

MATERIALI ELETTRICI

G
r
u
p
p
o

9

Analisi di settore

a cura di

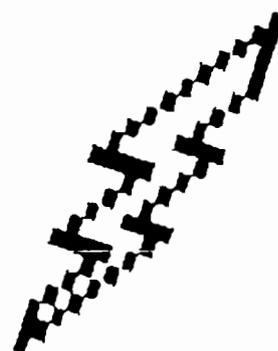
Beniamino Bimonte

Giuseppe Cipriano

Paola Guida

Teodora Mercurio

Antonello Rosso



Stoà MBA

Indice

CAPITOLO 1: DEFINIZIONE DEL BUSINESS

\$1.1: Introduzionepag	3
\$1.2: Definizione del business	"	4
\$1.3: Aree di Business presenti nel settore	"	9

CAPITOLO 2: CARATTERISTICHE GENERALI DEL SETTORE

\$2.1: Introduzione	"	11
\$2.2: Caratteristiche della domanda.	"	12
\$2.3: Caratteristiche dell'offerta	"	15
\$2.4: Condotta delle imprese	"	18

CAPITOLO 3: LAMPADE

\$3.1: Delimitazione dell'area d'affari e segmenti	"	25
\$3.2: Struttura e strategie dell'offerta	"	30
\$3.3: Condotta delle imprese.	"	34
\$3.4: Andamento e struttura della domanda.	"	41

CAPITOLO 4: APPARECCHIATURE DI INSTALLAZIONE PER USO CIVILE ED INDUSTRIALE

\$4.1: Definizione dell'area strategica e sue caratteristiche.	"	46
\$4.2: Analisi dell'offerta.	"	52
\$4.3: Analisi della domanda.	"	57

\$4.4: Mercato e sviluppi futuri. " 59

CAPITOLO 5: CAVI E CONDUTTORI ELETTRICI

\$5.1: Definizione dell'area d'affari. " 62

\$5.2: Struttura dell'offerta " 65

\$5.3: Condotta delle imprese " 68

\$5.4: Andamento della domanda. " 71

CAPITOLO 1: DEFINIZIONE DEL BUSINESS

§1.1: Introduzione

Nel processo di analisi critica di un dato comparto produttivo risulta prioritaria la delimitazione dell'oggetto indagato; coerentemente con tale ottica la nostra ricerca parte dalla definizione del settore "MATERIALI ELETTRICI".

Tale settore appartiene al piu' ampio comparto "Industria elettronica ed elettrotecnica, costituendone un segmento qualificato; in sintesi l'ampiezza dell'analisi risulta definita dall'insieme delle produzioni che asi collocano a valle del contatore di erogazione (ENEL), ma non comprende il segmento degli elettrodomestici e delle apparecchiature elettroniche (computer, hi-fi, tv,...).

Inoltre deve essere precisato il contesto geografico di riferimento che si identifica con li mercato italiano, pur considerando la notevole globalizzazione tecnologica e produttiva esistente in tutte le aree d'affari che verranno esplicitate nel prosieguo.

§1.2: Definizione del business

Utilizzando lo schema definitorio proposto da Abell si delimita il settore tramite la ben nota matrice tridimensionale in cui il business viene definito attraverso l'esplicitazione di:

- gruppi di clienti;
- funzioni d'uso;
- tecnologie.

Gruppi di clienti

Si sono individuati tre gruppi principali di clienti in relazione alle diversità che caratterizzano i profili comportamentali in materia di acquisto dei materiali elettrici in esame.

I gruppi di clienti si individuano secondo la seguente elencazione:

- clientela privata;
- clientela industriale e commerciale;
- clientela pubblica.

La definizione dei gruppi di clienti secondo le categorie proposte tiene conto degli utilizzatori finali più che dell'effettivo acquirente, rappresentato in molti casi

da imprese installatrici.

Clientela privata

In questo gruppo rientrano l'insieme delle famiglie italiane, sia che l'acquisto venga effettuato direttamente da componenti delle stesse, sia che l'acquisto venga realizzato per loro conto dagli installatori. Il mercato definito da questo gruppo di clienti trova piena correlazione con la distribuzione geografica dei vani abitativi e pertanto trova un maggior riscontro nell'area del nord Italia.

Clientela industriale e commerciale

A questo raggruppamento appartengono l'insieme delle attività imprenditoriali che si pongono come utenti finali dei materiali elettrici per soddisfare sia esigenze di alimentazione degli impianti produttivi che di illuminazione di uffici, negozi e stabilimenti di produzione. Naturalmente la configurazione del mercato rispecchia la distribuzione geografica delle attività imprenditoriali presenti sul territorio italiano.

Clientela pubblica

Questo gruppo raccoglie al suo interno tutte quelle aziende che hanno personalità giuridica di diritto pubblico, e quindi enti pubblici territoriali ed enti pubblici economici, in ogni caso caratterizzati da processi

d'acquisto estremamente burocraticizzati.

Funzioni d'uso

Le funzioni d'uso individuate risultano caratterizzate da stretti vincoli di complementarietà, come si evince dalla seguente elencazione:

- illuminazione
- conduzione dell'energia elettrica e collegamento
- manovra

Illuminazione

Risulta essere la funzione d'uso caratteristica del settore, dato che interseca in senso trasversale sia la dimensione tecnologica che quella relativa ai gruppi di clienti. Tale funzione definisce in maniera pressochè autonoma una delle aree strategiche che saranno analizzate successivamente, ed in particolare quella delle lampade.

Conduzione dell'energia elettrica e collegamento

Questa funzione si identifica con il trasferimento **passivo** dell'energia all'interno di un impianto elettrico a partire dal punto iniziale (contatore ENEL) all'apparechiatura di utilizzo dell'energia stessa. A puro titolo esemplificativo si possono citare alcuni materiali svolgenti la funzione, ovvero:

- cavi interni all'impianto;

- cavi di collegamento presa/apparecchiatura di utilizzo;
- prese;
- spine;
- etc.

Manovra

Con questa funzione si definiscono tutte quelle operazioni di intervento attivo sulla conduzione ed erogazione dell'energia elettrica e trovano applicazione in apparecchiature come:

- interruttori;
- relè;
- salvavita;
- sezionatori;
- etc.

Va precisato che tale intervento può essere effettuato sia fisicamente dall'uomo che indirettamente mediante opportuna progettazione dell'impianto elettrico. In quest'ultimo contesto le possibilità di intervento attivo automatico sono cresciute per effetto del sempre più massiccio intervento della tecnologia elettronica nelle produzioni elettrotecniche.

Tecnologie

Le modalità con cui possono essere soddisfatte le esigenze dei gruppi di clienti possono fundamentalmente essere ricondotte a:

- bassa tensione (fino ai 1000 volt);
- media/alta tensione (oltre i 1000 volt).

Bassa tensione

Nell'ambito di questa tecnologia rientrano tutti i gruppi di clienti precedentemente identificati, per i quali, indistintamente, si prevede un utilizzo di servizio dell'energia elettrica sotto questa forma particolare. Più precisamente, si fa riferimento all'impiego dell'energia per esigenze di illuminazione e di funzionamento delle normali apparecchiature elettriche (elettrodomestici, macchine per ufficio, etc.), per le quali è richiesto un basso voltaggio della corrente elettrica.

Media/alta tensione

In media/alta tensione invece vengono serviti taluni servizi pubblici e le industrie, o meglio tutti quegli utilizzatori per i quali è impegnata una grossa potenza elettrica. Per il primo gruppo di clienti sicuramente va ricordato l'impiego dell'energia elettrica nella trazione ferroviaria, nell'illuminazione stradale e di grossi impianti; per il secondo gruppo va citato l'utilizzo dell'energia nei processi produttivi.

S1.3: Aree di business presenti nel settore

In base a funzioni d'uso, tecnologie e gruppi di clienti evidenziati per il settore in esame, si sono individuate le seguenti aree strategiche d'affari:

- lampade;
- materiali da installazione civile;
- materiali da installazione industriale;
- cavi e conduttori elettrici.

Lampade

La presente area (fig.1.1) risulta delimitata dalla specifica funzione d'uso "illuminazione" ed è diretta al soddisfacimento di tutti i gruppi di clienti, sfruttando in maniera esclusiva la tecnologia della bassa tensione. In termini quantitativi detta area realizza un fatturato pari a 230.7 mld rappresentando circa il 7% del fatturato complessivo realizzato nel 1991 dal settore in esame (3344.3 mld). L'analisi specifica di questa area d'affari è contenuta nel capitolo 3.

Materiali da installazione civile

Nello schema tridimensionale proposto l'area (fig.1.2) in oggetto si caratterizza per l'utilizzo di un'unica tecnologia [bassa tensione], al fine di realizzare prodotti che soddisfino i gruppi di clienti pubblico e civile, per funzioni di manovra e conduzione/collegamento elettrici.

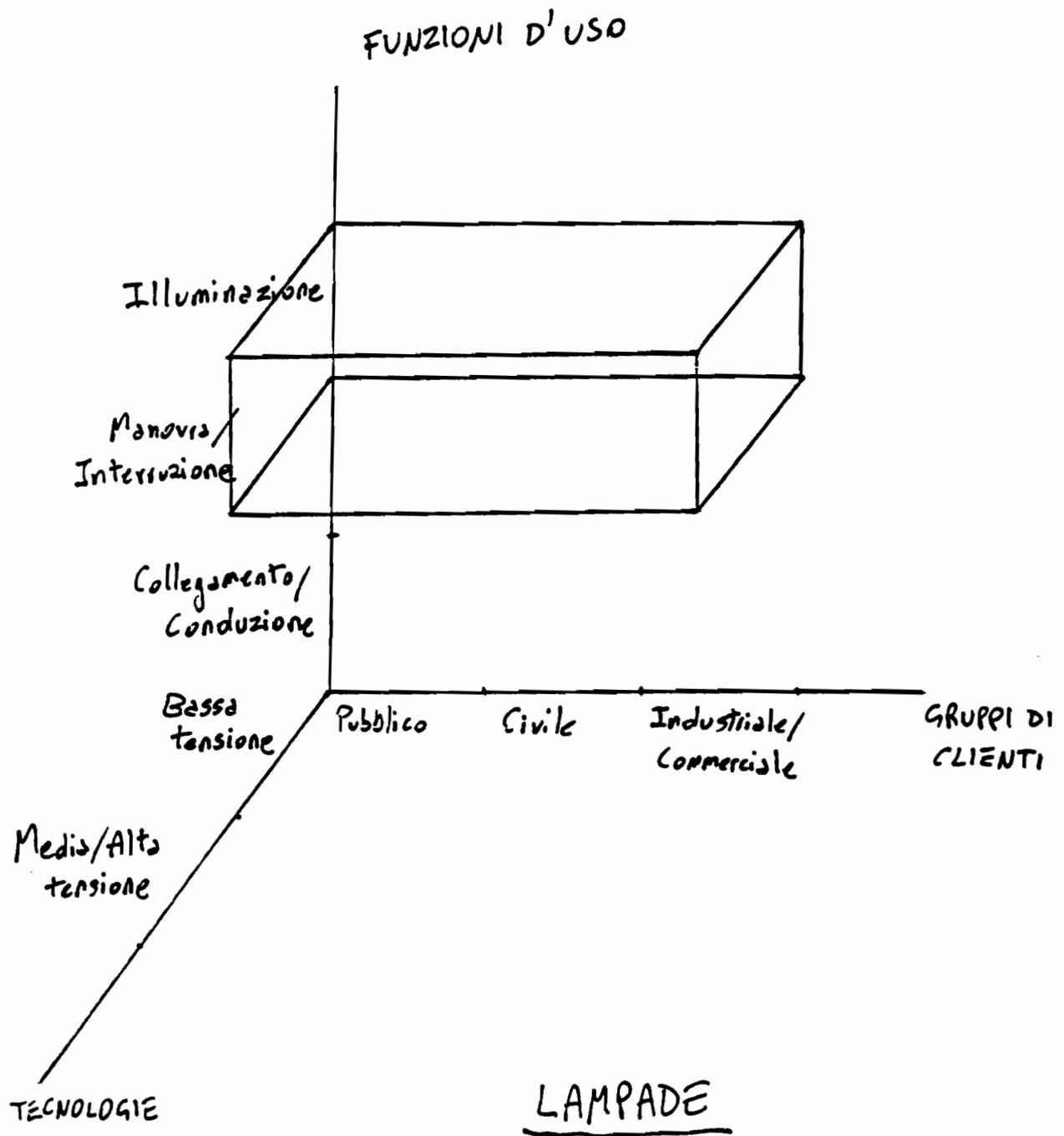


FIG. 1.1

La domanda interna relativa nel 1990 è stata pari a 520 mld lire. L'analisi relativa è contenuta nel capitolo 4.

Materiali da installazione industriale/commerciale

Tale area (fig.1.3) risulta definita dall'intersezione di due funzioni d'uso (manovra e conduzione), di entrambe le tecnologie e di due gruppi di clienti (industriale/commerciale e pubblico). L'area nel 1990 ha fatturato 1189 mld. L'approfondimento di quest'area è sviluppato nel capitolo 4.

Cavi e conduttori elettrici

Prescindendo dall'estrema particolarità dell'area strategica in oggetto, che copre sia il settore elettrico che della gomma, l'inquadramento della stessa si configura in termini della funzione di conduzione/collegamento, realizzata per tutti i gruppi di clienti sfruttando entrambe le tecnologie. Il fatturato nel 1990 è stato pari a 1605 mld. Il capitolo 5 contiene lo sviluppo analitico di quest'unità strategica.

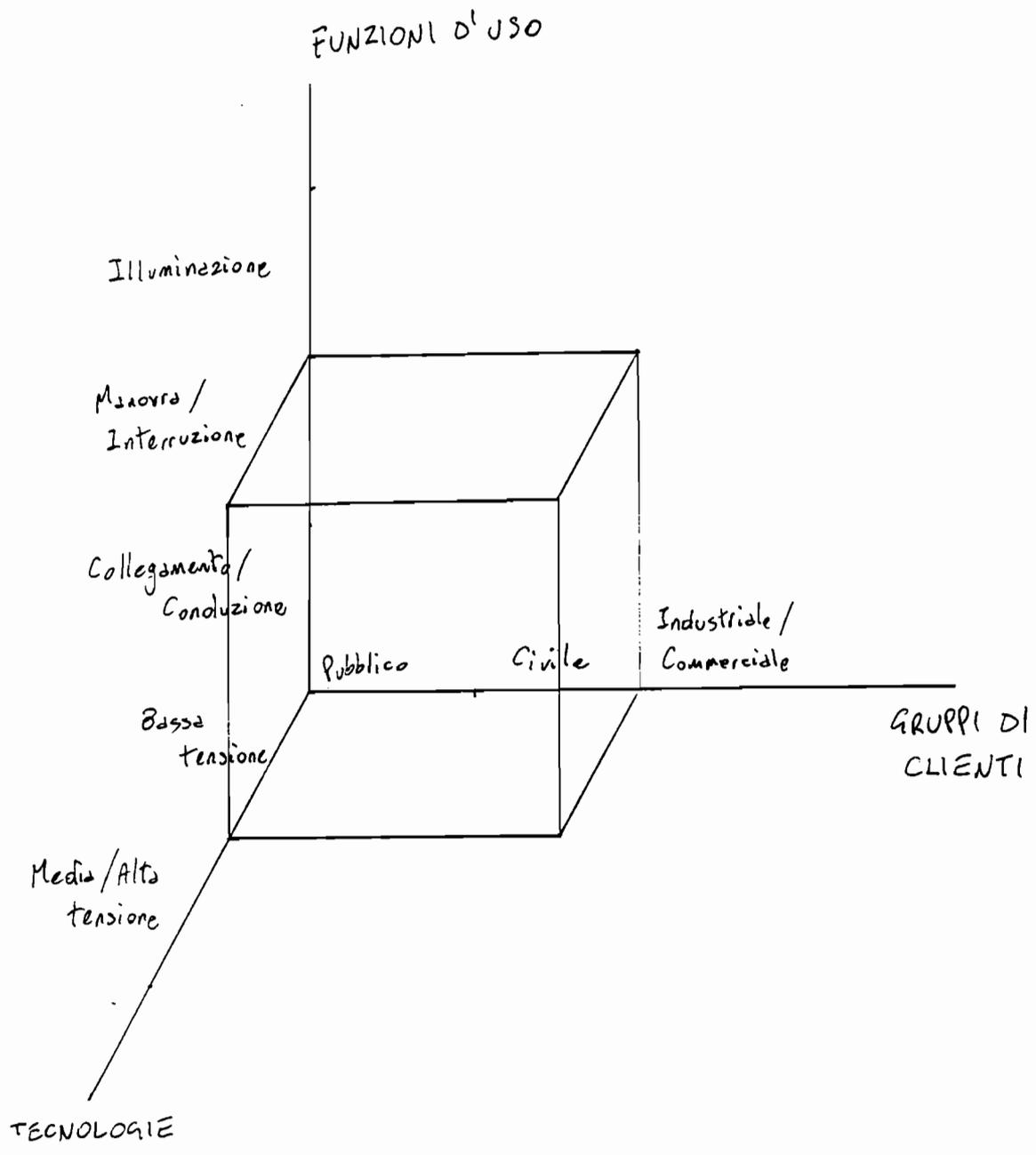


FIG. 1.2.

MATERIALE
INSTALLAZIONE
CIVILE

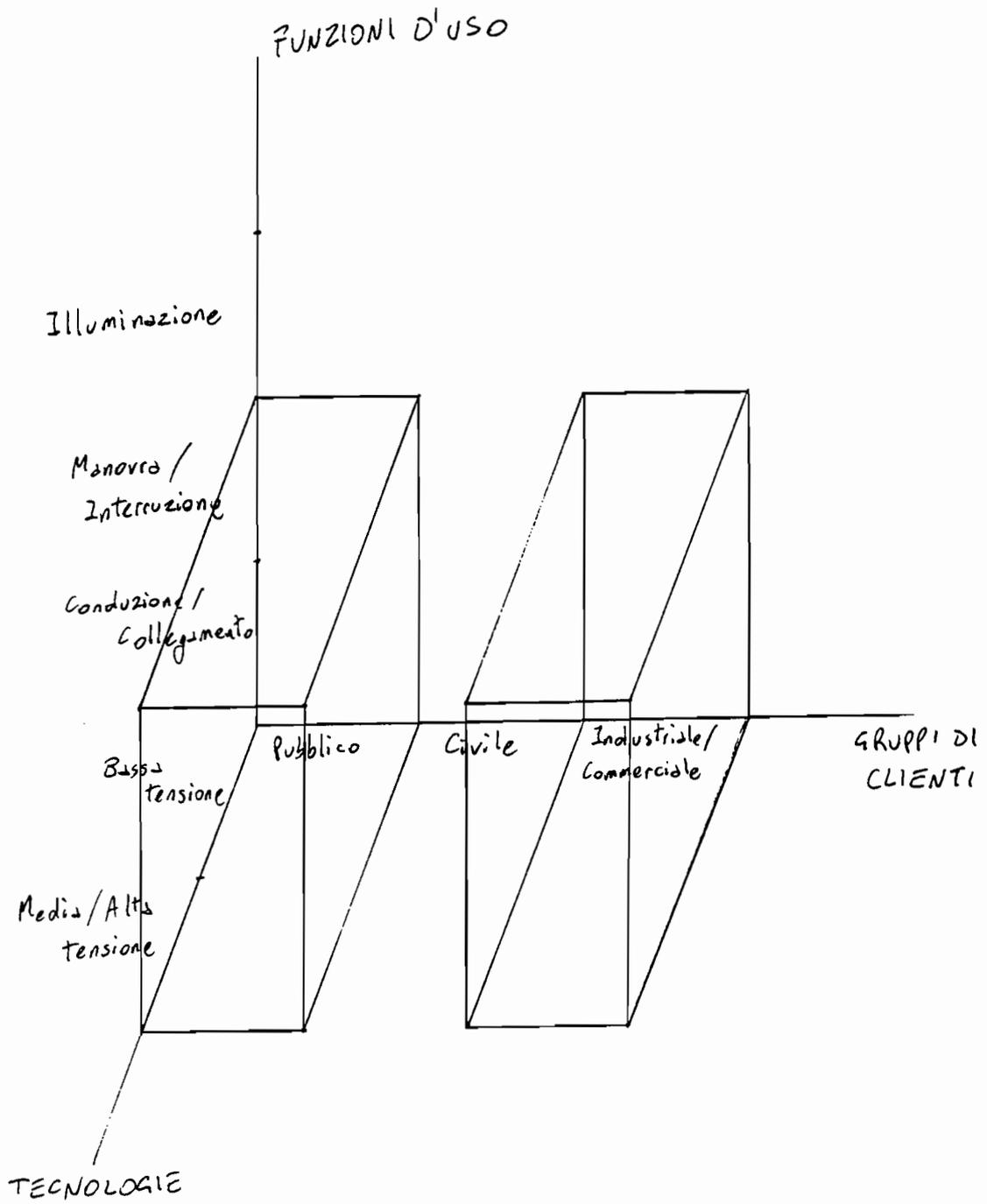


FIG. 1.3

MATERIALE
INSTALLAZIONE
INDUSTRIALE

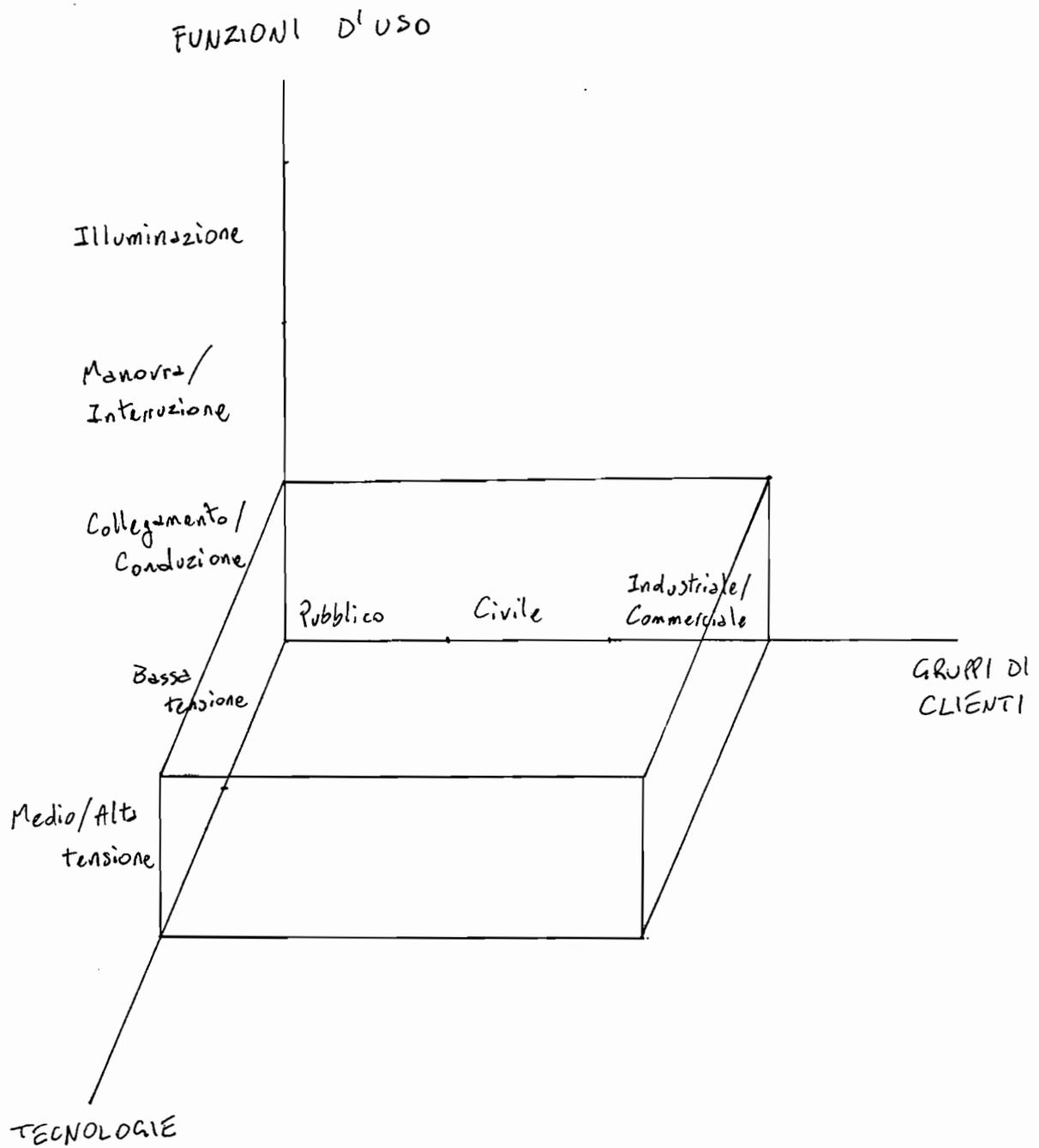


FIG. 5.1

CAVI

CAPITOLO 2: CARATTERISTICHE GENERALI DEL SETTORE

§2.1: Introduzione

L'industria dell'elettrotecnica ha mostrato negli ultimi anni risultati nel complesso piuttosto soddisfacenti, nonostante le tendenze di sostanziale rallentamento nello sviluppo di alcuni settori a causa dell'influenza degli avvenimenti di carattere economico-politico a livello internazionale.

La produzione è stata sostenuta, in linea generale, dall'andamento particolarmente vivace della domanda interna piuttosto che da quella estera, contrariamente a quanto avvenuto negli anni precedenti. Si può, quindi, dire che l'industria elettrotecnica italiana abbia continuato a crescere, sia pure in una situazione di mercato di minore competitività.

Per quello che riguarda i comparti di nostra competenza, illuminazione, materiale da installazione, cavi e conduttori, questi hanno presentato un diverso andamento in relazione all'anno 1990 (stime ANIE).

Il comparto illuminazione, composto nella nostra analisi dalle sorgenti luminose, ha mostrato una crescita quasi nulla imputabile all'andamento negativo delle sorgenti luminose.

Per quanto riguarda il materiale da installazione, è da registrare una discreta crescita grazie all'elevato valore aggiunto degli apparecchi elettrici da installazione ed il positivo andamento dell'attività edilizia che hanno stimolato la domanda del mercato italiano.

Infine, nel comparto dei cavi e conduttori si è avuto un trend nettamente positivo dovuto prevalentemente alla crescita della domanda interna (+28%), connessa agli investimenti per "Italia '90".

§2.2: Caratteristiche della domanda

La domanda interna è stata particolarmente influenzata da una molteplicità di fattori, i più significativi dei quali possono essere identificati con la necessità della sicurezza per l'utilizzatore, il problema energetico, nuove tendenze nella concezione degli interni.

2.2.1.: La sicurezza

Per quanto concerne questo aspetto, è da segnalare l'introduzione della legge n.46/90 che ha reso obbligatorio l'impiego di interruttori magnetotermici, i cosiddetti "salvavita", e la messa a terra nelle nuove abitazioni, aprendo così nuove opportunità di mercato.

Infatti, tale normativa da un lato ha sensibilizzato il consumatore circa la problematica della sicurezza dei materiali elettrici, dall'altro ha imposto alle aziende del settore nuovi e più severi criteri di produzione, dovendo attenersi scrupolosamente alle norme di sicurezza CEI (Comitato Elettrotecnico Italiano) ed Imq (Istituto del marchio di qualità).

In tal senso ha avuto un duplice effetto sulla domanda, dal momento che ha reso necessaria la sostituzione di impianti civili obsoleti (in Italia il 50-60% degli impianti civili erano nell'88 da considerare tali) e ha orientato le richieste verso i prodotti tecnologicamente avanzati ed in regola con le norme di sicurezza. Di conseguenza, i più importanti produttori del settore si muovono in questa direzione, sviluppando nuovi prodotti conformi alle recenti disposizioni legislative ed ottenendo sempre più spesso per i loro prodotti il marchio di qualità, che garantisce al consumatore non solo un alto valore aggiunto in termini di "sicurezza", ma anche, e soprattutto, l'alta qualità del prodotto.

Diretta conseguenza è stata la creazione di una "barriera all'entrata" per i prodotti provenienti dall'Estremo Oriente e dai paesi dell'Est che, essendo di scadente qualità e non conformi alle normative vigenti hanno subito una forte limitazione nelle esportazioni a vantaggio dei produttori italiani.

2.2.2: Risparmio energetico

Particolare attenzione è stata posta al problema del risparmio energetico attraverso campagne sociali volte a sensibilizzare l'utente ed a stimolare le aziende ad offrire sul mercato prodotti, quali i temporizzatori e le lampade a risparmio energetico, in grado di ottimizzare l'energia impiegata e di contenere i consumi.

A tal fine i maggiori produttori del settore hanno effettuato ingenti investimenti in programmi di ricerca e sviluppo tesi a sviluppare prodotti ad alta tecnologia e ad alta efficienza.

2.2.3: Arredamento di interni

Un altro particolare trend della domanda che si è sviluppato negli ultimi anni è quello connesso alla nuova concezione di arredamento di interni.

Infatti, ci si è resi conto dell'importanza del sistema di illuminazione per una maggiore funzionalità e confort dell'ambiente. Ciò ha comportato l'esigenza di diversificare le fonti luminose moltiplicandole e riducendone l'intensità.

Questo ha inciso sulla domanda di sorgenti luminose e di materiale da installazione che si è evoluta in modo coerente con le nuove concezioni di utilizzo della luce (lampade miniaturizzate, variatori di intensità luminosa, etc.).

Va altresì evidenziato che il settore dei materiali elettrici si è sviluppato ed ha seguito di pari passo l'evoluzione della produzione di energia elettrica e della sua capillare distribuzione, nonché dell'andamento dell'industria edilizia.

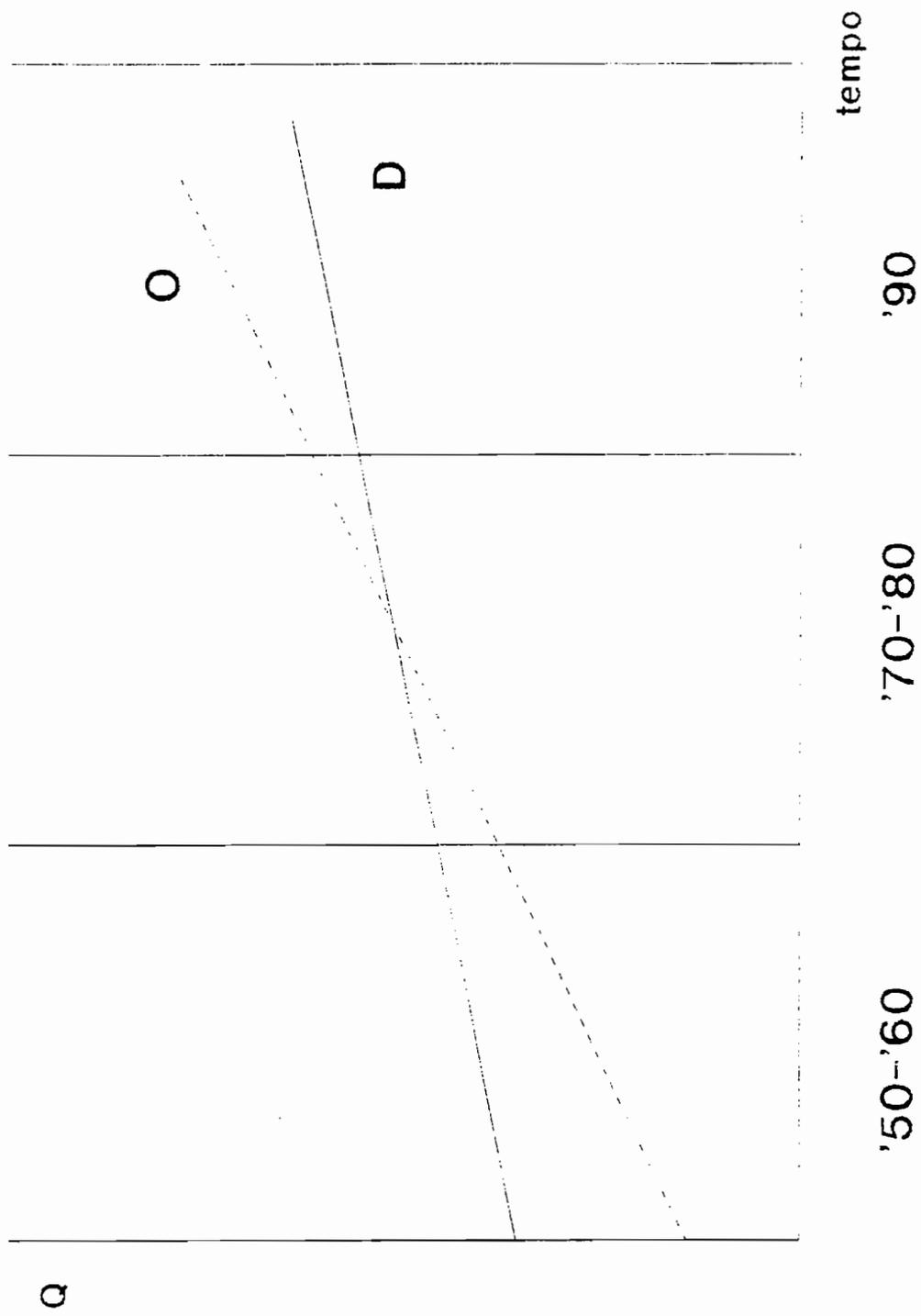
§2.3: Caratteristiche dell'offerta

Una particolare considerazione va fatta riguardo al processo di evoluzione del mercato italiano negli ultimi decenni.

Bisogna infatti sottolineare che dagli anni '50 fino alla metà degli anni '70, l'offerta di materiale elettrico è stata di gran lunga superiore alla domanda, consentendo così agli operatori del settore di ottenere elevati margini di guadagno sulle vendite. Ciò ha spinto i produttori a perseguire politiche di sell-in senza la preoccupazione di dover stimolare la domanda.

Dalla metà degli anni '70 in poi, soprattutto a causa della crisi dell'edilizia, si è avuta una inversione di tendenza che ha determinato la riduzione dei margini di

TREND DEL MERCATO DEI MATERIALI ELETTRICI



profitto spingendo le aziende a sollecitare il consumatore e ad attuare strategie di sell-out.

2.3.1: Concentrazione dell'offerta

Gli elevati investimenti in R&S, la necessità di automazione in grandi serie, soprattutto per il comparto delle lampade, e la necessità di una organizzazione di vendita capillare hanno determinato un'alta concentrazione nel settore.

In particolare, la concorrenza ha come protagonisti pochi gruppi internazionali, che per lo più hanno una presenza produttiva anche in Italia accanto ad una intensa attività di import-export realizzata con le varie consociate all'estero.

La produzione mondiale, conseguentemente, è controllata dai produttori dei principali paesi industrializzati con fenomeni di internazionalizzazione sia produttiva che commerciale.

La tendenza alla concentrazione del mercato si sta ulteriormente accentuando, in quanto, non essendo il settore dei materiali elettrici un mercato in espansione, la crescita delle quote di mercato non può avvenire attraverso l'erosione di quelle degli altri concorrenti, quanto piuttosto attraverso operazioni di merger & acquisition.

Il fenomeno è particolarmente accentuato in Italia dal momento che le aziende leader del settore risultano essere

consociate di multinazionali straniere, anche se operanti col proprio marchio e non con quello della capogruppo.

Esemplificativo in questo senso è il caso della BTicino e della Molveno che, pur appartenendo al gruppo francese Legrand commercializzano i loro prodotti col proprio brand.

Questo stato di cose impedisce ai piccoli produttori di sopravvivere dal momento che essi appaiono essere destinati, nel medio periodo, al fallimento o all'essere fagocitati da aziende di dimensioni più grandi.

In questo contesto, l'unica eccezione è rappresentata dalla DISANO che, pur essendo un produttore indipendente, detiene una discreta quota di mercato nazionale.

Infine, è da notare che, sorprendentemente, assai modesta è la presenza giapponese nel settore, eccezion fatta per la produzione di lampade alogene ed al quarzo-iodio di alta qualità, di cui il Giappone è un importante produttore.

Principale causa di tale fenomeno è da individuare negli elevati costi di trasporto a fronte di un basso valore specifico dei prodotti che ne scoraggiano l'importazione.

2.3.2: Differenziazione produttiva

Dal punto di vista produttivo, in Italia le imprese operanti nel settore, presentano un grado di diversificazione abbastanza limitato. I motivi di questa scelta di specializzazione produttiva vanno individuati soprattutto nell'ampia gamma di prodotti all'interno di ogni comparto del settore, da cui deriva l'alto volume di scambi

internazionali, che permettono ai produttori di allargare la gamma economizzando sui costi.

E' da dire infatti che le economie di scala giocano un ruolo molto importante, specie per quanto concerne il comparto delle lampadine.

§2.4: Condotta delle imprese

Alla base del successo delle maggiori aziende produttrici di lampade e di materiali elettrici è un coordinato lavoro di ricerca, sviluppo e marketing.

Prima leva decisionale è un prodotto facile da usare e da installare, sicuro e di costo contenuto, rispondente ai bisogni effettivi del consumatore (sebbene le maggiori attenzioni siano rivolte all'utilizzatore professionale).

Il fattore prezzo, invece, non è una variabile fondamentale per questi articoli ai quali si richiede soprattutto qualità e sicurezza poichè, dato il carattere sporadico dell'acquisto, il prezzo non incide in maniera significativa sulla spesa del consumatore (con eccezione del comparto cavi).

2.4.1: La comunicazione

Per quanto riguarda invece l'aspetto pubblicitario e promozionale, è da dire che gli investimenti del settore non sono particolarmente elevati, in quanto la strategia di comunicazione del prodotto, rivolta al trade ma anche

all'utente finale, avviene essenzialmente attraverso la stampa specializzata, i mensili per il fai-da-te ed in qualche caso la televisione .

Una quota consistente degli investimenti in comunicazione è invece destinata alla realizzazione di cataloghi per il trade, una parte dei quali è indirizzata ai settori più specialistici (architetti, installatori, industrie), altri, invece, a linee di prodotti specifici per il largo consumo.

Al consumatore finale si rivolge la comunicazione sul punto di vendita realizzata attraverso opuscoli informativi, depliant, espositori e confezioni.

Proprio la fase di packaging è divenuta un'importante funzione nella nuova ottica di mercato caratterizzata dall'orientamento al consumatore finale e quindi ad una crescita dei centri a libero servizio specializzati.

Questo trend è ulteriormente confermato da un processo di banalizzazione del prodotto maturo (lampadine, spine, interruttori, etc.) che ora viene commercializzato nei supermercati e negli ipermercati.

Così, l'imballo mirato all'utilizzatore finale, in particolare il "blister", permette di mostrare il contenuto della confezione, le modalità d'uso ed i vantaggi derivanti dal suo utilizzo, venendo quindi a svolgere quasi una funzione "educativa" oltre che promozionale.

2.4.2: La distribuzione

Per quanto riguarda invece l'aspetto distributivo, questo svolge nel settore un ruolo determinante.

Bisogna evidenziare che i canali distributivi sono essenzialmente tre:

- la distribuzione tradizionale;
- grande distribuzione/distribuzione organizzata;
- il canale diretto per le forniture industriali.

La distribuzione tradizionale

Il canale tradizionale si identifica fundamentalmente nella figura del grossista e attraverso esso viene distribuito soprattutto il materiale elettrico per i punti vendita specializzati.

Per il settore in oggetto, è da evidenziare una tendenza alla concentrazione degli operatori di mercato anche nella distribuzione, sulla scia dell'andamento che caratterizza il comparto produttivo. Questa tendenza già radicata nei maggiori paesi europei, in particolare Francia e Germania, sta manifestandosi anche in Italia con la nascita dei primi grandi gruppi d'acquisto come C.G.E. e SO.GE.ME.. E' in atto un processo di integrazione della distribuzione a livello europeo come dimostra la creazione del primo gruppo d'acquisto europeo, IMELCO, cui appartiene il citato SO.GE.ME..

Va tuttavia evidenziato che si tratta di casi sporadici, in quanto manca una cultura adeguata a tal

proposito. Non vi è, infatti, la disponibilità da parte del grossista, soprattutto quello di piccole dimensioni, a rinunciare a parte del suo potere decisionale a favore di un'organizzazione centralizzata, nonostante gli indubbi vantaggi che potrebbe ricavarne (maggiore potere d'acquisto, economie di scala relative al sistema informativo, al marketing, alla gestione del portafoglio clienti, etc.).

In questo contesto risulta facile l'ingresso nel canale distributivo, non esistendo in pratica barriere all'entrata per i nuovi operatori (molti dei nuovi grossisti provengono da altre ditte già operanti nel settore). Se si seguisse, invece, il modello di distribuzione adottato all'estero, si creerebbero delle consistenti difficoltà per i nuovi entranti limitando, così, il numero degli operatori nel settore, oggi eccessivamente frammentato.

La grande distribuzione/distribuzione organizzata

Si tratta di un canale distributivo che ha conosciuto di recente una forte espansione nel settore dei materiali elettrici.

La spiegazione del fenomeno risiede sia nel processo di banalizzazione del prodotto, precedentemente ricordata, sia come conseguenza di una generale tendenza già consolidatasi in Francia e Germania, dove la quota di mercato della distribuzione moderna per questi prodotti ha superato ampiamente il 50%.

Il mercato italiano non è ancora a questi livelli, tuttavia, la distribuzione moderna sta rapidamente guadagnando terreno proponendo al consumatore una scelta sempre più ampia di prodotti e moltiplicando i punti vendita.

In modo particolare deve essere evidenziato il diffondersi di strutture dedicate al fai-da-te, in corrispondenza all'evoluzione della domanda e al mutato target di riferimento. Quest'ultimo appare essere sempre più ampio in quanto viene a comprendere, accanto a soggetti tradizionali quali l'artigiano ed il professionista, anche l'amatore, che esige prodotti buoni e consulenza specializzata, e le donne, che si trovano sempre più spesso a dover affrontare il problema di un filo o di una spina da cambiare o della lampadina da sostituire.

I vantaggi di questo tipo di canale sono rappresentati soprattutto dalla velocità d'acquisto, dal prezzo contenuto, dall'ampiezza dell'assortimento, dalla garanzia della qualità del prodotto e della marca.

Infine, anche il packaging del prodotto, destinato specificamente a questo tipo di distribuzione, svolge la precisa funzione di fornire semplici e schematiche istruzioni che garantiscano, anche a persone del tutto inesperte, la facilità e la sicurezza nell'utilizzo del materiale.

Questo ha fatto sì che le aziende orientate ad un tipo di distribuzione tradizionale, stiano oggi prendendo in

considerazione le potenzialità insite in tale nuovo canale, indirizzandosi verso il diretto soddisfacimento della domanda, anzicchè demandare tale compito a società di servizio. In questo senso bisogna interpretare i recenti tentativi di aziende, quali la Targetti, che hanno iniziato ad utilizzare il franchising come canale di collegamento diretto con il mercato.

Il canale diretto per le forniture industriali

Sebbene nel settore elettrico la distribuzione tradizionale assuma un ruolo fondamentale con una quota di mercato superiore all'80%, bisogna evidenziare che per il comparto dei materiali di installazione industriali prevale il rapporto diretto tra produttore ed utilizzatore finale.

Il canale diretto assume, inoltre, una certa rilevanza per alcuni particolari prodotti, come i relé di protezione e certi tipi di interruttori automatici, e riguarda solo alcune categorie di clienti quali l'ENEL, grandi aziende industriali ed impiantistica. Questo può essere attribuito soprattutto alla specificità della domanda e alla complessità dei prodotti.

Le aziende produttrici di macchine utensili per le maggiori imprese industriali si avvalgono normalmente del canale diretto per beni quali le apparecchiature di manovra (pulsanti, spie, interruttori non automatici); le altre aziende industriali si rivolgono invece ad intermediari

Ripartizione Mercato Lampadine e Materiali
Elettrici per Canali Di vendita (gen./sett. '87)

Tipologie	Volume	Valore
Negozi di elettrodom. e di mat. elettrico	57,2	58,8
Grandi magazzini Super /permercati	22,1	21
Casalinghi, Ferramenta	8,7	8,6
Negozi Misti, Tabaccherie	6,2	5,7
Altri	5,8	11,6

dati in percentuale

commerciali per le apparecchiature singole ed ai quadristi
per i sistemi ad uso interno.

CAPITOLO 3: LAMPADE

§3.1 Delimitazione dell'area d'affari e segmenti

3.1.1: Individuazione dei segmenti

L'area d'affari in esame rivela al suo interno notevoli diversità tecnologiche e di mercato; infatti se essa risulta definita come in fig. 3.1, un'analisi più attenta evidenzia diversi segmenti, ovvero:

- lampade ad incandescenza:
 - a) tradizionali;
 - b) alogene;
- lampade fluorescenti:
 - a) tradizionali;
 - b) compatte (o a risparmio energetico)
- lampade a vapori metallici:
 - a) a mercurio normali;

Tab. 3.1: Caratteristiche tecnologiche/commerciali dei diversi segmenti

Tipo	Peso su vendite totali (valori)*	Marchi presenti sul mercato	Fase del ciclo di vita	Produttori in Italia	Potenza (watt)	Efficienza (lumen/watt)	durata media (N° ore)
Incandescenti tradizionali	30,80%	Tutti	Tarda Maturità	Tutti	5-1000	10-15	1000
Alogene	9,60%	Tutti	Tardo sviluppo	Maggiori	20-2000	20-25	2000
Fluorescenti tradizionali	34,70%	Tutti	Maturità	Osram	9-125	50-100	5000
Fluorescenti compatte	13,40%	Maggiori	Sviluppo	Osram	5-36	40-80	6000
Vapori di metallo	9%	Maggiori	Maturità	-	18-2000	50-250	7000
Altre	2,50%	-	-	-	-	-	-

b) a vapori di sodio e ioduri metallici.

La seguente ripartizione riflette diversità tecnologico-produttive e commerciali, in virtù delle quali i fattori competitivi chiave risultano differenti. Detto che il settore nella sua globalità ha fatturato nel 1991 230.7 mld, in tab.3.1 si evidenzia il fatturato nei singoli comparti precedentemente introdotti (fig.3.1).

Dalla lettura della tabella si evidenzia il peso maggiore che hanno assunto le lampade fluorescenti (tradizionali e compatte) che ormai rappresentano il 48,1% del mercato globale, grazie soprattutto alla crescita delle fluorescenti compatte, secondo un trend di sviluppo che probabilmente proseguirà anche nel futuro. Palese appare anche lo scarso peso delle lampade a scarica dovuto principalmente a limiti di carattere tecnologico che confinano l'utilizzo di tali lampade all'illuminazione stradale ed all'illuminazione per mostre e convegni.

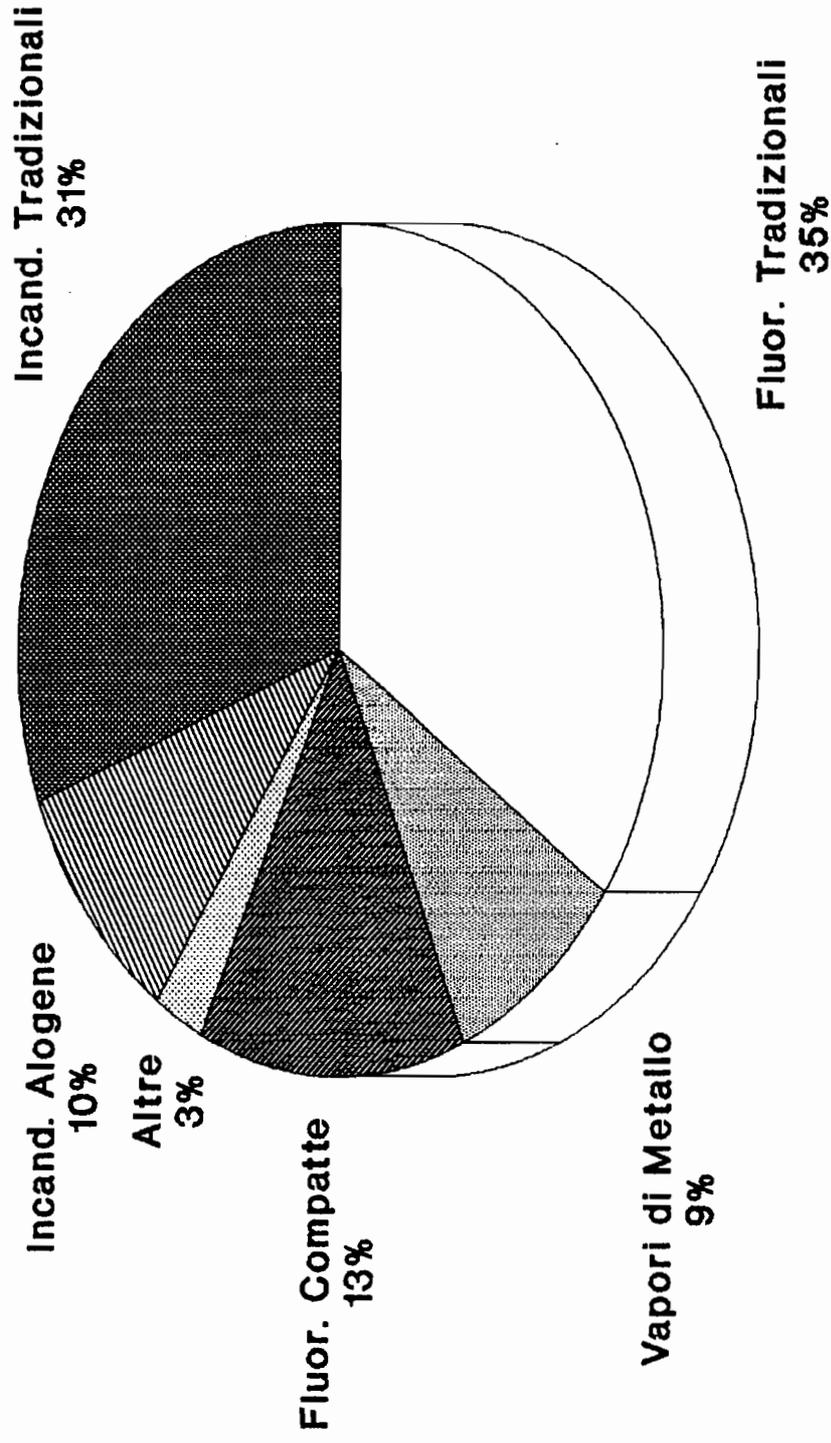
3.1.2: Ciclo di vita

In estrema sintesi si può dire che l'area in oggetto opera in un settore nel complesso maturo, caratterizzato da una stasi dei consumi, al cui interno si evidenziano nicchie di mercato in controtendenza, come ad esempio le lampadine a risparmio energetico caratterizzate da tassi di sviluppo elevati.

Affrontando tale aspetto per i singoli gruppi di prodotti, si può dire che le lampadine ad incandescenza

Fig.3.1: Quote diversi segmenti

Anno 1991



Dati espressi in valore

LAMPADE: CICLO DI VITA

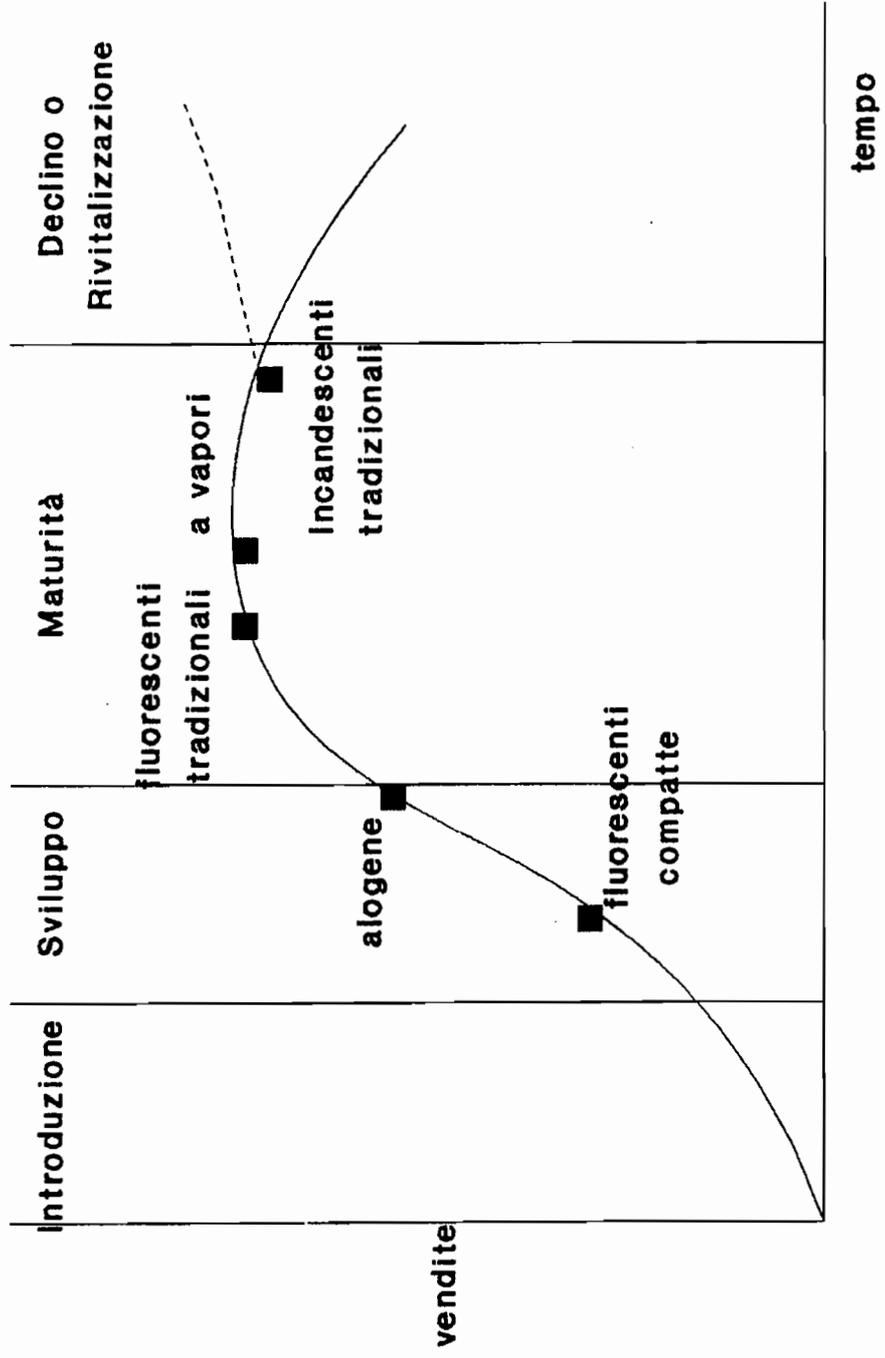


FIG.3.2

tradizionali stanno attraversando una fase di progressivo declino dovuto alla contrazione degli investimenti in edilizia residenziale, rispetto al periodo del loro massimo sviluppo, ma anche a causa di fenomeni di cannibalismo da parte delle lampade alogene e quelle a risparmio energetico.

Le lampade alogene (rientranti in ogni caso nel settore dell'incandescenza) stanno viceversa affrontando una fase di tardo sviluppo successivo alla esplosione dei consumi, verificatasi nella seconda metà degli anni '80 per motivazioni di moda.

Le lampade fluorescenti tradizionali stanno viceversa affrontando una fase estremamente controversa in quanto al trend declinante della seconda metà degli anni '80 si sono sovrapposte iniziative di rivitalizzazione da parte delle maggiori imprese del settore al fine del pieno recupero degli investimenti produttivi effettuati (es.: lo stabilimento OSRAM di Bari). Attualmente il settore delle fluorescenti tradizionali risulta in fase di maturità per i prodotti di bassa qualità (valutabile in termini di qualità della luce), mentre vive una fase di sviluppo per le fluorescenti ad alta resa cromatica (dirette prevalentemente a utenze commerciali), che peraltro pesano ancora marginalmente sul fatturato complessivo realizzato nel segmento.

Palese appare viceversa che le lampade fluorescenti compatte, ovvero la terza generazione delle lampade a

risparmio energetico, sono nel pieno della fase di sviluppo con tassi di crescita intorno al 60/70%.

Il discorso è più complicato per le lampade a vapori metallici in quanto i prodotti attuali sono in piena fase di maturità ma l'introduzione di innovazioni di prodotto potrebbe sancire un'evoluzione del mercato, soprattutto stimolando processi di diffusione a categorie di clientela ulteriori rispetto alla tradizionale utenza pubblica (fig.3.2).

3.1.3: Fattori critici di successo

Passando ad esaminare i fattori critici di successo per i diversi segmenti individuati si deve sottolineare la presenza di un fattore comune, ovvero la capacità di offrire un servizio migliore sia in termini di assistenza che in termini di capillarità della distribuzione.

In aggiunta ad esso è possibile individuare fattori critici di successo diversificati fra le diverse aree come si evidenzia dalla tabella di sintesi (tab.3.2).

Per le lampade ad incandescenza tradizionali risulta prioritario il raggiungimento di elevati livelli produttivi onde poter conseguire le economie di scala che giocano un ruolo importantissimo nel settore. Altro fattore critico è rappresentato da un'opportuna gestione della logistica (deficienze su tale aspetto influenzano negativamente la posizione competitiva della General Electric, che pure è il secondo produttore a livello mondiale) e un'aggressiva

Tab. 3.2: Fattori critici di successo

Area Funzionale	Incandescenti Tradizionali	Alogene	Fluorescenti Tradizionali	Fluorescenti Compatte	Vapori di Metallo
Produzione					
Economie di scala	XX		XX	XX	XX
Affidabilità/durata		XX	X	XX	XX
Gestione scorte/logistica	XX	XX	XX	XX	
R&S					
Innovazione di prodotto				XX	XX
Marketing					
Immagine di marca				XX	
Estensione rete di vendita		X	X		
Promozione verso l'intermediario	XX	XX	XX	XX	XX
Prezzo per utente finale		X		XX	
Publicità		XX			
Design					

promozione verso l'intermediazione commerciale (in questo senso sono da citare gli sforzi di Philips ed Osram diretti verso alla sovrapposizione di logiche di sell-out alle tradizionali logiche sell-in).

Per le lampade alogene le innovazioni tecnologiche, dirette alla realizzazione di lampade a bassa potenza, ha fatto sì che il design industriale divenisse il fattore competitivo chiave.

Passando alle lampade fluorescenti tradizionali si evidenzia il ruolo della marca, che accomuna l'intero comparto delle fluorescenti, e il peso assunto dalle economie di scala che ha determinato la centralizzazione delle capacità produttive in un numero limitato di stabilimenti da cui si dipartono flussi internazionali ed interaziendali.

Nel segmento delle fluorescenti compatte (a risparmio energetico) risulta fondamentale la notorietà della marca, sostenuta in maniera attiva solo dai leader Philips ed Osram, che si pone in funzione di garanzia di qualità di prodotti caratterizzati da maggior prezzo unitario medio. Ruolo fondamentale è giocato dall'innovazione di prodotto, come si evince dal passaggio in solo dieci anni attraverso tre generazioni di lampade fluorescenti compatte.

Particolare appare la posizione delle lampade a vapori metallici in relazione all'importanza dell'innovazione di prodotto, che potrebbe stimolare processi di diffusione, e dall'affidabilità/durata. Altro fattore rilevante appare il

prezzo soprattutto a causa della natura collettiva (spesso pubblica) degli acquirenti finali di tali prodotti.

§3.2: Struttura e strategie dell'offerta

3.2.1: Struttura concorrenziale

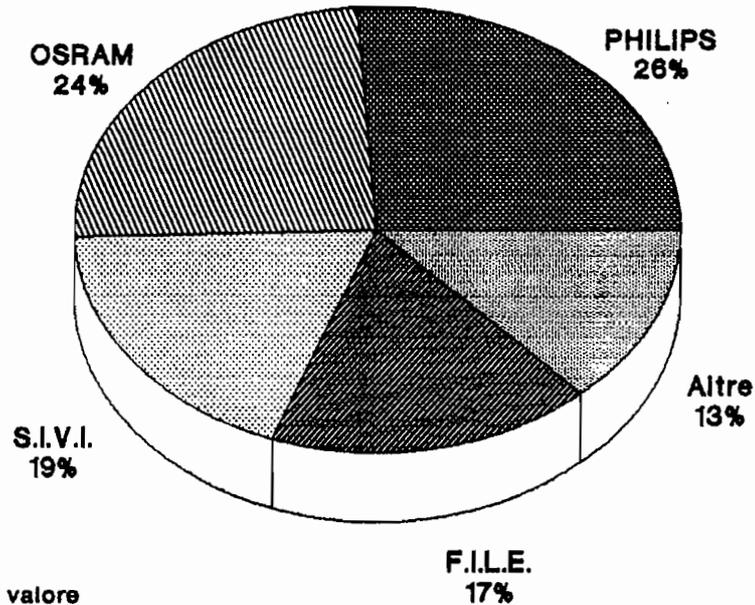
L'analisi della struttura concorrenziale deve essere segmentata in due parti, ovvero:

- concorrenza tra le imprese leader a livello mondiale;
- concorrenza tra il gruppo delle leader e gli altri produttori.

In effetti, a livello mondiale si assiste ad un classico esempio di oligopolio collusivo in cui le imprese leader tendono a stabilire accordi di carattere produttivo/commerciale onde evitare situazioni di sovraccapacità produttiva, che determinerebbero la generalizzata contrazione dei profitti, e mantenere le quote di mercato. Va peraltro chiarito che l'effettivo criterio di regolazione di tale oligopolio risiede nell'evoluzione positiva di strategie di "tit for tat" che sono state adottate nel passato.

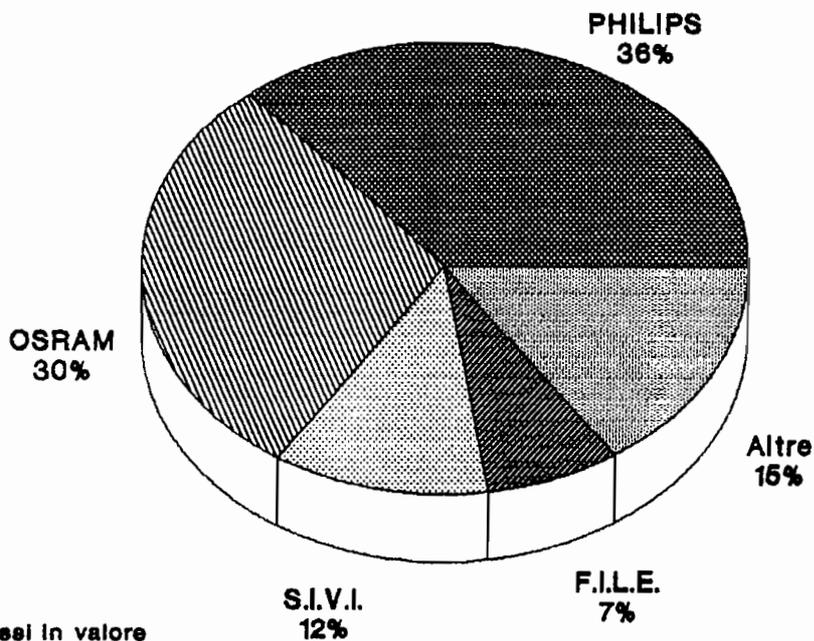
Tale fenomenologia è completamente rispettata nel mercato italiano in cui si assiste a flussi commerciali fra le imprese leader al fine di completare la gamma produttiva; ad esempio Osram acquista lampade fluorescenti compatte da

Quote dei principali competitori Incandescenti (1987)



Dati espressi in valore

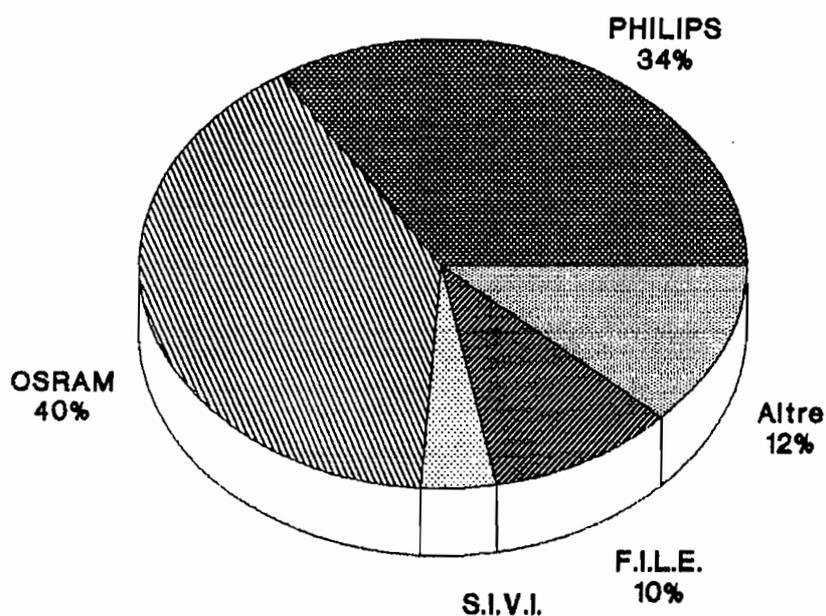
Quote dei principali competitori Fluorescenti tradizionali (1987)



Dati espressi in valore

Quote dei principali competitori

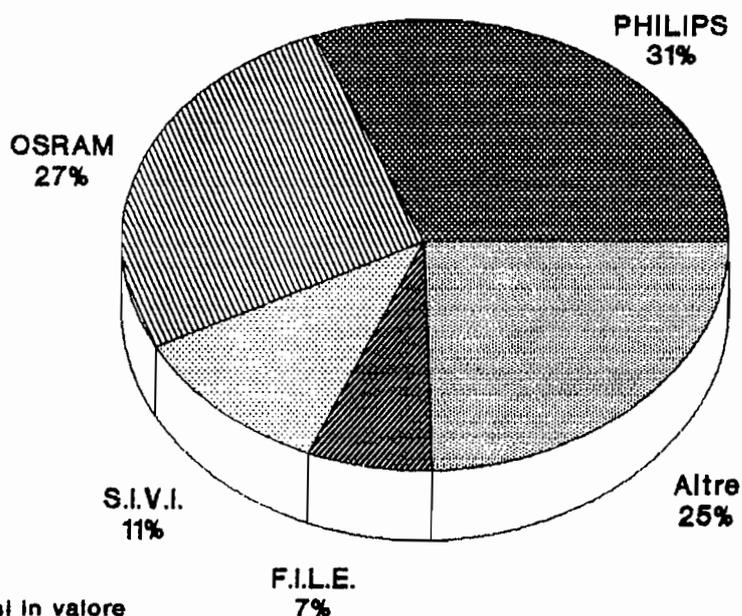
Fluorescenti compatte (1987)



Dati espressi in valore

Quote dei principali competitori

Vapori di metallo (1987)



Dati espressi in valore

Philips e vende lampade a vapori metallici a tutti gli altri leader nel settore. Tali flussi commerciali sono originati da processi di specializzazione produttiva dei diversi leader operanti in differenti nicchie di mercato; ciò a causa della distinta focalizzazione delle spese di ricerca e sviluppo.

In termini previsivi tale fronte competitivo è estremamente difficile da analizzare in quanto la ventilata alienazione di Sylvania (quarto produttore a livello mondiale) potrebbe dar luogo a diversi scenari in funzione dell'effettivo acquirente e determinare lo sconvolgimento dei pregressi equilibri (ad esempio l'acquisto di Sylvania da parte di Osram-Siemens ribalterebbe le posizioni competitive a livello mondiale).

L'altro fronte concorrenziale vede le multinazionali del settore formare un corpo unico nei confronti degli altri produttori e soprattutto nei confronti dei produttori dell'Est Asiatico (Taiwan, Corea) e dell'ex blocco comunista. In sostanza, la concorrenza proveniente da tali aree risulta modesta anche per effetto dell'ormai raggiunta saturazione del mercato e per effetti degli elevati costi di trasporto che riducono i margini di concorrenzialità dati dai bassi prezzi franco-fabbrica.

Inoltre, la sensibilizzazione verso maggiore sicurezza perseguita strategicamente dai leader contribuisce ad allontanare tale minaccia concorrenziale grazie allo scarso livello qualitativo delle produzioni provenienti dall'area

in esame. In sostanza nel prossimo futuro si dovrebbe assistere alla scomparsa di tali produttori nel mercato italiano per il cessare delle situazioni favorevoli (capacità produttiva inferiore alla domanda mondiale) che ne avevano favorito la comparsa.

In tale struttura concorrenziale le imprese nazionali indipendenti dovrebbero nel giro di pochi anni essere fagocitate dai grossi gruppi multinazionali nei cui confronti, già attualmente, si pongono come clienti per le produzioni più evolute avendo nel passato perseguito strategie di specializzazione produttiva sull'incandescenza tradizionale (caso F.I.L.E.).

Volendo evidenziare i raggruppamenti strategici presenti sul mercato si può fare riferimento a due variabili che appaiono rilevanti, ovvero (fig.3.3):

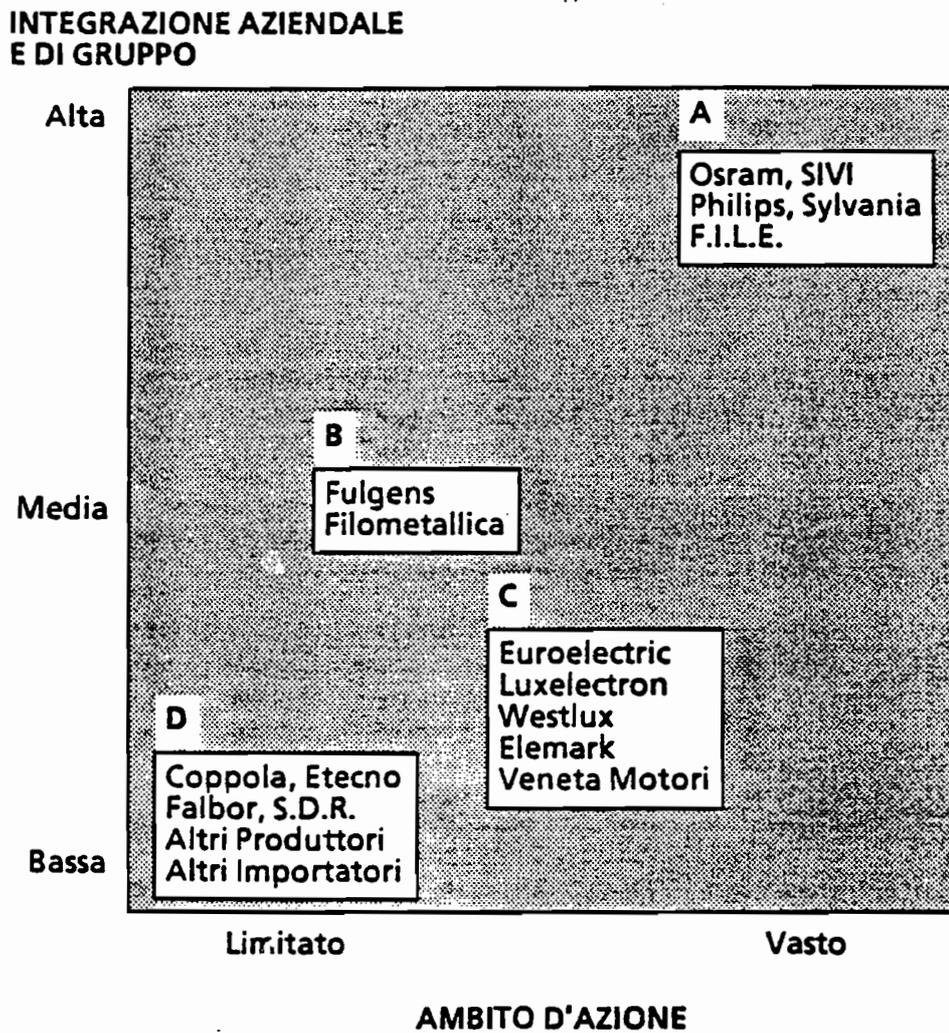
- ambito d'azione, intesa come copertura dei vari segmenti;
- integrazione aziendale e di gruppo.

3.2.2: Concentrazione ed integrazione verticale

In generale, l'area d'affari lampadine è caratterizzata da elevati livelli di concentrazione ($C_4=70\%$) a causa di due fattori estremamente rilevanti:

- alto costo degli investimenti in capacità produttiva;
- alto rapporto DOM/dimensione del mercato.

Fig.3.3: Raggruppamenti Strategici



In sostanza, il settore in Italia risulta fortemente controllato da poche imprese multinazionali facenti parte di gruppi estremamente diversificati, con predominanza del capitale straniero, in cui il business "lighting" ha un peso sul fatturato ridotto ed è concepito come un classico erogatore di cassa.

Tale situazione riflette la struttura del settore a livello mondiale, ove predominano quattro leader (Philips, General Electric, Sylvania, Osram).

L'analisi dei rapporti di concentrazione relativi alle singole aree d'affari evidenzia una situazione simile sia in termini di livelli di concentrazione che in termini di imprese leader (tab.3.3).

Il settore risulta inoltre caratterizzato da un forte grado di integrazione verticale a monte. I leader producono direttamente, o tramite loro consociate, gli input di materie prime e persino i macchinari per la produzione di lampade (caso Osram che in seguito all'evoluzione della tecnologia ha trasformato tale attività in una joint-venture con il gruppo Olivetti, coinvolto in quanto possessore del necessario know-how elettronico).

3.2.3: Economie di scala e barriere all'entrata

Sebbene non esistano statistiche ufficiali che valutino quantitativamente il ruolo delle economie di scala, gli

Tab. 3.3: Concentrazione per i diversi segmenti (dati 1987)

Area Funzionale	Incandescenti (tradiz. ed alog.)	Fluorescenti Tradizionali	Fluorescenti Compatte	Vapori di Metallo
Quota delle prime quattro imprese (calcolate sulle quantità vendute)	86,80%	84,60%	88,00%	75,50%
Leader del mercato				
1*	Philips (26,1%)*	Philips (36,2%)*	Osram (40,0%)	Philips (31%)*
2*	Osram (24,4%)	Osram (29,6%)	Philips (34,0%)*	Osram (26,7%)
3*	S.I.V.I. (18,9%)	S.I.V.I. (11,6%)	F.I.L.E. (10,0%)	S.I.V.I. (11,1%)
4*	F.I.L.E. (17,4%)	F.I.L.E. (7,2%)	S.I.V.I. (4,0%)	F.I.L.E. (6,7%)

*I dati Philips si riferiscono all'intero gruppo e quindi comprendono i marchi Mazda e Tungsgram

operatori del settore ritengono che sia rilevante il peso delle economie di scala sia a livello di impianto che a livello funzionale.

Inoltre importanti appaiono le economie di scopo sia per la funzione di R&S, solitamente centralizzata presso la holding dei grandi gruppi (ad esempio Siemens per Osram) onde sfruttare gli effetti di ricaduta su altri business, sia per l'aspetto distributivo laddove la possibilità di far fluire attraverso gli stessi canali prodotti diversi riduce il peso della distribuzione sulla struttura dei costi.

Tutti questi fattori determinano la presenza di notevoli barriere all'entrata in quanto contribuiscono ad incrementare l'investimento iniziale minimo per penetrare nel settore lampade. Deve chiarirsi che la rilevanza delle barriere all'entrata è tale da ostacolare la penetrazione sul mercato anche a colossi quali la General Electric che trova notevoli difficoltà a causa della scarsa presenza distributiva, il cui sviluppo comporterebbe oneri che le farebbero perdere il vantaggio di costo di cui attualmente gode.

§3.3 Condotta delle imprese

In questo paragrafo si analizzeranno le scelte aziendali in materia di:

- Diversificazione;
- Spese di Ricerca & Sviluppo;

- Spese pubblicitarie;
- Acquisizioni e Fusioni;
- Politiche di prezzo;
- Rapporti con la distribuzione.

3.3.1: Diversificazione

Il discorso della diversificazione va affrontato secondo due dimensioni, ovvero:

- settoriale;
- produttiva/commerciale.

In effetti risulta evidente che le imprese multinazionali, soprattutto se considerate in ottica conglomerata, realizzano un'ampia diversificazione non solo infra-settoriale ma anche extra-settoriale. Al contrario le imprese nazionali indipendenti tendono a diversificare la propria attività in business correlati quale ad esempio quello dei piccoli elettrodomestici o delle apparecchiature per illuminazione.

Riguardo al secondo aspetto va detto che nessuna delle imprese presenti produce l'intera gamma in Italia. Infatti i leader del mercato perseguono strategie di concentrazione geografica delle capacità produttive per ciascun tipo di lampada e avviano flussi di trasferimento internazionale delle produzioni per disporre in ogni contesto nazionale di una gamma completa. I produttori minori invece si specializzano in determinate produzioni (solitamente tradizionali, ma in qualche caso anche in

nicchie più innovative) e completano la gamma ricorrendo ad acquisti dai grandi produttori nazionali.

3.3.2: Spese di R&S

Tale funzione aziendale risulta una delle più influenzate dalle strategie collusive sviluppate dalle imprese leader, che focalizzano le proprie spese di ricerca in maniera diversa.

La Philips concentra le proprie attività innovative sui processi, sulle caratteristiche estetiche e su nuovi tipi di lampade che dovrebbero sfruttare le proprietà dei campi magnetici. L'Osram invece punta in maniera rilevante sullo sviluppo di nuove generazioni di lampade fluorescenti a risparmio energetico (si ricorda che la Osram spende il 6% del fatturato in R&S). Tali comportamenti risultano coerenti con lo sviluppo di flussi commerciali interaziendali che completano le gamme.

Con riguardo alle imprese minori si sottolinea la quasi totale assenza di investimenti in R&S coerentemente con il processo di specializzazione nelle produzioni tradizionali.

3.3.3: Spese Pubblicitarie

Rinviando al capitolo 2 per le considerazioni di carattere generale, va precisato che gli investimenti pubblicitari diretti verso l'utente finale sono tradizionalmente modesti (6/7 miliardi in totale nel 1988). Peraltro deve essere chiarito che lo sviluppo dei nuovi

canali distributivi a libero servizio ha sancito una maggiore attenzione alla comunicazione diretta all'utente finale. Tale evoluzione ha fatto sì che accanto ai tradizionali strumenti (espositori, brochure,...), si affiancasse una comunicazione tramite mass-media (in special modo tv) da parte di Philips ed Osram al fine di creare quella fedeltà alla marca che emerge come fattore di successo nella distribuzione moderna e per i prodotti più innovativi.

3.3.4: Acquisizioni e fusioni

L'area d'affari in esame è stata nella seconda metà degli anni '80 attraversata da un'ondata di acquisizioni realizzate dalle imprese di grandi dimensioni. Gli scopi prevalenti sono stati:

- acquisire capacità produttive ad un costo inferiore rispetto a quello di creazione ex novo;
- acquisire quote di mercato.

Deve dirsi che a tale processo espansivo delle grandi imprese non ha fatto da contraltare lo sviluppo di fusioni dirette a permettere il raggiungimento di dimensioni critiche da parte delle imprese più piccole; evidentemente la situazione lascia presumere che nel prossimo futuro avvenga un'ulteriore ondata di acquisizioni, che determinerà la scomparsa pressochè totale delle imprese indipendenti dal mercato.

3.3.5: Politiche di prezzo

Nell'affrontare la trattazione delle politiche di prezzo si deve distinguere tra il prezzo praticato agli intermediari commerciali e quello pagato dal cliente finale.

Per il prezzo al consumatore finale si assiste ad una sostanziale omogeneità dei listini delle imprese maggiori, che non utilizzano tale leva in chiave competitiva, e alla tendenziale stazionarietà dei prezzi stessi. Viceversa esiste un vantaggio di prezzo per i produttori dell'est asiatico ed europeo; tale aspetto non costituisce fattore di minaccia delle imprese leader sia per il tendenziale riavvicinamento dei prezzi relativi, sia per lo sviluppo di una maggiore sensibilità verso la qualità della luce e la sicurezza (vedi capitolo 2), sia per lo spostamento della domanda dalle lampadine tradizionali alle fluorescenti compatte, per le quali esiste una competenza esclusiva dei grandi produttori multinazionali.

Riguardo ai prezzi praticati agli intermediari commerciali si deve sottolineare come esistano forti sconti che arrivano al 55/60% per i grossisti ed al 30/35% per i dettaglianti (tab.3.4).

Discorso diverso vale in caso di utilizzo del canale diretto per il quale la politica di sconti agli intermediari risulta strettamente connessa alle rapporti di forza prevalenti di volta in volta.

Tab.3.4: Struttura del prezzo di vendita per lampade ad incand.

Voci	Percentuali
Prezzo ex-fabbrica	38-42%
Percentuale dell'agente	3-5%
Ricarico del grossista	23-26%
Ricarico del rivenditore	30-33%
Prezzo di vendita	110%

Tab.3.5: Copertura ponderata delle principali marche

MARCHE	TOTALE	DIMENSIONE OPERATORI		
		GRANDI	MEDI	PICCOLI
- OSRAM	82,7	88,4	84,4	72,8
- PHILIPS	80,3	87,7	82	68
- S.I.V.I.	45,8	49,4	41,7	45,8
- SYLVANIA	26,6	23,6	23,6	34,3
- LEUCI	23	25,7	19,2	23,8
- EYE	18,7	14,2	22,7	20,1
- SPENDOR	15,2	12,6	17,8	15,5
- ORION	12,2	10,6	12,7	14
- SUMO	4,4	0,8	8,7	4,3
- MAZDA	3,7	3,3	5,1	2,8
- RADIO	2,2		2,2	5,3

3.3.6: Rapporti produzione/distribuzione

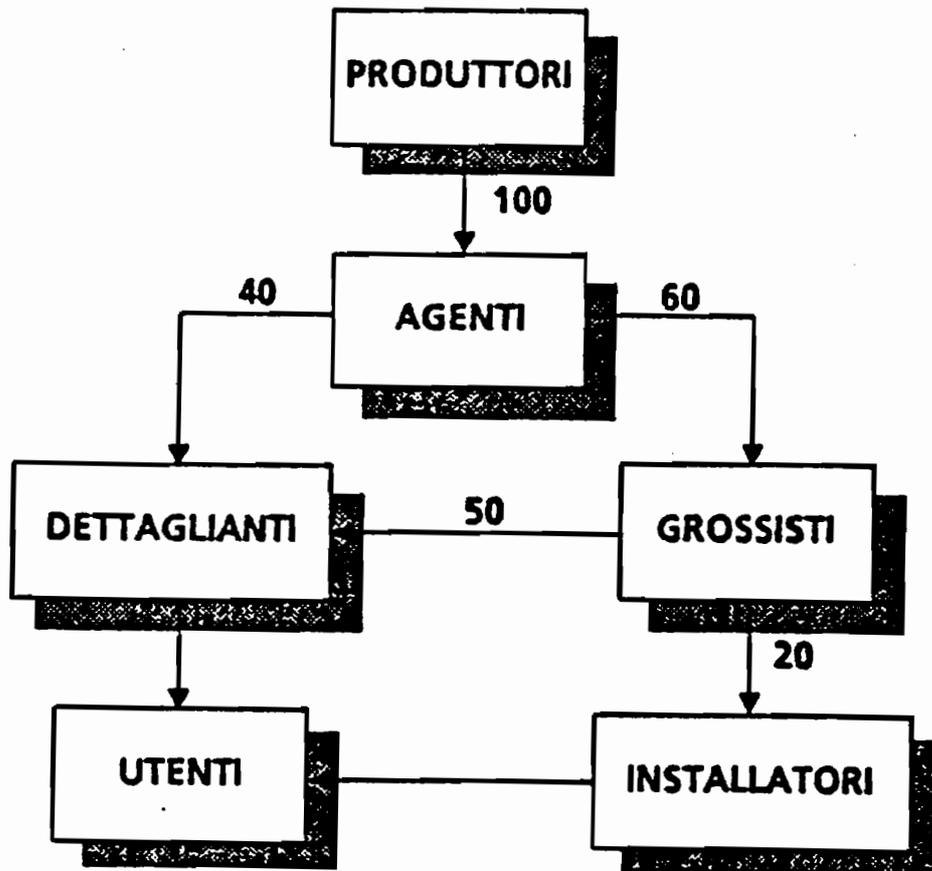
Rinviando a quanto detto nel capitolo 2 sui rapporti più generali fra industria e distribuzione, in questa sede ci è sembrato opportuno focalizzarci sull'analisi dei diversi canali di distribuzione. In effetti non esistono statistiche ufficiali che valutino il peso dei diversi canali distributivi nell'assicurare il flusso dei prodotti dal produttore al consumatore finale, ma sembra chiara l'evoluzione in atto verso lo sviluppo del canale distribuzione moderna soprattutto per le lampade tradizionali.

La prima considerazione da sviluppare riguarda l'utilizzo da parte dei competitori vincenti di logiche di distribuzione estensiva come appare dalla lettura delle percentuali di distribuzione ponderata (tab.3.5).

Il canale tradizionale, in cui si afferma prepotentemente il ruolo del grossista (fig.3.4), risulta ancora fondamentale sia per le lampade fluorescenti compatte, in quanto l'utilizzatore finale tende ad acquistare tale tipo presso negozi specializzati, sia per gli acquisti effettuati dagli installatori. Va chiarito che nel canale tradizionale si assiste ad un processo di concentrazione delle strutture distributive, funzionale ad un recupero di potere contrattuale, ridotto a causa della concentrazione della produzione.

Per le lampade tradizionali, presenti nei punti vendita della grande distribuzione e della distribuzione

Fig.3.4: Struttura del Canale Indiretto



organizzata, si afferma in maniera preponderante il ruolo del canale diretto (caso Osram che ha creato un'unità organizzativa centralizzata direttamente responsabile dei rapporti con la distribuzione moderna). Evidentemente il deflusso dei prodotti verso punti vendita a libero servizio ha determinato due effetti:

- necessità di articolare più variamente l'attività pubblicitaria;
- incremento del margine unitario.

In effetti l'area funzionale in oggetto è quella su cui maggiormente si gioca la competizione fra le imprese presenti in termini di sconti agli intermediari commerciali, capillarità di distribuzione, capacità di rispondere al servizio in tempi brevi.

Per omogeneità di contenuti, in questa sede si accenna anche al problema della logistica distributiva che viene gestita in maniera omogenea dai leader del mercato che, consapevoli dell'impossibilità di scaricare all'esterno il problema del magazzinaggio, sostengono i costi relativi (dato l'elevato numero di articoli, la giacenza di magazzino arriva a coprire i 2/3 del fatturato annuo), ma definiscono contratti di fornitura in cui i costi di trasporto sono a carico dell'intermediario. A questo proposito si cita il ruolo svolto dallo sviluppo di sistemi informativi on-line sia per i produttori (Philips) sia per gli intermediari distributivi (Cangiano del gruppo d'acquisto SO.GE.ME.).

§3.4: Andamento e struttura della domanda

Nell'analizzare la domanda di questo mercato si deve sottolineare immediatamente la tendenziale stazionarietà del mercato globale nell'ultimo triennio (intorno a 230 mld); dinamicità maggiore si è avuta riguardo la ripartizione di tale domanda complessiva fra i diversi segmenti.

Gli sbocchi tradizionali dell'area lampade sono essenzialmente individuati in abitazioni civili, uffici pubblici e privati, stabilimenti produttivi ed esercizi commerciali, illuminazione stradale, sportiva, etc..... Evidentemente con riferimento a tali sbocchi gli acquisti possono ricollegarsi a:

- primi impianti, che nell'ultimo triennio sono stati irrilevanti a causa della contrazione degli investimenti edilizi ed infrastrutturali;
- esigenze di sostituzione dell'attuale parco lampade, stimato in circa 450 mil. di lampade sostituite per circa un terzo ogni anno.

La domanda di lampade è stata nel passato triennio, e sarà in futuro, influenzata da vari fattori, quale ad esempio le nuove concezioni architettoniche che utilizzano la luce come mezzo per creare "ambienti" e quindi prediligono l'utilizzo di sorgenti luminose molteplici e diversificate in luogo dell'obsoleto lampadario centrale.

Altro fattore importante è la maggiore sensibilità verso il risparmio energetico avvertito come una responsabilità collettiva e non esclusivamente come esigenza di carattere economico.

Ulteriore trend è individuabile nella maggiore attenzione verso la qualità della luce che, supportata da politiche di ampliamento della gamma da parte delle imprese leaders, ha dato luogo alla frammentazione della domanda su un numero sempre maggiore di prodotti che rispondono in maniera mirata alle specifiche esigenze di ogni tipo di utilizzatore (es.: le lampade fluorescenti ad alta resa cromatica per esercizi commerciali).

Lo sviluppo dell'illuminazione monumentale che ha determinato un notevole sviluppo della domanda pubblica di lampade a vapori metallici.

Lampade ad incandescenza tradizionale

Negli ultimi anni si è assistito ad una sostanziale riduzione della domanda di questo tipo di lampade che rappresentano ancora il 30,8% dell'area d'affari. Al suo interno si assiste ad uno spostamento verso lampade a maggior potenza per effetto della riduzione dei lampadari multi-lampade. La destinazione prevalente di queste lampade è l'abitazione civile (tab.3.6) e il trend negativo si connette ad effetti di cannibalizzazione da parte delle lampade a risparmio energetico e alogene. Il trend atteso

per il prossimo triennio è di una riduzione del 5% annuale delle vendite (in valore).

Lampade alogene

Pur ricadendo nell'ambito delle lampade ad incandescenza tali lampade sono caratterizzate da percorsi evolutivi differenti, rappresentando il 9,6% del mercato complessivo.

Sebbene affermatesi inizialmente per destinazioni diverse da quelle civili, segnatamente per uffici e negozi, attualmente la loro utilizzazione prevalente sono le abitazioni civili, coerentemente con un fenomeno di moda che ha segnato in maniera inequivocabile il trascorso triennio. La domanda civile di questo tipo di lampade si è sviluppata parallelamente alla diffusione di apparecchiature per l'illuminazione, che dell'utilizzo di lampade dalle ridotte dimensioni ha fatto un importante elemento del design. Il trend atteso per il futuro triennio indica una crescita in valore del 20% annuo.

Lampade fluorescenti tradizionali

La domanda di tali tipi di lampade rappresenta attualmente il 34,7% del totale grazie a trend evolutivi diversificati. Infatti ad una tendenziale stabilità per i tubi fluorescenti di qualità standard si è associato il notevole sviluppo delle produzioni fluorescenti ad alta resa cromatica che vanno diffondendosi anche presso le abitazioni

civili. In ogni caso dalla lettura della tabella 3.6 si evidenzia che la destinazione prevalente risulta essere quella "uffici, scuole, negozi".

Qualitativamente la domanda punta alla riduzione dei diametri dei tubi, anche a causa della riduzione della dimensione delle plafoniere. I trend attesi sono indicati in tab.3.6.

Lampade fluorescenti compatte.

Tali lampade costituiscono il segmento più interessante per l'estrema vivacità della domanda relativa che rappresenta il 13,4% del mercato complessivo. La percezione della straordinarietà del dato si palesa considerando che esso è il risultato di una presenza sul mercato di soli 8/9 anni da parte delle sole aziende leader.

La domanda di queste lampade è stata stimolata dall'evoluzione dell'offerta sia in termini di qualità della luce, sia in termini di velocità di accensione (grazie all'utilizzo della tecnologia elettronica), sia in termini di riduzione delle dimensioni delle lampade.

La destinazione prevalente è ancora quella degli alberghi e dei ristoranti ma è in atto un processo di sempre maggiore diffusione di tali prodotti presso le abitazioni civili, grazie anche allo sviluppo del canale "grande distribuzione".

Lampade a vapori di metallo

L'analisi della domanda delle lampade a vapori di metallo evidenzia una tendenziale stabilità della richiesta pari al 9% della domanda complessiva.

Va chiarito che all'interno del segmento sono in atto processi di sostituzione delle lampade a vapori di mercurio con le lampade a vapori di sodio e ioduri metallici a causa della migliore qualità della luce emessa da quest'ultime.

L'illuminazione pubblica costituisce la destinazione prevalente di questo tipo di lampade (tab.3.6), per le quali la clientela pubblica assume un ruolo preponderante.

Processi di crescita della domanda relativa saranno possibili solo se il processo tecnologico consentirà miglioramenti nella qualità della luce, nei tempi di accensione e riduzioni delle dimensioni tali da stimolare processi di adozione da parte della clientela commerciale.

La tabella 3.7 e la figura 3.5 evidenziano i trend evolutivi attesi per i prossimi tre anni. La figura 3.4 è costruita estendendo i trend annuali attesi per i prossimi tre anni al quinquennio e sottolinea come nel breve periodo le produzioni più importanti, anche dal punto di vista del flusso monetario generato, diventeranno le lampadine a risparmio energetico.

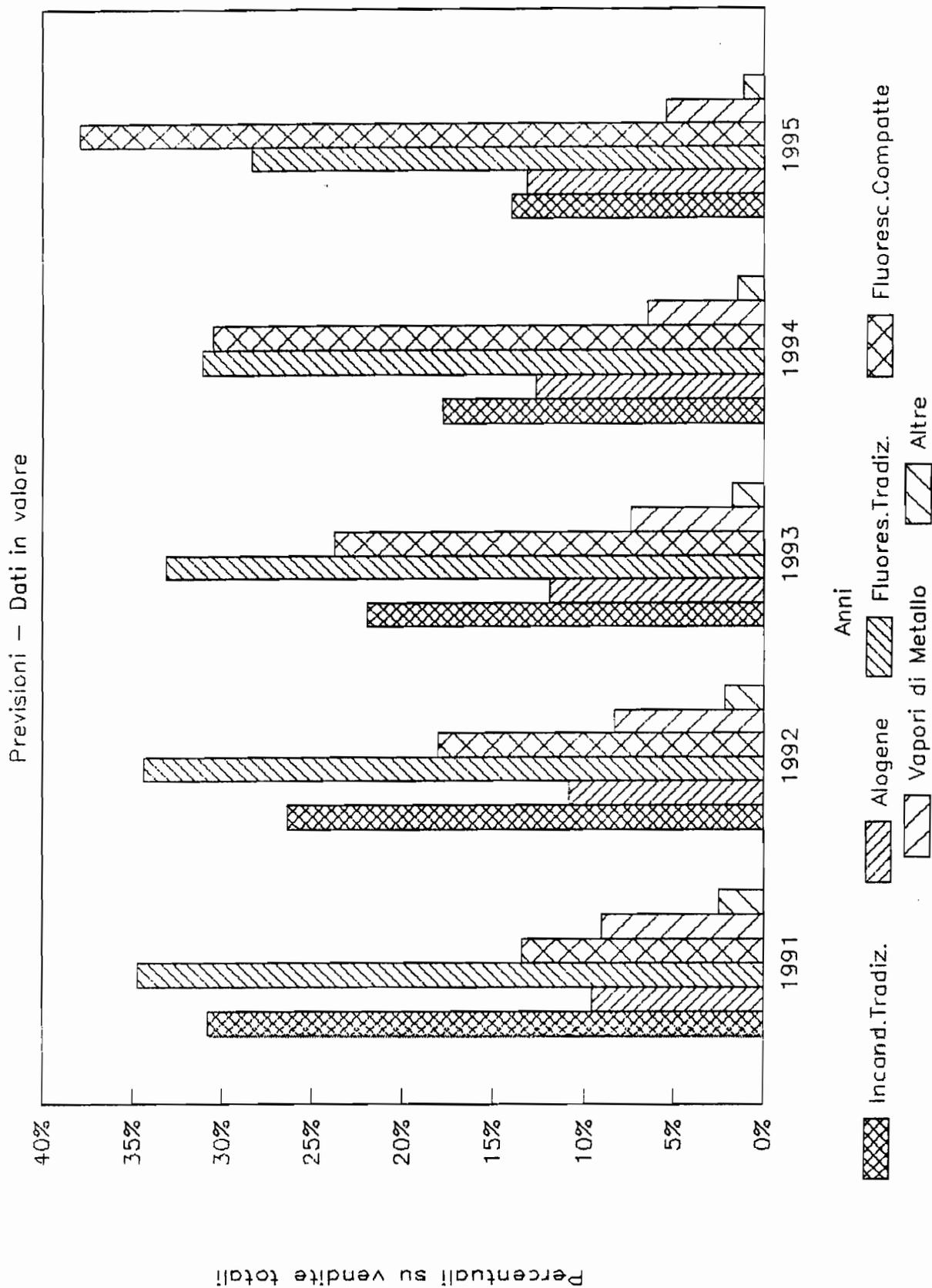
Tab.3.6: Destinazioni per tipi di lampade (% della domanda in volume)

Destinazioni	Incandescenti Tradizionali	Alogene	Fluorescenti Tradizionali	Fluorescenti Compatte	Vapori di Metallo
Abitazioni civili	75%	60%	10%	30%	
Uffici, scuole e imprese non indust.	10%	35%	75%	65%	30%
Stabilimenti industriali	-	-	15%	5%	65%
Enti pubblici	5%	-	-	-	5%
Altri	10%	5%	-	-	-

Tab.3.7 : Trend annuali attesi per il prossimo triennio (in valore)

Tipo	Percentuali
Lampade ad incandescenza tradiz.	-5%
Lampade Alogene	20%
Lampade Fluorescenti Tradiz. - standard - ad alta resa cromatica	stazionarietà 15%
Lampade Fluorescenti Compatte: - dimensioni medie - dimensioniminori	12% 50%

Fig.3.5: Ripartizione domanda per tipi



CAPITOLO 4: APPARECCHIATURE DI INSTALLAZIONE PER USO CIVILE E INDUSTRIALE

§4.1: Definizione dell'area strategica e sue caratteristiche

Per apparecchiature elettriche di installazione civile e industriale si intende l'insieme di componenti destinati ad essere inseriti in impianti o quadri che hanno specifiche funzioni tecniche, più precisamente di comando e manovra, di protezione e di collegamento.

In particolare, per il comparto civile si fa riferimento a componenti quali:

- differenziali;
- fusibili;
- interruttori;
- scatolame;
- prese;
- spine;
- etc.

Le apparecchiature di uso industriale invece si distinguono in:

a) apparecchiature di manovra:

- contattori;
- interruttori non automatici;
- pulsantiere;
- morsettiere;
- etc.

b) apparecchiature di interruzione o protezione:

- interruttori automatici;
- fusibili;

c) relè:

- di protezione e regolazione;
- ritardatori;
- istantanei;
- etc.

4.1.1: Fattori critici di successo

Diverse sono le componenti che determinano il successo di un'azienda presente su questo tipo di mercato. In buona sostanza esse possono raggrupparsi in tre categorie:

a) produzione:

- economie di scala;
- standardizzazione del prodotto;
- controllo di qualità.

Grazie alle economie di scala, i grossi gruppi specializzano la loro produzione per paese presentandosi sui singoli mercati con una gamma completa di prodotti. Per converso, le piccole aziende si specializzano in un singolo

segmento, cercando appunto di raggiungere volumi di una certa consistenza di un particolare prodotto e completando la propria gamma di prodotti mediante le importazioni.

Inoltre, esistendo delle precise norme costruttive e funzionali dei prodotti (norme C.E.I.), esiste un buon grado di standardizzazione dei modelli, a tutto vantaggio dei processi di manifattura.

Infine, un controllo stretto della qualità, sancito in via formale dal marchio IMQ, pone le aziende in una posizione di privilegio che non può essere intaccata dall'ingresso di nuovi concorrenti con prodotti a basso prezzo di vendita.

b) ricerca & sviluppo

L'innovazione tecnologica del prodotto innalza sicuramente le barriere all'entrata nei confronti di possibili ingressi di nuove aziende produttrici di materiale elettrico.

c) marketing:

- immagine aziendale;
- rete di vendita;
- prezzo;
- rispetto dei termini di consegna;
- ampiezza della gamma;
- assistenza pre e post-vendita.

Tra le variabili sopra elencate merita una certa attenzione quella del prezzo. Infatti, per l'acquirente comune, cioè non tecnico specializzato, il prezzo non

rappresenta una discriminante dell'acquisto poichè vale molto l'immagine aziendale e la sicurezza offerta dal prodotto. Al contrario, per un gruppo abbastanza consistente di clienti (almeno in Italia), quello dei piccoli quadristi, il prezzo rappresenta una determinante nella scelta.

4.1.2: Incidenza dei costi ed andamento della redditività

Nell'area d'affari delle apparecchiature elettriche la struttura dei costi all'interno dei singoli segmenti di prodotti è abbastanza simile, ma con differenze per il diverso grado di ricorso all'esterno per la realizzazione di componenti o al diverso grado di autonomia del ciclo produttivo.

Con l'aumentare della standardizzazione dei modelli cresce in tutti i segmenti il livello di automazione del processo produttivo. Ciò produce in particolare i seguenti effetti:

- progressivo rientro di lavorazioni in precedenza decentrate;
- spostamento (e riduzione) della manodopera da funzioni di monitoraggio o produzione di componenti a funzioni di testing e controllo finale;
- aumento delle spese industriali e degli ammortamenti ed accresciuta importanza delle economie di scala.

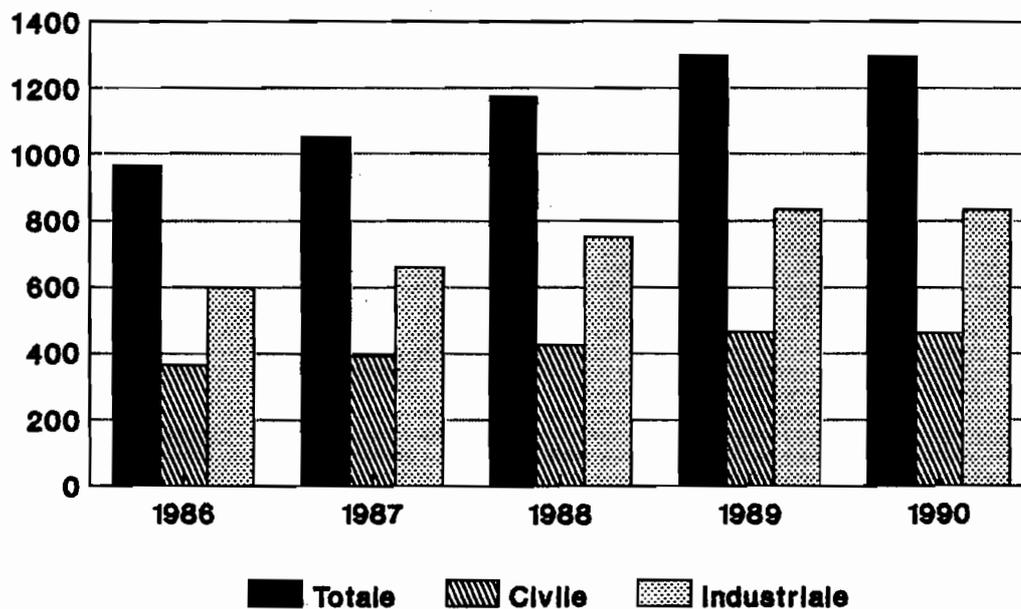
Comunque nell'arco temporale considerato nella Tab.4.1, l'andamento dei prezzi/ricavi medi nel settore ha trovato

	1986	1987	1988	1989	1990	var % 1990/1989
PRODUZIONE (a)						
App. civili	964,5	1051,3	1176,2	1296,9	1295,9	-0,1
App. industriali	365,2	392,8	425,4	464,8	461,9	-0,6
	599,3	658,5	749,8	832,1	834	0,2
IMPORATAZIONE (b)						
App. civili	574,5	616,2	688	766,9	803	4,7
App. industriali	88,6	84,1	94,7	100,4	95	-5,4
	485,9	532,1	593,3	666,5	708	6,2
ESPORTAZIONE						
App. civili	321	325	384,6	443,1	390	-12
App. industriali	45,2	49,1	53	66,5	37	-44,4
	275,8	275,9	331,6	376,6	353	-6,3
DOMANDA INT.						
App. civili	1218	1342,6	1478,6	1620,7	1708,9	5,4
App. industriali	408,6	427,8	467,1	498,7	519,9	4,3
	809,4	914,7	1011,5	1122	1189	6
(a) escluso autoconsumo						
(b) compreso il ricarico degli importatori						

Tab.4.1 Andamento delle attività per aree d'affari (Mld lire correnti)

PRODUZIONE

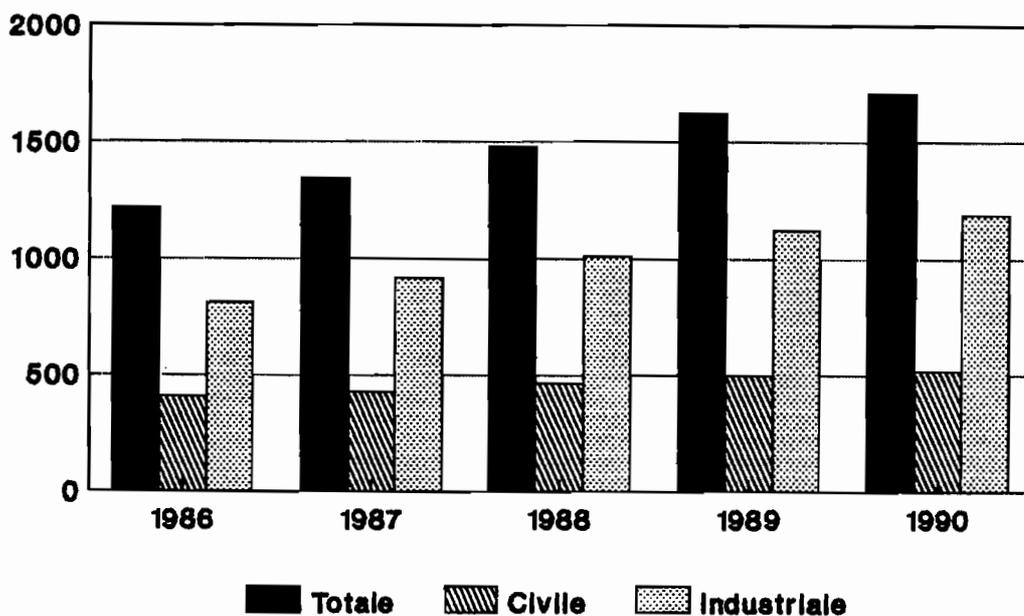
Anno 1990



Dati in valore

DOMANDA INTERNA

Anno 1990



Dati in valore

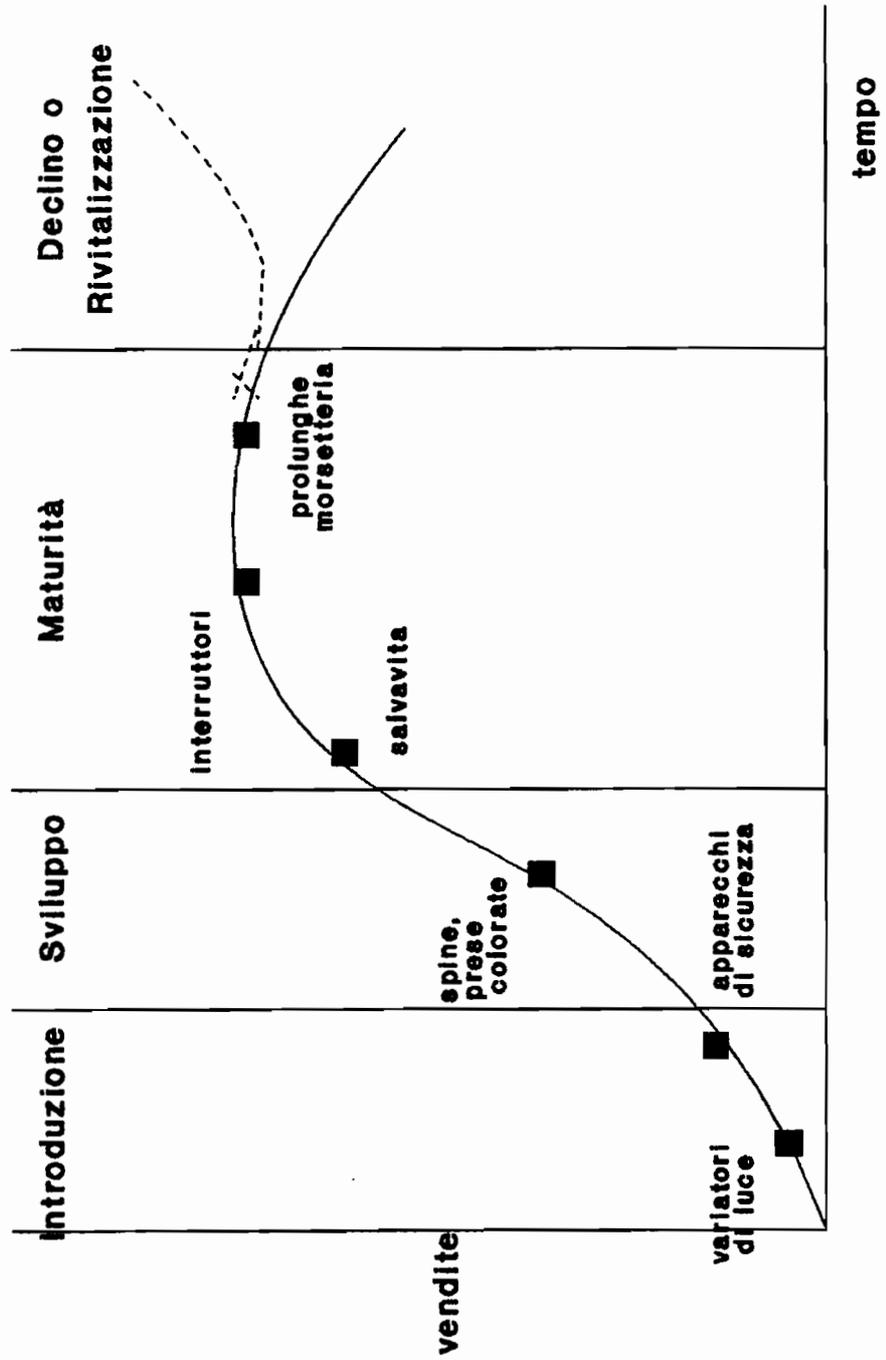
difficoltà a seguire gli incrementi prezzi/costi. Ad esempio, l'andamento di alcune materie prime (rame, plastica) e l'instabile evoluzione dei cambi, su un mercato caratterizzato da scarsa flessibilità dei prezzi verso l'alto, non ha consentito alle aziende di recuperare margini di redditività.

Si presenta sostenuto l'andamento del costo del lavoro, inoltre, in considerazione del maggiore impegno delle aziende nell'attività distributiva, aumentano i costi commerciali. Le aziende più capaci nella gestione degli stocks, anticipando o ritardando gli acquisti dei semilavorati, hanno la possibilità di contenere l'incidenza dei consumi di esercizio. Risultano, così, favorite le aziende che operano su scala internazionale. La redditività settoriale ha mostrato un andamento stazionario.

4.1.3: Ciclo di vita dei prodotti

Come più volte è stato ribadito, il settore risulta costituito da un'eterogeneità di prodotti destinati alla distribuzione dell'energia ed alla trasmissione di potenza in campo industriale e civile.

Molte apparecchiature, sia di bassa che di media/alta tensione, sono interessate da una continua innovazione tecnologica di prodotto e di processo, anche per le ripercussioni del veloce evolversi della tecnologia elettronica. Questa, riducendo la dimensione complessiva del mercato, crea l'esigenza di sviluppare nuove applicazioni



tramite uno sforzo continuo di diversificazione ed innovazione del prodotto. Ad esempio, nella famiglia dei relè alle logiche di tipo elettromeccanico vanno man mano sostituendosi, in tutti i meccanismi di una certa complessità, logiche di tipo elettronico come i Controllori Logici Programmabili (PLC), le cui vendite sul mercato interno stanno conoscendo una fortissima espansione. Per inciso, la principale funzione del PLC è quella di accogliere input provenienti dall'impianto (dalla strumentazione e non), sottoporli ad un confronto ed elaborazione logica, e fornire output finali di comando dell'impianto stesso.

All'interno delle apparecchiature di manovra, prodotti come i contattori ausiliari, la pulsanteria e gli interruttori in generale, sono avviati al declino per quanto riguarda alcune applicazioni dove l'elettronica risulta più efficace e conveniente. Nelle loro applicazioni tradizionali nei macchinari e all'interno dei quadri elettrici, vedono ampliarsi il proprio mercato in seguito alla crescente complessità delle funzioni svolte dai macchinari e dai quadri stessi, con un conseguente maggior utilizzo di componenti.

Nella famiglia delle apparecchiature di interruzione coesistono due prodotti: i fusibili, a tecnologia largamente matura e di basso livello, e gli interruttori automatici, continuamente soggetti ad innovazioni che li rendono più

compatti, più selettivi, più resistenti e con un mercato in espansione.

Nel segmento delle apparecchiature di installazione civile, la gamma degli interruttori automatici a protezione dell'impianto ha di recente visto un crescente miglioramento. Le esigenze di maggior sicurezza all'interno dell'ambito domestico hanno favorito questo processo. L'innovazione nel design e nello stile complessivo di taluni prodotti, pur non modificando le funzioni tecniche, rappresenta un elemento di maggior penetrazione sul mercato, con possibili e interessanti sviluppi.

§4.2: Analisi dell'offerta

L'offerta, nel settore in esame, si presenta estremamente frammentata con particolare enfasi nel comparto delle apparecchiature di installazione per uso industriale, pur annoverando in entrambe le aree dei valori medio/alti di concentrazione, sia in termini di mercato che di produzione. Nella Tab.4.2 è presentato un quadro riassuntivo delle caratteristiche del settore, con particolare riguardo per la produzione, facendo però riferimento alla sola bassa tensione. In ogni caso, per quanto riguarda l'area d'affari dell'installazione industriale per la media/alta tensione, pur in mancanza d'informazioni quantitative, si è concordi nel ritenere che, strutturalmente, il mercato si presenta

Numer imprese	140
Numero di addetti	11000
Numero di addetti per impresa	79
Valore produzione a prezzi di fabbrica	1295.9
Variazione media annua produzione 1990/1986 (%)	7.7
Fatturato per addetto (mln lire)	117.8
Valore aggiunto (mld lire)	567.7
Valore aggiunto per addetto (mln lire)	50.7
Quota produzione prime 4 imprese (%)	63.5
Quota produzione prime 8 imprese (%)	76.2
Export / produzione (%)	30.1
Import / consumo (%)	47
Valore mercato a prezzi di fabbrica (mld lire)	1708.9
Quota mercato prime 4 imprese (%)	53.1
Quota mercato prime 8 imprese (%)	68.3

Tab.4.2 Dati globali del settore delle apparecchiature elettriche (anno 1990)

analogo a quello della bassa tensione, annoverando tra l'altro le stesse aziende presenti nel comparto industriale BT e con analoghe posizioni di mercato.

In sintesi, all'interno del segmento dell'installazione industriale non esiste una sostanziale differenza tra il comparto materiale per bassa tensione e quello della media/alta tensione, per cui le posizioni possedute dalle aziende si presentano pressochè analoghe in entrambi i casi.

4.2.1: Concentrazione dell'offerta

Dalla Tab.4.2 si evince che l'intero settore è caratterizzato da un C₄ pari al 63.5%, mentre le prime otto aziende coprono la produzione totale per il 76.2%. Si tratta quindi di un livello di concentrazione abbastanza elevato, in base al quale si può ragionevolmente ipotizzare un regime oligopolistico concorrenziale particolarmente accentuato nel comparto dell'installazione industriale (vedi Tab.4.3 e Tab.4.4).

Infatti, per i materiali elettrici destinati all'industria si registra la posizione di dominanza del gruppo ABB (SACE) con il 25.7%, seguito dal gruppo CGE con l'11.5%, per un totale dei primi cinque produttori pari al 66% circa.

Per quanto attiene invece il comparto dei materiali di uso civile, si nota la leadership incontrastata della BTICINO (appartenente dal 1989 al gruppo francese LEGRAND), con una quota del 49.1%, dopo la quale si attesta il gruppo

AZIENDE	1988		1989		1990	
	Mid	%	Mid	%	Mid	%
BTICINO	213	50.1	225	48.4	226.6	49.1
Gruppo ABB (a)	94	22.1	105	22.6	103	22.3
AVE	37.6	8.8	40	8.6	24	5.2
SIEMENS	12	2.8	17.5	3.8	13	2.8
Reiè FINDER	9	2.1	9.7	2.1	9.7	2.1
Luce Luma	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.4
FANTINI	3.6	0.8	6	1.3	5.7	1.2
FEM	-	-	-	-	4.6	1
ITALWEBER	2.4	0.6	2.6	0.6	1	0.2
Altri	54	12.7	59	12.7	67.8	14.7
Totale	425.4	100	464.8	100	461.9	100

(a)=stima

Tab.4.3 Apparecchiature per installazione civile, produzione e quote.

AZIENDE	1988		1989		1990	
	Mid	%	Mid	%	Mid	%
Gruppo ABB (a)	168,8	22,5	194,1	23,3	214,7	25,7
CGE	84,8	11,3	91,1	10,9	96	11,5
SIEMENS	86,6	11,5	95	11,4	89,3	10,7
BTICINO	64,1	8,5	73	8,8	80,1	9,6
MARLIN GERIN	70,9	9,5	81	9,7	67,2	8,1
SPRECHER-SCHUN	28,8	3,8	31,2	3,7	30,2	3,6
FEME	31,2	4,2	30,5	3,7	26	3,1
Relè FINDER (a)	21,8	2,8	29,3	3,5	21,4	2,6
LOVATO (a)	20,8	2,8	21,9	2,6	19,9	2,4
FIR (a)	18,7	2,5	18	2,2	18	2,2
GHISALBA	13,2	1,8	15,7	1,9	15,7	1,9
MICROELETTRICA	7,6	1	11,1	1,3	10,6	1,3
AVE	18	2,4	20	2,4	10,5	1,3
SQUARE D	8	1,1	7,9	0,9	7,9	0,9
ITALWEBER	6	0,8	6,4	0,8	6	0,7
FANTINI	3,5	0,5	3	0,4	2,8	0,3
AUDOLI	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8,9	1,1
Altri	97,8	13	102,9	12,4	108,8	13
Totali	749,8	100	832,1	100	834	100

(a)=stima

Tab.4.4 Apparecchiature industriali di bassa tensione, produzione e quote

ABB (ELETTROCONDUTTURE) con uno share del 22.3%, seguito dall'AVE con il 5.2%. Pertanto, BTICINO ed ABB raggiungono un totale del 71.4%, rendendo estremamente concentrata l'offerta dei prodotti di installazione per uso civile.

In buona sostanza questi elevati livelli di concentrazione di offerta trovano giustificazione negli alti costi di investimento in capacità produttiva, soprattutto per prodotti maggiormente standardizzati e caratterizzati da minor supporto tecnologico nel processo produttivo, così come accade per il materiale destinato all'uso civile. I prodotti da installazione industriale, oltre a richiedere un più alto grado di sofisticazione del processo di manifattura, dato che il numero di parti da assemblare è notevolmente superiore a quello di uso civile, si distingue per il più basso volume richiesto dal mercato e quindi per il maggior grado di flessibilità richiesto per l'impresa.

4.2.2: Struttura concorrenziale

Dall'analisi delle Tab.4.3 e Tab.4.4 risulta una posizione di predominio di aziende locali, seppur legate a gruppi multinazionali stranieri (BTICINO-LEGRAND e SACE-ABB), il che da un lato dà la misura del fenomeno di acquisizioni di realtà locali da parte di grossi gruppi esteri, dall'altro evidenzia l'importanza della conoscenza delle caratteristiche territoriali per proporre un prodotto che sia recepito dalla domanda interna.

Chiaramente con l'avvento del mercato unico si registrerà un sempre più alto tasso di concentrazione, realizzato soprattutto attraverso acquisizioni in quei comparti in cui le economie di scala giocano un ruolo determinante, ma anche in conseguenza dei più alti investimenti industriali.

4.2.3: Barriere all'entrata

Particolarmente elevate sono le barriere all'entrata nell'area dei materiali da installazione. Rigide normative funzionali e costruttive, garanzia di qualità e sicurezza del prodotto, elevato know-how tecnologico e apporto sempre più massiccio dell'elettronica nel funzionamento degli apparecchi, costituiscono un grosso baluardo da superare da parte di nuove aziende entranti nel settore.

Soprattutto la garanzia di fornire un prodotto sicuro e di qualità ha reso significativamente difficoltosa l'entrata sul mercato di prodotti provenienti dall'Est europeo, caratterizzati da un basso prezzo al consumatore. Inoltre, il rispetto di precise norme funzionali e di costruzione (emanate dal C.E.I.) per i materiali elettrici da installazione, ha scoraggiato l'entrata diretta a tutto campo da parte di paesi anche tecnologicamente avanzati (quali il Giappone), per i quali è risultato soddisfacente attestarsi su posizioni di nicchia in cui godevano di vantaggi strutturali.

4.2.4: Spese di R&S

Negli ultimi anni, la funzione R&S sicuramente ha assunto un ruolo sempre più strategico, anche perchè la tecnologia elettronica ha fatto il suo preponderante ingresso nei prodotti tipicamente elettrotecnici.

La percentuale media delle spese di R&S nel settore è pari all'8% del fatturato, con punte di oltre il 10% per talune aziende. In quest'ottica sono favorite quelle imprese inserite in un contesto internazionale di gruppo, per le quali si rendono disponibili delle sinergie di tipo orizzontale a livello di corporate, costringendo così le piccole imprese o ad essere acquisite dai grossi complessi o a specializzarsi in nicchie di mercato, nelle quali sia più importante la flessibilità produttiva anzichè i bassi costi (prodotti di installazione industriale BT).

4.2.5: Rapporto produzione/distribuzione

Come già analizzato nel Cap.2, il settore dei materiali elettrici da installazione si presenta abbastanza diversificato dal punto di vista della distribuzione, nel senso che esistono sostanziali differenze tra i canali commerciali dei prodotti per uso civile da quelli per uso industriale.

In generale, nel campo delle apparecchiature destinate all'industria (in particolare relè di protezione ed interruttori automatici) si stabilisce un contatto diretto tra fornitore e cliente, senza passare necessariamente per

un intermediario commerciale. E' senz'altro il caso di enti pubblici come l'ENEL, che si rifornisce direttamente presso le aziende produttrici. In questo contesto, risultano favorite quelle imprese o meglio quei gruppi che hanno già a loro disposizione una propria rete commerciale (gruppo ABB).

Per quanto riguarda invece il settore dei materiali per impianti civili, ancora oggi è di particolare importanza il canale dei grossisti, con i quali si riescono a stabilire, almeno per i nomi più noti, dei sodalizi difficilmente scindibili, creando così una fedeltà di marca anche con l'utilizzatore finale.

Vale la pena in ogni caso citare un grande gruppo di destinatari intermedi che è costituito dai quadristi. Tra questi, quelli di maggiori dimensioni si riforniscono direttamente presso le aziende produttrici, mentre gli altri prediligono il canale dei grossisti.

Il tentativo di creare delle vie alternative di commercializzazione (grande distribuzione, Bricocenter, etc.), non ha trovato ancora fortuna in Italia più per motivi sociali e culturali che strutturali. Comunque, la presenza sempre più cospicua di materiale elettrico in grandi magazzini e grossi centri di acquisto, appositamente "blisterato" dalle stesse aziende produttrici, ha dato il via ad un controllo sempre più diretto del prodotto immesso sul mercato.

§4.3: Analisi della domanda

Risulta opportuno, in sede di analisi della domanda interna, esaminare singolarmente i comparti della installazione civile e quello industriale.

La domanda interna delle apparecchiature per installazione civile è fortemente correlata all'andamento dell'attività edilizia, ed in special modo all'edilizia residenziale e terziaria. E' infatti su questa tipologia produttiva che gli installatori impiantano le apparecchiature civili, realizzando gli impianti elettrici utilizzatori. Vi è inoltre una componente spuria della domanda delle apparecchiature civili, finalizzata alla realizzazione degli impianti industriali, la quale pur rappresentando una fetta non molto consistente della richiesta totale, si rivela nella realtà piuttosto dinamica, almeno negli ultimi anni.

In particolare, lo stimolo allo sviluppo del mercato, a dispetto di una stasi degli investimenti nell'edilizia, è venuto dalla ristrutturazione degli stessi immobili per i quali è stato previsto un maggior uso di apparecchiature di sicurezza e salvaguardia della vita umana.

La domanda interna di apparecchiature elettriche ad uso industriale è strettamente collegata a variabili come gli investimenti industriali ed energetici, la produzione industriale, i quali influiscono in modo differenziato sui singoli segmenti. Ovviamente sono anche legati all'andamento della produzione industriale prodotti come relè ausiliari,

fusibili, pulsanti, che sono più soggetti ad usura e per i quali la componente di sostituzione nella domanda assume livelli rilevanti.

Per quanto riguarda le apparecchiature di manovra si può affermare una stretta dipendenza con l'andamento della produzione di macchine utensili. Gli interruttori automatici insieme ai componenti per quadri elettrici sono maggiormente legati all'andamento degli investimenti in macchinari ed attrezzature da parte delle imprese industriali e terziarie oltre che dagli investimenti dell'ENEL e società di impiantistica. Da questi ultimi dipende anche la domanda di relè di protezione e regolazione.

Dalla Tab.4.1 si evince un trend crescente della domanda interna per apparecchiature sia civili che industriali, almeno per la bassa tensione, che trova riscontro rispettivamente con i trend evolutivi degli investimenti residenziali e non, e degli investimenti in macchinario industriale (Tab.4.5).

§4.4: Mercato e sviluppi futuri

Già nell'analisi dell'offerta si è avuto modo di dire che il mercato delle apparecchiature industriali si presenta più frammentato, anche come quote di mercato, rispetto a quello delle apparecchiature civili (vedi Tab.4.6 e Tab.4.7). Ciò è dovuto alla peculiarità dei processi produttivi realizzati per lotti di dimensioni minori

	1986	1987	1988	1989	1990
COSTRUZIONI					
Abitazioni	91193	90519	92631	96233	98606
Fabbricati non residenziali	48296	47151	47743	48888	49704
Opere pubbliche	29368	29501	31340	34023	35271
	13530	13867	13548	13322	13630
MACCHINE E ATTREZZATURE					
Macchine e attrezzature	63598	71224	80280	83459	86807
Prodotti vari	57819	65046	73410	76142	79230
	5779	6178	6870	7317	7577

Tab.4.5 Investimenti fissi lordi in miliardi di lire ai prezzi del 1985

AZIENDE	1988		1989		1990	
	Mld	%	Mld	%	Mld	%
BTICINO	182.7	39.1	184	36.9	216.6	41.7
Gruppo ABB (a)	84.5	18.1	93	18.6	91	17.5
SIEMENS	60.5	13	65.9	13.2	52	10
LEGRAND	27.3	5.8	32	6.4	32	6.2
AVE	33.8	7.2	35.8	7.2	22.9	4.4
Relè FINDER (a)	5	1.1	7.7	1.5	7.7	1.5
Luce LUMA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5.7	1.1
FANTINI	3.5	0.7	5.7	1.1	5.4	1
FEME	-	-	-	-	4.5	0.9
ITALWEBER	2.4	0.5	2.6	0.5	2.4	0.5
Altri	67.4	14.4	72	14.4	79.7	15.3
Totale	467.1	100	498.7	100	519.9	100

(a)=stima

Tab.4.6 Apparecchiature elettriche per installazione civile, mercato e quote

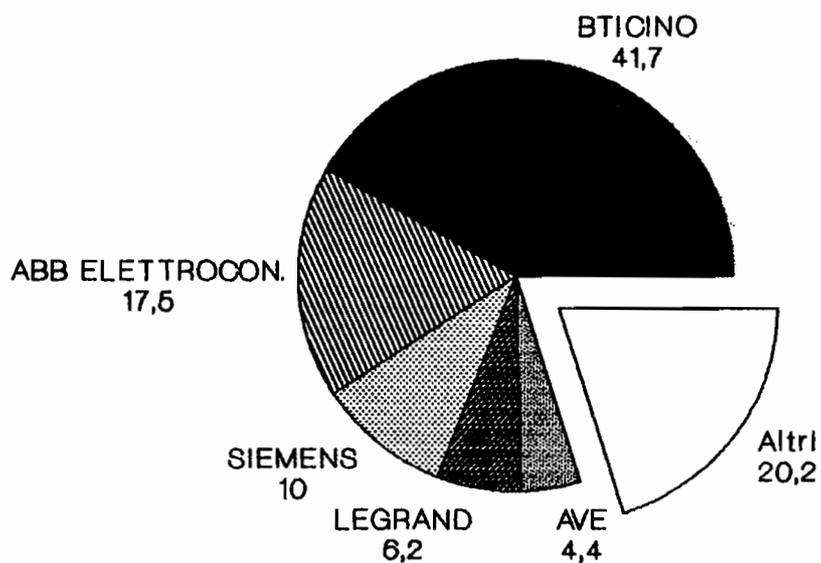
AZIENDE	1988		1989		1990	
	Mid	%	Mid	%	Mid	%
Guppr ABB (a)	125.9	12.4	145	12.9	160.3	13.5
SIEMENS	126.7	12.5	140.1	12.5	130.8	11
BTICINO	77.9	7.7	90.5	8.1	128.1	10.8
TELEMECANIQUE	107	10.6	123.5	11	128	10.8
CGE	70.2	6.9	75.6	6.7	80	6.7
MERLIN GERIN	51.5	5.1	61.9	5.5	71	6
PETERLONGO	69	6.8	68	5.5	62.9	5.3
SPRECHER-SCHUN	24.6	2.4	45	4	44.8	3.8
OMRON	30	3	39	3.5	39.8	3.3
FIR (a)	15.8	1.7	16.2	1.4	16.2	1.4
FEME	21.6	2.1	20	1.8	15.3	1.3
ITALWEBER	12.7	1.3	13.6	1.2	13.7	1.2
LOVATO (a)	15.5	1.5	15.7	1.4	13.3	1.1
LEGRAND	11.6	1.1	12.5	1.1	12	1
SQUARE D	14	1.4	11.9	1.1	11.9	1
GHISALBA	10	1	11.2	1	11.2	0.9
Relé FINDER (a)	9	0.9	11.8	1.1	10.9	0.9
AVE	16.2	1.6	17.9	1.6	10	0.8
ELCONTROL	10.8	1.1	12.4	1.1	9.8	0.8
AUDOLI	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8.3	0.7
MICROELETTRICA	4.6	0.5	9.3	0.8	8.1	0.7
FANTINI	4.1	0.4	5.7	0.5	5.4	0.5
Altri	181.8	18	181.1	16.1	197.2	16.6
Totale	1011.5	100	1122	100	1189	100

(a)=stima

Tab. 4.7 Apparecchiature elettriche per installazione industriale, mercato e quote

Mercato installazione civile

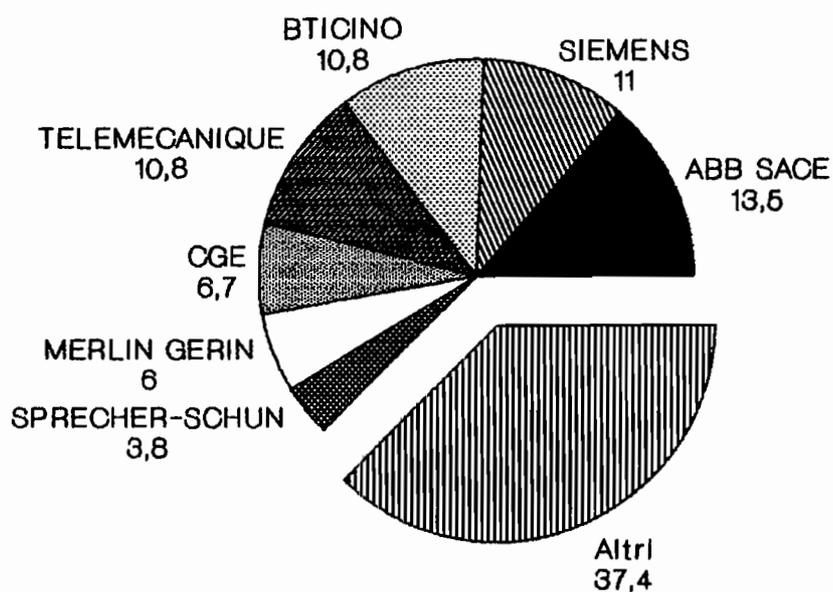
Anno 1990



Dati in valori

Mercato installazione industriale

Anno 1990



Dati in valore

rispetto a quelli per uso civile, determinando un fenomeno di specializzazione da parte delle imprese che tiene in vita anche quelle più piccole.

Chiaramente, il supporto tecnologico in quest'area ha la sua importanza ed è per questo che risultano favorevoli le acquisizioni delle piccole imprese da parte dei gruppi internazionali, i quali portando in dote un know-how tecnologico di prodotto ed i processi, ricevono in cambio quote ed informazioni del mercato locale.

Un discorso più o meno analogo vale per le apparecchiature elettriche destinate all'uso civile, almeno per quanto attiene le acquisizioni, con la sostanziale differenza che in quest'area assumono un ruolo preponderante le economie di scala e l'uso dei canali distributivi indiretti. Infatti, lo sviluppo di relazioni durature tra grossisti e produttori determina una sostanziale rigidità delle posizioni di mercato acquisite dai diversi competitori.

In definitiva è questa la chiave di lettura della posizione privilegiata goduta dalla BTICINO sul mercato interno (Tab.4.7), seguita poi dai grandi gruppi internazionali, tra i quali c'è chi si distingue per il fatto di possedere una propria rete di vendita sul territorio italiano (gruppo ABB).

Gli esperti del settore sono concordi nel ritenere che nei prossimi anni si assisterà ad un fenomeno di concentrazione ancora più accentuato, enfatizzando il regime

di oligopolio già oggi esistente, obbligando caso mai le piccole realtà indipendenti a ritagliarsi una nicchia sempre più ristretta soprattutto nel comparto delle apparecchiature per uso industriale.

Nell'ambito dei materiali per uso civile, irreversibile sarà il processo di accorpamenti industriali guidati dai colossi internazionali, in conseguenza dell'introduzione sempre più massiccia della tecnologia elettronica posseduta appunto dalle aziende leader mondiali del settore.

CAPITOLO 5: CAVI E CONDUTTORI ELETTRICI

§5.1: Definizione dell'area d'affari

5.1.1: Definizione e andamento dell'area d'affari

La definizione dell'area d'affari in oggetto risulta complicata dalla particolare prospettiva assunta, che ci porta a inserire tali produzioni nell'ambito del settore dei materiali elettrici. In effetti l'area in oggetto viene solitamente classificata "nell'industria della gomma", costituendo un segmento qualificato dell'intero comparto Cavi e Conduttori isolati.

Per la precisa delimitazione dell'area in esame conviene partire dalle classificazioni normalmente adottate, che dividono il comparto cavi nei seguenti segmenti:

- Cavi ad alta tecnologia:
 - ad alta/altissima tensione e sottomarini;

- per telecomunicazioni;
- special precision;
- Cavi standard:
 - Cavi a bassa e media tensione;
 - Conduttori per avvolgimenti.

L'elencazione precedente permette di precisare l'ambito di analisi del presente capitolo che si limita ad indagare il segmento dei cavi standard a bassa e media tensione.

La fig.5.1 introduce il segmento in esame nella matrice tridimensionale di Abell.

L'estrema specificità delle produzioni ci induce ad una breve digressione di carattere tecnico. In effetti quando si parla di cavi a basse tensioni si fa riferimento a prodotti atti al trasporto di energia con tensione minore di un kilovolt, utilizzati prevalentemente dall'industria edilizia e per i prodotti elettromeccanici dell'industria.

Al contrario i cavi a media tensione includono i prodotti atti alla conduzione di energie con tensione compresa tra 1 e 36 kilovolt con destinazione prevalente negli impianti elettrici industriali.

La tecnologia produttiva è viceversa analoga trattandosi di conduttori elettrici (in genere rame) isolati con dielettrici elastomerici (gomma) o termoplastici.

Esplicitate le caratteristiche tecniche va precisato che l'area in esame nel 1990 ha realizzato un fatturato pari a 1605 mld, rappresentando il 53% dell'intero comparto

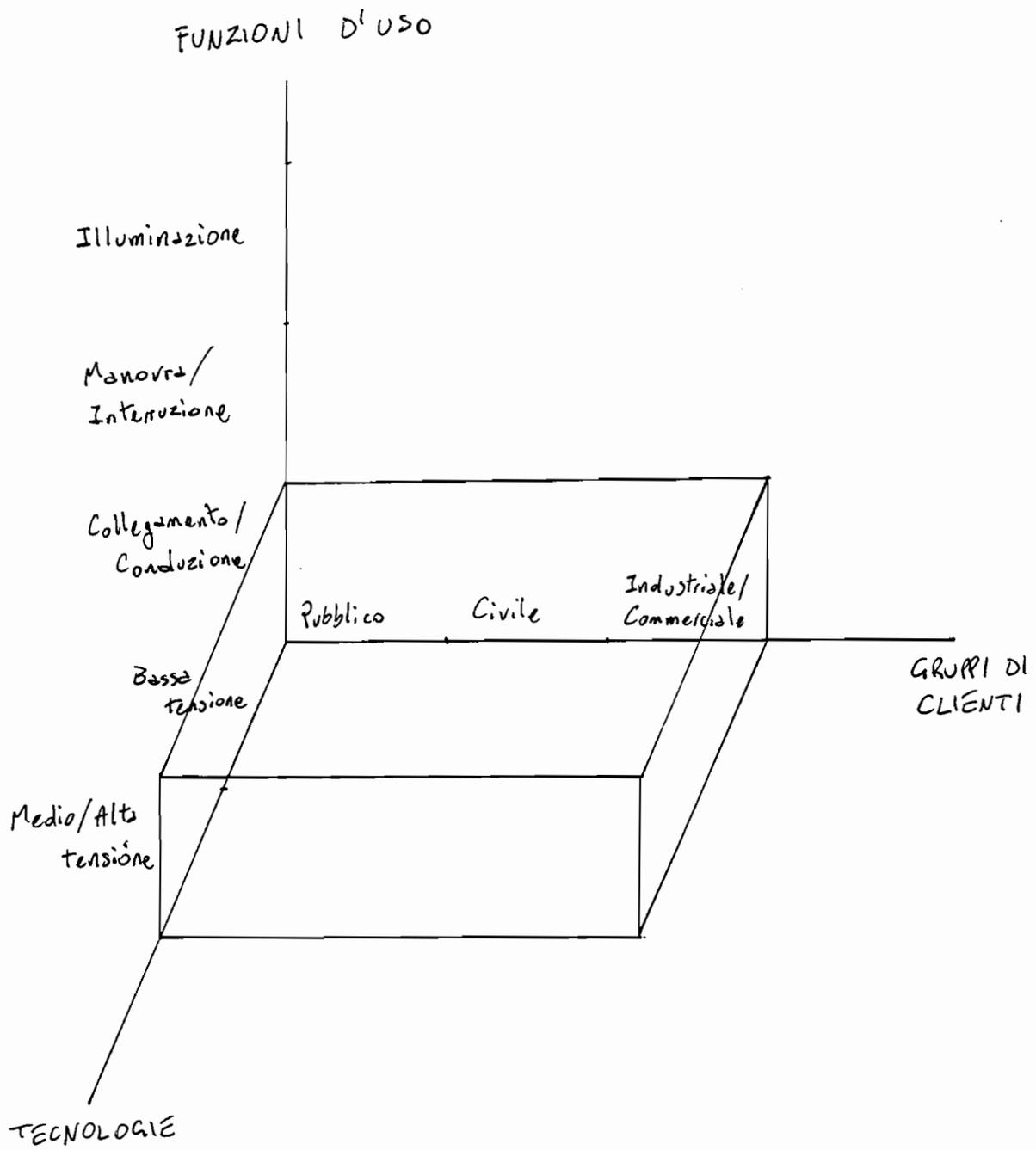


FIG. 5.1

CAVI

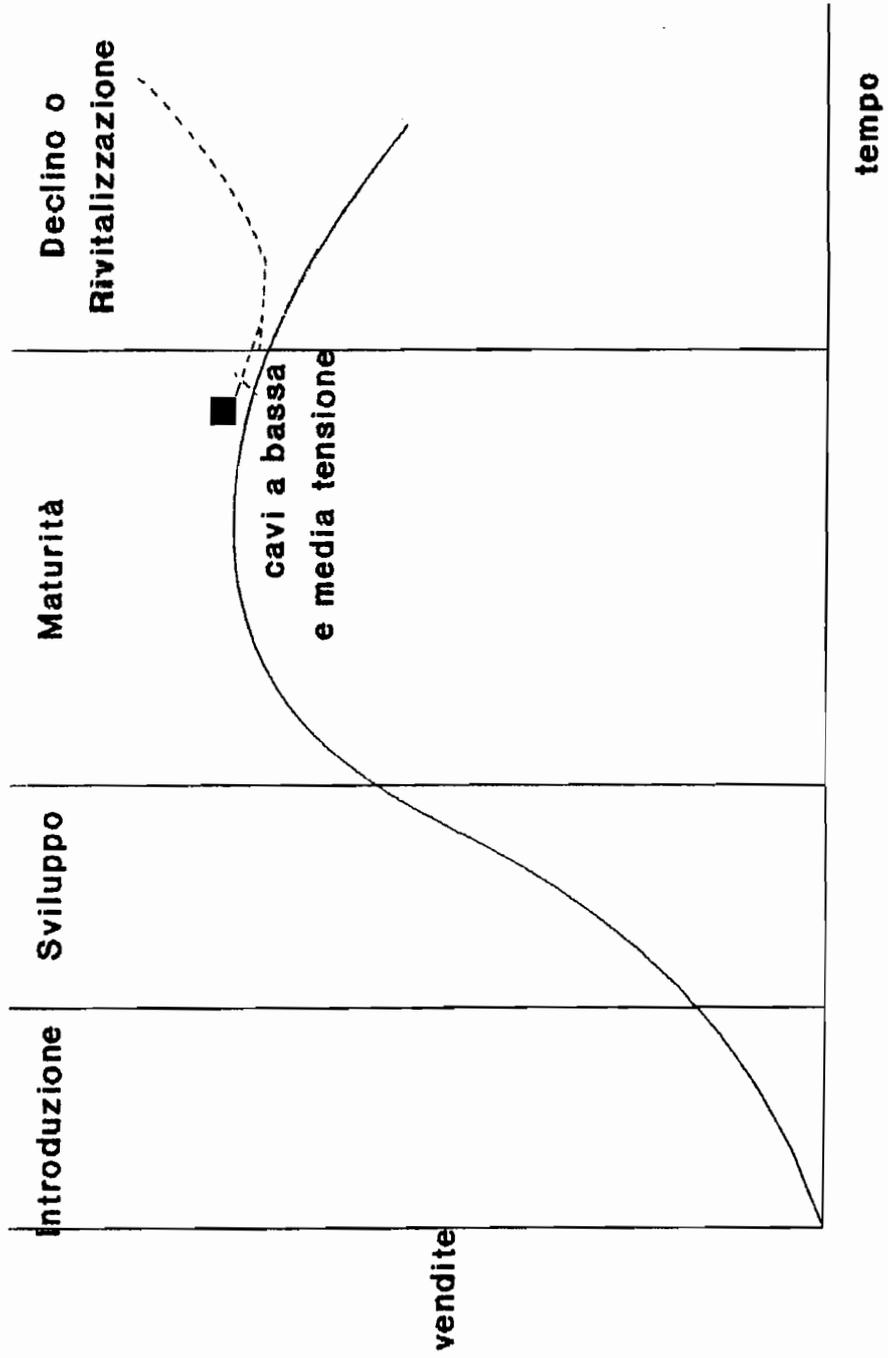
Tab.5.1: Andamento dell'attività (dati in valore)

Aggregati	1989	1990	% var. 90/89
Produzione	1764	1856	5,22%
Importazione	104	120,375	15,75%
Esportazione	224	251	12,05%
Domanda Interna	1540	1605	4,22%

Tab.5.2: Quota delle esportazioni

Imprese	export/fatturato anno 1990
Gruppo Pirelli Cavi	14,6
Gruppo Manuli Cavi	11,4
Gruppo Triveneta Cavi	23,5
I.R.C.E.	20
GruppoCeat Cavi Ind.	7,1
SAFI CONEL	40
Cavirinvest	27
Media del settore	14,6

CAVI: CICLO DI VITA



cavi e conduttori elettrici (tab.5.1), grazie ad una crescita delle quantità scambiate (+6,5%) ed ad una contrazione dei prezzi medi.

Il settore risulta caratterizzato da flussi commerciali internazionali non elevati; infatti le importazioni sono state pari al 7,5% della domanda interna (+15,5% rispetto all'89) e le esportazioni hanno rappresentato il 14,6% (tab5.2 e fig.5.2 per le maggiori esportatrici) del fatturato globale. Le performance delle diverse aziende in termini di fatturato sono sintetizzate in fig.5.3.

Passando ad analizzare il ciclo di vita, risulta immediata la collocazione dei cavi a bassa/media tensione nella fase di maturità/declino. Infatti appare palese che esistono gran parte delle caratteristiche di tale fase, quali rilevante competizione sui prezzi e sovraccapacità produttiva.

5.1.2: Fattori critici di successo

I fattori critici di successo rispecchiano la maturità dei prodotti. Infatti, risulta scarsamente importante la ricerca e sviluppo in termini di prodotto (fatte salve le innovazioni in chiave di sicurezza del prodotto attraverso l'impiego di elastomeri e politene).

Al contrario, appare determinante la fornitura di una gamma completa che comprenda anche prodotti finiti (raccordati, cablati, ecc...). Sempre riguardo ai prodotti assume rilevanza la standardizzazione e la rispondenza a

Fig. 5.2: Rapporto export/produzione per le maggiori esportatrici

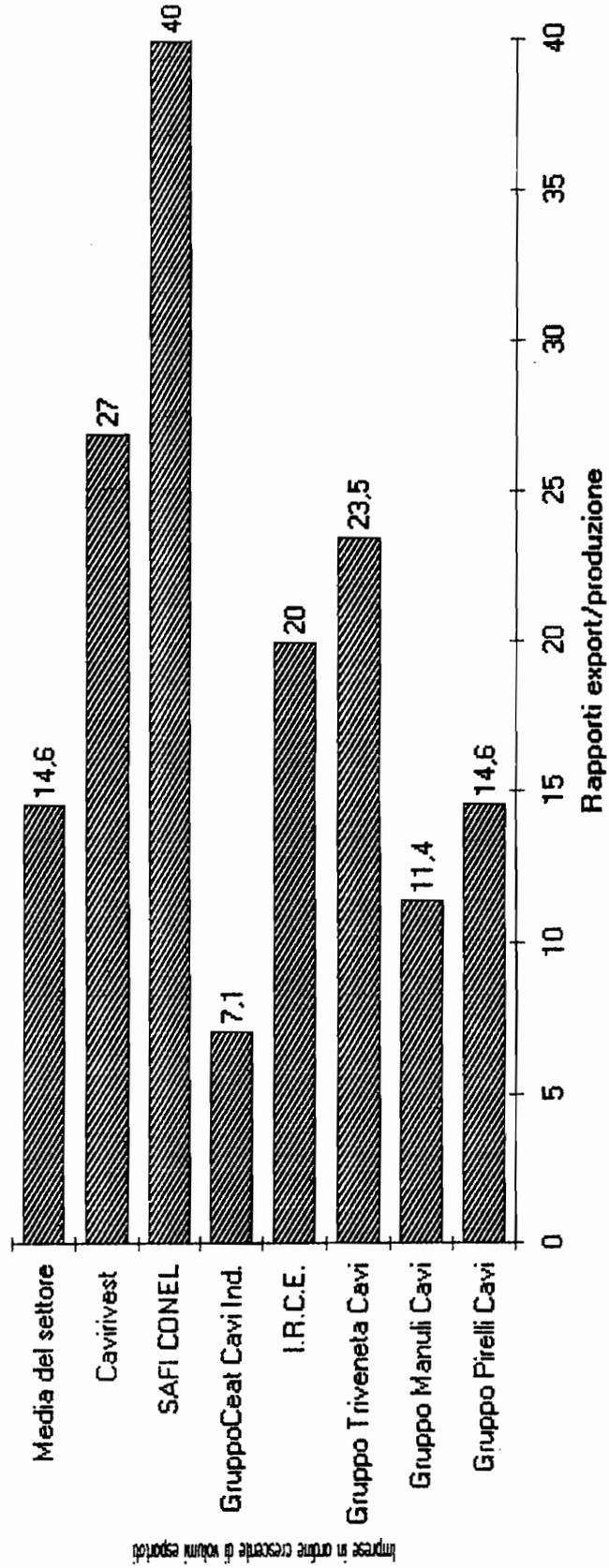
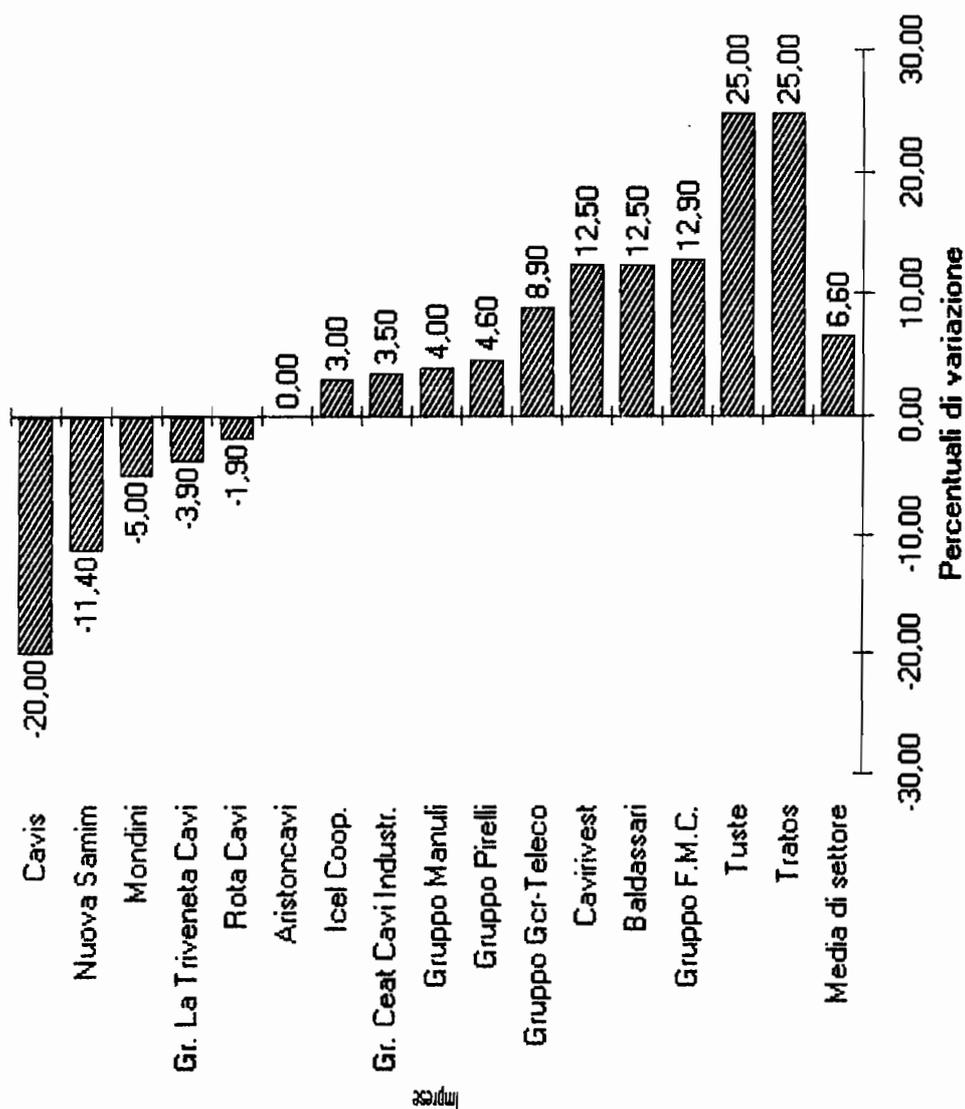


Fig.5.3: Variazioni del fatturato delle principali imprese - Anno 90



norme tecniche precise imposte dal processo di traduzione in legge delle caratteristiche, ad esempio termoresistenza, cui un cavo deve obbligatoriamente rispondere per ottenere l'omologazione (L.46/90).

Altresì rilevante è la capillarità della distribuzione e il servizio dalla stessa fornito, in termini di tempestività e continuità delle forniture.

Estremamente importante appare il prezzo e quindi l'ottenimento di vantaggi in materia di approvvigionamenti e di costi di trasformazione. L'ultimo elemento sottolinea la rilevanza delle economie di scala e dell'innovazione di processo.

La sintesi dei fattori critici di successo è rappresentata in tab.5.3.

§5.2: Struttura dell'offerta

5.2.1: Struttura concorrenziale.

Riprendendo una caratteristica comune a tutto il settore dei materiali elettrici tale area risulta dominata da alcuni gruppi di dimensione internazionale quale Pirelli, Manuli Cavi, Ceat Cavi Industrie, Teleco Cavi.

Considerando gli assetti proprietari si evidenzia una certa rilevanza del capitale straniero come nel caso della Manuli Cavi e della Ceat Cavi Industrie (gruppo BBC inglese).

Tab. 5.3: Fattori critici di successo

Area Funzionale	Valutazione
<p>Ricerca & Sviluppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo nuovi prodotti e materiali - Innovazione di processo 	<p>non rilevante importante</p>
<p>Produzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificazione della manodopera - Economie di scala - Impiego di macchine sofisticate 	<p>non rilevante determinanti non rilevante</p>
<p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prezzo - Estensione rete distributiva/ tempestività consegne - Assistenza tecnica - Ampiezza gamma - Promozione presso enti governativi - Standardizzazione 	<p>0 determinante determinante non rilevante determinante importante importante</p>

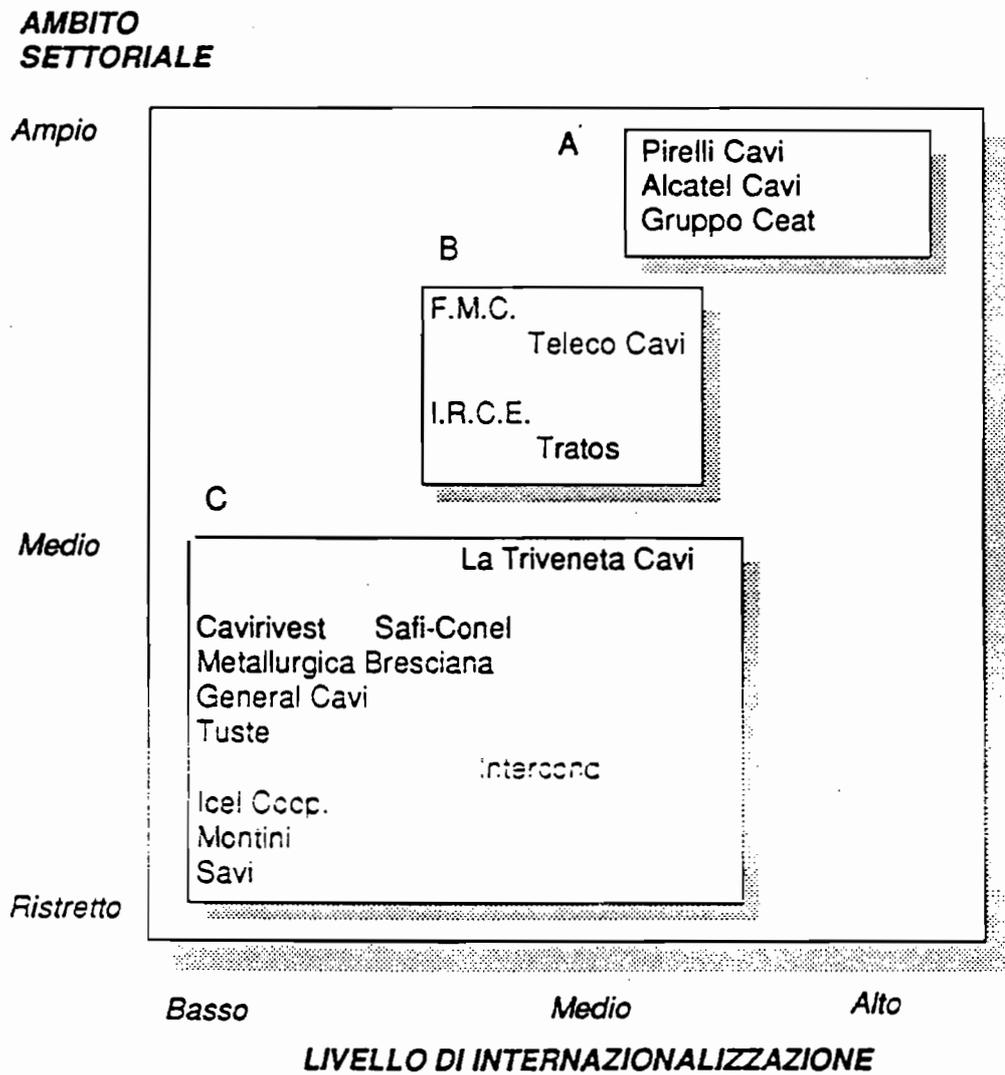
In sintesi è stimabile che la presenza complessiva del capitale straniera vada ben oltre il 25/30%. Peraltro, questa è una conseguenza diretta dello stadio di maturità del settore, in cui l'espansione internazionale viene realizzata soprattutto tramite l'acquisizione di imprese del paese di destinazione più che attraverso flussi commerciali, inibiti dall'incidenza dei costi di trasporto su prodotti per i quali è realizzata un'accesa price competition, e investimenti in capacità produttiva, che sarebbero manifestamente illogici in un'area caratterizzata da sovraccapacità produttiva.

Il comparto risulta caratterizzato da una forte concorrenza tra i leader, realizzata attraverso le leve del prezzo e della distribuzione. Inoltre, considerando la rilevanza della domanda pubblica (30% della domanda complessiva assorbita dall'Enel) hanno particolare rilevanza pressioni di tipo lobbistico .

Le evoluzioni possibili potrebbero esaltare il ruolo della concorrenza dei paesi emergenti, che godono di un rilevante vantaggio di costo. In ogni caso il panorama italiano deve essere integrato con quello mondiale, dove la competizione più accesa si giocherà nell'area Pacifica in cui lo scontro fra produttori Europei ed Orientali sancirà le dinamiche concorrenziali del settore valide per tutto il mondo.

La matrice dei raggruppamenti strategici (fig.5.4) è costruita facendo riferimento alle seguenti variabili:

Fig.5.4: Raggruppamenti Strategici



- ambito settoriale, inteso come ampiezza della gamma produttiva rivolta al settore in esame;
- livello di internazionalizzazione.

5.2.2: Concentrazione, localizzazione ed integrazione

Il discorso sui livelli di concentrazione risulta molto più articolato di quanto potrebbe sembrare, considerando che C_4 è stato nel 1990 pari a 49,4% con una riduzione rispetto al 1989 (tab.5.4 e fig.5.5).

Infatti, affianco ai leader del mercato esistono una serie di altre imprese localizzate prevalentemente nelle province lombarde (tab.5.5) che detengono quote minime del mercato servendo distributori marginali. Altre zone di concentrazione sono le province di Alessandria e Vercelli, l'area del Salernitano e del basso Lazio, in cui gli insediamenti sono il risultato di politiche di sviluppo perseguite negli anni passati dalla Cassa per il Mezzogiorno.

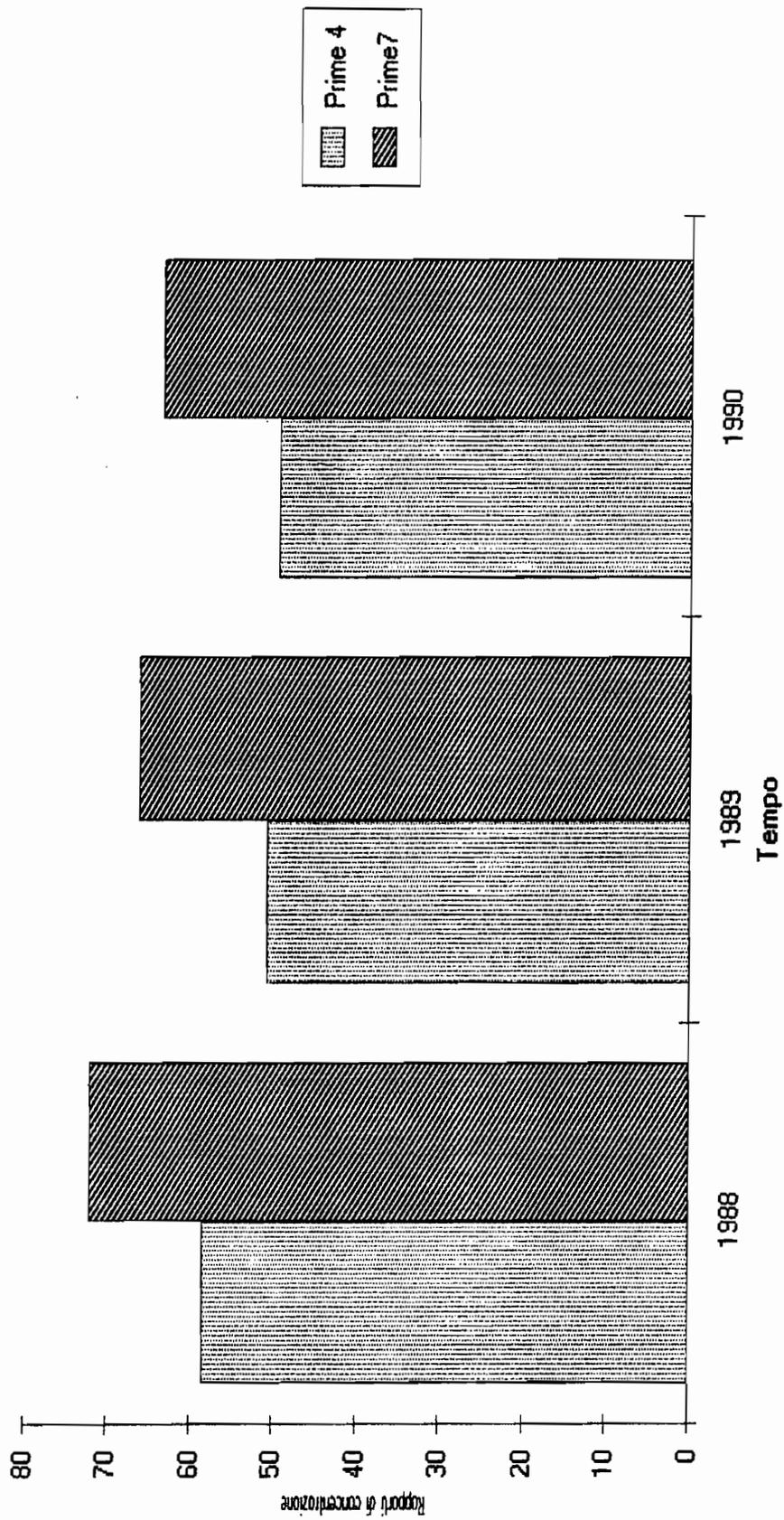
Gli operatori del settore ritengono che l'accusa concorrenzialità sui prezzi, in un contesto di redditività medio bassa, potrà determinare la scomparsa degli operatori minori dal mercato e la tendenza verso una maggiore concentrazione.

Il discorso dell'integrazione a monte sembra essere arrivato ad un punto di stallo in quanto tutte le fasi per la realizzazione dei cavi sono ormai internalizzate e gli input si identificano con il rame e le resine. Mai

Tab.5.4: Mercato e quote in valore

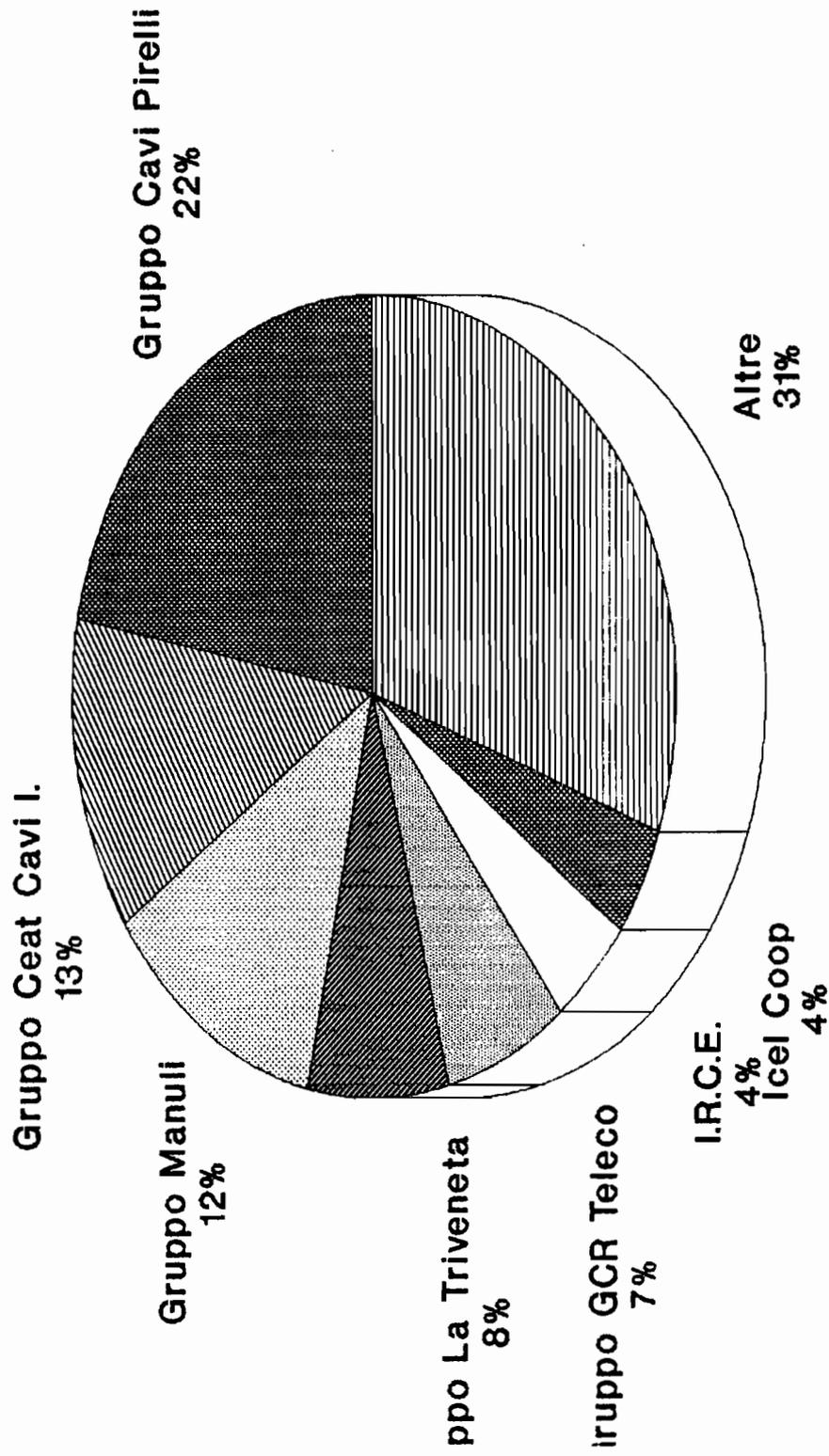
Aziende	1988		1989		1990	
	Mld.lire	%	Mld.lire	%	Mld.lire	%
Gruppo Cavi Pirelli	300	24,2	325	21,1	320,6	20
Gruppo Ceat Cavi ind.	181	14,6	185	12	186	11,6
Gruppo Manuli	164,5	13,3	171	11,1	175,5	10,9
Gruppo la Triveneta Cavi	78	6,3	100,3	6,5	110,9	6,9
Gruppo GCR Teleco	72	5,8	92	6	110	6
I.R.C.E.	47	3,8	85,2	5,5	66,5	4,1
Icel Coop	49,5	4	61,6	4	63,5	4
Baldassarri	35,9	2,9	38	2,5	42,5	2,6
Gruppo F.M.C.	29	2,3	46	3	37,4	2,3
General Cavi	n.d.		n.d.		36	2,2
Nuova Samim	30	2,4	38,8	2,5	34	2,1
Tuste	19,5	1,6	21	1,4	28,5	1,8
Aristoncavi	26	2,1	30,5	2	26	1,6
Rota Cavi	17	1,4	21,1	1,4	20,5	1,3
Mondini	17	1,4	20	1,3	19	1,2
Fabbrica Cavi Catania	9,2	0,7	14	0,9	17,1	1,1
Cavis	35	2,8	16,5	1,1	14	0,9
Tratos	5,5	0,4	12	0,8	12	0,7
I.C.I.	13	1	13	0,8	10,9	0,7
Moltini	7,2	0,6	110,5	0,7	10,5	0,7
Patelec	10,2	0,8	9,6	0,6	10,4	0,6
Cavirinvest	2,5	0,2	3	0,2	4	0,2
Nova cavi	1,1	0,1	1,3	0,1	1,5	0,1
Altri	89,9	7,3	224,6	14,6	247,7	15,4
Totale	1240	100	1540	100	1605	100
Quota delle prime quattro imprese		58,4		50,7		49,4
Quota delle prime sette imprese		72		66,2		63,5

Fig.5.5: Evoluzione dei rapporti di concentrazione



Quote dei principali competitori

Cavi a bassa/media tensione (1990)



Dati espressi in valore

sviluppata è stata l'integrazione a valle verso il processo di distribuzione.

5.2.3: Economie di scala e barriere all'entrata

Nell'area in oggetto, il conseguimento delle economie di scala è particolarmente importante ma il dato da sottolineare è che, grazie all'utilizzo di tecnologie banali, l'investimento minimo iniziale per il raggiungimento della massa critica non risulta elevato. Ciò consente l'esistenza di impresa di piccolo/media dimensione prevalentemente nelle province lombarde. Il limite di tali imprese non risiede in svantaggi di costo ma nella limitatezza della gamma produttiva che viene considerata inaccettabile soprattutto dai clienti maggiori. In sintesi le barriere all'entrata non sono particolarmente rilevanti.

§5.3: Condotta delle imprese

In questo paragrafo si analizza il comportamento delle imprese riguardo i seguenti aspetti:

- Diversificazione;
- Spese di Ricerca & Sviluppo;
- Spese Pubblicitarie;
- Politiche di Prezzo;
- Rapporti con la distribuzione.

5.3.1: Diversificazione

L'area risulta caratterizzato da gradi di diversificazione extrasettoriale abbastanza elevati se si fa riferimento alle imprese maggiori (Pirelli, Manuli cavi, etc...). Peraltro la diversificazione, che avviene normalmente nell'industria della gomma, si concreta nella creazione di unità produttive giuridicamente indipendenti collegate da un'unico know-how che taglia trasversalmente tutte le imprese facenti parte di un gruppo.

La diversificazione infra-settoriale in altri segmenti del comparto cavi e conduttori isolati risulta elevata, sebbene solo la Pirelli Cavi, direttamente o tramite le sue consociate, opera in tutti i segmenti individuati in paragrafo 5.1.. Il Gruppo Manuli, pur presentando elevati livelli di diversificazioni infra-settoriale, non opera nel segmento dei cavi special precision.

5.3.2: Spese di Ricerca & Sviluppo

Le spese di ricerca e sviluppo costituiscono una percentuale modesta del fatturato globale e sono dirette in primo luogo ad introdurre innovazioni di processo funzionali alla riduzione dei costi di trasformazione.

Le uniche ricerche sui prodotti riguardano miglioramenti delle caratteristiche di sicurezza.

5.3.3: Spese di Pubblicità

Tab. 5.5: Localizzazione delle Imprese

Aree Geografiche	%
Nord	69,2
Centro	15,4
Sud	15,4

Tab. 5.6: Struttura dei costi

Voci	%
Prezzo ex Fabbrica	100
Materie prime	60/70
Altri Costi Esteri	15
<i>Valore Aggiunto</i>	
- Costo del lavoro	10/15
- Ammortamenti	3
<i>Risultato operativo</i>	3/6

Anche tale fattore di spesa è minimizzato nell'area in esame. I costi di comunicazione hanno incidenza limitata persino sui costi di marketing, fra i quali emerge al contrario il ruolo preponderante dei costi di distribuzione.

I canali di comunicazione privilegiati sono essenzialmente messaggi di tipo tecnico/specialistico su pubblicazioni specifiche, partecipazioni a mostre e fiere e cataloghi rivolti sia al trade che agli installatori.

Va citata l'iniziativa della Ceat Cavi Industrie che ha iniziato una campagna informativa sulla qualità/sicurezza rivolta ai distributori. Tale campagna può essere vista come una risposta strategica alla minaccia proveniente dai paesi emergenti, le cui produzioni sono di qualità nettamente inferiore e talvolta non soddisfacenti i requisiti di legge.

5.3.4: Politiche di prezzo

L'area è caratterizzata da una fortissima concorrenza sul prezzo con evidenti ripercussioni sulla redditività media del settore che risulta modesta ed in fase calante.

Il prezzo è fortemente influenzato dal costo delle materie prime (tab.5.6), ovvero dal costo del rame e delle materie plastiche che, caratterizzate da elevate fluttuazioni (ad esempio il rame è quotato in borsa e dal 92 il Sole-24ore riporta la voce "variante rame" per il calcolo diretto della sua quotazione giornaliera), incidono fortemente sulla domanda proveniente dai distributori e

dall'industria edilizia ma in maniera molto meno rilevante sulla domanda pubblica.

5.3.5: Rapporti con la distribuzione.

La distribuzione dei prodotti è assicurata attraverso l'utilizzo di strutture distributive articolate in maniera omogenea dai diversi competitori, sebbene tale area funzionale costituisca il fattore di maggiore competizione.

Infatti esiste presso quasi tutti i competitori una Direzione Commerciale Centrale che supervisiona l'attività di una rete di agenzie provinciali e negozia direttamente i contratti di fornitura con enti pubblici e maggiori clienti.

La rete di agenzie provinciali serve invece i grossisti, i rivenditori e le industrie che non rivestono importanza tale da determinare l'interesse diretto da parte della direzione commerciale.

Si sottolinea che esiste una tendenza al collegamento dei distributori minori con i produttori minori.

§5.4: Andamento e struttura della domanda

I principali settori di sbocco per i cavi a bassa e media tensione sono rappresentati dall'Enel, che assorbe il 30% della domanda complessiva, e dall'industria edilizia e manifatturiera, che assorbono il 70% della domanda complessiva.

L'andamento del passato triennio ha manifestato una crescita della domanda interna, in quantità, pari al 20,5% nel periodo 86/90 e una crescita del 6,5% nel 90%.

Peraltro, tale positiva evoluzione della domanda interna deve essere collegata con gli elevati investimenti pubblici connessi ad "ITALIA 90" e quindi non costituisce trend estrapolabile nel futuro. Viceversa, appare plausibile che la domanda interna di cavi per basse e medie tensioni manifesterà una tendenza verso la stabilità/declino.

Appare opportuno diversificare fra i cavi a bassa e media tensione.

Per i primi appare plausibile la continuazione del trend negativo iniziato negli ultimi mesi del 90. Infatti l'inversione della tendenza si potrebbe riconnettere alla ripresa dell'attività edilizia e/o infrastrutturale che, tuttavia, sembra improbabile nell'attuale contesto economico.

Per i cavi a medie tensioni l'evoluzione è connessa all'andamento delle attività produttive delle industrie manifatturiere che utilizzano tali cavi nei propri impianti. L'attuale contesto recessivo lascia dubbi sull'effettiva possibilità di ripresa del segmento, che potrebbe peraltro giovare dell'attuazione del Piano Energetico nazionale da parte dell'ENEL.

Bibliografia

ANIE: Relazione del consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci 1990

Annaurio Seat 1990

Databank: Cavi e Conduttori Isolati (1990)

Fabio Milanese: Obi in Italia si legge superhobby
(Largo consumo 5/91)

Mauro Milani: La luce dei dodici
(Largo Consumo 10/91)

Nuovi segmenti che illuminano il settore
(Largo consumo 5/1991)

Paolo Minuto: Il punto vendita s'illumina
(Largo Consumo 12/91)

Marco Morino: Apparecchi per illuminazione in forte
Crescita - Salito a 2800 mld il fatturato
(Sole 24ore 3/01/91)

Marco Moussanet: Illuminazione - Un settore vincente
(Largo consumo 9/1988)

OSRAM: Relazione tecnica sulle lampade ad alogeni

Riccardo Panigada: Cambia l'illuminazione stradale- La
Philips realizza la lampadina eterna
(Sole 24ore 11/06/91)

Riccardo Reis: L'industria italiana della Gomma e Cavi
(Espansione Giugno 1990)

Carmen Robustelli: Un mercato ad alta tensione
(Largo consumo 5/91)

Luca Salamone: Elettronica a corrente alternata
(Largo consumo 5/1991)

Giulia Settimo: L'altra faccia del mercato degli articoli
elettrici (Largo Consumo 3/1988)

Un roseo futuro per i materiali elettrici
(Largo consumo 4/1989)

Ettore Tamos: Leopoldo si fa in tre
(Il mondo 19/26 agosto 1991)