

LUISS 

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia Industriale

Il mercato dei diamanti: il caso De Beers

Prof.ssa Valentina Meliciani

RELATORE

217011 Jacopo Paccagnini

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE

Il mercato dei diamanti: il caso De Beers

Cap. 1: Il monopolio di De Beers

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Diamanti e surrogati: cenni storici e offerta
- 1.3 Il mercato dei diamanti: domanda, offerta ed equilibrio
- 1.4 I fallimenti di mercato
 - 1.4.1 Il monopolio: l'avvento di De Beers
 - 1.4.2 Lo sviluppo attraverso la CSO
- 1.5 Altri fattori che incidono sul prezzo dei diamanti

Cap.2: La fine di un'era: De Beers dal monopolio all'oligopolio

- 2.1 Introduzione
- 2.2 Le cause del declino di De Beers
 - 2.2.1 Evoluzione del mercato russo: Alrosa
 - 2.2.2 Evoluzione del mercato australiano: Rio Tinto
 - 2.2.3 Evoluzione del mercato canadese: BHP Billiton
 - 2.2.4 Evoluzione del mercato angolano: Lev Leviev
- 2.3 De Beers da un oligopolio collusivo ad uno non collusivo
- 2.4 Tentativi di De Beers di riconquistare il potere di mercato
- 2.5 Conclusioni

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'obbiettivo della trattazione è di presentare l'evoluzione del mercato dei diamanti, partendo dalla sua origine, con un excursus sulle prime forme di scambio, per passare poi alla fondazione di una società che riuscirà ad instaurare un vero e proprio monopolio in questo settore, la De Beers. Verranno presentate le principali ragioni per cui la società, guidata dalla famiglia Oppenheimer, è riuscita ad ottenere questo controllo, prima tra tutte la scarsità della risorsa alla base del suo commercio. Non serve sottolineare che il diamante è sempre stato un elemento molto raro e tale rarità non è da ricondursi solo alla difficoltà che si riscontra nel ricercare siti di estrazione ma, anche e soprattutto, alle difficoltà estrattive che lo caratterizzano. A riguardo una sezione del primo capitolo illustrerà proprio le principali modalità estrattive utilizzate sin dall'antichità, proprio per evidenziarne le enormi insidie. L'esclusività di questo minerale ha permesso a De Beers di instaurare un vero e proprio monopolio, basato su una risorsa che non solo era incredibilmente richiesta, anche di questo si parlerà nel corso del primo capitolo facendo riferimento alle sue principali applicazioni, tecniche e non, ma che era pressoché impossibile reperire per vie alternative.

In un primo momento l'impresa costituiva pressoché l'unica produttrice di diamanti a livello mondiale, o per lo meno l'unica in grado di gestire questa produzione, grazie ad adeguate strutture di estrazione e trasporto delle pietre. Tuttavia le scoperte successive di nuovi giacimenti in tutto il territorio africano metteranno in dubbio questa condizione di monopolio e la società sarà costretta a trovare un modo alternativo per controllare l'offerta ovvero la Central Selling Organization (CSO). Tale organizzazione permetteva di far confluire tutte le gemme estratte nel territorio africano in un unico canale di vendita di modo che fosse sempre possibile controllare quante di queste si trovassero sul mercato per la vendita. (Legrand, 1981)

Nel proseguo si tratterà della perdita di controllo da parte della società che non potendo più agire sull'offerta, cercherà di concentrarsi sulla domanda, per stimolarla. In questo caso verranno attuati particolari programmi, primo tra tutti il Supplier Of Choice (SOC).

L'elaborato è strutturato come segue: nel capitolo primo si cerca di comprendere il motivo dell'elevato valore dei diamanti. Qui, dopo un primo breve excursus sull'origine del mercato delle pietre preziose, si procede ad analizzare i fattori che determinano l'offerta. Tramite questa analisi si evince che la difficoltà di estrazione e lavorazione del minerale concorrono al suo elevato valore. Nel proseguo vengono presentate le principali applicazioni a cui questo può essere destinato e quindi gli elementi che costituiscono la domanda. Si tratta poi di come il mercato dei diamanti non rispetti le condizioni di equilibrio concorrenziale, ed anzi costituisca un vero e proprio fallimento di mercato.

La principale ragione è riconducibile proprio alla scarsità delle risorse su cui esso si basava il che rendeva impossibile l'instaurarsi di una forma di concorrenza perfetta. Dopo questa fase introduttiva si passa ad analizzare il caso De Beers che rappresenta senza ombra di dubbio uno dei casi più eclatanti di monopolio degli ultimi anni. La società dopo la sua fondazione è infatti riuscita a controllare la quasi totalità del mercato tramite una particolare organizzazione la CSO il cui compito, per mezzo degli organi che la componevano, era quello di assorbire tutta l'offerta di diamanti del territorio allo scopo di evitare che una quantità di diamanti troppo grande si riversasse sul mercato facendone crollare il prezzo. L'obiettivo del capitolo è quello di presentare De Beers come la leader indiscussa del mondo dei diamanti.

Il secondo capitolo è invece focalizzato sull'analisi delle circostanze che hanno inciso sul mercato dei diamanti provocando la sua trasformazione da monopolio ad oligopolio, in cui De Beers non detiene più il controllo assoluto del mercato ma si trova a dover fronteggiare rivali molto forti, primo tra tutti Alrosa. Dopo aver presentato le cause che porteranno al suo declino, si analizzano nel dettaglio gli sviluppi dei suoi competitors, mostrando come in tutti i casi la società abbia tentato di instaurare un'alleanza con le varie parti senza però riuscirci. L'obiettivo del capitolo è di mostrare il passaggio prima da monopolio a oligopolio collusivo, nel breve lasso di tempo in cui i rivali hanno acconsentito a far confluire la loro produzione nel CSO, poi quello da oligopolio collusivo a concorrenziale. Infine si presenteranno le scelte intraprese dalla società per risollevarsi dalle ceneri e recuperare parte del potere che le era stato sottratto. Scelte volte in questo caso a rilanciare la domanda, piuttosto che a controllare l'offerta; tra questi il Supplier Of Choice (SOC).

CAPITOLO I

IL MONOPOLIO DI DE BEERS

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Diamanti e surrogati: cenni storici e offerta
- 1.3 Il mercato dei diamanti: domanda, offerta ed equilibrio
- 1.4 I fallimenti di mercato
 - 1.4.1 Il monopolio: l'avvento di De Beers
 - 1.4.2 Lo sviluppo attraverso la CSO
- 1.5 Altri fattori che incidono sul prezzo dei diamanti

1.1 Introduzione

In questa sezione si analizza il settore dei diamanti; spaziando dalla nascita delle prime forme di scambio a quella del mercato in quanto tale. Il capitolo si apre con un paragrafo, in cui vengono enunciate varie nozioni riguardo ai diamanti: come vengono a formarsi, quali sono stati i principali mercati di scambio, le motivazioni per cui questi hanno un valore elevato; si presenta poi un confronto con i diamanti sintetici ed infine si fa riferimento alla *value chain*, le varie fasi che portano il diamante “*from mine to finger*” (Prinsloo et al, 2011, p. 19) (ovvero dalla miniera al dito dell'utente). L'idea di questa sezione è quella di far capire cosa renda i diamanti così rari e costosi, concentrandosi sul lato dell'offerta. Nel paragrafo successivo si analizza più nel dettaglio il mercato dei diamanti concentrandosi sul lato della domanda. Il tema centrale del paragrafo è proprio quello di concentrarsi sulla domanda di diamanti spiegando, dopo un excursus sulle principali applicazioni del minerale, quali sono le motivazioni che possono spingere un privato o un'impresa all'acquisto.

In seguito si passa ad analizzare i fallimenti di mercato, ovvero le condizioni di mercato che deviano dall'equilibrio precedentemente trattato; ci ricollegiamo quindi alla trattazione del monopolio, il più celebre dei fallimenti di mercato e al monopolio naturale, la sua declinazione più importante. Dopo una disamina sia teorica che pratica sulla sopraddetta forma di mercato, si tratta di De Beers, partendo dalla storia della sua fondazione ad opera di Cecil Rhodes, primo presidente della società, il cui ruolo sarà decisivo nel raggiungimento del dominio ad opera della società. In questa sezione viene trattato il periodo di splendore della società, concentrandosi, sulle figure di spicco e sulle scelte logistiche più importanti. Qui dopo la formazione e le prime scelte imprenditoriali, si passa ad analizzare lo sviluppo della società sotto il controllo di Ernest Oppenheimer; in questa fase viene presentata un'analisi della CSO (Central Selling Organization), l'organizzazione utilizzata dalla società per

controllare eventuali fluttuazioni della domanda e poter quindi controllare il prezzo dei diamanti a proprio piacimento. La CSO rappresenta dal punto di vista del controllo di mercato un vero e proprio capolavoro ed è stato lo strumento attraverso cui De Beers è riuscita a controllare il mercato dei diamanti fino ai giorni nostri. L'obiettivo è proprio quello di enfatizzare la posizione di dominio assoluto raggiunto dalla società, e come quest'ultima le abbia permesso di agire su domanda ed offerta e quindi di controllare i prezzi (la società aveva di fatto instaurato un monopolio naturale, poiché derivante dalla scarsità di risorse). Tema centrale del paragrafo è proprio il voler presentare De Beers come la principale società nell'industria dei diamanti che, grazie alla spinta dei suoi leader molto ambiziosi è riuscita a raggiungere un dominio assoluto nel settore. Occorre precisare fin da questa prima esposizione come quella che segue sarà sì una condizione mercato caratterizzata dal pieno controllo della società, ma una forma di mercato di questo tipo non può certo essere ricondotta ad un monopolio in senso stretto; basti pensare che malgrado De Beers sia riuscita ad ottenere il controllo di buona parte del mercato (circa l'80%), questo controllo non sarà certo totale e la società dovrà comunque sempre far fronte a piccoli competitors. Come vedremo proprio l'aggravarsi delle condizioni di gestione della società, dovuto a vari fattori, unito alla nascita di molte imprese indipendenti, porteranno alla fine di questo "monopolio". Il capitolo si chiude con una trattazione sul come vengano effettivamente determinati i prezzi nella forma di mercato realizzata dall'impresa; si pone enfasi sulla GIA, l'istituto gemmologico che ha provveduto alla standardizzazione del criterio delle 4C per la valutazione dei diamanti, e su come questa abbia cambiato radicalmente il mondo dei diamanti, rendendoli di fatto una forma di investimento e contribuendo in modo decisivo all'incremento della domanda degli stessi. Nello stesso paragrafo si procede ad una breve panoramica sui poli di estrazione diamantiferi e sulla quantità di diamanti presente effettivamente sul mercato, ovviamente i dati qui esposti sono relativi al periodo di trattazione del capitolo uno che procede dal 1880 a, circa, il 1980.

1.2 Diamanti e surrogati: cenni storici e offerta

Il diamante è il decimo elemento della scala di Mohs, un criterio empirico per la valutazione della durezza dei minerali, e quindi uno dei più resistenti in natura (l'idea alla base del procedimento è quella di verificare, per ogni minerale, quali altri esso scalfisce e da quali è scalfito). La luminescenza, la capacità di catturare la luce e brillare con colori diversi, è un'altra proprietà che aggiunge valore ai diamanti. Infatti l'indice di rifrazione del minerale è di 2,42 (Zancatella, 1980). Alcuni testi risalenti al quarto secolo a. C. testimoniano già come il diamante fosse noto alle popolazioni e utilizzato per scambi commerciali data la sua rarità e la sua resistenza. Il termine diamante deriva da *adàmas*, parola con cui nell'antica Grecia si era soliti indicare qualcosa di indistruttibile. Malgrado la loro grande

fama i diamanti erano però scarsamente diffusi, in quanto incredibilmente rari (proprio questa rarità unita alla difficoltà di estrazioni, contribuirà alla costituzione del monopolio di De Beers in questo mondo). Per secoli la durezza e la brillantezza di queste pietre hanno contribuito alla loro crescente domanda. Tuttavia il vero motivo che in tempi antichi spingeva ad acquistare diamanti era il grande alone di mistero che li circondava. Molti, soprattutto nella Grecia antica, associavano ai diamanti poteri sovranaturali, attribuendogli capacità curative e benefiche molto importanti. Per ricollegarci al concetto delle prime righe e cioè al perché i diamanti siano così rari non c'è modo migliore che fare riferimento alla loro formazione ed estrazione.

Il diamante è una delle forme allotropiche in cui può presentarsi il carbonio, altra forma comune è la grafite.¹ I diamanti si formano in migliaia di anni a circa 150-200 km dove sussistono tutte le condizioni per la loro formazione (temperatura e pressione). Altro modo per realizzare i diamanti è all'interno di un laboratorio, così detti diamanti sintetici, questi ultimi tuttavia non godono delle medesime proprietà di durezza e lucentezza, di un diamante naturale; il che spiega perché, anche se la produzione di diamanti artificiali è divenuta sempre più accurata ed efficiente, il prezzo degli "originali" non sia diminuito, ma aumentato. I diamanti vengono estratti con procedure molto complesse e costose dai loro depositi, che possono essere distinti in primari e secondari: I primi si formano solitamente ad una profondità di circa 150-200 km di profondità, in rocce dette kimberliti e lamproiti, i secondi, i primi in cui l'uomo ha potuto rinvenire i diamanti, si dividono in alluvionali ed eluvionali. Derivano dall'erosione da parte dell'acqua (maree o piogge) dei giacimenti primari, il che porta i diamanti in zone diverse da quelle di origine.²

Fino al XVIII secolo l'unica sede di estrazione e lavorazione dei diamanti fu l'India. Sarà solo nel 600 d. C. che i diamanti giungeranno in occidente grazie ai fiorenti rapporti commerciali con la Repubblica Veneziana. La penisola italiana avrà un ruolo importante nel commercio di queste pietre; basti pensare che è stato proprio un italiano, Vincenzo Peruzzi, ad inventare un modo innovativo per tagliare i diamanti ("taglio triplo"), taglio che fino ad allora era molto impreciso e difficoltoso.³

Nel 1498 Vasco da Gama scoprì una via più rapida per raggiungere l'India e questo permise a Bruges, cittadina del Belgio, di spodestare il monopolio veneziano. La fiorentina cittadina, anch'essa specializzata nel taglio dei diamanti (basti pensare che proprio in questo periodo si erano sviluppate le prime scuole di lavorazione dei minerali), li riceveva da Venezia stessa attraverso la Valle del

¹ <https://it.wikipedia.org/wiki/Diamante>

² https://digilander.libero.it/Giankielove/page/diamanti_nel_mondo.htm

³ https://digilander.libero.it/Giankielove/page/cenni_storici.htm

Reno. Il rapporto tra le due rimase stabile anche perché la distanza che le separava rendeva difficile un conflitto di interessi di natura economica ed inoltre, benché fossero entrambe specializzate nel taglio dei diamanti, la stessa distanza che le separava rendeva preferibile il trasporto di pietre grezze piuttosto che tagliate. Bruges che nel corso del XIV secolo aveva ancora un ruolo preminente, iniziò il suo lento declino, a causa dell'interruzione del fiume Zwyn, in favore di Anversa, che si procurava diamanti tramite un commercio con Lisbona, dove arrivavano gran parte dei diamanti provenienti dall'India. Intorno al XV secolo Anversa deteneva il monopolio nel mondo delle pietre preziose, per i suoi porti passava infatti circa il 50% del commercio mondiale ad esse riferito. La città iniziò però un'intensa rivalità con Amsterdam la quale dava asilo ad un gran numero di rifugiati spagnoli, che erano in gran parte tagliatori esperti di diamanti. Nel 1725 furono scoperti dei giacimenti diamantiferi a Minas Gerais, una località di estrazione d'oro brasiliana. Questa scoperta destabilizzò l'economia. L'ingente aumento di offerta di diamanti grezzi ebbe l'effetto di ridurre considerevolmente i prezzi. Il Brasile aveva però raggiunto una condizione di vantaggio rispetto agli altri paesi, vantaggio che però non riuscì a sfruttare in tempo, a causa dell'ascesa del rivale più temibile l'Olanda. Nel 1652 colonie olandesi erano state erette in Africa allo scopo di creare un porto fortificato per le navi provenienti dall'India, qui ben due secoli dopo sarà scoperto un diamante dalle notevoli dimensioni (sarà infatti un giovane boero, Erasmus Jacobs, a rinvenire un diamante di ben 21,25 carati). Circa due anni dopo il ritrovamento della prima gemma a cui è stato dato il nome di "Eureka", è stato fatto un altro ritrovamento eccezionale questa volta di una pietra da 83,50 carati. Sarà proprio in seguito a questi ritrovamenti che verrà fondata quella che sarà destinata a detenere il monopolio nel mondo dei diamanti fino agli anni '80 del XX° secolo, ovvero De Beers. (Lenzen et Delveaux, 1981)

Gli agricoltori delle zone sottoposte a questa grande "caccia" ai diamanti, preferirono vendere le loro proprietà. Emblematico il caso dei fratelli De Beers all'interno dei cui possedimenti verranno scoperte le cinque principali miniere d'Africa (Dutoitspan, Bultontein, De Beers, Wesselton e Kimberly).⁴

Per comprendere a pieno le dinamiche dietro l'estrazione dei diamanti ritengo sia utile fare riferimento alla catena del valore, questa permette di capire cosa si colloca dietro il semplice anello che si può vedere all'anulare di una novella sposa, dando la possibilità anche all'osservatore più disattento di prendere coscienza della complessità di questo mondo. L'analisi che segue si concentra quindi sull'offerta di diamanti e su come essa possa effettivamente concretizzarsi.

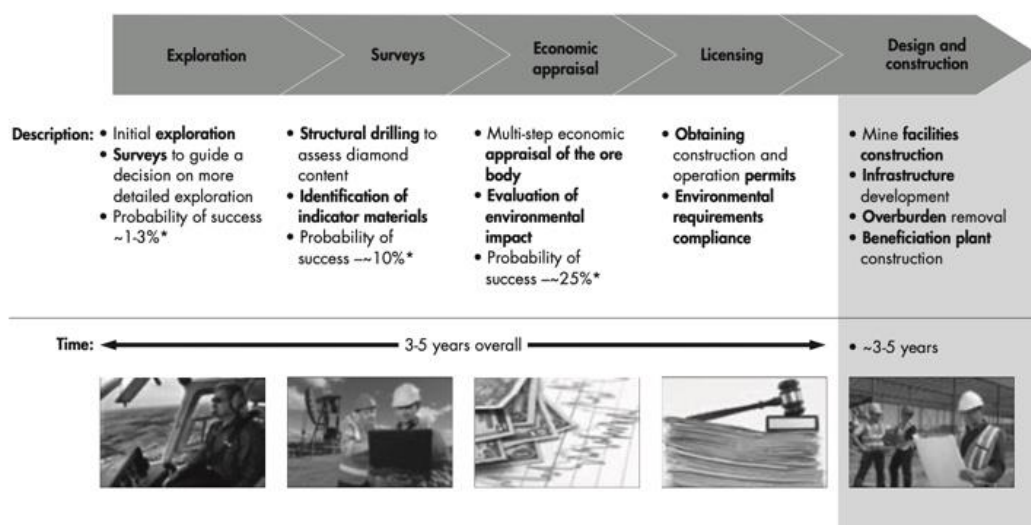
Partiamo con il definire la catena del valore che di fatto descrive l'insieme delle attività necessarie

⁴ https://digilander.libero.it/Giankielove/page/cenni_storici.htm

per portare un prodotto o un servizio dalla sua fase di concepimento a quella di consegna dello stesso alla clientela, attraverso le diverse fasi di produzione. (Kaplinsky e Morris, 2000)

Vari attori sono necessari per svolgere le operazioni essenziali per estrarre il diamante grezzo, per trasformarlo in un “gioiello” e per renderlo disponibile all’acquirente finale. Tra questi: minatori, tagliatori, gioiellieri, rivenditori, ecc. ognuno di loro contribuisce al processo di estrazione, produzione e vendita dei diamanti. Possiamo scomporre il processo in otto fasi principali: la prima è quella di esplorazione: in questa prima fase vengono ricercati i siti di estrazione con maggiore probabilità di contenere diamanti. Una volta individuati, si valutano le possibilità a livello economico di una eventuale estrazione e, nel caso ci sia il consenso, si procede con lo scavo. Questa fase risulta la più lunga e quella in cui c’è maggiore probabilità di incertezza (fig 1.1); all’esplorazione segue una fase di analisi ed estrazione: in cui si procede ad analizzare il terreno, scegliendo il metodo di estrazione più adatto. Una volta che le pietre vengono estratte si passa alla fase di classificazione e vendita: qui i diamanti vengono divisi in categorie con l’impiego di macchine e si procede al loro collocamento nel mercato con aste o vendite private. Le pietre così selezionate sono tagliate e lucidate e poi acquistate dai gioiellieri. Segue poi la lavorazione da parte dei gioiellieri e la consegna ai venditori; circa un quarto di milione di rivenditori costellano il panorama delle pietre preziose e vanno a costituire l’anello di congiunzione tra acquirenti e gioiellieri. L’ultima fase è quella di acquisto da parte dei clienti finali, fase che segna l’anello di congiunzione tra acquirenti e venditori e quindi tra domanda e offerta. (Prinsloo et al, 2011)

Figura 1.1: Fase di esplorazione del terreno di estrazione (fonte: Prinsloo et al, 2011)



A questo punto una domanda sorge spontanea: “come vengono estratti i diamanti?”. Ovviamente senza un’ estrazione non può esserci un’ offerta, inoltre, ricordiamolo, è proprio la difficoltà nel “conquistare” i diamanti che ne determina l’ elevato valore. Ovviamente in tempi moderni la modalità di estrazione appare più facile ed economica da realizzare, ma non si discosta troppo da quella antica. In origine i diamanti erano estratti dai giacimenti secondari di natura alluvionale, il che permetteva di trovare gemme in modo facile e poco dispendioso. Con l’ aumento della domanda e con la scoperta dei giacimenti sotterranei si sono sviluppate le prime procedure per estrarre diamanti dal sottosuolo. Le tecniche moderne non si distanziano troppo da quelle antiche che venivano adoperate già in India ai tempi delle primissime scoperte. Il procedimento era semplice: una volta scoperto un sito idoneo, si iniziavano gli scavi e, una volta giunti alla profondità desiderata, si provvedeva all’ estrazione. È possibile distinguere tre diverse modalità di estrazione che differiscono le une dalle altre per il modo in cui viene effettuato lo scavo e reperita la pietra. La prima modalità sviluppatasi nel corso degli anni 20, detta *estrazione per vuoti o per camere*, consisteva nello scavare tunnel sotterranei di modo che i giacimenti che li circondavano collassassero, per gravità, frammentando la kimberlite e permettendo così di estrarre diamanti con grande facilità. Tale metodo, seppur molto funzionale appariva però incredibilmente rischioso, poiché i calcoli da effettuare per stabilire il diametro esatto dei tunnel erano molto complessi e spesso si rischiava che il giacimento collassasse su sé stesso prima del tempo. Circa trent’anni dopo grazie all’ esperienza maturata in questo tipo di estrazione si sviluppò un nuovo procedimento, *l’ estrazione per franamento a blocchi*, che prevedeva lo stesso tipo di scavi del metodo precedente, tuttavia a crollare era solo una parte della kimberlite. Il procedimento era semplice le gallerie venivano rinforzate con del cemento, tranne che in alcuni punti, quelli che si desiderava franassero per permettere l’ estrazione del minerale. La pietra così frantumata veniva poi convogliata, con dei canali particolari, all’ interno di camion per il trasporto verso l’ esterno. A differenza del precedente, per questo metodo era meno necessario il coinvolgimento umano e questo lo rendeva più sicuro.

La tecnica più recente, applicata anche da De Beers per i suoi scavi in Sud Africa fu quella del *glory hole*, che prevedeva di scavare un grande foro a più piani con la tecnica dei terrazzamenti. In ogni piano, che veniva realizzato in modo da avere un’ inclinazione di 65 gradi, venivano scavati dei tunnel che successivamente erano fatti detonare; la gravità, favorita dall’ inclinazione, faceva cadere le pietre verso il fondo della miniera. Qui, dopo essere state setacciate da una serie di filtri sempre più sottili, erano caricate su un camion per il trasporto, con un sistema di canali simile a quello del precedente metodo. (Residori, 2016)

Per comprendere appieno questo mondo occorre analizzare anche l'offerta di beni sostituti che come sappiamo hanno un forte impatto sulla quantità domandata del bene principale, soprattutto se commercializzati ad un prezzo inferiore. Ovviamente la principale differenza tra i due tipi di pietra è la modalità di produzione; geologica per il diamante naturale, tecnologica per quello sintetico. Quest'ultimo è noto anche con l'acronimo di HPHT: *High-Pressure-High-Temperature*, che idealmente rappresenta la sua modalità di produzione. Altro acronimo utilizzato è quello di CVD: *Chemical-Vapor-Deposition*. Nel periodo coincidente alla prima presidenza di De Beers, 1888-1927, furono numerosi i tentativi di produzione di diamanti sintetici da immettere sul mercato per sfruttare l'enorme domanda di un bene con una così scarsa offerta. Tuttavia nessuno di questi esperimenti ebbe successo almeno fino al 1953; anno in cui, tramite la nuova tecnica della *Detonation Synthesis*, verrà prodotto il primo diamante sintetico, commercializzato poi nel 1960.⁵

Come è facile intuire la scienza dei surrogati è molto complessa e solo oggi si iniziano ad ottenere risultati soddisfacenti; appare chiaro quindi come il fenomeno non sia rilevante ai fini della nostra esposizione per una serie di ragioni: In primo luogo i diamanti sintetici riusciranno a prendere campo solo ai giorni nostri, e non quindi ai tempi dell'avvento e dello sviluppo della compagnia; inoltre la produzione di questo tipo di diamanti è comunque molto costosa per le tecniche innovative impiegate, quindi la convenienza nell'acquistare un surrogato risulta molto limitata; per non parlare del fatto che i diamanti così prodotti hanno dimensioni inferiori, e quindi sono meno apprezzati dei diamanti naturali; inoltre in molti casi, se pur identici dal punto di vista estetico, i surrogati hanno proprietà inferiori ai diamanti naturali, il che ne rende difficili applicazioni di carattere tecnico. Appare chiaro fin da questa prima analisi come il mondo dei diamanti sia più complesso di quello che possa sembrare; di seguito analizzeremo come l'aumento esponenziale della quantità di diamanti estratti e, quindi disponibili, abbia portato a dinamiche conflittuali tra le principali compagnie che li producevano. Da prima De Beers, come monopolista, deteneva il pieno controllo sia per quanto riguarda la quantità che il prezzo, ciò era reso possibile dalla scarsità di offerta rispetto alla domanda. In seguito l'avvento di altre imprese, reso possibile appunto dalla scoperta dei nuovi giacimenti, porterà a nuovi scontri e alleanze che verranno analizzati nella seconda parte.

1.3 Il mercato dei diamanti: domanda, offerta ed equilibrio

Fino ad ora ci siamo concentrati sulla ricerca dei diamanti, analizzando quindi il lato dell'offerta, proponendo una breve summa di quello che è stato lo sviluppo della ricerca dai diamanti nel tempo, ci concentreremo ora sulle motivazioni che spingono una persona a ricercare un bene di tale pregio.

⁵ <https://gemmologia.wordpress.com/2019/04/08/il-diamante-sintetico-hpht/>

In questa sede non analizzeremo le motivazioni di gratificazione sociale che possono spingere un individuo ad acquistare diamanti, ma ci concentreremo brevemente sulle sue proprietà, che lo rendono desiderabile a livello industriale e collettivo; per poi trattare della sua rilevanza come forma di investimento. Partiamo con il dire che il diamante è caratterizzato da un'estrema durezza, un'elevata conduttività termica ed una forte dispersione ottica:

- estrema durezza: il diamante rappresenta il decimo elemento della scala di Mohs e quindi di fatto il più resistente esistente in natura.
- elevata conduttività termica: i diamanti sono elementi con un'elevata capacità di mantenere e trasmettere il calore; hanno anche un elevato punto di fusione, che si attesta intorno ai 6420 gradi Fahrenheit.
- forte dispersione ottica: il diamante ha un'ottima capacità di rifrangere la luce, con un indice di rifrazione di 2,42.

(Prinsloo et al, 2011)

Queste proprietà li rendono adatti a varie applicazioni. Esistono tre classi in cui possono essere ricompresi i diamanti industriali: la prima comprende i così detti *crushing boart* (di bassa qualità e macinati per ottenerne di varie grandezze), la seconda le pietre più piccole (0,005-0,5 ct), ma regolari, utilizzate come punte per le macchine da perforazione della roccia, la terza i diamanti più grandi (0,6-10 ct) o con forme che li rendano adatti ad un compito specifico. Questi sono impiegati nella fabbricazione di strumenti abrasivi e di trafilatrici.

“Gli usi industriali del diamante sono così elevati che non è possibile elencarli tutti”. (van de Schrick et Smith, 1981, p. 279)

Tra le più note applicazioni vi è l'utilizzo per il taglio e l'incisione delle pietre preziose, di minore durezza, o del vetro. Per rimanere sugli utilizzi quotidiani, spesso coloro che si occupano di lavorare finestre e specchi possiedono una punta di diamante con cui eseguire i tagli e le rifiniture. Tra le applicazioni meno conosciute vi sono la realizzazione di lenti da vista e la lavorazione di alcune componenti del motore a scoppio, dove occorre uno strumento di grande precisione per evitare rotture. In quest'ultimo campo risulta anche di vitale importanza un'ulteriore proprietà del diamante ovvero la sua elevata conduttività termica, che consente di evitare un riscaldamento eccessivo e non tollerato dalle delicate parti di un motore. Un'altra applicazione del minerale, riguarda la realizzazione di cavi conduttori molto sottili, spesso usati per la costruzione di computer o di altra apparecchiatura elettronica. Ancora il diamante ha trovato applicazioni nelle macchine escavatrici andandosi a sostituire ai rumorosissimi martelli pneumatici e consentendo quindi di lavorare anche

nelle ore notturne; inoltre l'impiego di trivellatrici a punta di diamante ha reso molto più efficace l'estrazione di petrolio e dei diamanti stessi dal sottosuolo. L'ultima grande applicazione degna di nota è quella della costruzione di un oblò di diamante all'interno della sonda spaziale Pioneer, lanciata in orbita nel 1978 per raggiungere Venere; qui era necessario creare una finestra che permettesse di vedere sull'esterno, ma che fosse anche in grado di proteggere la delicata strumentazione, si ricorse quindi al diamante per lo svolgimento di questo delicatissimo compito. (van de Schrick et Smith, 1981)

Dal punto di vista finanziario il diamante è considerato una delle forme più sicure di investimento; basti pensare che questi, a differenza di altri beni mobili ed immobili, non si deteriorano e tendono ad incrementare di valore. Celebre a tal proposito lo slogan; *"a diamond is forever"*, coniato nel 1947 da Frances Gerety, copywriter dell'agenzia pubblicitaria N. W. Ayer & Son. Tale spot oltre a specificare l'importanza dei diamanti dal punto di vista finanziario, ne dà una visione estremamente sentimentale. Per un individuo diventa piacevole acquistare un diamante da regalare alla propria sposa, se ha la consapevolezza che esso durerà per sempre (si può dire che l'industria del diamante cerca di associare l'eternità nel tempo del diamante a quella dell'amore). Celebre è a tal proposito la citazione di Nicky Oppenheimer:

"A gemstone is the ultimate luxury product. It has no material use. Men and women desire to have diamonds not for what they [diamonds] can do but for what they desire".⁶

Tutti questi fattori incidono sulla domanda di diamanti. La curva di domanda può essere idealmente definita come la relazione tra quantità domandata da un consumatore (individuo o gruppo di individui) e il prezzo di una specifica merce. In questo caso la curva di domanda per uno specifico consumatore di un dato prodotto riassume la relazione tra quantità domandata da un dato consumatore, in un certo periodo di tempo ed il prezzo. (Marshall, 1890)

Per il principio dell'utilità marginale decrescente, la curva di domanda ha un'inclinazione negativa. Ciò sta a significare che all'aumentare del prezzo diminuisce la quantità domandata e viceversa. La curva di domanda dipende da una serie di variabili tra cui: I gusti e le preferenze del consumatore, il suo reddito monetario e il prezzo degli altri prodotti. Al variare di uno di questi tre fattori otteniamo uno spostamento della curva che porta ad una variazione delle combinazioni tra quantità domandata

⁶ Oppenheimer, N. DeBeers deputy chairman, at a Foreign Correspondents Association Lunch, (source reuters), in <http://www.danforthdiamond.com/debeers-and-beyond> .

e prezzo. Al contrario l'offerta ha un'inclinazione positiva e all'aumentare del prezzo aumenta la quantità offerta. L'equilibrio si trova nell'intersezione tra le due curve, condizione che si verifica quando la domanda eguaglia l'offerta di un dato bene. (Scognamiglio, 2016)

Immaginate il mercato dei diamanti che abbiamo descritto nel paragrafo precedente, appare chiaro che la scoperta di nuovi depositi di estrazione comporterebbe un incremento della quantità offerta e quindi una diminuzione del prezzo che sarete disposti a pagare; l'esatto opposto si verificherebbe in caso di un peggioramento delle condizioni di estrazione, questo diminuirebbe la quantità che viene offerta e conseguentemente ne aumenterebbe il prezzo. Quanto riportato potrebbe apparire banale, ma non lo sarà più nel proseguo della trattazione; il mercato dei diamanti è un mercato incredibilmente complesso in cui le probabilità che venga scoperto un nuovo giacimento sono molto elevate, così come lo sono quelle che lo stesso si esaurisca o sia costretto alla chiusura. La tematica dell'offerta e della domanda risulterà centrale nei paragrafi seguenti in cui verrà analizzata la strategia di De Beers che utilizzerà la CSO, un'organizzazione per la compravendita di diamanti, proprio allo scopo di controllare eventuali eccedenze di offerta e quindi evitare che un quantitativo troppo elevato di diamanti si riversasse nel mercato, destabilizzando la produzione. Nella trattazione cercheremo di concentrarci sulla domanda e l'offerta di diamanti non tenendo conto dell'esistenza di prodotti sostitutivi, che potrebbero comportare variazioni della domanda dei beni principali, o delle preferenze del consumatore, ma basandoci semplicemente sul rapporto tra quantità e prezzo degli stessi.

1.4 I fallimenti di mercato

Il mercato ideale è caratterizzato da una condizione di concorrenza perfetta, tuttavia nella realtà questa condizione di mercato appare utopica ed irrealizzabile. Basti pensare che ad oggi non è possibile identificarne un caso concreto e l'unica sua possibile rappresentazione e formulazione è a livello teorico. Tale modello si basa su cinque assunti di base, il cui venire meno, anche solo di uno di essi, inficia l'ipotesi di concorrenza perfetta e fa giungere inevitabilmente ad una delle altre forme di mercato che analizzeremo in seguito:

- **Struttura del mercato atomistica:** le imprese operanti nel mercato sono numerose e di piccole dimensioni, il che fa sì che per la singola impresa sia impossibile avere un impatto significativo sulla condotta delle altre o sul mercato in generale, data la sua ristretta quota di mercato⁷.
- **Omogeneità del prodotto:** i prodotti offerti dalle imprese sono perfetti sostituti, quindi il consumatore non ha convenienza ad acquistare da un'impresa piuttosto che da un'altra.

⁷ La quota di mercato è la percentuale di vendite di un'azienda (fatturato) rispetto al totale del settore

- **Informazione perfetta:** imprese e consumatori hanno una perfetta conoscenza delle informazioni di mercato (prezzo, qualità e caratteristiche tecnologiche del prodotto).
- **Libertà di ingresso e di uscita dal mercato e completa mobilità dei fattori di produzione:** le imprese possono entrare ed uscire dal mercato senza ostacoli o costi, i fattori produttivi, come il lavoro, possono muoversi liberamente da un mercato all'altro e le materie prime e le altre risorse di produzione non sono controllate da pochi operatori.
- **Price taking:** all'interno di un mercato in concorrenza perfetta ciascuna impresa considera il prezzo come dato. Ogni operatore sa che se fissasse un prezzo superiore a quello delle altre imprese, perderebbe l'intera quota di mercato; Al contrario se decidesse di abbassare il prezzo amplierebbe la sua quota di mercato includendo quella delle altre imprese, ma ciò a fronte di una capacità produttiva non sufficiente a far fronte alla domanda. (Scognamiglio, 2016)

Tuttavia il nostro non è certo un caso di concorrenza perfetta e cerchiamo di mostrare il perché.

Vi sono 5 situazioni in cui il mercato non si trova in concorrenza perfetta, in economia, vengono definite fallimenti del mercato e forniscono una giustificazione teorica all'intervento dello Stato. Tra queste vi è il Monopolio, che si verifica quando è meno costoso produrre tutto l'output di mercato in un'unica o in poche imprese piuttosto che in più imprese. In regime di monopolio (una forma di concorrenza imperfetta), le imprese producono in corrispondenza del punto in cui i ricavi marginali sono uguali al costo marginale, anziché al prezzo. Poiché il monopolista è l'unico venditore sul proprio mercato, si confronta con una curva di domanda inclinata negativamente: per vendere più prodotto, sarà costretto ad abbassare il prezzo, o deve accettare di vendere di meno se vuole praticare un prezzo più alto. Il ricavo totale del monopolista sarà dato dal prezzo meno ciò che si perde abbassando il prezzo sulle altre unità. Quanto esposto fino ad ora serve a farci capire come nel mondo reale sia virtualmente impossibile ottenere una condizione di mercato in concorrenza perfetta e come anche se si riuscisse ad ottenerla sarebbe comunque impossibile mantenerla. A tal proposito: Grossman e Stiglitz, 1980, evidenziano l'inevitabilità dei fallimenti di mercato come condizione imprescindibile nell'evoluzione dei mercati, che sono per loro natura imperfetti. Il mondo dei diamanti si caratterizza per una scarsità di risorse primarie, il che rende impossibile l'attuazione di un sistema di concorrenza perfetta. Vediamo ora nel dettaglio le caratteristiche imprescindibili affinché il mercato si dica efficiente e il perché queste non siano rispettate in questo caso. Per quando concerne un mercato atomistico, appare evidente come in un mercato in cui la totalità dei fattori produttivi (diamanti) sono controllati da una sola o da poche grandi imprese, risulta difficile creare una condizione per cui ci siano numerosi competitors (anche per colpa dei *sunk cost*). Analizzando l'evoluzione del mercato dei diamanti dal 1800 ad oggi è evidente come questo sia riservato ad un

numero di competitors ridottissimo; in un primo momento con un'unica società produttrice la De Beers, e poi con pochi grandi rivali. L'omogeneità del prodotto può dirsi rispettata, anche considerando che i diamanti che consideriamo nella nostra esposizione sono grezzi e quindi la diversità tra i prodotti forniti da due fornitori appare limitata. L'informazione perfetta non può esistere se non nel mercato ideale dell'economia classica. La libertà di ingresso e di uscita appare limitata dai *sunk cost*, costi irrecuperabili che devono essere affrontati da chi decide di abbandonare il mercato. Per ultimo la condizione di *price taking* non può essere rispettata in condizioni diverse dalla concorrenza perfetta. In questo caso le imprese agiranno da *price maker*, nel caso di monopolio, o concorreranno sul prezzo nel caso di oligopolio. Le considerazioni fino a qui esposte servono a farci capire che il mercato perfetto non esiste e che in un'economia reale sono presenti altre forme di mercato. L'esposizione proseguirà trattando le principali alternative alla concorrenza, monopolio ed oligopolio, che caratterizzeranno "l'imperfetto" mercato dei diamanti. Affrontiamo ora la prima fase della storia dell'economia diamantifera quella in cui un solo grande produttore, tra alti e bassi, ha dominato questo mercato, ponendosi come monopolista.

1.4.1 Il monopolio: l'avvento di De Beers

Come già accennato nel paragrafo precedente la forma di fallimento di mercato più celebre è senza dubbio il monopolio. Il modello di monopolio puro si basa sull'ipotesi che per un bene, per il quale non vi sono sostituti, esista un solo fornitore. Esistono diversi motivi che possono portare un'impresa a sviluppare un vantaggio di monopolio; per esempio può avere un vantaggio competitivo che impedisce l'ingresso o l'uscita dei competitors, tramite lo sviluppo di barriere. La forma di monopolio più celebre resta quello naturale. In questa forma di mercato si assume che il monopolista sia l'unico nella possibilità di fornire un dato prodotto, con conseguenti vantaggi in termini di gestione della domanda, dell'offerta e del prezzo. (Scognamiglio, 2016)

Nel proseguo del paragrafo verrà presentata l'ascesa al potere della compagnia De Beers, caratterizzata dall'acquisizione di un controllo pressoché totale del mercato. Fino alla sua fondazione possiamo dire che non esistesse un vero e proprio mercato dei diamanti, come abbiamo già analizzato nel paragrafo sui cenni storici, l'unico produttore era l'India che commercializzava i diamanti con il territorio Europeo ed in special modo con Venezia; tuttavia per le difficoltà economiche del periodo storico e per la minore domanda che caratterizzava questo settore il mercato non riuscì mai a svilupparsi pienamente, per lo meno come lo intendiamo oggi. L'avvento dell'impresa sud-africana comporterà una radicale svolta nel mercato portando ad un forte incremento dell'offerta di un bene che fino ad allora era quasi introvabile e permetterà di iniziare una florida esportazione a livello mondiale. Col passare del tempo tuttavia la produzione di diamanti era molto aumentata, sia per le

scoperte di nuovi bacini diamantiferi, sia per le nuove possibilità estrattive che rendevano più sicura ed economica l'estrazione; l'aumento suddetto incrinò il potere di De Beers che fu costretta ad istituire un'organizzazione la CSO, il cui scopo era quello di acquistare tutti i diamanti del mercato evitando che si riversassero sul mercato destabilizzando l'offerta e facendo calare i prezzi. La struttura così creata si configurava quindi come un vero monopolio, ma prima di procedere con la trattazione della storia della compagnia, cerchiamo di capire meglio in cosa consiste un monopolio, con una breve analisi sul termine, e perché la condizione creata da De Beers è assimilabile ad esso.

La forma più nota di monopolio è quella naturale. Adam Smith, 1776, definisce i monopoli naturali "perpetui" derivanti cioè dal possesso di una particolare risorsa o dalla possibilità di accedere in maniera privilegiata alla stessa. In entrambi i casi il vantaggio per il monopolista è evidente. Ovviamente affinché questa forma di mercato possa concretizzarsi occorre che la domanda effettuale non sia interamente soddisfatta. Questo darà la possibilità al monopolista di agire sull'offerta e di regolare così i prezzi. Un'altra delle più importanti cause di monopolio è rinvenibile nei così detti "secrets", vantaggi temporanei, che permettono di offrire il prodotto a condizioni più convenienti rispetto ai rivali.

Oggi il monopolio può essere semplicemente definito come la condizione in cui un'unica impresa riesce a soddisfare interamente il mercato, producendo la quantità di bene richiesta (Q), a condizioni economiche più convenienti (ad un costo inferiore) rispetto a quelle che si verrebbero a creare se un numero (n) di imprese si suddividesse il compito ($Q=q_1+q_2+\dots+q_n$).

Considerando la funzione di costo della i -esima unità $C(q_i)$, quanto detto sopra implica la subadditività della funzione di costo:

$$C(Q) < C(q_1) + C(q_2) + \dots + C(q_n).$$

A differenza della concorrenza perfetta, qui l'impresa stabilisce il prezzo in modo da massimizzare il proprio profitto; in monopolio la curva di domanda di mercato coincide con quella del monopolista ($D=p(Q)$), il che permette al monopolista di scegliere la quantità che desidera offrire semplicemente variando il prezzo: aumentando il prezzo avremo una diminuzione della quantità domandata e viceversa. Il monopolista desidera quindi scegliere la quantità (Q) che massimizza il suo profitto. A questo punto occorre precisare che il monopolio non ha effetti positivi sugli altri soggetti operanti nel sistema economico, produce infatti una perdita di benessere economico che genera malcontento a livello sociale e politico. (Clò, 2009)

Senza ombra di dubbio il caso De Beers costituisce uno dei casi di monopolio più lampanti della storia. Ovviamente in nessun caso è stato possibile rintracciare un monopolio coincidente in tutto e

per tutto con la sua formulazione teorica, ma quello che andremo a trattare riesce a rispecchiare molte di queste caratteristiche, dandoci la possibilità di associarlo ad un monopolio in tutto e per tutto. Il 1870 costituisce un anno di svolta per il mercato delle pietre preziose; la scoperta di enormi giacimenti in Sud Africa offre nuove opportunità di controllo di un mercato praticamente inesplorato. I depositi si collocavano principalmente nell'area in cui i fiumi Vaal e Orange scorrono assieme, qui inizierà una sfrenata caccia ai diamanti che, come abbiamo accennato sopra (cfr 1.2), si rivelerà problematica per la maggior parte dei proprietari terrieri. Tra i numerosi contendenti il vincitore fu Cecil Rhodes, politico e imprenditore britannico, che riuscirà a divenire una figura di rilievo nel mercato diamantifero del XIX secolo. Fu il primo a comprendere che: la posizione competitiva di un'impresa si basava sull'unicità di un insieme di attività. Ci ricollegiamo ora al concetto di monopolio naturale, Cecil fu infatti il primo a cogliere l'importanza del controllo delle risorse (diamanti) per adeguare la domanda all'offerta ed avere quindi il pieno controllo sul prezzo, posizionandosi quindi come "*price maker*". Iniziò a richiedere credito per piccole aziende agricole, nei cui terreni erano presenti i principali giacimenti minerari, tra cui appunto quella dei fratelli De Beers. Sarà proprio questo terreno a dargli l'opportunità di sviluppo. Infatti nel 1887 Rhodes divenne proprietario di tutti i giacimenti minerari della famiglia De Beers. Nello stesso periodo però sorse la prima reale minaccia; un nuovo imprenditore di nome Barney Barnato, sotto la stessa spinta che aveva mosso l'altro, avviò un'operazione d'acquisto di un'altra miniera, la miniera di Kimberley; il cui ricavato permetterà di fondare la Kimberley Central Diamond Mining Company. Questa, assieme alla Française des Mines de Diamant du Cap, inficerà la posizione monopolistica ottenuta da Rhodes. Sarà allora che Rhodes cercherà di usurparne il possesso. Quest'ultimo dopo aver raccolto il maggior numero possibile di finanziamenti, fece un'offerta alla società francese e convinse Barnato a lasciarla prendere; procedette poi acquistando tutte le azioni della Kimberley central non detenute da Barnato e, una volta ottenuto il controllo del 60% dell'impresa, fondò la De Beers Consolidated Mines Ltd (fig 1.2) il 13 marzo del 1888. (Lenzen, 1981)

Il primo anno fece registrare un utile di circa 400.000 dollari da qui la miniera di kimberley è anche chiamata "De Beers New Rush". (Lenzen, 1981, p. 72)

Figura 1.2: Atto di fondazione della De Beers Consolidated Mines Ltd (fonte: De Beers, 1888) (<https://www.debeersgroup.com/the-group/our-history>)



Intorno al 1900 la società deteneva il controllo di circa il 90% della produzione di diamanti grezzi. Rhodes era riuscito quindi nel suo obiettivo, controllare i prezzi tramite il controllo dell'offerta. Fondamentalmente era riuscito ad instaurare un monopolio nel mercato dei diamanti, monopolio che però era destinato ad estinguersi. Poco dopo la fondazione della sua azienda, stabilì un accordo con il London Diamond Syndicate, che si occupava del commercio dei diamanti nel territorio britannico. In questo periodo la fortuna di Rhodes inizia ad essere minacciata dapprima dalla crisi economica e successivamente dalla scoperta di nuovi giacimenti diamantiferi. Infatti nel 1908 furono scoperti nuovi depositi in Sud Africa. Le scoperte si accompagneranno allo sviluppo di nove compagnie tra cui la Premier, fondata nel 1903.

Attorno agli anni 20 molti governi africani iniziarono ad entrare nel mondo dei diamanti, quando altri depositi furono scoperti in Africa.

Rhodes ha tentato di combatterli acquistando diamanti grezzi da vari siti di estrazione tra cui le miniere di Angola, Zaire, Lichtenburg e Namaqualand; lo scopo era quello di ridurre la quantità di diamanti grezzi in circolazione allo scopo di ridurre l'offerta e poter riottenere l'oramai perduto controllo sul prezzo. A questi nuovi ingressi dobbiamo aggiungere due ulteriori motivi di depressione, le due crisi economico-finanziarie che colpiscono il mondo prima nel 1907 e poi nel 1929. Le cause scatenanti furono diverse, ma gli effetti analoghi: una consistente riduzione del mercato finanziario e nel nostro caso in particolare di quello dei diamanti. Nello stesso periodo Ernest Oppenheimer, che aveva fondato la Anglo-American Corporation nel 1917, si mosse aggressivamente nell'industria dei diamanti negli anni '20, acquisendo il controllo delle miniere dell'Africa sud-occidentale e nel 1925 creando un nuovo sindacato di diamanti. Nei successivi dieci anni la domanda di diamanti era significativamente crollata e molte industrie minori furono costrette alla bancarotta. De Beers riuscì a sopravvivere piuttosto bene al primo periodo di crisi, ma il secondo la scosse particolarmente. Sarà

in questo frangente (1927) che l'era di Rhodes giunse alla fine, lasciando il posto ad un nuovo presidente, Ernest Oppenheimer, che nel decennio precedente era riuscito ad ottenere buona parte delle azioni della De Beers. Quest'ultimo aveva un obiettivo molto chiaro in mente: acquistare tutte le attività di estrazione, sia di diamanti che di oro (l'estrazione di oro era la principale attività dell'Anglo-American Corporation), prossime alla chiusura. In questo senso possiamo osservare una chiara differenza dalla visione di Rhodes. Mentre il primo cercò di ottenere il controllo dell'offerta, l'obiettivo del secondo era quello di controllare sia la domanda che l'offerta ottenendo così un controllo di mercato assoluto (nei settori privati).

Il nuovo presidente della compagnia De Beers annuncia di voler utilizzare la propria posizione di controllo per gestire la domanda e l'offerta, avendo in tal modo la possibilità di regolare i prezzi.

Tuttavia la domanda per i diamanti non si stava risolvendo dalla crisi, il che rese impossibile l'attuazione del progetto di Oppenheimer, che fu costretto a chiudere tutte le miniere in Sud Africa nel 1932. (Janse, 1995)

Allo stesso tempo, Oppenheimer ha creato la Diamond Corporation (Dicorp), un'associazione per l'acquisto e lo scambio di diamanti grezzi non solo tra i membri della stessa, ma anche tra tutti i produttori del Sud Africa che non le appartenevano. In questo modo *"Si posero così le fondamenta del moderno mercato dei diamanti"*. (Lenzen, 1981, p. 84)

Poi nel 1934 le principali società di estrazione di diamanti e il Dicorp si unirono nella Diamond Producers Association (DPA): ognuno accettò di fornire una parte della fornitura totale. Inoltre, tutti i membri della DPA hanno concordato di commercializzare le loro pietre attraverso la Diamond Trading Company Limited (DTC), una consociata di Dicorp. Successivamente, Dicorp, i compratori di diamanti grezzi ovvero la domanda, e DTC, il venditore di diamanti grezzi ovvero l'offerta, si sono fusi insieme creando la Central Selling Organization (CSO), l'organizzazione attraverso la quale Oppenheimer sarà in grado di realizzare un pieno dominio sulla domanda e sull'offerta, avendo così la possibilità di controllare il mercato dei diamanti. (Legrand, 1981)

1.4.2 Lo sviluppo attraverso la CSO

Come visto nel paragrafo precedente, De Beers era riuscita attraverso la Central Selling Organization (CSO) a sviluppare un pieno controllo di mercato, garantendosi quindi la possibilità di agire sul prezzo dei diamanti liberamente. Si può finalmente dire che la società era riuscita ad instaurare un monopolio nel mondo dei diamanti. Analizziamo in questo paragrafo in cosa consisteva il processo della CSO e in che modo questo ha reso possibile la fortuna di De Beers, concentrandoci sul concetto

di single channel market (il cui significato è essenzialmente quello di indicare il pieno controllo di mercato da parte di un singolo attore di mercato). Il CSO è stato lo strumento per il commercio dei diamanti di De Beers per oltre 67 anni. Le divisioni principali del CSO erano la Diamond Corporation (Dicorp) e la Diamond Trading Company (DTC).

L'obiettivo di Dicorp era quello di acquistare diamanti grezzi, quindi il CSO li valutava e li classificava e infine DTC li vendeva ai consumatori. La società ha stabilito una forte strategia di marketing, che si basava sui seguenti fattori:

- Una grande scorta di diamanti per poter mantenere il controllo su domanda e offerta
- Una serie di uffici di acquisto
- Una solida rete di clienti
- Una precisa ripartizione dei diritti e degli obblighi tra i principali membri dell'organizzazione

L'obiettivo fondamentale della CSO era quello di evitare che la grande quantità di diamanti che venivano estratti in quel periodo venisse riversata sul mercato provocando una drastica diminuzione del prezzo. Dopo la sua elezione a presidente Sir. Ernest Oppenheimer (1930), si era reso conto di come il Diamond Syndicate (DS), istituto volto all'acquisto dei diamanti in surplus, non fosse sufficiente ad assorbire l'offerta in eccesso derivante dai numerosi giacimenti che vennero scoperti in tutto il territorio africano; decise quindi di avviare una politica volta all'acquisto della maggior parte dell'offerta di diamanti nel continente, con lo scopo di immettere sul mercato i diamanti così acquistati quando fosse stato il momento opportuno. Tra le principali miniere così acquistate ritroviamo: quella del Lichtenburg, di Namaqualand, del Congo Belga, dell'Angola e di altre non ancora scoperte. Tale politica era però molto costosa da attuare e allo scopo di procurare fondi fu creata, nel 1930, la Diamond Corporation (Dicorp), a cui finanziatori di maggioranza apportarono circa il 50% del capitale totale. Poco dopo nel 1933 veniva creata la Diamond Producers Association (DPA), di cui erano membri il governo del Sud Africa, i suoi principali produttori e la Dicorp, quest'ultima da un lato era considerata, in virtù dell'accordo del 1930, come un organo deputato a sostituire il DS nell'acquisto di diamanti prodotti al di fuori del gruppo; dall'altro veniva trattata alla stregua di un normale produttore con tutti i diritti e gli obblighi che ne venivano a conseguire. Poi venne istituita la Diamond Trading Company (DTC), che doveva comprare, selezionare e classificare tutti i diamanti prodotti dalla DPA (incluse le scorte della Dicorp). Dopo questo processo le pietre venivano commercializzate sul mercato da un unico produttore la Central Selling Organization (CSO), che di fatto rappresentava l'ultimo elemento di questa lunga e articolata procedura. De Beers, aveva quindi ottenuto il monopolio nel mercato delle pietre preziose: potendo controllare l'afflusso di pietre preziose a seconda delle condizioni di mercato. A condizioni di mercato favorevoli sarebbe corrisposta una maggiore immissione di diamanti, viceversa, in caso di condizioni sfavorevoli,

sarebbe corrisposta una minore immissione. Di fatto possiamo dire che proprio questo meccanismo (CSO) ha permesso all'industria dei diamanti di sopravvivere a gravi periodi di crisi. I diamanti in queste fasi venivano immagazzinati e li si rivendeva gradualmente nel momento in cui il mercato era in grado di assorbire l'offerta; con i ricavi così generati fu possibile istituire un fondo di sicurezza per le crisi che avrebbero potuto manifestarsi in futuro. Per capire l'importanza di queste iniziative basta guardare alla stabilità del mercato dei diamanti odierno o, senza guardare troppo avanti, alla stabilità che si era venuta a creare già nel 1957, anno della morte di Ernest Oppenheimer. Nello stesso anno salì alla presidenza il figlio Harry, che tentò di ampliare il sistema costituito dal padre anche se la struttura rimase sostanzialmente la medesima. Dopo la seconda guerra mondiale venne aggiunto alla DPA un nuovo organo deputato alla vendita di diamanti industriali, l'Industrial Distributors Ltd. Negli anni successivi la CSO permetterà all'impero De Beers di prosperare e di superare i periodi di crisi che si sarebbero presentati. A questo punto l'associazione controllava circa l'80-85% della produzione mondiale di diamanti grezzi. (Legrand, 1981)

Cerchiamo ora di analizzare come venivano trattati i diversi diamanti a seconda che essi fossero rivolti ad un mercato privato o industriale.

I diamanti per gioielleria venivano suddivisi dalla Diamond purchasing and trading Co. in oltre duecento categorie, a seconda della rispondenza a quattro caratteristiche: peso, colore, purezza e forma. I diamanti dopo questa valutazione venivano spersonalizzati, nel senso che non interessava più dove essi fossero stati ritrovati e in che modo, ma solo le loro caratteristiche tecniche. Al contrario i diamanti industriali venivano valutati e venduti dalla Industrial Diamond Division della De Beers. Di fatto la CSO rappresenta un elemento rivoluzionario data la sua possibilità di controllare la domanda e l'offerta e quindi la sua possibilità di controllare il prezzo della pietra a livello mondiale. Concentriamoci ora concretamente su quello che è stato l'operato dell'organizzazione.

La CSO, fino al 1981, coadiuvata da intermediari, ha compiuto una selezione tra tutte le principali società di vendita di diamanti a livello mondiale e, tra queste, ha scelto circa trecento partner che erano in grado di rispondere ai mutamenti del mercato, grazie alla loro solidità finanziaria. Sempre con l'aiuto di intermediari questi partner svolgevano di fatto la funzione di grossisti. Nel corso di un anno questi avevano a disposizione dieci richieste per ottenere i diamanti, da comunicare ai rispettivi mediatori, i quali a loro volta si mettevano in contatto con la CSO. Una volta trasmesse le richieste, i grossisti andavano a Londra per ottenere le rispettive attribuzioni, per il tramite di un processo che va sotto il nome di *sights*. Le attribuzioni potevano non corrispondere alla domanda, il prezzo non poteva essere modificato ed il lotto poteva essere acquistato o rifiutato solo in blocco (pietre più grandi potevano essere commercializzate singolarmente). Una volta esaminato e accettato il lotto, si

procedeva al pagamento e, una volta che questo arrivava a Londra, il lotto veniva spedito. La clientela della CSO era presente in tutte le principali borse del mondo: Bombay, Londra, Tel Aviv, Amsterdam, New York, ecc., il che consentì all'organizzazione di acquisire un elevato controllo su tutto il mercato mondiale. All'interno di questo gruppo, considerato uno tra i più esclusivi al mondo, esistevano rigide regole di comportamento dette *noblesse oblige*, la cui minima infrazione poteva comportare l'esclusione dal *sights* successivo. (Legrand, 1981)

L'organizzazione era riuscita ad ottenere il controllo della quasi totalità dei diamanti in circolazione, e la restante parte circa il 10-15% era commercializzata sul mercato nei paesi produttori, dai tagliatori indipendenti o "liberi". (Legrand, 1981, p. 189)

"Whether this measure of control amounts to a monopoly, I would not know, but if it does, it is certainly a monopoly of a most unusual kind. There is no-one concerned with diamonds, whether as producers, dealer, cutter, jeweller, or costumer who does not benefit from it. It protects not only the shareholders in the big diamond companies, but also the miners they employ and the communities that are dependent on their operations." (Greenhalg, 1985, p. 230)

La citazione qui esposta fa capire come la condizione instaurata dalla società era più complessa e fragile di quella di un semplice monopolio, l'idea è quella di sottolineare l'importanza e, se vogliamo, la fragilità del controllo che si era venuto a creare. Fragilità che come analizzeremo nel capitolo 2 porterà alla rottura del sistema e allo sviluppo di un'altra forma di mercato. La società attraverso la CSO si collocava all'interno di un meccanismo molto complesso in cui acquirenti, fornitori, rivenditori, ecc. erano collocati l'uno accanto all'altro tramite un sistema di interdipendenza che rendeva possibile non solo un miglioramento delle condizioni economiche ma anche il pieno controllo del mercato da parte di De Beers.

1.5 Altri fattori che incidono sul prezzo dei diamanti

La precedente esposizione sul monopolio ci ha fatto capire come la principale caratteristica di questa forma di mercato sia proprio la capacità del monopolista di fissare arbitrariamente una offerta minore rispetto a quella di concorrenza, praticando su di essa un prezzo maggiore, che massimizzi il suo profitto. Questa forma di mercato si adatta perfettamente alla condizione che De Beers era stata in grado di creare in termini di controllo di domanda e offerta e quindi di influenza sul prezzo. Tuttavia sebbene De Beers fosse un vero e proprio monopolista (controllava infatti circa l'80-85% del mercato), esistevano dei produttori che sfuggivano al suo controllo e questo rendeva impossibile

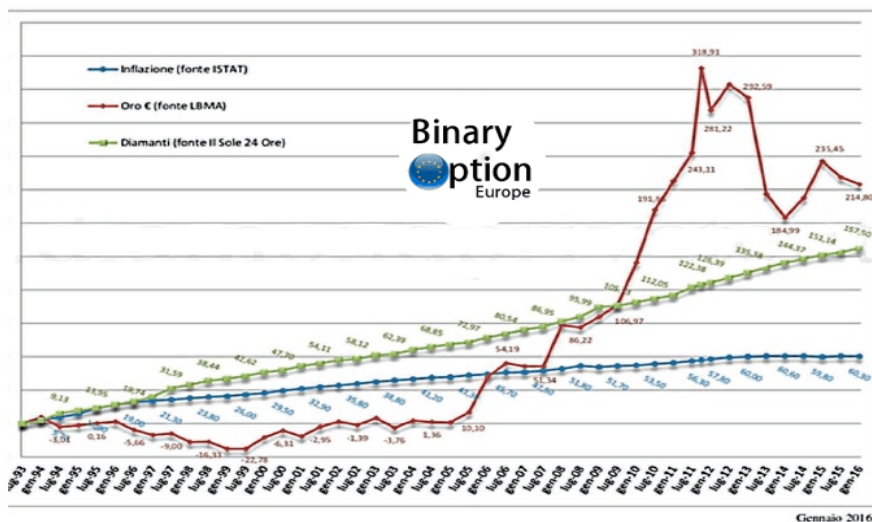
fissare il prezzo in modo totalmente arbitrario (di questo si tratterà nel capitolo 2); inoltre diamanti diversi per caratteristiche non potevano avere lo stesso prezzo. Vediamo ora nel dettaglio come veniva stabilito il prezzo di un diamante, basandosi essenzialmente sulle caratteristiche dello stesso. Può essere utile condurre questa valutazione partendo dalla considerazione del diamante come forma di investimento: possiamo dire che questo diverrà tale solo dopo il riconoscimento delle certificazioni. Il riconoscimento dei diamanti come forma di investimento si fa risalire agli anni sessanta, periodo in cui a causa delle gravi crisi finanziarie le persone cercavano di investire in beni aventi una forte capacità di mantenere valore. I diamanti furono la principale scelta basti pensare che questi oltre ad essere, come già detto “eterni”, erano piccoli e facili da trasportare e, a causa della grande domanda che li caratterizzava, erano in grado di mantenere valore nel tempo, anzi, di aumentarlo. E se quanto detto fino ad adesso non è ancora stato in grado di convincervi, basta analizzare l’andamento del valore del diamante, dell’oro e del denaro, per vedere come il primo sia senza dubbio il più sicuro; sebbene anche l’oro abbia incrementato notevolmente il suo valore, a causa della grande speculazione sui metalli preziosi, si è soliti ritenere che questo valore diminuirà nel tempo assestandosi ad un valore pre-speculazione, cosa che invece non accadrà per i diamanti. Per quanto riguarda il confronto con il denaro è facile vedere come questo abbia subito numerosissime fluttuazioni nel corso del tempo, cosa che invece non è accaduta per i diamanti il cui valore ha mostrato una forte tendenza ad aumentare. Soprattutto dopo lo sviluppo della CSO con cui De Beers era in grado di controllare la domanda e l’offerta di diamanti, permettendo al prezzo di restare costante anche nei periodi di maggiore depressione. (fig 1.3)

Figura 1.3: Incremento di valore nel tempo di oro, diamanti e moneta. (fonte: Binaryoptioneurope, 2016) (<https://www.binaryoptioneurope.com/2016/11/04/risparmi-sicuri-oggi-investire-in-diamanti-conviene-pro-e-contro/>)

Incremento di valore nel tempo da luglio 1993 a Gennaio 2016
DIAMANTI

16	+ 157,50 %
15	+ 151,14 %
14	+ 144,37 %
13	+ 135,38 %
12	+ 126,39 %
11	+ 122,38 %
10	+ 112,05 %
09	+ 105,03 %
08	+ 95,99 %
07	+ 86,95 %
06	+ 80,54 %
05	+ 72,97 %
04	+ 68,85 %
03	+ 62,39 %
02	+ 58,12 %
01	+ 54,11 %
2000	+ 47,70 %
99	+ 42,62 %
98	+ 38,44 %
97	+ 31,50 %
96	+ 19,75 %
95	+ 13,95 %
1993-94	+ 9,13 %

Rendimento a confronto da Luglio 1993 a Gennaio 2016 Diamanti
tra DIAMANTI - ORO - INFLAZIONE



Elaborazione DF - DIAMANTI E FINANZA

Diamanti Fonte " Il Sole 24 ore " - Oro fonte LBMA - Inflazione fonte ISTAT

in base al grafico

Tuttavia la valutazione dei diamanti risultava complicata; l'oro poteva facilmente essere valutato sulla base di standard ufficiali, i diamanti invece venivano valutati sulla base delle opinioni dei singoli gioiellieri che, in molti casi, potevano essere ben diverse le une dalle altre.

I diamanti erano valutati sulla base del principio delle quattro C: carats, clarity, colour e cut, che però non costituivano elementi di valutazione universalmente accettati ed era quindi necessario un forte rapporto di fiducia tra venditore e compratore; man mano che nel mercato sono entrati compratori meno esperti, è divenuto sempre più difficile trovare questa fiducia e accettare il prezzo dei diamanti come un mero dato di fatto. Nel 1931 viene fondato a Los Angeles il Gemological Institute of America (GIA), il cui compito era quello di istruire i gioiellieri su come valutare le gemme e di fornire informazioni sui prezzi delle gemme in generale. Poiché i prezzi devono essere legati alla qualità la GIA dovette elaborare anche un proprio standard di valutazione attraverso cui valutare i diamanti e le altre pietre preziose. La rivoluzione si ebbe negli anni cinquanta quando il GIA iniziò a valutare i diamanti che gli venivano sottoposti e a rilasciare certificati di valutazione degli stessi; questo permise al mercato dei diamanti di evolversi in modo esponenziale, potendo gli acquirenti acquistare i diamanti senza una valutazione di persona (ci si affidava infatti al certificato del GIA). La grande mole di richieste superava però di gran lunga le possibilità del GIA e iniziarono a svilupparsi vari istituti di valutazione paralleli. Sarà solo nel 1975 che la Confederazione Internazionale della gioielleria, dell'argenteria, dei diamanti, perle e pietre preziose, assieme alla Federazione Mondiale

delle Borse del Diamante e alla Associazione Internazionale dei Produttori di Diamanti, si assunse il compito di ridare ordine concretizzando ed uniformando il criterio delle “quattro C” visto in precedenza. Si stabilì che il peso dei diamanti fosse espresso in carati (1 carato=0,2g), si stabilirono poi una serie di criteri per definire il colore e la purezza (assegnando il grado AAAAA al diamante con le migliori caratteristiche per poi scendere a AAAA e così via con le lettere B e C) ed infine si stabilì un criterio per la valutazione del taglio: stabilendo come questo non potesse basarsi solo sugli angoli, ma anche sulla proporzione in generale e sulle sue qualità ottiche (lucentezza e dispersione). Ovviamente occorre tener presente che sebbene i diamanti possano così essere classificati e valutati in modo preciso, il loro valore tenda comunque ad oscillare in base al periodo storico, che influisce sulla capacità di spesa, e sui gusti dei consumatori. (Liddicoat, 1981)

La quantità dei diamanti è difficile da stimare con esattezza, in parte per le omissioni da parte delle imprese produttrici, in parte per la difficoltà nel quantificare la produzione illegale. Per concludere vediamo in cosa consisteva la produzione mondiale di diamanti nel periodo considerato. Il Bureau of Mines ha stimato la produzione mondiale nel 1975 intorno ai 39.678.000 carati. Secondo questi dati nel mondo delle circa 260t di diamanti estratte fino ad allora ben 140t sarebbero state rinvenute negli ultimi vent'anni. Un altro dato significativo è che seppur i diamanti industriali rappresentino il 73,7% della produzione globale, hanno in realtà un peso molto ridotto rispetto ai diamanti per gioielleria sul valore totale in termini monetari, quest'ultimi avrebbero un prezzo pari a venti volte la totalità dei diamanti industriali. (Legrand, 1981)

CAPITOLO 2

LA FINE DI UN'ERA: DE BEERS DAL MONOPOLIO ALL'OLIGOPOLIO

2.1 Introduzione

2.2 Le cause del declino di De Beers

2.2.1 Evoluzione del mercato russo: Alrosa

2.2.2 Evoluzione del mercato australiano: Rio Tinto

2.2.3 Evoluzione del mercato canadese: BHP Billiton

2.2.4 Evoluzione del mercato angolano: Lev Leviev

2.3 De Beers da un oligopolio collusivo ad uno non collusivo

2.4 Tentativi di De Beers di riconquistare il potere di mercato

2.5 Conclusioni

2.1 Introduzione

Nel capitolo precedente ci siamo concentrati sull'ascesa al potere di De Beers, analizzando la società dalla sua origine e fondazione, per passare poi alla sua conquista del mercato tramite la CSO (Central Selling Organization), che le ha consentito di raggiungere una condizione di quasi assoluto monopolio. In questa fase ci concentreremo sulla perdita di potere da parte della società, a seguito di una serie di eventi concorrenziali; primo tra tutti lo sviluppo di imprese indipendenti dall'organizzazione che hanno iniziato a vendere diamanti per vie indipendenti dal canale creato dalla CSO. Il capitolo si apre con un'introduzione relativa alle cause del declino, tra cui si annoverano principalmente le evoluzioni dei mercati russo, canadese, australiano ed angolano. Nei paragrafi dedicati sarà poi possibile analizzare le motivazioni che hanno portato a queste evoluzioni che ovviamente, con l'eccezione del desiderio di investimento e di innovazione, saranno diverse per ognuno dei mercati analizzati. Tra le altre cause si annoverano dazi e barriere commerciali, che hanno spinto allo sviluppo del commercio di contrabbando. In ultimo si tratta di una grave epidemia di HIV che nello stesso periodo ha reso molto precarie le condizioni lavorative nel territorio africano. Nei paragrafi che seguono vengono trattati i principali mercati e le loro evoluzioni più significative. Per quanto riguarda il mercato russo, primo della trattazione, si procede ad analizzare la disperata ricerca di nuove miniere, mancanti fino al 1945, anno in cui le numerose applicazioni industriali faranno crescere la domanda di diamanti. Ci si concentra sulle sue prime scoperte minerarie per passare poi alla fondazione nel 1954 di Alrosa, destinata a divenire al fianco di De Beers una delle principali imprese del settore dei diamanti. Si vanno poi a presentare i vari sviluppi del loro rapporto, fino a

giungere al provvedimento della Commissione Europea che, nel 2006, sanzionava De Beers per abuso di potere dominante e di fatto sanciva la fine della loro cooperazione. Successivamente viene analizzato il mercato australiano, facendone risalire l'origine alla miniera di Argyle del 1979. Inizialmente la miniera era posseduta da due principali partner che avrebbero dato vita alla società Rio Tinto, nel 1995. Si presenta anche qui lo sviluppo della società, che va di pari passo con la sua relazione con De Beers; anche qui come nel caso precedente la società strinse un immediato accordo con il CSO, destinato però a concludersi nel 1996, in seguito ad un inadempimento da parte dell'organizzazione. Si passa poi ad analizzare il mercato canadese; anche qui la scoperta di due importanti miniere, Ekati e Diavik, ha portato ad un forte incremento dei diamanti grezzi sul mercato. Anche in questo caso un iniziale accordo del 1998 tra il CSO e BHP Billiton giungerà a conclusione tre anni dopo, quando la società si renderà indipendente e deciderà di commercializzare i propri diamanti in modo autonomo. Nell'ultimo paragrafo si presenta il mercato dell'Angola; più nel dettaglio si tratta della società Lev Leviev LDD, che dal 1990, ha iniziato una forte ascesa. Partendo come cliente di De Beers, si sarebbe poi messa in alleanza con Alrosa per formare un gruppo detto "Ruis", di cui poi avrebbe rilevato il possesso. Il paragrafo si conclude analizzando il suo sviluppo nel mercato africano, avvenuto sfruttando la perdita di controllo di De Beers su questo territorio. Occorre notare che in tutti questi paragrafi il tema fondamentale è la perdita di controllo, da parte della ex monopolista, a favore di uno sviluppo più oligopolistico. Questo è il tema centrale del paragrafo successivo che analizza in cosa consista l'oligopolio e spiega perché la forma di mercato venutasi adesso a creare possa essere considerata tale. L'ultimo paragrafo tratta poi dei "Tentativi di De Beers di riconquistare il potere di mercato", vale a dire di tutte le azioni intraprese al fine riacquistare la perduta quota di mercato. Nella fase di apertura viene presentata l'adozione dei provvedimenti suggeriti dalla società di consulenza Bain & Co a cui la società si sarebbe rivolta proprio per ottemperare alla recente situazione di crisi, nello specifico il SOC (Supplier of Choice), volto al rafforzamento della catena di fornitura e di distribuzione tramite nuovi requisiti che verranno imposti ai membri della sua organizzazione, non più nominata CSO ma DTC (Diamond Trading Company). Come meglio verrà precisato quest'ultimo programma era volto a modificare la sfera di influenza della società; infatti questa, resasi conto di non poter più agire sull'offerta (troppo grande per essere controllata), deciderà di migliorare i processi di relazione con i clienti puntando su un forte rilancio del marchio ed un innalzamento degli standard qualitativi di tutti i suoi partners. Lo scopo di queste decisioni era di incrementare la domanda e riuscire quindi a collocare l'offerta in eccesso. Si prosegue poi a trattare brevemente di altre due scelte strategiche, concomitanti, intraprese dalla società, tra queste la privatizzazione, che mirava a costruire un'alleanza con un altro grande produttore Anglo American (di cui si è già parlato nel primo capitolo), allo scopo di rafforzare la sua

indipendenza e la sua partnership con LVMH, volta ad un ulteriore miglioramento dell'immagine della compagnia, tramite l'associazione ad un gruppo di prestigio.

2.2 Le cause del declino di De Beers

Dopo la disamina nel capitolo precedente relativa all'origine e alle principali strategie di De Beers, tratteremo in questo capitolo della fase successiva, quella in cui il monopolio della società e della sua CSO giungerà a conclusione, dando inizio ad una nuova forma di mercato, non più dominato da una sola impresa, ma conteso tra più rivali. Dalla sua fondazione (1888) la società aveva incrementato radicalmente il suo potere arrivando nel 1993 a controllare l'80% del mercato dei diamanti per un valore di circa 5,5 miliardi di dollari. Tuttavia, come sappiamo, la condizione di monopolio non è certo eterna ed anzi è destinata ad un'inevitabile declino, soprattutto se non sostenuta dallo stato. Nel 1983 salì alla presidenza della società il figlio di Ernest, Harry, sotto di lui la stessa attraverserà il primo vero periodo di crisi. La CSO, costituita dalla società, e che le aveva permesso di raggiungere il dominio assoluto nel mercato dei diamanti era destinata a non funzionare più, a causa di una serie di motivi concomitanti. La fine del periodo bellico aveva portato alla nascita di un maggior interesse negli investimenti, a questo si aggiunsero le numerose scoperte di siti diamantiferi in: Australia, Russia e Angola, che portarono ad un nuovo rinascimento nell'era dei diamanti ed a una completa rivoluzione nel mercato. (Shor, 2005)

Quando la società aveva il pieno controllo delle principali sedi di estrazione era facile controllare l'offerta e quindi il prezzo, così da sopperire ad eventuali contrazioni della domanda; come si è visto la nuova immissione di diamanti ha reso impossibile mantenere questo controllo. Infatti la grande quantità di diamanti in circolazione era impossibile e troppo costosa da controllare e questo favorì il dissociarsi dalla CSO o, meglio, della DTC. Tra le prime miniere scoperte vi sono quelle russe, già operanti negli anni 50. Tuttavia sebbene anche in questo momento l'estrazione di diamanti fosse aumentata, non causò un incremento dell'offerta destabilizzante, il che era dovuto all'iniziale alleanza tra la società di estrazione Russa Alrosa e De Beers. Sarà solo con la caduta dell'unione sovietica nel 1991 e con le nuove scoperte minerarie che le prime imprese inizieranno ad abbandonare la DTC, spinte dalla possibilità di trarre profitti in modo autonomo. La caduta del regime russo comporterà infatti una forte immissione di diamanti grezzi nel mercato. (Shor, 2005)

A questo si aggiunga una tregua temporanea durante i decenni di guerra civile dell'Angola nei primi anni '90; la fine del conflitto ha dato l'opportunità a numerosi "garimpeiros" (cercatori indipendenti, senza esperienza) di cercare diamanti all'interno del paese.

“Here, along the diamond-rich bank of the Cuango River, some 3000 garimpieros-prospectors-freely roamed, beyond the reaches of the cartel. The garimpieros quarried precious stones and carried them off to clandestine trading houses in Luanda, the nation’s capital city. From there, the diamonds made their way to the diamond market at Antwerp”. (Kanfer, 1993, p. 368)

Con questo estratto dal romanzo di Stefan Kanfer si evince come le recenti scoperte da parte dei cercatori indipendenti, unite all’assenza di una regolamentazione in materia, causata dal recente periodo di conflitto, abbiano causato un forte incremento dell’offerta di diamanti, grezzi e non controllati, all’interno del mercato. In seguito a tali eventi un consistente quantitativo di diamanti grezzi si è riversato nel mercato costringendo De Beers, o meglio la CSO, ad acquistarli; sarà in questi anni che verrà compiuta una massiccia operazione di acquisto di ben 600 milioni di dollari, per evitare che le pietre si riversassero sui mercati di Luanda e Anversa. Questi fattori hanno contribuito alla perdita di controllo da parte di De Beers, che se negli anni ‘80 controllava l’80% del mercato, già negli anni ‘90 ha visto ridurre il suo controllo al 60%. (Shor, 2005)

A questo si aggiunga che le esportazioni da e verso il territorio africano non erano pienamente liberalizzate: era infatti imposto un dazio del 15% sui diamanti grezzi non offerti alla vendita all’industria locale, e un dazio di importazione alle industrie che acquistassero dall’estero pietre non levigate, questo diede adito alla nascita di industrie di contrabbando che acquistavano pietre le inviavano all’estero per il taglio e la lucidatura e le reimportavano, per rivenderle con minori oneri. Altro grave problema fu l’epidemia di AIDS/HIV che si ebbe nel territorio Africano: su una popolazione di circa 50 milioni, il 21% degli adulti è stato infettato dall’HIV in Sudafrica. In Botswana, si stima che il 37% degli 1,6 milioni di adulti fosse infetto. Questa gravissima epidemia ha fatto emergere costi molto elevati per il De Beers in termini di: spese mediche, assenteismo e conseguente perdita della produttività (si stima che i costi della società crebbero fino al 2% del costo lordo del personale). In risposta a questa grave condizione la società ha istituito numerosi test e consulenze ai propri dipendenti, volti ad instaurare un ferrato programma di prevenzione. (Porter et al, 2009)

Ad aggravare la già precaria situazione finanziaria della società hanno contribuito gli sviluppi di nuovi volti nel mercato delle pietre preziose tra cui: BHP Billiton, Rio Tinto e altri, sviluppatasi nel corso degli anni ‘90 in seguito al successo della grande esplorazione del territorio Nord-Ovest del Canada iniziata nel 1960. Nella grande distribuzione si stavano sviluppando canali indipendenti dal CSO, come il gruppo Leviev, la produzione Russa, che affluiva nel mercato secondo canali

alternativi, violando l'accordo con De Beers e, nel 1996, la miniera di Argyle in Australia, di proprietà di Rio Tinto, che divenne il primo grande produttore a recedere dal contratto con De Beers. Dopo il 1999 la CSO, ribattezzata DTC nel 2000, ha smesso di acquistare diamanti grezzi dal mercato per evitare di accrescere ulteriormente la propria già elevata scorta di diamanti, che ammontava a 4,8 miliardi di dollari; con questa decisione la società aveva reso nota la sua incapacità nel mantenersi leader di mercato (basti pensare che la quota di mercato si era ridotta del 50%). (Shor, 2005)

A seguito di questi cambiamenti la politica della società cambierà radicalmente: passando da un orientamento volto al controllo dell'offerta ad uno incentrato sulla promozione e lo sviluppo. Analizziamo ora nel dettaglio le principali cause di questo aumento di offerta e come la società ha tentato di porvi rimedio.

2.2.1 Evoluzione del mercato russo: Alrosa

Il primo mercato ad essere analizzato è quello Russo ed è anche quello su cui ci concentreremo maggiormente. Durante il periodo bellico l'allora Unione Sovietica soffrì del fatto di non avere un sito di estrazione proprio o, in alternativa, una fonte di diamanti industriali. Dopo il 1945 terminata la guerra i russi ingaggiarono una serie di ispezioni sul loro vastissimo territorio proprio allo scopo di individuare nuove sedi di estrazione. Alcune miniere, anche se di poca importanza, erano già attive negli Urali dove casualmente alcuni cercatori d'oro avevano rinvenuto diamanti circa cento anni prima. All'industria siderurgica sovietica che aveva oramai raggiunto cospicue dimensioni servivano diamanti (si veda al tal proposito il paragrafo sulle applicazioni industriali del minerale nel capitolo 1) per tagliare e sagomare il metallo e, a tale scopo, erano costretti ad importare una cospicua quantità di diamanti ogni anno. Verso la fine degli anni '50 i programmi di ricerca avrebbero dato i loro frutti, consentendo la scoperta di ricchissimi giacimenti (300 km) a nord di Perm, sul fiume Vičera. Anche se interessanti tali depositi non erano nulla rispetto a quelli siberiani, scoperti anch'essi casualmente nel 1898, lungo il fiume Jenisei. Secondo i geologi tutta questa zona era ricca di diamanti e le previsioni non furono disattese dai fatti e nel 1953 furono trovati i primi diamanti nel bacino del Vuliuj. Quest'ultime scoperte consentirono all'Unione Sovietica di prosperare nel mercato dei diamanti, tanto che dopo circa venti anni si collocava al secondo posto come produttore di gemme, dopo il Sud Africa. La fondazione di Alrosa risale al 1954, anno in cui nell'unione sovietica verrà scoperto il primo deposito diamantifero di natura primaria, la pipa kimberlite Zarnitsa. Nel 1955 furono scoperte la pipa Mir kimberlite e la pipa Udachnaya. A queste seguirono altre scoperte e nello stesso anno si registrano una quindicina di depositi nell'Unione.

Nel 1957, fu deciso di iniziare le operazioni di estrazione di diamanti in Yakutia e, per la costruzione degli impianti e le operazioni di estrazione, fu istituito il gruppo Yakutalmaz con sede a Mirny. I

primi diamanti furono estratti lo stesso anno. Due anni dopo, l'Unione Sovietica vendette direttamente per la prima volta diamanti sul mercato mondiale. Nel 1960 la stessa strinse un accordo con De Beers che si impegnava all'acquisto di tutta la produzione per la vendita nei mercati occidentali. L'accordo subirà una drastica rottura nel 1972 anno in cui la società dovette rinunciare al monopolio esclusivo e accettare la fondazione di una società sovietico-belga per la commercializzazione di diamanti, la Russalmaz. (Schubnel, 1981)

Da segnalare la caduta dell'Unione Sovietica del 1991; fino ad allora i mercati operavano sotto la diretta supervisione dello Stato e tutti i diamanti a partire dal 1963 venivano commercializzati direttamente attraverso la CSO, che si appropriava di buona parte del ricavato di vendita attraverso elevate commissioni. Durante gli anni '70 l'Unione si occuperà delle strutture per il taglio dei diamanti e nel 1979 ben quattrocento milioni di dollari, derivanti dalla vendita delle pietre, verranno investiti per il loro sviluppo. Il territorio sovietico rimase abbastanza stabile dal punto di vista dell'estrazione e commercializzazione di minerali fino agli anni '80; qui in seguito alla politica espansionistica del premier Mikhail Gorbachev, prese campo un forte programma di sviluppo (perestroika) per la riorganizzazione del mercato. A questo programma prese parte anche De Beers che accettò di prestare un miliardo di dollari, per contribuire allo sviluppo del proprio partner; da questa alleanza la società ottenne l'affidamento al CSO della maggior parte delle scorte di diamanti grezzi sovietici ed il controllo per cinque anni del mercato dei diamanti russo. Con la fine del regime assisteremo alla separazione del potere tra la sede centrale, Mosca, e Sakha, la repubblica indipendente che produceva il 98% dei diamanti del territorio. L'estrazione, la lavorazione e la commercializzazione di diamanti della Federazione Russa sono state riunite sotto un'impresa cooperativa: Almaziirossi-Sakha (oggi Alrosa), espressione russa per "Diamanti di Russia e Sakha". (La proprietà di Alrosa era suddivisa tra Repubblica Sakha, 40,5%, Russia centrale, 32,5%, altre agenzie governative, il restante 27%. Alrosa si occupava di circa l'80% della produzione annua del territorio che si aggirava intorno a 1,2 miliardi di dollari, la Repubblica di Sakha era responsabile del restante 20%). Dopo lo scioglimento dell'Urss Alrosa ha continuato ad onorare gli accordi del 1990 che imponevano di vendere il 75% della produzione russa attraverso il CSO, il restante 25% sarebbe rimasto presso la società per provvedere alle fasi di taglio e lucidatura e procedere quindi alla vendita in modo autonomo attraverso l'ufficio di Alrosa a Mosca. Allo stesso modo Sakha ha accettato di firmare un proprio accordo con la CSO per vendere tutta la sua produzione ad eccezione di una piccola parte destinata al mercato locale. L'accordo prevedeva diversi punti critici: tra le merci previste per lo scambio non venivano incluse le riserve di circa tre miliardi di dollari di diamanti Russi, non era considerata la possibilità di vendere i diamanti tecnici (sintetici), non era fissato un limite alle

iniziative commerciali locali, la maggior parte delle quali erano in realtà joint venture locali di recente creazione. Nel 1992 i diamanti iniziarono, grazie a queste criticità, ad evadere il tradizionale CSO e a riversarsi sul mercato per vie alternative, portando ad un radicale crollo dei prezzi. Si stima infatti che, nel corso degli anni '90, 5 miliardi di dollari in diamanti grezzi siano penetrati nel mercato, destabilizzandolo. Nell'ottobre 1997, il governo russo e il CSO strinsero una nuova alleanza che sarebbe durata fino alla fine del 1998. La formula questa volta era più complessa e prevedeva che la Russia, tramite Alrosa, vendesse alla CSO 1,2 miliardi di dollari di diamanti grezzi e che tra questi fosse ricompresa anche una parte dei diamanti del fondo privato dell'unione. L'accordo ha colmato anche due criticità fondamentali: in primo luogo si eliminava la possibilità che la Russia ricorresse alle sue riserve private ed in secondo luogo si ponevano degli standard alla produzione di diamanti sintetici. Nel 2001 De Beers e Alrosa hanno concluso un altro accordo quinquennale che prevedeva la vendita da parte di quest'ultima alla CSO di 800 milioni di dollari all'anno di diamanti, circa la metà della produzione totale di Sakha. (Shor, 2005)

Nell'anno seguente l'Unione Europea ha poi avviato un procedimento volto a verificare un eventuale abuso di un potere dominante da parte di De Beers, che di fatto limitava le possibilità di Alrosa di competere sul mercato, riducendo per via indiretta la possibilità per i consumatori di acquistare prodotti a prezzi concorrenziali.

“ In its preliminary assessment, the Commission took the view that De Beers is dominant within the meaning of Article 82 of the EC Treaty and Article 54 of the EEA Agreement on the worldwide rough diamond market and therefore in the EEA”. (Commission Decision of 22 II, 2006, p. 5)

La decisione ha comportato una serie di provvedimenti per De Beers. In particolare, la società è stata costretta a ridurre la quantità di diamanti acquistata, tra il 2006 e il 2009, per poi doversi astenere completamente dall'acquisto di diamanti russi a partire dal 2009. La società era quindi passata dal detenere un monopolio pressoché assoluto sul mercato, a cui forniva circa tre quinti delle gemme non tagliate, ad una situazione più concorrenziale in cui alla stessa veniva impedito di controllare l'offerta di diamanti da immettere sul mercato. Sarà la stessa Commissione ad affermare che la maggior quantità di diamanti immessi sul mercato, per vie alternative rispetto alla CSO avrebbe permesso l'instaurarsi di una concorrenza più genuina. (Barucci & Bedogni, 2010)

Malgrado i suoi alti e bassi la Russia è riuscita, nei periodi più recenti, a risollevarsi proprio grazie alla sua capacità di gestire le trasformazioni che le ha permesso di valorizzare i prodotti che commercializzava.

Il paese inoltre poteva evadere dalla normativa europea in materia anti-trust in quanto non parte dell'unione. La società diveniva quindi la seconda al mondo per volume di gemme prodotte. (Epstein, 2011)

2.2.2 Evoluzione del mercato australiano: Rio Tinto

In questo paragrafo si analizza il mercato dell'Australia. La miniera australiana più sviluppata era senza ombra di dubbio quella di Argyle, scoperta e impiegata nell'estrazione fin dagli inizi degli anni ottanta. La miniera scoperta da cercatori d'oro il 2 ottobre del 1979 diventerà ben presto una delle principali fonti di estrazione del XX° e XXI° secolo, basti pensare che è arrivata a fornire circa il 90% dei diamanti rosa e rossi in commercio. La scoperta di questo giacimento ha influito sullo sviluppo dell'industria manifatturiera indiana, di cui costituiva la principale fonte di approvvigionamento. Quando la miniera iniziò la sua produzione i suoi principali partner Ashton Mining e CRA Mining (quest'ultima darà vita alla compagnia Rio Tinto unendosi con RTZ Mining nel 1995) strinsero un accordo con De Beers, o meglio con la CSO, che prevedeva il confluire nel mercato dell'organizzazione centrale di circa il 75% della produzione australiana per la vendita indiretta, cioè mediata dall'organizzazione stessa. Circa il 40% di questa produzione veniva trasformata in prodotti finiti dalla fiorente manifattura indiana e collocata poi nel mercato, primariamente statunitense, dove diamanti di piccola taglia e di basso pregio erano impiegati nei gioielli a basso costo. La produzione di Argyle ha raggiunto il suo picco nel 1991 quando l'economia degli Stati Uniti ha subito una brusca recessione. Nel paese si gonfiavano gli inventari con diamanti nei centri di taglio e l'incremento dell'offerta di diamanti reso possibile dalle nuove scoperte minerarie russe aveva comportato un drastico calo dei prezzi delle pietre e degli inventari stessi delle società sopra dette. Il peggioramento delle condizioni di mercato ha imposto a De Beers una riduzione di circa il 25% della quantità di diamanti venduta in queste zone e questo ha portato alla cancellazione dell'accordo di vendita stipulato con Argyle, che ne ha rifiutato il rinnovo nel 1996. (Shor, 2005)

Ovviamente il rifiuto nel rinnovare l'accordo faceva perdere a De Beers il controllo su buona parte dei diamanti grezzi che iniziarono a riversarsi sul mercato in modo alternativo (Argyle era infatti la miniera che produceva più diamanti al mondo per volume). (Stein, 2001)

A questo punto la compagnia inglese di Rio Tinto che controllava la miniera, si trovò a dover decidere come vendere la grande quantità di diamanti commissionata e non acquistata dalla CSO, per la fine

del loro accordo. La compagnia decise di risolvere il problema spostandosi dal segmento industriale a quello della gioielleria, riuscendo così ad allocare la sua grande quantità di riserve. Le pietre estratte da questo giacimento erano però troppo piccole e troppo difficili da tagliare per attirare un'industria improntata all'estetica come quella dei gioielli di lusso e fu a questo proposito che l'impresa decise di investire nel processo per ottenere diamanti levigati, più adatti al mondo della moda. Naturalmente i procedimenti di levigatura erano molto costosi; per ovviare a tale problema i manager decisero di affidare i compiti di lavorazione più difficili e dispendiosi alla economica manifattura indiana, che si è impegnata a fondo per trasformare le pietre grezze in diamanti finiti. I diamanti più famosi erano i "cognac" e gli "champagne" (Shor, 2005), denominazione che derivava dal loro colore bruno, che divennero presto il punto forte della miniera australiana. Iniziò così una forte campagna di marketing per creare un proprio mercato, alternativo a quello imposto da De Beers. La strategia ebbe successo e Rio Tinto riuscì a rendersi indipendente dalla CSO, costruendo una catena del valore che non la includeva. Il principale acquirente dei diamanti australiani, lavorati in India, era l'America ed in special modo gli Stati Uniti, verso cui venivano indirizzati i due terzi della produzione totale (pari a due miliardi di dollari). Malgrado ciò l'organizzazione (CSO) manteneva ancora un controllo ampio sul mercato, reso possibile dalle ingenti miniere africane in suo possesso. Nel 2005 la miniera di Argyle era prossima all'esaurimento e i titolari dovettero trovare un modo per farla sopravvivere; la soluzione fu quella di scavare più in profondità. La miniera infatti era caratterizzata per essere "a cielo aperto" e questa peculiarità ne rendeva facile lo sfruttamento, ma ne limitava di molto la produzione. Questa soluzione anche se banale comportò un investimento di 1 miliardo di dollari e un accordo con cui veniva riconosciuta agli abitanti della zona un diritto di proprietà maggioritario sulla stessa. (Shor, 2005)

2.2.3 Evoluzione del mercato canadese: BHP Billiton

Procediamo ora ad analizzare l'evoluzione del mercato canadese. Le principali miniere di diamanti canadesi furono scoperte nel 1991 e nel 2003. La prima Ekati venne inaugurata nel 1998 e riscosse subito un grande successo grazie all'estrema qualità e purezza delle sue gemme, che ne rendevano possibile il paragone con quelle africane ed australiane. La miniera era sotto il diretto controllo del gruppo BHP Billiton che, dopo un iniziale accordo triennale con la società De Beers con il quale si stabiliva che il gruppo canadese dovesse fornire circa il 35% dell'intera produzione, decise di mettersi in proprio, rivolgendosi anch'essa al florido mercato statunitense. Un'altra importante miniera Canadese fu Diavik, aperta nel 2003, che ebbe Rio Tinto come principale *shareholders*, assieme alla società canadese Aber Resources Ltd e al famoso retailer Tiffany&co. Stando alla celebre pubblicazione di John Loring, "Tiffany Diamond", questa fu la prima, e soprattutto unica, società a trasformarsi da retailer a produttore; il che le assicurava un enorme vantaggio rispetto agli altri

estrattori, che di fatto dovevano basarsi sempre su approvvigionamenti esterni per il proprio lavoro. La società riuscì infatti ad assicurarsi una notevole fetta della produzione di diamanti della sopracitata miniera, riducendo così i rischi di rimanere senza materia prima. Tuttavia non passò molto tempo prima che Aber decidesse di acquistare la Harry Winston Diamond Company, principale rivale di Tiffany, allo scopo di indebolirla; sarà poi lo stesso governo, avverso al possesso da parte di soggetti estere di miniere canadesi, a finire il lavoro e a supportare Aber nel suo progetto di acquisizione. Da sottolineare è che grazie alla scoperta di Diavik, Rio Tinto è riuscito ulteriormente a marcare la sua indipendenza, seguendo l'esempio della miniera Ekati, svincolando la vendita di pietre dal dominio della CSO e rivolgendosi direttamente al mercato. (Shor, 2005)

2.2.4 Evoluzione del mercato angolano: Lev Leviev

L'ultimo mercato che presentiamo è quello angolano. Come già detto in fase d'introduzione gli squilibri successivi alla guerra nel territorio dell'Angola, uniti alla forte siccità che ha prosciugato i letti dei fiumi (permettendo ai cercatori di trovare diamanti con minore fatica), hanno dato la possibilità a cinquantamila cercatori indipendenti di adoperarsi alla ricerca di diamanti. Ovviamente molti dei diamanti prodotti nel territorio venivano venduti tramite la CSO, ma i conflitti politici sorti al termine della guerra, hanno reso impossibile una direzione unitaria e quindi un pieno controllo dell'offerta da parte di De Beers. Lo shock che in quegli anni 1991-1992 avrebbe attraversato il mercato dei diamanti fu tale che la stessa società avrebbe dovuto, secondo le stime, acquistare circa 500 milioni di dollari di diamanti della produzione angolana, per evitare che i prezzi venissero destabilizzati dalle ingenti quantità di mercato. (Keller, 1992)

Lev Leviev LDD è stata fondata nel 1990. Inizialmente la società era uno dei principali clienti di De Beers, poco dopo decise di entrare nel mercato al fianco di una delle maggiori imprese del settore Alrosa; le due società decisero di unirsi per formare un'impresa dal nome "Ruis" (Shor, 2005, pp 209), abbreviazione di Russia e Israele. Nel 2002 Leviev acquisì il controllo totale della Ruis che, nello stesso anno, produsse 140 milioni di dollari di diamanti. La società arrivò al suo punto di svolta quando le società russe iniziarono a vendere le loro scorte di diamanti illimitatamente (evento segnato dal crollo dell'unione sovietica), questo permise alla società di incrementare le proprie scorte e di poter conseguentemente aumentare le vendite. I profitti furono poi impiegati per acquistare le miniere di diamanti grezzi in Angola, da queste acquisizioni ebbe origine la Angolan Selling Corporation (Ascorp), di cui Leviev possedeva una quota del 25%.

L'acquisizione gli permise di ottenere il sostegno del governo angolano, per quanto concerneva le operazioni di compravendita di diamanti e l'acquisto di altre miniere. Inoltre la presenza della società nei territori africani le ha permesso di creare un cospicuo impero; dopo essere stata rinominata LLD Diamonds, la stessa ha iniziato ad espandersi in altre regioni come il Congo e la Namibia, approfittando della ritirata di De Beers causata dai diamanti del conflitto (vale a dire l'utilizzo degli introiti provenienti dalla vendita dei diamanti per finanziare un regime di guerra e terrore). In ultimo occorre sottolineare come LLD avesse un pieno controllo in tutte le fasi del processo di vendita; a partire dall'estrazione dei grezzi dalle sue stesse miniere, per passare alla lavorazione degli stessi per trasformarli in prodotti finiti e concludendo infine con il collocamento dei diamanti finiti sul mercato della gioielleria. (Shor, 2005)

2.3 De Beers da un oligopolio collusivo ad uno non collusivo

I vari sviluppi dei mercati trattati nei paragrafi precedenti permettono di capire che la società stava lentamente perdendo il suo controllo sul mercato. Per contrastare il grande afflusso di diamanti grezzi sul mercato la società fu costretta a trattenere molti dei suoi diamanti, evitando di collocarli sul mercato, e ad acquistare i diamanti prodotti da terzi per evitare che si riversassero sul mercato. Queste scelte hanno contribuito ad aumentare la quantità di riserve di diamanti della società, che è passata da un valore di 2,5 ad uno di 5 miliardi di dollari. A questo incremento è però corrisposta una significativa riduzione della quota di mercato della società che è passata dall'85% al 65% in poco più di 5 anni. questi cambiamenti hanno inoltre avuto ripercussione sui vari *shareholders*, diminuendo il valore delle azioni da 17 dollari, nel 1989, a 12 dollari, nel 1998. (Stein, 1991)

Quanto detto fino ad adesso appare sufficiente per farci capire come l'era del controllo assoluto del mercato da parte di De Beers fosse oramai giunta alla conclusione. Il dominio assoluto su una risorsa, di fatto disponibile a livello mondiale, era un traguardo difficile se non impossibile da mantenere. La società durante l'era del suo splendore era riuscita a mantenere un equilibrio tra domanda e offerta grazie alla CSO; venuta meno la possibilità di controllare la quantità offerta come abbiamo spiegato, è chiaro come non fosse più possibile mantenere un regime di monopolio. Si affermava una nuova forma di mercato, l'oligopolio.

Esistono varie forme di oligopolio, che differiscono molto le une dalle altre; si parla di oligopolio omogeneo, differenziato, concentrato, statico o dinamico. (Scognamiglio, 2016)

Malgrado la grande varietà che caratterizza tale forma di mercato, analizzando le caratteristiche comuni dei differenti modelli, appare comunque possibile tracciare le caratteristiche salienti di questo modello e le varie implicazioni che ne derivano. Le caratteristiche sono le stesse, anche se in senso opposto, di quelle che abbiamo enunciato sopra in riferimento alla concorrenza perfetta e all'equilibrio di mercato. La prima e forse più importante delle caratteristiche che evidenzia un oligopolio è la presenza nel mercato di un numero scarso di imprese che operano in un particolare ambito concorrenziale; non potrà quindi essere definita un oligopolio, quella forma di mercato in cui operano molte imprese con interessi differenti. Tuttavia tale restrizione non deve essere intesa in senso assoluto, infatti la stessa non esclude che nel mercato operi un numero elevato di imprese ma la condizione imprescindibile è che solo un numero ristretto di queste detenga un potere tale da consentirgli di agire sui prezzi e sulla quantità prodotta. Tale circostanza si adatta perfettamente al caso concreto esaminato in questo elaborato, infatti non solo esistono poche imprese leader, ma non esistono neppure imprese minori, condizione che potrebbe generare confusione. Come nel caso di monopolio, qui le decisioni sui prezzi sono frutto della volontà delle imprese leader, tenuto conto degli sviluppi della domanda di mercato. Tuttavia quest'ultime non possono limitarsi ad una semplice analisi della domanda di mercato e quindi agli effetti di una variazione del prezzo sulla quantità acquistata e sui profitti conseguiti. In una condizione di oligopolio l'impresa che decide di variare il prezzo, deve tener conto anche della reazione delle imprese rivali, quindi dell'elasticità di sottrazione, e cioè l'effetto in termini di quote di mercato che può avere una qualsiasi variazione di prezzo o forma di promozione. Ci si trova quindi in una condizione profondamente diversa da quella precedente in cui la curva di domanda non è più concreta, ma immaginaria, derivante cioè dalla considerazione di fattori prevedibili e non. Da questo deriva una forte incertezza, accompagnata dall'impossibilità di giungere ad un equilibrio spontaneo. Emerge quindi una chiara difficoltà nel prevedere come andranno a comportarsi le imprese. Due sono i principali modelli di comportamento che caratterizzano il nostro esempio: il modello di Chamberlin e quello di Cournot. Il primo modello di carattere più propriamente collusivo si adatta perfettamente alla fase iniziale della trattazione di questo capitolo, caratterizzata dalla volontà di De Beers di mantenere il controllo sul mercato tramite un accordo con le principali competitors allo scopo di incanalare la loro produzione all'interno della CSO. L'idea di fondo di questa strategia era quella di mantenere un certo grado di controllo sul mercato, malgrado i recenti avvenimenti che ne avevano portato la riduzione. Secondo questo modello le imprese che operano nel settore sanno che le proprie azioni susciteranno una risposta da parte dei rivali, il che le spingerà a cooperare anziché competere allo scopo di dividersi equamente i profitti derivanti dalla collusione (ovviamente più elevati di quelli che si avrebbero con dinamiche competitive). Diverse dinamiche possono portare alla collusione. La prima ed è di fatto quella che

rileva ai fini della nostra trattazione, sono accordi formali ed informali che riguardano una politica comune di prezzo e delle condizioni di vendita, la divisione del mercato tra i competitors e la formulazione di un'organizzazione volta a disciplinare il processo competitivo che va sotto il nome di cartello. Infatti fissare una politica di prezzo comune stimola le imprese, che avranno un ricavo unitario superiore al costo di produzione, ad aumentare la produzione per massimizzare il proprio profitto; occorre quindi una qualche forma di limitazione della produzione rinvenibile nel cartello. Il secondo modello risulta adeguato ai successivi sviluppi della vicenda a causa dei quali De Beers non sarà più in grado di mantenere un rapporto di collusione con i rivali e questo farà sfociare il mercato in una dinamica maggiormente competitiva, in cui le singole imprese si troveranno a dover agire ciascuna per conto proprio; il che causerà un drastico calo non solo del potere di controllo, ma anche dei profitti della sopracitata compagnia. (Scognamiglio, 2016)

La trattazione fin qui esposta serve a farci capire come la società si sia dedicata anima e corpo alla realizzazione di una qualche forma di collusione, basti a tal proposito leggere i paragrafi precedenti; tuttavia la realizzazione di una forma di accordo con le altre imprese non sempre si è rivelata possibile o funzionale, portando a scelte esposte nel paragrafo successivo e che rappresentano i “Tentativi di De Beers di riconquistare il potere di mercato”. Analizzando infatti i vari casi dei paragrafi precedenti c'è un elemento che fa da comune denominatore cioè il tentativo e successivo fallimento da parte della società leader di mantenere il controllo sulla produzione tramite un accordo con i principali competitors. Il motivo del fallimento di questa forma di cooperazione, vale a dire la partecipazione di tutte le società alla CSO, appare evidente ed è riconducibile al desiderio della società di mantenere il controllo del mercato tramite la suddetta organizzazione, piuttosto che di dividersi il controllo dello stesso con gli altri partner. Nel paragrafo successivo vengono trattate le principali azioni intraprese da De Beers, una volta resasi conto dell'impossibilità di attuare una cooperazione.

2.4 Tentativi di De Beers di riconquistare il potere di mercato

Passiamo ora ad analizzare come la società ha risposto al mutamento delle condizioni di mercato. L'idea di fondo di quest'ultimo paragrafo è quella di mostrare un nuovo orientamento da parte della famiglia Oppenheimer; la quale, resasi conto di non poter più utilizzare la CSO per controllare la quantità di diamanti che erano in circolazione, ha optato per una strategia volta al controllo della domanda, o meglio, ad una sua stimolazione. Agendo infatti sulla desiderabilità dei propri prodotti e sulla sua immagine, era possibile aumentare la quantità richiesta degli stessi, riuscendo a collocare le scorte in eccesso. L'avvento dei nuovi competitors, l'aumento della quantità di diamanti grezzi in circolazione e la tendenza del mercato dei diamanti a crescere più lentamente rispetto a quello di altri

beni di lusso, hanno spinto la società a svolgere una completa rivoluzione sia interna che esterna, a partire dal 1999. In particolare, il mancato sviluppo del mercato dei diamanti rispetto a quello di altri beni di lusso era riconducibile a tre fattori principali: una scarsa competenza professionale dei clienti della CSO che, mancando della raffinatezza e dell'abilità di taglio e lavorazione, rendevano meno appetibili i propri prodotti per i clienti, una chiusura dell'industria dei diamanti che difficilmente investiva per creare marchi importanti ed, infine, uno scarso interesse del pubblico che non poteva avere garanzie sulla legittimità e naturalezza delle pietre. Tutti elementi che rendevano molto difficile per il consumatore fidarsi della compagnia e conseguentemente acquistare diamanti. (Shor, 2005)

Con lo sviluppo autonomo di Alrosa, l'uscita di Argyle dalla CSO e vista l'impossibilità di ottenere un controllo sulle miniere Canadesi, la società dovette adattare la sua organizzazione ad un sistema di vendita multi canale, con lo scopo di riuscire a far fronte allo sviluppo della concorrenza. Ciò includeva: riconfigurare la pubblicità dell'azienda per aiutare i clienti, stimolare una maggiore integrazione verticale della sua catena di fornitura, allo scopo di eliminare i diamanti del conflitto e ogni tipo di diamante sintetico di bassa qualità e, soprattutto, ridurre il suo ruolo di custode e leader della CSO, che aveva favorito l'ascesa all'indipendenza dei competitors. Per il suo programma la società assunse una società americana Bain & Co. che nel 2000 promosse il primo grande cambiamento; ovvero il cambio di nome da CSO a Diamond Trading Company (DTC). (Shor, 2005)

Questo cambiamento era molto di più che una semplice modifica sintattica e concerneva un vero e proprio nuovo ideale; la società intendeva ora porsi non più come una monopolista, che controllava l'offerta del mercato attraverso un'organizzazione centrale, ma come un'impresa il cui desiderio era agire più sulla domanda che sulla quantità di pietre attualmente in circolazione; l'obiettivo era quello di migliorare la qualità dei diamanti e del loro processo di vendita allo scopo di accrescerne la domanda. Appare chiaro che, oltre al nome, anche altre cose sarebbero dovute cambiare. Il cambio di nome era, infatti, parte di un più vasto programma di marketing: il Supplier of Choice (SOC), che avrebbe completamente rivoluzionato il modo dell'impresa di fare business e di relazionarsi. Tra le altre implicazioni del programma ci sono quelle che impegnavano i clienti della DTC a commercializzare solo diamanti di provenienza legittima, a mantenere ambienti di lavoro sicuri e a fornire tutte le informazioni richieste. Su questa linea la società ha poi annunciato di voler rivedere i suoi clienti sulla base di criteri oggettivi tra i quali, la capacità degli stessi di aggiungere valore al processo di distribuzione e vendita e la loro maggiore stabilità finanziaria; inoltre agli stessi veniva fornita una quantità di diamanti che non era pari a quella richiesta, come accadeva con la CSO (che in molti casi eccedeva quella necessaria), ma che era determinata sulla base di un processo di analisi mediato dalla DTC stessa che, operando in relazione con i clienti, riusciva a stimare la quantità esatta

di cui essi necessitavano. In cambio i clienti della DTC potevano ottenere diamanti di pregio su richiesta e un'assistenza sia commerciale, che tecnica. Per evitare ripercussioni legali, soprattutto da parte di quelle società che avrebbero subito un danno dallo sviluppo del DTC, De Beers decise di sottoporre il SOC alla verifica della Commissione Europea (EC), la quale ne diede approvazione nel dicembre del 2002.⁸

Appare chiara l'attenzione che la società ha deciso di destinare alla domanda; i numerosi requisiti imposti ai clienti della DTC, permisero ai consumatori finali di attribuire un maggior valore ai diamanti e quindi di fatto resero possibile un forte aumento degli acquisti. L'idea di fondo della società era che un gruppo è forte quanto il suo anello più debole e perciò era necessario eliminare tutti quei soggetti che non rispettavano le condizioni di cui sopra dal novero dei suoi clienti. Nel gennaio del 2003, la società ha quindi annunciato un drastico programma di taglio del numero delle imprese ad essa legate che sarebbe passato da 120 a 80. La condizione per non essere classificata come debole e quindi non essere tagliata fuori era quella di presentare un piano di marketing alla società e sperare in un positivo esito della valutazione di quest'ultima. La decisione portò all'uscita dalla DTC di numerose società, a lungo legate a De Beers, e causò anche numerose azioni legali. Sintetizzando il programma mirava ad ottenere un miglioramento in tre aree chiave: nella distribuzione, come detto si cerca di creare una *pipeline* in cui ogni azienda apporti qualcosa al processo, ovvero aggiunga valore, nella pubblicità e nel *branding*, era necessario ampliare gli investimenti in pubblicità e nella costruzione di un marchio solido, ed infine nella fiducia del consumatore, forse l'elemento più importante, poiché da questo origina la domanda. (Bailey, 2006)

“a consumer's desire for diamonds is the only source of value for the industry. And that desire is underpinned by confidence ... that a natural treasure given to symbolise forever was actually formed in the Earth billions of years ago”. (Bhatt, 2014)

La celebre citazione del CEO di De Beers Philippe Mellier appare chiara nel farci capire l'importanza dello stimolare la domanda e la fiducia del consumatore. A riguardo di quest'ultimo aspetto la società ha implementato un programma di *“Forevermark”*, che consisteva nell'incidere le proprie pietre per garantire la loro naturalezza e originalità. Nello stesso periodo la società ha dovuto attraversare altri due cambiamenti radicali il primo e forse il più importante fu la scelta, compiuta dalla famiglia Oppenheimer di rendere De Beers una impresa privata. Lo scopo di questa privatizzazione era duplice; da un lato permettere alla società di compiere scelte più radicali senza dover ricercare difficili consensi; dall'altro rinforzare il controllo della compagnia nel mercato dei diamanti, unendosi all'

⁸ “The Modern Diamond Market” in *Diamonds&Diamond Grading*, GIA ed., 2009.

Anglo-American Corporation (AMC) un altro dei maggiori operatori in questo campo, anch'essa di proprietà della famiglia Oppenheimer (come già visto nel capitolo 1) e quotata nella borsa di Londra. Le due società erano collegate da una complessa rete di partecipazioni incrociate che di fatto deprimevano il valore delle loro azioni. Nel luglio del 2001 Nicholas Oppenheimer ha stipulato un accordo per 17,6 miliardi dollari allo scopo di trasformare De Beers in una società privata in partnership con stretti alleati (tra cui Anglo American). (Shor, 2005)

L'accordo, annunciato a Londra, aveva lo scopo di trasformare una relazione turbolenta e di difficile comprensione tra le due sopracitate società, in cui ciascuno possedeva un terzo dei titoli dell'altra, in una partnership ben più conveniente. Dal canto suo Anglo-American (AM) si impegnava a supportare una rinascita indipendente di De Beers (cancellato dalle borse valori di Sud Africa e Svizzera, con non pochi reclami da parte degli speculatori di queste zone), ottenendo in cambio lo svincolo dalla preoccupazione di possedere partecipazioni incrociate, che avevano depresso il prezzo delle sue azioni negli ultimi tempi. Il patto prevedeva che le azioni della società di proprietà degli Oppenheimer venissero acquistate da un consorzio il DB Investment, in cui AM e De Beers stessa avrebbero detenuto entrambe il 45%; Il restante 10% sarebbe andato in proprietà a Debswana, un'impresa mineraria in comproprietà tra De Beers e il governo del Botswana. (Cowell, 2001)

L'accordo contrariamente a quanto si potrebbe pensare non spinse la società a chiudersi in sé stessa, ma la portò ad una forte apertura commerciale, come testimonia la susseguente partnership con il gruppo LVMH. Infatti, nello stesso anno della privatizzazione, la società ha annunciato inoltre di voler sbloccare il valore del suo marchio mediante una partnership con il gruppo Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH). L'accordo prevedeva che entrambe le parti fornissero 200 milioni di dollari, allo scopo di acquisire una quota di mercato pari a 55 miliardi di dollari. (Behrmann, 2001)

Le ragioni di questa partner apparivano ovvie e sono mosse dallo stesso spirito che animava il programma SOC, sopra citato, cioè il voler migliorare la reputazione della società agli occhi dei potenziali compratori per stimolare un incremento della domanda. Con l'accordo la società ha cambiato il nome della sua divisione industriale in Element Six e ha riservato il nome De Beers alla vendita al dettaglio. Nel dicembre del 2002 la joint venture De Beers LV ha aperto il primo negozio a Londra, poi a Tokyo, nel settembre dell'anno successivo, ed infine a New York, nel 2005. A questi seguirono altri 150 negozi in tutto il mondo. (Shor, 2005)

Appare chiaro da quanto detto fino ad adesso che i cambiamenti che hanno interessato il mondo dei diamanti hanno profondamente inciso sul modo di De Beers di fare business. Se prima la società era riuscita a controllare la quasi totalità della produzione grazie alla CSO, adesso questa eventualità non

pareva più possibile e l'alternativa venne individuata in un controllo del lato della domanda; agendo infatti su dimensioni legate all'utente e alla sua soddisfazione la società è riuscita ad incrementare la richiesta di diamanti e a rinascere quando ormai pareva impossibile. (Behrmann, 2001)

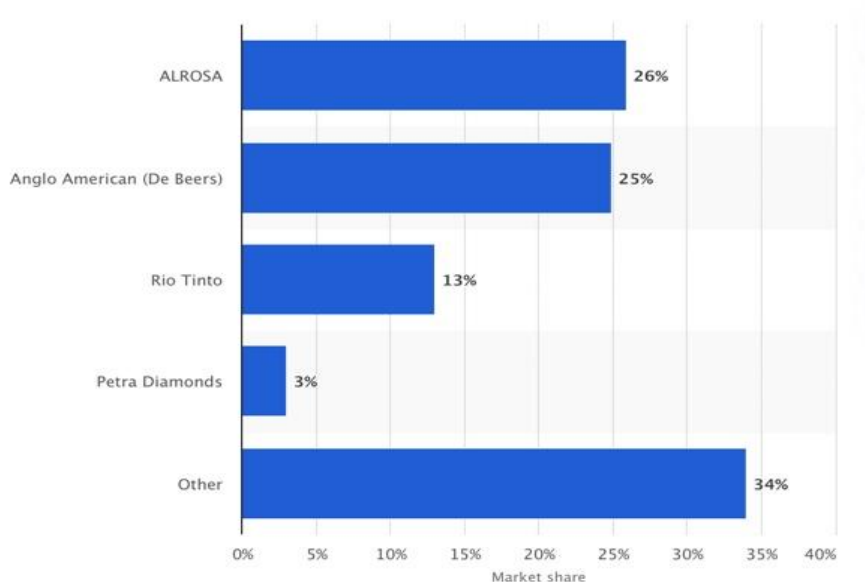
““End of an era” is a phrase too often casually deployed. For once, it is fitting”. (Maidment, 2001)

2.5 Conclusioni

In questo elaborato abbiamo studiato come De Beers abbia detenuto il monopolio nel mondo dei diamanti per lungo tempo. Fin dalla sua fondazione la società si è presentata come l'unica in grado di gestire il mercato dei diamanti e di soddisfare quindi la crescente domanda dei consumatori, sempre più desiderosi di utilizzare quelle pietre. Come si ricava dalla trattazione questo dominio era dovuto sia, soprattutto nella fase iniziale, alla scarsità della materia prima che la stessa andava a commercializzare, sia alla grande abilità della famiglia Oppenheimer di gestire le risorse che aveva a disposizione. La verità è che De Beers non era la sola a disporre di siti di estrazione ma fu l'unica, o meglio la prima, che riuscì ad organizzarsi in maniera profittevole ed efficiente, mettendo in piedi un meccanismo di estrazione e commercializzazione all'avanguardia che permetteva di offrire sul mercato le pietre ad un costo di molto inferiore a quello dei concorrenti. Anche nel momento in cui altre miniere iniziarono ad essere sfruttate da terzi, e quindi contribuirono ad alimentare la nascita di altre società estrattive, la società non si perse d'animo e fondò la CSO (Central Selling Organization) per l'acquisto della grande quantità di diamanti in circolazione, acquisto volto ad evitare che le pietre si riversassero sul mercato deprimendo i prezzi. Questa mossa fu un colpo di genio e permise alla società di mantenere il controllo anche quando tutto pareva perduto. Questa situazione però si modificò rapidamente per una serie di ragioni tra cui si ricorda il crollo dell'Unione Sovietica del 1991 e la fine del conflitto in Angola nel 1996 che immisero una grande quantità di diamanti sul mercato. Questi due eventi non furono gli unici, come si è visto, ma sono stati sicuramente i più significativi nel determinare la perdita di controllo da parte della società. In entrambi i casi De Beers tentò di mantenere una collaborazione con i paesi, tramite un accordo degli stessi con la CSO, ma questo si è rivelato impossibile, sancendo la fine del controllo della società sul mercato. In estrema sintesi la storia della compagnia può essere vista come il passaggio da un monopolio ad un oligopolio collusivo prima, e concorrenziale poi. Nel paragrafo precedente sono state ampiamente presentate le risposte che la società ha formulato per riconquistare il potere perduto, ciò che è importante sottolineare in questa sede, e che di fatto costituisce il tema centrale dell'elaborato è che, se in un primo momento la società si è focalizzata sull'offerta, tentando di controllarla (CSO), successivamente la sua attenzione si è spostata sulla domanda, con lo scopo di promuoverla ed

aumentarla. L'obiettivo non era più quello di appropriarsi di tutti i diamanti e di erogarli nel mercato qualora ci fosse stata richiesta ma quello di stimolare, o addirittura creare questa richiesta. Ovviamente questo cambiamento di strategia ha portato con sé un forte cambiamento nelle condizioni di mercato che si configurano sempre di più come concorrenziali. Ad oggi come testimonia il sito www.statista.com (fig 2.1). il mercato dei diamanti non è più nelle mani di un solo produttore ma è ben ripartito tra diversi contendenti. I dati appaiono ancora più significativi se li si confronta con la quota di mercato che De Beers deteneva nei primi anni '90 e che ammontava all'80/90% del mercato; ad oggi il valore si è significativamente ridotto, passando a circa il 25%, facendo passare la società al secondo posto dopo Alrosa. La perdita di controllo sul mercato rende più difficile per De Beers assicurarsi guadagni e soprattutto rende impossibile fissare i prezzi a proprio piacimento. Oggi più che mai appare chiaro che se la società intende sopravvivere dovrà lottare per acquisire clienti piuttosto che diamanti.

Figura 2.1: Quote di mercato delle principali industrie dei diamanti nel 2019. (fonte: www.statista.com) (<https://www.statista.com/statistics/585450/market-share-of-diamond-supply-worldwide-by-producer/>)



BIBLIOGRAFIA

1. Bailey, A. (2006), *What is DeBeers' "Supplier Of Choice"*, Whiteflash, <https://www.whiteflash.com/about-diamonds/news/what-is-debeers-supplier-of.htm>, 4 agosto 2006.
2. Barucci, P & Bedogni, R. (2010), *20 anni di antitrust: l'evoluzione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*, v. 1, G. Giappichelli Editore, Milano, pp. 339-340.
3. Behrmann, N. & BallStaff, D. (2001), *De Beers, LVMH to Each Invest \$200 Million in Branding Alliance*, The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/SB979634757978213738?ns=prod/accounts-wsj>, 17 gennaio 2001.
4. Clò, N. (2009), *Appunti di economia industriale*, Dupress, Milano.
5. *Commission decision of 22 II 2006 relating to a proceeding pursuant to Article 82 of the EC Treaty and Article 54 of the EEA Agreement Case COMP/B-2/38.381– De Beers*, https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/38381/38381_1065_1.pdf
6. Delveaux, R. & Lenzen, G. (1981), *La storia del diamante*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
7. Epstein, J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds: The Shattering of a Brilliant Illusion*, Simon & Schuster, Book Club ed edition, 26 maggio 1982, formato Apple book ed. aggiornata 2011.
8. Greenhalgh, P. (1985), *West African Diamonds, 1919-1983: An Economic History*, Manchester University press, Manchester.
9. Grossman, S. J & Stiglitz, J. E (1980), *The American Economic Review*, vol. 70, n. 3. American Economic Association. p. 393.
10. Janse A.J.A. (1995), *A History of Diamond Sources in Africa: Part II, Gems & Gemology*, Vol. 32, No. 1, pp. 1-23
11. Kanfer, S. (1993), *The Last Empire*, The noonday press, New York

12. Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001), *A Handbook for Value Chain Research*, Prepared for the International Development Research Centre (IDRC), p. 4.
13. Keller, B. (1992), *De Beers May Be Losing Grip on Diamond Market*, The New York Times, <https://www.nytimes.com/1992/09/03/business/de-beers-may-be-losing-grip-on-diamond-market.html>, 3 settembre 1992.
14. Kramer, E. (2009), *Russia Stockpiles Diamonds, Awaiting the Return of Demand*, The New York Times, <https://www.nytimes.com/2009/05/12/business/global/12diamonds.html>, 11 maggio 2009.
15. Lenzen, G. (1981), *Il Sud Africa e la nascita di una grande industria*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
16. Legrand, J. (1981), *La produzione mondiale*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
17. Legrand, J. (1981), *La CSO (Central Selling Organization)*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
18. Liddicoat, R. T. (1981), *L'investimento in diamanti e i certificati*, in Legrand, J. (1981). *Il diamante mito-magia-realtà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano
19. Loring, J. (2005), *Tiffany Diamonds*, Harry N. Abrams Inc., New York
20. Maidment, P. (2001), *De Beers To Go Private; Move Marks End Of Era*, Forbes. <https://www.forbes.com/2001/05/18/0518debeers.html#272cbc2b2d44>, 18 maggio 2001.
21. Marshall, A. (1980), *Principles of Economics*, Prometheus Books, New York.
22. Oppenheimer, N. DeBeers deputy chairman, at a Foreign Correspondents Association Lunch, (source reuters), in <http://www.danforthdiamond.com/debeers-and-beyond> .
23. Porter, M. et al (2009), *De Beers: Addressing the New Competitiveness Challenges*, Harvard Business school, 8 maggio 2009.
24. Prinsloo, G. et al (2011), *The Global Diamond Industry - Lifting the Veil of Mystery*, Bain & Company, Inc. and Antwerp World Diamond Centre private foundation, pp. 19-54.
25. Residori, M. (2016), *Estrazione diamanti*. Residori Gioielleria, <https://residorigioielleria.it/2016/12/31/estrazione-diamanti/>, 31 dicembre 2016.
26. Scognamiglio P. C. (2016), *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University press.

27. Shor, R. (2005), *A review of the political and economic forces shaping today's diamond industry*, *Gems & Gemology*, vol 41, n. 3 pp. 202-231.
28. Smith, A. (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Grandi Tascabili Economici, Roma.
29. Schrick, G. & Smith, N. R. (1981), *Diamanti sintetici e diamanti industriali*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*. Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
30. Schubnel, H.-J. (1981), *Altri paesi produttori*, in Legrand, J. (1981), *Il diamante mito-magia-realtà*. Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
31. Stein, N. (2001), *The De Beers Story: A New Cut On An Old Monopoly THE COMPANY THAT HAS RULED DIAMONDS FOR A CENTURY WANTS TO POLISH ITS IMAGE...AND DOMINATE AS NEVER BEFORE.* CNN Money.
https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/02/19/296863/index.htm, 19 febbraio 2001.
32. *The Modern Diamond Market* in *Diamonds&Diamond Grading*, GIA ed., 2009.
33. Zancatella, R. (1980), *Il diamante. Manuale pratico*, Istituto Gemmologico Italiano ed., Stampa REGGIANI, Varese

SITOGRAFIA

www.wikipedia.com

www.forbes.com

www.libero.it

www.debeersgroup.com

www.florisdiamanti.it

www.ig.com/it

www.statista.com

www.binaryoptioneurope.com

www.nytimes.com