

NUOVA CONCORRENZA DINAMICA E POTERE DI MERCATO

Patrizio Bianchi

settembre 1985

N. 21

Lavoro svolto nell'ambito del progetto "Tecnologie flessibili, divisione del lavoro e processi produttivi", su fondi Ministero della Pubblica Istruzione (Quota 40%, prot; n° 13097), e presentato al convegno su "Le ristrutturazioni industriali degli anni '80: verso nuovi oligopoli?", Trieste, 27-28 settembre 1985 - II sessione.

*V. P.* *D. P.* *M. P.*

L'INDUSTRIA- Rivista di economia e Politica Industriale

LE RISTRUTTURAZIONI INDUSTRIALI DEGLI ANNI '80:  
VERSO NUOVI OLIGOPOLI?

Trieste, 27-28 settembre 1985

II sessione

NUOVA CONCORRENZA DINAMICA E POTERE DI MERCATO

Patrizio Bianchi  
Dipartimento Scienze Economiche  
Università di Bologna

Lavoro svolto nell'ambito del progetto "Tecnologie flessibili, divisione del lavoro e processi produttivi", su fondi Ministero della Pubblica Istruzione (Quota 40%, prot. n. 13097)

PATRIZIO BIANCHI 21.9.1985

# LE RISTRUTTURAZIONI INDUSTRIALI DEGLI ANNI '80: VERSO NUOVI OLIGOPOLI?

## NUOVA CONCORRENZA DINAMICA E POTERE DI MERCATO

### 1. Introduzione

Nel 1969 Romano Prodi pubblicava un contributo dal significativo titolo "Concorrenza dinamica e potere di mercato".

La tesi di quello studio era che un aumento della concentrazione industriale non comporta necessariamente un declino della concorrenza, perchè una modificazione strutturale, dovuta a sostanziali modifiche nella organizzazione della produzione, può corrispondere ad un mutamento nella estensione del mercato, traducendosi quindi nel "passaggio da una concorrenza imperfetta in mercati ristretti ad una concorrenza oligopolistica in mercati più vasti" (1).

Partendo da quello stimolo, questo contributo si propone di riflettere sulle modificazioni nelle forme di mercato, connesse alle ristrutturazioni avviate negli ultimi anni, nella duplice avvertenza che il potere di mercato di una impresa - il power of exchanging di Smith - risulta dal rapporto dinamico tra organizzazione della produzione ed effettiva estensione del mercato in cui l'impresa sceglie di operare e che d'altra parte non esiste un rapporto deterministico tra struttura settoriale e strategia dell'impresa (2).

Da ciò si deduce che: 1) variazioni nel "rapporto dinamico" mutano il potere di mercato; 2) tali mutamenti possono cambiare le forme di mercato, se esse sono definite in termini di potere di mercato.

Lo sviluppo di questa riflessione si fonderà sull'analisi empirica di alcuni casi di ristrutturazione, intendendo per "ristrutturazione" il mutamento nel rapporto tra organizzazione della produzione (sia interna ad un'impresa che tra imprese) e estensione del mercato, ovvero il cambiamento dei rapporti di forza tra imprese interagenti nello stesso mercato. D'altra parte è necessario premettere a questi casi una riconsiderazione delle teorie

dell'oligopolio, cioè di quella forma di mercato in cui imprese aventi diverse posizioni relative di potere di mercato si avvertono tra loro interagenti nella formulazione delle rispettive strategie.

La tesi di fondo è che le ristrutturazioni industriali degli anni ottanta portano le imprese a rompere i raggruppamenti di mercato consolidati in passato, delineando nuovi oligopoli che, almeno in questa fase, appaiono instabili, non avendo ancora pienamente fissato le nuove regole da assumere come riferimento per una nuova fase di stabilità oligopolistica.

## 2. Oligopolio, mobilità, gruppi

L'oligopolio si fonda sul reciproco riconoscimento da parte di un gruppo di imprese di un principio di interdipendenza nei rispettivi comportamenti di mercato.

Questa reciproca accettazione di "appartenenza ad un gruppo" è legata alla possibilità di definire il gruppo stesso nei suoi "confini" esterni e nelle sue "regole" interne.

Le diverse teorie dell'oligopolio, succedutesi fin dai tempi di Cournot, hanno formulato ipotesi più o meno restrittive sulla natura di questa "regola" e sul significato delle "barriere" che identificano il gruppo, giungendo, con diverse motivazioni, alla convinzione che nessun oligopolista, in una visione statica, ha interesse a modificare le situazioni di equilibrio raggiunte (3).

Modigliani, nella sua rivisitazione di Sylos Labini e Bain, sottolinea come non vi sia convenienza per le grandi imprese a spingere fuori dal mercato le piccole imprese, per non creare spazi appetibili a potenziali entranti di grandi dimensioni (4).

Sylos Labini si era posto il problema di come all'interno di una industria caratterizzata da discontinuità tecnologiche, cioè da un eguale prodotto finale, ma da diverse situazioni di produzione, in un mercato di ampiezza data, siano possibili condizioni di convivenza tra "gruppi" di imprese aventi diverse dimensioni (e quindi diversi costi di produzione).

La risposta ad un tale quesito viene trovata nella convenienza per il gruppo di imprese maggiori già operanti nella industria di evitare, attraverso una adeguata politica di prezzo, di spingere fuori dal mercato le imprese minori, così da non aprire spazi all'entrata ad una nuova grande impresa, con la quale inevitabilmente si aprirebbe uno scontro. Si giunge pertanto a definire una soluzione che da luogo ad una convivenza tra imprese avente carattere di stabilità. La stabilità della soluzione oligopolistica non viene messa in discussione neppure dall'introduzione di fattori di progresso tecnico (5).

Il modello di Sylos Labini prevede una molteplicità di posizioni di equilibrio, in ragione della diversa struttura interna del "gruppo" coincidente con l'industria, definendo condizioni (cioè "regole") di "convenienza alla convivenza" tra imprese aventi diverse dimensioni.

"Sylos suggerisce - scrive infine Modigliani - che normalmente la guerra non varrà il premio e che sarà preferibile per le imprese maggiori non disturbare il delicato equilibrio che sempre prevale in una struttura di oligopolio omogeneo" (6).

Secondo Modigliani del resto questo ragionamento si rafforza introducendo nel modello di Sylos Labini degli elementi di differenziazione produttiva, compatibili con la nozione di oligopolio omogeneo. In particolare si prospetta la condizione di differenziazione nello spazio o di modificazioni nel disegno di un prodotto per rispondere a esigenze dei consumatori. Si formano così aree di mercato rifornite da imprese minori aventi un'ampiezza tale da apparire poco appetibili alle imprese dominanti. Viene così proposta una teoria sull'esistenza di nicchie di differenziazione all'interno di un mercato sostanzialmente omogeneo, rifornito dalle grandi imprese; si prospetta dunque una struttura di mercato in cui il "gruppo" delle grandi imprese realizza prodotti di massa e il "gruppo" delle piccole imprese riempie gli interstizi servendo quelle aree o segmenti non rifornibili dalle grandi imprese con le tecnologie esistenti (7).

Al caso dell'oligopolio omogeneo (e al caso di oligopolio omogeneo con interstizi) si aggiunge inoltre il caso di oligopolio differenziato, che assume particolare rilevanza nelle nostre

considerazioni. "Nell'oligopolio concentrato - dice Sylos Labini - vi sono barriere create dalla tecnica, che operano verso l'esterno, ossia verso rivali potenziali". "Nell'oligopolio differenziato il problema sembra diverso, in quanto le barriere, dovute appunto alla differenziazione dei prodotti, operano all'interno del gruppo di imprese". "Le barriere verso l'esterno, nell'oligopolio concentrato, sono determinate, congiuntamente dalla tecnologia e dall'ampiezza del mercato. Ora, barriere simili esistono anche nell'oligopolio differenziato: esse sono date dalle spese di vendita necessarie per acquistare una clientela adeguata". "Anche nell'oligopolio differenziato dunque esistono barriere verso l'esterno: esse dipendono dalle barriere verso l'interno, ossia delle diverse "clientele" le quali creano discontinuità simili, quanto agli effetti, alle discontinuità tecnologiche (8).

L'esistenza di queste barriere venne identificata da Bain quale elemento essenziale per la regolazione della concorrenza effettiva tra imprese già operanti all'interno dell'industria e tra questo gruppo e i potenziali entranti.

Bain già in un contributo del 1949 aveva sviluppato considerazioni sulla Threat of Entry, come regola interna ai comportamenti degli oligopolisti presenti su un mercato. Nei lavori successivi Bain sistematizza l'analisi delle barriere all'entrata che delimitano un'industria; economie di scala, vantaggi derivati dalla differenziazione del prodotto e vantaggi in termini di costo assoluto, quali il controllo di risorse limitate, know-how tecnici o manageriali, maggiori costi di accesso al capitale, si compongono diversamente tra loro nell'identificazione delle diverse industrie studiate da Bain (9). A queste Modigliani aggiunge la fedeltà alla marca, il controllo della rete dell'organizzazione commerciale, i brevetti e i servizi provvisti al consumatore (10).

Richiamando la riflessione di Sylos Labini per cui anche questi fattori comportano discontinuità simili negli effetti a quelle tecnologiche, Modigliani sottolinea come anche l'enfatizzazione di questi elementi comporta che l'entrata con dimensioni tecniche "adeguate" in un mercato troppo ristretto porterebbe ad una situazione di mercato non più appetibile per alcuno, né per coloro che già

operavano sul mercato, né per i nuovi entranti (11). Così si ripresenta la considerazione di Sylos Labini, che, dopo aver rilevato come nella realtà i due tipi di oligopolio, omogeneo, e differenziato, si sovrappongono, conclude che "in ultima analisi la barriera sta nell'estensione del mercato" (12).

Numerosi contributi successivi hanno ulteriormente specificato la natura e gli effetti di queste barriere, introdotte nell'approccio di Sylos, Bain e Modigliani (d'ora in avanti S.B.M.) (13).

Caves e Porter (1977) hanno messo in evidenza come le barriere all'entrata costituiscano un patrimonio comune del gruppo di imprese già presenti nel settore, cosicchè azioni di talune imprese interne al gruppo come la creazione di capacità produttive in eccesso sono in realtà da ritenere contributi all'innalzamento delle barriere all'entrata e quindi azioni rivolte al consolidamento del gruppo. Caves e Porter aggiungono inoltre che queste barriere all'entrata costituiscono anche sostanziali limitazioni alla mobilità interna al gruppo di imprese che individuano l'industria considerata e pertanto che all'interno di questa stessa industria queste barriere alla mobilità delimitano sottogruppi di imprese che si riconoscono tra loro "simili" e interdipendenti, e individuandosi come "gruppo" a loro volta si avvertono come interdipendenti con gli altri "gruppi" (o meglio "sottogruppi") operanti nell'industria (14).

Si riapproda così alla considerazione già avanzata da Sylos Labini in merito alla presenza nell'oligopolio differenziato di barriere interne alla stessa industria e della loro interrelazione con le barriere esterne.

La stessa complessità di elementi strutturali identificati come barriere all'entrata e più generalmente come barriere alla mobilità permette a Porter (1978) di evidenziare come i "gruppi strategici", cioè i sottogruppi settoriali, non si riconoscano solo in base alle diverse tecnologie adottate o in base al grado di differenziazione del prodotto finale, ma in relazione alla composizione di tutti gli aspetti strutturali, fin qui elencati, che storicamente individuano un'industria.

Porter conclude sottolineando come persistenti differenze di rendimento tra diversi raggruppamenti interni alle diverse industrie

analizzate dimostrano la rilevanza delle barriere alla mobilità e quindi l'esistenza di raggruppamenti stabili nel tempo fondati sulla reciproca accettazione di appartenenza ad un insieme delimitato e protetto verso l'esterno da comuni e ben guardati confini.

Si ritorna così alla considerazione essenziale sulla teoria dell'oligopolio: l'accettazione di una interdipendenza porta a identificare delle regole del gioco all'interno di un "gruppo" in cui operano, protetti dall'esterno da comuni barriere, imprese che non hanno interesse a destabilizzare i propri avversari per non creare spazi a nuovi concorrenti esterni, non vincolanti alla stessa regola.

Napoleoni (1956), concludendo la sua revisione critica delle teorie classiche dell'oligopolio, ricorda come nel mercato oligopolistico acquista importanza centrale la posizione di forza di ciascun concorrente rispetto agli altri.

Scrivo a questo proposito Napoleoni: "1) Il funzionamento oligopolistico implica un elemento genericamente monopolistico consistente nella tendenza all'accordo dovuta allo scarso numero dei venditori, e un elemento genericamente concorrenziale consistente nella tendenza all'acquisizione di posizioni di forza che rendano il più possibile convenienti i termini che condizionano per ognuno i vantaggi e gli svantaggi degli accordi; 2) il raggiungimento di tali posizioni di forza si fa generalmente mutando proprio quei fattori che l'analisi statica deve considerare come dati, ossia la struttura dell'ambiente economico, lo stato della tecnica produttiva e dell'organizzazione aziendale, i rapporti giuridico-politici che costituiscono il quadro istituzionale e così via" (15).

Le teorie dell'oligopolio hanno messo l'attenzione soprattutto sul primo punto espresso da Napoleoni: la tendenza ad un accordo (più o meno esplicitato) tra soggetti aventi diversa posizione di forza eppure egualmente impegnati a mantenere lo statu quo.

L'approccio S-B-M, nei suoi originali autori, così come nella lunga serie di contributi successivi, tra cui anche i recenti contributi di Caves-Porter, ha, a questo proposito, introdotto nell'analisi gli effetti di discontinuità di "produzione" e di "mercato" sui comportamenti dei concorrenti effettivi e potenziali operanti in una industria, identificando come barriere alla mobilità



le stesse caratteristiche strutturali caratterizzanti il settore industriale.

Minore attenzione è stata rivolta alle situazioni in cui i concorrenti riescono a intervenire proprio su quei fattori strutturali che determinano le posizioni di forza relativa, cioè a quelle situazioni di "concorrenza dinamica" in cui lo scontro si fonda proprio sulla rideterminazione dei caratteri strutturali di un'industria, al fine di raggiungere diverse posizioni di forza, da assumere poi come date nella nuova fase di "stabilità" oligopolistica.

Una tale situazione di concorrenza dinamica sembra proporsi in questi anni in cui sostanziali processi di ristrutturazione industriale tendono ad alterare le forme di mercato delineate in passato.

### 3. Ristrutturazione industriale e mutamenti nelle forme di mercato

Per "ristrutturazione industriale" intendiamo un processo di aggiustamento in cui mutano i caratteri strutturali di un'industria, questi caratteri, per riferirsi ancora una volta a Sylos Labini, possono essere indicati come: l'estensione assoluta del mercato l'elasticità al prezzo (e quindi il grado di differenziazione dei prodotti), la distribuzione del volume delle vendite fra imprese (e quindi la concentrazione industriale), a cui aggiungere ovviamente quelle discontinuità "di produzione" e "di mercato" che caratterizzano i rapporti tra imprese di tipi diversi (e quindi le economie di scala tecniche ed economiche e l'integrazione verticale).

La "ristrutturazione" è quindi un insieme di azioni e reazioni che portano a mutare quegli elementi strutturali che, come ricorda Napoleoni, nell'analisi statica vengono considerati come dati e che individuano un settore industriale.

Per riferirsi ancora una volta al teorema di Smith, potremo dire "ristrutturazione industriale" un mutamento nel rapporto tra divisione del lavoro e estensione del mercato, ove il primo termine rappresenta a sua volta la relazione funzionale e organizzativa esistente tra le

fasi di uno stesso ciclo di produzione (siano queste fasi sottoposte al comando di uno stesso capitale o gestiti da imprese diverse) e il secondo termine individua il mercato effettivo in cui le imprese possono esprimere il loro potere di mercato (16).

Si tratta ora di individuare come le ristrutturazioni industriali, avviate agli inizi degli anni ottanta ed in parte ancora in corso di compimento, stanno incidendo sulle forme di mercato un tempo caratterizzanti i settori industriali.

Il settore dell'acciaio (in particolare i laminati a caldo) era individuato in passato come il tipico settore di oligopolio omogeneo; l'emergere di rilevanti capacità produttive inutilizzate, in presenza di sostanziali barriere all'uscita, ha spinto le imprese verso un rafforzamento della tendenza monopolistica, al fine di evitare la ristrutturazione e quindi la variazione dei rapporti di forza preesistenti.

Nei settori produttori di beni di consumo durevole come l'automobile e gli elettrodomestici bianchi, individuabili in passato come oligopoli con ampie aree di nicchia, il processo di ristrutturazione ha spinto invece a mutare i rapporti di forza; interventi sui processi produttivi permettono ora ai maggiori produttori di innovare rapidamente i prodotti, penetrando anche in aree un tempo protette, in una dinamica concorrenziale in cui maggiori operatori tendono ad operare su tutta la gamma produttiva.

Nei settori dei beni di consumo non durevole come la maglieria esterna o i prodotti da forno, in passato considerati oligopoli differenziati, si sono realizzati nel recente passato entrate di nuovi produttori, la cui crescita ha rideterminato la segmentazione precedentemente consolidata, definendo all'interno della nuova articolazione settoriale diverse configurazioni di mercato.

Nell'analisi di questi casi si individueranno in particolare i mutamenti nella divisione del lavoro sia interno all'impresa che tra imprese, e nella estensione del mercato, sia in termini di rivitalizzazione che di risegmentazione della domanda; infine si evidenzieranno gli aggiustamenti in corso nel potere relativo delle imprese e quindi nella forma di mercato.

#### 4. Tendenze alla "monopolizzazione" nel settore dell'acciaio

Diversi autori hanno dimostrato quanto sia difficile uscire da un settore anche se considerato in crisi. Esiste evidentemente un costo di disinvestimento connesso con la difficoltà di smobilizzare linee di produzione per riconvertirne l'utilizzo per la realizzazione di altri beni diversi (difficoltà che cresce quanto più il capitale fisso è "fissato", cioè rigidamente specificato per la produzione di un solo tipo di bene omogeneo) (17).

Vi sono poi le resistenze proprie connesse con l'esistenza di raggruppamenti stabili di imprese: la crisi viene usualmente percepita in ritardo e comunemente ritenuta transitoria, cosicché diviene difficile prendere la decisione di uscire dal settore conosciuto per entrare in settori di cui non si conoscono i codici di comportamento e i tempi di reazione reciproci. In settori propriamente oligopolistici del resto diviene difficile prendere autonomamente l'iniziativa di uscire per primi, poiché si spera che a cedere sia un concorrente la cui uscita sia sufficiente a ridurre l'eccesso di capacità produttiva. Di fronte a tali eventi del resto vi è il timore che un tracollo generalizzato possa creare spazi alla penetrazione successiva di concorrenti esterni.

In settori di oligopolio omogeneo come ad esempio l'acciaio (laminazione a caldo) in cui sono alte le barriere all'uscita, dovute ai costi di disinvestimento, alla turbativa sociale che potrebbe crearsi, alle difficoltà di avviare uscite autonome, di fronte all'emergere della crisi si sono rafforzati i caratteri "monopolistici" del mercato. In altre parole si è tentato di evitare la "ristrutturazione" forzando la ricerca di un accordo tra i produttori presenti nel settore, al fine di ridurre di concerto le capacità produttive senza alterare i rapporti di forza consolidati. Una tale tendenza alla cartellizzazione tuttavia deve venir forzata con misure pubbliche, generando tuttavia un progressivo bisogno di "congelamento" dell'intero settore. La richiesta di intervento regolatorio si fonda sul riconoscimento dell'impossibilità da parte delle imprese esistenti di garantirsi reciprocamente il rispetto della regola implicita finora seguita, dell'impossibilità di governare autonomamente una

riduzione equilibrata delle capacità (in una situazione in cui l'esistenza di rilevanti discontinuità tecnologiche impone riduzioni asimmetriche di capacità al fine di mantenere i pesi relativi), nell'impossibilità di garantire egualmente una sufficiente capacità produttiva in eccesso da scoraggiare l'entrata di produttori esterni.

In questi casi la stessa razionalizzazione degli impianti si traduce in aumenti di capacità utilizzabile, che in mancanza di uscite dal settore dei singoli produttori o di chiusure di stabilimenti, esaltano la situazione di eccesso già esistente, spingendo così ancor più a richiedere misure di cartellizzazione forzata, che inesorabilmente richiamano sempre nuovi interventi pubblici.

A partire dal 1977 la commissione della Cee aveva promosso la nascita di questi cartelli di autoregolamentazione dei prodotti, ma rapidamente questa misura dovette essere accompagnata da restrizioni alle importazioni e dall'obbligo di rispetto di prezzi minimi da parte dei fornitori esterni; nel 1980 tuttavia l'esecutivo comunitario rese obbligatoria la disciplina quantitativa della produzione e un più rigido controllo dei prezzi; in seguito sono state messe sotto controllo le sovvenzioni date dai singoli governi nazionali e si è iniziata una vigilanza sui comportamenti dei singoli governi nazionali per evitare barriere non tariffarie interne alla comunità (come ad esempio la riduzione dei varchi doganali abilitati a sdoganare i prodotti siderurgici); nel contempo tuttavia paesi esterni alla comunità (e soprattutto gli Stati Uniti) hanno avviato procedure anti-dumping contro le esportazioni europee, ritenute sovvenzionate bloccando nel 1982 quasi totalmente i flussi di esportazione verso gli Stati Uniti (18).

La tavola 1 illustra l'ammontare delle sovvenzioni pubbliche autorizzate dalla Cee per incentivare la riduzione equilibrata delle capacità produttive in eccesso.

Si incatena quindi un circuito vizioso di interventi pubblici di regolazione "interna" dell'oligopolio e contemporaneamente di protezione "esterna" verso altri produttori che, seppur giustificata di volta in volta come intervento di breve periodo, tende a reiterarsi, riducendo sempre più gli scambi in uscita, come in entrata (19).

Tav. n. 1 - Riduzioni di capacità e aiuti all'industria siderurgica autorizzati dalla CEE

	Riduzioni di capacità dal 1980-85 (laminato a caldo)	Versamenti autorizzati	Tot. sovvenzioni per ton. ridotta	
t.	%	mil. ECU	mil. ECU	
Belgio	3105	19.4	4465	1,438
Danimarca	66	7.0	81	1,227
R.T.F.	6010	11.3	4488	0,746
Francia	5311	19.7	9450	1,779
Irlanda	-	-	261	-
Italia	5834	16.1	10270	1,760
Lussemburgo	960	18.4	540	0,562
Paesi Bassi	950	13.0	514	0,541
Regno Unito	4500	19.7	5772	1,282
Grecia	-	-	-	-
Totale	26736	15.9	35847	1,341

Fonte: Elaborazione su dati CEE

La via della cartellizzazione tuttavia diviene un vincolo alla ristrutturazione, introducendo una rigidità nei comportamenti che viene vissuta a sua volta come fonte di tensioni all'interno dello stesso oligopolio o meglio all'interno dei singoli raggruppamenti nazionali in cui si articola l'oligopolio e tende a contaminare anche i settori vicini.

Per settori di beni di consumo durevole e non durevole l'impossibilità di uscire dal settore si è tradotta nella necessità di intervenire sulla domanda per renderla più dinamica, attuando strategie che alterano i rapporti consolidati tra imprese di diverse dimensioni; in taluni settori caratterizzati da una situazione di mercato di oligopolio omogeneo con nicchie sono stati realizzati interventi sull'organizzazione della produzioni tali da mantenere i volumi di produzione anche con beni parzialmente differenziati con effetti negativi sull'esistenza delle nicchie precedentemente individuate.

In oligopoli differenziati l'azione tendente a risegmentare il mercato forzando i caratteri di differenziazione del prodotto (come nel comparto della moda) ha spinto a creare situazioni in cui su ogni segmento si è ridotto il numero dei venditori finali, con effetti di reidentificazione di regole e barriere, create appunto da "discontinuità di mercato", quali il marchio e il controllo sulla rete distributiva.

##### 5. Segmentazione della domanda ed organizzazione della produzione nei settori di beni di consumo durevole

Di fronte ad una riduzione nei tassi di crescita della domanda interna, l'obiettivo di molte imprese produttrici di beni di consumo durevole, in presenza di evidenti difficoltà ad uscire dal settore in cui si erano sviluppate ed avevano acquisito posizioni di rilevanza nei rispettivi contesti nazionali, è stato dapprima quello di mantenere i propri volumi cercando di esportare in paesi di simile struttura di domanda, dando vita a flussi commerciali di prodotti

simili in concorrenza diretta sui singoli mercati nazionali; in seguito si è tentata un'azione rivolta alla segmentazione della domanda rispetto ai concorrenti intervenendo con l'immissione di sempre nuovi elementi di innovazione di prodotto con 1) l'introduzione di elementi di differenziazione, 2) favorendo una rapida obsolescenza tecnica, 3) inducendo nuovi bisogni, a cui rispondere con azioni di rimodellamento continuo dei prodotti e con l'introduzione di componenti innovative. Con queste azioni sui prodotti e sui mercati le singole imprese hanno tentato di mantenere alta la domanda del proprio mercato effettivo prolungando il ciclo di vita di prodotti, altrimenti in declino. Questi interventi tuttavia hanno richiesto intervento radicali sui modi di produzione.

### 5.1 Automobili

Le azioni portate avanti nel settore dell'automobile assumono caratteristiche di esemplarità per la identificazione degli impatti sulla forma di concorrenza in settori caratterizzati da grandi volumi produttivi.

La prima crisi energetica (1974-75) provocò una rapida riduzione della domanda di automobili, a cui seguì una sostenuta ripresa interrotta a sua volta dalla seconda crisi petrolifera (1979). Questa instabilità della domanda si aggiungeva tuttavia ad un rallentamento dovuto al progressivo saturarsi della domanda di primo acquisto, in uno scenario concorrenziale che era risultato stabile per oltre trenta anni. Infatti nel mondo le case automobilistiche, che nel 1925 erano circa 250, già nel 1940 si erano ridotte ad un centinaio, ripartite in mercati nazionali ben salvaguardati, dapprima da solide barriere tariffarie, poi da barriere non tariffarie date essenzialmente dalla diffusione nazionale delle reti di vendita ed assistenza; la preponderanza produttiva in ogni singolo mercato nazionale di uno (o al massimo due) produttori locali garantiva una leadership certa, sia nella formulazione dei prezzi che nelle modalità di immissione dei nuovi prodotti (20).

Ogni mercato nazionale del resto era nettamente articolato in due aree, corrispondenti a diverse dimensioni efficienti di produzione: i produttori di massa, presenti nei segmenti centrali del mercato (medio-piccole in Italia e Francia, medio-grandi in Germania) e produttori di classe, presenti nei segmenti alti della gamma produttiva; in ognuna delle due aree agivano operatori di nicchia (21).

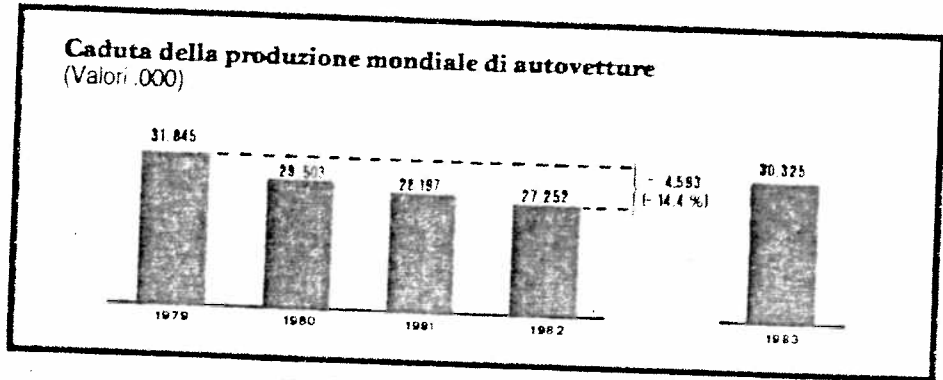
Sostanziali barriere tecnologiche difendevano i produttori di massa, rilevanti barriere di immagine e accuratezza produttiva difendevano i produttori di classe, la limitatezza dei volumi - in una situazione in cui i restanti produttori operavano con impianti rigidi con minimi di scala elevati - proteggeva le nicchie.

La caduta della domanda del 1974-75 impone ai produttori di massa di estendere il loro mercato, invadendo i mercati nazionali vicini, per evitare - in presenza di impianti rigidi - di dover gestire impianti sottoutilizzati quindi resi fortemente inefficienti, dalla loro stessa rigidità operativa. In questo contesto reso più drammatico dall'emergere della concorrenza giapponese i produttori nazionali, sostenuti dai rispettivi governi, hanno avviato innovazioni rilevanti nei prodotti e sostanziali nei processi.

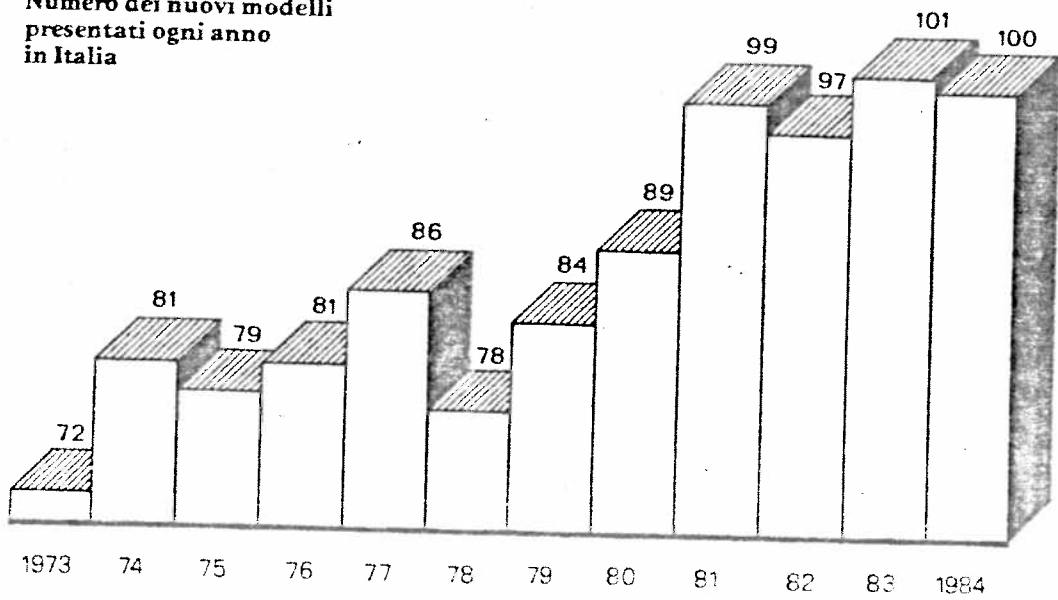
Si è investito essenzialmente in flessibilità, cioè nella possibilità di dotarsi di processi produttivi in grado di realizzare in continuità lotti di prodotti parzialmente differenziati, con l'opportunità di ridurre i tempi di innovazione dei modelli e quindi reagire più rapidamente all'introduzione di nuovi prodotti da parte degli avversari.

Questi interventi sui processi di produzione su larga scala hanno mutato le caratteristiche di efficienza della produzione industriale: le economie di scala non si misurano più in termini di riduzioni dei costi unitari al crescere dei volumi del prodotto omogeneo finito, ma essenzialmente si individuano in relazione del livello di attivazione di una produzione composita, in cui le fasi produttive possono venir singolarmente ottimizzate (sia all'interno che all'esterno dell'impresa costruttrice) e i flussi di produzione vengono resi continui dalla possibilità di governare il sistema nel suo complesso.

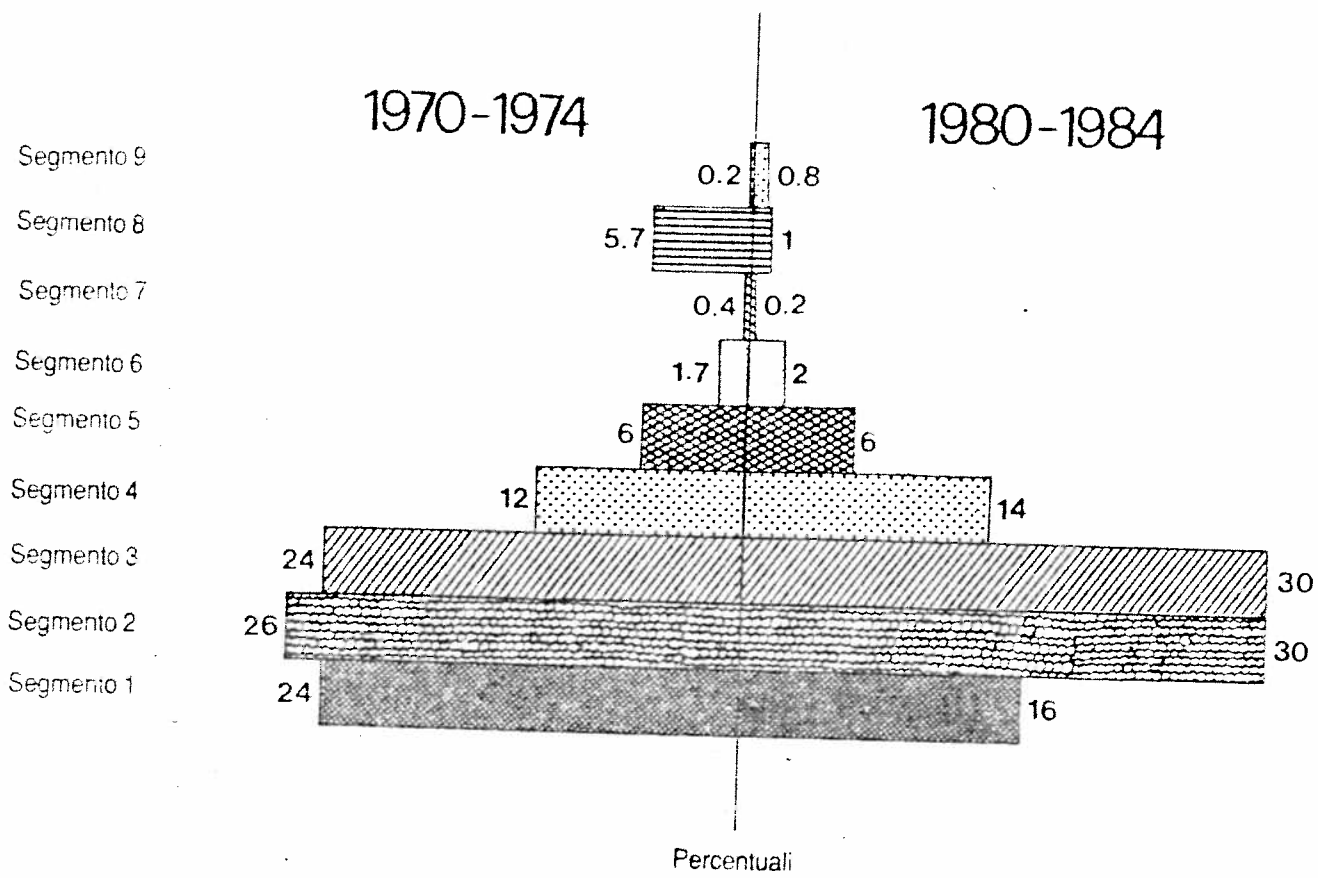




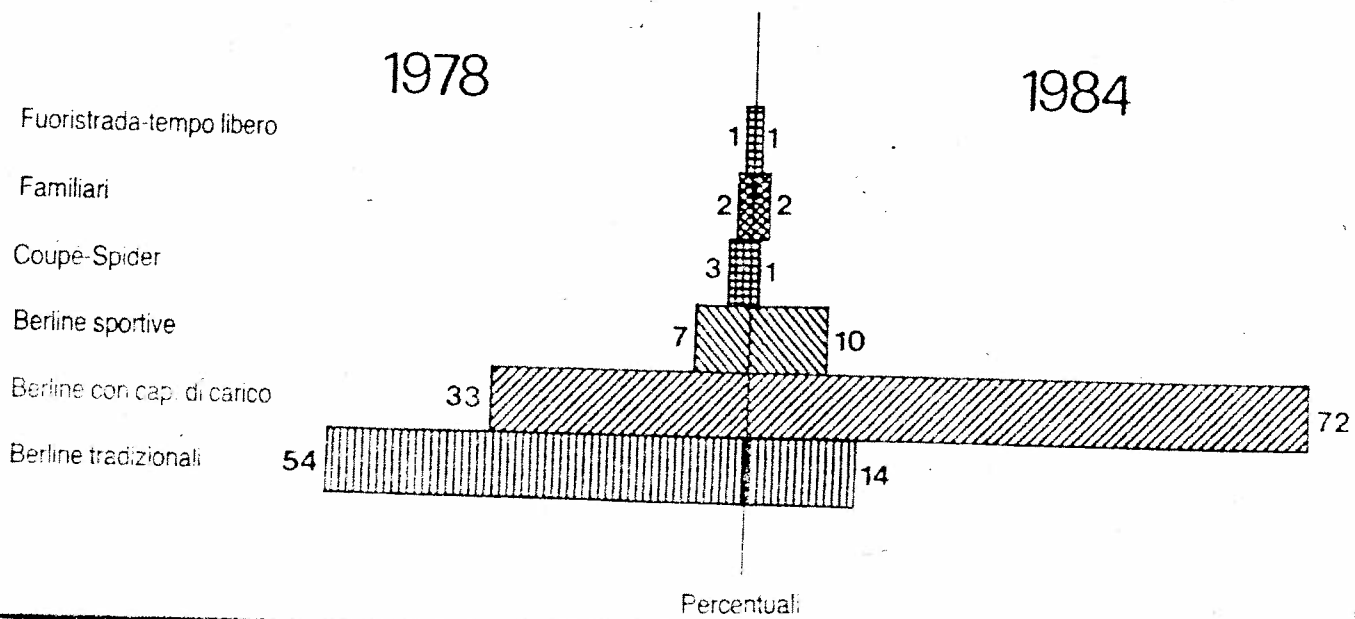
**Numero dei nuovi modelli presentati ogni anno in Italia**



**Evoluzione della struttura del mercato Italia per segmenti di prodotto**



**Evoluzione della struttura del mercato Italia per "tipologia di prodotto"**



Questo passaggio dalla produzione rigida fordista alla produzione flessibile si accompagna ad un cambiamento in tutti i rapporti funzionali dell'impresa: muta infatti il rapporto tra progettazione e produzione, tra produzione e fornitori di parti e componenti, tra produzione e distribuzione, mentre muta in modo sostanziale la funzione di controllo della qualità (22).

All'interno dei due mercati principali si persegue una politica di ampliamento di gamme, recuperando direttamente in produzione quei lotti minimi che un tempo garantivano i produttori di nicchia. Dopo il 1980 - anno in cui i diversi produttori avviano politiche di flessibilizzazione delle linee e di massiccio aumento nel numero dei modelli e nel numero di possibili allestimenti differenziati - si assiste ad un sostanziale aggiustamento nella struttura del mercato, con un crollo proprio degli allestimenti dichiaratamente di nicchia (23). In altre parole si riduce il numero delle famiglie di veicoli ma all'interno di questi vengono ricompresi anche tutti i possibili allestimenti speciali.

La stessa segmentazione consolidata del mercato, classificata unicamente in base alla cilindrata, diviene più complessa in quanto le case automobilistiche tendono a presentare modelli con più motorizzazioni; cosicchè lo stesso modello, collocato tra due segmenti può coprire spazi più ampi che in passato (24).

Aumenta quindi il numero di nuovi modelli immessi sul mercato, ma si accresce in maniera ancor più rilevante il numero di nuove versioni, con effetto di compressione del ciclo di vita del singolo allestimento, in un mercato che registra aggiustamenti di quote ogni volta che un produttore immette una nuova versione del modello con cui è presente nel segmento.

Si crea allora una dinamica concorrenziale in cui un produttore agisce da product-maker, cioè da introduttore di una specifica innovazione e gli altri reagiscono quali product-follower, tentando di introdurre - se in grado - le stesse innovazioni.

Queste tendenziale aumento della pressione concorrenziale porta a sconvolgere le regole di mercato precedentemente consolidate; mentre si riduce il numero dei produttori (scesi da 100 a 35) si accentua la concorrenza dinamica tra le principali imprese, che tendono a

rafforzare il proprio potere di mercato agendo contemporaneamente su politiche di processo (rafforzando il carattere di controllo sulla produzione da farsi, cioè sui flussi informativi-operativi che regolano il sistema produttivo, anche se quote di "produzione fatta" sono realizzati all'esterno), politiche di prodotto (agendo sui cicli di vita dei singoli modelli, con continui restyling, introducendo innovazioni nelle parti-comuni, immettendo nuove versioni), politiche di mercato (centralizzando la politica di immagine ed estendendo ai rivenditori il rapporto informativo-operativo già operante in produzione-progettazione-fornitura) (25).

Pur permanendo una polarizzazione tra gruppi operanti prevalentemente nell'area di massa e imprese operanti nell'area alta del mercato, la concorrenza tende in questa fase ad essere globale, cioè di tutti gli operatori presenti sul mercato in tutti i segmenti di mercato, con un portafoglio di politiche che prevede contemporaneamente una serie di sconti su un prodotto, un premio sull'altro, con un effetto di cross-subsidiation tra prodotti "nuovi" e prodotti "vecchi" che tende dunque a rafforzare ancori più i produttori ad ampio spettro di attività (26).

Tra questi si vanno ricostruendo comportamenti oligopolistici nel senso che i maggiori produttori si avvertono come reciprocamente interagenti, sia nelle politiche di prezzo che nelle politiche di immissione di nuovi prodotti sui diversi mercati.

La maggiore compenetrazione sui mercati nazionali dei pochi produttori continentali si configura effettivamente - come scrive Prodi - come passaggio da una concorrenza imperfetta in mercati ristretti ad una concorrenza oligopolista in mercati più vasti; questo è stato tuttavia accompagnato dall'aggiustamento delle organizzazioni produttive, necessario per poter operare in mercati di estensione diversa.

L'elemento centrale nella nuova situazione concorrenziale appare quindi la capacità di gestire la "complessità operativa" (n. prodotti con m. processi su p. mercati). Questa stessa capacità di gestire la complessità operativa risulta infine essere l'attuale barriera all'entrata nel settore, e quindi come sottolineano Caves-Porter

assume una funzione di consolidamento dei legami operanti tra le imprese esistenti.

## 5.2 Elettrodomestici bianchi

Anche il settore degli elettrodomestici bianchi è oggi caratterizzato da una situazione in cui la domanda tende a rallentare assumendo caratteristiche che almeno nei comparti principali, è ormai di sostituzione.

A livello europeo i produttori italiani avevano conosciuto una crescita straordinaria negli anni cinquanta e sessanta, entrando da late-comers in un comparto dominato in altri paesi da produttori fortemente diversificati e scarsamente dinamici (27).

I produttori italiani si presentavano in passato come specializzati, operando ciascuno prevalentemente solo in uno dei comparti, soprattutto frigoriferi o lavatrici o cucine, con volumi produttivi già dimensionati sui livelli di penetrazione europei quindi con vantaggi di scala su produttori non specializzati. Sul mercato italiano invece gli importatori si presentavano essenzialmente sulla fascia alta dei rispettivi comparti.

Nel mercato italiano si identificavano quindi due fasce di mercato, di massa (gli italiani di grande dimensione), di classe (gli stranieri e gli italiani di piccola dimensione). A questi si aggiungeva un altissimo numero di produttori focalizzati in prodotti speciali, operanti soprattutto in mercati locali.

Questa situazione è cambiata con gli interventi produttivi e le strategie di mercato delineate in una ristrutturazione che è tuttora in corso e che manifesterà a pieno il suo impatto solo nei prossimi anni. Alcune tendenze significative si stanno comunque delineando.

Nel settore si sta progressivamente chiarendo la posizione del leader nazionale (gruppo Zanussi), che aveva attuato già nei primi anni settanta una politica di integrazione della propria gamma di prodotti attraverso l'acquisizione di imprese già presenti nel settore. Le difficoltà finanziarie del gruppo, in parte originate

proprio da quegli interventi, in presenza di rilevanti barriere all'uscita, dopo diverse vicissitudini ha portato all'acquisizione del controllo azionario da parte del gruppo svedese Electrolux, lasciando intendere una possibile azione di integrazione di gamma a livello europeo e preannunciando un piano di ristrutturazione della produzione, mirato all'acquisizione di significative flessibilità operative degli impianti (28).

Alla Zanussi-Electrolux si aggiungono altre imprese controllate da gruppi internazionali che integrano la gamma in Italia con prodotti realizzati all'estero. Queste imprese hanno diversificato entrando nel settore dei televisori, distribuiti nelle stesse reti commerciali.

A queste si aggiungono tre gruppi italiani: Candy, Ariston, Ocean, che restano invece focalizzate nel settore, con strategie di estensione del loro mercato verso segmenti alti e integrando le gamme; questa azione avviene sia innovando i processi, sia acquistando il controllo dei produttori minori già operanti in segmenti alti con prodotti specifici, sia concludendo accordi con produttori stranieri (30).

Il fenomeno di concentrazione in atto tende quindi ad operare nel senso di un'azione di integrazione produttiva al fine di presentare produttori full-liners, con ampia differenziazione interna ad ogni comparto. Questa ristrutturazione ottenuta essenzialmente per crescita esterna e con accordi internazionali del resto si colloca in un più generale riaggiustamento dell'intero settore a livello europeo.

In questo contesto si riconoscono diverse strategie produttive e di mercato sintetizzabili nella figura che segue.

Questo processo di riorganizzazione settoriale si è accompagnato ad una attività di automazione degli impianti tuttora in corso. Il processo di automazione è infatti sicuramente meno avanzato nel settore dell'auto, anzi è proprio il settore dell'auto ad assumere nuovamente il ruolo di prototipo a cui riferire la riorganizzazione dei processi produttivi. Candy ha già largamente automatizzato i propri processi seguita da Ariston. Entrambi i produttori hanno infatti introdotto schemi di flessibilizzazione delle linee, automatizzando fasi complete, modularizzando le parti e le componenti, secondo una linea che interviene parallelamente sui processi e sui

# Electrodomestici bianchi - posizionamento di mercato

1970

FASCIA  
DI  
MERCATO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• STEG</li> <li>• ZEROWATT</li> <li>• S. Giorgio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttori stranieri</li> <li>ZANUSSI</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ocean</li> <li>• PHILCO</li> <li>••••• Piccoli indipendenti (cucine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* CANDY</li> <li>100 PHILIPS</li> <li>◇ MERLONI</li> <li>○ INDESIT</li> </ul>

ALTA

BASSA

Specialisti

BASSA

full-liners

ALTA

AMPIEZZA  
Gamma

1985

FASCIA  
di  
MERCATO

<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ (STEG)</li> <li>* (ZEROWATT)</li> <li>■ (S. Giorgio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttori stranieri (*◇■...)</li> <li>• ZANUSSI-EL.</li> <li>• CANDY</li> <li>• MERLONI</li> <li>• OCEAN</li> <li>• ARISTON</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>••••• Piccoli indipendenti (cucine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PHILCO</li> <li>100 PHILIPS</li> <li>○ INDESIT</li> </ul>

ALTA

BASSA

Specialisti

BASSA

full-liners

ALTA

AMPIEZZA  
Gamma

prodotti, sulla progettazione delle famiglie di modelli e sui flussi produttivi interni e esterni all'impresa.

Nodo cruciale nella ristrutturazione del settore sarà tuttavia il compimento del processo di riorganizzazione della leader nazionale, che si ha ragione di credere vorrà operare con schemi operativi anch'essimutuati dall'industria dell'auto, che resta tuttora l'area industriale di più massiccia applicazione di sistemi di produzione flessibile. In questo caso si giungerebbe all'accentramento e specializzazione degli stabilimenti per linee di prodotto (lavatrici, frigoriferi, cucine, lavastoviglie etc.), inserendo complessi sistemi robotizzati con cui produrre famiglie di modelli rapidamente differenziabili in linea. Si avrebbe così un livello di attivazione dell'impianto di lavatrici pari al totale della produzione prevista (ad esempio 1.200.000 unità annue), quindi recuperando vantaggi di dimensione, ma differenziabili sulla base di produzione di lotti anche molto piccoli (ad esempio poche migliaia) potendo servire anche aree di mercato un tempo considerate di nicchia.

Questo intervento di ristrutturazione delle linee produttive si giustifica tuttavia solo se nel contempo si opera a livello di progettazione integrata del prodotto, se cioè si procede ad una completa reindustrializzazione dei modelli base, su cui articolare la gamma di differenziazione degli allestimenti. Una tale azione si fonda a sua volta su un intervento negli orientamenti di vendita mettendo a disposizione delle reti interne ed internazionali l'effettiva gamma realizzabile. Questi interventi di razionalizzazione e riorganizzazione degli impianti produttivi si accompagnano a sostanziali interventi sulle reti distributive e ad intense azioni di immagine.

La concorrenza avviene dunque con caratteristiche sempre meno riferite al solo prezzo, ed anzi l'introduzione di elementi di innovazione del prodotto assume un peso competitivo crescente, mentre aumentano anche nella fascia bassa le attenzioni alla qualità del prodotto.

Nel settore degli elettrodomestici bianchi, diversamente che nel settore dell'auto, la tendenza verso la globalization è finora avvenuta soprattutto acquisendo imprese già posizionate nella fascia



alta e nelle nicchie (ad esempio gli elettrodomestici da incasso). Tuttavia la ristrutturazione avviata lascia intendere come anche in questo caso i produttori più dinamici intendano ottenere nei propri processi la flessibilità necessaria a produrre lotti anche molto ridotti di prodotti differenziati, un tempo identificanti le nicchie.

Anche in questo settore la concorrenza fondata sull'immissione di nuovi prodotti introduce una forte dinamica in cui è possibile identificare un product-maker, che introduce l'innovazione, e product-followers, che si adeguano più o meno rapidamente assumendo anch'essi l'innovazione, in ragione della flessibilità operativa ottenuta nelle proprie linee produttive interne o disponibili presso il produttore di parti.

L'introduzione di rilevanti innovazioni di prodotto così come l'ampliamento di gamma offerta al pubblico, richiedendo interventi sulla organizzazione interna del processo o sull'acquisizione di un maggior controllo operativo del sistema di produzione, rappresenta una barriera all'entrata, che seleziona i concorrenti e quindi costituisce un patrimonio comune per coloro che riescono a riconoscersi nel gruppo ristretto dei product-maker innovatori.

Come nell'industria dell'automobile le imprese tendono a mantenere i diversi marchi acquisiti nel tempo, collocando i prodotti corrispondenti ai diversi marchi, anche se realizzati con forti sinergie operative, in diversi posizionamenti di mercato.

In questo scenario competitivo emerge la tendenza a riacquisire al centro la politica di immagine e si tendono ad enfatizzare i vantaggi di coloro che si possono presentare sul mercato con un ampio spettro di prodotti, potendo gestire contemporaneamente prodotti aventi diversi gradi di innovazione e di consolidamento del proprio segmento di mercato.

Come nell'industria dell'auto anche negli elettrodomestici un numero ristretto di produttori si trova in conflitto in tutti i segmenti e in tutti i comparti, dando vita in un mercato di maggiore estensione ad una concorrenza dinamica, in cui l'elemento motore è proprio la capacità di agire su quei elementi che l'analisi statica, come dice Napoleoni, confina tra i dati. Il risposizionamento strategico delle imprese avviene infatti in ragione della capacità di

agire su prodotti-processi-mercati generando una concorrenza oligopolistica in cui le imprese si riconoscono interdipendenti tra loro anche in fasce distinte di prezzo (massa vs. classe), al cui interno tuttavia fattori di competitività diviene essenzialmente la possibilità operativa di introdurre nel tempo innovazioni e offrire allo stesso tempo una gamma di variazioni dello stesso modello. In questo gioco competitivo perdono di valore le nicchie perchè il passaggio da una produzione rigida a una produzione flessibile permette di produrre lotti fortemente differenziati.

Nel settore dell'automobile e nel settore degli elettrodomestici questa concorrenza dinamica si fonda effettivamente "sul passaggio ad una concorrenza oligopolistica in mercati sempre più vasti" (Prodi, 1969), che nella situazione attuale assume la forma di un accentuato fenomeno di una internazionalizzazione operativa con imprese, che seppure diversamente posizionate sui singoli mercati nazionali, si ritrovano avversari su tutti i mercati ed operano con una organizzazione produttiva e distributiva che si estende a livello continentale. Aumenta l'estensione del mercato che "smithianamente" va intesa come aumento del fronte di conflitto concorrenziale, ma su questo fronte le imprese che si scontrano e quindi interagiscono tra loro si riduce.

#### 6. Evoluzione della domanda e ristrutturazione produttiva nei beni di consumo

La tendenza ad un passaggio verso una concorrenza oligopolistica, anche se espressa in una molteplicità di strategie, sembra emergere anche nei settori dei beni di consumo non durevole, che tradizionalmente apparivano frammentati e quindi altamente competitivi.

## 6.1 Maglieria esterna

L'intero settore tessile-abbigliamento viveva già nella metà degli anni settanta una profonda crisi legata ad una situazione di sovracapacità produttiva; questa era derivata dal massiccio aumento di capacità realizzato negli anni sessanta dalle grandi imprese, dall'allargamento della base produttiva in conseguenza dell'entrata nel settore di numerose piccole e medie imprese, dall'entrata sul mercato di produttori stranieri, in particolare con beni realizzati nei vari paesi in via di sviluppo. Nel 1971 il settore risultava polarizzato tra una trentina di grandi imprese, prevalentemente concentrate nella confezione di vestiario di serie di media qualità e una miriade di imprese minori che ponevano la propria competitività, sia nei confronti delle grandi imprese nazionali sia dei prodotti di importazione, in una organizzazione informale, largamente sconfinante nella illegalità.

Negli ultimi anni sessanta le imprese maggiori avevano infatti reagito cercando di introdurre anche in questo settore processi labour-saving, elevando la concentrazione tecnica alla ricerca di significative economie di scala di produzione e introducendo quindi rigidità nel ciclo produttivo e forzature nel processo di standardizzazione del prodotto; ciò a tutto discapito delle possibilità di differenziazione e della qualità dei prodotti finali. D'altra parte le piccole e medie imprese avevano reagito cercando di utilizzare in forme flessibili il fattore lavoro, a discapito dei vantaggi organizzativi legati alla grande dimensione e della qualità (o almeno la stabilità nei livelli qualitativi) del prodotto finale (31).

La stessa progressiva affermazione di abbigliamento informale veniva attribuita alla convinzione che i consumi tessili rispondessero alla recessione, quindi alla contrazione del potere di acquisto delle famiglie, con un assestamento verso prodotti tradizionali inferiori, generando un mercato ancor più chiaramente di price-competition dominato dalla tendenza alla riduzione del valore medio intrinseco dei beni di abbigliamento ed un aumento dei volumi di prodotti semplificati e standardizzati. A questo scenario le grandi ed in

particolare le imprese pubbliche avevano conformato le proprie strategie.

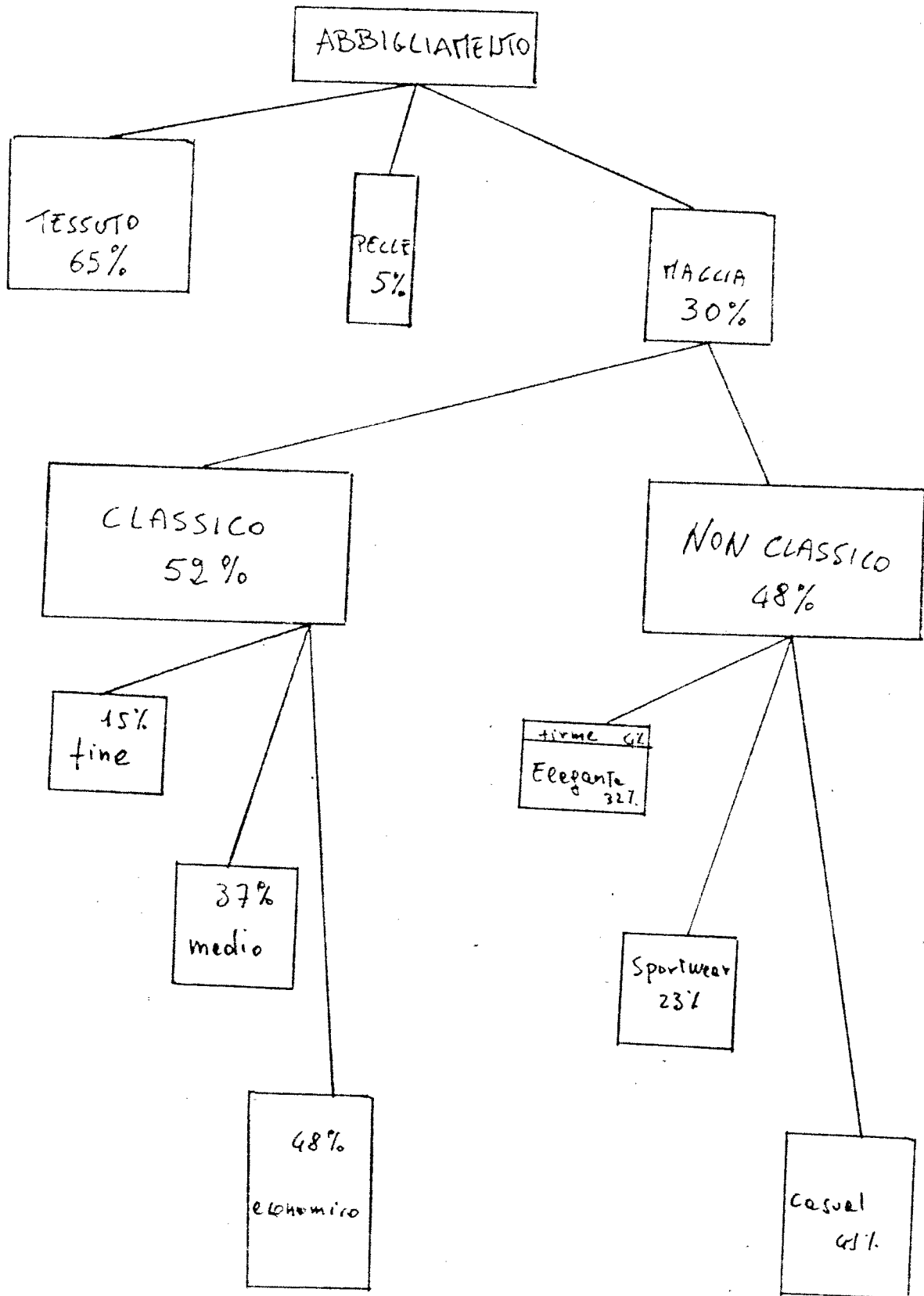
Il mercato ha invece reagito privilegiando prodotti tradizionali di alta qualità, ed effettivamente apprezzando sempre più prodotti "non classici", presenti fino ad allora sui mercati marginali degli abiti sportivi o da lavoro, su cui tuttavia rapidamente sono stati introdotti elementi di qualificazione, con alti contenuti di moda e di innovazione del prodotto (32).

Questo aggiustamento nei consumi si è accompagnato all'emergere del comparto maglieria, le cui condizioni produttive richiedono dimensioni minime efficienti molto inferiori alla produzione di tessuti, determinando l'entrata sul mercato di numerose nuove imprese.

Si consideri dunque il settore maglieria esterna. Questa si presenta oggi frazionato in una ampia segmentazione che riduce sostanzialmente il numero di concorrenti effettivi presenti in ogni specifico mercato.

La area classica è segmentata secondo il livello qualitativo delle produzioni in fine, media ed economica. L'area non classica è segmentata in ragione della funzione d'uso originaria: elegante, casual, sportwear; in ognuna di queste aree sono poi da distinguere una fascia alta in cui operano produttori che introducono per primi elementi di moda differenziatori rispetto ai concorrenti (che potremo dire, anche in questo caso, product-maker) e una fascia bassa in cui operano produttori che imitano le tendenze-moda delineate dal primo gruppo di produttori (che potremo dire product-follower) (33).

Le barriere all'entrata nelle singole aree risultano inversamente proporzionali al contenuto qualitativo o innovativo del prodotto finale, cosicché risultano massime per il classico fine e per il non classico elegante, attribuibile alle grandi firme, mentre sono minime per il classico economico, e per le aree non classiche imitative, costituendo così un patrimonio comune alle imprese operanti nel gruppo, come identificato da Caves-Porter (34). Similmente le barriere alla mobilità interna risultano sostanzialmente elevate verso l'alto dagli stessi fattori di marchio introdotti per differenziare il prodotto, mentre verso il basso le barriere più rilevanti risultano legate al controllo delle reti distributive.



In sostanza alla riduzione della domanda registrata negli anni settanta e alla pressione esercitata sui prezzi di beni di media qualità, da parte di una offerta dominata da importatori di beni da paesi in via di sviluppo (35), una parte dell'industria tessile italiana ha reagito seguendo la via di una no price-competition, basata sullo spostamento verso segmenti superiori, differenziando il prodotto, con intense politiche di immagine, innalzando e stabilizzando i livelli qualitativi, creando reti distributive esclusive. Un'altra parte del sistema ha seguito questi produttori innovativi sviluppando capacità imitative, un'alta competitività di prezzo.

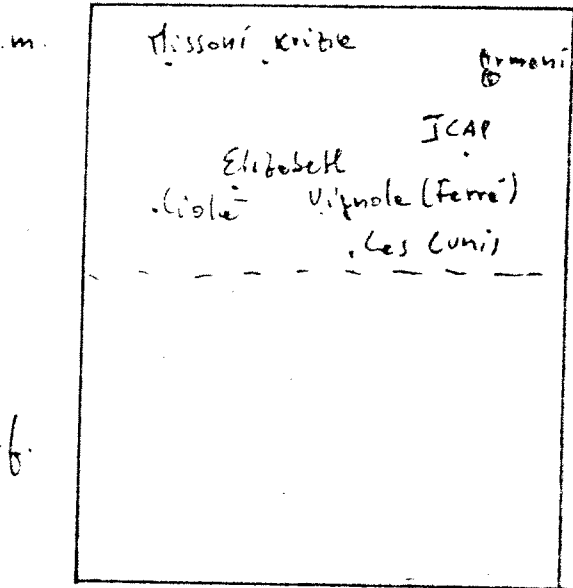
Questa politica ha tuttavia comportato un frazionamento dei lotti produttivi con esaltazione delle instabilità propriamente connesse con la continua introduzione di nuovi fattori differenzianti il prodotto e quindi con i rischi di accumulare scorte rese rapidamente obsolete da quegli stessi fattori di moda che ne qualificano il prezzo; d'altra parte egualmente rischioso può essere giungere in ritardo alla distribuzione finale con le proprie collezioni e giungere con prodotti dalla qualità instabile (con il rischio connesso di aumentare gli scarti e i resi).

Quindi se in una prima istanza le economie di scala di produzione non sembrano rilevanti, appaiono immediatamente decisive quelle discontinuità di mercato, che - come aveva sottolineato Sylos Labini - risultano simili quanto agli effetti alle discontinuità tecnologiche. Si tratta quindi di quell'insieme di "spese di vendita necessarie per acquistare una clientela adeguata"; quindi le spese di pubblicità, affermazione del marchio, gli interventi sulla rete distributiva.

Questi interventi sul mercato tuttavia richiedono a loro volta interventi sostanziali anche sull'organizzazione e la gestione del ciclo di produzione. La necessità di ridurre i tempi tra realizzazione della produzione e consegna, aumentare la varietà delle produzioni senza ridurre i livelli o aumentare la varianza della qualità, aumentare il grado di differenziazione del prodotto senza rinunciare a vantaggi di scala, ha spinto le imprese a riorganizzare la produzione secondo principi di produzione industriale, rinunciando in larga parte al massiccio decentramento che aveva caratterizzato la prima fase di

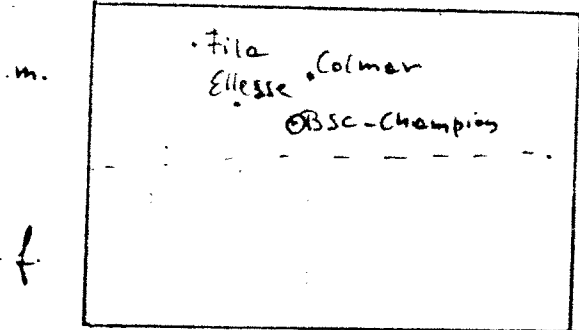
NON CLASSICO

ELEGANTE



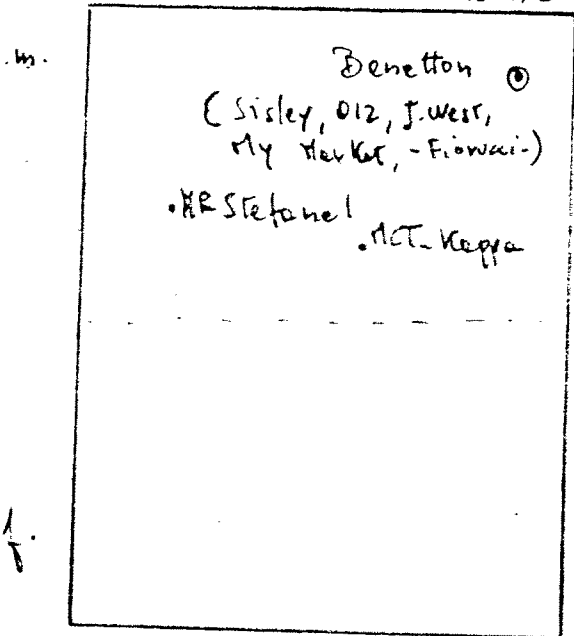
Volumi

SPORTWEAR



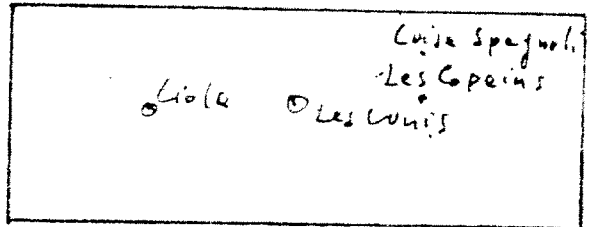
Volumi

CASUAL



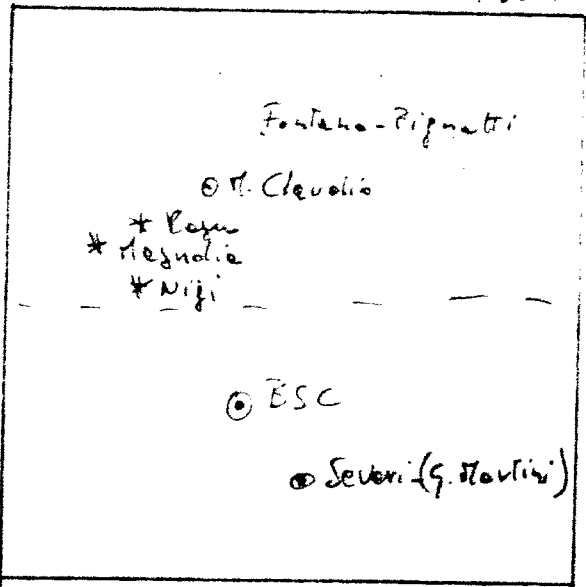
CLASSICO

FINE



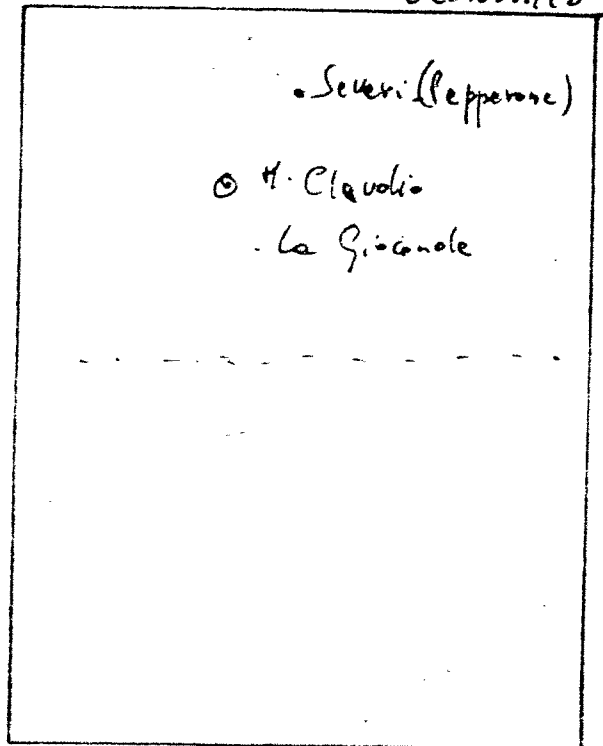
Volumi

MEDIO



Volumi

ECONOMICO



product followers

sviluppo (36).

Per le produzioni classico fine e classico elegante, sia da attribuirsi alle grandi firme che ad altri produttori innovativi, questo risultato è stato ottenuto aumentando significativamente il controllo diretto sulle fasi strategiche del ciclo, quali la predisposizione dei campionari, il taglio e le fasi più direttamente a contatto con il mercato; per le restanti fasi si sono seguite diverse strategie inerenti al controllo diretto o al decentramento ad altri produttori specializzati nelle singole fasi.

Questi produttori hanno cioè ricostruito flussi di produzione, controllando direttamente le fasi strategiche, cioè quelli in cui si controllano i tempi e i modi di produzione dell'intero ciclo, ed affidandosi eventualmente per le restanti fasi a produttori esterni a cui tuttavia impone precisi standard tecnici, secondo modalità non diverse da quanto avviene in altri comparti industriali.

In queste ristrutturazioni ampia è stata l'introduzione di tecniche di progettazione e produzione flessibili (37).

Altri produttori operanti soprattutto nel casual hanno invece scelto la via innovativa di enfatizzare la standardizzazione del prodotto, tuttavia inserendovi forti contenuti-moda in taluni aspetti specifici, quali il colore, il taglio o addirittura solo nella qualificazione del marchio. In questo caso l'intervento sul ciclo è stato egualmente significativo, anche se di segno diverso; questa scelta tuttavia richiede un forte impegno pubblicitario e, nella scelta dei gruppi di maggior successo, un intervento diretto sulla rete di vendita (con il controllo diretto o indiretto sugli stessi negozi al pubblico), la cui efficienza viene tuttavia garantita a sua volta con la gestione centralizzata delle scorte e il controllo in tempo reale del sistema complessivo (interno ed esterno) di produzione. Queste due tendenze hanno comportato l'emergere di economie di scala anche di "produzione" o meglio di "gestione della complessità di produzione" che innalza ulteriormente le barriere all'entrata negli specifici segmenti.

In questi comparti si sono creati negli ultimi anni nuovi gruppi estremamente significativi, che di recente hanno espanso le loro attività anche in altri paesi.



Contemporaneamente altre imprese, specialmente tra gli imitatori continuano ad avvalersi di massiccio decentramento, cioè di lavoro a domicilio a bassa qualificazione e a bassa garanzia di qualità, avendo scelto la via di una concorrenza di prezzo, all'inseguimento degli innovatori. Si genera così una divaricazione anche nell'organizzazione della produzione.

Nel settore maglieria esterna quindi tendono ad emergere nuovi comportamenti con una segmentazione che induce a considerare come all'interno di ogni area solo pochi operatori effettivamente si scontrano, con un progressivo aumento nell'estensione del mercato, che si manifesta con una internazionalizzazione dei contendenti e la globalizzazione delle strategie, cioè la tendenza dei maggiori produttori ad essere presenti con prodotti diversi (e diversi marchi) in tutte le aree di mercato (39).

In questo comparto i problemi di qualità (livello e varianza) tendono a dominare le scelte operative di produzione interna o esterna e in questo ultimo caso a dettare i rapporti con i terzisti.

Gli interventi sul prodotto richiedono quindi diversamente tra loro interventi comunque orientati ad esaltare le contrastanti necessità di disporre di un maggior controllo del ciclo produttivo e di disporre di cicli più flessibili, per poter garantire innovazione del prodotto (in taluni) o aggiustamenti rapidi alle tendenze espresse (in altri).

Mentre emergono vincoli alla mobilità verticale, si evidenzia una mobilità orizzontale tra comparti, con la possibilità per un produttore ad esempio dotato di marchio e rete distributiva di entrare nella rispettiva fascia di un segmento diverso, fino a spingere a diversificazioni orientate (ad esempio dal casual alle scarpe) verso settori, in cui poter applicare le stesse relazioni di complessità gestionale già sperimentate nell'attività iniziale.

Anche in questo settore considerato tradizionalmente frammentato e quindi pienamente concorrenziale si vanno delineando comportamenti oligopolistici, con la penetrazione nelle aree un tempo considerate di nicchia, la ridefinizione delle caratteristiche di identificazione dei segmenti, l'evidenziazione di nuove regole di appartenenza ai gruppi strategici. Pur continuando a permanere una facilità di entrata

specialmente nei comparti imitativi, tuttavia il numero di imprese in grado di svolgere strategie globali e gestire una siffatta complessità operativa si va restringendo e i loro comportamenti identificano quella trama di relazioni, di azioni e reazioni, che è l'essenza stessa dell'oligopolio.

## 6.2 Prodotti da forno

Il settore dei prodotti da forno appariva già alla metà degli anni settanta come un settore largamente caratterizzato da prodotti considerati maturi, come i biscotti secchi, e alcuni comparti aventi caratteristiche di nicchia rispetto al mercato principale, quali i biscotti all'uovo e la pasticceria di alta qualità, i prodotti soffici (panettoni) e i sostituti del pane (fette biscottate, etc.) (40).

Il mercato centrale del comparto appariva quello dei biscotti secchi stampati, in cui le prime tre imprese concentravano circa metà delle vendite. Il prodotto era sostanzialmente omogeneo e la concorrenza incentrata sul prezzo; le economie di scala di produzione erano rilevanti e la posizione di leader era garantita dalle economie di dimensione, sia produttive che organizzative, che si traducevano in un prezzo più competitivo della concorrenza. Le grandi imprese nazionali si scontravano poi sui diversi mercati locali con produttori operanti su mercati ristretti, generalmente con prodotti tradizionali di quello specifico mercato. La domanda si presentava stabile nel tempo. Il mercato dei frollini appariva meno stabilizzato; la domanda appariva in crescita e le prime tre imprese concentravano circa il 35% delle vendite nazionali. Scarsamente significative le barriere dovute all'azione di mercato delle imprese nazionali, non si configuravano leadership certe. Nelle aree di nicchia agivano produttori affermati e protetti dalla specificità delle loro produzioni (41).

Egualemente stabile era il comparto dei prodotti soffici.

Il sub-mercato dei prodotti sostitutivi del pane, come grissini, fette biscottate e crackers, era anch'esso considerato stabilizzato e protetto da pochi produttori aventi consistenti economie di scala

Product  
makers

Colbaroni Seiva Behlgen GB. Colossi PG	Berilla Aliver-SNE IBP Plasmon
Doria Laaker Accomen Colurri ki Wener locali	Chiarie forti Sidalm (SNE) formalat Barzetti

PRODOTTI  
SOCI

Product  
followers

specializzati

diversificati

product  
makers

Bauli Galup	Berilla sidalm (SNE) IBP Ferrero
Helepatti Galvani Maina Cofar locali	Bistefani Sibusere Besana Wener Senson Barzetti

PRODOTTI  
SOCI

product  
followers

specializzati

diversificati

produttiva.

Decise caratteristiche di nicchia aveva il mercato dei biscotti dietetici e per l'infanzia (42). Queste ben assestate segmentazioni del mercato si fondavano su una mobilità interna tra sottosettori e tra fasce di prezzo sostanzialmente bassa, in ragione per talune aree di effettive economie di scala tecniche, per altre di significative affezione alla marca; appariva una certa compenetrazione tra le imprese nelle diverse aree, tuttavia le leadership erano chiaramente ripartite, cosicchè i singoli mercati locali erano dati per ogni area dal leader del prodotto, uno o due produttori nazionali secondari e alcuni produttori locali.

Su questo mercato di lenta evoluzione, caratterizzato da beni largamente maturi, nel 1975 decise di entrare Barilla, diversificando rispetto alle tradizionali attività della pasta alimentare; in questo stesso mercato è entrato più recentemente Parmalat, diversificando rispetto al settore del latte (43).

Barilla entra nel settore biscotti con la nuova linea, giovandosi della propria diffusione nazionale e quindi di vantaggi di dimensione legati alla possibilità di avere economie di scala nell'affermazione dell'immagine e nella distribuzione; entra nel settore, a partire dal comparto a più bassa concentrazione (frollini), penetrando orizzontalmente tutto lo spettro dei sotto-mercati posizionandosi a livello medio-alto, con obiettivi esplicitamente rivolti verso i consumi familiari continuativi; con un'ampia differenziazione entra quindi in tutti i comparti, acquisendovi rapidamente quote di mercato rilevanti. Contemporaneamente avvia politiche di riqualificazione dell'immagine e del posizionamento dei propri prodotti pastari. Il mercato dei prodotti da forno si suddivide allora in due fasce: una di alta qualità in cui pochi produttori nazionali sono presenti in tutti i comparti, in concorrenza tra di loro e con singoli produttori minori focalizzati in specifici comparti, una fascia bassa in cui sono presenti nei diversi comparti numerosi produttori minori.

La strategia di penetrazione di Barilla ha infatti indotto gli altri produttori nazionali a seguire questo indirizzo "full-liner" (44).

Anche il comparto del soffice è stato sconvolto e al prodotto

tradizionale (panettone, colomba, pandoro) si aggiungono nuove linee di prodotti tradizionali rinnovati (con coperture e iniezioni di cioccolato e creme) e nuovi prodotti di ricorrenza e d'uso familiare, che ampliano il segmento presentando prodotti ancora considerati in sviluppo o addirittura in via di introduzione; d'altra parte in questo comparto sono entrati anche i produttori di pasticcerie industriali e di cioccolata (45).

Nel gruppo delle imprese aventi forte immagine, distribuzione nazionale, seguendo la strategia avviata da Barilla, è entrato nel 1983-84 Parmalat, impresa leader nel settore del latte e dei latticini. Anche questo settore ha avuto un sostanziale aggiustamento negli ultimi anni, con la progressiva stagnazione del comparto fresco e lo sviluppo del comparto a lunga conservazione, e di nuovi prodotti (46).

Tre settori alimentari un tempo nettamente distinti - prodotti da forno, pasta, latte - hanno dunque conosciuto un sostanziale mutamento nei comportamenti di concorrenza. Mentre in passato i mercati rilevanti nei tre settori potevano considerarsi di estensione limitata, con presenza sul mercato locale di uno o due produttori nazionali (Barilla e Buitoni nella pasta; Saiwa, Pavesi, Motta e Alemagna nei rispettivi comparti da forno; le grandi municipalizzate nel latte), ora significative strategie da parte del leader del settore (addirittura late-comers nei biscotti e nel latte) tendono a svolgere una fortissima politica di marchio a livello nazionale, diventando full-liner nella fascia medio-alta, con la continua immissione di nuovi prodotti fortemente pubblicizzati al pubblico finale.

Si è dunque in presenza - per tornare alla iniziale proposizione ripresa da Prodi (1969) di un "passaggio da una concorrenza imperfetta in mercati ristretti ad una concorrenza oligopolistica in mercati sempre più vasti". Questa tendenza è del resto caratterizzata da forte penetrazione da parte di produttori stranieri e da processi di internazionalizzazione di produttori italiani.

Anche nell'industria alimentare emerge, come nei casi studiati in precedenza, la rilevanza della nuova barriera data dalle politiche di immagine, rese possibili dalla scelta di diffusione nazionale dei

prodotti e dall'integrazione orizzontale della linea produttiva; la presenza di una propria rete distributiva di estensione nazionale è il secondo elemento di barriera che delimita i gruppi strategici, portando a mobilità orizzontali tra diversi comparti e settori (dai biscotti secchi ai soffici, dalla pasta ai biscotti, dal latte ai succhi e ai biscotti) piuttosto che verticale (da prodotti di bassa qualità a distribuzione locale a prodotti di media-alta qualità a distribuzione nazionale). Anche in questo caso nicchie consolidate da tempo sono state penetrate fino a farle esplodere in nuovi segmenti in cui si trovano ad operare le marche nazionali e imprese locali, tuttavia in numero limitato per ogni comparto.

Grandi differenze di prezzo identificano anche in questo caso le fasce di mercato e la concorrenza diviene sempre più legata al prezzo scendendo di fascia. I produttori che svolgono una strategia fondata su una continua innovazione della gamma produttiva divengono sempre più product-maker e all'interno di ogni specifico comparto in cui operano si trovano di fronte imprese che devono scegliere tra seguire o non seguire - nel prodotto (presentazione, contenuti) e nel prezzo - i leader.

Questi interventi sulle "discontinuità di mercato" richiedono tuttavia anche interventi sull'organizzazione della produzione

La produzione di beni alimentari presenta caratteristiche di organicità, simile a quanto avviene in industrie chimiche, cosicché la flessibilità viene recuperata nella stessa possibilità di produrre per lotti, differenziabili nei formati (il caso delle diverse pezzature di spaghetti o di biscotti di eguale impasto); ulteriore differenziazione viene inoltre introdotta nel confezionamento e nella presentazione al pubblico che negli ultimi anni hanno particolarmente caratterizzato il settore, favorendo la diffusione di alcuni prodotti a lunga conservazione.

Al di là di questi elementi vi è inoltre una capacità innovativa rivolta alla introduzione di nuovi prodotti, in cui le aziende di grande dimensione si avvantaggiano della possibilità di disporre di proprie funzioni di ricerca e sviluppo. E' stato a questo proposito efficacemente sottolineato che le innovazioni reali di prodotto introdotte di recente sul mercato italiano risultano largamente

ascrivibili alle maggiori imprese e tra queste alle imprese internazionali, con l'emergere di economie di dimensione legate alla capacità di disporre di funzioni di ricerca e sviluppo (47).

Si creano quindi a livello nazionale condizioni oligopolistiche in cui giocano un peso rilevante le discontinuità di mercato (immagine, nuovi prodotti, rete distributiva) che si sono già riscontrate nei casi precedenti. Come nei casi precedenti tuttavia queste discontinuità di mercato richiamano discontinuità di produzione, che assumono esse stesse carattere di barriere all'entrata rilevante e fattore di ostacolo alla mobilità tra i gruppi (specialmente verticale lungo le fasce di mercato).

La prima discontinuità di produzione riguarda proprio la gestione della rete di distribuzione e dei relativi magazzini. Al fine di ridurre i volumi di prodotti a magazzino (prodotti del resto deperibili nel tempo) la tendenza avviata dal leader (Barilla, Parmalat) consiste in una intensa politica di investimenti in gestione delle informazioni operative e delle comunicazioni tra la periferia e il centro del sistema. Il product-maker, in questo settore come nei precedenti, per poter gestire un sempre più ampio portafoglio di beni differenziati e continuamente innovati, potendo svolgere nei diversi comparti diverse politiche di penetrazione e supporto (sconti in taluni, premi di prezzo in altri), senza ingenerare il rischio di magazzini crescenti, deve aumentare il suo grado di controllo dei canali distributivi e per questo deve investire in informazione e comunicazioni, creando un sistema che in tempo reale permetta di raccogliere gli ordini degli n. clienti per gli m. prodotti ricomponendoli per ciclo di produzione e quindi riordinarli nuovamente per destinazione finale.

Un tale intervento "ordinatore" del rapporto tra l'impresa e la distribuzione non può del resto non rivolgersi alla stessa produzione. Una gestione flessibile della produzione, come ad esempio la possibilità di operare con un ampio numero di lotti di volumi ridotti, richiede una visione completa dell'intero sistema di produzione, per garantirsi che tutte le parti del sistema produttivo siano contemporaneamente in attività. Anche in questo caso, infatti, all'aumento del grado di differenziazione deve corrispondere la

necessità di non disperdere i vantaggi di dimensione connessi con la realizzazione dei singoli beni.

Questo significa riorganizzare l'intero sistema di produzione cioè i diversi cicli di produzione articolati nelle rispettive fasi in una matrice operativa in cui ogni specifica fase sia singolarmente ottimizzata; come nei casi visti in precedenza questo può essere ottenuto in parte ricorrendo ad impianti gestiti dall'impresa di governo del sistema, in parte ricorrendo a produttori esterni operanti in stretta relazione (su specificazione tecnica) con l'impresa. In altre parole anche in questo caso si tende a passare ad un decentramento giustificato per la capacità di fornire una specialità produttiva piuttosto che per riduzione estensiva dei costi di produzione.

La necessità di aumentare la varietà mantenendo la qualità dovendo operare in tempo determinato per realizzare una produzione determinata induce infatti l'obbligo di un legame funzionale stretto tra impresa che gestisce il rapporto con il mercato e impresa che eventualmente gestisce la singola funzione operativa.

Le fasi che necessariamente rimangono nell'impresa sono gli snodi strategici in cui viene governato il sistema nel suo divenire, quindi anche le funzioni di ricerca e sviluppo tendenti a identificare i nuovi prodotti e a stabilire i nuovi processi, tali da garantire una capacità di programmazione delle "produzioni da farsi" e quindi la definizione di strategie complesse inerenti l'intero portafoglio di prodotti, l'intero complesso di mercati, l'insieme dei processi.

Emergono quindi barriere di natura tecnica che costituiscono discontinuità di produzione e che si assommano a quelle propriamente di mercato già individuate e con esse definiscono i comportamenti dei gruppi strategici che operano nel mercato, mentre anche in questo caso emerge come globalizzazione nella gestione delle strategie di mercato e complessità nella gestione della produzione assumono il carattere di vera barriera alla mobilità e determinante il potere relativo nel conflitto dinamico tra imprese.



## 7. Alcune considerazioni conclusive

Le teorie dell'oligopolio sono essenzialmente analisi delle relazioni interne a gruppi delineati da barriere date da discontinuità operative in mercati di estensione data. Il principale "tramite comunicativo" di queste relazioni era stato individuato nelle variazioni di prezzo; queste variazioni - nelle modalità con cui erano enunciate e con i comportamenti reattivi che scatenavano - rendevano evidenti a tutti i soggetti coinvolti nel gruppo (sia interni al gruppo, che potenziali entranti) quale tipo di relazione era effettivamente operante tra di loro.

Da Cournot a Modigliani a Caves-Porter prevale una linea di analisi di questi fenomeni che evidenzia il carattere di stabilità di queste relazioni, sottolineando le rigidità interne a smuovere una situazione in cui soggetti aventi diverse condizioni operative hanno trovato un "equilibrio" (o meglio un bilanciamento) fondato essenzialmente sul timore che "la guerra non valga il risultato" ed apra spazi a possibili entrate di concorrenti temibili.

Napoleoni tuttavia precisa che questa è sola una fase dello sviluppo oligopolistico: la fase "monopolista" in cui - anche senza bisogno di collusioni esplicite - il consolidamento delle esistenti posizioni di forza è ritenuto dai contendenti garanzia di stabilità.

Esiste però anche una fase "concorrenziale" in cui le imprese tentano di raggiungere più favorevoli posizioni di forza; in questa fase - scrive Napoleoni - si mutano quegli elementi strutturali che nell'analisi statica sono considerati come dati; mutano quindi l'estensione del mercato e la natura e il significato delle discontinuità di produzione e di mercato, che si consideravano stabili nella fase precedente e che costituivano le barriere all'entrata e alla mobilità interna, quindi regola di relazione del gruppo stesso. La fase "concorrenziale" è momento di rideterminazione delle posizioni di forza all'interno del gruppo e si conclude con la ridefinizione delle stesse regole di relazione.

Il passaggio dalla fase monopolistica alla fase concorrenziale deve tuttavia essere motivata da elementi traumatici tali da rendere di fatto inapplicabile la regola consolidata nel passato. Gli eventi

degli anni settanta in questo caso si sono tradotti in un eccesso e inadeguatezza delle capacità produttive installate (sia in quantità che in qualità); in presenza di diverse situazioni produttive e di fronte ad una domanda che non aveva più le caratteristiche conosciute nel passato (sia in quantità che in qualità) è risultato estremamente difficile ridurre di concerto le capacità produttive, lasciando inalterate le posizioni di forza acquisite in passato.

In taluni settori come l'acciaio questa operazione è stata tentata forzando la via di accordi espliciti, ma questi hanno richiamato interventi di compensazione, che a loro volta hanno generato forzose vie di monopolizzazione, inibendo un'effettiva "ristrutturazione".

In altri settori invece gli stessi eventi traumatici hanno spinto i singoli a mutare le loro posizioni di forza relative, inducendo azioni e reazioni il cui risultato è stato il mutamento nella divisione del lavoro, sia interna che esterna, e un cambiamento nella estensione del mercato, rideterminando la natura e i livelli delle barriere all'entrata e alla mobilità interne al gruppo e tra gruppi, alterando gli stessi confini che erano serviti in passato di definizione dei settori.

Nella fase concorrenziale dell'oligopolio le dinamiche delineate da Sylos Labini si attenuano e l'innovazione diviene mezzo essenziale di selezione tra i concorrenti; nel ristabilirsi delle condizioni per una nuova fase "monopolistica" riemergono tra sopravvissuti e nuovi entrati, quindi nel nuovo gruppo, situazioni che richiamano le analisi dell'approccio S-B-M.

Questa dinamica è diversa nei settori produttori di beni di consumo durevole e nei beni di consumo non durevole. Nei primi come nell'auto la dinamica tra product-maker e product-follower avviene ormai all'interno di uno stesso gruppo di imprese, negli elettrodomestici questa tendenza sta chiaramente emergendo; nei settori dei beni di consumo invece sembrano permanere due distinti gruppi; un primo gruppo di product-maker al cui interno vi è pure una dinamica di concorrenza fondata sull'introduzione di nuovi prodotti, e un secondo gruppo di product-follower in cui si imitano le tendenze

emerse nel primo raggruppamento, svolgendo al proprio interno un'intensa concorrenza di prezzo.

In questa situazione i mercati tendono a risegmentarsi, perdono di significato le nicchie, un tempo protette dalla loro stessa limitata estensione; emergono tendenze alla globalizzazione (48), cioè alla presenza dei maggiori produttori in tutti i segmenti e in tutte le aree (anche con marchi diversi e in accordo con altri produttori). Questo non significa che scompaiono le imprese minori, anzi queste possano avere nel singolo segmento o area un potere di mercato significativo; non di meno nell'ampio fronte di conflitto in cui si identifica la nuova estensione di mercato il numero di imprese in grado di svolgere un'effettiva concorrenza dinamica si riduce e all'interno di ogni singolo segmento o area, così come nell'intera estensione del mercato si ricreano situazioni di mercato in cui si accresce la interdipendenza comportamentale dei soggetti presenti.

Una tale variazione nell'estensione del mercato per talune industrie ha coinciso con il passaggio da mercati locali e nazionali a configurazioni di mercato e di industria internazionali; questa variazione si è accompagnata ad una riorganizzazione dei processi produttivi, sia interni che esterni, essenzialmente mirata a rendere più flessibili i processi quindi a predisporre mezzi di produzione esplicitamente identificati per un mercato in cui viene presupposta una capacità di reazione alle strategie di prodotto e di prezzo avviate dai concorrenti.

Questa ristrutturazione ha permesso alle imprese di formulare e attuare strategie diverse, comunque orientate a ridefinire il potere di mercato dell'impresa in una fase in cui si rideterminano le posizioni di forza, su cui poi eventualmente ristabilire condizioni di stabilità.

Pur trattandosi di fenomeni ancora in corso di svolgimento, sembra comunque possibile individuare come il principale fattore e barriera di mobilità, quindi possibile confine e regola di una nuova fase di stabilità oligopolistica, sia la stessa capacità di gestione della complessità operativa, necessaria per la formulazione di politiche di globalizzazione del mercato.

Le ristrutturazioni industriali degli anni ottanta sembrano quindi delineare oligopoli, il cui carattere di novità emerge dalla stessa natura del processo di cambiamento strutturale indotto nel power of exchanging delle imprese.

Porsi il problema dell'analisi della natura di questi cambiamenti significa ancora una volta, parafrasando Schumpeter (49), domandarsi non tanto come il capitalismo amministri le strutture esistenti, ma come le crei e le distrugga.

NOTE

- (1) Prodi (1969), p. 12.
- (2) Questa affermazione richiama evidentemente il "postulato di Smith": "As it is the power of exchanging that gives occasion to the division of labour, so the extent of this division must always be limited by the extent of that power, or, in other words, by the extent of the market". Smith (1776, 1976), libro I, cap. III, p. 31. Una riflessione sul significato di division of labour intesa come organizzazione della produzione in un dato ciclo produttivo è stata proposta dall'autore in Bianchi (1984).
- (3) Sulle teorie classiche dell'oligopolio si veda Napoleoni (1956) e Friedman (1982); un'ampia bibliografia sull'oligopolio è contenuta in Geronzi, Philips, Ulph (1985).
- (4) Modigliani (1958), Sylos Labini (1957, 1967), Bain (1956).
- (5) "La riduzione dei costi dipendenti dall'introduzione di metodi che, a causa delle discontinuità tecnologiche, non sono accessibili a tutte le imprese - scrive Sylos Labini - danno luogo non a riduzioni di prezzi, ma ad aumenti di profitti", cosicchè "il meccanismo oligopolistico fa sorgere imprese privilegiate nel seno stesso delle singole industrie", piuttosto che indurre queste ad uno scontro per variare le quote di mercato. Sylos Labini (1967), p. 170 e p. 174. Sviluppando questo approccio Sassu giunge infine alla conclusione che "l'innovazione viene introdotta quando si creano le condizioni economiche favorevoli compatibili con la strategia oligopolistica". Sassu (1978) p. 380.
- (6) Modigliani (1958) in Lombardini (1973), p. 308.
- (7) Modigliani (1958) in Lombardini (1973), p. 310.
- (8) Sylos Labini (1967), pp. 87-90.
- (9) Bain (1949), (1954), (1956), (1958).
- (10) Modigliani (1958) in Lombardini (1973) pp. 315-16.
- (11) Modigliani (1958) in Lombardini (1973) p. 316.
- (12) Sylos Labini (1967) p. 90.
- (13) Molti autori hanno puntualizzato, seguendo un sentiero consolidato nella letteratura, come la creazione di capacità produttiva in eccesso rispetto ai volumi attuali e attesi del settore in molti casi possa rappresentare un investimento appositamente realizzato per scoraggiare potenziali entranti. Una bibliografia su questo punto è in Hilke (1984); altri autori hanno sottolineato come una barriera rilevante per nuovi entranti sia costituita dai costi di penetrazione in un mercato, in cui vi

siano spese rilevanti di pubblicità e sviluppo di prodotti differenziati; è stato di recente enfatizzato il ruolo dei costi delle informazioni e delle conoscenze sugli andamenti del mercato disponibili dalle imprese presenti da lungo tempo nel settore; a questo proposito si veda Demsetz (1982). Caves e Porter (1978), Lipsey e Eaton (1980), Baden Fuller (1985) hanno messo in evidenza l'esistenza di barriere all'uscita da un settore e come l'alto costo (anche sociale) di disinvestimento possa rappresentare a sua volta una barriera all'entrata da parte di un potenziale entrante, che teme di non essere in grado eventualmente di uscire dal settore.

- (14) Philips (1960) e Williamson (1965) avevano a questo proposito avanzato un approccio ai problemi dell'oligopolio fondato su ipotesi di interazione comportamentale all'interno di piccoli raggruppamenti di imprese tra loro in comunicazione ed aderenti ad una comune, per quanto implicita, volontà di successo.
- (15) Napoleoni (1956), p. 1103.
- (16) Procedendo proprio dal mutamento del mercato effettivo a disposizione delle imprese nordamericane a seguito della saturazione della domanda di promo acquisto e per l'entrata di nuovi concorrenti sul loro mercato interno, Abernathy, Clark e Kantrow (1983) si domandano come sia possibile una Industrial Renaissance dell'industria americana, nell'evidente impossibilità di abbandonare a concorrenti stranieri i settori produttivi su cui si sono accumulati decenni di conoscenze, sono stati investiti capitali, si è concentrata l'occupazione, in altre parole settori per i quali esistono rilevanti barriere all'uscita. Per Logic of De-Maturity, Abernathy, Clark e Kantrow intendono allora la possibilità di agire da un lato sulla segmentazione della domanda e dall'altra parte sull'organizzazione della produzione di beni già affermati in altre parole su tutti quei fattori che costituiscono le barriere alla mobilità e quindi i "confini" tra i gruppi di imprese.
- (17) Caves-Porter (1978) e Baden Fuller (1985, a) mettono in evidenza le resistenze di chi opera in un settore a reimpiegarsi in altre attività, resistenze che crescono proprio in ragione del grado di specializzazione raggiunto in passato.
- (18) A queste tendenze si aggiunge l'attitudine delle grandi imprese del settore ad acquistare quote di controllo in imprese utilizzatrici per garantirsi sbocchi in un mercato che assume quindi caratteristiche di captive. Altra attitudine significativa è il tentativo delle imprese maggiori di entrare in quelli che un tempo erano considerati segmenti marginali come ad esempio gli acciai speciali, ricreando ben presto anche in questi comparti le condizioni di sovracapacità presenti nel mercato di massa. Sull'andamento del settore dell'acciaio si veda Baden Fuller (1985, b), Leodari (1984), Cee (1984).

- (19) Secchi (1984) ricorda ad esempio il caso dell'Accordo Multifibre (per i prodotti tessili) che in funzione dal 1974 è divenuto ormai stabile. Grilli (1984) sottolinea come una determinata industria tende a ricevere un più alto grado di protezione (o assistenza) quanto più concentrata è la produzione a livello di impresa e quanto più ampia è l'occupazione che genera, e quanto meno qualificata è questa manodopera. La XIII relazione sulla politica della concorrenza della Commissione della Cee (1984) ricorda oltre all'acciaio anche i casi dello zinco e delle fibre sintetiche, ed inoltre che nel settore petrolchimico sono ammissibili accordi tra imprese al fine di ridurre le capacità esistenti.
- (20) Altshuler et al. (1984).
- (21) I primi come Fiat, Renault, Volkswagen erano produttori integrati verticalmente, con impianti fortemente rigidi e quindi in grado di introdurre innovazioni di prodotto, anche marginali, solo cambiando serie di produzione (quindi in termini non continui); ad ogni linea di produzione corrispondeva un prodotto sostanzialmente omogeneo, i vantaggi di produzione erano direttamente connessi con la dimensione minima raggiunta in condizione di saturazione dell'impianto; gli acquisti dall'esterno riguardavano soprattutto le singole parti non meccaniche dell'auto, la distribuzione era affidata a filiali o concessionari in esclusiva sui singoli mercati locali; questi erano oligopoli con forte leadership di prezzo e di condizioni di vendita da parte del produttore leader nazionale. I produttori di classe (come Lancia, Alfa Romeo, Mercedes, BMW) invece operavano con linee operative più ridotte, quindi con volumi più limitati, ma usualmente con estensione di mercato più ampia, tanto che in ogni paese europeo vi era forte penetrazione nel segmento da parte dei produttori tedeschi. A questi due raggruppamenti al loro interno omogenei e tra loro ben distinti, tanto che i produttori del primo gruppo tendevano ad operare nel secondo con consociate focalizzate nel comparto e solo marginalmente con interventi diretti, si aggiungeva un terzo raggruppamento di realizzatori di prodotti "fuori-serie", occupanti nicchie ricavate nei due mercati precedenti, ad esempio variazioni potenziate dei modelli di massa (come Abarth, etc.) o allestimenti speciali, generalmente sportivi o di rappresentanza di modelli di segmento alto (come Pininfarina, Maserati e Ferrari); la loro distribuzione avveniva del resto tramite i rivenditori operanti nelle precedenti aree.
- (22) La progettazione infatti tende a definire modelli in grado di assumere successive continue innovazioni di prodotto, questo ha comportato l'associazione contemporanea della "progettazione" del processo, un tempo essenzialmente considerata successiva ed incentrata sulla definizione dei tempi e dei metodi di immissione su una nuova linea specializzata; l'immissione in un sistema in cui sono già in lavorazione parti riferite ad altri modelli impone che alla progettazione del nuovo modello si associ anche la gestione della logistica e del governo dei flussi

intersecantisi nell'insieme del sistema. I rapporti con i produttori di componenti muta del resto richiedendo a questi non più la fornitura di singoli pezzi da immettere successivamente in linea, ma la realizzazione di parti complete, la cui progettazione non può che essere definita di conserva con la progettazione iniziale del modello, dovendo a sua volta prevedere possibili innovazioni successive, con possibili variazioni dei valori di penetrazione aerodinamica, di peso, di confort, di consumo, senza tuttavia mutare gli assetti essenziali del veicolo.

La necessità di ridurre i tempi di scorta dei singoli componenti richiede un rafforzamento del governo dei flussi operativi del sistema; il controllo di qualità non avviene più per superamento di soglie di accettabilità nelle prestazioni del prodotto finale, ma individuando ex ante le aree produttive a più alto rischio ed intervento in produzione richiedendo anche nella realizzazione esterna di componenti standard tecnici prestabiliti in progettazione iniziale. Infine, la necessità di ridurre i magazzini di prodotti finiti ha imposto un mutamento nei rapporti con la distribuzione, a cui un tempo in cambio della vendita in esclusiva si imponevano portafogli "chiusi" in vendita (per ogni n. vetture del segmento in espansione, m. vetture dei segmenti in declino), lasciando così ai concessionari le politiche di sconto e di immagine sui mercati locali; ora l'esplosione nel numero di modelli e di allestimenti (per optional, colori, interni) spinge i rivenditori a ordini "su catalogo" corrispondenti a produzioni da farsi; tendono a moltiplicarsi i punti di vendita e assistenza, non richiedendo più il rischio di scorta "chiusa", mentre la politica di immagine del prodotto viene gestita direttamente dalla casa produttrice.

- (23) Come le sportive, sostituite ad esempio dai modelli a trazione integrale (le 4x4), realizzabili e differenziabili in linea; si riducono le cosiddette familiari, mentre esplodono le berline con capacità di carico.
- (24) La Fiat ha ad esempio collocato Panda e Uno al centro di due segmentazioni (rispettivamente 1 e 2 e 3) potendo così con variazioni del modello intervenire su entrambe le aree di mercato.
- (25) Volendo stilizzare dei gruppi strategici, seguendo l'indicazione di Porter, è possibile allora identificare il gruppo dei produttori di massa operante a livello europeo (Fiat, Renault, PSA, Volkswagen, BL, Ford e GM) che però hanno ampliato lo spettro di differenziazione sui segmenti bassi, e il gruppo dei produttori di lusso diffusi a livello europeo (Mercedes, BMW, Volvo etc.) che egualmente hanno ampliato lo spettro di differenziazione nei segmenti alti; il gruppo dei restanti produttori aventi quote significative a livello locale o in nicchie ben definite tende a scomparire come raggruppamento autonomo.



- (26) Le innovazioni introdotte nel processo sono state del resto di dimensioni e di rilevanza tecnica tale da aver spinto le imprese automobilistiche ad intensificare significativamente i loro rapporti con le loro consolidate produttrici di mezzi di produzione, generando quindi una diversificazione orientata dal settore iniziale non più verso settori lontani, ove frazionare il rischio di una attività considerata in declino, ma verso settori le cui potenzialità innovative risultano strategiche per lo sviluppo della concorrenza nel settore principale in cui le imprese operano.
- (27) Castellano (1965), Balloni (1978).
- (28) Sulla situazione della Zanussi si veda...
- (29) L'Ignis, già agli inizi degli anni settanta era passata dalla Famiglia Borghi alla IRE-Philips; la Philco Italiana, già controllata dalla Bosch, è controllata dalla Eucofin (Lussemburgo).
- (30) Candy, dopo aver acquistato Kelvinator italiana, ha un accordo con il gruppo americano White Consolidate Industries per l'uso in Europa del marchio Kelvinator ed ha acquistato Zerowatt (produttore di classe). Candy ha intensificato l'innovazione di processo, puntando su una sostanziale flessibilizzazione delle linee, con l'introduzione del resto di un'innovazione qualificante come il cestello inox nelle lavatrici; l'acquisto di Zerowatt e l'accordo con Kelvinator permette l'acquisizione di marchi con elevata immagine di qualità e prodotti in concorrenza con gli importatori tedeschi, che dominano questa fascia alta del mercato.
- Merloni ha acquisito SMEG (anch'esso di fascia alta), ed ha stipulato un accordo con Frigidaire di Dayton, per l'utilizzo del marchio. Merloni ha fortemente modularizzato la produzione di elettrodomestici e lanciata una linea "Margherita", perseguendo una linea di vendita dell'intero blocco-cucine coordinato; l'acquisizione di Smeg permette la presenza sulla fascia alta e nel comparto ancora emergente dell'"incasso", essenziale per la vendita di cucine complete, l'accordo con Frigidaire del resto permette un'ulteriore entrata sul segmento alto.
- A questi si aggiunge Ocean (di Nocivelli), già forte nel mercato specialistico sei congelatori, che ha recentemente acquisito il controllo di San Giorgio Elettrodomestici, forte nella fascia alta del mercato delle lavatrici. Ocean produce quindi in proprio congelatori, commercializzata lavatrici prodotte da A. Merloni (ARDO), frigoriferi di Zanussi ed ora controlla San Giorgio Elettrodomestici, che a sua volta produceva in proprio lavatrici e aveva integrato la gamma distribuendo con proprio marchio lavastoviglie e frigoriferi di Thomson e lavastoviglie di Bauknet.
- (31) A favore del settore nel 1971 venne emanato un provvedimento, noto come "legge tessile" che agevolava nuovi investimenti di ristrutturazione e riconversione per la eliminazione degli

impianti obsoleti, ma che invece, per la sua stessa formulazione, finì per favorire i comparti a più alto contenuto di capitale, cioè filati e tessuti, aggiungendo nuove capacità produttive estremamente "rigide", senza indurre alla chiusura degli impianti eccedenti.

La recessione del 1974-75 portò una pesante caduta della domanda di beni tessili, generando crisi aziendali arginate con un massiccio ricorso alla Cassa Integrazione e in taluni casi con l'intervento diretto della Gepi e dell'Eni-Tescon. Sulla situazione produttiva del settore tessile si veda Brusco (1973), Turani (1976), Pent Fornengo (1978).

(32) Bianchi (1976), Coltorti-Mussati (1976).

(33) Nel comparto classico i contenuti-moda appaiono sufficientemente stabilizzati e diversi gruppi strategici appaiono individuabili in base a livelli qualitativi del prodotto finito (materie prime usate, lavorazione).

Nel primo gruppo stanno produttori con Luisa Spagnoli e Les Copains (BMV-Versace), che oltre ad operare nella maglio hanno diversificato verso l'abbigliamento in tessuto. Diretti concorrenti sono i produttori di alta qualità stranieri (Ballantine, Burberry). A questi produttori tradizionali si sono aggiunti produttori provenienti dal settore della maglieria intima (Ragno, Cagi, etc.). A questi due gruppi di produttori diversificati e collocati nella fascia alta del mercato seguono imprese di fascia media ed economica, usualmente specializzate e fortemente basate sul ricorso anche a decentramento quale fattore di successo, imitatori dei prodotti presentati dai produttori del primo gruppo.

Nel settore "non classico", la fascia alta è caratterizzata dal gruppo delle grandi firme (Armani, Krizia, Versace, Ferré) che usualmente operano anche nell'abbigliamento in tessuto e nella pelle (settori caratterizzati da diverse tecnologie di produzione) e negli altri comparti innovatori (come il casual e il classico fine), giovandosi di reti esclusive e di un marchio affermato.

Il settore casual innovativo è ugualmente caratterizzato da un ristretto numero di imprese, operanti con marchi molto identificati. Leader del settore è il Gruppo Benetton-Invep, seguito da Maglificio del Piave-Stefanel, operanti con vaste reti di negozi; un secondo gruppo è dato da operatori di alta imagine, senza rete propria, anche se con vendita esclusiva (MCT-Kappa, IM-Pooh) e gli stranieri Levi's e Wrangler.

Nel settore sportivo innovativo i gruppi Colmar, Ellesse e Fila operano attraverso negozi sportivi specializzati, in cui entrano coprendo i diversi comparti (tennis, sci, etc.) offrendo in genere scarpe e articoli sportivi (racchette tennis ad esempio); seguono imprese specializzate solo in alcuno comparti.

Anche qui nei compartimenti innovativi si trovano imprese di rilevanti dimensioni che perseguono strategie tendenti a delimitare a loro volta aree garantite da un marchio, essenzialmente in un segmento limitato, a volte garantito da una particolare lavorazione.

- Non di meno le imprese tendono a mantenere tutti i marchi posizionandoli diversamente nell'area di mercato.
- (34) Il più evidente effetto di questo innalzamento di barriere legale alla differenziazione del prodotto è il cosiddetto "made in Italy" il cui impatto si trasferisce orizzontalmente anche ad altri comparti.
- (35) Una recente ricerca della Kurt Salmon Associates (1984) ha analizzato i costi della produzione in 18 paesi con variazione dei costi per unità di prodotto 0.150 DM a 0.465 DM.
- (36) Questo non significa che ora le produzioni vengano realizzate interamente all'interno di un impianto integrato senza ricorso all'esterno, ma significa che i rapporti funzionali tra le fasi di produzione, siano gestiti da uno stesso capitale di comando o da imprese titolarmente diverse, vengono assoggettati ad una stessa regola che detta i tempi e i modi di produzione. Come scrive Marx ciò che differenzia la divisione del lavoro come fondamento della manifattura capitalistica e la ripartizione delle attività tra differenti artigiani indipendenti è che "tutto il meccanismo della manifattura si fonda sulla premessa che in un tempo determinato di lavoro si ottenga un risultato determinato". La predeterminazione del risultato diviene tanto più rilevante al crescere del mix produttivo contemporaneamente in produzione, all'aumentare del valore intrinseco dei prodotti (qualità, materie prime,, qualità delle lavorazioni specifiche, contenuto-moda), al ridursi dei tempi di produzione e consegna.
- (37) L'uso del CAD permette infatti di "progettare" un modello di abbigliamento, avendone poi automaticamente l'estensione a tutta la gamma di taglie, le distinte relative delle singole parti ed eventualmente anche gli schemi di ottimizzazione dei percorsi di taglio dei tessuti; a questa innovazione di processo si uniscono sempre più sistemi automatizzati di taglio e metodi di movimentazione delle componenti, dei semilavorati e dei prodotti finiti; questi interventi non mirano unicamente a ridurre i costi unitari di produzione, ma anche tendono a stabilizzare le qualità dei prodotti.
- (38) Questa scelta ha comportato, ad esempio, lo spostamento della fasi di tintoria dall'inizio alla coda del ciclo, operando per l'intero ciclo "in grezzo" ed intervenendo direttamente sul prodotto finito per la colorazione "alla moda".
- (39) Nella fascia alta la differenziazione data dalla forzata pressione dei fattori moda è del resto giunta ad un livello tale che le stesse imprese operanti nel comparto "non classico" elegante, ed in particolare le cosiddette "firme", tendono più a privilegiare un proprio stile individuale (come avviene nel comparto classico) piuttosto che forzare ulteriormente la ciclicità del mercato; gli inseguitori tendono allora ancor più a "seguire" l'uno o l'altro operatore specializzandosi a loro volta in produzioni caratterizzate dalla presenza di un leader (ad esempio produzioni stile Les Copains o stile Missoni, etc.). Ci

si muove cioè verso una nuova segmentazione non più caratterizzata da tendenze-moda, ma sempre più segnata da tendenza- stile.

- (40) Sull'industria alimentare si veda Nomisma (1983), Ministero dell'Industria (1979), Sme (1983).
- (41) Il mercato dei biscotti all'uovo era invece caratterizzato dalla leadership affermata della Pavesi (Pavesini); egualmente il segmento alto del mercato, indentificabile come pasticceria industriale aveva il suo leader riconosciuto in Lazzaroni, seguito da Buitoni-Perugina. Nei biscotti secchi stampati Saiwa riteneva il 35% del mercato, Venchi Unica (Maggiara-Talmone) il 14% Pavesi l'11%, nei frollini Venchi Unica 15%, Colussi e Pavesi 10% rispettivamente.
- (42) Nel settore del "soffice" era evidente il declino dei tradizionali panettoni e colombe (ove leader nel settore erano i due marchi Motta ed Alemagna della Sidalm.) contrastato dall'emergere di altri prodotti tradizionali in precedenza ad esclusiva diffusione locale. Questi prodotti tuttavia erano pluridose e fortemente stagionalizzati, quindi rivolti ad acquisti tradizionali e concentrati in soli pochi momenti dell'anno; l'altro rischio della stagionalità era dunque accettabile solo da chi integrava le proprie reti di vendita producendo in corso d'anno altri prodotti (ad esempio gelati) e godeva di una forte affezione alla marca. Gli stessi produttori avevano avviato del resto (giovandosi della rete largamente incentrata sui bar) la vendita di confezioni mono-dose di prodotti soffici sostitutive delle brioches fresche (Buitoni era leader nelle fette biscottate e Alivar e Saiwa nei crackers). Nel settore dietetico e infanzia era chiara la leadership della Plasmon, con la significativa presenza sulla Buitoni (linea Nipiol).
- (43) Nel settore della pasta si potevano distinguere tre segmenti nettamente distinti: a) un segmento centrale dato da produzioni media qualità, realizzate da imprese con impianti di grande dimensione, ad alto contenuto tecnologico (forte automazione e adozione di tecniche di essiccazione ad alta temperatura), operanti con diffusione e distribuzione a livello nazionale, frequentemente integrate a monte con l'industria molitoria e diversificati in altri settori alimentari; b) un segmento alto dato da imprese operanti a livello quasi-nazionale ma con prodotto di più alta qualità e quindi con una maggiore attenzione all'approvvigionamento delle materie prime; c) un segmento basso dato da produttori locali, dotati di impianti di limitata dimensione, generalmente non integrati a monte né diversificati in altri comparti alimentari, con diffusione e distribuzione a livello provinciale o comunque sub-regionale. I produttori del primo segmento inoltre tendevano a realizzare pezzature standardizzate, i secondo le pezzature speciali, i terzi le specialità e le pezzature tipiche dell'area in cui operavano. In distribuzione locale si trovavano quindi uno o due

produttori nazionali, il produttore locale, raramente un produttore di fascia alta. Il blocco dei prezzi finali del 1974-75 e il successivo regime di controllo a cui era assoggettata la pasta (fino al 1979) tendeva a favorire il produttore locale, che doveva ricaricare minori costi di trasporto e di distribuzione, colpendo in particolare Barilla che aveva concentrato la produzione in un grande complesso al Nord. IBP-Buitoni invece aveva scelto di operare con due impianti, uno al Centro e uno al Sud ed inoltre tendeva a salire di segmento avviando produzioni di pasta rivida (realizzata con trafile di bronzo); I.B.P. inoltre risultava diversificata in altri comparti, mentre Barilla restava fino a quel momento specializzata nel settore pasta, nel quale aveva avviato alcune azioni di intensificazione della penetrazione acquistando nel 1973 un grosso pastificio a Caserta (SAEF) e acquistando l'anno successivo il marchio della Ditta Voiello, operante nel segmento alto.

- (44) Le imprese pubbliche (Pavesi-Alivar e Motta-Sidalm) Pandea (della Chiari & Forti, controllata dalla Quaker Oats Co.) di fatto seguono questo indirizzo avviando linee complete, la Plasmon (controllata dalla Heinz Co.) con il marchio Misura avvia un'intera linea di prodotti (pasta, biscotti, fette e crackers, olio, bibite, sale e dolcificante) dietetici. Altri quali la Saiwa (Gruppo Nabisco) invece tendono a rimanere nelle aree più consolidate.
- (45) La tipologia delle imprese presenti nel settore "prodotti da forno secchi" allora diviene: a) imprese con immagine di prestigio e ruolo di leader nei diversi segmenti, sia diversificate (Barilla, IBP, SME, Alivar) sia specializzate (Lazzaroni, Saiwa-Nabisco, Bahlsen); b) imprese con media immagine di marca, con distribuzione nazionale sia diversificati in altri comparti alimentari (Plasmon-Heinz, Sidalm, Chiari e Forti-Quacker, Berzetti), sia differenziati nei soffici (Galbusera, Bistefani, General Biscuits-TUC), sia specializzati (Doria, Colussi PG, Loaker); c) imprese con debole immagine di marca diversificate eventualmente nei soffici, con distribuzione sub-nazionale (Accorner, Wamar, etc.).  
Nei soffici possiamo distinguere egualmente: a) imprese con forte immagine e ruolo di leader di prodotto nei diversi comparti, rete nazionale (Barilla, IBP, Ferrero, SME-Sidalm); b) media immagine, rete nazionale e c) debole immagine, rete sub-nazionale.
- (46) Alla metà degli anni settanta il settore del latte appariva sostanzialmente stabilizzato, essendo il prezzo del latte fresco controllato dai Comitati prezzi provinciali; la produzione era ripartita tra circa 20 società municipalizzate, 80 cooperative e 85 privati, 1 (la Polenghi-Lombardo) appartenente alla Federconsorzi; solo 5 imprese avevano più di un impianto. Approvvigionamenti e distribuzione erano essenzialmente a livello locale.  
La diffusione del latte sterile a lunga conservazione apre di fatto un nuovo comparto in concorrenza con il latte fresco

pastorizzato e le imprese tendono a specializzarsi in uno dei due comparti.

Laddove vi era una forte presenza di produzione fresca locale, come in Emilia, l'impresa emergente, Parmalat, sceglie una strategia di specializzazione nel conservato, lavorando prodotto importato, e diffondendo a livello nazionale, un prodotto fortemente qualificato come immagine di marca; progressivamente, avendo dimensione nazionale e quindi vantaggi di dimensione a livello marketing-pubblicità e distribuzione, integra la gamma dei prodotti lattieri ad alto valore aggiunto (latte dietetico, vitaminizzati, yogurt, yogurt additivati e speciali, panne, formaggi) e diversi (succhi e bibite, saluti e recentemente appunto biscotti), entrando in concorrenza da una parte con i produttori di latte, dall'altra con i produttori di prodotti caseari a livello nazionale (Yomo, Danone, Kraft, Unilever, Galbani) e dall'altra con i produttori di biscotti e di succhi di frutta. Opera tuttavia nel segmento basso ma con alto marchio (Bonlat).

Polenghi-Lombardo, Sterilgarda, Latterie cooperative riunite, Clamy, seguono Parmalat, Ala-Zignago (della famiglia Marzotto) CERPL, la Centrale di Roma, di Milano, di Napoli e altri rimangono essenzialmente nel comparto del fresco pastorizzato.

La tipologia delle imprese è dunque riferibile a:

- a) imprese di grande e media dimensione, sia private che cooperative che lavorano prevalentemente latte a lunga conservazione lavorano con marchio proprio, hanno una forte immagine e diffusione nazionale, con diversificazione produttiva e con sistemi autonomi di approvvigionamento, sia all'estero che in Italia (Parmalat, LCR, Polenghi-Lombardo);
- b) imprese di grandi dimensioni che lavorano prevalentemente latte pastorizzato, commercializzano quote elevate di latte in cisterna e minori quote con marchio proprio, hanno immagine non forte, diffusione nazionale, ma scarsa diversificazione, sistemi diretti di approvvigionamento (ALA, CERPL);
- c) imprese di media e piccola dimensione, produttrici di latte a lunga conservazione, con mercati locali, approvvigionamenti in parte autonoma che attraverso le centrali che commercializzano in cisterne; nelle strategie seguono a) (Sterilgarda, Irla, Corradini, Verbanò, etc.);
- d) imprese piccole e medie, che producono fresco e distribuiscono in sede locale, con approvvigionamenti autonomi in sede locale, seguono b) (municipalizzate, Solac, Cirio, etc.).

(47) Rasero (1984).

(48) Sul concetto di globalizzazione si veda Takeuchi-Porter (1983).

(49) Schumpeter (1942) ripreso anche in Rosenberg (1978).

BIBLIOGRAFIA (provvisoria)

- Abernathy, W.J., Clark, K.B., Kantraw, A.M. (1983), Industrial Renaissance Producing a Competitive Future for America, Basic Books, New York.
- Altshuler, A., et. al. (1984), The Future of Automobile, MITU P., Cambridge (Mass).
- Antonelli, G. (a cura di) (1984), Innovazioni tecnologiche e struttura produttiva: la posizione italiana, Il Mulino, Bologna.
- Baden Fuller, C. (1985, a), The Economics of Closure, London Business School, Londra, mimeo.
- Baden Fuller, C. (1985, b), L'economia dei programmi collettivi di razionalizzazione: il caso del Programma Lazard per la industria britannica nella fusione dell'acciaio, Nomisma, Bologna, mimeo.
- Bain, J.S. (1949), A Note on Pricing in Monopoly and Oligopoly, American Economic Review, vol. ...., pp. 448-464.
- Bain, J.S. (1954), Economies of Scale, Concentration and the Condition of Entry, American Economic Review, vol. 64, pp. 15-39.
- Bain, J.S. (1956), Barriers to New Competition, Harvard U.P., Cambridge (Mass.).
- Bain, J.S. (1958), Industrial Organization, .....New York.
- Balloni, V. (1978), Sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici, Il Mulino, Bologna.
- Bianchi, P. (1976), Il caso Tescon-Lanerossi, Rivista di Economia e Politica Industriale, II, n. 3, pp. 429-454.
- Bianchi, P. (1984), Divisione del lavoro e ristrutturazione industriale, Il Mulino, Bologna.
- Brusco, S. (1973), Prima nota per uno studio del lavoro a domicilio in Italia, Industria, apr-giu., pp. 33-49.
- Castellano, C. (1965), L'industria degli elettrodomestici in Italia, Giappicchelli, Torino.
- Caves, R.E., Porter, M.E. (1917), From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjunctural Decisions and Contrived Deterrence to New Competitions, Quarterly Journal of Economics, 91 (May), pp. 421-441.
- Caves, R.E., Porter M.E. (1978), Barrier to Exit, in Essay on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain, R. Mossar, P. Qualls (editors), Ballinger, New York.
- Cee (1984), Tredicesima relazione sulla politica della concorrenza, Bruxelles,
- Coltorti, F., Mussati, G. (1976), Gepi e Tescon, Angeli, Milano.
- Demsetz, H. (1982), Barriers to Entry, American Economic Review, vol. 72, pp. 47-57.
- Friedman, J. (1982), Oligopoly Theory, in handbook of Mathematical Economics, K.J. Arrow, Intrilligaber (editors), North Holland, .....
- Fornengo, G.P. (1978), L'industria italiana dell'abbigliamento, Il Mulino, Bologna.
- Geronski, P.A., Philips, L., Ulph, A. (editors) (185), Symposium on Oligopoly, Competition and Welfare, Journal of Industrial Economics, vol. XXXIII, n. 4 (june).

- Grilli, E. (1984), Il nuovo protezionismo degli anni settanta: un esame della problematica ad esso connesso, L'industria, V, n. 2, pp. 177-192.
- Hilke, J.C. (1984), Excess Capacity and Entry: Some Empirical Evidence, Journal of Industrial Economics, vol. XXXII, n. 2, pp. 233-240.
- Lombardini, S. (a cura di) (1973), Teoria dell'impresa e struttura economica, Il Mulino, Bologna.
- Leodari, G. (1984), Protezionismo e sviluppo industriale: la siderurgia, L'industria, V, n. 3, pp. 349-356.
- Lipsey, R., Eaton, B.C. (1980), Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry, Bell Journal of E. and M.S., vol. 11, p. 721.
- Modigliani, F. (1985), Nex Development on the Oligopoly Front, Journal of Political Economy, June, pp. 215-232, ora in Lombardini (1973).
- Napoleoni, C. (1956), Oligopolio, in Dizionario di Economia politica, a cura di C. Napoleoni, Edizioni di Comunità, Milano.
- Nomisma (1983), L'industria alimentare italiana: una visione disaggregata a 29 settori, mimeo, Bologna.
- Philips, A. (1960), A Theory of Interfirm Organization, Quarterly Journal of Economics, 74, pp. 602-613.
- Porter, M.E. (1978), The Structure within Industries and Companies Performance, Review of Economics and Statistics, march, pp. 214-227.
- Prodi, R. (1960), Concorrenza dinamica e potere di mercato, Angeli, Milano.
- Rosenberg, N. (1978), Progresso tecnico: l'analisi storica in economia e storia, a cura di M. Carmagnani e A. Vercelli, La Nuova Italia, Firenze.
- K. Salmon Ass. (1984), Comparazione dei costi di produzione all'estero nel settore abbigliamento, Tecnica delle Comparazione, n. 124, pp. 68-81.
- Sassu, A. (1978), Diffusione delle innovazioni tecnologiche e oligopolio, Giornale degli Economisti e annuali di economia, mag.-Giu., pp. 363-380.
- Secchi, C. (1984), Internazionalizzazione, politiche commerciali e protezionismo, L'industria, V, n. 1, pp. 13-30.
- Schumpeter, J.A. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, Harpe and Row, New York.
- Smith, A. (1776, 1976), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, in The Glasgow Edition and Works of A.S., edited by R.M. Campbell, A.S. Skimen, Oxford U.P., Oxford.
- Sylos Labini, P. (1957, 1967), Oligopolio e progresso tecnico, Giuffrè, Milano (1957), e Einaudi, Torino (1967).
- Takeuchi, H., Porter, M.E. (1983), Global Marketing Strategy. New Rules of the Game, Harvard Business School, Cambridge, mimeo.
- Turani, G. (a cura di) (1976), Sull'industria tessile, Feltrinelli, Milano.
- Williamson, O.E. (1956), A Dynamic Theory of Interfirm Behaviour, Quarterly Journal of Economics, n. 79, pp. 579-607.