Una volta che si è instaurato un legame tecnologico tra due imprese, il meccanismo dei prezzi non risulta più decisivo nell'orientare le scelte degli operatori. Nel caso del B2B gli scambi si realizzano tra una pluralità di compratori e una pluralità di venditori in un mercato virtuale nel quale non vi sono apprezzabili *switching costs* nel passare da una controparte all'altra. Da questo punto di vista il meccanismo dei prezzi svolge un ruolo ben più importante che non nel caso di negoziazioni elettroniche dedicate.

Centrali di acquisto. Le centrali di acquisto sono consorzi generalmente costituiti da imprese di distribuzione con la finalità di acquistare in comune i prodotti da intermediare. Questo assetto organizzativo consente di risparmiare sui costi di negoziazione, e in parte di logistica, e di sfruttare nel contempo le economie pecuniarie rese possibili dall'intermediazione di maggiori volumi. Il principale motivo che spiega la riduzione dei costi di transazione – la sostituzione di una pluralità di contratti bilaterali tra ciascun distributore e ciascuna impresa fornitrice con i contratti tra la centrale di acquisto e i fornitori – è an-

che alla base del rafforzamento della componente di scelte gerarchiche a scapito di quella di mercato. Infatti viene regolato in modo sostanzialmente comune l'assortimento dei distributori e, in virtù di comuni costi di acquisto, che ne rappresentano il principale costo marginale, anche la politica di prezzo nei confronti dei consumatori finali si rivela sostanzialmente omogenea. L'effetto complessivo di questa nuova forma di acquisto è quello di attenuare i normali meccanismi di mercato, basati sia sulla concorrenza di prezzo sia sulla scelta degli assortimenti (Steiner 2000). Anche in questo caso l'effetto della diminuzione dei costi di contrattazione sembra quindi contraddire le previsioni dell'omonimo paradigma. Pur se il B2B è stato a volte associato alle centrali di acquisto (Kinney 2000, p. 10), le contrattazioni che vengono realizzate per il suo tramite sono generalmente individuali: ciascuna impresa negozia con uno specifico fornitore (Mitnick 2000, p. 36). Eccezione a questa prassi si è avuta solo nel caso d'impresse minori, laddove il B2B aggrega la loro domanda per far spuntare loro prezzi di maggior favore.

Il B2B, anche se con modalità assai differenti, ottiene risultati simili, in termini di prezzi e di assortimento di prodotti, a quelli delle centrali di acquisto (FTC 2000a, pp. 227-28). I vantaggi pecuniari possono essere conseguiti grazie alla scelta di opportune modalità di negoziazione, con una preselezione dei prodotti ammessi al mercato e con l'imposizione di commissioni. Una volta che il B2B è divenuto centrale per le negoziazioni della filiera, perché ad esempio vede la partecipazione di tutti i principali acquirenti, ogni ditta fornitrice non può correre il rischio di esserne esclusa. Essa pertanto dovrà offrire i propri prodotti a prezzi di partenza particolarmente convenienti, accettare i meccanismi di negoziazione e le relative commissioni stabilite dai proprietari del B2B. Sotto questo profilo è certamente indicativa la circostanza che attualmente le commissioni siano pagate quasi esclusivamente dai fornitori (Kerrigan *et al.* 2001, p. 48), cioè da quella che risulta essere nella generalità dei casi la parte debole nella negoziazione in seno a un B2B.

Per quanto riguarda la natura dei prodotti intermediati, anche se ciascun acquirente effettua la sua scelta sulla base di propri criteri individuali e quindi siamo ben lontani da una centrale di acquisto, nondimeno una certa omogeneizzazione è insita nel modo di funzionamento del B2B. Infatti, al fine di sfruttare meglio i benefici del mercato, i gestori di B2B cercheranno di standardizzare quanto più è possibi-

le le caratteristiche dei beni ammessi alle contrattazioni al fine di favorirne la comparazione da parte degli acquirenti.

Più in generale, coloro che controllano un B2B hanno il potere di fissarne le regole di funzionamento: *a)* la struttura delle commissioni; *b)* i beni ammessi alle contrattazioni e il grado di standardizzazione; *c)* il verso delle contrattazioni; *d)* il meccanismo di contrattazione (prezzi fissi o dinamici); *e)* la gestione delle informazioni e il relativo grado di diffusione; *f)* le modalità di esecuzione dei contratti e di risoluzione delle controversie; *g)* le modalità tecniche di funzionamento; *h)* i servizi accessori. Ci siamo già dilungati su molte di queste regole. Un chiarimento è opportuno unicamente su quella che stabilisce il verso delle contrattazioni, cioè se sono i compratori a richiedere la migliore offerta o i venditori a richiedere la più vantaggiosa domanda. Tale regola verrà evidentemente stabilita in relazione all'identità di chi controlla il B2B: quindi se è un B2B di acquirenti, saranno questi ultimi a mettere in concorrenza i venditori. In pratica la regola non risulta comunque rigida. Ad esempio, nel mercato elettronico delle principali case automobilistiche vi è la possibilità che un fornitore metta all'asta uno stock di propri prodotti, facendo così competere tra loro le case automobilistiche.

La fissazione di queste regole condiziona la formazione del prezzo. Dobbiamo dunque tenere in mente un gioco a due stadi, nel primo dei quali vengono fissate le regole mentre nel secondo, nel rispetto di tali regole, si avviano le contrattazioni in seno al mercato. I criteri che i proprietari stabiliranno per far funzionare il mercato dipenderanno dalla struttura degli incentivi. Con imprese relativamente omogenee vi sarà la tendenza a fissare regole in modo cooperativo e il funzionamento del mercato verrà sussunto nell'ambito del consorzio. Il meccanismo dei prezzi porterà ai risultati preventivati *ex ante* in sede di fissazione delle regole, consentendo ai proprietari del B2B di catturare le rendite in seno alla filiera e di presidiare la loro posizione di preminenza. Nel contempo farà emergere i fornitori che saranno in grado di offrire al prezzo inferiore i prodotti della tipologia richiesta dal consorzio. Si noti che non necessariamente questi saranno i fornitori più efficienti. Immaginiamo ad esempio che vi sia un fornitore il quale, combinando la produzione dei beni A e B, fornisce un prodotto più complesso la cui produzione risulta più efficiente, grazie allo sfruttamento di economie di scopo. Laddove il consorzio che gestisce il B2B decidesse che le contrattazioni devono invece riguardare isolatamente i

prodotti A e B, l'intera filiera non si potrebbe avvantaggiare dei miglioramenti di efficienza derivanti dalla fornitura del prodotto complesso. Il motivo per cui il consorzio potrebbe rifiutare il prodotto complesso sarebbe da ricercare nella strategia di mantenere i fornitori in un ruolo di subalternità o, comunque, di non permettere un'estensione della loro sfera di attività che potrebbe pregiudicare il loro predominio sull'intera filiera. Quanto più infatti l'attività di un'impresa si protende lungo la filiera, tanto più essa potrà estendere il proprio controllo su una più ampia massa di contrattazioni e, contribuendo maggiormente alla liquidità del B2B, potrà accrescere la sua influenza. Al contrario, in un mercato governato da un anonimo meccanismo di prezzo, le convenienze relative consentirebbero il collocamento del prodotto complesso.

La standardizzazione dei prodotti e l'uniformità dei prezzi degli input che si realizzano per il tramite di un B2B potrebbero anche modificare il tenore della concorrenza sui mercati a valle. Anche in questo caso il meccanismo allocatore dei prezzi verrebbe offuscato, cosicché il vincitore non necessariamente corrisponderebbe all'operatore più efficiente.

Diverso è invece il caso in cui le imprese sono motivate da differenti incentivi perché, ad esempio, hanno quote di mercato fortemente squilibrate, o perché si rivolgono a differenti classi di consumatori o operano su differenti mercati o utilizzano differenti tecniche produttive. In questo caso sarà difficile individuare un accordo tra i proprietari del B2B (Kinney 2000, p. 11 e Goldman Sachs 2000b, p. 15) e potrebbero prevalere condizioni di maggiore neutralità nella fissazione delle regole che presiedono agli scambi in seno al mercato elettronico: in tale circostanza il meccanismo allocatore dei prezzi sarebbe in grado di funzionare più efficacemente.

In definitiva, nei casi in cui si delinea un solido blocco di controllo del B2B, il relativo mercato è strettamente condizionato dalle scelte dei proprietari e ciò non potrà non limitare l'efficacia del meccanismo allocatore dei prezzi.

6. Conclusioni

Pur se costituiscono un fenomeno relativamente recente, i B2B hanno già alle spalle un'esperienza ricca d'insegnamenti e rappresentano un importante banco di prova per la teoria dell'impresa attualmente più diffusa. Dal momento che comportano una consistente riduzione delle spese per lo scambio di beni intermedi, i mercati virtuali permettono di verificare alcune prescrizioni del paradigma dei costi di transazione.

I B2B sono luoghi deputati allo scambio di beni: essi costituiscono veri e propri mercati nell'ambito dei quali vengono svolte molte attività che in precedenza erano gestite direttamente dalle imprese interessate all'acquisto o alla vendita dei prodotti intermedi. I primi B2B sono stati formati da intermediari indipendenti che hanno fortemente diminuito i costi di transazione grazie alla messa in comune di apparati di comunicazione e di elaborazione dati e uniformando le procedure per la negoziazione dei prodotti. Anche la seconda generazione di mercati virtuali è frutto dell'attività d'impresa: si tratta in particolare dei B2B verticali controllati dai principali operatori delle varie filiere. Questi mercati virtuali si sono affermati perché, in aggiunta ai risparmi sui costi di negoziazione, permettevano di redistribuire a favore delle imprese costituenti le quasi rendite che si originavano nei vari punti della filiera. La letteratura sul B2B non ha generalmente distinto questo secondo tipo di guadagni dal primo. Ad esempio, Lucking-Riley e Spulber, quando forniscono una stima dei benefici che si ottengono dal B2B, parlano genericamente di risparmi nei costi di transazione (2001, p. 56). Specularmente gli stessi autori non hanno tenuto in grande considerazione la distinzione tra B2B orizzontale e verticale non trovandola «particolarmente utile dal punto di vista economico» (*ibid.*, p. 58n). Questa trascuratezza è rivelatrice dei limiti interpretativi del paradigma dei costi di transazione.

Per alcuni aspetti l'esperienza dei B2B rappresenta una conferma di tale approccio, anche nelle versioni più recenti. In primo luogo è indubbio che la diminuzione dei costi di transazione si trovi associata con un minor grado di verticalizzazione delle filiere interessate dal fenomeno. In effetti i B2B svolgono attività prima realizzate direttamente dalle imprese acquirenti o venditrici. Sono in particolare le funzioni

che potremmo definire di *market making* quelle oggetto della deverticalizzazione. In secondo luogo, coerentemente con la visione di Spulber, appare evidente come i mercati virtuali siano frutto diretto dell'attività delle imprese, siano esse intermediari specializzati o società appartenenti alla filiera.

Un diverso giudizio deve essere invece formulato quando esaminiamo il modo di funzionamento di questi mercati e valutiamo il loro grado di neutralità. Qui il modello teorico non lascia alcun margine di ambiguità. Per Coase i mercati costituiscono il regno del meccanismo allocatore dei prezzi, sostanzialmente impersonale e anonimo. Anche le analisi più recenti come quella di Spulber, pur endogenizzando la formazione dei mercati e considerando l'eventuale potere di mercato degli intermediari, non arrivano a mettere in discussione l'efficienza allocativa del meccanismo di mercato e la sua neutralità. Per Spulber l'impresa-intermediario è indipendente rispetto a chi acquista o vende, esattamente come, nelle versioni più tradizionali della teoria dei costi di transazione, lo sono le istituzioni di mercato.

Il fenomeno del B2B ci obbliga a soffermarci sulla natura istituzionale dei mercati e sull'analisi dei meccanismi che sovrintendono alla formazione delle regole del loro funzionamento. Nel caso di B2B orizzontali abbiamo notato che la proprietà e la gestione sono generalmente in mano a operatori indipendenti. Il modello di tali mercati è quello dei mercati finanziari e le regole del loro funzionamento assicurano una sostanziale neutralità nel meccanismo di scambio. Negli altri casi però gli operatori che danno origine a nuovi mercati sono le imprese stesse appartenenti a una filiera.

Con la formazione di mercati standardizzati e concentrati aumentano infatti gli incentivi al loro controllo. I vantaggi di un mercato sono costituiti dalle complementarità tra le differenti esigenze di acquisto e vendita. Quando queste complementarità possono essere internalizzate, si creano le premesse affinché un mercato possa essere controllato direttamente da chi è parte nel meccanismo di scambio (perché acquirente o venditore) e il mercato perde la sua indipendenza. Una volta che i mercati sono internalizzati o, per usare un'espressione coniata da un operatore, in presenza di *coalition markets*, non è più chiaro come convenga qualificarli. Tali mercati sono in effetti un intreccio di decisioni per così dire "gerarchiche" e di normali meccanismi di mercato. Il B2B diviene così intermediario tutt'altro che terzo rispetto agli acquirenti o ai fornitori: lo stesso meccanismo di mercato

viene dunque a essere condizionato da scelte gerarchiche. Se le regole del mercato sono fissate da chi ha una posizione di rilievo nell'ambito della filiera, si può ritenere che tali regole saranno funzionali a processi di ottimizzazione che tengono conto non solamente dei profitti conseguibili intermediando gli scambi ma anche di quelli derivanti dall'attività produttiva. Soprattutto, differentemente da effettive istituzioni governate da regole sostanzialmente stabili (Ménard 1995), questi *coalition markets* saranno condizionati dall'evoluzione del contesto concorrenziale. Se un outsider comincia ad avere un certo successo, sarà assai probabile che le regole verranno prontamente modificate per bloccare l'offensiva. A questo risultato si giunge sulla base della presunzione che non vi sia un'accesa concorrenza tra mercati, convinzione che si basa sulla constatazione di diffusi effetti rete nell'attività di scambio. Se vi fosse al contrario un'accesa concorrenza tra mercati, ipotesi che in modo non del tutto esplicito viene formulata da Spulber, la fase dello scambio si troverebbe a essere maggiormente isolata dalla sfera della produzione.

Pertanto, con riferimento al B2B, possiamo concludere che la prescrizione del paradigma dei costi di transazione sembra trovare conferma soprattutto con i mercati orizzontali dove si contrattano beni indiretti e dove i gestori sono generalmente indipendenti. Al contrario nei mercati verticali, prevalentemente posseduti e gestiti da consorzi d'impresa appartenenti alla filiera, i meccanismi di mercato saranno condizionati dalle scelte gerarchiche che avranno a oggetto le regole che sovrintendono gli scambi. La filiera apparentemente risulta maggiormente deverticalizzata, in quanto alcune attività sono state portate fuori dalle imprese e messe a fattore comune in seno al B2B per essere offerte a una pluralità di operatori. Inoltre la facilità degli scambi potrà consentire un'ulteriore ricomposizione delle attività lavorative nell'ambito della filiera. Questa maggiore attività d'intermediazione si compie però sotto il vigilante controllo delle imprese che hanno internalizzato i mercati.

BIBLIOGRAFIA

- BRESNAHAN, T.F. (1999), "New modes of competition: implications for the future structure of the computer industry", in J.A. Eisenach e T.M. Lenard eds, *Competition, Innovation and the Microsoft Monopoly: Antitrust in the Digital Marketplace*, Kluwer Academic Publisher, Boston, pp. 155-208.
- CHAPMAN, T.L., J.J. DEMPSEY, G. RAMSDELL e M.R. REOPEL (1997), "Purchasing: no time for lone rangers", *McKinsey Quarterly*, no. 2 pp. 30-40.
- CLOWER, R. e P. HOWITT (1996), "Taking market seriously: groundwork for a post Walrasian macroeconomics", in D. Colander ed., *Beyond Microfondations Post Walrasian Macroeconomics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 21-37.
- COASE, R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- COASE, R.H. (1960), "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 3, pp. 1-44.
- COASE, R.H. (1988), *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press, Chicago.
- COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS (2000), *Economic Report of the President*, USA Government Printing Office, Washington.
- DEMSETZ, H. (1988), *The Organization of Economic Activity*, vol. 1: *Ownership, Control and the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- FTC – FEDERAL TRADE COMMISSION (2000a), *Public Workshop: "Competition policy in the world of B2B electronic marketplaces"*, trascrizione degli interventi; <http://www.ftc.gov/bc/b2b>.
- FTC – FEDERAL TRADE COMMISSION (2000b), *Public Workshop: "Competition policy in the world of B2B electronic marketplaces"*, rapporto conclusivo; <http://www.ftc.gov/bc/b2b>.
- GARICANO, L. e S.N. KAPLAN (2000), "The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs", *NBER Working Paper*, no. 8017, November.
- GOLDMAN SACHS (2000a), *B2B: 2B or Not 2B? – The Second Survey*, 14 April; <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- GOLDMAN SACHS (2000b), *Internet: B2B E-Commerce. The Consortium Report*, 8 May; <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- HART, O. e J. MOORE (1996), "The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 12, pp. 53-69.
- HARTING, M.C. (2000), "Business exchanges", relazione presentata per il workshop della FTC; <http://www.ftc.gov/bc/b2b>.
- HOLMSTRÖM, B. e J. ROBERTS (1998), "The boundaries of the firm revisited", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, pp. 73-94.
- KAPLAN, S. e M. SAWHNEY (2000) "E-Hubs: the new B2B marketplaces", *Harvard Business Review*, vol. 78, pp. 97-103.
- KERRIGAN, K., E.V. ROEGNER, D.D. SWINFORD e C.C. ZAWADA (2001), "B2 Basic", *McKinsey Quarterly*, no. 1, pp. 45-53.

- KINNEY, S. (2000), "An overview of B2B and purchasing technology", relazione presentata per il workshop della FTC; <http://www.ftc.gov/bc/b2b>.
- KLEMPERER, P. (1999), "Auction theory: a guide to the literature", *Journal of Economic Surveys*, vol. 13, pp. 227-86.
- LUCKING-REILEY, D. e D.F. SPULBER (2001), "Business-to-business electronic commerce", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, pp. 55-68.
- MÉNARD, C. (1995), "Markets as institutions versus organizations as markets? Distinguishing some fundamental concepts", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 28, pp. 161-82.
- MILGROM, P. e J. ROBERTS (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MITNICK, J.M. (2000), "A structural approach to analysing competition in B2B e-commerce", *Antitrust*, vol. 15, pp. 31-38.
- RICHARDSON, G.B. (1972), "The organisation of industry", *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-96.
- SPULBER, D.F. (1996), "Market microstructure and intermediation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, pp. 135-52.
- SPULBER, D.F. (1999), *Market Microstructure: Intermediaries and the Theory of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- STEINER, R. (2000), "Cooperation, competition and collusion among firms at successive stages", relazione presentata al Convegno "Post Chicago Developments in Antitrust Analysis: United States and Europe", Taormina, 26-28 ottobre.
- STEINFIELD, C., R. KRAUT e A. PLUMMER (1995), "The impact of interorganizational network on buyer-seller relationships", *Journal of Computed Mediated Communication*, vol. 3; <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/steinfld.html>.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, London.
- WILLIAMSON, O.E. (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-96.
- WISE, R. e D. MORRISON (2000), "Beyond the exchange: the future of B2B", *Harvard Business Review*, vol. 78, pp. 86-96.