

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Cattedra di Economia della concorrenza e della
regolamentazione

TITOLO

**RESTRIZIONI VERTICALI E TUTELA DELLA
CONCORRENZA NEL SETTORE DELLA
MODA**

RELATORE
Prof. Quaglione Davide

CANDIDATO
Romano Alberto
Matr. 610851

CORRELATORE
Prof. Boccardelli Paolo

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

A me

Indice

Introduzione	<i>pag. 8</i>
---------------------	---------------

CAPITOLO 1

Politica della concorrenza: storia, obiettivi e normativa	<i>pag. 11</i>
--	----------------

1.1 Storia della politica della concorrenza, dagli Stati Uniti d'America, all'unione Europea	<i>pag. 11</i>
1.2 Lo <i>Sherman Act</i> e le sue prime applicazioni	<i>pag. 18</i>
1.3 Gli Sviluppi normativi dopo lo <i>Sherman Act</i> .	<i>pag. 22</i>
1.4 Le Leggi Antitrust in Europa e la nascita della CEE	<i>pag. 26</i>
1.5 La Legge Antitrust Italiana del 1990	<i>pag. 36</i>
1.6 Gli obiettivi della politica della concorrenza	<i>pag. 41</i>
1.6.1 Il benessere sociale	<i>pag. 44</i>
1.6.2 Tutela delle piccole imprese	<i>pag. 46</i>
1.6.3 Promozione dell'integrazione economica fra gli Stati	<i>pag. 47</i>
1.6.4 Garantire Equità	<i>pag. 47</i>
1.6.5 Ragioni politiche, sociali e ambientali	<i>pag. 48</i>

CAPITOLO 2

Accordi e restrizioni verticali: normativa ed aspetti generali	<i>pag. 51</i>
---	----------------

2.1 Le restrizioni verticali: un quadro generale	<i>pag. 51</i>
2.2 La normativa europea sulle intese verticali	<i>pag. 53</i>
2.2.1 L'art.81 del Trattato CE	<i>pag. 63</i>
2.3 La svolta concettuale: il regolamento n. 2790/99	<i>pag. 66</i>
2.3.1 L'approccio formalistico adottato in passato	<i>pag. 67</i>
2.3.2 Linee essenziali del regolamento n. 2790/99	<i>pag. 71</i>
2.3.3 Analisi del regolamento alla luce della teoria economica: cenni e rinvii	<i>pag. 78</i>
2.4 Valutazioni conclusive	<i>pag.102</i>

CAPITOLO 3

Le restrizioni verticali della concorrenza: gli effetti sul benessere

collettivo.	<i>pag.105</i>
3.1 I controlli verticali sulla distribuzione	<i>Pag.106</i>
3.2 La concorrenza intrabrand e il problema del doppio mark-up	<i>pag.110</i>
3.2.1 Integrazione verticale o restrizioni	<i>pag.110</i>
3.2.2 Tariffe a due stadi e benessere collettivo	<i>pag.118</i>
3.3 Il problema del <i>free-riding</i> tra i rivenditori	<i>pag.125</i>
3.4 Le <i>price restrains</i> e la riduzione del parassitismo	<i>pag.129</i>
3.4.1 Il prezzo di rivendita imposto	<i>pag.130</i>
3.4.2 Le clausole di <i>quantity forcing</i>	<i>pag.131</i>
3.5 <i>Non price restrains</i> ed effetti sul benessere collettivo	<i>pag.132</i>
3.6 Restrizioni verticali complesse	<i>pag.133</i>
3.6.1 Monopolio locale e prezzi non lineari	<i>pag.135</i>
3.6.2 Prezzo di rivendita imposto e tariffa a due stadi	<i>pag.137</i>
3.6.3 RPM e <i>quantity forcing</i>	<i>pag.138</i>
3.7 Il free-riding tra i produttori	<i>pag.140</i>
3.7.1 Vendite in esclusiva e contratti a lungo termine	<i>pag.142</i>
3.8 Le restrizioni verticali e l'interbrand competition	<i>pag.144</i>
3.8.1 Restrizioni verticali e collusione	<i>pag.145</i>
3.8.2 Effetti strategici delle restrizioni verticali	<i>pag.147</i>
3.8.2.1 Tariffa a due stadi e concorrenza sui prezzi	<i>pag.147</i>
3.8.2.2 Territori esclusivi e concorrenza intramarca	<i>pag.153</i>
3.9 Restrizioni verticale e concorrenza tra produttori	<i>pag.154</i>
3.10 Effetti derivanti dell'impiego delle restrizioni verticali	<i>pag.156</i>
3.10.1 Effetti positivi delle restrizioni verticali	<i>pag.157</i>
3.10.2 Effetti ambigui delle restrizioni verticali	<i>pag.161</i>
3.10.3 Effetti negativi delle restrizioni verticali	<i>pag.164</i>
3.11 Analisi delle restrizioni verticali più diffuse	<i>pag.170</i>
3.11.1 La distribuzione monomarca	<i>pag.170</i>
3.11.2 La distribuzione esclusiva	<i>pag.171</i>

3.11.3	La distribuzione selettiva	<i>pag.172</i>
3.11.4	Il <i>franchising</i>	<i>pag.174</i>
3.11.5	La fornitura esclusiva	<i>pag.174</i>
3.11.6	I prezzi massimi imposti e i prezzi raccomandati	<i>pag.175</i>
3.12	Considerazioni conclusive	<i>pag.175</i>
CAPITOLO 4		
Il settore tessile - abbigliamento e le restrizioni verticali		<i>pag.177</i>
4.1	Natura ed origini della moda	<i>pag.177</i>
4.2	Il concetto di sistema moda	<i>pag.179</i>
4.3	Il settore tessile	<i>pag.183</i>
4.3.1	Brevi cenni storici sull'evoluzione dell'industria tessile	<i>pag.184</i>
4.3.2	Il tessile in Italia oggi	<i>pag.184</i>
4.3.2.1	Dati strutturali di fatturato import e export del tessile – abbigliamento	<i>pag.185</i>
4.4	La filiera dell'abbigliamento	<i>pag.186</i>
4.4.1	L'internazionalizzazione dei canali di approvvigionamento	<i>pag.194</i>
4.5	La filiera distributiva dell'abbigliamento: I caratteri strutturali	<i>pag.197</i>
4.5.1	L'articolazione economica della filiera	<i>pag.201</i>
4.5.2	L'integrazione e accordi verticali tra imprese	<i>pag.202</i>
4.6	Caratteristiche principali del sistema moda Italia	<i>pag.203</i>
4.7	I <i>value drivers</i> dell'abbigliamento di alta gamma	<i>pag.206</i>
4.7.1	Il prodotto	<i>pag.207</i>
4.7.2	I servizi	<i>pag.210</i>
4.7.3	L'immagine	<i>pag.211</i>
4.7.4	Il <i>pricing</i>	<i>pag.213</i>
4.7.5	La rete distributiva	<i>pag.215</i>
4.7.5.1	Il punto vendita	<i>pag.219</i>
4.8	Le restrizioni verticali e il settore della moda	<i>pag.220</i>
4.8.1	<i>Price restrains</i> nel settore della moda	<i>pag.221</i>
4.8.2	<i>Non price restrains</i> : Gli accordi distribuzione	<i>pag.222</i>

CAPITOLO 5

I contratti di distribuzione commerciale	<i>pag.227</i>
5.1 La distribuzione commerciale	<i>pag.227</i>
5.2 La disciplina dei contratti di distribuzione	<i>pag.229</i>
5.3 Il Franchising	<i>pag.232</i>
5.3.1 Nozione e contenuti	<i>pag.232</i>
5.3.2 Tipologie di Franchising	<i>pag.236</i>
5.3.3 Franchising: profilo operativo e motivazioni strategiche	<i>pag.241</i>
5.3.4 Prassi contrattuale e disciplina legislativa	<i>pag.245</i>
5.4 Il contratto di concessione di vendita	<i>pag.249</i>
5.4.1 Nozione e contenuti	<i>pag.249</i>
5.4.2 Natura del contratto e riferimenti normativi	<i>pag.252</i>
5.4.3 Profilo operativo e motivazioni strategiche	<i>pag.254</i>
5.5 Profilo operativo e motivazioni strategiche	<i>pag.259</i>
5.5.1 Il contratto di agenzia	<i>pag.259</i>
5.5.2 Il contratto di mediazione	<i>pag.262</i>
CAPITOLO 6	
Il caso Zara	<i>pag.264</i>
6.1 Perché studiare Zara	<i>pag.264</i>
6.2 Il gruppo Inditex	<i>pag.265</i>
6.2.1 <i>I brands</i>	<i>pag.271</i>
6.3 Zara	<i>pag.273</i>
6.4 Analisi SWOT	<i>pag.275</i>
6.5 Il marketing mix di Zara	<i>pag.277</i>
6.5.1 Il prodotto Zara	<i>pag.278</i>
6.5.1.1 Gli altri prodotti Inditex	<i>pag.279</i>
6.5.2 Il prezzo	<i>pag.284</i>
6.5.3 La distribuzione	<i>pag.286</i>
6.5.4 La promozione	<i>pag.290</i>
6.6 La strategia di Zara	<i>pag.291</i>
6.6.1 Fattori critici di successo per Zara	<i>pag.295</i>
6.7 Approvvigionamento e logistica	<i>pag.296</i>

6.8	Il concetto di “collezioni vive”	<i>pag.301</i>
6.9	La gestione dell’informazione	<i>pag.304</i>
6.10	La fase dell’internazionalizzazione	<i>pag.306</i>
6.11	I principali <i>competitors</i>	<i>pag.310</i>
6.11.1	Benetton VS Zara	<i>pag.312</i>
6.11.2	H&M VS Zara	<i>pag.317</i>
	Conclusione	<i>pag.321</i>
	Appendice	<i>pag.324</i>
	Bibliografia	<i>pag.342</i>
	Siti web consultati	<i>pag.363</i>

Introduzione

La prima legge a tutela della concorrenza, lo *Sherman Act*, fu adottata negli Stati Uniti nel 1890, la prima legge italiana a tutela della concorrenza, invece, risale al 1990. Questa semplice osservazione può riassumere il ritardo e la lunga sottovalutazione delle tematiche legate alla concorrenza nel nostro paese. Nel panorama del diritto della concorrenza europeo, invece, dopo una più che trentennale pratica marcata dai principi affermati dal regolamento 17/62, negli ultimi anni abbiamo assistito ad un processo di c.d. modernizzazione del diritto della concorrenza. Indiscutibilmente la modernizzazione comunitaria ha visto il suo *incipit* nell'emanazione del regolamento di esenzione sulle restrizioni o intese verticali, ovvero il Reg. 2790/1999.

Le restrizioni verticali della concorrenza consistono in quelle condotte “anticoncorrenziali” che interessano soggetti operanti a livelli diversi dell'immaginaria linea verticale che dalla fase della produzione di un bene o di un servizio conduce, attraverso la sua distribuzione, ai consumatori finali. Mentre è ragionevole nutrire il sospetto che le intese orizzontali tra concorrenti possono avere effetti negativi per la concorrenza, nel campo delle intese verticali, è legittimo albergare il punto di vista opposto, vale a dire che, nella maggior parte dei casi, queste intese producano incrementi di efficienza che ne compensano largamente i possibili effetti distorsivi. Le restrizioni verticali (o accordi) permettono infatti di replicare, abbastanza fedelmente i vantaggi, in termini di efficienza, che le imprese potrebbero raggiungere qualora presidiassero direttamente tutte le fasi della filiera produttiva. Le intese verticali vengono utilizzate in tutti i settori dell'economia, dal bancario al meccanico, dal turistico al tessile - abbigliamento.

Lo scopo del presente lavoro è illustrare, come le restrizioni verticali generino effetti positivi, tanto per le collettività, quanto per le singole imprese.

Vedremo come esse contribuiscono a migliorare il benessere collettivo, eliminando le distorsioni del mercato (free-riding, doppio mark-up, ecc), e garantendo una maggior efficienza allocativa.

Analizzeremo il fenomeno dei *vertical agreement* anche i chiave strategica, vedremo infatti come alcune tipologie di restrizioni possono essere utilizzate dalle imprese al fine di presidiare, se pur in via indiretta, determinate variabili strategiche, fondamentali per il raggiungimento dei propri obiettivi di immagine e di posizionamento, replicando fedelmente il modello di una impresa verticalmente integrata.

Nel primo capitolo verranno ripercorse, brevemente, le tappe che hanno portato all'attuale impostazione normativa, nazionale ed europea, relativa alla tutela della concorrenza, si cercherà di far emergere quella che è la *ratio* sottesa alle norme antitrust, e cercheremo di spiegare quali sono, o sono stati, gli obiettivi che l'Antitrust persegue con i propri interventi.

Il secondo capitolo pone l'attenzione sulla disciplina specifica delle restrizioni verticali, verrà infatti analizzato il Reg. 2790/1999, evidenziandone i contenuti essenziali, nonché gli effetti, in termini economici, derivanti dalla sua applicazione

Nel terzo capitolo, abbandoniamo il profilo giuridico relativo alla restrizioni, per analizzarle in un ottica di tipo economico – industriale. Il tema delle restrizioni infatti, verrà sviscerato partendo da una analisi delle principali tipologie di restrizioni, andremo poi a spiegare quel'è il loro ambito di applicazione, quali inefficienze permettono di correggere e quali invece creano, tale analisi verrà effettuata richiamando alcuni concetti di microeconomia e di economia industriale, nonché utilizzando modelli di tipo matematico.

Nel quarto capitolo ci si focalizzerà sul settore tessile - abbigliamento, in particolare sulle imprese del c.d." sistema moda". Dopo una brevissima analisi di quella che è la situazione economica del settore dell'abbigliamento in Italia, condotta al fine di evidenziarne il peso che esso ricopre all'interno dell'economia italiana, andremo ad analizzare quelli che sono i *value drivers* del settore moda. Dallo studio di questi fattori emergerà in maniera chiara, il

ruolo fondamentale ricoperto dalla distribuzione commerciale, e le difficoltà incontrate dalla aziende produttrici a gestire in maniera diretta tale variabile. Vedremo allora come le restrizioni verticali sia di prezzo che non, rappresentano una risposta ottimale a tale difficoltà, e come esse possono essere sintetizzate in alcune formule contrattuali tipiche.

Il quinto capitolo approfondirà tali tipologie di contratti, il particolare verrà posto l'accento su due dei contratti più utilizzati dalla imprese del settore moda, il *franchising* e la concessione di vendita..

Il sesto, ed ultimo, capitolo, pone l'attenzione su una delle imprese, che negli ultimi anni ha rivoluzionato il mondo della moda, la spagnola ZARA. L'analisi di questa impresa ci permetterà di rafforzare la nostra tesi, ovvero che le restrizioni verticali siano degne sostituite dell'integrazione verticale. ZARA, infatti, è un azienda che nasce con una chiara vocazione all'integrazione verticale essa presidia, a differenza dei suoi principali *competitors*, tutte le fasi della processo produttivo e controlla direttamente anche parte dei propri negozi.

Tuttavia, affronta le sfide competitive in paesi come l'Italia utilizzando forme contrattuali complesse quali *Joint Venture* e contratti di *franchising*. L'analisi si allargherà anche ai suoi principali *competitors* l'italiana Benetton e la svedese *Hennes and Mauritz* aziende che impostano la loro strategia competitiva sull'*outsourcing*, a ribadire ulteriormente che gli stessi obiettivi possono essere perseguiti con metodologie differenti, integrazione vs restrizioni.

In appendice infine, sono riportati alcuni dei casi più recenti dove l'autorità garante per la concorrenza e il mercato (AGCM) è intervenuta nei confronti di tali colossi della moda. Vedremo come la maggior parte delle richieste si siano risolte con una delibera di non intervento da parte dell'Antitrust, a conferma del fatto che ormai le restrizioni verticali non sono più viste come una pratica anticoncorrenziale.

CAPITOLO 1

Politica della concorrenza: storia, obiettivi e normativa.

1.1 Storia della politica della concorrenza, dagli Stati Uniti d'America, all'unione Europea.

L'attuale impostazione normativa relativa alla tutela della concorrenza, è frutto di un percorso molto complesso e variegato, le cui origini possono farsi risalire alla fine del XIX sec. negli Stati Uniti, quando per la prima volta le autorità reagirono alla formazione di alcuni cartelli (trust¹).

Per poter apprezzare in tutte le sue sfumature il diritto della concorrenza, bisogna innanzitutto, comprendere gli eventi e le ragioni che hanno portato alla sua nascita. Infatti, come avviene anche nell'esperienza personale di ciascuno di noi, per cui i primi anni della nostra esistenza sono essenziali per la nostra formazione, anche la bontà o meno di una normativa dipende dalle vicende che hanno portato alla redazione della stessa, dai fini che con la stessa si vogliono perseguire, dalla rapidità con la quale la stessa viene promulgata per rispondere o regolare determinate esigenze o situazioni, nonché dalle modalità di applicazione.

L'America di fine ottocento si presenta come un paese in rapida evoluzione, l'industria manifatturiera, grazie soprattutto al miglioramento delle reti infrastrutturali, di comunicazione e ferroviarie, conobbe un profondo mutamento. La possibilità di percorrere lunghe distanze in tempi brevi e di trasportare grandi quantità di prodotti da un luogo ad un altro, portò rapidamente alla creazione di un grande mercato che abbracciava l'intera

¹ Un cartello è un accordo tra più produttori indipendenti di un bene o un servizio per porre in esse delle misure che tendono a limitare la concorrenza sul proprio mercato, impegnandosi a fissarne alcuni parametri quali le condizioni di vendita, il livello dei prezzi, l'entità della produzione, le zone di distribuzione

nazione. Come è intuibile, l'opportunità di veicolare un offerta ad un pubblico più ampio, permise alle imprese di godere di tutta una serie di effetti positivi, quali le *economia di scala*² e le *economie di scopo*³.

Come inevitabilmente accade una aumento della concorrenza portò ad un massiccio abbattimento dei prezzi e ad un aumento della loro instabilità. Questa situazione era da attribuire in parte a fattori macroeconomici, che diedero origini a crisi ricorrenti e durevoli (1873-78 e 1883-86) e che generarono instabilità in diversi settori; ma l'instabilità dei prezzi poteva ricollegarsi prima di tutto agli stessi fattori che avevano creato le opportunità per la creazione di un mercato più ampio. Infatti, la caduta dei costi di trasporto e di comunicazione porto non solo alla creazione di un unico grande mercato nazionale in molte industrie, ma anche un intensificazione della concorrenza, poiché le imprese in quel momento si trovavano a competere con più rivali, localizzati in tutti gli stati americani e all'estero⁴.

Subito dopo la metà del 1800 le maggiori imprese statunitensi, sopravvissute alla "sanguinosa" guerra dei prezzi, che aveva contraddistinto la prima parte del secolo, avevano cercato un sistema che potesse consentire loro una vita più tranquilla, ma che allo stesso tempo garantisse ricavi e profitti apprezzabili. La prima vera esperienza di questo genere si deve alle compagnie ferroviarie che misero a punto un primordiale sistema di quello che oggi è definito cartello: il *pooling*.

Il *pooling*, dal termine inglese *pool*, significa raggruppare, era un sistema molto semplice in base al quale le imprese si accordavano fra di loro per la nomina di un soggetto che fungesse da gestore del *pool*. Il gestore aveva il compito di determinare i margini di profitto e le quote di mercato di ciascun aderente. L'esperienza del *pooling*, tuttavia, ebbe una vita sufficientemente

² Relazione esistente tra aumento della scala di produzione (correlata alla dimensione di un impianto) e diminuzione del costo medio unitario di produzione.

³ Risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi o con il perseguimento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi (stesse risorse, stessi impianti, stesso *know-how*).

⁴ Si veda Chandler [1990] ed in particolare cap.3, per una ricerca più approfondita dei cambiamenti che hanno segnato l'economia americana nella seconda metà del XIX sec.

breve, in quanto fu ben presto vietata con l'introduzione dell'*Interstate Commerce Act* del 1887. L'*Intestate Commerce Act* non segna però la fine della ricerca di tranquillità da parte delle maggiori imprese americane, anzi, il *pooling* venne abbandonato più per la scarsa efficienza del sistema che per la reale paura di incorrere nelle proibizioni della legge.

Due sono i personaggi chiave nella storia della nascita del diritto della concorrenza: John D. Rockefeller e John Sherman. Il primo è l'ideatore ed il creatore, il vero e proprio *deus ex machina*, della prima forma evoluta di cartello al mondo, il secondo, senatore degli Stati Uniti, è l'ideatore e il redattore della legge americana contro le restrizioni nel commercio ancor oggi vigente. Rockefeller e Sherman sono due personaggi differenti, ma al contempo molto simili. Rockefeller⁵ è uno dei primi capitalisti finanziari, membro di una delle famiglie più potenti degli Stati Uniti, newyorkese, è il simbolo degli WASP⁶ della costa est, nonché di una categoria di capitalisti d'assalto conosciuti al tempo come "*Robber Barons*"⁷, che per mantenere il senso in italiano potrebbe essere tradotto come i "*Baroni Ladroni*".

Il Sen. Sherman è un politico per vocazione, prima nel proprio Stato, poi il Congresso, Senato, Governo degli Stati Uniti, uno dei candidati repubblicani alla presidenza del paese nel 1884, nonché presidente di molti congressi democratici, viene dalla campagna, dall'Ohio, fratello di un eroe della guerra di secessione⁸. Entrambi sono carismatici e determinati, dei veri e propri leader.

⁵ J.D. Rockefeller (1839-1937). Ron Titan: "*The life of John Rockefeller Jr*" Chernow, New York e "John D. Rockefeller, empire builder", New Jersey, 1989.

⁶ WASP è l'acronimo di *White Anglo-Saxon Protestant* che indicava tradizionalmente l'alta borghesia americana di origine inglese e protestante

⁷ G.D. Smith, F. Daltel "*Wisdom from the robber barons: enduring business lessons from Rockefeller, morgan and the first industrialists*, New York, 2000; M. Josephson "*The Robber Barons*", New York, 1934; K. Folson "*The myth of the robber barons*", New York, 1993.

⁸ John Sherman (1823 –1900) Senatore Repubblicano dell'Ohio dal 1861 al 1877 e dal 1881 al 1897. In merito alla vita di Sherman v. *American National Biography; Dictionary of American Biography*; Burton, Theodore. *John Sherman*. 1906. Ristampa. New York: AMS Press, 1972; Sherman, John. *Recollections of Forty Years in the House, Senate, and Cabinet*. 1895. Ristampa 2 vols. New York: Greenwood Press, 1968.

Negli Stati Uniti, negli anni 60' del XIX secolo, è un fiorire di accordi fra imprese per limitare i danni e per incrementare i profitti. John D. Rockefeller nel 1867 escogita ed applica un sistema quasi infallibile avvalendosi di un antichissimo istituto anglosassone il trust, che consiste nell'assegnare ad un fiduciario i propri diritti⁹.

Il meccanismo era elementare, ma molto funzionale; infatti i consiglieri di amministrazione delle imprese che aderivano all'accordo attraverso il trust si concedevano, vicendevolmente, il diritto di partecipare e votare ai singoli consigli. In questo modo, a ciascun consiglio di amministrazione di ogni singola impresa aderente partecipavano tutti i concorrenti di un determinato mercato, garantendo ai partecipanti un controllo incrociato e la stabilità delle proprie attività¹⁰. In brevissimo tempo il sistema ebbe successo ed all'inizio del 1888, anno di elezioni presidenziali negli Stati Uniti, i *trust* dominavano il mercato del petrolio, dei trasporti ferroviari, dello zucchero, del grano e di molte altre materie prime, arricchendo a tal punto i magnati dell'industria da renderli più potenti delle istituzioni politiche. Al contempo l'economia cresceva, si era dato un giro di vite al surplus produttivo e i prezzi erano tutt'altro che esosi. Tuttavia, come spesso accade, non tutti potevano essere entusiasti della situazione di mercato che si era venuta a creare, o meglio come sottolineano alcuni commentatori dell'epoca, la sfacciata ricchezza accumulata

⁹ Vedi F. Micheloud "*John D. Rockefeller and the standard oil case*", <http://www.micheloud.com/fxm/sd>

¹⁰ Ancora oggi, tra i possibili organizzativi, che le imprese possono adottare per stabilire collegamenti interorganizzativi, si annoverano, la *cooptazione* e i *consigli di amministrazione concatenati*: la cooptazione avviene quando i leader di importanti settori dell'ambiente entrano a far parte di un'organizzazione, queste persone influenti, vengono rese partecipi delle necessità dell'impresa e sarà più probabile che nelle loro decisioni prenderanno in considerazione l'interesse di quest'ultima. Un consiglio di amministrazione concatenato invece è un collegamento formale che si realizza quando un membro del consiglio di amministrazione di un'azienda, siede, anche, nel CdA, di un'altra impresa. Egli funge da legame di comunicazione tra le imprese e può influire sulle politiche e sulle decisioni adottate. Per approfondimenti si veda: R. L DAFT, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo.

da Rockefeller¹¹ e dalla borghesia agricola non poteva non essere il risultato di un progressivo impoverimento della *middle class* americana.

Le grandi industrie organizzate in *trust* stavano, infatti, mettendo a dura prova la *middle class* americana, ma soprattutto i piccoli e medi operatori, in particolare agricoltori e commercianti, che vendevano i propri prodotti a prezzi stracciati e compravano beni a prezzi più alti.

All'inizio la protesta fu limitata, ma con il peggiorare delle condizioni le rimostranze si fecero più dure e insistenti, molti furono i giornalisti che cavalcarono lo scontento generale, cosicché non passava giorno che sui maggiori quotidiani del paese non venissero pubblicati veementi articoli corredate da irriverenti vignette che ritraevano Rockefeller e gli altri *Robber Barons* come il diavolo o come bucanieri o peggio ancora. Agricoltori e commercianti erano perfettamente coscienti che l'economia era ormai nelle mani delle grandi *corporations* e dei loro *trust*, ed erano consci che nel lungo periodo sarebbero stati spazzati via, e con loro sarebbe stato spazzato via il mito del grande mercato con tanti piccoli produttori tanto caro a Thomas Jefferson, alla teoria economica classica, al sogno americano. Al contempo le classi rurali sapevano, essendo gli Stati Uniti un paese non massicciamente urbanizzato e prevalentemente agricolo, di giocare ancora un ruolo fondamentale in ambito politico, rappresentando al momento l'ago della bilancia nelle contese elettorali nazionali.

Durante la campagna presidenziale del 1888 sia i democratici sia i repubblicani inclusero nel proprio programma misure contro il *trust*. È proprio in questo periodo che vede la luce il termine *Anti-trust*, che oggi è noto ai più come rappresentazione unitaria del diritto della concorrenza¹².

¹¹ Fra i più accaniti la giornalista Ida Tarbell, vedi I.Tarbell "*The History of standard oil company*", New York, 1904, che raccoglie tutti gli articoli pubblicati in quegli anni, e Henry Lloyd, che con i suoi articoli sul "*The Atlantic*" ha condotto una vera e propria campagna contro Rockefeller.

¹² Per un'analisi cfr. R. Peritz "*Competition Policy in America 1888-1992: History Rethoric, law*", New York, 1996.

Il senatore dell'Ohio John Sherman è, ancora oggi, riconosciuto come l'alfiere ed il massimo sponsor della legge contro i *trust* e qualsiasi altra forma di monopolio. La legge proposta da Sherman, non era altro che una razionalizzazione di concetti già presenti nella *Common Law*, con la fondamentale integrazione di sanzioni non solo pecuniarie e penali, ma anche economico-strutturali. Per Sherman non era solo una questione economica, ma di democrazia. Presentando il proprio testo al Congresso, Sherman affermò chiaramente che il sistema che si era venuto a creare era contrario ai fondamenti e ai principi che avevano portato alla costituzione degli Stati Uniti¹³. Il Senatore dell'Ohio e la stampa, richiamarono il non lontano ed eroico periodo della rivoluzione americana per comparare i nuovi capitalisti alla vecchia, e odiatissima, potenza coloniale inglese, presentando i grandi capitalisti all'opinione pubblica come il peggiore dei mali.

Il padre della legge antitrust, rincarando la dose, attaccò quelli che definiva gli illegittimi padroni degli Stati Uniti, nelle discussioni al Congresso, dichiarando che se era in contrasto con l'idea di democrazia la concessione ad un re del potere politico, lo era altrettanto fare sì che un uomo solo o pochi soggetti sulla base del potere economico decidessero della vita e delle necessità della collettività. La votazione fu un vero e proprio plebiscito, un solo voto contrario, anche se già allora alcuni membri del Congresso si mostrarono perplessi e dubbiosi sulla vera efficacia della nuova legge. In particolare, si sottolineava che la legge aveva carattere persecutorio e che, in realtà, si sarebbe creata una concorrenza artefatta e fittizia che non avrebbe veramente raggiunto lo scopo principe della legge: quello di creare condizioni favorevoli per i consumatori.

A posteriori non si può certo affermare che le voci dissenzienti avessero tutti i torti. La normativa presenta un vizio di fondo: nasce come mezzo per combattere i monopoli o le posizioni semimonopolistiche e non per consentire

¹³ Vedi W.J. Muller "*The celler-refauver act: the first 27 years, a staff report to the subcommittee on monopolies and commercial law*" 95th Congress 2nd session, dec.

un maggiore benessere per i cittadini. Operazione populista e demagogica in poche parole, che diede solo in parte per il Sen Sherman i frutti sperati; infatti, si arrivò alla definizione di una legge, ma Sherman non divenne mai, come a lungo sognato, Presidente degli Stati Uniti d'America. Come dimostra la storia che si è fin ora ripercorsa, la scelta di Sherman e del mondo politico statunitense del tempo, non è economica, ma politica.

La triste verità è che l'obiettivo della normativa è teso, non già come affermano alcuni economisti della scuola di Chicago¹⁴, al perseguimento dell'efficienza economica, ma a porre un limite al potere dei trust, o meglio dei capitalisti, che cominciavano ad assumere un potere politico come conseguenza del proprio potere economico, potendo così condizionare l'andamento del paese a prescindere dalle volontà della classe politica tradizionale. Quanto detto appare ancor più chiaro quando si pensa che lo *Sherman Act* fu da subito chiamato comunemente "*Antitrust Act*" proprio perché la prima finalità era quella di sbaragliare i trust, non quello di creare una reale concorrenza o dei vantaggi per l'economia del paese.

Se si vanno a rianalizzare le vicende che hanno preceduto l'approvazione dell'*Antitrust Act*, in maniera più obiettiva, si scopre allora che lo stesso Sherman aveva più volte manifestato la propria preoccupazione per il fatto che l'opinione pubblica risultava turbata e agitata da diversi problemi in grado di ripercuotersi sull'ordine sociale. Tra questi il padre dell'*Antitrust* aveva individuato, come il più minaccioso, quello relativo alla diseguaglianza di condizioni di ricchezza e di opportunità, dovute alla concentrazione del capitale nelle mani di pochi soggetti che ormai controllavano la produzione e il commercio¹⁵. L'obiettivo vero era quindi quello di intervenire non per

¹⁴ Robert H. Bork "*the Antitrust Paradox*", New York, 1993.

¹⁵ Per capire il clima del tempo un'importante testimonianza è quella riportata da Giuliano Amato che nell'articolo apparso sul numero Inverno 1997/1998 di *Telémata* "*Non basta regolare il mercato bisogna "aprirlo" a chiunque*" riporta le parole di John Sherman al Congresso secondo cui "*L'opinione pubblica è agitata da molti problemi che possono disturbare l'ordine sociale e tra questi nessuno è più minaccioso della diseguaglianza di condizioni di ricchezza e di opportunità che è cresciuta all'interno di un'unica generazione a causa della concentrazione del capitale in vaste combinazioni che controllano la produzione e*

raggiungere una migliore redistribuzione delle ricchezze, Sherman più volte al Congresso aveva parlato del pericolo comunista o socialista che incombeva sul paese, ma quello di frenare l'inquietudine sociale dando in pasto alla folla gli odiati ricchi¹⁶.

Tuttavia siamo di fronte ad una grave contraddizione. Infatti se è pur vero che il mercato, ed è l'ottica liberista degli Stati Uniti di inizio secolo, deve essere libero di autoregolamentarsi, è altrettanto vero che compito dello Stato, secondo quanto sostenuto da Sherman, è quello di intervenire per rendere concorrenziali le dinamiche del mercato. Una contraddizione che trova il proprio fondamento, soprattutto, nella paura della classe politica di allora di essere completamente sopraffatta dal potere economico, divenendone così essa stessa schiava. Le misure adottate per combattere il capitalismo hanno solo rallentato tale processo come la storia successiva ci ha chiaramente mostrato. Negli Stati Uniti il potere economico aveva preso il sopravvento su quello politico e le grandi *corporation* erano le veri artefici di gran parte delle scelte americane dei decenni precedenti che avevano caratterizzato la vita del paese.

1.2 Lo Sherman act(1890) e le sue prime applicazioni.

Il cuore dello *Sherman Act*, sono le prime due sezioni. La Sezione 1 anche per le, ovvie, ragioni, fin qui descritte si incentra sugli accordi che hanno come oggetto o finalità quella di restringere o falsare la concorrenza, disponendone illiceità sia contrattuale che penale. Nello specifico la Sezione 1 dello *Sherman Act* recita:

“Section 1. Trusts, etc., in restraint of trade illegal; penalty

Every contract, combination in the form of trust or otherwise, or conspiracy, in restraint of trade or commerce among the several

il commercio e che distruggono la concorrenza. Queste combinazioni, già ora, si sono impadronite di numerosi settori e entrano in ogni ambito del nostro paese. Solo il Congresso può fare qualcosa nei loro confronti. Se il potere concentrato di queste combinazioni è affidato a una singola persona è una prerogativa reale, incompatibile con la nostra forma di governo”.

¹⁶ M. Kolko “*The triumph of conservatism*”, New York, 1963.

States, or with foreign nations, is declared to be illegal. Every person who shall make any contract or engage in any combination or conspiracy hereby declared to be illegal shall be deemed guilty of a felony, and, on conviction thereof, shall be punished by fine not exceeding \$10,000,000 if a corporation, or, if any other person, \$350,000, or by imprisonment not exceeding three years, or by both said punishments, in the discretion of the court”¹⁷.”

La Sez. 2 invece, si prefigge di impedire qualsiasi tentativo di monopolizzazione o di monopolio del mercato. Infatti dispone:

“Section 2. Monopolizing trade a felony; penalty

Every person who shall monopolize, or attempt to monopolize, or combine or conspire with any other person or persons, to monopolize any part of the trade or commerce among the several States, or with foreign nations, shall be deemed guilty of a felony, and, on conviction thereof, shall be punished by fine not exceeding \$10,000,000 if a corporation, or, if any other person, \$350,000, or by imprisonment not exceeding three years, or by both said punishments, in the discretion of the court”¹⁸.”

Come appare chiaro le due sezioni sono le differenti facce della stessa medaglia, il tentativo di evitare che uno o più soggetti congiuntamente o singolarmente possano arrivare al controllo totale di un settore economico del paese.

¹⁷ Qualsiasi contratto, accordo in forma di *trust* o in altra forma, ogni collusione, tesi a restringere il commercio fra diversi Stati dell’Unione, o con nazioni straniere, sono illegali. Qualsiasi persona fisica o giuridica che dovesse stipulare qualsiasi contratto, partecipare a qualsiasi accordo o collusione che è illegale ai sensi della presente sezione è considerata colpevole di un crimine e, se dichiarata colpevole, può, a discrezione dell’autorità giudiziaria competente essere condannata al pagamento di una sanzione pecuniaria non superiore a \$10,000,000, se una società di capitali, e non superiore a \$350,000 se una qualsiasi altra persona giuridica o persona fisica, oppure essere condannata ad un periodo di detenzione non superiore a tre anni, oppure essere condannata cumulativamente ad entrambe le tipologie di sanzioni ivi specificate.

¹⁸ Qualsiasi soggetto che monopolizza o cerca di monopolizzare, si accordi con uno o più soggetti per monopolizzare il commercio fra più Stati [dell’Unione], o con nazioni straniere, è considerato colpevole di un crimine e, se dichiarato colpevole, può, a discrezione dell’autorità giudiziaria competente essere condannata al pagamento di una sanzione pecuniaria non superiore a \$10,000,000, se una società di capitali, e non superiore a \$350,000 se persona fisica oppure essere condannata ad un periodo di detenzione non superiore a tre anni, oppure essere condannata cumulativamente ad entrambe le tipologie di sanzioni ivi specificate.

Giuristi e economisti, più i primi che i secondi in vero, si impadronirono immediatamente della materia per cui i primi anni del nuovo corso il diritto della concorrenza che si barcamenò fra alti, pochi per la verità, e bassi, dovuti alle dispute lessicali e dottrinarie nonché ad un andamento altalenante nella giurisprudenza della Corte Suprema¹⁹. La discussione, in quei tempi, verteva principalmente sul campo di applicazione della norma ed in particolare sul passaggio che vuole che “*qualsiasi*” (*any combination*) restrizione della concorrenza venisse perseguita. Da una parte si schiera chi avrebbe voluto un’applicazione *omnia* della norma e dall’altra coloro che, sulla base di uno dei principi cardine della *common law*, la *rule of reason*²⁰, avrebbe voluto escludere dalla sfera di competenza del diritto della concorrenza quelle restrizioni che potevano essere considerate “ragionevoli” o “accettabili”, o che comunque pur trattandosi di restrizioni potevano avere effetti positivi relativamente allo sviluppo del mercato e dell’intero sistema economico del paese

Il nodo che appassionava i giuristi dell’epoca è tecnico, sofisticato e, sicuramente, alieno alle masse che nella estrema sinteticità della normativa vorrebbe che qualsivoglia tipo di condotta che implichi una “*qualsiasi*” restrizione della concorrenza fosse perseguita in maniera decisa e ferrea. Le rigide posizioni assunte dall’opinione pubblica erano la chiara conseguenza della campagna politica e di stampa contro i capitalisti. Nel frattempo, la Corte Suprema degli Stati Uniti, aveva avviato la propria opera di demolizione dei *trusts* intervenendo nel settore dei trasporti e del grano. Al di là dell’apprezzabile intervento, il vero salto di qualità come in tutte le storie che si

¹⁹ S. Weber Waller “*The language of law and the language of business*” e J. May “*Antitrust practice and procedure in the formative Era, the constitutional and conceptual read of the state antitrust law 1880-1918*”, 135, *Opal. Rev.* 495 (1987).

²⁰ La *rule of reason* è uno dei principi cardine della *Common Law*, vedi L. di Via “*Alcune riflessioni sulla rule of reason ed il concetto di consistenza di una restrizione della concorrenza*”, in *diritto commerciale internazionale* del 10 febbraio 1996.

rispettino, è dovuto all'irrompere sulla scena di un ulteriore personaggio chiave: nel nostro caso il Presidente degli Stati Uniti Theodore Roosevelt²¹

Roosevelt, divenuto nel 1901 il ventiseiesimo presidente degli USA, già nella sua corsa alla presidenza aveva palesato la forte intenzione di rompere il regime di monopolio che si era venuto a creare negli *States*, mosso dalla ferma convinzione che uno dei compiti principali dello Stato fosse quello di promuovere il comune benessere dei cittadini americani e che si dovesse intervenire per regolamentare le grandi industrie monopolistiche al fine di raggiungere un diffuso benessere nel paese. L'amministrazione Roosevelt, oltre a raccogliere il consenso popolare e la forte opposizione dei grandi capitalisti che sentirono e capirono che i loro tempi fulgidi hanno i giorni contati²², giunse anche a risultati tangibili. Il colpo da maestro di Roosevelt, che nella fantasia popolare è divenuto *the great trustbuster*²³ grazie ai ben 44 procedimenti contro i *trusts*, e della sua amministrazione, è rappresentato dallo *Standard Oil case*²⁴, il trust di Rockefeller nel mercato del petrolio.²⁵ Un lungo processo giunto fino in Corte Suprema, la cui decisione definitiva giungerà nel 1911, porterà, caso assai raro nell'applicazione anche per il diritto della concorrenza americano²⁶, allo smembramento in diverse società di *Standard Oil*, circa una

²¹ Gould, Lewis L. *The Presidency of Theodore Roosevelt*. Lawrence, Kans.: University Press of Kansas, 1991. Roosevelt, Theodore. *Social Justice and Popular Rule: Essays, Addresses, and Public Statements Relating to the Progressive Movement (1910-1916)* from *The Works of Theodore Roosevelt, Memorial Edition, Volume XIX*. New York: Charles Scribner's Sons, 1925.

²² L'odio dei Robber Barrons per Roosevelt è palese quando questi si reca per un safari in Africa e JP Morgan afferma pubblicamente di pregare perché un leone faccia il suo dovere.

²³ Per parafrasare un fortunato film di una decina di anni fa, *Trustbuster* può essere tradotto come "L'Acchiappacartelli".

²⁴ Sentenza della Corte Suprema 221.us : "*Standard oil of New Jersey Vs US*" del 15 05 1911.

²⁵ La Standard Oil è stata una compagnia petrolifera completamente integrata nei settori della produzione, trasporto, raffinazione e commercializzazione. Fondata nel 1870 è cresciuta rapidamente per diventare ben presto un vero e proprio trust controllante il settore petrolifero negli Stati Uniti e determinando così la propria dissoluzione ad opera della Corte Suprema degli Stati Uniti nel 1911, è stata una delle prime multinazionali americane.

²⁶ Oltre a Standard Oil, saranno soggette ad una medesimo tipo di decisione AT&T nel 1982.

trentina, fra cui Mobil e Exxon che nel 2000, per ironia della sorte, torneranno ad essere una sola entità²⁷.

1.3 Gli Sviluppi normativi dopo lo Sherman Act

In realtà lo *Sherman Act* evidenziava limiti e lacune evidenti già nei primi anni del 1900. Le norme erano facilmente aggirabili o venivano applicate in maniera tale da creare confusione e incertezza, nonostante l'impegno di alcune delle amministrazioni che si erano succedute dei primi 10 anni di vita della norma. Non sono mancate nei primi anni anche applicazioni arbitrarie e lontane dallo spirito della norma²⁸.

A fronte di tale situazione, in tutto il paese l'esigenza di procedere a delle integrazioni o a dei miglioramenti alla normativa antitrust vigente risultava avvertita come una priorità. Il primo passo in questo senso è l'approvazione, nel 1914, da parte del Congresso degli Stati Uniti, del testo predisposto dal Deputato Henry De Lamar Clayton²⁹, che intendeva a chiarire le ambiguità e le incertezze dovute all'applicazione dello *Sherman Act*.

Il *Clayton Antitrust Act* del 1914 oltre a cristallizzare in norma il divieto di alcuni comportamenti monopolistici da parte delle imprese come, ad esempio, la discriminazione di prezzo da parte dei venditori o i contratti c.d. *tying*, ovvero contratti in base ai quali un soggetto è costretto ad acquistare un

²⁷ A dire la verità non che nel tempo i risultati della scissione siano stati così clamorosi come i sostenitori di Roosevelt affermarono. Basti pensare al fatto che le società che risultarono dalla scissione erano Esso (ora Exxon), Socony (ora Mobil), Amoco, Standar Oil Ohio e Chevron, che oggi in un modo o nell'altro sono tornate ad operare insieme.

²⁸ In particolare si veda l'applicazione in materia sindacale delle norme antitrust, in particolare il caso dei cappellai di Danbury, nel Connecticut 208 US, 274, (1908) *Loewe Vs Lawlor*, più noto come *Danbury Hatters' Case* e il *Pullman Strike Case* del 1895 (158 US 564 (1895) in re *debs*) che portò all'arresto di Eugene V. Debs, capo della American Railway Union e del sindacato dei ferrovieri, vedi D.R. Papke "*The Pullman case*" Lawrence, KS, 2000.

²⁹ Henry De Lamar Clayton (1857-1929), avvocato, deputato democratico dell'Alabama, per maggiori informazioni v. Rodabaugh, Karl. "*Congressman Henry D. Clayton and the Dothan Post Office Fight: Patronage and Politics in the Progressive Era.*" *Alabama Review* 33 (April 1980): 125-49; Rodabaugh, Karl. "*Congressman Henry D. Clayton, Patriarch in Politics: A Southern Congressman During the Progressive Era.*" *Alabama Review* 31 (April 1978)

bene connesso e, spesso, non desiderato, per poter acquistare un altro bene prodotto dallo stesso venditore, introduce un più efficace controllo delle operazioni di concentrazione stabilendo il divieto di realizzazione delle fusioni mediante acquisto di azioni o beni, nell'ipotesi in cui l'operazione può dare luogo ad una diminuzione o ad un affievolimento della concorrenza o alla creazione di un monopolio. Risultano di indubbia rilevanza, ai fini della lotta alle concentrazioni, il divieto di possedere partecipazioni incrociate tali da poter influenzare l'attività dei concorrenti e il divieto per dirigenti di svolgere medesime mansioni in società concorrenti. Il *Clayton Act*, infine, pose un punto fermo e definitivo nell'ambito della discussione in merito alla natura delle organizzazioni sindacali, riaffermando il diritto allo sciopero e alla libertà di associazione dei lavoratori e prevedendo l'esplicita esclusione dei sindacati dall'applicazione della norma.

Alcune decisioni della Corte Suprema, suscitando polemiche e scontri avevano considerato le associazioni sindacali come accordo teso alla limitazione della concorrenza, per cui nel 1935 fu approvata una norma specifica tesa a razionalizzare anche questo settore, così ponendo la parola fine al problema³⁰. Il *Clayton Act* spianò anche la strada ad una più razionale applicazione delle norme di diritto della concorrenza, anche se nel sistema statunitense resterà sempre predominante la revisione giurisdizionale, viene introdotta la figura di un soggetto indipendente che proceda a sovrintendere all'applicazione delle norme o delle decisioni delle varie corti.

Tale soggetto è la *Federal Trade Commission*. Durante lo stesso 1914 divenne legge anche il *Federal Trade Commission Act*, mediante il quale il Congresso dell'epoca, cavalcando il sentimento popolare contro le grandi *corporation* oltre a procedere all'approvazione del *Clayton Act*, approvò la creazione di una Commissione, quelle che in Italia vengono definite autorità indipendenti di regolamentazione, composta da cinque membri, di cui tutt'oggi

³⁰ Cfr. National Labor Relations Act del 1935, noto anche come Wagner Act.

non più di tre possono appartenere alla medesima parte politica. I membri della Commissione vengono nominati dal Presidente degli Stati Uniti previa approvazione del Senato e durano in carica per sette anni.

La *Federal Trade Commission*, meglio nota con l'acronimo FTC, che non ha competenza su banche e *common carriers*, ha il compito di promuovere la libera e corretta concorrenza nel sistema economico degli Stati Uniti. Per raggiungere questo scopo ha poteri di investigazione, in particolare, per quanto riguarda i cartelli e le forme di abuso da parte dei monopolisti o degli aspiranti tali ed ha l'incarico di procedere al controllo delle concentrazioni. In seguito, i poteri della FTC verranno ampliati includendo la vigilanza in materia di pubblicità ingannevole e tutela dei consumatori. Ma anche per queste norme appariranno chiari in poco tempo limiti e lacune. Il cerchio delle normativa antitrust si chiude nel 1976 quando il Congresso approva l'*Antitrust Improvement Act*, meglio noto come *Hart-Scott-Rodino Act*, con l'intenzione di porre la parola fine alle dispute ed alle incertezze. L'*Antitrust Improvement Act* introduce l'obbligo di comunicazione sia al Dipartimento di Giustizia sia alla FTC delle operazioni di fusione o acquisizione, aumenta i poteri investigativi del [*Department of Justice* ("Dipartimento di Giustizia")] e autorizza gli *Attorney General* dei 50 Stati dell'Unione (l'equivalente del Ministero di Giustizia) di procedere contro i componenti dei cartelli o contro coloro che intendono monopolizzare un mercato per ottenere il risarcimento dei danni per i consumatori.

Il dinamismo dell'autorità antitrust americana risulta essere tuttavia altalenante se analizzato nei diversi momenti storici, e contesti economici, che hanno caratterizzato l'economia americana. Il periodo tra le due guerre è contraddistinto da una scarsa applicazione delle normativa antitrust, intuitivamente la ragione la si legge nella necessità dello Stato di dover garantire un sostegno maggiore alle imprese che vivevano anni difficili, vennero dunque tollerati accordi come quelli dell'*Appalachian Coals v. US* (1933), la corte ritenne in questo caso l'accordo non era illegale, ma al

contrario doveva essere considerato come una ragionevole risposta alla crisi del mercato. Finita la seconda guerra mondiale fino alle meta degli anni 70 il controllo attuato dell'autorità antitrust è stato molto intenso, tanto da creare anche alcune distorsioni. Troviamo in questa fase numerose decisioni che destano qualche perplessità se valutate alla luce degli approcci oggi prevalenti.

La decisione *Internationa Salt(1947)* stabilì uno standard di proibizione per sé per le vendite abbinate, ossia quelle situazioni in cui un produttore vende un dato bene solo se il consumatore acquista anche un altro prodotto. Richiamiamo ancora il caso *Shiwin* clausole di esclusività territoriale, il caso *Alcoa* relativo alla monopolizzazione del mercato dell'alluminio, ecc.³¹

Questa politica, eccessivamente interventista, venne fortemente criticata dalla Scuola di Chicago³², la quale la indicò come una delle cause delle perdita di competitività delle imprese statunitensi rispetto ai players internazionali. La Scuola di Chicago invocava il principio delle *rule of reason*, ovvero vietare gli accordi solo alla luce di un danno reale all'economia e alla concorrenza. Tale politica di radicalizzo ulteriormente sotto l'amministrazione Reagan, che adottò un approccio di non intervento, nella convinzione che le forze di

³¹ Per approfondimenti si vedano Muller [1996], Kovacic e Shapiro, per una discussione sulla relazione maturata nel tempo tra le dottrine economiche e le normative antitrust USA.

³² Scuola di pensiero, sviluppatasi tra gli studiosi del dipartimento di economia dell'Università di Chicago, che raccoglie intorno a sé i più strenui difensori dell'*ortodossia neoclassica*. La nascita della scuola di Chicago risale agli inizi degli anni Trenta ed è legata alla figura *F. Knight*. Nel corso del tempo ha aggregato economisti che, ferma restando la loro vocazione neoclassica, hanno dato vita ad ulteriori filoni teorici ispirati, talvolta, dal momento storico contingente. Questo ha fatto in modo che il termine scuola di Chicago assumesse un'accezione molto ampia. Durante gli anni Settanta, ad esempio, quando le politiche economiche applicate dai vari governi, in genere di ispirazione *keynesiana* (v. *Keynes*), non sembravano in grado di poter frenare la corsa all'inflazione, né tantomeno di aumentare il tasso di crescita dell'economia nazionale, ebbero enorme risonanza le idee dei *monetaristi* che promettevano il controllo dell'*inflazione* attraverso il controllo dell'*offerta di moneta*. L'esponente di maggior rilievo della scuola monetarista è certamente *Friedman*. Verso la fine degli anni Settanta si affermò la scuola delle *aspettative razionali* che, postulando un comportamento razionale da parte di tutti gli operatori ha riproposto l'idea neoclassica che un'economia di mercato è sempre *attorno* ad una posizione di equilibrio e che quindi essa è sempre ad un livello di piena occupazione. Il suo rappresentante più noto è *Lucas*. La scuola di Chicago è una vera e propria fucina di premi Nobel: tra i suoi portavoce insigniti dell'ambito riconoscimento, oltre ai già citati Friedman e Lucas, si ricordano *G. Stigler*, *R. Coase* e *G. Becker*.

mercato avrebbero dovuto essere lasciate libere di selezionare le imprese più efficienti.

1.4 Le Leggi Antitrust in Europa e la nascita della CEE (1957)

La storia del diritto della Concorrenza in Europa è assai più breve di quella americana, ciò in ragione della differente impostazione e del diverso sviluppo dell'idea di Stato e di economia che ha contraddistinto e, ancora in parte, contraddistingue le due realtà. Infatti se negli Stati Uniti predominano le tesi Lockiane e Calviniste, per cui lo Stato deve avere un potere limitato, in particolare per quanto riguarda la materia economica, esaltando così la libertà di iniziativa del singolo, in Europa, in omaggio alla filosofia di Jean-Jacques Rousseau, lo Stato, in quanto espressione del popolo, ha un potere illimitato divenendo il fulcro dell'intera attività di un paese e quindi, soprattutto, dell'economia.

L'impostazione della supremazia dello Stato, persegue obiettivi non dissimili da quelli americani, infatti è giustificata dalla tensione a non consentire che siano pochi a poter decidere le sorti economiche del paese, ma a differenza di quanto avviene negli Stati Uniti, ciò è raggiunto mediante una forte presenza diretta dello Stato nell'economia. In tal senso, la situazione italiana di inizio secolo, non è peculiare rispetto quella di altri paesi europei. In forme più o meno eguali gli Stati europei danno vita, solo per fare alcuni esempi, a società telefoniche, società che gestiscono e producono gas ed energia, società di trasporti, società petrolifere che operano in regime di monopolio pubblico³³. Lo statalismo europeo è un processo lungo che prende avvio nel seicento in Francia e che trova il proprio culmine agli inizi del novecento, non senza successi ad onor del vero, e che in una visione

³³ Si veda: VINCENZO DONATIVI Introduzione della disciplina antitrust nel sistema legislativo italiano : le premesse

nazionalista fa sì che nei diversi paesi del vecchio continente si sviluppino realtà industriali sufficientemente forti, ma che se sottoposte ad un regime di maggiore concorrenza, sarebbero state spazzate via in poco tempo. Lo statalismo mostra, soprattutto agli inizi del XX secolo, tutti i propri limiti, fra cui una naturale inadeguatezza e la tendenza a produrre effetti distorsivi. Quest'ultima è dovuta, in particolar modo, alla crescita incontrollabile del potere economico nella sua interazione, non sempre trasparente e lecita, con un potere politico altrettanto incontrollato ed incontrollabile.

Negli anni '30 cresce in Germania l'esigenza di spezzare il doppio filo che lega potere politico e potere economico, visto come una delle cause della prima guerra mondiale. Nell'Università di Friburgo si crea un gruppo di economisti e di giuristi, che in seguito verranno conosciuti come "ordoliberali", che cominciano a prospettare un minore potere per lo Stato in ambito economico, un maggiore impulso al libero scambio e l'introduzione di norme antitrust anche nei sistemi europei³⁴.

Gli ordoliberali sono il frutto della Germania degli anni trenta che si confronta con l'iperinflazione e la politica economica nazionalsocialista incentrata su autarchia e costituzione di cartelli fra i massimi esponenti dell'industria. Proprio perché figli del proprio periodo storico, gli ordoliberali teorizzano che un sistema economico non può affermarsi spontaneamente, ma deve essere promosso e sostenuto da una serie di norme, regole ed istituzioni. La scuola di Friburgo sostiene che l'impegno dello Stato deve essere minimo, ma sufficientemente forte per proteggere il mercato e l'economia tutta dalle indebite pressioni dei gruppi di potere; un potere quindi tale da garantire che il mercato sia giusto, *fair* direbbero gli anglosassoni, e che dia a ciascun individuo delle opportunità, in modo da consentire e facilitare l'integrazione

³⁴ Per un'analisi delle teorie ordoliberali W. Möschel, "The Proper Scope of Government Viewed from an Ordoliberal Perspective: The Example of Competition Policy" in JITE, vol 157 (2001), n° 1, pp. 1 e ss e D.J. Gerber "Law and Competition in the Twentieth Century Europe: Protecting Prometheus", Clarendon Press, Oxford, 1998.

sociale e la stabilità politica. Uno dei massimi esponenti della cerchia di Friburgo, il Professor Franz Böhm dirà in seguito presentando nel 1957 al *Bundestag*³⁵, il parlamento tedesco, la prima legge nazionale organica in materia di concorrenza in Europa, che il diritto della concorrenza rappresenta l'arma più geniale contro il potere economico concentrato³⁶.

In vero, normative contenenti una disciplina, sia pure in forma larvale erano già state approvate in altri Stati europei: in Francia nel 1945 (*Ordonnance* n. 45-1483), e nel Regno Unito nel 1948 (*Monopolies and Restrictive Practices Act*), tuttavia erano incomplete e a differenza della normativa tedesca, non troppo coattive ed efficaci.

L'influenza degli ordoliberali sarà limitata negli altri paesi europei, nonostante le innovative e, per certi versi, geniali teorie proposte, in parte per problemi legati alla diffusione delle loro opere, per la maggior parte in tedesco³⁷, ed in parte, perché il regime nazista troppo pragmatico e legato ai gruppi industriali tedeschi non apprezzò molto le teorie della scuola di Friburgo, in particolare quella che negava l'esistenza della proprietà intellettuale, mettendo, in un modo o nell'altro, a tacere i massimi esponenti della élite ordolibérale³⁸.

Dopo la conclusione della II guerra mondiale, anche grazie all'interesse americano, gli ordoliberali vivranno un periodo di nuovo splendore che tocca,

³⁵ Il Bundestag è il parlamento federale tedesco ed esprime la rappresentanza popolare della Repubblica Federale di Germania. Si trova a Berlino dal 1990, anno in cui la capitale fu spostata da Bonn; prima del 1949 al posto del Bundestag esisteva il Reichstag.

³⁶ Nel discorso in tedesco il Prof. Böhm parlò esplicitamente di "*genialste Entmachtungsinstrument der Geschichte*

³⁷ Interessante in questo senso lo scritto di W. Möschel, "*Competition Policy from an Ordo Point of View*" in "*German Neo-Liberals and Social Market Economy*" a cura di A. Peacock e H. Willgerodt, New York, 1989, che ripercorre le vicende che hanno portato all'approvazione del GWB tedesco e i problemi incontrati dalla diffusione delle idee ordoliberali prima e dopo la guerra

³⁸ Ad esempio Franz Böhm fu allontanato dall'insegnamento nel 1940 per aver criticato le tesi nazional socialiste in materia economica e la politica razzista.

come ricordato, il proprio apice nell'approvazione del *Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen*, il GWB del 1957.

Fin qui la storia romantica degli intellettuali che comprese le distorsioni e le aberrazioni a cui può portare un legame stretto fra politica e potere economico: tuttavia come spesso accade, la realtà è necessariamente più pratica! L'approvazione della legge tedesca è dettata anche, forse soprattutto, da altri fattori, diversi dalla ricerca della giustizia sociale e della stabilità politica. Gli Alleati, ed in particolare gli Stati Uniti, avevano individuato nei grandi gruppi economici ed industriali una delle cause che aveva portato, anzi spinto, Germania e Giappone allo scontro bellico; quindi, come era avvenuto anche con successo in Giappone³⁹, gli americani fecero forti pressioni anche sul nascente governo tedesco perché fossero adottate delle norme contro le concentrazioni economiche⁴⁰. Per gli statunitensi l'introduzione di una norma antitrust era uno dei presupposti per il ritiro delle proprie truppe e per l'avvio del processo democratico nella Germania Ovest, tanto che nel 1947 introdussero alcune norme di diritto della concorrenza a carattere provvisorio, che ebbero effetti importanti ed immediati⁴¹.

Washington era convinta che l'introduzione delle norme a sostegno della concorrenza potesse avere due effetti positivi: da un lato la possibilità di espandere ed intensificare le esportazioni in paesi che dovevano essere completamente ricostruiti a tutto vantaggio delle imprese nord americane, e dall'altro, spezzando il legame potere politico e potere economico, si sarebbe

³⁹ Per quanto avvenuto in Giappone si veda Matsushita, "*International Trade and Competition Law in Japan*", Oxford, 1993.

⁴⁰ Sulla storia dell'introduzione post-bellica dell'Antitrust nei paesi sconfitti, si veda W. Wells, "*Antitrust and the Formation of the Postwar World*", New York, 2001.

⁴¹ Si pensi all'opera di deconcentrazione messa in atto, dopo il 1945, nel settore dell'acciaio dalla Allied High Commission (AHC) composta da rappresentanti degli US, della Francia e del Regno Unito. Gli americani crearono ben venticinque imprese indipendenti dai sei gruppi, *Konzerne*, esistenti prima della guerra. Washington cercò di smembrare in maniera definitiva la *Vereinigte Stahlwerke* (Acciaierie Riunite), un vero gigante integrato sia orizzontalmente che verticalmente con un produzione che, nel 1938, era risultata superiore a quella dell'intera industria francese. Per maggiori approfondimenti si veda, I. Warner, "*Steel and sovereignty: the deconcentration of the West German Steel Industry 1949-1954*", Mainz, 1996.

assicurata una pace duratura. Anche in questo caso sono considerazioni più politiche che economiche a muovere il legislatore ad introdurre una normativa antitrust nel sistema giuridico. Ad onor del vero, a livello sopranazionale, due dei padri delle Comunità Economiche Europee, i francesi Jean Monnet e Robert Schuman, erano già riusciti ad introdurre regole di concorrenza nell'ambito del Trattato che istituiva la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio nel 1951. Il Trattato CECA⁴², prevedeva un divieto per le intese restrittive della concorrenza, la discriminazione dei prezzi ed un prima forma di controllo delle concentrazioni.

Proprio il controllo delle concentrazioni, disposizione per altro assai innovativa, ha vissuto alterne fortune, un pò perché l'AHC aveva in realtà già adottato le misure più importanti deconcentrando il mercato tedesco, un pò perché definito troppo farraginoso e complesso. Negli ultimi tempi il contenuto e la portata dell'art. 66 del Trattato CECA sono stati ampiamente rivalutati, anche in considerazione del fatto che in sede comunitaria fino al 1989, anno di approvazione del Regolamento CE n. 4064/90⁴³, è stata l'unica forma certa e canonizzata di controllo dei fenomeni concentrativi. Il 1957, anno nel quale il *Bundestag*, approvò definitivamente la normativa tedesca in materia di concorrenza, verrà ricordato tuttavia, non tanto per questo “fulgido” ed “importante” avvenimento che, nel suo piccolo, ha comunque cambiato la storia europea, bensì per un avvenimento ben più importante in ambito europeo: la firma del Trattato di Roma e la susseguente costituzione della Comunità Economica Europea.

Prima di giungere alla firma del Trattato di Roma, in una riunione dei ministri degli Esteri a Messina, si scontrarono la scuola tedesca e quella

⁴² Trattato Istitutivo della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio

⁴³ Regolamento CEE N. 4064/89 del Consiglio del 21 dicembre 1989 “*Relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese*”, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, L 385, p.1.

francese su quale fosse l'impostazione da dare alla politica comunitaria in materia di diritto della concorrenza.

I francesi avrebbero voluto disposizioni non troppo limitative, mentre i tedeschi, guidati dagli ordoliberali, spingevano per norme più restrittive ed un sistema rigido, molto simile a quello che intendono applicare nel proprio paese, il cui centro vitale è rappresentato dalla Commissione che presiederà la Comunità in corso di formazione. Alla fine il tedeschi riuscirono ad avere la meglio anche in considerazione del fatto che la concorrenza era visto come un grimaldello che aveva il compito di aprire i varchi necessari per la realizzazione del mercato comune.

Come ribadito anche dai padri della Comunità, l'obiettivo fondamentale delle disposizioni comunitarie in materia di concorrenza è garantire che quest'ultima costituisca non un fine ma una condizione di realizzazione del mercato comune o interno. Si trattava dunque di fissare *"un regime inteso a garantire che la concorrenza non sia falsata nel mercato interno"* (art. 3g del Trattato). Da ciò deriva l'applicazione delle disposizioni di concorrenza in tre settori: accordi, sfruttamento abusivo di posizione dominante e aiuti statali, la limitazione del divieto di pratiche che possano avere un impatto sugli scambi tra gli Stati membri, ad esclusione di quelle che si ripercuotono esclusivamente all'interno di uno Stato.

Sono pertanto vietati tutti gli accordi *"che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto e per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune"* (art. 85 Trattato CE)⁴⁴ e sono altrettanti vietati lo "sfruttamento abusivo da parte di una o più imprese di una posizione

⁴⁴ Dato che ci si riferisce al Trattato di Roma nella sua stesura originale in questo paragrafo si farà riferimento alla numerazione originaria e non a quella intervenuta dopo il Trattato di Amsterdam. Nella numerazione attuale l'art. 85 è divenuto l'art. 81 e l'art. 86 quello 82.

dominante nel mercato comune o su una parte sostanziale di questo.” (art. 86 Trattato CE)

Sebbene l’influsso sulla normativa tedesca da parte dell’esperienza americana sia marcata, la versione comunitaria delle norme di concorrenza perde in gran parte la caratterizzazione nord americana, differenziandosi spesso, e, soprattutto nei nostri giorni, arrivando a conclusioni diametralmente opposte. Anche in questo caso, vale la pena sottolinearlo, la politica di concorrenza è un mezzo per raggiungere una finalità diversa da quella che dovrebbe essere quella naturale della concorrenza: finalità economica e non una politica come quella prevista dai fondatori della Comunità Europea.

Per quanto riguarda il controllo delle concentrazioni, dopo l’iniziale accantonamento della proposta di includere nel Trattato di Roma, una norma pari a quella dell’art. 66 del Trattato CECA, solo nel 1989 si è giunti alla definizione di una normativa *ad hoc*. Il Regolamento 4064/90 stabilisce che le operazioni di concentrazione che superano determinate soglie di fatturato devono essere preventivamente comunicate alla Commissione CE, affinché essa valuti se tali operazioni comportino la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante che elimina o riduce in maniera sostanziale e durevole la concorrenza sul mercato comunitario. Se la Commissione ritiene che le operazioni notificate rientrino nel campo di applicazione del presente regolamento e nutra serie perplessità sulla compatibilità delle stesse con il mercato Europeo, essa deve avviare un’istruttoria particolareggiata del caso e nel frattempo può ordinare alle imprese di sospendere in tutto o in parte la realizzazione delle concentrazioni⁴⁵. Se al termine della istruttoria la Commissione ritiene incompatibile con il mercato europeo le operazioni sottoposte alla sua attenzione, può senz’altro vietare la concentrazione o, in alternativa, può autorizzarla prescrivendo le misure necessarie, che consistono

⁴⁵Si veda: VINCENZO DONATIVI Introduzione della disciplina antitrust nel sistema legislativo italiano.

in veri e propri obblighi per le parti interessate, per impedire che si verifichino effetti distorsivi della concorrenza.

Nel caso che la concentrazione vietata venga ugualmente eseguita o che gli impegni assunti dalle imprese interessate non vengano mantenuti è facoltà della commissione comminare pesanti sanzioni pecuniarie. Da notare altresì che tale regolamento riguarda le concentrazioni che hanno rilievo sulla concorrenza del mercato comunitario, mentre per quelle che hanno rilievo esclusivamente locale vale la legislazione dei singoli Stati membri.

Nel febbraio 2004 la Commissione ha pubblicato i propri *Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali*, che specificano le linee direttrici in base alle quali la Commissione esamina le concentrazioni tra le imprese operanti in uno stesso mercato⁴⁶. Fra il 1990 e il settembre 2003 la Commissione ha esaminato più di 2300 concentrazioni. Ne ha autorizzato la stragrande maggioranza (più del 90%) e ha vietato in totale 18 operazioni. Le norme del Trattato relative alla concorrenza sono applicabili anche alle imprese pubbliche, a quelle incaricate di gestire servizi di interesse economico generale o aventi carattere di monopolio fiscale, nei limiti in cui la loro applicazione non osti alla specifica missione a esse affidata. E' possibile ricorrere in appello contro le decisioni della Commissione presso il tribunale di primo grado ed eventualmente presso la Corte di Giustizia⁴⁷.

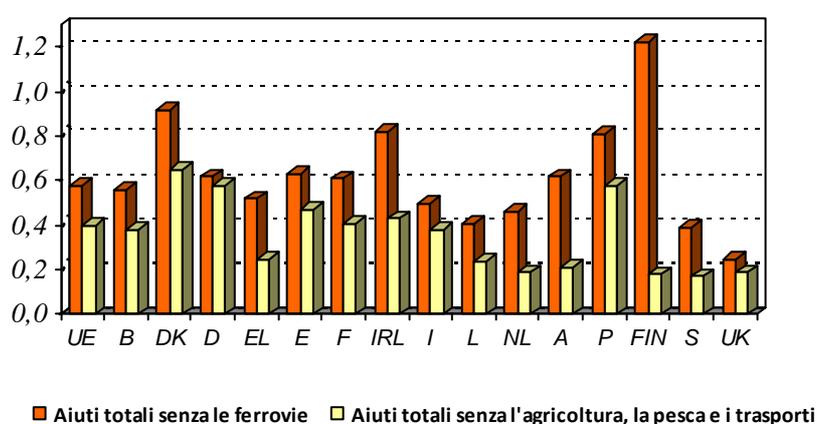
L'azione a tutela della concorrenza da parte della Commissione riguarda infine il campo degli Aiuti di Stato alle imprese. Le distorsioni al corretto funzionamento del mercato e all'allocazione efficiente delle risorse non sono determinate infatti solo da condotte delle imprese, ma anche degli Stati quando, mediante aiuti attribuiscono alle imprese nazionali vantaggi competitivi, non legati al merito rispetto a operatori di altri paesi.

⁴⁶ G.U. dell'Unione europea C31 del 5 febbraio 2004.

⁴⁷ La documentazione della Corte di primo grado e della Corte europea di Giustizia è reperibile al sito www.curia.eu.int/contetn/juris/index.htm

Il grafico 1 mostra un livello degli aiuti di stato nell'Unione Europea ancora molto elevato (mediamente lo 0.56% del PIL, per un totale di 49 miliardi di euro, dai 67 nel 1997) e con notevoli disparità fra gli Stati membri. Gli aiuti di Stato concessi all'Italia si collocavano peraltro al di sotto della media (50% del PIL).

Grafico 1.1: Aiuti di Stato in percentuale del PIL (2002)



Fonte: Elaborazione propria su dati Commissione della Comunità Europea.

L'art 87 del Trattato di Roma, vieta gli "aiuti concessi dagli stati, ovvero mediante risorse Statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza" negli scambi tra gli Stati membri. Sono esclusi dall'azione repressiva della Commissione quelle misure di sostegno o incentivazione che hanno carattere non selettivo o generale. La distinzione tra misure selettive e generali non è sempre agevole; la Commissione ha tuttavia cercato negli anni di contrastare quel tipo di politiche e di aiuti statali⁴⁸ che miravano a favorire le imprese nazionali a svantaggio delle concorrenti estere. La Commissione fa riferimento agli aiuti effettivamente erogati e non a quelli iscritti nei vari bilanci statali e

⁴⁸ Sono considerati aiuti di Stato qualunque beneficio concesso dallo Stato, di tipo diretto o indiretto e sono incluse non solo le prestazioni positive, ovvero le sovvenzioni, ma anche le misure intese a sollevare un'impresa da oneri finanziari che normalmente solo a suo carico.

considera l'elemento di aiuto (l'equivalente sovvenzione netta⁴⁹) e non il valore e non il valore lordo nominale dei vari sussidi.

Sono invece ammessi, sulla base dell'art. 87, par.2 del Trattato di Roma, gli aiuti finalizzati allo sviluppo regionale delle aree arretrate, gli aiuti per la ricerca tecnologica, quelli per il risparmio energetico, per la difesa ambientale, e gli aiuti alle piccole imprese. Su proposta della Commissione, il Consiglio può anche adottare regolamenti di esenzione per specifiche categorie di aiuti⁵⁰.

⁴⁹ ESN: l'ESN è il vantaggio finale che l'impresa ricava dall'aiuto, dopo che sono state dedotte le imposte dovute sull'aiuto stesso.

⁵⁰ Ogni progetto di concessione di un nuovo aiuto deve essere notificato alla Commissione dallo Stato membro interessato, che ha l'obbligo di fornire tutte le informazioni necessarie per consentire alla Commissione di adottare una decisione, Cfr. Regolamento del Consiglio n°659/1999, G.U. dell'Unione europea L.83 del 27/03/99. Dopo aver svolto un'indagine sul caso sul caso la Commissione può dichiarare: a) che il provvedimento notificato non costituisce un aiuto; b) che l'aiuto è compatibile con il mercato comune; c) che il provvedimento notificato è incompatibile con il mercato comune e non può essere messo in atto.

Tabella 1.1 :Aiuti di Stato nell'UE a 15 nel 2004

STATI MEMBRI	TOTALE AIUTI DI STATO (euro/mld)		TOTALE AIUTI DI STATO IN % DEL PIL	
	<i>Al netto delle ferrovie</i>	<i>Al netto dell'agricoltura</i>	<i>Al netto delle ferrovie</i>	<i>Al netto dell'agricoltura</i>
UE A 15	56,41	42,0	0,57	0,43
BELGIO	1,0	0,7	0,34	0,24
DANIMARCA	1,4	1,0	0,71	0,52
GERMANIA	17,2	15,1	0,78	0,69
GRECIA	0,5	0,3	0,29	0,20
SPAGNA	4,0	3,1	0,47	0,37
FRANCIA	8,9	6,3	0,54	0,39
IRLANDA	1,0	0,4	0,65	0,27
ITALIA	7,0	5,4	0,52	0,40
LUSSEMBRUGO	0,1	-	0,31	0,17
PAESI BASSI	1,8	0,9	0,39	0,18
AUSTRIA	1,4	0,5	0,61	0,22
PORTOGALLO	1,5	1,1	1,09	0,83
FINLANDIA	2,5	0,6	1,66	0,38
SVEZIA	2,7	2,2	0,99	0,80
GRAN BRETAGNA	5,4	4,2	0,32	0,25

Fonte: Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive 2006

1.5 La Legge Antitrust Italiana del 1990

Ad un periodo di distanza di oltre cento anni⁵¹, con l'approvazione il 27 settembre 1990 da parte del Senato della Repubblica del disegno di legge concernente "Norme per la tutela della Concorrenza e del Mercato"⁵² anche l'Italia ha una propria normativa nazionale antitrust.

⁵¹ La legge italiana è stata approvata nell'ottobre 1990 mentre lo Sherman Act fu promulgato il 2 luglio del 1890.

⁵² Legge 10 ottobre 1990, n. 287.

Se è vero che non c'è voluto un secolo, per introdurre in Italia una disciplina della concorrenza, è tuttavia vero che la necessità di adottare una legge antitrust era all'attenzione del Parlamento dal 1950, cioè da quando il Ministro dell'Industria dell'epoca, Togni, aveva presentato il primo progetto di legge⁵³. E dire che non mancarono di certo i personaggi importanti della storia politica italiana, espressioni di ideologia e scuola di pensiero anche tra loro in antitesi, che si sono cimentati in proposte di normativa antitrust, da Togliatti a Malagoli, passando per Paietta, Napolitano e Colombo. Anche in questo caso, una prova straordinaria di rapidità del legislatore italiano a produrre una norma e a rispondere alle esigenze della vita economica del paese.

È proprio dall'analisi del travagliato *iter* della disciplina della concorrenza che si evince il perché del peculiare, o caratteristico che dir si voglia, ritardo del nostro paese a munirsi di una normativa di tutela della libera concorrenza.

Con il primo progetto, quello presentato da Togni, che prevedeva un controllo dei consorzi di imprese al fine di limitare o inibire attività anticoncorrenziali di questi ultimi, nacquero subito le prime discussioni. In sede parlamentare emersero problemi destinati a riproporsi nel lungo iter del dibattito sulla tutela della concorrenza; in particolare, in merito alla definizione dell'organo preposto all'applicazione delle norme ed alle modalità di attuazione dei controlli, ovvero se dovessero essere anche preventivi, oltre che a posteriori. Non andarono incontro a maggiori successi neanche coloro che si cimentarono dopo Togni. La proposta Malagodi-Bozzi intitolata "*Norme per la tutela della libertà di concorrenza e di mercato*" venne presentata senza successo alla Camera nel 1955 e poi nuovamente riproposta nel 1959, in una versione riveduta e corretta, con medesimo scarso risultato. Nello stesso periodo un progetto predisposto da Tullio Ascarelli venne portato alla

⁵³ Per un ampio quadro della travagliata storia della legge sulla concorrenza in Italia v. G. BERNINI "*In tema di norme a tutela della libertà di concorrenza: il caso Italia*", in Riv. int. sc. soc., 1998, p. 259.

discussione dal deputato Villabruna ed il disegno di legge sulle intese industriali e commerciali ad opera dei deputati Lombardi e La Malfa. Infine sono da annoverare le proposte dei deputati Carcaterra (1959) e Foschini (1959) e la proposta di legge sul “*Controllo dei Monopoli*” presentata al Parlamento nel 1960 da Giorgio Amendola.

Le varie iniziative di quegli anni si rifacevano a visioni in parte contrapposte dei rapporti tra intervento pubblico e mercato. Alcune miravano dichiaratamente ad imporre controlli sul mercato, altre si proponevano principalmente di tutelare la libertà di iniziativa economica da possibili restrizioni⁵⁴. Queste differenze di impostazione possono in parte contribuire a spiegare gli insuccessi delle proposte degli anni Cinquanta e Sessanta. Anche perché a quell'epoca, in Italia, l'economia è ancora sotto l'insegna dello statalismo militante con oltre il 60% delle imprese a partecipazione statale. In realtà, tranne nel settore dell'automobile dove però in quegli anni “ferve”, ancora per poco, la concorrenza, la presenza dello Stato, che si pone come elemento sostitutivo di una disciplina della concorrenza, è ritenuta sufficiente ad eliminare il rischio di monopoli privati. Ed in questo senso di argine contro i monopoli che venne giustificata anche l'entrata delle partecipazioni statali nel settore dei fertilizzanti e in quello dei cementi.

Di fatto, ciò che creò le maggiori complicazioni allo sviluppo della concorrenza, oltre alla preponderante presenza dello Stato era la sostanziale debolezza del sistema industriale e produttivo italiano. Nel paese era diffusa l'esigenza di un rafforzamento della struttura industriale e ciò non poteva avvenire se non con l'intervento pubblico in economia, sia per quanto riguarda interventi strutturali sia come mezzo per garantire un equilibrio sociale. È dunque chiaro che l'introduzione di una disciplina della concorrenza non poteva che essere vista come un attacco alla crescita economica nazionale, in

⁵⁴ Si veda: Antitrust : progetti italiani, regolamento C.E.E., legislazioni straniere / GIUSEPPE SENA, MARIO FRANZOSI ; raccolti a cura di Simona Cazzaniga Milano : A. Giuffrè, 1990

quanto con un ridimensionamento della presenza pubblica nell'economia veniva meno l'unico vero soggetto in grado di garantire stabilità e progresso, sia economico sia sociale. Dopo gli insuccessi degli anni Cinquanta e Sessanta, il legislatore non ebbe a che cimentarsi con la disciplina della concorrenza; infatti, fino al 1983, quando la Commissione Ferri, voluta dall'allora Ministro di Grazia e Giustizia Morlino e presieduta da Giuseppe Ferri, non propose di introdurre una legge sullo "Statuto dell'impresa", in cui si trovavano, tra l'altro, norme per la tutela della concorrenza ispirate alla disciplina comunitaria, non vi è traccia alcuna di progetti di legge o di proposte di altro genere in materia antitrust.⁵⁵

Per molti commentatori dell'epoca, l'approvazione della disciplina della concorrenza non era più procrastinabile in quanto, a seguito dello sviluppo della Comunità Europea si faceva sempre più pressante l'esigenza di un adeguamento delle istituzioni economiche e politiche interne, alla crescente integrazione internazionale. Lo stimolo che da nuovo vigore all'iter legislativo viene infatti proprio dalla Comunità Europea, che in vista dell'adozione e della successiva entrata in vigore dell'Atto Unico del 1986, presenta il Libro Bianco⁵⁶ della Commissione CEE sul completamento del Mercato Interno nel 1985, dando un forte impulso a dotarsi di politiche atte a favorire il funzionamento dei mercati coerenti con quelle comunitarie.

A valle della presentazione da parte della Commissione CEE del Libro Bianco, in Italia si susseguono varie iniziative, anche se con scarso risultato. Fino a quando nel primo semestre del 1988 vengono presentati due disegni di

⁵⁵ BORTOLOTTI F., Antitrust: la normativa italiana sulle concentrazioni ha un qualche reale ambito di applicazione, in *Contratto e Impr.*, 1992.

⁵⁶ I libri bianchi, pubblicati dalla Commissione, sono documenti che contengono proposte per azioni comunitarie in campi specifici. Spesso si riallacciano ai libri verdi il cui obiettivo è di lanciare un processo di consultazione a livello europeo (ad esempio, libro bianco sul perfezionamento del mercato interno, sulla crescita, la competitività e l'occupazione, o sul ravvicinamento delle legislazioni degli Stati associati dell'Europa centrale ed orientale nei settori che interessano il mercato interno). Quando un libro bianco è accolto favorevolmente dal Consiglio, esso potrebbe sfociare in un programma d'azione dell'Unione nel settore di cui trattasi.

legge; il primo dei due disegni del 1988, intitolato “*Norme per la tutela del mercato*”, fu presentato dal senatore Guido Rossi ed il secondo disegno, intitolato “*Norme per la tutela della concorrenza e del mercato*”, di iniziativa governativa e venne presentato dal Ministro dell’Industria Adolfo Battaglia. Il disegno di legge Battaglia, prevedeva, fra l’altro, sul modello del Regolamento del Controllo delle Operazioni di Concentrazione appena approvato in sede europea, una comunicazione preventiva delle operazioni di concentrazione, e la possibilità che certe operazioni fossero vietate se configuravano una costituzione o un rafforzamento di posizione dominante tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza. Dalla fusione di queste due proposte è infine scaturita la Legge approvata il 27 settembre del 1990 dal Senato, e che attualmente è la norma che disciplina la concorrenza in Italia, in rapporto alla normativa europea.⁵⁷

Per quanto riguarda specificamente la normativa, sotto il profilo sostanziale ricalca in gran parte la disciplina comunitaria in materia di concorrenza. Difatti le singole fattispecie considerate consistono nel divieto di intese restrittive della concorrenza, nel divieto di abuso di posizioni dominanti e nel controllo preventivo delle operazioni di concentrazione⁵⁸. La disciplina organica in materia di concorrenza contiene le regole relative all’istituzione di un’Autorità indipendente, il cui scopo consiste nell’applicazione della legge antitrust. Il soggetto designato come competente per l’applicazione delle norme di concorrenza è l’Autorità Garante della Concorrenza e del mercato. Inoltre la legge fornisce i criteri di ripartizione delle competenze fra la istituenda Autorità e la Commissione CE, esplicitando il principio ermeneutico in base al quale l’interpretazione delle norme a garanzia e tutela della concorrenza, deve

⁵⁷ Cfr.:CELONA G., *L’antitrust nella giurisprudenza*, Giuffrè, Milano, 1996

⁵⁸ Per approfondimenti sul tema si consiglia: DANIELE L. *Il diritto materiale della Comunità europea*, Giuffrè Editore, 1995;DEACON D., *Vertical Restraints Under EU Competition Law: New Directions*, *International Antitrust Law & Policy*, Fordham University School of Law, 1996.

essere effettuata sulla base dei principi dell'ordinamento comunitario in materia antitrust.

1.6 Gli obiettivi della politica della concorrenza.

La maggior parte degli economisti ritiene che le leggi antitrust dovrebbero avere il semplicissimo obiettivo di promuovere l'efficienza. In altre parole, dovrebbero impedire comportamenti o fusioni che possono danneggiare la società mediante l'esercizio del potere di mercato⁵⁹.

Alcuni autori, sostengono però che il reale obiettivo di queste normative non è l'efficienza e che queste leggi sono state approvate per favorire certi gruppi e danneggiare altri. Ad esempio, alcuni affermano che le leggi antitrust sono concepite per aiutare le piccole imprese nella competizione con le grandi, indipendentemente dall'aumento dell'efficienza. In particolare, le leggi antitrust, contro la discriminazione di prezzo, risponderebbero alle pressioni politiche esercitate da molte piccole imprese che si lamentavano della capacità delle multinazionali di assicurarsi prezzi più bassi negli approvvigionamenti.⁶⁰ Essere esentati dall'applicazione delle leggi antitrust costituisce un'ottima arma competitiva. Dato che le leggi antitrust limitano l'azione delle imprese, quelle che riescono ad ottenere un'esenzione godono di un vantaggio strategico nei confronti dei rivali. Molti gruppi sono riusciti ad ottenere questo privilegio. I lavoratori che si organizzano in sindacati per ottenere aumenti salariali sono specificamente esonerati dalle leggi antitrust, come certi gruppi di agricoltori, ecc. Inoltre, il legislatore spesso tenta di proteggere certe imprese da forme di concorrenza considerate illegali in base alle leggi antitrust. Le imprese

⁵⁹ Cfr.: DENOZZA F. Antitrust leggi antimonopolistiche e tutela dei consumatori nella CEE e negli USA, Il Mulino Bologna, 1988

⁶⁰ Per un'analisi più dettagliata sul tema, Cfr.: DONATIVI V., Introduzione della disciplina antitrust nella sistema legislativo italiano, Giuffrè, Milano, 1990

possono, inoltre, tentare di influenzare il legislatore per proteggersi dalla concorrenza.

L'opinione secondo cui il principio guida delle leggi antitrust dovrebbe essere l'efficienza, anziché il prelievo di risorse da un gruppo per concederle a un altro gruppo, è sempre stato accettato dai giuristi e accademici. Il fascino di un'affermazione così semplice è che fornisce un orientamento più chiaro su ciò che dovrebbe essere una politica antitrust rispetto all'orientamento alternativo per aiutare i gruppi "meritevoli".⁶¹

Anche se si avverta l'idea che lo scopo delle leggi antitrust sia di promuovere l'efficienza, gli economisti spesso hanno difficoltà a stabilire quali pratiche determinano un comportamento inefficiente. Ad esempio, supponiamo che due imprese si fondano e che la riduzione della concorrenza che ne deriva faccia aumentare il prezzo. Questo sembra un risultato negativo. Tuttavia, supponiamo che in seguito alla fusione, l'impresa sviluppi un prodotto nuovo e migliore o fornisca lo stesso prodotto, ma offra servizi migliori⁶². Questo è certamente un effetto positivo. Le leggi antitrust dovrebbero allora vietare tutte le fusioni che riducono in parte significativa la concorrenza o dovrebbero anche fare attenzione ai potenziali guadagni di efficienza che potrebbero derivarne e raggiungere un compromesso tra questi due risultati?

Per stabilire tale compromesso, supponiamo che, in seguito alla fusione, un'impresa aumenti il suo prezzo da 1 a 10 grazie alla riduzione della concorrenza, che provoca una perdita secca (triangolo figura 1.1). Supponiamo che a fusione consenta anche all'impresa di operare in modo più efficiente

⁶¹ FRIGNANI A., Waelbroeck M., *Disciplina e concorrenza nella CE*. UTET, Torino, 1996

⁶² FRIGNANI Intese, posizioni dominanti e imprese pubbliche nelle decisioni dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, in *Diritto del Commercio Internazionale*, 1997.

riducendo il costo marginale da 1 a 0,9, il che determina una maggiore efficienza produttiva (il rettangolo nella figura 1.1).⁶³

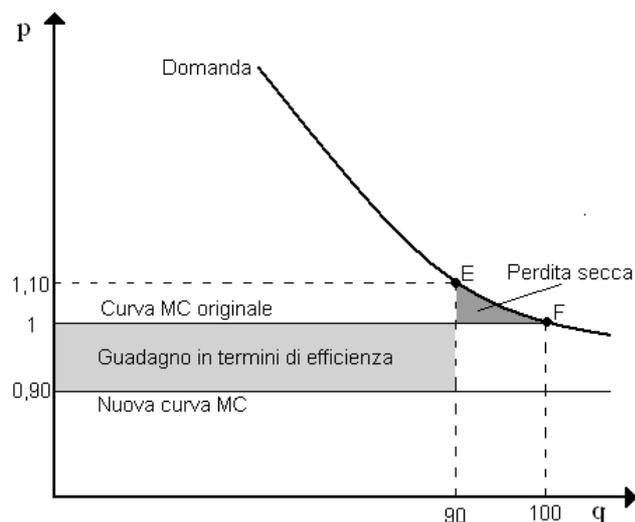


Figura 1.1: Efficienza produttive e danni indotti dal potere di mercato

Se l'area del triangolo che rappresenta la perdita secca dovuta all'aumento del prezzo inferiore all'area del rettangolo del guadagno in termini di efficienza, la fusione, tutto sommato, è positiva per la collettività. Le dimensioni relative di queste due aree dipendono dalle circostanze. Maggiore è la quantità venduta sul mercato, più importanti sono i guadagni in termini di efficienza e maggiore è l'area del rettangolo rispetto a quella del triangolo. Anche piccole riduzioni dei costi unitari possono determinare guadagni in termini di efficienza che superano di gran lunga per importanza la perdita secca.⁶⁴

⁶³ Questa dimostrazione è tratta da CARLTON D.W., J.M. PERLOFF, *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill, Milano.

⁶⁴ Un guadagno in termini di efficienza, che dipende dalla quantità totale prodotta, tende ad essere molto maggiore della perdita secca, che dipende dalla limitazione dell'output derivante dalla fusione, se tale limitazione costituisce una piccola percentuale della quantità totale prodotta.

Dalla breve analisi storica effettuata nei precedenti paragrafi, si evince in maniera chiara, come le normative antitrust siano spesso influenzate da motivazioni di carattere sociale, e legate al momento storico contingente, così come, in altri casi, siano inserite in più vasti progetti politici entro cui esse svolgono un ruolo specifico, rispondendo, di volta in volta, ad obiettivi molto diversi tra loro⁶⁵. La precisazione dell'obiettivo (o per meglio dire della *ratios*) dell'intervento antitrust è cruciale nel determinare modi e ragioni d'essere, poiché è tenendo conto degli obiettivi da raggiungere che siamo in grado di indicare i modi con cui le diverse fattispecie e i singoli casi dovrebbero essere trattati.⁶⁶

Un certo numero di obiettivi ha ispirato e ispira le politiche della concorrenza. Dal punto di vista dell'analisi economica appare naturale identificare l'obiettivo fondamentale nella massimizzazione del benessere sociale economico, ma vedremo a breve che gli obiettivi possono essere di carattere differente che a volte sfumano in vere e proprie prese di posizione, riconducibili più ad una ragione politica che economica.

1.6.1: Il benessere sociale.

Il concetto di benessere sociale viene usato, generalmente, in economia per esprimere e quantificare i benefici che agenti economici sono in grado di generare attraverso scambi reciproci. Il benessere sociale indica il beneficio generato dallo scambio tra consumatori e produttori nel mercato

Esso viene normalmente calcolato come sommatoria tra i benefici (surplus) ricevuti dai diversi agenti economici, i consumatori (surplus del consumatore) e i produttori (surplus del produttore), il risultato di queste due grandezze ci dà il c.d. surplus totale.

⁶⁵ GHIDINI G. HASSAN S., *Diritto industriale e della concorrenza nella CEE con cenni alla normativa antitrust italiana*, Milano, 1991,

⁶⁶ Si veda: Motta, Polo; *Antitrust*, Il Mulino [2004]

Il surplus (o rendita) del consumatore è la differenza positiva fra il prezzo che un individuo è disposto a pagare per ricevere un determinato bene (o servizio) e il prezzo di mercato dello stesso bene. Il massimo che un consumatore è disposto a pagare viene detto "prezzo di riserva". Con riferimento all'intero mercato, per estensione, si chiama surplus del consumatore la somma totale dei surplus individuali⁶⁷. Il surplus del produttore, invece, è la differenza positiva tra il prezzo di un dato bene pagato al produttore ed il prezzo che il produttore sarebbe stato disposto ad accettare per quantità inferiori di quel bene. In generale, il produttore si trova in equilibrio quando il costo marginale⁶⁸ è uguale al prezzo. La sua curva di offerta coincide con il tratto crescente della curva del costo marginale; ne segue che, all'aumentare della quantità offerta, il costo marginale aumenta ed il produttore chiede un prezzo via via più elevato.⁶⁹

Da queste definizioni segue che, a parità di tutte le altre condizioni, un incremento del prezzo di vendita del bene riduce il surplus del consumatore ed aumenta quello del produttore. Tuttavia spesso l'innalzamento dei profitti delle imprese non compensa perfettamente la perdita subita dai consumatori. Si intuisce quindi che il benessere sociale è massimizzato quando il prezzo raggiunge il livello del costo marginale e si riduce nel caso di allontanamento da quest'ultimo. Si noti che tale ragionamento, almeno in prima approssimazione, non tiene conto di chi sia il destinatario di tali surplus, occupandosi solo ed esclusivamente della massimizzazione di quest'ultimo, numerosi studiosi ritengono che il problema della distribuzione di tali benefici debba esseri si affrontato, ma tenuto distinto da quello della massimizzazione,

⁶⁷ Si veda. J.STIGLITZ; Microeconomia, Bollati Boringhieri; Milano

⁶⁸ In economia e in finanza il *costo marginale* è la variazione nei costi totali causata da una variazione unitaria della produzione. Matematicamente la funzione del costo marginale (CMA) è espressa dalla derivata della funzione dei costi totali (CT) rispetto alla quantità prodotta (Q). Il costo marginale può infatti variare col volume della produzione e corrisponde al costo di un'unità aggiuntiva prodotta. $CMA = dCT/dQ$

⁶⁹ Per apprendimenti sui concetti di curva di costo marginale di breve e di lungo periodo, si rinvia a A.SCHOTTER, Microeconomia, Giappichelli editore, Torino.

in altri termini, che la dimensione totale del surplus possa essere trattata separatamente della determinazione della sua distribuzione tra i diversi soggetti che concorrono a formarlo, affidando quest'ultima a programmi di redistribuzione, in base ai quali i consumatori e produttori possono entrambi migliorare la propria situazione. Infine è importante ricordare, che spesso si incorre nell'errore di considerare il benessere sociale solo da un punto di vista statico, mentre esso dovrebbe essere letto anche in chiave dinamica, ovvero garantire, che si creino le condizioni, affinché il benessere sociale possa essere massimizzato anche nel futuro, alla luce di quelle che sono le ripercussioni che le azioni attuali avranno in tale periodo (efficienza dinamica⁷⁰).

1.6.2 Tutela delle piccole imprese.

Un altro degli obiettivi che è per stato da sempre perseguito dall'autorità garante per la concorrenza è sicuramente quello di salvaguardare le piccole imprese da quelli che potrebbero essere comportamenti anticompetitivi posti in essere dalle imprese di più grosse dimensioni (ricordiamo che questo fu uno dei motivi che portò allo *Sherman Act*, v. *retro*). Un trattamento favorevole delle piccole imprese non contrasta necessariamente con l'obiettivo del benessere sociale/economico, a condizione però che esso si limiti a proteggere tali imprese dall'*abuso* di quelle più grandi⁷¹. Bisogna prestare molta attenzione però, nell'intervenire a sostegno di imprese più piccole, si rischia infatti di creare degli effetti negativi ai fini della massimizzazione del benessere, l'Autorità potrebbe infatti mantenere artificialmente in vita imprese non efficienti, con ovvie conseguenze ai fini della fissazione dei prezzi e del benessere dei consumatori. Riteniamo quindi

⁷⁰ Con il termine efficienza dinamica si intende la capacità di amministrare il cambiamento e che non necessariamente la struttura di mercato caratterizzata da efficienza dinamica è la medesima struttura di mercato che è capace di garantire l'efficienza allocativa.

⁷¹ COMANOR W.S., Vertical Price Fixing, Vertical Market Restrictions, and the New Antitrust Policy, Harvard Law Review, 1985. DE VITA M. Misure normative e applicabilità alle imprese della legge antitrust, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1997

opportuno ricordare che compito dell'autorità garante è difendere la concorrenza, e non i concorrenti, punendo le pratiche abusive e illecite, ma lasciando alle imprese più efficienti la possibilità di sottrarre quote di mercato a quelle meno virtuose.

1.6.3 Promozione dell'integrazione economica fra gli Stati.

Uno degli obiettivi principali per i quali nasce la tutela della concorrenza, in particolare in Europa, è quello di facilitare la creazione di un mercato unico tra i diversi paesi. Sin dalla costituzione della CECA sono state introdotte norme volte a disciplinare i comportamenti delle imprese oltre i confini nazionali. Tuttavia alcune disposizioni emanate a livello europeo hanno fatto registrare un effetto contrario rispetto a quanto ci si attendeva, norme come il divieto di praticare prezzi differenti nei vari paesi (discriminazione di prezzo del 3° tipo)⁷², infatti, ha comportato che alcune imprese che praticavano prezzi elevati per i loro prodotti in paesi dove i consumatori avevano una disponibilità a pagare più elevata, pur di non abbassare i propri prezzi, hanno deciso di non esportare tali prodotti, restringendo di fatto il mercato.

1.6.4. Garantire Equità

Un ulteriore obiettivo che ha profondamente condizionato le scelte delle autorità garanti, fin dalla loro nascita, è sicuramente quello di garantire equità negli scambi tra imprese e consumatori, obbligando le imprese a comportarsi in modo da tenere in considerazione anche gli interessi di quest'ultimi, nonché dei loro concorrenti. I concetti di equità sono numerosi ma in linea generale una distribuzione del reddito o della ricchezza viene considerata equa se essa

⁷² La discriminazione di prezzo è la pratica di imporre prezzi diversi a diversi consumatori per lo stesso bene. Per poterla applicare l'impresa deve essere in grado di identificare i diversi tipi di consumatori e deve indurli a pagare prezzi diversi. Per terzo tipo intende la pratica di dividere i consumatori in due o più gruppi con domande separate, applicando prezzi diversi a ciascun gruppo: Occorre prima dividere il mercato in almeno due gruppi. Bisogna inoltre conoscere la funzione di domanda di ciascun gruppo (o almeno avere informazioni sulla sua elasticità). Occorre che i consumatori non possano fare arbitraggio.

assicura uguaglianza delle opportunità o delle posizioni finali per i membri di un collettività⁷³.

1.6.5. Ragioni politiche, sociali e ambientali.

Tra le possibili valutazioni che fanno da guida all'operato dell'autorità antitrust si annoverano infine quelle politiche, ambientali, e strategiche. Cerchiamo di riassumere brevemente tali concetti:

- *Ragioni politiche:* tale pensiero racchiude tutte quelle scelte che l'autorità antitrust assume al fine di salvaguardare la democrazia all'interno delle nazioni. Più in generale, tra le componenti non economiche che hanno contribuito alla storia dell'antitrust un posto importante è occupato dalla convinzione che esista un nesso tra mantenimento delle libertà economiche e di quelle politiche, e che una eccessiva concentrazione del potere nelle mani di poche, grandi imprese, possa costituire una minaccia per la stessa democrazia;
- *Ragioni sociali:* le ragioni sociali sono una delle principali motivazioni che spesso portano l'Autorità garante ad attuare una politica di non intervento ai fini di salvaguardare il benessere della collettività. I periodi di difficoltà economica e le industrie stagnati o in declino, sollevano problemi particolari in materia di politica comunitaria della concorrenza. A dispetto dell'attitudine decisamente ostile che le istituzioni comunitarie adottano nei confronti di pratiche di fissazione del prezzo, di ripartizione di quote e altre forme tradizione di intese restrittive, l'Autorità si è talvolta dimostrata indulgente verso i "castelli di crisi"⁷⁴. Tali

⁷³ Si veda: GIAN FRANCO CARTEI, Servizi sociali e regole di concorrenza in: Rivista italiana di diritto pubblico comunitario, Anno 2007.

⁷⁴ Per approfondimenti si veda: RAFFAELLI, BELLIS ; Diritto comunitario della concorrenza, V&P editore.

intese si concludono in industrie o settori che debbono affrontare crisi strutturali e difficoltà dovute ad una recessione generale. Il fine di questi cartelli non è solamente quello di garantire il mantenimento della posizione concorrenziale occupata dall'industria interessata, ma anche di preservare, talvolta, la sua stessa esistenza, più spesso sui mercati in cui la concorrenza è più forte. L'Autorità può prendere in considerazione di esentare i cartelli di crisi ai quali partecipano la maggioranza delle imprese del settore interessato, a condizione che tali accordi non prevedano una riduzione coordinata delle sovraccapacità senza limitare in altro modo la libertà di decisione individuale delle parti⁷⁵.

- *Ragioni ambientali:* vi sono infine le ragioni ambientali, talvolta l'autorità garante concede alle imprese la possibilità di stipulare accordi restrittivi, dai quali però derivino vantaggi per la collettività in termini di tutela ambientale. In una recente decisione, ad esempio, la Commissione ha approvato un accordo tra produttori e importatori di lavatrici, che rappresentano più del 95% delle vendite di tale bene in Europa; l'intesa ha come obiettivo quello di abbandonare la produzione/importazione delle lavatrici meno efficienti da un punto di vista energetico. L'accordo ovviamente rimuove una dimensione lungo la quale le imprese possono competere, tuttavia la Commissione ha ritenuto che in definitiva l'accordo avrebbe portato dei benefici all'intera collettività in termini ambientali, e di risparmio per i consumatori nel medio/lungo termine.

Concludendo vogliamo ricordare che l'obiettivo della politica della concorrenza intesa come: *“l'insieme di politiche e leggi, finalizzate ad assicurare, che la concorrenza sul mercato non subisca limitazioni tali da*

⁷⁵ Si veda: *Accordo di chiusura nel settore dello zinco*, Tredicesima Relazione sulla politica della concorrenza 1983

arrecare danno alla società” sia tutelare la concorrenza in quanto tale e non i concorrenti, dunque, ogni qualvolta essa sia usata per finalità diverse da quella dell’efficienza, bisogna chiedersi se essa sia la politica ottimale.

CAPITOLO 2

Accordi e restrizioni verticali: normativa ed aspetti generali.

2.1 le restrizioni verticali: un quadro generale.

Le restrizioni verticali sono degli accordi o pratiche concertate conclusi tra due o più imprese. Ogni impresa opera, ai fini dell'accordo, ad uno stadio economico diverso, per quanto riguarda la fornitura, l'acquisto di beni destinati alla rivendita o alla trasformazione o la commercializzazione di servizi. L'accordo disciplina le condizioni a cui le parti possono acquistare, vendere o rivendere determinati beni o servizi. Esistono diverse ragioni che possono spingere alla integrazione verticale come: la riduzione dei costi di transazione, fornitura costante, l'elusione di imposte, l'eliminazione di potere di mercato di un'impresa rivale, la correzione di fallimento del mercato¹ (esternalità e free-riding in presenza di beneficio collettivo), l'acquisizione del potere di mercato, ecc.²

Le restrizioni (accordi) verticali rappresentano spesso un'alternativa alle fusioni, anche se non conducono sempre a risultati equivalenti, quando queste sono difficili da realizzare od inefficaci.

Questi accordi verticali hanno generalmente l'obiettivo di indurre il rivenditore ad eseguire delle attività che sono vantaggiose per il primo ma costose per quest'ultimo (rapporto principale-agente). Tutte le industrie hanno

¹ In economia, viene definita fallimento del mercato quella situazione in cui, a detta di taluni autori, i mercati non sarebbero in grado di organizzare la produzione in maniera efficiente, o non saprebbero allocare efficientemente beni e servizi ai consumatori. Dal punto di vista di tali economisti di scuola dirigista, il termine si riferisce normalmente a situazioni in cui l'inefficienza risultante sarebbe notevole, o quando istituzioni esterne al mercato e implicanti l'uso della forza potrebbero essere impiegate per raggiungere un risultato preferibile. Nel linguaggio di tutti i giorni, d'altra parte, il termine è impropriamente utilizzato per designare le situazioni in cui le forze di mercato non appaiono servire ciò che è definito quale interesse pubblico.

² Si veda: DELLI PRISCOLI, LORENZO Le restrizioni verticali della concorrenza ; A. Giuffrè, 2002 Milano.

bisogno che i loro prodotti siano distribuiti, e la qualità e l'efficienza del servizio di distribuzione sono fattori importanti nella competizione per conquistare il favore dei clienti. Sono pochissimi i produttori che riforniscono direttamente i consumatori finali; in genere, essi preferiscono affidarsi a distributori specializzati. In alcuni comparti si possono realizzare forti economie grazie alla cooperazione tra i diversi operatori nella catena di approvvigionamento, cooperazione che è stata facilitata e accelerata all'introduzione delle tecnologie dell'informazione e dalle moderne tecniche "*Just-in-time*"³.

Gli accordi verticali tra le imprese sono molto diffusi ed il loro effetto in termini di benessere sociale è ambiguo. In alcuni casi possono favorire l'efficienza ed in altri casi possono avere effetti anti-concorrenziali. Questa ambiguità solleva problemi importanti per l'attività di regolazione. L'attenzione dell'autorità dovrebbe principalmente rivolgersi alle restrizioni e fusioni verticali che interessano imprese con un elevato potere di mercato e che, pertanto, fanno ritenere le conseguenze anti-concorrenziali rilevanti

Approfondiremo, nel corso dei successivi paragrafi, le principali tipologie di accordi che legano produttore e distributore, ci limitiamo in questa sede a fornire un primo quadro dei più diffusi accordi verticali.:

- *Fissazione di prezzi non lineari* (o tariffe in due parti). Al contrario dei prezzi lineari, cioè di un prezzo unitario costante per la quantità scambiata, un contratto può stabilire dei prezzi non lineari, per cui si paga un ammontare fisso, come commissione per il diritto alla vendita della merce del produttore (*franchise fee*) più una somma

³ Il just in time (spesso abbreviato in JIT), espressione inglese che significa "appena in tempo", è una filosofia industriale che ha invertito il "vecchio metodo" di produrre prodotti finiti per il magazzino in attesa di essere venduti (sistema detto "push") nel sistema "pull" per il quale occorre produrre solo ciò che è stato venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi. In termini più pragmatici, ma anche riduttivi, è una politica di gestione delle scorte a ripristino che utilizza metodologie tese a migliorare il processo produttivo, cercando di ottimizzare non tanto la produzione quanto le fasi a monte, di alleggerire al massimo le scorte di materie prime e di semilavorati necessari alla produzione. In pratica si tratta di coordinare i tempi di effettiva necessità dei materiali sulla linea produttiva con la loro acquisizione e disponibilità nel segmento del ciclo produttivo e nel momento in cui debbono essere utilizzati

variabile che dipende dalla quantità (con rapporto costante o, eventualmente, variabile). In questo modo, il prezzo unitario totale varia (diminuisce) al variare della merce acquistata da parte del rivenditore.

- *Sconti sulla quantità venduta.* Questi sconti, spesso progressivi, hanno effetti equivalenti ai prezzi non lineari.⁴
- *Prezzo di rivendita imposto (resale price maintenance).* Può anche stabilirsi un prezzo massimo (price ceiling) e/o un prezzo minimo (price floor).
- *Fissazione delle quantità da acquistare.* Anche in questo caso si può fissare una quantità massima (quantity rationing) e/o una quantità minima (quantity forcing).
- *Clausole di esclusiva:* Le clausole di esclusiva territoriale prevedono che sia un solo rivenditore di una particolare marca in una delimitata area territoriale⁵.
- *La distribuzione in esclusiva/selettiva:* vincola il rivenditore a commercializzare solo la marca di un certo produttore. Le clausole di distribuzione selettiva prevedono che la marca di un produttore sia commercializzata da specifici rivenditori.

2.2. la normativa europea sulle intese verticali.

La disciplina delle intese verticali rappresenta uno dei settori più vivaci ed in evoluzione nel sistema della concorrenza comunitaria. Dopo un'impostazione rigida, di durata più che trentennale, grazie alla quale si è creato un ambito di applicazione uniforme all'interno del territorio europeo,

⁴Cfr.: LUGARD H.H.P., Vertical Restraints under EC Competition Law: A Horizontal Approach, European Competition Law Review, 1996.

⁵ Cfr: HEIDE J.B., DUTTA S. e BERGEN M., Exclusive Dealings and Business Efficiency: Evidence from Industry Practice, The Journal of Law and Economics, 1998.

sono emerse, prepotentemente, esigenze di cambiamento, inconvenienti di tipo procedurale e sostanziale, istanze di decentramento nell'applicazione delle regole di concorrenza; l'evoluzione di un settore dinamico ed in continuo cambiamento come quello della distribuzione ha portato ad un radicale ripensamento della disciplina delle intese verticali.

L'importanza della distribuzione⁶ nel processo produttivo è evidente, quasi la totalità dei prodotti sfrutta il sistema della distribuzione per giungere al consumatore. Nel Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica di concorrenza comunitaria⁷, al par.15, si afferma:

"La distribuzione non va considerata solo come un settore ma come un processo o una funzione dell'economia. Essa svolge di per se una funzione che comporta un valore aggiunto. All'inizio degli anni 90, circa 4,5 milioni di imprese (il 29.4% del totale) esercitavano attività di distribuzione nella Comunità europea (CE); 3,4 milioni al dettaglio e 1,1 milioni all'ingrosso".

La politica della concorrenza sviluppata dalla Commissione della Comunità Europee ha caratteri talmente singolari da potersi definire unica. La differenza fondamentale rispetto alla regolamentazione dei mercati negli ordinamenti nazionali è la presenza di diversi obiettivi, non potendo l'antitrust

⁶ La distribuzione commerciale è lo strumento attraverso il quale le aziende produttrici e distributrici immettono sul mercato merci e servizi. La distribuzione è anche una delle 4P del Marketing mix, e si considera come un insieme di istituzioni indipendenti che operano per rendere un prodotto o servizio disponibile al consumatore per l'uso. Nella distribuzione, gli intermediari tra produttore e cliente sono: *Dettaglianti (retailers)*, che si dividono per: a) linee di prodotto vendute: grandi magazzini, supermercati, ipermercati; b) tipo di servizio: self-service, limited-service, full-service; c) prezzi praticati: discount-store, cash and carry. *Grossisti (wholesalers)* A seconda del numero di intermediari, esistono diverse tipologie di canale di vendita. i) *canale diretto*: nessun intermediario; ii) *canale corto o breve*: attraverso un intermediario (un dettagliante); iii) *canale lungo*: prevede due o più intermediari (uno o più grossisti e un dettagliante). Esistono fondamentalmente tre strategie di *market coverage*: 1) *distribuzione intensiva*: mira a rifornire il maggior numero possibile di rivenditori (es. prodotti alimentari: Coca-Cola, Nestlé, Danone); 2) *distribuzione esclusiva*: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio hanno i diritti di vendita per una certa area (es. concessionarie di auto, negozi di alta moda); 3) *distribuzione selettiva*: numero elevato di rivenditori, ma selezionati e quindi in numero inferiore a tutti i rivenditori potenziali (es. elettrodomestici Electrolux). Per approfondimenti si veda: L.DI NELLA, Il diritto della distribuzione commerciale, Edizioni scientifiche italiane, Milano.

⁷ Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza, COM (96) 721 def, Bruxelles 22.1.1997

comunitario limitarsi, nelle sue linee politiche, a garantire mercati perfettamente concorrenziali. L'obiettivo ulteriore è quello dell'integrazione dei mercati e della realizzazione del mercato unico europeo.

La natura parzialmente contrastante dei due obiettivi (l'antitrust europeo è comunemente definito *multipurpose*⁸) ha contribuito allo sviluppo di una politica della concorrenza non sempre univoca, un esempio lampante è rappresentato dall'atteggiamento, tutt'altro che lineare, delle istituzioni comunitarie nei confronti degli accordi verticali.

La disciplina comunitaria delle intese verticali è stata recentemente ridisegnata e chiarita in due testi di riferimento, adottati di recente dalla Commissione, che sono fondamentali anche per l'interpretazione e applicazione del diritto della concorrenza nazionale: il regolamento di esenzione per categoria⁹; e le linee direttrici verticali. Il regolamento delinea, come approfondiremo nel corso di questo capitolo, un *safe harbor* (porto sicuro), esentando automaticamente le intese verticali che rientrano nel suo ambito di applicazione. Le linee direttrici verticali, invece, forniscono utili indicazioni in merito all'applicazione del regolamento, e illustrano i principi generali che necessitano di un'esenzione individuale. In quest'ottica le linee direttrici forniscono un quadro analitico con riferimento specifico alle forme più diffuse di restrizioni verticali.

Le intese verticali più frequentemente analizzate nell'attività di tutela della concorrenza sono costituite da vari tipi di accordi di distribuzione di un prodotto (distribuzione esclusiva, franchising, distribuzione selettiva, acquisto esclusivo) e dalle pratiche di fissazione verticale del prezzo (prezzi di rivendita imposti). In materia di accordi verticali la Commissione Europea ha sempre riconosciuto il principio di vietare e condannare severamente tutte le pratiche

⁸Cfr. Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza, par. 30: *"Non si deve tuttavia mai dimenticare che la Commissione è l'unica autorità competente in materia di concorrenza nel mondo che non deve solo impedire che la concorrenza venga falsata, ma si propone anche un obiettivo di integrazione dei mercati. I modelli di altri paesi non sono perciò necessariamente trasponibili nell'Unione europea"*.

⁹ Reg.CE n 2790/99 del 22 dicembre 1999, relativo all'applicazione dell'art.81, par.3, del trattato CE a categorie di accordi verticali e pratiche concordate, in GUCE(1999)

che sfociano nella compartimentazione artificiosa dei mercati. La presunzione che determinate intese fossero astrattamente idonee a compromettere l'integrazione economica del mercato comune segmentando i mercati nazionali, ha indotto la Commissione a seguire un orientamento particolarmente severo nella valutazione delle stesse. Sulla base di queste premesse si sono quindi considerate restrittive ai sensi dell'art.81(1), e non esentabili, le clausole miranti ad impedire le importazioni parallele e le vendite passive¹⁰, nonché quelle con cui il produttore fissa il prezzo di rivendita¹¹. Il principale rischio anticoncorrenziale per quanto concerne gli accordi di acquisto esclusivo a fini di rivendita, ad esempio, è quello di una chiusura del mercato che aumenti i costi di entrata dei produttori concorrenti¹².

L'impostazione delle Corti comunitarie è stata invece sensibilmente diversa rispetto a quella della Commissione. Dai primi anni 60¹³ fino ad oggi, le corti hanno insistito sulla importanza dell'analisi degli accordi nel loro contesto economico. Spesso la Corte di Giustizia ha contribuito all'evoluzione della disciplina in materia di intese, indicando percorsi successivamente fatti propri dalla Commissione. Un esempio peculiare è dato dalla regola *de*

¹⁰ Sent. riunite 56/64, 58/64 *Grundig-Consten c. Commissione*, [1966] ECR 299.

¹¹ Sulla base del dettato dell'art.81(1) lett. a), Commissione e Corte Europea hanno sempre ritenuto illecito il prezzo imposto e mai concesso esenzioni. Numerosi sono i precedenti che mostrano tale orientamento: tra essi si veda la decisione *GERO-Fabriek*, G.U.C.E. 1977 L 16/8, dove la Commissione dichiarò che “ il sistema dei prezzi imposti ai rivenditori potrebbe influenzare gli scambi tra gli Stati membri deviando le correnti commerciali dall'orientamento naturale che esse assumerebbero qualora la formazione dei prezzi fosse libera”.

¹² Affinché tale rischio sia concreto è necessario che l'accesso ad una parte rilevante del mercato dei canali distributivi venga ostacolato in maniera significativa e per un periodo prolungato attraverso il rapporto di esclusiva ed, inoltre, che esistano elevate barriere all'entrata del mercato della distribuzione. Gli accordi di esclusiva territoriale di vendita, a loro volta, possono comportare condizioni deteriori per i consumatori solo in assenza di adeguate alternative di consumo. In particolare, i rapporti verticali di distribuzione esclusiva, solo in presenza di imprese dotate singolarmente o collettivamente di potere di mercato, possono avere un impatto restrittivo della concorrenza, aumentando la discrezionalità monopolistica delle imprese interessate.

¹³ E' del 1965 l'affermazione che l'applicabilità dell'art.81(1) non può stabilirsi semplicemente considerando l'accordo da un punto di vista meramente formale. Sent. 56/65 *Societe Technique Miniere c. Maschinenbau Ulm GmbH* [1966] ECR 235. Gli accordi devono essere valutati all'interno del contesto legale ed economico nel quale operano. Importanti in tal senso la Sent 23/67 *Brasserie de Haecht SA c. Wilkin*, [1967] ECR 407; Sent. *Delimitis c. Henninger Brau*, [1991] ECR I-935.

minimis, contenuta in una comunicazione della Commissione del 1970¹⁴, ed anticipata dalla Corte, nelle sue linee generali, nella sentenza Volk¹⁵.

Nel 1969 la Corte aveva infatti introdotto un prototipo di *de minimis*, eliminando dal novero delle intese vietate quelle che avessero ripercussioni concorrenziali insignificanti¹⁶.

Il sistema creato ha però cominciato ben presto a dare segni di cedimento. Il sistema di controllo delle intese instaurato attraverso il reg. 17/62¹⁷, basato sulla notifica degli accordi alla Commissione si è rivelato un'arma a doppio taglio. Pur consentendole di controllare attentamente tutte le dinamiche del mercato comunitario, il meccanismo delle notifiche è risultato di difficile gestione ed eccessivamente oneroso. Le limitate risorse della direzione generale della concorrenza¹⁸ sono state infatti per lungo tempo utilizzate per sbrigare pratiche inerenti ad intese innocue da un punto di vista concorrenziale. Nel tentativo di non rimanere sommersa dal numero delle notifiche la Commissione ha escogitato metodi più o meno efficaci, dalle c.d. *comfort letters* ai regolamenti di esenzione per categoria in applicazione dell'art.81(3), riuscendo solo in parte ad arginare il flusso ininterrotto delle notifiche. Il necessario, radicale ripensamento della politica delle intese verticali è iniziato

¹⁴ *Comunicazione sugli accordi di minore importanza*, c.d. *de minimis*. L'ultima Comunicazione *de minimis* è pubblicata in G.U.C.E. – C 29/3 del 30 gennaio 1997, *Revisione della Comunicazione del 3 settembre 1986 GUCE C 231 del 12 settembre 1996*. La prima stesura della *Comunicazione sugli accordi di minore importanza*, in data 27 maggio 1970, GUCE C 61 del 7 giugno 1970 era stata modificata nel 1977, GUCE C. 313 del 29 settembre 1977.

¹⁵ Sent. 5/69 *Volk c. Vervaecke* [1969] ECR 295.

¹⁶ Volk concerneva un caso di protezione territoriale assoluta, dove Volk possedeva una quota di mercato inferiore all'1% nel mercato rilevante, ritenuta non sufficiente a restringere la concorrenza in modo apprezzabile.

¹⁷ G.U.C.E. n. 13 del 21/02/1962 pag. 204 - 211. Il regolamento, vero e proprio cardine nell'applicazione delle regole di concorrenza comunitarie per quasi 40 anni, sembra destinato, insieme al reg. 19/65 e ad altri provvedimenti normativi, all'abrogazione. Il 27 settembre del 2000 infatti la Commissione ha presentato una proposta di regolamento del Consiglio, denominato brevemente "*Regolamento d'applicazione degli articoli 81 e 82 del trattato*". COM (2000) 582. La proposta è il risultato dell'adozione di un "*Libro Bianco sulla modernizzazione delle norme per l'applicazione degli articoli 81 ed 82 del trattato CE*" e di un successivo processo di consultazione.

¹⁸ Con l'arrivo del Presidente Prodi le direzioni della concorrenza non sono più contraddistinte da numeri. Così la DG IV è diventata Direzione Generale della Concorrenza.

nel 1997 con un'importante comunicazione della Commissione, il Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza comunitaria¹⁹ ed è proseguito, nel 1998, con la comunicazione sull'applicazione delle regole di concorrenza alle restrizioni verticali (Seguito al Libro Verde)²⁰. L'obiettivo prefissato è quello di creare un sistema che valuti le intese all'interno del loro contesto di mercato, che consideri maggiormente gli aspetti economici, non limitandosi ad analizzare gli accordi in termini legali e formalistici. Il processo di riforma è culminato nell'adozione di un regolamento generale di esenzione per categoria, il Reg.2790/1999²¹, caratterizzato da un approccio più ragionato alla problematica delle intese.

Il regolamento, pur risultando discutibile sotto alcuni punti di vista, è nel suo complesso innovativo ed encomiabile. In esso si considerano con attenzione i risultati derivanti dall'analisi economica e si cerca di dare una svolta alla disciplina delle intese. Nel corso del lavoro si illustrerà inoltre la possibilità di un suo peculiare impiego all'interno dei mercati oligopolistici, dimostrando come il regolamento possa contribuire a colpire le pratiche oligopolistiche attraverso la predisposizione di nuovi strumenti e con la rivisitazione di altre norme esistenti, rendendole maggiormente efficaci. Tale regolamento di esenzione si inserisce pertanto in un progetto di riforma di ampio respiro, teso a "modernizzare" le regole di concorrenza comunitarie. In questo progetto spiccano due cambiamenti, sicuramente fondamentali, anche nell'ottica di una riduzione del carico di lavoro gravante sulla Commissione.

Il primo consiste in un passaggio da un sistema di autorizzazione ad un sistema di eccezione legale, basato sulla abolizione delle notifiche, ed è talmente innovativo da potersi definire epocale. L'altro consiste in una risposta alle pressanti esigenze di decentramento. La Commissione ha infatti

¹⁹ *Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza*, COM(96) 721 def, Bruxelles 22.1.1997.

²⁰ *Comunicazione e della Commissione sulla "applicazione delle regole di concorrenza comunitarie alle restrizioni verticali" (Seguito al Libro Verde sulle restrizioni verticali)*, G.U.C.E. C 365 del 26.11.1998.

²¹ Reg. 2790/1999, *relativo all'applicazione dell'articolo 81, paragrafo 3, del trattato CE a categorie di accordi verticali e pratiche concordate*, G.U.C.E. L 336/21 del 29.12.1999

gelosamente custodito per oltre un trentennio il potere di applicazione delle regole di concorrenza, utilizzando la biforcazione presente nell'art.81 per tutelare, attraverso la politica di concorrenza, varie esigenze, anche differenti dalla tutela della concorrenza in senso stretto, e per far rientrare considerazioni di tipo politico nella valutazione degli accordi. Nel Libro bianco sulla modernizzazione delle regole della concorrenza²² si propone, tra l'altro, un'applicazione decentrata dell'intero articolo 81. Si cerca così di avvalersi di un aiuto prezioso nell'applicazione del diritto della concorrenza: quello delle corti nazionali e delle autorità competenti nazionali, nel tentativo di creare un circolo virtuoso tra gli organi nazionali e quelli comunitari.

Tali tendenze sono sostenute da forti ragioni, non ultima quella dell'allargamento della Comunità Europea ad est, che lascia intravedere il rischio di un collasso per la Commissione. Il Libro bianco indica dunque una direzione ben precisa, ma non è altrettanto puntuale nel valutare le conseguenze, in particolar modo quelle negative. Sono infatti molti gli interrogativi che non trovano una soluzione al suo interno e diversi commentatori si chiedono se sia davvero il caso di abbandonare una strada per un'altra completamente nuova, senza che prima siano state sondate tutte le conseguenze della nuova impostazione.

La Commissione riconosce che le restrizioni verticali possano produrre numerosi effetti positivi per la concorrenza, promuovendo forme di concorrenza non basta sui prezzi e migliorando la qualità dei servizi prestati ai consumatori. In talune circostanze, esse possono infatti contribuire a risolvere, come vedremo più approfonditamente nei capitoli successivi, fenomeni di parassitismo (*free riding*) o di rinuncia di investimenti (*hold up*) tipici dei rapporti fornitore distributore. Le restrizioni verticali possono inoltre permettere di conseguire economie di scala nella distribuzione (concentrando la rivendita prezzo un numero limitato di distributori); correggere imperfezioni

²² Commissione UE : *Libro Bianco sulla modernizzazione delle norme per l'applicazione degli articoli 85 e 86 del Trattato CE*, COM (1999) 101 def.

nel mercato dei capitali²³, e creare un'immagine di marchio, garantendo standard qualitativi uniformi a livello distributivo. Tuttavia, a fronte di ciò, le intese verticali possono però dar vita ad effetti negativi per la concorrenza: l'esclusione dal mercato di altri fornitori concorrenti (*foreclosure*), la riduzione della concorrenza tra marche, che può favorire la collusione esplicita o tacita, la riduzione della concorrenza all'interno della stessa marca, e la creazione di ostacoli all'integrazione dei mercati²⁴.

In base ai rischi che presentano, le restrizioni verticali possono essere suddivise, secondo la Commissione, in quattro principali categorie:

1. il monomarchismo (o distribuzione mono-marca)
2. distribuzione limitata;
3. Imposizione dei prezzi di rivendita
4. Compartimentazione dei mercati.

Vediamo brevemente:

Il monomarchismo: Quando una clausola contrattuale obbliga o incita l'acquirente a soddisfare praticamente tutto il suo fabbisogno in un certo mercato presso un solo ed unico fornitore, si parla di monomarchismo. Questo non significa che l'acquirente sia tenuto ad approvvigionarsi direttamente presso il fornitore, ma significa che non comprerà, né rivenderà, né inserirà tra i suoi prodotti beni o servizi concorrenti. Dal punto di vista della concorrenza, le clausole di questo tipo rischiano di precludere l'accesso al mercato dei fornitori concorrenti o potenziali, di facilitare la collusione tra fornitori in caso di uso cumulativo della clausola stessa e, quando l'acquirente è un dettagliante che vende ai consumatori finali, di indebolire la concorrenza tra marchi all'interno del punto vendita.

²³ Questo è possibile, dato che: un fornitore può essere più incline di una banca a finanziare il proprio distributore, se è in grado di assicurarsene la fedeltà, ad esempio tramite un obbligo di non concorrenza, per un periodo di tempo sufficiente a recuperare il finanziamento.

²⁴ Per approfondimenti si veda: MANCINI P., *L'esclusione della concorrenza nel diritto antitrust comunitario*, Milano, 1994

Gli accordi di distribuzioni limitata (selettiva o esclusiva): Nell'ambito di un accordo di distribuzione esclusiva, il fornitore accetta di vendere i suoi prodotti ad un unico distributore per la loro rivendita in un territorio determinato. Allo stesso tempo, il distributore è spesso limitato nelle sue vendite attive verso altri territori esclusivi. Dal punto di vista della concorrenza, questo sistema rischia di indebolire soprattutto la concorrenza all'interno del marchio e di precludere l'accesso al mercato, in modo tale che ne potrebbe risultare una differenziazione dei prezzi. Quando la maggioranza o la totalità dei fornitori applica la distribuzione esclusiva, ciò può facilitare le collusioni, sia al loro livello che al livello dei distributori.

In un accordo di attribuzione dei clienti in esclusiva, il fornitore accetta di limitare le vendite dei propri prodotti ad un unico distributore ai fini della rivendita ad una determinata categoria di clienti. Allo stesso tempo, il distributore è spesso limitato nelle sue vendite attive ad altri clienti attribuiti ad altri in via esclusiva. Dal punto di vista della concorrenza, questo sistema rischia soprattutto di indebolire la concorrenza all'interno del marchio e di precludere l'accesso al mercato, in modo tale che potrebbe derivarne una differenziazione dei prezzi. Quando la maggioranza o la totalità dei fornitori applicano l'attribuzione dei clienti in esclusiva, ciò può facilitare le collusioni, sia a livello dei fornitori stessi che al livello dei distributori.

Come gli accordi di distribuzione esclusiva, gli accordi di distribuzione selettiva restringono da una parte il numero dei distributori autorizzati e d'altra parte le loro possibilità di rivendita²⁵. Contrariamente a quanto accade con la distribuzione esclusiva però, il numero dei rivenditori autorizzati non dipende dal numero dei territori, ma da criteri di selezione legati innanzitutto alla natura del prodotto. Un'altra differenza consiste nel fatto che la restrizione in materia

²⁵ Per approfondimenti sul tema, si consiglia: PAPPALARDO, AURELIO Il diritto comunitario della concorrenza : profili sostanziali : la disciplina delle intese, gli accordi orizzontali, gli accordi verticali , l'abuso di posizione dominante, le concentrazioni di imprese, il trasferimento di tecnologia, regole di concorrenza e poteri pubblici, i settori speciali, Giuffrè editore, Milano

di rivendita non concerne le vendite attive effettuate all'esterno di un territorio, ma tutte le vendite realizzate con dei distributori non autorizzati. Di conseguenza, solo i distributori designati ed i consumatori finali possono diventare acquirenti. Nella maggioranza dei casi, la distribuzione selettiva è utilizzata per la distribuzione di prodotti finali di marca. Dal punto di vista della concorrenza, questo tipo di distribuzione rischia di indebolire la concorrenza all'interno del marchio e, soprattutto se si ha un effetto cumulativo, di escludere uno o più tipi di distributori ed agevolare la collusione tra fornitori o acquirenti.

L'imposizione dei prezzi di rivendita La prassi consiste nel raccomandare (imporre) un prezzo di rivendita a un rivenditore o nel richiedere al rivenditore di rispettare un prezzo massimo. Dal punto di vista della concorrenza, i prezzi massimi o raccomandati rischiano soprattutto di fungere da punto di convergenza per i rivenditori e di essere adottati dalla maggior parte dei rivenditori o da tutti. Inoltre rischiano facilitare la collusione tra fornitori.²⁶

La *compartimentazione dei mercati*, infine, tipica degli obblighi di acquisto esclusivo o dell'attribuzione esclusiva di territori o clientela, ostacola l'integrazione dei mercati, e poiché vengono limitate le possibilità di approvvigionamento e di rivendita dei distributori, facilita la collusione tra i concorrenti.

Come conciliare l'analisi degli effetti positivi di tali restrizioni con quella dei loro effetti negativi? Sia il regolamento, che verrà ampiamente analizzato nel corso del presente capitolo, sia le linee direttrici verticali, partono dal presupposto che intese verticali possano danneggiare la concorrenza solo se le parti hanno un significativo potere di mercato, o se le pattuizioni hanno un oggetto gravemente anticompetitivo.

²⁶Cfr: MARVEL E MCCAFFERTY , The Law and Economics of Resale Price Maintenance, in Review of Industrial Organization, 1984.

2.2.1 L'art.81 del Trattato CE. Cenni sull'interpretazione del primo paragrafo e sul potere di esenzione ai sensi dell'art.81(3).

L'art.81(1) proibisce la collusione tra le imprese che ha come effetto quello di restringere la concorrenza e di minacciare l'unità del mercato comune²⁷. I cartelli tra le imprese, tipici del periodo antecedente la II guerra mondiale, grazie ai quali i produttori fissavano prezzi minimi ed assegnavano quote di mercato, sono chiaramente proibiti. La teoria economica ha infatti dimostrato che il loro risultato è quello di generare condizioni meno favorevoli (prezzi elevati, minore quantità richiesta) rispetto a quelle garantite da un sistema concorrenziale. Ci sono altri accordi che possono restringere la concorrenza tra uno dei contraenti e gli altri concorrenti, ad esempio la protezione territoriale garantita ad un rivenditore nei confronti degli altri rivenditori della stessa marca. La stessa protezione, fornita ad un rivenditore che offre servizi pre-vendita (dimostrazioni sull'uso del prodotto, campagne pubblicitarie), tesa ad evitare fenomeni di *free riding*, può avere effetti positivi sul mercato, aumentando la concorrenza inter-marca.

Affinché si applichi l'art.81(1) è necessario che si verifichino tre condizioni:

1. Deve esservi una collusione tra imprese;

²⁷ *Articolo 81*

1. Sono incompatibili con il mercato comune e vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune ed in particolare quelli consistenti nel:

- a) fissare direttamente o indirettamente i prezzi d'acquisto o di vendita ovvero altre condizioni di transazione,*
- b) limitare o controllare la produzione, gli sbocchi, lo sviluppo tecnico o gli investimenti,*
- c) ripartire i mercati o le fonti di approvvigionamento,*
- d) applicare, nei rapporti commerciali con gli altri contraenti, condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, così da determinare per questi ultimi uno svantaggio nella concorrenza,*
- e) subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari, che, per loro natura o secondo gli usi commerciali, non abbiano alcun nesso con l'oggetto dei contratti stessi.*

2. La collusione deve poter pregiudicare il commercio tra Stati membri;
3. Deve avere per oggetto o per effetto quello di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune.

Un accordo che ricade nell'ambito di applicabilità dell'art.81(1) è nullo, di pieno diritto, ai sensi dell'art.81(2), fino a quando non ottiene un'esenzione, individuale o per categoria, ai sensi dell'art.81(3)²⁸.

Si è detto che l'accordo deve avere per oggetto o per effetto la restrizione della concorrenza. La Corte ha chiarito che i due requisiti sono in posizione di alternatività, non dovendo ricorrere simultaneamente per l'applicazione dell'art.81²⁹. Nel verificare la compatibilità di un'intesa con l'art.81 è essenziale verificare preliminarmente l'esistenza di restrizioni per oggetto, non essendo necessaria una dettagliata analisi economica per accertarne la sussistenza. In questo caso anche imprese con quote di mercato relativamente basse possono contravvenire al dettato dell'art.81, a meno che gli effetti dell'intesa sulla concorrenza e sul commercio tra gli Stati membri non siano insignificanti. L'art.81 non contiene al suo interno il termine "apprezzabile", ma la giurisprudenza ha stabilito che un'intesa non può essere considerata come contraria all'art.81 senza un apprezzabile impatto sulla concorrenza nel mercato rilevante.

²⁸ Articolo 81

2. *Gli accordi o decisioni, vietati in virtù del presente articolo, sono nulli di pieno diritto.*

3. *Tuttavia, le disposizioni del paragrafo 1 possono essere dichiarate inapplicabili:*

— *a qualsiasi accordo o categoria di accordi fra imprese,*

— *a qualsiasi decisione o categoria di decisioni di associazioni di imprese, e*

— *a qualsiasi pratica concordata o categoria di pratiche concordate*

che contribuiscano a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico, pur riservando agli utilizzatori una congrua parte dell'utile che ne deriva, ed evitando di

a) imporre alle imprese interessate restrizioni che non siano indispensabili per raggiungere tali obiettivi,

b) dare a tali imprese la possibilità di eliminare la concorrenza per una parte sostanziale dei prodotti di cui trattasi.

²⁹ Sent. 56/65 *Societe Technique Miniere c. Maschinenbau Ulm GmbH* [1966] ECR 235

La Commissione, nell'esercizio delle sue funzioni investigative e decisorie, si è sempre basata su un'analisi condotta in più fasi, in conformità alla struttura dell'art.81 del trattato CE. Preliminarmente essa valuta la "rilevanza" dell'accordo nel mercato di riferimento, ossia se, anche alla luce della comunicazione *de minimis*, esso non possa ritenersi incidere in misura sensibile sul commercio e sulla concorrenza. Nel caso in cui l'intesa non sia di "minore importanza" segue la fase in cui la stessa viene esaminata, ai sensi dell'art.81(1), ed eventualmente considerata come restrizione della concorrenza in quanto limitativa della libertà d'azione delle parti; resta, infine la possibilità di esentare l'accordo ai sensi dell'art.81(3).

L'approccio della Commissione agli accordi verticali è stato ampiamente criticato nell'ambito del diritto della concorrenza³⁰. L'obiezione fondamentale è quella di aver interpretato in modo eccessivamente ampio l'art.81(1), facendo ricadere nella sua sfera di applicazione anche accordi aventi insignificanti ripercussioni sulla concorrenza nei mercati. Inoltre le attenzioni della Commissione nella valutazione delle intese verticali si sono inizialmente concentrate sugli effetti degli accordi sulla concorrenza *intra-brand*, senza tenere conto della circostanza che l'efficienza economica e gli interessi dei consumatori non sono necessariamente pregiudicati laddove perduri un sufficiente grado di concorrenza *inter-brand*³¹. In numerosi casi infatti, una restrizione della concorrenza verticale può comportare un accrescimento della concorrenza tra marche, senza che si accompagni ad una diminuzione sensibile della concorrenza all'interno della marca.

L'approccio della Commissione è stato sostanzialmente avallato dalla Corte in uno dei primi casi in materia di intese, *Grundig-Consten*³². In appello alla decisione del 1964, la Corte di Giustizia, nel valutare se ricorressero i presupposti per l'applicabilità dell'art.81(1), non ha ritenuto di dover soppesare

³⁰ Cfr. per tutti B.E. Hawk, *System Failure: Vertical Restraints and EC Competition Law*, in *Common Market Law Review* 1995..

³¹ Per concorrenza inter-brand (intra-marca) si intende concorrenza tra prodotti di marche differenti.

³² Cause riunite 56/64, 58/64 *Grundig-Consten c. Commissione*, [1966] ECR 299.

i vantaggi derivanti dal miglioramento della concorrenza fra marche e gli svantaggi risultanti dalle restrizioni prodottesi nella concorrenza *intra-brand* nell'ambito di un sistema di vendita a circuito chiuso di registratori, impianti radio e apparecchi televisivi. La Corte ha affermato che, nell'applicare l'art.81(1), la Commissione non è tenuta ad analizzare gli "effetti prodotti" dall'accordo nella concorrenza tra marche se "l'intento anticoncorrenziale" dell'accordo è palese. La Corte quindi ha avallato il rifiuto della Commissione di accordare un'esenzione ai sensi dell'art.81(3).

Le ragioni che hanno portato all'adozione di una politica deficitaria dal punto di vista dell'analisi economica sono diverse. Il punto di partenza fondamentale risiede nella nozione di concorrenza, o meglio, di restrizione della concorrenza, adottata dalla Commissione.³³

2.3 La svolta concettuale il regolamento n. 2790/99

Il regolamento n. 2790/99 ha superato l'approccio formalistico adottato in passato dalla Commissione in materia di accordi verticali, basato sull'interpretazione ampia del divieto di cui all'art. 85, par. 1, del Trattato CE e sull'adozione di regolamenti di esenzione per categoria.

Il nuovo regolamento si ispira alle indicazioni dell'analisi economica, prevedendo un'esenzione per categoria per tutti gli accordi verticali stipulati da imprese che detengano una quota di mercato inferiore al 30%. La possibilità di fruire del beneficio dell'esenzione per categoria è subordinata al rispetto delle condizioni di applicazione e all'assenza delle clausole incluse nella c.d. *black list*. L'utilizzo delle quote di mercato per individuare gli accordi meno pericolosi dal punto di vista della concorrenza, sebbene comporti l'insorgere di

³³ Cfr. la XXIII Relazione sulla politica di concorrenza, 1993, par.212: "In materia di accordi verticali la Commissione si è (...) sempre basata su un'analisi condotta in due fasi in base alla struttura dell'art.85 del trattato CE. In una prima fase l'esclusiva di un rapporto contrattuale fra produttore e distributore viene esaminata come restrizione della concorrenza, poiché limita la libertà d'azione delle parti nel territorio cui si riferisce. In una seconda fase l'accordo può territoriale assoluta per il distributore o, per lo meno, non abbia oggettivamente tale effetto.

alcuni rilevanti problemi applicativi, appare un compromesso accettabile tra aderenza alla realtà economica e certezza del diritto. La *black list* e le condizioni di applicazione, invece, appaiono ancora eccessivamente restrittive alla luce degli insegnamenti dell'analisi economica, anche a causa dell'influenza esercitata dall'obiettivo politico dell'integrazione dei mercati nazionali.

2.3.1 L'approccio formalistico adottato in passato.

Con l'emanazione del regolamento n. 2790/99, del 22 dicembre 1999, relativo all'applicazione dell'art. 81, par. 3, del Trattato di Roma a categorie di accordi e pratiche concordate verticali, la Commissione europea ha operato una svolta radicale, sul piano tanto teorico quanto applicativo, nella politica di concorrenza comunitaria in materia di intese verticali. Il regolamento fa seguito ad un ampio dibattito, relativo al trattamento a fini concorrenziali da riservare agli accordi verticali, animato da critiche radicali da parte di accademici e membri delle autorità nazionali di tutela della concorrenza, nonché dalle voci, provenienti dal mondo degli affari, favorevoli ad un approccio maggiormente improntato a considerazioni di carattere economico³⁴. La Commissione Europea, mostrando una apprezzabile sensibilità nei confronti delle sollecitazioni provenienti dall'esterno, ha progressivamente delineato, dapprima col libro verde pubblicato il 22 gennaio 1997, poi con la comunicazione del 30 settembre 1998³⁵, i punti fondamentali del nuovo approccio comunitario alle restrizioni verticali della concorrenza, cui il Reg.

³⁴ In realtà, il nuovo regolamento si inserisce nell'ambito di una più generale fase di transizione e di rinnovamento della politica di concorrenza comunitaria, volta ad adeguare l'apparato normativo e la prassi applicativa ai mutamenti che si sono verificati nel mondo dell'economia, nello stato di integrazione raggiunto all'interno del mercato comune e nei risultati del pensiero economico. Cfr. in particolare il *Libro bianco sulla modernizzazione delle norme per l'applicazione degli articoli 85 e 86 del Trattato CE*, Bruxelles, 20 aprile 1999, che dovrebbe costituire il primo passaggio verso una radicale evoluzione della politica di concorrenza comunitaria, ed in particolare delle regole che presiedono alla realizzazione del divieto delle intese restrittive.

³⁵ Comunicazione della Commissione sull'applicazione delle regole di concorrenza comunitarie alle restrizioni verticali – Seguito del Libro verde sulle restrizioni verticali, in G.U.C.E. 1998 C365/03.

2790/99 e le relative Linee direttrici hanno infine dato concretezza. Il nuovo quadro normativo dovrebbe consentire il superamento degli inconvenienti applicativi e delle incongruenze manifestatesi nella pregressa prassi applicativa della Commissione. Quest'ultima, come noto, è stata tradizionalmente incline all'adozione di un'interpretazione ampia e formalistica dell'ex art. 85, par. 1, ora art. 81, par. 1, tendendo a far coincidere la nozione di restrizione della concorrenza con ogni accordo che limiti la libertà d'azione di almeno una delle parti contraenti e determini effetti sensibili sulla situazione dei terzi, siano essi concorrenti o consumatori (teoria c.d. della *freedom of action*)³⁶ ; in tale contesto, ogni approfondimento circa l'effettivo impatto economico della pratica sul mercato era rinviato al momento dell'esame riguardante l'ammissibilità della concessione di un'esenzione ex art. 85 par. 3³⁷.

³⁶ “In materia di accordi verticali la Commissione si è ... sempre basata su un'analisi condotta in due fasi in base alla struttura dell'art. 85 del Trattato CE. In una prima fase l'esclusiva di un rapporto contrattuale fra produttore e distributore viene esaminata come restrizione della concorrenza, poiché limita la libertà d'azione delle parti nel territorio cui si riferisce. In una seconda fase l'accordo può essere normalmente esentato in base all'art. 85, paragrafo 3, del Trattato CE purché non contenga disposizioni tali da creare una protezione territoriale assoluta per il distributore o, per lo meno, non abbia oggettivamente tale effetto”. XXIII Relazione sulla politica di concorrenza, 1993, paragrafo n. 212.

³⁷ Cfr. sul punto, tra gli altri, CARLIN F.M., *Vertical Restraints: Time for Change?*, *European Competition Law Review*, 1996, e LUGARD H.H.P., *Vertical Restraints under EC Competition Law: A Horizontal Approach?*, *European Competition Law Review*, 1996. Diversi fattori hanno influito sulla scelta, operata dalla Commissione, di aderire alla “*freedom of action theory*”, e otrebbero spiegare lo scarso interesse mostrato per l'analisi economica nell'ambito del par. 1 dell'art. 85. Anzitutto, l'obiettivo politico dell'integrazione dei mercati nazionali, divenuto rilevante ex art. 85 nell'ambito di un'interpretazione sistematica di tale norma, operata tenendo conto degli scopi del Trattato in cui essa s'inserisce, ha portato in determinate ipotesi a privilegiare l'abbattimento degli ostacoli al commercio tra gli Stati membri rispetto a considerazioni di efficienza economica. Inoltre, la presenza dell'art. 85 par. 3, sull'esenzione dal divieto delle intese restrittive, ha indotto molti a ritenere che ogni analisi dell'impatto di una pratica sul mercato dovesse essere posticipata in tale sede. Infine, gli stessi interessi istituzionali della Commissione potrebbero aver spinto nel senso dell'ampliamento della portata del divieto, salvo il ricorso all'esenzione. Infatti, l'aver fornito un'interpretazione ampia, quasi meccanica, dell'art. 85 par. 1, e rinviato ogni approfondimento relativo ai concreti effetti della pratica al momento di valutare la sussistenza delle condizioni per la concessione di un'esenzione ex art. 85 par. 3, ha rafforzato il suo monopolio nell'applicazione del par. 3 stesso. Cfr. HAWK B.E., *System Failure: Vertical Restraints and EC Competition Law*, *Common Market Law Review*, 1995, e BRIGHT C., *Deregulation of EC Competition Policy: Rethinking Article 85 (1)*, *International Antitrust Law & Policy*, Fordham University School of Law, 1994.

Nonostante un'interpretazione del concetto di restrizione della concorrenza infelice in quanto sostanzialmente disancorato dall'effettivo impatto dell'accordo sul mercato³⁸, la Commissione ha potuto rimediare al conseguente allargamento oltre ragionevole misura della portata del divieto ex par. 1 dell'art. 85 attraverso il ricorso allo strumento dell'esenzione di cui al par. 3. Tuttavia, l'interpretazione ampia dell'art. 85, par. 1, accompagnata dalla gravità delle conseguenze del divieto per le parti, vale a dire la nullità dell'accordo ex art. 85, par. 2, ha allarmato le imprese inducendole a presentare, nei primi anni di azione della Commissione, un numero talmente elevato (circa 30.000) di notificazioni, al fine di ottenere una esenzione individuale, da porre la Commissione stessa nell'impossibilità di far fronte a tanto lavoro con le sue risorse limitate. Di fronte ad un simile accumulo di notificazioni, e riconosciuti i vantaggi che possono derivare dall'utilizzo di restrizioni verticali nei contratti di distribuzione, la risposta obbligata è stata l'emanazione di regolamenti di esenzione per categoria, destinati a disciplinare determinate formule distributive e settori economici³⁹. Tale approccio

³⁸ “Article 85(1) forbids only agreements that have the object or effect of *restricting competition*. For the agreement to be forbidden, the object or effect must be to restrict competition and *not merely conduct*”: KORAH V. e WARWICK R.A., *Exclusive Distribution and the EEC Competition Rules*, Londra, 1992.

³⁹ Ai nostri fini vengono in rilievo il Reg. 1983/83, sugli accordi di distribuzione esclusiva, e il Reg. 1984/83, sugli accordi di acquisto esclusivo, che hanno sostituito il precedente Reg. 67/67, il Reg. 1475/95, sugli accordi per la distribuzione di autoveicoli ed il servizio assistenza alla clientela, che ha sostituito il Reg. 123/85, ed il Reg. n. 4087/88 sugli accordi di franchising. Tali regolamenti erano strutturati attraverso la previsione di alcuni elenchi di clausole alle quali veniva riservato un diverso apprezzamento in relazione all'art. 85: la “grey-list”, elenco delle obbligazioni considerate restrittive della concorrenza cui le parti potevano liberamente impegnarsi, senza che potesse farsi applicazione dell'art. 85, par. 1; la “white-list”, contenente obblighi che si riteneva non avessero normalmente carattere restrittivo della concorrenza; infine, la “black-list”, in cui venivano indicate le obbligazioni cui i contraenti non potevano impegnarsi, pena l'inapplicabilità dell'esenzione automatica. Su tali regolamenti cfr. FRIGNANI A. e WAELBROECK M., *Disciplina della concorrenza nella CE*, Torino, 1996, GHIDINI G. e HASSAN S., *Diritto industriale e della concorrenza nella CEE con cenni alla normativa antitrust italiana*, Milano, 1991, VAN BAEL I. e BELLIS J.F., *Il diritto della concorrenza nella comunità europea*, Torino, 1995, KORAH V., *An introductory guide to EC competition law and practice*, Londra, 1994, KORAH V. e WARWICK R.A., *Exclusive Distribution and the EEC Competition Rules*, Londra, 1992. Con specifico riferimento al contratto di franchising, cfr. GANDIN R., *La disciplina CEE del franchising alla luce del regolamento comunitario n. 4087/88*, *Giurisprudenza commerciale*, 1991, e KORAH

regolatorio è stato oggetto, negli anni precedenti la riforma, di una serie di critiche, fondate in particolare sull'evoluzione della dottrina economica nell'analisi delle restrizioni verticali.

I regolamenti di esenzione contenevano elenchi di clausole che potevano, o non potevano, essere inserite nei contratti, indipendentemente dal contesto economico e giuridico rilevante. Tuttavia, l'analisi economica insegna come sia difficilissimo dire, a priori, se un particolare tipo di restrizione verticale abbia un effetto anticompetitivo e quale possa essere il suo impatto complessivo sull'efficienza economica. Infatti, sia le restrizioni sul prezzo che gli altri accordi verticali possono promuovere o ridurre l'efficienza economica, ed essere pro competitive o anticompetitive, dipendendo gli effetti concreti della pratica interessata dalla struttura del mercato ed in generale dal contesto economico in cui essa si inserisce, e, in particolare, dalla posizione delle parti sul mercato stesso, dalla posizione dei più diretti concorrenti, dalla presenza e dalla consistenza delle barriere all'ingresso⁴⁰. La posizione della Commissione è stata pertanto criticata per la sua mancanza di flessibilità e per l'accento posto sulla forma piuttosto che sull'impatto economico di un accordo. La rigidità lamentata si è poi trasmessa anche alla prassi degli affari, ove le imprese, al

V., *Franchising and the EEC competition rules. Regulation 4087/88*, Oxford, 1989. Sugli accordi di distribuzione selettiva di automobili, cfr. ROSCIONI G., *Osservazioni a margine del nuovo regolamento comunitario in tema di distribuzione selettiva di automobili*, Disciplina del commercio, 1996, e VEZZOSO S., *Il nuovo Regolamento comunitario di esenzione per categoria in materia di distribuzione di autoveicoli*, Giurisprudenza comunitaria, 1996.

⁴⁰ L'approccio della Commissione, pertanto, ha comportato non solo che venissero presunte restrittive ex art. 85.1, ed esentate ex art. 85.3, una serie di clausole che avrebbero potuto in concreto, e nella maggior parte dei casi, risultare non restrittive *tout court*, ma presentava un duplice rischio: in primo luogo, che fossero considerate restrittive ex art. 85.1 e mai esentabili clausole che in certe circostanze potevano essere giustificate da valide motivazioni economiche; in secondo luogo, che fossero automaticamente escluse dal divieto pattuizioni conformi alle previsioni dei regolamenti di esenzione, trascurando il fatto che, in presenza di determinate condizioni di mercato, queste potevano nondimeno produrre restrizioni della concorrenza. Cfr., tra gli altri, PERA A. e TODINO M., *Il Sistema di Tutela della Concorrenza nell'Ordinamento Comunitario. Un'ipotesi di Riforma*, Diritto del commercio internazionale, 1997. MASSEY P., *Reform of EC Competition Law: Substance, Procedure and Institutions*, International Antitrust Law & Policy, Fordham University School of Law, 1996, p. 109, DEACON D., *Vertical Restraints Under EU Competition Law: New Directions*, International Antitrust Law & Policy, Fordham University School of Law, 1996.

fine di beneficiare delle esenzioni per categoria, sono state indotte a standardizzare i loro contratti, conformando in maniera sistematica il contenuto di questi alle previsioni regolamentari applicabili⁴¹. Tale fenomeno, noto come effetto di “*straitjacket*”, costringeva l’autonomia contrattuale degli operatori e il libero operare delle forze di mercato in un settore, come quello della distribuzione, altrimenti caratterizzato da un elevato dinamismo⁴². Simili effetti distorsivi ha posto la disparità di trattamento, spesso ingiustificata sul piano economico, delle stesse restrizioni verticali in relazione al settore economico o alla formula distributiva utilizzata, disparità in grado anch’essa di condizionare la scelta delle modalità di distribuzione da parte delle imprese⁴³.

Al contrario, in un sistema antitrust maturo la scelta tra le diverse forme distributive dovrebbe essere lasciata alle libere valutazioni, di convenienza e di efficienza, degli operatori economici, piuttosto che essere condizionata da quelle stesse regole che quella libertà di scelta vorrebbero proteggere e garantire, quantomeno nei casi in cui alla base del diverso trattamento non vi sia un serio fondamento di analisi economica.

2.3.2: *Linee essenziali del regolamento n. 2790/99.*

Il nuovo regolamento di esenzione per categoria ha profondamente riformato l’approccio comunitario alle intese verticali, al fine di porre rimedio agli inconvenienti applicativi sopra visti e adeguare l’esame antitrust ai risultati dell’analisi economica⁴⁴. In primo luogo, va rilevato come la nuova politica di

⁴¹ Cfr., tra gli altri, VAN THEMAAT W.V. e WAELBROECK D., *The EC Commission proposals on vertical restraints: a new way of thinking*, The European Antitrust Review, 1999,.

⁴² Quali potessero essere gli effetti negativi, in termini di flessibilità delle imprese nel modo di organizzare la propria attività e di sviluppo di formule contrattuali più efficienti e innovative, è facile immaginare. Cfr. EHLERMANN C.D. e LAUDATI L.L., *Proceedings of the European Competition Forum*, 1997.

⁴³ Un trattamento di spiccato favore è stato riservato, come noto, al franchising, inducendo in tal modo le imprese a rivestire i propri contratti dei connotati caratteristici di tale contratto.

⁴⁴ Cfr., tra gli altri, RINALDI R., *Il Nuovo Regolamento della Commissione Europea sugli Accordi Verticali*, Diritto del Commercio Internazionale, 2000, GRIFFITHS M., *A Glorification of de minimis – The Regulation on Vertical Agreements*, European Competition Law Review, 2000, BRUZZONE G., *Riforma della politica comunitaria in materia di intese*

concorrenza comunitaria in materia di accordi verticali sia ispirata dal perseguimento di due obiettivi fondamentali, che la Commissione ha enunciato nelle linee direttrici.

L'obiettivo definito primario, da perseguire servendosi di un'impostazione di stampo economico, è costituito dalla tutela della concorrenza, dal momento che essa "favorisce i consumatori e determina una efficiente allocazione delle risorse"; in secondo luogo, la Commissione ha riaffermato il valore dell'integrazione dei mercati nazionali come obiettivo "ulteriore" della politica di concorrenza. Gli obiettivi riferiti vengono perseguiti attraverso l'emanazione di un unico regolamento, avente portata generale. L'adozione di un unico testo normativo permette di porre fine alle ingiustificate disparità di trattamento, indotte dai precedenti regolamenti applicabili a diversi settori e forme distributive, causa in passato di evidenti effetti distorsivi⁴⁵. Inoltre, l'ampia portata del regolamento⁴⁶ dovrebbe porre rimedio alla situazione per cui la maggior parte delle imprese non potevano, negli anni passati, beneficiare di alcuna delle diverse esenzioni per categoria ed erano pertanto costrette a notificare l'accordo o correre il rischio di vederselo dichiarato nullo.

Oggetto dell'esenzione sono gli accordi verticali conclusi tra imprese che detengano una quota di mercato inferiore al 30%⁴⁷. In particolare, secondo

verticali, Mercato, concorrenza, regole, 2000, WHISH R., *Recent developments in Community competition law 1998/1999*, European Law Review, 2000.

⁴⁵ La riforma ha in effetti abolito il sistema di tutela differenziato per i settori della birra e della benzina, così come cessa il trattamento privilegiato del franchising. Sfugge ancora all'esenzione unica, invece, il settore degli autoveicoli, attualmente disciplinato da uno specifico regolamento d'esenzione, in scadenza nel 2002.

⁴⁶ La nuova esenzione per categoria copre infatti i servizi, i prodotti intermedi, i prodotti destinati alla rivendita previa trasformazione, la distribuzione selettiva, gli accordi coinvolgenti più di due imprese, categorie tutte precedentemente escluse dai regolamenti d'esenzione. Cfr. *Linee Diretrici sulle restrizioni verticali*, par. 23-24.

⁴⁷ Nelle prime bozze della comunicazione sull'applicazione delle regole di concorrenza comunitarie alle restrizioni verticali la Commissione aveva proposto un complesso sistema con due diverse soglie espresse in termini di quote di mercato, fissate al 20 e al 40 per cento, le quali avrebbero dovuto applicarsi alle diverse forme di restrizioni verticali, classificate sulla base della loro presunta gravità. E' chiaro peraltro che un simile sistema avrebbe riproposto in certa misura gli stessi problemi di formalismo giuridico caratteristici del vecchio approccio

quanto previsto dall'art. 3 del regolamento, la quota di mercato che rileva ai fini dell'applicazione dell'esenzione per categoria è quella detenuta dal fornitore sul mercato in cui esso vende i beni o i servizi oggetto del contratto. Fanno eccezione gli accordi verticali che prevedano obblighi di "fornitura esclusiva", intesi, ai sensi dell'art. 1, lett. c, come "qualsiasi obbligo, diretto o indiretto, che impone al fornitore di vendere i beni o i servizi specificati nell'accordo ad un unico acquirente all'interno della Comunità, ai fini di un'utilizzazione specifica o della rivendita", per i quali la Commissione ha ritenuto opportuno assumere a parametro di riferimento la quota di mercato dell'acquirente sul mercato rilevante in cui esso acquista i beni o i servizi oggetto del contratto. La possibilità di fruire del beneficio dell'esenzione per categoria è peraltro preclusa ove gli accordi contengano determinate clausole inserite nella c.d. *black list*⁴⁸. Tale elenco di restrizioni, c.d. *hardcore*, sono escluse dall'esenzione per categoria a prescindere da ogni valutazione in merito alla quota di mercato e difficilmente possono essere ammesse a godere di una

comunitario alle restrizioni verticali e compromesso in parte la semplicità applicativa che si voleva assicurare, per quanto possibile, al nuovo regolamento. Pertanto la Commissione ha infine optato per un'unica soglia fissata al 30%. Cfr. NAZERALI J. e COWAN D., *Reforming E.U. Distribution Rules – Has the Commission Found Vertical Reality?*, European Competition Law Review, 1999.

⁴⁸ La c.d. lista "nera" (art.4) Non si applica l'esenzione all'intero accordo se gli accordi, direttamente o indirettamente, hanno per oggetto: • la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il proprio prezzo di vendita (salva la facoltà del fornitore di imporre un prezzo massimo o raccomandare un prezzo di vendita); • le restrizioni al territorio in cui (o ai clienti ai quali) l'acquirente può rivendere, con le seguenti eccezioni: (a) la restrizione delle vendite attive nel territorio esclusivo o alla clientela esclusiva riservati al fornitore o da questo attribuiti ad altro acquirente, laddove tale restrizione non limiti le vendite da parte dei clienti dell'acquirente; (b) la restrizione delle vendite agli utenti finali da parte di un acquirente operante al livello di commercio all'ingrosso; (c) la restrizione delle vendite a distributori non autorizzati da parte dei membri di un sistema di distribuzione selettiva; (d) la restrizione della facoltà dell'acquirente di vendere componenti, forniti ai fini dell'incorporazione, a clienti che userebbero tali componenti per fabbricare beni simili a quelli prodotti dal fornitore; • la restrizione delle vendite attive o passive agli utenti finali da parte dei membri di un sistema di distribuzione selettiva operanti nel commercio al dettaglio, fatta salva la possibilità di proibire ad un membro di tale sistema di svolgere la propria attività in un luogo di stabilimento non autorizzato; • la restrizione delle forniture incrociate tra distributori all'interno di un sistema di distribuzione selettiva, ivi inclusi i distributori operanti a differenti livelli commerciali; • la restrizione pattuita tra un fornitore di componenti e un acquirente che incorpora tali componenti, la quale limita la possibilità del fornitore di vendere tali componenti come pezzi di ricambio a utenti finali, a riparatori o ad altri prestatori di servizi non incaricati dall'acquirente della riparazione o della manutenzione dei propri prodotti.

esenzione individuale, in ragione del ritenuto intollerabile impatto anticompetitivo e dello scarso rilievo dei possibili effetti pro concorrenziali⁴⁹. La Commissione ha invece abbandonato l'impiego di *white list* e *grey list*⁵⁰, al fine di liberare le imprese dall'effetto costrittivo dovuto alla necessità di adeguare, positivamente, il contenuto dei propri accordi alle previsioni regolamentari⁵¹.

Accanto alle restrizioni fondamentali inserite nella lista nera, il regolamento contiene, all'art. 5, alcune previsioni definite "condizioni di applicazione" del regolamento stesso, serie di obblighi cui l'esenzione per categoria non si applica, indipendentemente dal fatto che la soglia del 30% di quota di mercato sia superata⁵². Gli accordi verticali non coperti dal

⁴⁹ In particolare, le pattuizioni incluse nella lista nera sono, ai sensi dell'art. 4, quelle aventi ad "oggetto": a) la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il prezzo di rivendita, fatta salva la facoltà per il fornitore di fissare un prezzo massimo o di raccomandare un dato prezzo, purché questi ultimi non equivalgano ad un prezzo fisso o minimo in conseguenza di pressioni o di incentivi; b) la restrizione relativa al territorio in cui, o alla clientela alla quale, l'acquirente può vendere i beni o servizi oggetto del contratto.

⁵⁰ La .c.d . lista grigia (art.5) Non si applica l'esenzione alle seguenti singole obbligazioni contenute in accordi verticali: • un obbligo di non concorrenza, diretto o indiretto, di durata indeterminata o superiore a 5 anni. Un obbligo di non concorrenza tacitamente rinnovabile oltre i cinque anni si considera concluso per una durata indeterminata; • un obbligo diretto o indiretto che imponga all'acquirente, una volta giunto a scadenza l'accordo, di non produrre, acquistare, vendere o rivendere determinati beni o servizi, salvo che tale obbligo: (a) si riferisca a beni o servizi in concorrenza con i beni o servizi contrattuali; (b) sia limitato ai locali e terreni da cui l'acquirente ha operato durante il periodo contrattuale, e (c) sia indispensabile per proteggere il "know how" trasferito, e a condizione che la durata dell'obbligo di non concorrenza non sia superiore a un anno dalla scadenza dell'accordo (è impregiudicata la possibilità di imporre una restrizione non limitata nel tempo in relazione all'utilizzazione ed alla diffusione del "know how" che non sia divenuto di pubblico dominio); • un obbligo diretto o indiretto che imponga ai membri di un sistema di distribuzione selettiva di non vendere marche di particolari fornitori concorrenti.

⁵¹ La svolta è, almeno in linea di principio, di assoluto rilievo in quanto adesso, assecondando il libero operare delle forze di mercato in luogo di costringerle entro schemi predefiniti, non si dice più alle imprese come devono strutturare i propri accordi di distribuzione per evitare di incorrere in sanzioni, ma si indica semplicemente quali sono le pattuizioni vietate, lasciando per il resto la più ampia autonomia agli operatori che non detengano un significativo potere di mercato.

⁵² Sotto tale profilo, le "condizioni di applicazione" sembrerebbero costituire una vera e propria integrazione della black list. Una differenza applicativa è tuttavia esplicitata nelle Linee direttrici: mentre infatti la presenza di una o più restrizioni fondamentali comporta l'esclusione dal beneficio dell'esenzione per l'intero accordo, in caso di inosservanza di alcuna delle previsioni dell'art. 5 l'esenzione non si applica esclusivamente a quella parte dell'accordo che non risulti conforme alle condizioni d'applicazione, mentre continua ad applicarsi alla restante parte, nella misura in cui quest'ultima sia separabile dagli obblighi non esentati (c.d. regola

regolamento d'esonazione per categoria non sono considerati senz'altro illegali, ma possono essere assoggettati a un esame individuale da parte della Commissione. Nell'ambito di tale esame, ricade sulla Commissione l'onere di provare che l'accordo interessato viola l'art. 81, par. 1, ed è data facoltà alle parti di dimostrare la meritevolezza di un'esonazione individuale in virtù del rispetto delle condizioni previste dal par. 3. La Commissione ha espresso l'intento di seguire, nello svolgimento delle valutazioni relative all'esame individuale delle restrizioni verticali alla luce dell'art. 81, un approccio economico, incentrato sull'idea di restringere le ipotesi di divieto a quei casi che, in relazione al potere di mercato detenuto dalle parti dell'accordo, minacciano di incidere realmente in maniera negativa sulla concorrenza⁵³. Riconosciuta l'applicabilità dell'art. 81.1 nel caso di specie, un apprezzamento complessivo dell'impatto delle restrizioni verticali interessate sulla concorrenza

della separabilità). Cfr. *Linee direttrici*, cit., par. 67. In particolare, le obbligazioni non coperte dall'esonazione sono: a) un obbligo di non concorrenza (categoria che include, accanto ad obblighi di non concorrenza in senso stretto, obblighi di acquisto esclusivo), diretto o indiretto, la cui durata sia indeterminata o superiore a cinque anni, con la precisazione per cui un obbligo di non concorrenza tacitamente rinnovabile oltre i cinque anni si considera concluso per una durata indeterminata. Il limite dei cinque anni contempla una sola eccezione, per il caso in cui i beni o servizi oggetto del contratto siano venduti dall'acquirente in locali e terreni di proprietà del fornitore o da questi affittati presso terzi non collegati all'acquirente, purché la durata dell'obbligo di non concorrenza non sia superiore al periodo di occupazione dei locali e terreni da parte dell'acquirente; b) un obbligo, diretto o indiretto, che imponga all'acquirente, una volta giunto a scadenza l'accordo, di non produrre, acquistare, vendere o rivendere determinati beni o servizi, salvo che tale obbligo si riferisca a beni o servizi in concorrenza con i beni o servizi contrattuali, sia limitato ai locali e terreni da cui l'acquirente ha operato durante il periodo contrattuale, e sia indispensabile per proteggere il know-how trasferito dal fornitore all'acquirente, a patto che la durata dell'obbligo non ecceda un anno dalla scadenza dell'accordo; c) un obbligo diretto o indiretto che imponga ai membri di un sistema di distribuzione selettiva di non vendere marche di particolari fornitori concorrenti. Anche le condizioni di applicazione, come le restrizioni fondamentali, rappresentano in buona parte una traduzione ed un adattamento di principi e criteri consolidati nella politica di concorrenza comunitaria all'interno del nuovo sistema di esonazione, basato sulle soglie espresse in termini di quote di mercato.

⁵³ Secondo le indicazioni contenute nelle *Linee direttrici*, ai fini dell'applicazione dell'art. 81.1 è necessario condurre una approfondita analisi diretta a stabilire se l'accordo in esame comporta un'apprezzabile restrizione della concorrenza, utilizzando come riferimento essenzialmente parametri di carattere strutturale, o comunque relativi al contesto di mercato: si tratta principalmente della posizione di mercato del fornitore e dei suoi concorrenti, della posizione di mercato dell'acquirente, della presenza e consistenza di barriere all'entrata, del grado di maturità del mercato, del livello della catena di produzione interessato, della natura del prodotto. Cfr. *Linee direttrici*, cit., par. 121-133.

impone di valutare l'incidenza di possibili effetti positivi sul piano dell'efficienza, sulla base degli insegnamenti provenienti dall'analisi economica⁵⁴.

L'art. 6 del regolamento prevede la possibilità per la Commissione di revocare il beneficio dell'esenzione, con effetto *ex nunc*, qualora constati, in un caso determinato, che accordi verticali rientranti nel campo d'applicazione del regolamento producono nondimeno taluni effetti incompatibili con le condizioni dell'art. 81, par. 3.⁵⁵ L'art. 7 del regolamento attribuisce la medesima facoltà di revoca alle autorità competenti degli Stati membri qualora, in un caso determinato, gli accordi verticali cui si applica l'esenzione per categoria producano effetti incompatibili con le condizioni di cui all'art. 81.3 del trattato, limitatamente al territorio di uno Stato membro, o in una parte di esso avente tutte le caratteristiche di un mercato geografico distinto⁵⁶. In

⁵⁴ Buona parte di tali teorie sono riprese nelle Linee direttrici, parr. 115-118, e rappresentano pertanto un utile riferimento per gli interpreti in merito alle argomentazioni efficientiste cui la Commissione ritiene di poter dar credito; con l'avvertenza, peraltro, che tali indicazioni, da un lato, debbono essere concretamente verificate nel caso in esame e, dall'altro, non possono essere ritenute esaustive, ben potendo verificarsi situazioni in cui le reali motivazioni per l'utilizzo di determinate pratiche risiedono altrove.

⁵⁵Attraverso il meccanismo della revoca il legislatore comunitario ha inteso in particolare fronteggiare il problema delle reti parallele di accordi verticali simili praticati da fornitori o acquirenti concorrenti. Si tratta di ipotesi di restrizioni verticali tra loro autonome, che individualmente ricadrebbero nella sfera d'applicazione del regolamento, ma che, qualora siano realizzate contemporaneamente da più operatori, possono avere un impatto negativo sulla concorrenza, segnatamente in termini di chiusura del mercato o di supporto a pratiche collusive orizzontali. In tali casi, comunque, possono essere assoggettati a revoca esclusivamente quegli accordi che contribuiscono in maniera significativa all'effetto cumulativo di blocco.

⁵⁶Le decisioni di revoca delle autorità competenti degli Stati membri, adottate in conformità con le procedure stabilite dalla legislazione nazionale, hanno effetto limitatamente al territorio dello Stato membro interessato. La norma di cui all'art. 7, fra le più controverse per i problemi di coordinamento e uniformità del diritto che solleva, si inserisca all'interno di una fase di ripensamento più generale nella politica di concorrenza della Commissione, in direzione di un sostanziale decentramento nell'applicazione delle norme antitrust comunitarie. Nel Libro bianco sulla modernizzazione delle norme per l'applicazione degli articoli 85 e 86 del Trattato CE, infatti, la Commissione ha espresso il proposito di consentire alle autorità nazionali garanti della concorrenza ed alle autorità giudiziarie degli Stati membri di applicare a livello decentrato l'art. 81.3, attualmente rientrante nella sua competenza esclusiva. In tal modo si avrebbe il passaggio dall'attuale regime d'autorizzazione, in cui solo un intervento dell'organo competente, con una decisione costitutiva di diritti, può rimuovere il divieto sancito dalla legge, ad un regime di eccezione legale, in cui l'operatività del divieto delle intese restrittive della concorrenza è esclusa quando queste rispondano ai requisiti fissati dalla legge. All'attuale necessità di notifica si sostituirebbe, pertanto, un controllo a posteriori, che potrebbe essere svolto a livello decentrato dalle autorità antitrust e dagli organi giudiziari degli Stati membri.

alternativa al ritiro dell'esenzione per categoria, la Commissione può adottare, nei casi in cui reti parallele di restrizioni verticali simili coprano più del 50% di un mercato rilevante, un atto avente natura regolamentare, che disponga, relativamente a tale mercato, la non applicabilità del regolamento d'esenzione agli accordi verticali contenenti determinate restrizioni⁵⁷. A completamento della complessiva riforma della politica di concorrenza comunitaria in materia di accordi verticali, l'art. 1 del Reg. 1216/99 ha modificato l'art. 4, par. 2, del Reg. n. 17/62, estendendo alle restrizioni verticali la previsione della facoltà della Commissione di concedere, per determinati accordi, un'esenzione individuale con effetto retroattivo a partire dal momento della conclusione dell'accordo. La possibilità di adottare una decisione di esenzione con effetto *ex tunc* dovrebbe ridurre l'incentivo per le imprese a notificare preventivamente i propri accordi al fine di porsi al riparo dai divieti dell'antitrust⁵⁸. Inoltre, tale modifica, dovrebbe comportare la drastica riduzione delle controversie artificiali sollevate dagli operatori al fine di sottrarsi all'adempimento delle proprie obbligazioni contrattuali mediante contestazione della validità del contratto, non tempestivamente notificato, per violazione dell'art. 81.1 (c.d. "euro defence")⁵⁹.

⁵⁷La scelta della soluzione più appropriata tra revoca individuale e regolamento di disapplicazione può dipendere in particolare da fattori quali il numero di imprese concorrenti che contribuiscono all'effetto cumulativo, o il numero di mercati geografici interessati. Va evidenziata la differenza tra i due strumenti sul piano degli effetti. Mentre infatti la revoca comporta una decisione di non compatibilità dell'accordo con il diritto comunitario della concorrenza, e quindi un accertamento della violazione dell'art. 81, un regolamento adottato ai sensi dell'art. 8 implica semplicemente l'esclusione dal beneficio dell'esenzione per categoria delle restrizioni e dei mercati interessati e il ritorno ad una valutazione caso per caso alla luce dell'art. 81, paragrafi 1 e 3.

⁵⁸ In aggiunta, secondo la Commissione, la modifica introdotta dovrebbe mitigare in maniera sostanziale i problemi di incertezza giuridica per le imprese causati dall'adozione delle quote di mercato come parametro decisivo ai fini dell'esenzione per categoria. Infatti, qualora un'impresa, a seguito dell'erronea valutazione della propria quota di mercato, avesse falsamente confidato nell'esenzione per categoria, essa potrebbe comunque beneficiare di un'esenzione individuale con effetto retroattivo, purché naturalmente siano soddisfatte sin dal principio le condizioni di cui all'art. 81.3. Cfr. *Linee direttrici*, cit., par. 63.

⁵⁹ Quanto in concreto la nuova norma riuscirà nell'intento di ridurre il numero delle notifiche individuali resta da vedere nei primi anni di applicazione della riforma. In ogni caso, l'incidenza della modifica in discorso sulla possibile riduzione del numero di notificazioni individuali non va sopravvalutata sotto diversi aspetti. In primo luogo, infatti, la certezza giuridica assicurata alle imprese è comunque limitata in quanto, non potendo esse prevedere

2.3.3: *Analisi del regolamento alla luce della teoria economica: cenni e rinvii.*⁶⁰

Il nuovo approccio comunitario alle restrizioni verticali va nel complesso accolto con favore in quanto supera un sistema che appariva sempre meno al passo coi progressi dell'analisi economica, e apre a considerazioni di carattere economico al fine di un più corretto apprezzamento del reale impatto di una pratica sulla concorrenza.

Come visto, tale approccio si fonda sul riconoscimento del processo concorrenziale, inteso come strumento di efficiente allocazione delle risorse, quale obiettivo della politica di concorrenza comunitaria, da affiancare al fine politico dell'integrazione dei mercati nazionali. Proprio la scelta di improntare

con certezza le valutazioni che saranno compiute dalla Commissione, solo un provvedimento d'esenzione le pone realmente al riparo da eventuali rivendicazioni di fronte ai tribunali nazionali. In secondo luogo, è possibile che le imprese desiderose di sottrarsi ai propri obblighi contrattuali continuino a ricorrere alla *euro defence*, quantomeno come mezzo procedurale per ritardare l'esecuzione dei contratti. Cfr. su tali punti NAZERALI J. E COWAN D., *Reforming E.U. Distribution Rules – Has the Commission Found Vertical Reality.*, e NAZERALI J. e COWAN D., *The Commission's Draft Communication on Distribution Agreements - Market Shares are Predictably Back on the Table!*, *European Competition Law Review*, 1998.. Infine, vi è un problema legato allo stesso accoglimento di parametri di valutazione economici, i quali per loro natura implicano un apprezzamento ai fini concorrenziali che può variare in relazione al mutare del contesto di mercato di riferimento. In particolare, è possibile che un accordo, pur non rientrando nell'ambito di applicazione dell'esenzione per categoria, nei primi anni della sua esecuzione sia, alla luce di una valutazione complessiva di effetti anticompetitivi ed effetti benefici, esentabile, ma successivamente, in conseguenza di un mutamento del contesto di mercato (ipotizziamo: maggiore conoscenza nel pubblico di un prodotto tecnicamente complesso che renda non più necessario il ricorso a determinate restrizioni, riduzione del livello di concorrenza interbrand che accentui il potenziale anticompetitivo dell'accordo) presenti un'incidenza sulla concorrenza tale da non consentire più la concessione dell'esenzione. In tal caso, a meno di non voler ammettere la possibilità per la Commissione di concedere un'esenzione con riferimento ad un certo periodo nel passato, con effetto cioè dalla data della stipulazione fino al momento della sopravvenuta restrittività, ancora una volta la strada più sicura per le imprese resta quella della previa notificazione dell'accordo. La difficoltà riferita sarebbe comunque superata dal verosimile passaggio dal sistema d'autorizzazione al sistema d'eccezione legale prospettato nel libro bianco dalla Commissione, in quanto in tal caso il beneficio di cui all'art. 81.3 non sarebbe più legato ad un provvedimento autorizzativo ma direttamente operativo e gli organi giudiziari nazionali non dovrebbero far altro che dichiarare l'automatica inapplicabilità del divieto per il periodo in cui siano state presenti le condizioni per l'esenzione

⁶⁰ In questa sede ci limiteremo ad introdurre quelli che sono gli effetti economici derivanti dall'utilizzo delle restrizioni verticali, nel capitolo successivo, invece, entreremo nel dettaglio di tali effetti, aiutandoci anche con una serie di modelli matematici.

l'esame a fini antitrust degli accordi verticali a criteri economici, tuttavia, implica che una coerente analisi critica del contenuto del regolamento e delle Linee direttrici debba essere svolta alla luce dei risultati dell'analisi economica, di cui conviene richiamare i punti essenziali.

Pur consapevoli della relatività del criterio, e del fatto che, come vedremo, restrizioni della concorrenza all'interno di una marca possono avere effetti sulla concorrenza tra produttori di marche diverse, ci sembra che sul piano concettuale, prima ancora che applicativo, sia corretto svolgere l'analisi economica con riferimento a restrizioni verticali intrabrand, da una parte, e interbrand, dall'altra⁶¹. Le prime, caratteristiche del settore distributivo, comprendono una serie di pattuizioni volte a regolare le vendite da parte del distributore di prodotti di una determinata marca, senza porre limitazioni alla vendita di prodotti provenienti da altri produttori. Tali restrizioni vengono a loro volta solitamente divise in quelle afferenti al prezzo (*price restraints*), con le quali il produttore controlla il prezzo a cui un bene può essere rivenduto, e nelle "*nonprice restraints*", comprendenti una serie di diverse pattuizioni le più comuni delle quali sono le restrizioni territoriali e quelle relative alla clientela. Le restrizioni interbrand, viceversa, sono intese come quelle che limitano la possibilità per un'impresa situata a valle di utilizzare prodotti provenienti da imprese diverse da quella parte dell'accordo. Le più rilevanti tra tali ultime restrizioni, delle quali diverse e meno ricorrenti pattuizioni rappresentano delle variazioni sul tema o comunque ne riproducono gli effetti principali, sono gli accordi di acquisto esclusivo (*exclusive dealing, requirements contracts*), con i quali, come noto, l'acquirente promette di acquistare tutto il suo fabbisogno di uno o più prodotti esclusivamente da un determinato venditore, e le *tying clauses*, o clausole gemellate, pattuizioni in virtù delle quali la vendita, o comunque la concessione in godimento, di un prodotto (prodotto legante) è subordinata all'acquisto di un altro prodotto (prodotto legato). Per quanto

⁶¹ Tale distinzione è accolta con una certa frequenza nella letteratura antitrust statunitense. Cfr. HOVENKAMP H., *Federal antitrust policy. The law of competition and its practice*, St. Paul, 1994.

concerne le restrizioni verticali intrabrand, va detto anzitutto che con esse il produttore rende il settore distributivo meno competitivo, impedendo che la concorrenza tra distributori si svolga sui prezzi o creando delle sacche di potere monopolistico all'interno di un determinato territorio o clientela. Il punto è però che un tale risultato sembra andare contro gli stessi interessi del produttore, il quale è normalmente avvantaggiato dal mantenimento dei prezzi di rivendita al più basso livello possibile e quindi dall'esistenza di un settore distributivo competitivo, in quanto dei prezzi contenuti massimizzano le sue vendite. Nel tentativo di superare quello che è stato definito un "paradosso teorico"⁶² e di spiegare l'uso di tali restrizioni, sono state avanzate diverse teorie, delle quali alcune hanno sottolineato i guadagni di efficienza e gli effetti procompetitivi, altre invece hanno rilevato le conseguenze anticompetitive che le intese verticali possono avere.

Come noto, un'importanza cruciale nelle riflessioni degli studiosi ha rivestito l'argomento del *free-riding*⁶³. In questo contesto, assicurare al distributore dei margini più elevati, tramite la fissazione di un prezzo che deve essere osservato da tutti o la concessione di una posizione di monopolio all'interno di un determinato "territorio"⁶⁴ (geografico o delineato in base alla clientela), può costituire un valido incentivo a svolgere quelle attività ritenute necessarie alla migliore commercializzazione dei prodotti⁶⁵. La pratica si

⁶²Cfr. SCHERER F.M. e ROSS D., *Industrial market structure and economic performance*, 1990., E ARQUIT K.J., *Resale Price Maintenance: Consumers' Friend or Foe?*, *Antitrust Law Journal*, 1992.

⁶³ La teoria risale a TELSER L.G., *Why should manufacturers want fair trade?*, *Journal of Law and Economics*, 1960.

⁶⁴ Per approfondimenti sulle problematiche relative al free riding, si rinvia al capitolo successivo.

⁶⁵Ciò in quanto l'RPM sposta la concorrenza dai prezzi al miglioramento dei servizi offerti, mentre le restrizioni territoriali attribuiscono al rivenditore una posizione di potere di mercato che permette di tenere i prezzi abbastanza alti da fornire i servizi, godendo al contempo di una protezione dai *free-rider*. Sotto questo profilo la pratica si rivela addirittura procompetitiva, seppure alimentando una concorrenza diversa da quella sui prezzi: i distributori, in luogo di competere abbassando i loro prezzi, cercheranno di aumentare la propria quota di mercato spingendo i servizi pre-vendita sino al livello in cui il costo marginale eguaglia il prezzo imposto, nel caso dell'RPM, o comunque fornendo il livello ottimale di servizi al fine della promozione delle vendite, nel caso della protezione territoriale. Ma perché non convenire direttamente coi distributori il livello di servizi ritenuto ottimale? E' stato rilevato che accordi

traduce in guadagni di efficienza in quanto si sostiene che, nonostante il costo di fornitura dei servizi, sommato a quello di produzione, accresca il prezzo finale del bene, l'aumento di utilità derivante ai consumatori dal complesso bene più servizi abbia un effetto espansivo della domanda, provocando un incremento dell'*output*⁶⁶.

Altre spiegazioni orientate in senso efficientista sono state avanzate in dottrina, e non ci è dato ripercorrerle tutte: possiamo ricordare il possibile utilizzo delle restrizioni verticali come mezzo per assicurarsi gli sforzi di vendita dei distributori⁶⁷, per ottenere il rispetto delle condizioni pattuite

del genere possono essere in concreto difficili sia da creare che da far rispettare: spesso infatti può rivelarsi problematico, da un lato, stabilire quali e quanti debbano essere tali servizi, dall'altro controllare che in concreto tali obblighi siano rispettati. Inoltre, spesso i distributori dispongono di conoscenze ed informazioni migliori al fine di vagliare il grado di promozione più efficace. Cfr. su tale questione ARQUIT K.J.

⁶⁶Il *free-riding rationale* si adatta per sua natura alle ipotesi in cui siano presenti dei servizi che possano risultare predabili da parte di altri rivenditori. Un'estensione dell'argomento del *free-riding* è stata offerta proprio al fine di spiegare alcuni casi in cui mancano dei tangibili servizi prevendita. E' stato infatti sostenuto che, in particolare in relazione ad alcuni prodotti per i quali è cruciale l'immagine che essi hanno nel pubblico (si pensi ai settori dell'abbigliamento o della profumeria), servizi "non-tangibili", consistenti nell'identificare i prodotti migliori e certificarne la qualità e lo stile ai consumatori, sono offerti dai rivenditori dotati di alta reputazione e prestigio. Una simile attività di "*si nalling*" è costosa, richiedendo l'attenta valutazione delle diverse alternative che il mercato presenta e il mantenimento di un livello di gradevolezza ed accoglienza dei locali relativamente alto e dispendioso, e può essere soggetta a *free-riding* da parte di concorrenti che sfruttano la certificazione di qualità 'incentivo offerti dalle restrizioni intrabrand. Cfr. MARVEL H.P. e Mc CAFFERTY S., *Resale Price Maintenance and Quality Certification*, The Rand Journal of Economics, 1984.

⁶⁷ Poiché il livello del servizio di distribuzione offerto dai rivenditori dipende dai guadagni che questi possono trarre dalla vendita del prodotto, irrigidire la concorrenza intrabrand può assicurare ai rivenditori quel più alto margine che li spinga a privilegiare la distribuzione di un prodotto rispetto agli altri. L'argomento incontra peraltro una sensibile limitazione: ipotizziamo che i rivenditori non possano influire, o possano farlo in minima parte, sul volume complessivo delle vendite, mentre hanno un peso decisivo nell'indirizzare le scelte dei consumatori verso l'uno o l'altro dei prodotti a disposizione. Un produttore può trovare conveniente fissare, ad esempio, un alto prezzo di rivendita, in modo da indurre i distributori a consigliare il suo prodotto, e sottrarre quote di mercato ai suoi concorrenti; è ragionevole ritenere però che questi ultimi, se la tattica dell'avversario si rivela vincente, la imiteranno fissando anch'essi un alto prezzo di rivendita al fine di ottenere lo stesso trattamento. La restrizione verticale, che era originariamente efficiente per il primo produttore, si diffonde nel mercato, senza che essa valga più ad assicurare un trattamento preferenziale rispetto agli altri e, soprattutto, senza spostare verso l'alto la curva di domanda; anzi, in conseguenza dei prezzi di rivendita più alti, la quantità venduta diminuisce. Sebbene i produttori nel complesso si ritrovino in una situazione peggiore della precedente, nessuno può abbandonare la politica di prezzo fisso senza incorrere nel rischio che i suoi prodotti non siano più tra quelli raccomandati dai distributori. Cfr. STEINER R.L., *The Nature of Vertical Restraints*, The Antitrust Bulletin, 1985,

minacciando il recesso o la risoluzione di un contratto particolarmente vantaggioso⁶⁸, per accrescere la reperibilità del prodotto⁶⁹, per incentivare i rivenditori a correre il rischio legato alla commercializzazione di prodotti nuovi di cui non si conosce ancora il seguito che potranno avere nel pubblico, in tal modo favorendo l'affermazione di nuovi prodotti o addirittura l'ingresso di nuovi produttori, con evidenti effetti benefici sul piano della concorrenza interbrand. Tuttavia, le teorie efficientiste non sono sufficienti al fine di considerare le restrizioni verticali legittime *per se*⁷⁰. In fatti, al di là del fatto

⁶⁸Cfr. KLEIN B. e MURPHY K.M., *Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms*, The Journal of Law and Economics, 1988, ss. T.R., *Resale Price Maintenance: Economic Theories and Empirical Evidence*, 1983.

⁶⁹ Merita al riguardo di essere ricordata la teoria c.d. dei "loss leaders". Un prodotto rinomato potrebbe essere venduto da un distributore, magari un nuovo entrante, ad un prezzo molto basso rispetto ai rivali (c.d. prezzo civetta) al fine di crearsi la fama di *discountier* ed attirare clientela nel proprio punto vendita. L'interesse del produttore sembrerebbe coincidere con tale pratica in quanto, mantenendo i prezzi di rivendita dei suoi prodotti molto ridotti, consente un incremento nelle vendite. Tuttavia, si dice, tali vantaggi sono transitori. La pratica a lungo andare induce gli altri rivenditori a dismettere la distribuzione del prodotto in quanto essi non possono venderlo ad un prezzo abbastanza alto da meritare gli sforzi promozionale *gli shelf space* che esso richiede. Inoltre, la conseguente ridotta reperibilità del prodotto combinata alla tendenza dei consumatori ad associare la qualità di un bene al suo prezzo comporta la perdita del suo *status* di prodotto conosciuto e rinomato. Il risultato finale è quindi un declino nelle vendite. Cfr. MARVEL H.P. e McCAFFERTY S., *The Welfare Effects of Resale Price Maintenance*, The Journal of Law and Economics, 1985. Si consideri poi il caso in cui il produttore si avvalga dei canali distributivi più efficienti, ma esitano ulteriori canali che, nonostante siano meno efficienti, aiutano a provvedere una desiderabile più intensa reperibilità ed esposizione del prodotto. Questi ultimi difficilmente vorranno trattare prodotti che, essendo forniti ad un prezzo più basso da altri, garantiscono vendite limitate. L'RPM, livellando le capacità competitive dei diversi distributori, permette ai meno efficienti di inserire nella loro gamma di offerta il prodotto e accresce la densità della sua distribuzione. Cfr. GOULD e PRESTON, *Resale Price Maintenance and Retail Outlets*, *Economica*, 1965; OVERSTREET

⁷⁰ In effetti, basandosi proprio su alcune teorie efficientiste, gli studiosi appartenenti alla c.d. *Chicago School* hanno avanzato la tesi per cui, in vista del perseguimento dell'obiettivo dell'efficienza economica, ogni accordo verticale dovrebbe essere legittimo *per se*, indipendentemente da qualsiasi più approfondita analisi del contesto di mercato, delle intenzioni delle parti e degli effetti della pratica, salva l'eventualità in cui sia fornita la prova di una collusione orizzontale tra rivenditori o produttori. Il concetto di partenza è che un produttore non vorrà mai imporre una restrizione della concorrenza tra i suoi rivenditori se questa ha l'effetto di ridurre l'output, poiché ciò comporta una contrazione dei suoi stessi ricavi. Se la diminuzione dell'output non può essere la motivazione che spinge il produttore, la sola alternativa plausibile è che egli crede che la restrizione incrementi sia l'output sia i suoi profitti. Gli studiosi di Chicago riconoscono che l'eliminazione della concorrenza intrabrand può avere effetti negativi sull'efficienza economica; tuttavia questi dovranno necessariamente essere più che controbilanciati dalla tendenza a creare efficienza, altrimenti il produttore non impiegherebbe la restrizione. In tale ottica, non ha senso giudicare la liceità degli accordi verticali confrontando gli effetti negativi sulla concorrenza intrabrand e quelli positivi sulla concorrenza interbrand, in quanto il mercato "automatically trades off intrabrand and

che esse si prestano a spiegare ipotesi specifiche e incontrano alcune limitazioni che ne ridimensionano la portata⁷¹, sono state evidenziate diverse possibilità di utilizzo delle restrizioni verticali intrabrand con conseguenze anticompetitive che invitano ad una maggiore prudenza. Una delle accuse tradizionalmente rivolte alle intese verticali è che esse possono essere adoperate al fine di facilitare ipotesi di collusione orizzontale, sia fra i rivenditori che fra i produttori. Ad esempio, nell'ipotesi di collusione tra rivenditori, a costoro può convenire, al fine di assicurare la creazione e la sopravvivenza di un cartello, coinvolgere i produttori i quali, intrattenendo

interbrand competition and yields the combination of the two that maximizes social wealth”: cfr. POSNER R.A., *The Next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution: Per Se Legality*. The University of Chicago Law Review, 1981, pp. 22-26. Tra le opere in cui sono sviluppate le versioni più ortodosse delle tesi dei *Chicagoans* si possono ricordare BORK R., *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*, cit.; POSNER R.A., *Antitrust Law – An Economic Perspective*, cit.; POSNER R.A., *The Chicago School of Antitrust Analysis*, U. Pa. Law Review, 1979.

⁷¹ Con riferimento ai servizi prevendita, ad esempio, è stata messo in dubbio che in ogni ipotesi in cui le restrizioni verticali comportano l'incremento dell'output si verifichi un contemporaneo aumento dell'efficienza economica, sulla base delle differenze esistenti fra le preferenze individuali dei diversi consumatori in merito al livello dei servizi forniti. Il produttore considera nelle proprie scelte solo le preferenze dei “consumatori marginali”, quelli cioè che valutano il prodotto a ridosso del suo prezzo corrente, perché il loro acquisto è quello che può essere influenzato dalla combinazione prezzo-servizi. I “consumatori inframarginali”, invece, in quanto attribuiscono al prodotto un valore abbastanza più alto del suo prezzo, sono relativamente insensibili alle variazioni di questo. Essi generalmente hanno un più alto apprezzamento del prodotto in quanto ne conoscono le caratteristiche e sanno come usarlo, e quindi attribuiscono alle attività promozionali e ai servizi di informazione relativamente poca importanza. Tuttavia, il costo dei servizi prevendita, che è incluso nel prezzo del prodotto, grava sui consumatori indistintamente. Ora, mentre il produttore è interessato sostanzialmente ai consumatori marginali, l'efficienza economica si compone sia del *surplus* dei produttori che dei consumatori, e quest'ultimo dipende dalle preferenze di tutti i consumatori. Cfr. COMANOR W.S., *Vertical Price Fixing, Vertical Market Restrictions, and the New Antitrust Policy*, Harvard Law Review, 1985, p. 990 ss. Sotto un altro profilo, è stato rilevato, sulla base di una visione dinamica che tiene conto del ciclo di vita del prodotto, come l'utilizzo di restrizioni intrabrand, anche se originariamente finalizzato alla promozione delle vendite, possa alla lunga avere effetti negativi sull'efficienza e sulla concorrenza. E' possibile, infatti, che col tempo il prodotto divenga sufficientemente conosciuto ed apprezzato dal pubblico, tanto che vi siano abbastanza consumatori ben informati da supportare l'offerta proveniente da nuove forme di distribuzione che non predispongono alcun servizio promozionale e perciò praticano prezzi inferiori. Tuttavia, se la restrizione sul prezzo o territoriale è utilizzata da una larga schiera dei produttori, i *discounters* avranno difficoltà a praticare prezzi più competitivi o ad ottenere prodotti di alta qualità, e ciò potrebbe impedire o rallentare la loro crescita, privando i consumatori di nuove e più efficienti forme di distribuzione. Cfr. STEINER R.L., *The Nature of Vertical Restraints*.

relazioni commerciali con tutti i rivenditori, sono in una posizione migliore per controllarne il rispetto.

D'altra parte, restrizioni della concorrenza intrabrand possono fornire un supporto anche a pratiche collusive tra produttori. La sopravvivenza di un cartello è infatti minata dalla tendenza dei produttori a concedere sconti segreti all'ingrosso, in modo da aumentare le quantità vendute, mentre i prezzi al dettaglio sono più facili da controllare in quanto generalmente pubblici e relativamente standardizzati, con minore spazio per le contrattazioni individuali. Imponendo un prezzo minimo di rivendita ai distributori viene meno l'incentivo per il produttore a praticare sconti segreti in quanto essi non potranno tradursi in una diminuzione dei prezzi praticati ai consumatori con conseguente erosione delle quote di mercato degli altri cartellisti. Negli ultimi anni, l'analisi economica si è fatta sempre più complessa, e sono state avanzate nuove teorie che prendono in considerazione i rapporti di forza tra le parti del rapporto distributivo ed il comportamento strategico delle imprese dotate di potere di mercato, la loro capacità cioè di agire tenendo conto delle reazioni che possono innescare nei propri concorrenti. Per cominciare, è stato sostenuto⁷² che dei produttori oligopolisti potrebbero utilizzare delle clausole di esclusiva territoriale come mezzo per ridurre la competizione interbrand. In effetti, in conseguenza dell'attribuzione, tramite l'esclusiva, di un potere di monopolio all'interno di una certa marca, i distributori potrebbero decidere di trasferire ai consumatori solo parte di una eventuale riduzione nel prezzo praticato dal produttore. Tale effetto scoraggia il produttore dall'effettuare riduzioni di prezzo: minore è infatti la diminuzione indotta nei prezzi di rivendita, minore è l'incremento della domanda che egli si può attendere⁷³. Ora, si noti che i produttori possono estrarre i profitti guadagnati dai rivenditori

⁷² Cfr. REY P. e STIGLITZ J., *The role of exclusive territories in producer's competition*, the Rand Journal of Economics, 1995.

⁷³ In sostanza, in tale ottica l'indebolimento della competizione intrabrand serve a ridurre l'elasticità della domanda percepita dai produttori per i loro prodotti; diminuisce cioè, rispetto alla situazione in cui i beni sono distribuiti da rivenditori in competizione tra loro, la variazione attesa nella domanda come conseguenza della variazione di prezzo.

con mezzi quali una *franchise fee* o altrimenti: essi hanno quindi un interesse individuale ma coincidente ad impiegare l'esclusiva territoriale, potendo al contempo indebolire la concorrenza interbrand e trarne i relativi proventi. Senza l'ombra di collusione, l'impiego strategico, da parte di produttori oligopolisti, della restrizione verticale potrebbe condurre ad analoghe perdite di *social welfare*⁷⁴. Clausole di esclusiva potrebbero inoltre essere adoperate in senso strategico al fine di prevenire l'ingresso od ostacolare l'espansione di operatori concorrenti nel mercato della distribuzione, o comunque nel mercato a valle, precludendo a questi ultimi l'accesso a una percentuale significativa delle fonti di approvvigionamento⁷⁵.

In sostanza, dall'esame dei risultati dell'analisi economica non emergono ricette sicure o spiegazioni a tutto tondo per l'impiego delle restrizioni verticali: gli effetti degli accordi verticali dipendono in realtà dal

⁷⁴ La situazione è diversa laddove rivenditori oligopolisti si trovino a contrattare con produttori in concorrenza (quasi) perfetta. In questo caso è stato sostenuto, in dottrina, il possibile utilizzo strategico della clausola di prezzo imposto per indebolire la concorrenza al livello della distribuzione (c.d. *interstore competition*). L'impegno di un distributore, dotato di potere di mercato, a praticare un alto prezzo di rivendita avrebbe un ruolo strategico nell'indurre il rivale, o i rivali, a alzare i propri prezzi, in modo che il risultato ultimo di tale pratica può essere un accrescimento dei profitti per tutti i rivenditori. Cfr. SHAFFER G., *Slotting allowances and resale price maintenance: a comparison of facilitating practices*, The Rand Journal of Economics, 1991.

⁷⁵ Si noti che un simile scudente può rispondere ad un interesse tanto del produttore quanto dei distributori. Ipotizziamo che di fronte ad una marca produttrice dotata di un forte potere di mercato vi sia un mercato della distribuzione altamente concorrenziale. In questo caso tutti gli extraprofitti connessi alla posizione di forza sono incamerati dal produttore, il quale non avrebbe interesse ad introdurre delle restrizioni verticali. Ammettiamo però che si prospetti l'ingresso sul mercato di nuove e più efficienti forme di distribuzione: il produttore potrebbe decidere di giovare delle economie offerte dai nuovi operatori per abbassare il prezzo al consumo ed incrementare le proprie vendite, assecondando lo sviluppo di tali imprese; tuttavia, un ragionamento strategico potrebbe suggerirgli di non favorire la crescita di sistemi distributivi più efficienti che, qualora dovessero assumere una posizione di dominio nel mercato della distribuzione, avrebbero la forza per reclamare parte dei sovraprofitti. L'adozione di restrizioni intrabrand, fornendo protezione ai distributori tradizionali, consente di rallentare, se non di impedire, l'affermazione del nuovo canale di rivendita. Lo stesso risultato potrebbe essere perseguito in una situazione opposta, in cui il distributore si trova in una posizione dominante mentre il produttore opera in un mercato concorrenziale. Il primo, preoccupato dell'avvento di nuove imprese che affrontano costi più bassi, può chiedere al fornitore un impegno di esclusiva, pena la cessazione del rapporto. Non potendo rinunciare allo sbocco costituito da un'impresa dominante, il produttore difficilmente negherà il privilegio richiestogli, almeno finché i nuovi distributori conquistino una quota di mercato significativa. Cfr. STEINER R.L., *The Nature of Vertical Restraints*, cit.

contesto in cui si inseriscono, inteso in senso amplissimo, come riferentesi a tutti gli elementi fattuali rilevanti per l'apprezzamento della pratica. All'interno di tali elementi, la teoria economica permette di isolare dei prerequisiti strutturali, in assenza dei quali è difficile che una restrizione verticale intrabrand possa avere effetti negativi sulla concorrenza. In primo luogo, è importante verificare lo stato della competizione tra marche diverse ed in particolare la presenza di potere di mercato del produttore, in quanto, come insegna l'analisi economica:

- Una forte concorrenza interbrand ostacola lo sfruttamento del potere di mercato intrabrand ed impedisce che un'impresa sia in grado di influire significativamente su prezzo e quantità vendute;
- Il potere di mercato è presupposto dello stesso utilizzo strategico in senso anticompetitivo delle restrizioni verticali;
- La concorrenza intrabrand è efficace nel tenere bassi i prezzi soprattutto quando si svolge su prodotti conosciuti e rinomati⁷⁶;
- In assenza di potere di mercato è più probabile che l'accordo sia finalizzato od abbia comunque conseguenze benefiche o procompetitive, in particolare agevolando l'ingresso di nuovi prodotti o produttori sul mercato, o migliorando la conoscenza di prodotti poco diffusi.

⁷⁶ In effetti, è stato rilevato margini dei distributori e quindi i prezzi. La competizione interbrand tra diversi negozi può apparire meno intensa e diretta di quella intrabrand: anzitutto, per i prodotti conosciuti, potrebbero innestarsi fenomeni di "brand loyalty", per cui difficilmente il consumatore acquista un altro prodotto anche se il prezzo di questo viene abbassato; in secondo luogo, molti consumatori potrebbero ritenere che il prezzo maggiore di un bene rifletta una sua più alta qualità: cfr. STEINER R.L., *Sylvania Economics – A Critique*, Antitrust Law Journal, 1991, p. 50 ss. Se quindi la concorrenza intrabrand resta un valore da proteggere, si riconosce che la sua incidenza varia in relazione al potere di mercato del produttore. E' infatti principalmente una vigorosa competizione intrabrand all'interno di una marca leader che riduce i margini dei distributori. Il ribasso del prezzo di un prodotto poco conosciuto potrebbe avere relativamente poco peso, in ragione della scarsa informazione che il pubblico ha su di esso; viceversa, una forte concorrenza intrabrand su marche famose non solo riduce i margini dei distributori su tali beni ma agisce indirettamente sui prezzi delle altre marche costringendo i rivenditori e produttori di queste a seguire la riduzione, in tal modo stimolando la concorrenza interbrand. Cfr. STEINER R.L., *How Manufacturers Deal With the Price-cutting Retailer: When Are Vertical Restraints Efficient?*, Antitrust Law Journal, 1997, p. 411 ss.

Se la considerazione del potere di mercato delle imprese coinvolte costituisce quindi un punto nodale, essa da sola potrebbe non essere sufficiente: le restrizioni verticali possono infatti facilitare ipotesi collusive o avere potenzialità escludenti nei casi in cui la pratica copra una porzione sufficiente del mercato della produzione, sia essa costituita da una o da più imprese, anche con quote individuali abbastanza contenute⁷⁷. All'utilizzo del potere di mercato va dunque affiancato il criterio della diffusione della pratica, come parametri che consentono quantomeno di isolare le intese verticali che, normalmente, non hanno effetti anticompetitivi di rilievo.

Un discorso di impostazione simile può essere svolto con riferimento alle restrizioni verticali interbrand. Gli accordi di acquisto esclusivo⁷⁸ possono promuovere l'efficienza economica sotto vari aspetti, i quali riflettono la capacità di tale clausola di soddisfare legittime esigenze del mondo degli affari. In primo luogo, *l'exclusive dealing* può consentire al produttore di risolvere problemi di *free-riding* da parte di marche concorrenti⁷⁹. Il produttore può infatti trovare conveniente affrontare investimenti al fine di accrescere le vendite o comunque diminuire i costi di distribuzione dei suoi rivenditori, ad esempio fornendo informazioni sul mercato, supporto tecnico per l'attività promozionale, addestramento del personale, assistenza e manutenzione delle apparecchiature, finanziamenti. Tuttavia, i risultati benefici di tali attività generalmente non sono confinabili ad un solo tipo di prodotto, quindi è possibile che, imprese concorrenti, che non affrontano i costi legati alla prestazione di tali servizi, potrebbero essere in grado di praticare prezzi all'ingrosso inferiori e guadagnare quote di mercato a scapito del produttore più intraprendente: il risultato può essere un livello sub-ottimale di investimenti

⁷⁷ E' importante però tener conto anche del grado di concentrazione del mercato e della presenza di barriere all'ingresso: il rischio di collusione è basso in presenza di numerosi piccoli operatori o dove l'entrata è facile al livello interessato dalla collusione stessa.

⁷⁸ A tale pratica possono essere accostate, sul piano degli effetti, una serie di varianti, che si caratterizzano per la restrizione della facoltà degli operatori a valle di intrattenere rapporti con altri operatori a monte, quali, ad esempio, imposizione di quantitativi minimi di acquisto o sconti di fedeltà.

⁷⁹ Cfr., tra gli altri, DOBSON P.W. e WATERSON M., *Vertical Restraints and Competition Policy*, Londra, 1996.

da parte dei produttori. Un accordo di acquisto esclusivo consente di gestire tale problema⁸⁰.

Al di là di tale argomentazione, in generale è stato evidenziato che gli accordi di acquisto esclusivo permettono alle imprese interessate, attraverso un maggiore coordinamento all'interno della catena di produzione, di raggiungere alcuni dei risultati e benefici caratteristici dell'integrazione verticale, incrementando l'efficienza della catena produttiva stessa⁸¹. Per contro, clausole di acquisto esclusivo possono produrre conseguenze pregiudizievoli sul piano concorrenziale, principalmente in virtù dell'effetto escludente (*foreclosure*) nei

⁸⁰ Lo stesso problema si pone con riferimento agli investimenti, essenzialmente pubblicitari, effettuati al fine di accrescere l'immagine e l'attrattiva di un prodotto. Il maggior numero di clienti attirati in un punto vendita da un certo prodotto, infatti, si risolverebbe in un beneficio anche per gli altri produttori che si servono di quel determinato rivenditore. Sotto un altro punto di vista, è stata rilevata l'esistenza di una dimensione strategica del problema in ipotesi di concorrenza oligopolistica. L'exclusive dealing accresce l'incentivo ad effettuare investimenti promozionali, ma siccome tali investimenti sono una forma di concorrenza tra i produttori i profitti di costoro ESANKO D. e PERRY M.K., *Equilibrium incentives for exclusive dealing in a differentiated products oligopoly*, The Rand Journal of Economics, 1993.

⁸¹ Così, la pratica potrebbe prevenire ipotesi di free-riding da parte di rivenditori che tengano comportamenti opportunistici riguardo alla qualità del prodotto, sostituendo prodotti di qualità inferiore e meno costosi a quelli reclamizzati dai produttori. Un accordo di acquisto esclusivo, inoltre, potrebbe consentire di assicurarsi il massimo sforzo di vendita ed impegno da parte dei distributori per i propri prodotti, e offre al produttore la possibilità di pianificare le vendite per la durata del contratto e di organizzare in modo efficiente produzione e distribuzione, ponendosi al riparo da eventuali fluttuazioni di prezzo. Un accordo di acquisto esclusivo potrebbe poi essere necessario ove il rapporto contrattuale preveda l'impiego di risorse specifiche, risorse cioè che vengono mobilitate specificamente per quel rapporto. Si pensi all'ipotesi in cui un'impresa richieda al proprio fornitore di modificare il suo processo produttivo, o riconvertire parte di esso, al fine di venire incontro alle proprie esigenze. Il fornitore che si impegna ad utilizzare risorse specifiche necessita allora di un'esclusiva che lo rassicuri circa la durata e solidità del rapporto contrattuale e quindi i ritorni del suo investimento. Ancora, con particolare riferimento alle ipotesi in cui il rapporto contrattuale debba essere periodicamente reinstaurato, la scelta dell'esclusiva può permettere di risparmiare sui costi di transazione, intesi come costi di ricerca della controparte, di contrattazione, di comunicazione, di adattamento alle rispettive esigenze. Il rivenditore, infine, può avvantaggiarsi di un accordo di esclusiva in quanto questo gli garantisca la fornitura dei prodotti di cui ha bisogno, gli assicuri protezione contro gli aumenti di prezzo, gli consenta una pianificazione a lungo termine sulla base di costi conosciuti, gli permetta di ovviare alle spese ed ai rischi di magazzinaggio di un prodotto avente una domanda fluttuante. Cfr. su tali argomentazioni MARVEL H.P., *Exclusive Dealing*, The Journal of Law and Economics, 1982, STEUER R.M., *Exclusive Dealing in Distribution*, Cornell Law Review, 1983, ORNSTEIN S.I., *Exclusive Dealing and Antitrust*, The Antitrust Bulletin, 1989, WILLIAMSON O., *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Milano, 1986, HEIDE J.B., DUTTA S. e BERGEN M., *Exclusive Dealing and Business Efficiency: Evidence from Industry Practice*, The Journal of Law and Economics, 1998.

confronti dei produttori concorrenti cui viene precluso in certa misura l'accesso ai canali distributivi, o comunque ai possibili sbocchi, presenti sul mercato.

In ogni caso, perché l'effetto escludente minacci seriamente di pregiudicare la concorrenza è necessario il concorso di alcune condizioni. La prima riguarda la quota del mercato a valle coperta dall'accordo, o dal complesso di accordi simili, e quindi preclusa ai rivali: se la "chiusura" riguarda una percentuale modesta del mercato ai concorrenti rimangono canali distributivi alternativi cui accedere e l'effetto escludente è minimo. In secondo luogo, anche se l'accordo interessa una porzione sostanziale del mercato a valle, il potenziale escludente è limitato se l'ingresso nel settore distributivo è agevole. Infine, l'effetto escludente dipende dalla durata dell'accordo⁸²: se il contratto ha una scadenza ravvicinata, o può essere risolto dando un breve preavviso, i produttori concorrenti hanno l'opportunità di competere per stipulare nuovi contratti coi distributori⁸³. Spiegazioni efficientiste potrebbero essere avanzate anche con riferimento al tie-in. Ad esempio, esso potrebbe essere il mezzo col quale il produttore si assicura della qualità del prodotto

⁸² Cfr. tra gli altri POSNER R.A., *Antitrust Law – An Economic Perspective*, cit., p. 201. Sull'utilizzo di tali parametri per valutare l'effetto escludente dell'exclusive dealing cfr. UTTON M.A., *Market dominance and antitrust policy*, Aldershot, 1995, p. 246, e BIRO Z. e FLETCHER A., *The E.C. Green Paper on Vertical Restraints: An Economic Comment*, *European Competition Law Review*, 1998.

⁸³ In realtà, al di là dell'effetto escludente, che sicuramente rappresenta il principale fattore rischio legato a tali pratiche, il potenziale anticompetitivo dell'exclusive dealing è più complesso. Innanzitutto, un accordo di acquisto esclusivo potrebbe avere un ruolo strategico nell'indebolire la concorrenza tra produttori rivali. E' stato infatti sostenuto, con riferimento ad un modello in cui i prodotti sono differenziati per marche ed i rivenditori in base alla loro localizzazione, che gli accordi di acquisto esclusivo possono consentire ai produttori di fissare margini più alti, grazie alla protezione dalla pressione della c.d. "in-store interbrand competition", la concorrenza di marche diverse all'interno dello stesso punto vendita: tecnicamente, l'accordo di acquisto esclusivo rende la domanda più inelastica per il produttore. Cfr. BESANKO D. e PERRY M.K., *Exclusive dealing in a spatial model of retail competition*, *International Journal of Industrial Organization*, 1994, p. 297 ss. Inoltre, gli accordi di acquisto esclusivo potrebbero servire a facilitare pratiche collusive. Il fatto che un certo distributore sia vincolato a servirsi da un produttore in esclusiva gli impedisce di sfruttare eventuali offerte migliori provenienti da produttori concorrenti. In tal modo, l'accordo riduce la possibilità di comportamenti opportunistici di un produttore a danno degli altri membri di un cartello. Tuttavia, perché tali effetti anticompetitivi siano preoccupanti è necessario da un lato che l'accordo, o l'insieme di accordi, copra una porzione significativa del mercato a valle, e dall'altro che lo stato della concorrenza nel mercato a monte sia incline alla collusione o comunque debole e che un certo numero di imprese adoperino la restrizione.

legato utilizzato, al fine di tutelare la reputazione dei propri prodotti o di una intera rete di franchising⁸⁴, o potrebbe consentire il conseguimento di risparmi di costo nella produzione o nella distribuzione congiunta dei due prodotti. Tuttavia, il tie-in potrebbe essere adoperato in senso anticompetitivo al fine di innalzare barriere all'ingresso ed escludere i concorrenti dal mercato, sfruttando la posizione di potere sul mercato di un bene per acquisire una posizione di forza in un altro mercato⁸⁵. Anche qui, è possibile individuare le

⁸⁴ Per un approfondimento cfr. KLEIN B. e SAFT L.F., *The Law and Economics of Franchise Tying Contracts*, The Journal of Law & Economics, 1985.

⁸⁵ L'assunto è stato sviluppato nella notissima teoria della leva (*leverage*). Si sostiene che il detentore di una posizione di monopolio, o comunque di forza, su di un mercato riesca, subordinando l'alienazione di un bene al contemporaneo acquisto di un bene ulteriore, ad estendere il suo potere e monopolistico sul secondo mercato. L'obiezione di fondo alla teoria della leva, nota come *fixed sum argument*, o tesi dell'invarianza, sostiene semplicemente che il monopolista, o l'impresa comunque dotata di potere di mercato, non ha alcun incentivo ad acquisire potere di mercato su di un secondo bene, in quanto l'ammontare dei sovraprofiti che il suo potere di monopolio gli consente di realizzare costituisce una somma fissa, che può essere distribuita diversamente tra i due prodotti "legati" ma non aumentata, tramite tie-in, nel suo ammontare complessivo. La motivazione per l'adozione della pratica non può quindi essere il "leverage", ma va cercata altrove. L'argomento è stato adoperato sia in relazione alla vendita legata di beni tra loro indipendenti, Sia con riguardo a beni c.d. complementari, destinati cioè ad essere usati congiuntamente. Supponiamo che un'impresa sia monopolista del bene A che un acquirente valuta VA e che costa CA , e che tale acquirente consumi anche il bene indipendente B, che egli valuta VB ma che essendo venduto in un mercato competitivo può acquistare ad un prezzo equivalente al suo costo CB . Il produttore può sì richiedere all'acquirente di acquistare il bene B presso di lui se vuole il bene A, ma non riuscirà a spuntare per tale "pacchetto" un prezzo più alto di $VA + CB$, vale a dire il prezzo di monopolio di A più il prezzo concorrenziale di B. In sostanza, i suoi sovraprofiti restano quelli che avrebbe potuto ottenere dalla vendita separata dei due beni. Simili considerazioni sono state svolte per l'ipotesi, che del resto riguarda la maggior parte dei casi di TI, di beni tra loro complementari. I prezzi di questi risultano infatti legati da un rapporto di proporzionalità inversa, per cui l'incremento nel prezzo di uno impone una diminuzione di egual misura del prezzo dell'altro, pena un calo nelle vendite di entrambi. Ciò in quanto il consumatore valuta i due beni come un unico prodotto, e per lui assume rilievo il prezzo finale della combinazione: ai maggiori profitti nel mercato del tied product farebbe allora necessariamente da contraltare una riduzione di ammontare equivalente in quelli realizzati col tying product. Tuttavia, la teoria dell'invarianza ha come riferimento immediato gli effetti di breve periodo della pratica, mentre una valutazione concorrenziale più completa impone di tener conto delle ripercussioni di lungo periodo che possono derivare dall'indubbia capacità dell'impresa di modificare a proprio vantaggio le condizioni di mercato. Consideriamo il caso di due prodotti indipendenti la cui vendita venga legata: gli studi ispirati alle posizioni della Chicago School affermano che il prezzo massimo praticabile non può comunque essere superiore alla somma del prezzo di monopolio dell'uno più il prezzo, per ipotesi concorrenziale, dell'altro. Tuttavia, tali conclusioni assumono come dati definiti e non modificabili i prezzi praticati sul mercato concorrenziale del prodotto legato. Se viceversa consideriamo che il TI può permettere di modificare la struttura stessa del mercato del prodotto legato, e quindi quegli stessi prezzi che altri modelli assumono stabili, la pratica può rivelarsi un'opzione strategicamente remunerativa

precondizioni la cui presenza è necessaria perché il pericolo di un effetto escludente assuma concretezza, prestando attenzione, oltre al potere di mercato sul prodotto legante, presupposto principale dell'utilizzo in senso anticompetitivo della pratica, in particolare a due fattori. In primo luogo interessa la portata della *foreclosure*, il grado cioè in cui il TI nega l'accesso ai rivali, indicato dalla quota di mercato coperta dalla pratica in esame.

Analogo peso assume la quota di mercato collettiva coperta da accordi dello stesso tipo posti in essere da diversi produttori: l'effetto di chiusura del mercato per il *tied product* è infatti sostanzialmente lo stesso sia ove un singolo produttore copra il 90% del mercato che nel caso in cui tre produttori vincolino ciascuno il 30% del mercato. Tuttavia, anche un tie-in che copra una larga percentuale del mercato non è anticompetitivo se l'entrata in entrambi i mercati è agevole. E' necessario infatti che esista un qualche impedimento che prevenga l'entrata in uno dei mercati, e così possa essere adoperato per restringere la concorrenza nell'altro mercato, perché il pericolo delle *entry barriers* e della *foreclosure* assuma consistenza.

Alla luce di quanto emerge dai risultati della teoria economica, ed in particolare dell'importanza, nell'apprezzamento degli effetti sulla concorrenza, delle quote di mercato, adoperate come indicatore dell'esistenza di una posizione di potere, o come misura della portata della *foreclosure*, appare allora condivisibile l'impiego di soglie basate su quote di mercato per individuare gli accordi meno pericolosi dal punto di vista della concorrenza e riservare un

per accrescere i propri profitti attraverso la vendita del prodotto legato. Vediamo invece il caso dei beni complementari: il produttore del bene legante ha generalmente interesse a mantenere una struttura concorrenziale nel mercato del prodotto legato, perché prezzi più contenuti del prodotto complementare favoriscono le vendite del suo prodotto. Se però il bene monopolizzato non è essenziale per tutti i possibili usi del prodotto complementare, vale a dire il prodotto legato ha un suo mercato anche indipendentemente dal prodotto legante, le cose possono essere diverse. Come è stato dimostrato, infatti, il monopolista può avvantaggiarsi di una riduzione della concorrenza nel secondo mercato in due ipotesi in particolare: quando esiste la possibilità di un uso diverso del *tied product*, oppure in presenza di un prodotto sostitutivo inferiore per il *tying product*. La teoria dell'invarianza non può evidentemente estendersi fino a far ritenere innocua l'acquisizione di potere di mercato nei restanti utilizzi del bene. Cfr. su tali ultimi punti WHINSTON M.D., *Tying, Foreclosure, Exclusion*, The American Economic Review, 1990.

esame più approfondito agli accordi che, intervenendo tra imprese dotate di potere di mercato, o essendo particolarmente diffusi sul mercato, presentano un maggiore interesse. Tuttavia, in parte della dottrina, e nello stesso mondo dell'industria, che pur si è espresso favorevolmente ad un approccio maggiormente improntato a considerazioni economiche, l'impiego delle quote di mercato ha suscitato non poche perplessità. In primo luogo, è stato correttamente rilevato che la quota di mercato non è l'equivalente del potere di mercato, il quale dipende da fattori ulteriori quali, ad esempio, barriere all'entrata, concorrenza potenziale, elasticità della domanda⁸⁶. Va detto, peraltro, che un'analisi che tenesse conto di tutti gli aspetti della struttura e del comportamento del mercato interessato imporrebbe costi ed oneri insostenibili ove fosse applicata ad ogni singolo caso. Per tali motivi, appare condivisibile la scelta della Commissione di utilizzare il *market share* come primo indicatore dell'esistenza di potere di mercato, sulla cui base fondare una presunzione di liceità dell'accordo: una sorta di filtro che, lasciando passare una serie di pratiche che non manifestano sensibili pericoli anticoncorrenziali, consenta di riservare un esame più approfondito ai casi realmente rilevanti. E' stato inoltre sottolineato che le quote di mercato non costituiscono figure oggettive e di immediata evidenza, ma dipendono strettamente dal modo in cui il mercato rilevante viene definito; definizione, quest'ultima, che presenta un alto grado di incertezza e di complessità⁸⁷. Pertanto, è diffuso il timore, condiviso in primo

⁸⁶Cfr., tra gli altri, BORTOLOTTI F., Il problema delle soglie di mercato nel nuovo regolamento di esenzione sulle restrizioni verticali. Osservazioni critiche e proposte, *Contratto e impresa – Europa*, 1999. L'Autore sottolinea non solo le difficoltà applicative e l'approssimatezza di tale parametro, ma anche la possibile discriminazione che si creerebbe tra imprese al di sopra o al di sotto della soglia d'esenzione, in relazione alla preclusione, per i primi, della possibilità di adoperare determinati sistemi distributivi come mezzi di lotta concorrenziale. In senso contrario, è stato rilevato che obiettivo delle leggi di tutela della concorrenza dovrebbe essere non la parità di trattamento di tutti gli operatori economici ma il perseguimento dell'efficienza economica, per il quale talvolta può essere necessario trattare imprese concorrenti in maniera diversa: cfr. HAWK B. E. e STANTON N. D., *Can U.S. antitrust laws and practice provide lessons or suggestions to assist in the EC reform of competition law rules applicable to vertical restraints?*, *Contratto e impresa – Europa*, 1999

⁸⁷ La problematica è approfondita in SCHROEDER D., *The Green Paper on Vertical Restraints: Beware of Market Share Thresholds*, *European Competition Law Review*, 1997. Anzitutto, il mercato rilevante andrebbe definito in senso merceologico: la Commissione

luogo dagli operatori economici, che le difficoltà applicative legate ad un simile parametro si ripercuotano negativamente sulla certezza del diritto. Ora, se è vero che la certezza del diritto rappresenta, in particolare nel campo del diritto commerciale, un bene di estrema importanza, essa deve in ogni caso essere coordinata con gli obiettivi del diritto antitrust, tra cui, ricordiamo, l'efficiente allocazione delle risorse. Mentre un esame caso per caso di ogni singolo accordo nel suo contesto di mercato permetterebbe di adeguare in maniera ideale il suo trattamento agli effetti concreti che esso esplica, è chiaro che i costi amministrativi di un tale sistema sarebbero insostenibili e la certezza giuridica sensibilmente minata. Una presunzione relativa⁸⁸ fondata sul *market share* dovrebbe invece rappresentare un compromesso accettabile tra certezza del diritto ed aderenza alla realtà economica, per la possibilità di riservare un esame più stringente agli accordi che presentano maggiori rischi di anticoncorrenzialità. Del resto, le posizioni dottrinarie, pur autorevolmente sostenute, che criticano l'impiego di tale parametro per l'incertezza giuridica che ne consegue, non appaiono individuare alternative più efficaci e facilmente praticabili che permettano al contempo di ancorare l'analisi concorrenziale degli accordi verticali ad una solida base di analisi economica⁸⁹. Inoltre, non si

solitamente utilizza un criterio di "ragionevole sostituibilità" tra i prodotti rientranti nello stesso mercato, ma è chiaro che la risposta a tale questione richiede una analisi complessa e dagli esiti difficilmente prevedibili. In secondo luogo, il problema è complicato dalla necessità di definire il mercato rilevante in senso geografico. Infine, una volta definito il mercato rilevante, residua il problema della misurazione delle quote. Mentre alcuni mercati sono più o meno trasparenti e, con l'aiuto delle associazioni di industriali che raccolgono dati dai loro membri o delle compagnie che effettuano ricerche di mercato, le imprese possono essere in grado di riconoscere se sono o meno al sicuro dai divieti posti dalle norme antitrust, in altri mercati la trasparenza è minore e non vi sono fonti affidabili su cui basare delle stime.

⁸⁸La presunzione di liceità al di sotto della quota è in realtà assoluta, in quanto i giudici comunitari e nazionali non possono far altro che dichiarare l'inapplicabilità dell'art. 85.1 in ogni caso in cui le quote stesse non sono superate. Il potere di procedere al ritiro dell'esenzione è infatti riservato alla Commissione e, in casi determinati, alle autorità nazionali di tutela della concorrenza.

⁸⁹ E' stato invero proposto un approccio più aperto, che prevede un'esenzione di gruppo, senza limiti di quota di mercato e col solo divieto delle *black clauses*, salva la facoltà di revoca in presenza di situazioni che, per la particolarità della posizione detenuta dalle parti e della struttura di mercato, possano comportare limitazioni della concorrenza: cfr. RINALDI R., *Il Nuovo Regolamento della Commissione Europea sugli Accordi Verticali*, cit. Un simile approccio, molto vicino ad una *per se legality*, meriterebbe in effetti di essere vagliato alla luce delle concrete possibilità applicative, per verificare, in particolare, se lo strumento della revoca

può non tener presente che il ricorso alle quote di mercato per valutare, a un primo stadio di analisi, l'impatto concorrenziale delle restrizioni verticali costituisce strumento tradizionale di analisi in un'esperienza antitrust avanzata come quella statunitense, senza che questo abbia provocato danni intollerabili alla certezza del diritto⁹⁰.

sia in grado di impedire che un numero eccessivo di pratiche anticompetitive rimangano indenni, senza imporre oneri e costi superiori all'attuale sistema.

⁹⁰ In particolare, nell'analisi delle *territorial and customer restrictions* le corti statunitensi adoperano solitamente un *market power screen*, in cui la quota di mercato viene assunta come principale indicatore del potere di mercato di un'impresa, sulla cui base fondare una presunzione di liceità delle restrizioni verticali. Alla base degli attuali orientamenti della giurisprudenza vi è la pronuncia resa dalla Corte Suprema nel celeberrimo caso *Sylvania*, (*Continental T.V., Inc. v. GTE Sylvania Inc.*, 433 U.S. 36, 1977), in cui la Corte rovesciò l'approccio precedentemente adottato in *Schwinn* (*U.S. v. Arnold Schwinn & Co.*, 388 U.S. 365, 1967). In *Schwinn* la Corte Suprema giudicò infatti le restrizioni in questione "*per se unlawful*", indipendentemente cioè da ogni ulteriore e più approfondita analisi in merito agli effetti reali della pratica sulla concorrenza, sollevando peraltro un coro di critiche. A distanza di dieci anni, la Corte si trovò ancora una volta a dover giudicare se le vertical non-price restraints avessero un tale "pernicious effect on competition" e "lack of any redeeming virtue" da poter essere presunte "unreasonable" senza alcuna ulteriore indagine circa la precisa portata anticoncorrenziale e le possibili giustificazioni. Rovesciando la soluzione data in *Schwinn*, la risposta fu negativa, in quanto l'impatto sul mercato di tali restrizioni fu ritenuto complesso e tale da richiedere che si tenesse conto, nell'ambito di un approccio definito di *rule of reason*, non solo delle ripercussioni sulla concorrenza intrabrand, ma anche degli effetti sulla concorrenza interbrand e dei rapporti tra le due. *Sylvania* ha avuto l'indiscutibile merito di aprire in maniera decisa all'analisi economica nell'apprezzamento delle restrizioni verticali; nondimeno, la decisione recava al suo interno alcune difficoltà di ordine concettuale nonché applicativo. La Corte infatti trascurò di delineare una formulazione analitica della *rule of reason*, in generale o con specifico riguardo agli accordi verticali, di dare in sostanza una struttura operativa a tale regola, limitandosi a sottolineare l'esigenza di bilanciare effetti perniciosi sulla concorrenza intrabrand ed effetti benefici sulla concorrenza interbrand, formula che si è peraltro rivelata misteriosa nonché difficilmente praticabile: cfr. EASTERBROOK F.H., *Vertical Arrangements and the Rule of Reason*, *Antitrust Law Journal*, 1984, e POSNER R.A., *The Next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution: Per Se Legality*, cit., pp. 18-22. Nel tentativo di dare concretezza alla generica adesione alla *rule of reason*, le corti inferiori, che raramente si sono misurate con il predetto bilanciamento, hanno con una certa frequenza fatto ricorso ad un approccio siffatto: in primo luogo, esse adoperano un "market power screen", per il quale l'accordo è presunto essere procompetitivo nel caso in cui il produttore non abbia potere di mercato. Qualora, invece, l'impresa sia dotata di potere di mercato l'accordo non è necessariamente illegale. In secondo luogo, infatti, le corti solitamente richiedono che l'impresa dia una plausibile giustificazione dell'adozione della pratica verticale, in sostanza tenendo conto delle "redeeming virtues". Se un "plausible business rationale" viene fornito, il convenuto sposta sull'attore l'onere di superarlo offrendo la specifica prova di dannosi effetti anticompetitivi. In pratica, l'impatto di *Sylvania* sulla giurisprudenza si è risolto in un regime di legalità presuntiva delle nonprice restraints, in cui le pochissime sentenze che hanno dichiarato illegali le pratiche contestate si riferivano a mercati quasi monopolistici. Per una panoramica della giurisprudenza delle corti inferiori cfr. GINSBURG D.H., *Vertical Restraints: De Facto Legality Under the Rule of Reason*, *Antitrust Law Journal*, 1991, p. 67 ss. Cfr. anche ARQUIT K.J., *Market Power in Vertical Cases*, *Antitrust Law Journal*, 1992.

Ciò che può semmai destare qualche perplessità è il modo in cui tali quote vengono adoperate. In primo luogo: qual è il fondamento normativo della presunzione di liceità? Chiaramente, trattandosi di un regolamento "di esenzione", tale fondamento va ricercato nell'art. 81, par. 3. Sul piano teorico, tuttavia, sarebbe stato più appropriato parlare di attestazione negativa, e considerare gli accordi semplicemente non restrittivi ex art. 81.1, in quanto la quota di mercato rappresenta uno degli elementi – il più rilevante, come visto – che contribuiscono a determinare le precondizioni strutturali in presenza delle quali possono prodursi sensibili effetti sul gioco della concorrenza. Ad esempio, in assenza di potere di mercato del produttore che impone una restrizione della concorrenza all'interno della propria marca, la pressione concorrenziale proveniente dalle altre marche inibisce lo sfruttamento del potere di mercato attribuito al rivenditore ed il prodursi di soluzioni inefficienti. La pratica non restringe la concorrenza in maniera apprezzabile e non andrebbe assoggettata a divieto anche se in concreto non si possano dimostrare effettivi guadagni di efficienza⁹¹.

Da notare che l'opzione IV del libro verde, che utilizzava una quota del 20%, parlava chiaramente di regolamento "di attestazione negativa", il quale introduceva una presunzione confutabile di compatibilità con l'allora art. 85 par. 1. Inoltre, nella successiva comunicazione si legge che: "al di sotto di tali soglie si presume che le restrizioni verticali non abbiano effetti negativi netti significativi. Questo significa che agli accordi non si applica l'articolo 85, paragrafo 1 oppure, quando ciò avviene, che possono godere di esenzione". Verrebbe quasi da parlare di "presunzione di attestazione negativa o di esentabilità", il che, ripetiamo, sul piano teorico non è soddisfacente, ma non sembra produrre conseguenze pratiche di rilievo. Nel momento in cui i presupposti dell'esenzione si basano su criteri economici piuttosto che formali, e ricordato che il regolamento di esenzione può essere applicato anche dalle

⁹¹ L'accordo potrebbe essere considerato restrittivo solo accogliendo la tanto criticata nozione formale di restrizione della concorrenza, intesa come limitazione della libertà commerciale delle parti.

autorità di tutela della concorrenza nonché dalle corti nazionali e comunitarie, considerare un accordo restrittivo ma esentabile o semplicemente non restrittivo non fa, sul piano pratico, molta differenza: in entrambi i casi, l'accordo non può essere dichiarato nullo dal giudice nazionale; in entrambi i casi, non si rende necessario procedere ad una notificazione al fine di ottenere una esenzione individuale. Sotto un altro punto di vista, suscita perplessità la scelta di legare l'esenzione per categoria degli accordi di non concorrenza, obblighi di acquisto esclusivo e pattuizioni simili alla quota di mercato del fornitore. Dall'analisi svolta in precedenza, infatti, emerge che il principale pericolo anticoncorrenziale di un accordo di acquisto esclusivo, così come del tie-in e in genere delle restrizioni interbrand, è costituito dall'effetto escludente che esso esplica, nel mercato a monte, attraverso la preclusione, per i concorrenti, dell'accesso ai canali distributivi o in genere agli sbocchi sul mercato a valle. La portata della foreclosure dipende, oltre che dalla durata dell'accordo e dall'esistenza di barriere all'ingresso nel mercato a valle, proprio dalla porzione di tale mercato coperta dall'accordo in questione e dal complesso di accordi simili. Pertanto, più che alla quota di mercato detenuta dal fornitore, che rappresenta solo un indicatore indiretto della reale portata della foreclosure indotta dalla pratica in esame, sarebbe stato preferibile far riferimento a parametri direttamente legati alla capacità distributiva, o comunque alla potenziale clientela nel mercato a valle, che viene sottratta ai concorrenti tramite accordi di esclusiva. Tali avrebbero potuto essere, ad esempio, la quota di acquisti del prodotto oggetto dell'accordo verticale riconducibile all'operatore a valle vincolato, o la quota detenuta da quest'ultimo sul mercato a valle della rivendita. Al contrario, l'approccio seguito dal regolamento comporta, ad esempio, che un'impresa, con una quota di mercato pari al 35%, non può beneficiare dell'esenzione per categoria anche qualora vincoli con un accordo di non concorrenza un unico operatore che rappresenti solo il 5% del mercato a valle. Non a caso le Linee direttrici indicano, tra i principali fattori di analisi nell'ambito di un esame individuale di tali restrizioni, la quota del mercato a valle concretamente preclusa all'accesso

di operatori concorrenti. Ora, se è vero che è possibile correggere eventuali incongruenze prodotte dal regolamento attraverso il successivo esame ai fini della concessione di un'esenzione individuale, un regolamento di esenzione per categoria dovrebbe essere basato su parametri quanto più aderenti ai reali effetti dell'accordo sulla concorrenza, e in grado di limitare al massimo il numero di notificazioni individuali presentate dalle imprese. In conclusione, a rigore di analisi economica, la presunzione legata alla quota di mercato avrebbe dovuto prevedere una soglia da riferire alternativamente agli operatori attivi sul mercato a monte o su quello a valle, a seconda del tipo di restrizione interessata (intra-brand o inter-brand)⁹². Potrebbe sembrare, a questo punto, che il legislatore comunitario abbia preferito far riferimento in ogni caso alla quota di mercato del produttore per ragioni di semplicità applicativa; sennonché tale assunto è smentito dall'impiego, per gli accordi di fornitura esclusiva di cui all'art. 1, lett c), della quota di mercato detenuta dall'acquirente sul mercato rilevante in cui esso acquista i beni o i servizi oggetto del contratto, ai fini dell'applicazione dell'esenzione per categoria. Scelta, quest'ultima, anch'essa discutibile in quanto gli accordi di fornitura esclusiva, come visto, rappresentano una forma estrema di distribuzione esclusiva e, come tali, andrebbero per coerenza ricondotti ai medesimi criteri di valutazione: vale a dire, in primo luogo, la quota di mercato dei 30 produttori vincolati a rifornire in esclusiva un determinato acquirente. attraverso il riferimento alla quota di mercato dell'acquirente, invece, la Commissione sembra interessata essenzialmente a impedire il consolidamento di posizioni di forza di imprese, ai limiti della dominanza ma non ancora dominanti ex art. 82 del Trattato CE. Tale circostanza, che è sicuramente rilevante nell'ambito di un esame completo dell'impatto concorrenziale di un accordo, non dovrebbe invece valere a sovvertire il principio, visto in precedenza, per cui l'effetto escludente concretamente riconducibile a un accordo di esclusiva in favore dell'acquirente

⁹² In questo senso di esprimono, nel loro commento al libro verde, BIRO Z. e FLETCHER .in: BIRO Z. E FLETCHER A., The E.C. Green Paper on Vertical Restraints: An Economic Comment, European Competition Law Review, 1998.

dipende in primo luogo dalla quota di mercato detenuta dal produttore vincolato⁹³.

Un'ulteriore considerazione concerne infine la scelta del mercato cui far riferimento ai fini del calcolo delle quote. In effetti, gli accordi verticali interessano almeno due mercati: il mercato tra il fornitore e l'acquirente, da un lato, e il mercato a valle, ove l'acquirente rivende ai consumatori o a altri operatori, dall'altro. Ai fini dell'esenzione per categoria, il regolamento adotta un approccio semplificato, assumendo a riferimento le quote detenute dal fornitore, o dall'acquirente nel caso di fornitura esclusiva, sul mercato tra queste due parti. Peraltro, le restrizioni verticali possono produrre effetti anche sul mercato a valle: in particolare, accordi quali la distribuzione esclusiva o selettiva comportano in primo luogo restrizioni della concorrenza intrabrand all'interno dei territori di rivendita dei distributori⁹⁴. In casi come questi, quindi, la quota di mercato avrebbe dovuto riferirsi al mercato a valle. La scelta operata dalla Commissione è dipesa tuttavia dall'intento di semplificare l'applicazione del regolamento e accrescere il livello di certezza del diritto: nelle Linee direttrici si legge infatti che eventuali problemi relativi a mercati diversi potranno essere affrontati con lo strumento del ritiro dell'esenzione e che, in ogni caso, nell'ambito di un esame individuale di accordi verticali non coperti dall'esenzione per categoria saranno esaminati i mercati rilevanti situati a ciascuno stadio della catena di produzione⁹⁵.

Un'ultima riflessione meritano infine le clausole incluse nella lista nera e nelle condizioni di applicazione del regolamento. Principale obiettivo del

⁹³ Anche in questo caso, quindi, accordi di esclusiva, stipulati in favore di un acquirente che detenga una quota di mercato pari al 35%, ma che interessino una porzione minima del mercato a monte, non supererebbero il vaglio dell'esenzione per categoria, nonostante l'ampia porzione del mercato che resterebbe disponibile per i concorrenti. Le imprese interessate potrebbero in ogni caso confidare in un'esenzione individuale, a patto che la Commissione non giudichi comunque inaccettabile l'ulteriore rafforzamento della posizione di forza dell'acquirente.

⁹⁴ Si consideri che, specie con riferimento a determinati prodotti finali particolarmente deperibili o di basso valore, il mercato a valle della rivendita può interessare ambiti geografici anche molto ristretti.

⁹⁵ Cfr. *Linee direttrici*, cit., parr. 22 e 96.

bando quasi incondizionato di cui la black list è espressione appaiono essere gli accordi sul prezzo minimo o imposto e quelli che comportano una protezione territoriale assoluta. In entrambi i casi, la scelta di politica di concorrenza non è convincente. La repressione del prezzo imposto ha sempre rappresentato una priorità nella politica antitrust sia in Europa che al di là dell'oceano⁹⁶. Tuttavia, come visto, l'analisi economica di tale pratica ha sottolineato come la *ratio* ad essa sottesa, gli effetti anticoncorrenziali ed i vantaggi di efficienza siano sostanzialmente gli stessi delle restrizioni territoriali e di quelle relative alla clientela. Una diversità di trattamento rischia allora di risolversi nell'attuazione di un pregiudizio difficilmente giustificabile a fronte di effetti sostanzialmente equivalenti. La Commissione stessa ha riconosciuto i possibili utilizzi in senso efficientista della pratica, ma ha ritenuto giusto vietarla proprio in considerazione del fatto che gli stessi effetti positivi del prezzo imposto possono essere perseguiti attraverso altre restrizioni, che presenterebbero conseguenze negative meno gravi⁹⁷. In effetti, la concorrenza sul prezzo costituisce la forma più evidente di concorrenza, anche se non l'unica. Si potrebbe tuttavia obiettare che la clausola di prezzo imposto inibisce solo la concorrenza sul prezzo, mentre un'esclusiva territoriale esclude ogni tipo di concorrenza all'interno della marca. Ma assumono valore assorbente altri due rilievi. In primo luogo, la valutazione dell'indispensabilità della restrizione, e

⁹⁶ Peraltro, il prezzo imposto massimo, negli ultimi anni, sembra essersi guadagnato, giustamente, i favori delle politiche di concorrenza. Il potenziale anticompetitivo di tale pratica è in effetti bassissimo, in quanto non ostacola lo svolgersi della concorrenza sul prezzo, essendo anzi solitamente impiegata dal produttore al fine di impedire ai rivenditori, che abbiano formato un cartello o godano comunque di potere di mercato, di praticare prezzi sovracompetitivi, o per assicurarsi che i suoi sconti promozionali siano trasferiti ai consumatori. Negli Stati Uniti è stata recentemente deposta la *per se* rule, a favore di un approccio di ragionevolezza: cfr. *State Oil Company v. Barkat U. Khan*, 118 S. Ct. 275 (1997). Tale nuova corrente di pensiero relativa al prezzo imposto massimo ha interessato anche la Commissione europea, la quale ha ritenuto che i prezzi di rivendita massimi e raccomandati, che non equivalgano a prezzi minimi o imposti in virtù di pressioni o incentivi provenienti da una delle parti, non solo sono esclusi dalla lista nera, ma non dovrebbero in genere incorrere nel divieto di cui al par. 1 dell'art. 81. Cfr. sull'argomento MONTANGIE Y., *The New Approach to Price Ceilings: a Matter of Sound Economic Reasoning*, *European Competition Law Review*, 2000.

⁹⁷ Tale fattore assumerebbe rilievo nella valutazione del carattere indispensabile della restrizione alla luce dell'art. 81, par. 3.

della praticabilità di mezzi alternativi meno restrittivi, andrebbe effettuata con estrema cautela, onde evitare di distorcere indebitamente le valutazioni di convenienza delle imprese. In secondo luogo, e soprattutto, vale per le restrizioni sul prezzo quanto detto per le restrizioni intrabrand in generale: in presenza di una forte concorrenza proveniente da prodotti di altre marche facilmente sostituibili, la fissazione di prezzi sovracompetitivi, che non sia più che bilanciata da guadagni di efficienza, lungi dall'incidere negativamente sulla concorrenza si ritorcerebbe contro le imprese che li praticano⁹⁸. La protezione assicurata, in linea con la tradizione comunitaria, al commercio parallelo ed alle vendite passive esula invece da valutazioni antitrust in senso stretto e si spiega alla luce dell'obiettivo politico dell'integrazione dei mercati nazionali, di cui la Commissione ribadisce il valore primario nella applicazione delle norme di tutela della concorrenza. Ora, l'opportunità di elevare l'integrazione del Mercato comune in sé ad obiettivo della politica di concorrenza è stata già in passato messa in discussione da più parti. Negli ultimi anni, con i progressi compiuti nel processo di integrazione, in molte aree ormai largamente raggiunta, tale priorità va perdendo molto del suo *appeal*, e la politica di tutela della concorrenza appare matura per assumere la dignità di valore in sé stessa, indipendentemente da una sua strumentalizzazione a vantaggio di obiettivi politici (quali il Mercato unico, o la *fairness* nelle relazioni commerciali)⁹⁹. E' probabile che in futuro, con un mercato unico sempre più perfezionato e le economie nazionali maggiormente integrate, l'influenza di tale obiettivo nel trattamento delle restrizioni verticali, così decisiva finora, sia molto meno pressante. Quello che preme già ora rilevare è che non sempre le scelte operate sembrano realmente funzionali all'integrazione dei mercati nazionali. Un'applicazione indiscriminata del divieto della protezione territoriale assoluta potrebbe infatti colpire accordi che

⁹⁸ In dottrina è stato espresso l'auspicio, quantomeno, di una maggiore apertura nei confronti del prezzo imposto nell'ambito dell'esame individuale: fr. MONTANGIE Y., *cit.*

⁹⁹ Cfr. FORDHAM UNIVERSITY SCHOOL OF LAW, *Roundtable on Reform of EC Competition Policy*, International Antitrust Law & Policy, 1996.

non solo, in concreto, non restringono la concorrenza, ma promuovono l'integrazione stessa, ad esempio favorendo gli investimenti e la penetrazione in nuovi mercati. In effetti, la penetrazione in mercati di altri Stati Membri richiede generalmente investimenti importanti e l'assunzione di rischi che potrebbero non essere affrontati in assenza di adeguati incentivi e garanzie per le parti (quale la concessione di un'esclusiva). In tale contesto, la difesa ad oltranza degli importatori paralleli trascura di considerare che la mancanza di protezione dai *free-rider* può dissuadere le imprese dall'intraprendere la distribuzione di un nuovo prodotto, o comunque dall'investire nelle necessarie attività promozionali, precludendo al produttore la penetrazione o il rafforzamento in un nuovo mercato¹⁰⁰. Ci si è chiesti allora se tale principio della unità del mercato debba applicarsi allo stadio della distribuzione, come è avvenuto finora, o a quello della produzione¹⁰¹. Certamente la politica di concorrenza comunitaria dovrebbe tener conto di considerare, che in presenza di imprese non dotate, individualmente o collettivamente, di potere di mercato, non solo è difficile che accordi di tipo verticale ostacolino l'integrazione economica, ma cresce la possibilità che essi la favoriscano abbassando gli ostacoli all'ingresso di un produttore in un nuovo mercato. In quest'ottica, protezione della concorrenza e perseguimento dell'integrazione dei mercati nazionali sarebbero molto più coerenti di quanto ritenuto in passato¹⁰². Infine, con riferimento alle condizioni di applicazione, la limitazione, ivi prevista, della durata degli accordi di acquisto esclusivo e in genere di non concorrenza, indipendentemente dalle quote di mercato interessate, costituisce

¹⁰⁰ Cfr. sul punto PERA A. e TODINO M., Il Sistema di Tutela della Concorrenza nell'Ordinamento Comunitario. Un'ipotesi di Riforma, Diritto del commercio internazionale, 1997.

¹⁰¹ Cfr. EHLERMANN EHLERMANN C.D. e LAUDATI L.L., Proceedings of the European Competition Forum, 1997.

¹⁰² Da notare che la formulazione dell'articolo 4, lett. c), che vieta tutte le restrizioni relative al territorio o alla clientela cui l'acquirente può rivendere, con le sole eccezioni ivi previste, rischia di riproporre, limitatamente alla categoria delle restrizioni territoriali e relative alla clientela, lo stesso problema di *straitjacket* provocato in passato dai regolamenti d'esenzione. Infatti, con riferimento a restrizioni verticali che sono tra le più diffuse, la norma pone un divieto di carattere generale, con le uniche eccezioni da essa contemplate.

probabilmente una proibizione eccessiva. Un periodo di durata piuttosto lungo, infatti, non è comunque in grado da solo di produrre significativi effetti restrittivi della concorrenza, essendo a tal fine necessario il concorso di fattori ulteriori quali, come visto, la copertura di una consistente porzione del mercato e la presenza di barriere all'ingresso.

Pertanto, la considerazione della durata del vincolo avrebbe dovuto essere rinviata alla fase della valutazione individuale, una volta riconosciuta la presenza delle altre condizioni necessarie per la restrittività della pratica. Inserita nel regolamento, invece, rischia di rendere quest'ultimo eccessivamente restrittivo e rimettere all'esame individuale più accordi di quanto sia opportuno. Inoltre, non è condivisibile l'equiparazione degli accordi rinnovabili tacitamente a quelli di durata indeterminata: a differenza di questi ultimi, infatti, i primi consentono, a scadenze predeterminate, di liberarsi dai vincoli contrattuali e rispondere a eventuali migliori offerte rinvenibili sul mercato, senza quindi che siano posti seri ostacoli al gioco della concorrenza¹⁰³.

2.4 Valutazioni conclusive.

Il nuovo regolamento apre decisamente all'analisi economica nella valutazione degli accordi verticali. L'approccio economico si è concretizzato, in primo luogo, nell'utilizzo delle soglie espresse in termini di quote di mercato ai fini della concessione dell'esenzione per categoria. Le quote di mercato sono un indicatore imperfetto dell'esistenza di un reale potere di mercato delle parti e determinano significativi problemi applicativi, sia per quanto concerne la definizione del mercato rilevante che per il computo delle quote dei diversi operatori. Ciononostante, l'esame dei risultati della teoria economica suggerisce che le quote di mercato costituiscono un compromesso accettabile tra esigenze difficilmente conciliabili, quali aderenza alla realtà economica,

¹⁰³ VAN BAEL I. e BELLIS J.F., *Il diritto della concorrenza nella comunità europea*, Torino, 1995,

da un lato, e un livello accettabile di certezza del diritto e semplicità applicativa, dall'altro¹⁰⁴. Inoltre, le quote di mercato rappresentano da tempo uno dei principali parametri di riferimento in altri settori del diritto antitrust e sono utilizzate come primario criterio di valutazione delle restrizioni verticali nella prassi antitrust statunitense. Le clausole incluse nella lista nera e le condizioni di applicazione appaiono ancora eccessivamente restrittive alla luce dei risultati della teoria economica. Ciò è dovuto, in particolar modo, all'influenza dell'obiettivo politico dell'integrazione dei mercati nazionali, il quale conduce a soluzioni non sempre coerenti con l'obiettivo primario del regolamento, la tutela della concorrenza come strumento di efficiente allocazione delle risorse¹⁰⁵.

Infine, va sottolineato il progressivo avvicinamento tra il diritto antitrust comunitario e quello statunitense in materia di restrizioni verticali. Nell'ambito della *rule of reason* formalizzata nella prassi giurisprudenziale statunitense, il giudice utilizza un *market power screen*, basato essenzialmente sulla quota di mercato delle parti, al fine di selezionare quegli accordi che richiedono un esame più approfondito fondato su di un bilanciamento di effetti anticoncorrenziali e effetti procompetitivi. Il nuovo regolamento comunitario prevede un'esenzione per categoria basata su di una soglia espressa in termini di quote di mercato, laddove gli accordi non esentati ai sensi del regolamento sono assoggettati a un esame individuale da parte della Commissione, effettuato sulla base di una serie di criteri di valutazione di carattere economico. Pertanto, pur all'interno di "contenitori" formalmente diversi (una regola di formazione giurisprudenziale da una parte; un regolamento d'esenzione dall'altro), i due sistemi appaiono pervenire a soluzioni sostanzialmente analoghe. Le differenze più rilevanti che permangono tra di

¹⁰⁴ PAPPALARDO, AURELIO Il diritto comunitario della concorrenza : profili sostanziali : la disciplina delle intese, gli accordi orizzontali, gli accordi verticali, l'abuso di posizione dominante, le concentrazioni di imprese, il trasferimento di tecnologia, regole di concorrenza e poteri pubblici, i settori speciali, Giuffrè editore, Milano

¹⁰⁵ Cfr. TAVASSI M. Il contributo dei giudici ordinari, in Antitrust fra diritto nazionale e comunitario, Giuffrè 1996.

essi dipendono essenzialmente dall'influenza ancora decisiva dell'obiettivo politico dell'integrazione dei mercati nazionali nella politica di concorrenza comunitaria. In ossequio a tale principio, il regolamento comunitario tende a mantenere un livello minimo di canali d'arbitraggio e vede con estremo sfavore forme di protezione territoriale assoluta. In sede di esame individuale, peraltro, si dovrebbe tener conto del fatto che anche pattuizioni che prevedano, ad esempio, forme di protezione territoriale assoluta non dovrebbero essere in grado di pregiudicare il commercio tra gli stati membri in maniera significativa in assenza di potere di mercato delle parti.

CAPITOLO 3

Le restrizioni verticali della concorrenza: gli effetti sul benessere collettivo.

Questo capitolo ha come obiettivo quello di analizzare, le ricadute che gli accordi verticali hanno sul benessere sociale, in termini di efficienza. Si potrà verificare come spesso gli effetti di tali accordi sono da considerarsi positivi o quantomeno ambigui, tanto per le imprese, quanto per la collettività, avvalorando ulteriormente la tesi che le restrizioni verticali debbano essere trattate in maniera differente rispetto a quelle orizzontali.

Mentre è ragionevole nutrire il sospetto che le intese orizzontali tra concorrenti possano avere effetti negativi per la concorrenza, nel campo delle intese verticali, vale a dire varie forme di accordo tra imprese poste a livelli diversi della filiera produttiva¹, è legittimo albergare il punto di vista opposto: nella maggior parte dei casi, queste intese, producono infatti incrementi di efficienza che ne compensano largamente i possibili effetti discorsivi.

Due imprese, sullo stesso mercato, che offrono prodotti tra loro sostituibili, e sono dunque in concorrenza tra loro, possono avere un incentivo razionale ad accordarsi per alzare il prezzo. Un produttore e un distributore offrono, invece, prodotti (o servizi) complementari, dopotutto il distributore non potrebbe operare sul mercato senza i prodotti da distribuire e, in generale, non sarebbe ragionevole che essi si accordassero per aumentare il prezzo dei prodotti. Al contrario, se il distributore alzasse il prezzo di vendita, i consumatori ridurrebbero gli acquisti e ciò ridurrebbe anche le vendite del produttore; poiché un fenomeno analogo si verificherebbe anche nel caso in cui sia quest'ultimo ad alzare i prezzi, è evidente che sia il produttore che il distributore hanno un incentivo razionale a evitare che l'altro alzi i prezzi, più che a colludere tra loro per innalzarli.

¹Per filiera produttiva si intende la successione di stadi di produzione, che vanno dal reperimento della materia prima, all'arrivo della merce sugli scaffali. Per approfondimenti si veda: F.FONTANA, M.G. CAROLI; *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

Anche se gli effetti delle intese verticali non sono sempre virtuosi (ad esempio, le due imprese potrebbero accordarsi e spartirsi i profitti realizzati da ciascuno nella produzione e nella vendita), quanto precede giustifica l'atteggiamento sostanzialmente benevolo con cui esse sono guardate in una prospettiva antitrust². D'altro canto, come approfondiremo meglio nel corso di questo capitolo, il problema principale per due contraenti in una relazione verticale, quale un contratto di distribuzione commerciale, è quelli di munirsi di strumenti contrattuali adatti a gestire le divergenze. Pertanto, le parti possono prevedere clausole che regolino i prezzi di vendita dei prodotti o le quantità da vendere, o altri aspetti del servizio di vendita e post-vendita. Ma in generale tali clausole svolgono una funzione di regolazione interna al rapporto di distribuzione e non hanno effetti restrittivi a danno dei consumatori. Per questo motivo, da un punto di vista strettamente economico, le intese verticali nella distribuzione dovrebbero assumere rilevanza solo in due casi principali:

- 1 quando favoriscono comportamenti collusivi tra i concorrenti nel mercato a monte o a valle;
- 2 quanto permettono a un'impresa dotata di potere di mercato di esercitare un effetto escludente nei confronti delle altre imprese.

3.1: I controlli verticali sulla distribuzione

Nelle rappresentazioni più semplificate del funzionamento dei mercati, presenti ad esempio nei primi capitoli dei manuali di microeconomia, si raffigurano situazioni in cui l'impresa produttrice offre direttamente al consumatore finale il proprio bene. Benché tale ipotesi goda di un certo grado di applicabilità, il prevalente nelle moderne economie di mercato è quello in cui tra il produttore originario e il consumatore finale si frappone un rete di intermediari, il cui compito è quello di commercializzare i vari beni. A seconda

² Cfr.: L. DELLI PRISCOLI, *Le restrizioni verticali della concorrenza*, Giuffrè editore, Milano, 2002.

dei settori considerati posso esistere vari libelli di intermediazione all'ingrosso e al dettaglio.

Ci sono almeno tre ragioni per cui la relazioni tra un produttore e un distributore, o più in generale tra una impresa a monte e una a valle, è sostanzialmente diversa dalla relazione tra un'impresa e un consumatore finale. In primo luogo, una impresa che vende direttamente ad un consumatore finale, normalmente, controlla la maggior parte delle variabili da cui dipende la domanda (prezzo, quantità, pubblicità, qualità del servizio, ecc.). Lo stesso non si può dire invece di un produttore che vende attraverso un dettagliante, poiché i suddetti fattori, che influenzano la domanda, sfuggono al suo controllo. Cosa ancora più importante, il prezzo al dettaglio, una variabile chiave per determinare la domanda finale, è scelto dal rivenditore e non dal produttore. In breve, le vendite di un produttore dipendono non solo dal prezzo che egli fissa (prezzo all'ingrosso), ma anche da una serie di altri fattori, la maggior parte dei quali non possono essere controllati direttamente³.

Un altro motivo, per cui vendere a un dettagliante è sostanzialmente diverso dal vendere a un consumatore finale, è che i rivenditori (a differenza dei consumatori) sono in concorrenza tra loro. In particolare, ciascun rivenditore è interessato non solo al prezzo all'ingrosso che deve pagare, ma anche al prezzo che è pagato da altri rivenditori, perché il prezzo all'ingrosso determina il costo marginale dei rivenditori e in equilibrio il profitto di ciascuna impresa dipende dai costi marginale di tutte le altre imprese⁴.

Possiamo, infine, ricordare anche una terza ragione per cui vendere ad un impresa è diverso che vendere ad un consumatore: il numero di imprese è piccolo, mentre il numero dei consumatori finali è grande, pertanto un impresa che vende ai consumatori finali ha un potere di mercato maggiore rispetto a chi vende ad altre imprese. In effetti, ci sono casi in cui la maggior parte del potere di mercato è detenuta dall'acquirente, ad esempio le grandi catene di

³ Cfr.: VISENTINI B., La fusione fra società, Roma, 1942.

⁴ Per approfondimenti si rinvia alla lettura di: L. PROSPERETTI, M. SIRAGUSA, Economia e diritto antitrust, Carocci editore, Milano.

supermercati (GDO⁵) hanno un notevole grado di potere di mercato rispetto ai loro fornitori.

Le intese verticali sono strumenti molto frequenti nei rapporti tra produttore e distributore, (potremmo generalizzare definendoli come *agenti economici*), una dei quali acquista dell'altro un servizio di vendita.

In generale, l'impresa produttrice delega al distributore la vendita del proprio bene e il rapporto pre e post-vendita con il consumatore⁶; tale rapporto di delega può comportare effetti rilevanti sui profitti, sulle quote di mercato, sull'immagine e sulla reputazione del produttore e da ciò può discendere il bisogno da parte dell'impresa produttrice di controllare ed eventualmente limitare il campo d'azione dei distributori mediante appositi contratti.

I controlli, o intese, verticali costituiscono restrizioni imposte dal produttore (principale) o, in generale, da un fornitore a monte nei confronti del distributore a valle (agente) con riferimento al prezzo del bene, al servizio accessorio richiesto, al tipo di consumatori raggiungibili e così via.

Un contratto (restrizione) deve risolvere due problemi rilevanti: il primo è che gli obiettivi dell'agente potrebbero essere diversi da quelli del principale, (ad esempio, quest'ultimo vorrebbe che il prodotto fosse venduto a un prezzo basso per aumentare le vendite, mentre il distributore, avendo potere di

⁵ La grande distribuzione organizzata, abbreviata dagli addetti ai lavori in GDO, è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. È composta da grandi strutture o grandi gruppi (in alcuni casi multinazionali) con molte strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, internazionale o addirittura mondiale. Nel gergo tecnico si distingue tra strutture della *Grande Distribuzione* (GD) e strutture della *Distribuzione Organizzata* (DO). Le prime vedono grosse strutture centrali gestite da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita quasi sempre diretti. Gli attori più importanti sul mercato Italiano sono sicuramente Carrefour, Auchan, Coop, Conad e Esselunga. Le seconde vedono invece piccoli soggetti aggregarsi secondo la logica de *l'unione fa la forza*: attraverso infatti l'adesione ai gruppi d'acquisto i piccoli e medi dettaglianti possono ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria da parte delle centrali. Inoltre vi sono anche vantaggi conseguibili dallo sfruttamento del marchio e dall'ottenimento di supporto in termini di know-how e coordinamento strategico

⁶ Questi contratti sono un tipico esempio di quei rapporti che l'economia indica come *principale-agente*, il principale assolda l'agente perché questi assolva un compito che il principale non vuole assumersi direttamente, il produttore potrebbe, dopotutto, aprire direttamente un negozio.

mercato in una certa area, vorrebbe venderlo ad un prezzo più alto); secondariamente le informazioni di cui dispone l'agente sono molto più ampie e dettagliate di quelle di cui dispone il principale, si pensi, ad esempio, a tutte le informazioni riguardanti le condizioni del mercato che è stato assegnato a distributore.

Le forme più diffuse di restrizione verticale sono:

- *Restrizioni di prezzo*: sono costituite dall'imposizione di un prezzo minimo o (più raramente) massimo al quale il distributore può vendere il prodotto;
- *Vincoli territoriali o selettivi*: sono limitazioni circa la zona geografica o la categoria di consumatori cui il distributore può rivendere il prodotto;
- *Volumi minimi*: di solito applicati nei rapporti tra distributori all'ingrosso e al dettaglio, rappresentano la proibizione a vendere ai distributori al dettaglio quantità minime al di sotto di un certo volume;
- *Distribuzione esclusiva (exclusive dealership)*: il rivenditore che intende distribuire un certo prodotto non può commercializzare allo stesso tempo prodotti di altre marche concorrenti;
- *Diritti di franchising*: il distributore deve pagare al produttore, una somma fissa, non collegata alle quantità vendute, per acquisire il diritto a commercializzare il prodotto in questione;
- *Obbligo di commercializzazione dell'intera linea di prodotti (full-line forcing)*: il distributore è tenuto a commercializzare l'intera linea di prodotti di una certa impresa, gli è pertanto preclusa la possibilità di distribuire solo un certo modello ritenuto particolarmente di successo e tralasciare gli altri.

Ci sono diversi motivi (e non tutti riconducibili a una finalità di tipo anticoncorrenziale) per cui una impresa a monte potrebbe trovare conveniente stabilire con le imprese a valle relazioni contrattuali più complesse rispetto alla

semplice fissazione di un prezzo all'ingrosso costante per unità di prodotto. Spesso è possibile usare diversi tipi di restrizioni verticali per raggiungere lo stesso obiettivo e altre volte può capitare che uno stesso tipo di restrizione consenta di raggiungere obiettivi diversi. Questo rende molto difficile capire quale sia la politica pubblica ottimale nei confronti delle restrizioni verticali, perché l'uso di uno stesso tipo di clausola contrattuale, in certe situazioni, può aumentare il benessere sociale in altre può ridurlo.

Come verrà mostrato nei paragrafi successivi, appare pertanto auspicabile che l'azione antitrust adotti una procedura basata sulla valutazione caso per caso (il famoso principio della *rule of reason* auspicato dalla Scuola di Chicago) degli effetti in termini di benessere che derivino da simili contratti piuttosto che da proibizioni assolute (c.d. divieti *per sé*).

3.2: La concorrenza intrabrand e il problema del doppio mark-up⁷.

3.2.1: Integrazione verticale o restrizioni?

Quasi tutti i processi produttivi sono caratterizzati da una serie di stadi successivi di produzione, attraverso i quali le materie prime iniziali vengono gradualmente trasformate nel prodotto finito da vendere su mercato.

Per vendere capi di abbigliamento in lana, ad esempio, occorre acquistare la lana, lavorarla opportunamente, confezionare il capo e, infine, distribuirlo a uno o a più rivenditori al dettaglio. In questo semplice caso, dunque, il processo complessivo è composto da almeno tre stadi di produzione e da uno stadio distributivo (o commerciale⁸).

Un'azienda che vuol operare in questo settore può decidere di partecipare a

⁷ In economia il mark up è la differenza tra il costo di un bene o servizio e il suo prezzo di vendita. Il mark up viene aggiunto al totale delle spese sostenute da parte del produttore di un bene o servizio, al fine di creare un profitto. Il costo totale riflette l'importo totale delle spese fisse e variabili per produrre e distribuire un prodotto. Il mark up può essere espresso come un importo fisso o come percentuale del totale del costo o del prezzo di vendita.

⁸ Questo esempio è tratto da: F.FONTANA, M CAROLI: Economia e gestione delle imprese, Mc Graw- Hill, Milano.

uno solo di questi stadi o, al contrario, può realizzare al proprio interno l'intero processo produttivo. Nel primo caso diremo che l'impresa non è integrata, mentre nel secondo caso parleremo di *impresa integrata verticalmente*⁹. Fra queste due situazioni opposte, esiste una serie di possibilità intermedie in cui l'impresa partecipa a due o più stadi consecutivi del processo, nel qual caso parleremo di *integrazione parziale*¹⁰.

In assenza totale di integrazione, ciascuna fase del processo produttivo è svolta da un'impresa diversa; l'impresa A produce la lana e la vende all'impresa B che si occuperà di lavorarla e poi la venderà a sua volta all'impresa C, e così via sino alla vendita al consumatore finale.

I rapporti tra imprese che realizzano stadi successivi di tale processo, e che compongono la filiera produttiva, sono detti relazioni verticali e consistono, normalmente, nella fissazione di un prezzo di vendita all'ingrosso w . In alcuni casi, tuttavia, un'impresa non integrata può stipulare con le imprese con cui tratta contratti vincolanti a lungo termine in cui specifica il prezzo e altre condizioni o forme di comportamento¹¹, tali accordi vengono denominati; *restrizioni verticali (v. retro)*.

In caso di integrazione totale, invece, una sola impresa realizza al proprio interno tutti gli stadi del processo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime sino alla vendita al consumatore finale, senza dover effettuare alcuna transazione con altre imprese (non esistono, cioè, relazioni verticali).

L'assenza di relazioni con altre imprese può influire positivamente sulla *performance* dell'impresa integrata perché le permette di controllare

⁹Nella microeconomia e nel management strategico, il termine integrazione verticale descrive uno stile di possesso e di controllo. Compagnie integrate verticalmente sono unite attraverso una gerarchia e condividono un proprietario comune. Di solito ogni membro della gerarchia si occupa di prodotti differenti e i prodotti insieme soddisfano un bisogno comune.

¹⁰ Qualsiasi impresa che realizza internamente fasi successive del processo produttivo è integrata, almeno parzialmente. Ad esempio, un ristorante che produce internamente dolci invece di comprarli all'esterno è parzialmente integrato. Pertanto quasi tutte le imprese hanno un'integrazione almeno parziale. Per ulteriori approfondimenti si veda: RICHARD DAFT Organizzazione aziendale, Apogeo

¹¹ Ad esempio i produttori, di solito, impongono dei vincoli ai loro distributori stabilendo le zone di vendita, indicando le quantità di scorte che devono tenere in magazzino e, se la legge lo consente, fissando il prezzo minimo al dettaglio che possono far pagare.

direttamente le variabili da cui dipende il livello della domanda (prezzo, pubblicità, qualità del prodotto e dei servizi di vendita ecc.).

In assenza di integrazione, invece, le vendite dell'impresa produttrice (cfr. *fig.3.1*) non dipendono solo dal prezzo che essa fissa, ma anche dal prezzo fissato dall'impresa a valle, ovvero il rivenditore, dalla pubblicità che esso effettua, dalla qualità del servizio di vendita e, in generale, da tutta una serie di variabili (c.d. condizioni di mercato¹²) che sfuggono al controllo diretto dell'impresa produttrice.

La scelta fra integrazione e separazione dipende da una pluralità di fattori e, in particolare, dal grado di concorrenza che ciascuna impresa si trova a dover affrontare nel proprio specifico settore di riferimento¹³ (cioè, nello stadio in cui opera). In altri termini, la decisione di un'impresa di integrarsi verticalmente, di redigere contratti con restrizioni verticali o di rivolgersi al mercato è una *decisione strategica* fondamentale, infatti, influisce sul successivo comportamento in relazione ai prezzi e alle attività promozionali di quell'impresa e dei suoi rivali.

Di seguito analizzeremo gli effetti che le restrizioni verticali hanno sul benessere collettivo, trattando separatamente i casi in cui le imprese ricoprono entrambe una posizione di monopolio¹⁴, ci si trovi in una situazione di

¹²In economia, si intende per mercato il luogo (anche in senso non fisico) deputato all'effettuazione degli scambi economici del sistema economico di riferimento; secondo un'altra definizione più finalistica, il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè degli acquirenti e dei venditori. In termini equivalenti, il mercato è definito come il punto di incontro della domanda e dell'offerta.

¹³ Per approfondimenti sugli effetti economici e strategici dell'integrazione verticale si veda: D. J. COLLIS, C. A. MONTGOMERY, *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Milano, 2007.

¹⁴ Il monopolio è una forma di mercato dove un unico venditore offre un prodotto o un servizio per il quale non esistono sostituti stretti (monopolio naturale) oppure opera in ambito protetto (monopolio legale, protetto da barriere giuridiche). Deriva dal greco *μόνος* (*mònos*: «solo») e *πόλιον* (*pòlion*, da *πóλειν* — vendere). Gestione esclusiva dei traffici commerciali. Una situazione di monopolio può crearsi come conseguenza di: esclusività sul controllo di *input* essenziali (es. diamanti grezzi *De Beers*); economie di scala, laddove la curva del costo medio di lungo periodo è decrescente, ossia che un aumento della produzione, diluendo i costi su più unità di prodotto, ne riduce l'incidenza media (questa condizione può dare luogo a un monopolio naturale); un esempio è il (discusso) caso delle ferrovie; brevetti; licenze governative.

monopolio a monte e duopolio¹⁵ a valle, ed infine tratteremo il caso di mercato che presenta concorrenza a monte, tra le imprese produttrici, e oligopolio a valle tra i distributori.

Per semplicità, consideriamo il caso di un produttore (impresa A) che vende a un dettagliante (impresa B), nell'ipotesi che entrambe le imprese siano monopoliste nel loro rispettivo mercato di riferimento¹⁶. In una situazione del genere, l'impresa A deve scegliere se limitarsi a realizzare la fase produttiva e vendere poi il prodotto al dettagliante oppure integrarsi con lui (ad esempio, acquisendolo) e relazionarsi direttamente con il consumatore finale.

Supponiamo che:

— w sia il prezzo di vendita all'ingrosso, cioè il prezzo che l'impresa A pratica nei confronti dell'impresa B;

— p sia il prezzo di vendita al dettaglio, cioè il prezzo che l'impresa B pratica nei confronti del consumatore finale;

— c sia il costo marginale sostenuto dall'impresa A

— $Q = Q(p)$ sia la domanda finale, funzione del prezzo al dettaglio p ;

— L'unico tipo di contratto possibile tra l'impresa A e l'impresa B consista nella fissazione del prezzo all'ingrosso w ;

— Il dettagliante non debba sostenere altri costi all'infuori del prezzo all'ingrosso w che paga al produttore (w rappresenta, cioè, il costo marginale dell'impresa B¹⁷).

¹⁵ Un Duopolio costituisce una situazione limite della struttura di mercato oligopolistico, in cui operino due sole imprese che offrano prodotti identici, con costi marginali simili, e che entrambe conoscano le informazioni di domanda (simmetria informativa) e l'impatto delle mosse del concorrente sulla propria situazione. È una concezione teorica, sviluppata per studiare ed evidenziare le caratteristiche del modello oligopolista. Tale modello di riferimento è la base delle analisi sull'oligopolio condotte da economisti di grande rilievo, quali Cournot, Bertrand, Hotelling e Nash. Il modello di duopolio è usato come riferimento per le teorie dei giochi.

¹⁶Tale condizione viene spesso indicata con l'espressione monopoli in successione o monopoli bilaterali.

¹⁷ Tali condizione la ricaviamo dagli studi di Microeconomia, che ci dicono che un impresa in concorrenza massimizza il proprio profitto quando il ricavo marginale eguaglia il costo marginale, ma essendo il ricavo marginale pari proprio al prezzo dato dal mercato, l'impresa

Consideriamo inizialmente il caso in cui le due imprese sono integrate e operano sul mercato come se fossero un'unica grande impresa composta da un reparto di produzione e da un reparto commerciale. In questo caso, trattandosi della stessa impresa, il reparto produttivo cederà ogni capo confezionato al reparto commerciale a un prezzo equivalente al suo costo di produzione, senza applicare alcun *mark-up*. Questo prezzo è detto *prezzo di trasferimento*¹⁸ ed evidenzia il fatto che l'impresa integrata si pone l'obiettivo di massimizzare il profitto complessivo e non quello di ogni singolo reparto, per cui il reparto produttivo accetterà di lavorare senza profitti, cioè di trasferire i capi confezionati al reparto di vendita a un prezzo pari al loro costo marginale di produzione. Avremo, cioè che:

$$w = c$$

Il reparto commerciale, invece, venderà il prodotto al consumatore finale applicando al costo marginale c quel *mark-up* che consente all'impresa integrata di massimizzare il proprio profitto.

In sostanza si tratta semplicemente di risolvere un problema di massimizzazione del profitto per un monopolista¹⁹.

$$\pi_m = pQ - cQ = (p - c)Q \quad (\text{profitto dell'impresa integrata})$$

L'impresa integrata, dunque, fisserà quel prezzo di vendita P_m in corrispondenza del quale i ricavi marginali eguagliano i costi marginali, ottenendo un profitto massimo π_m pari all'area ombreggiata.

fisserà un prezzo pari al suo costo marginale. Per approfondimento J. STIGLITZ, *Microeconomia*, Bollati Boringhieri, Milano.

¹⁸ I prezzi di trasferimento sono i prezzi pagati nelle transazioni fra le divisioni che permettono di valutare la performance della divisione stessa. Ogni divisione vende a quella successiva. I prezzi non influenzano i profitti a livello dell'intera impresa ma determinano solo l'andamento figurativo delle varie divisioni; Per un approfondimento, sia consentito il rinvio a M.STRATA e M.GIUA, "*Transfer price – analisi della disciplina comunitaria dei prezzi di trasferimento*", edizioni .S.T. Gruppo Euroconference SpA., 2003

¹⁹ Per approfondimenti si invita alla lettura di: SALVATORE DOMINICK *Microeconomia: teoria e applicazioni*, Franco Angeli, Milano.

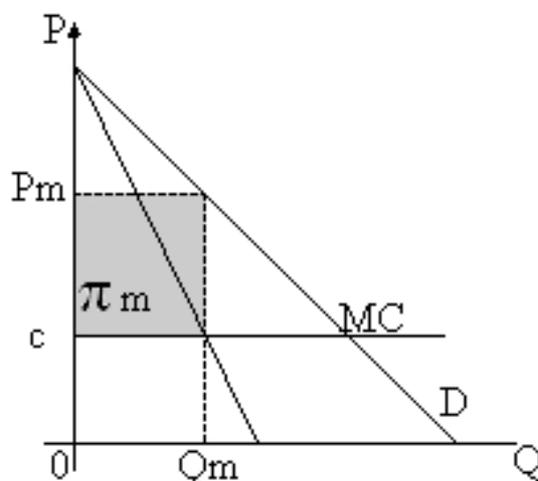


Fig.3.1: Massimizzazione del profitto per l'impresa integrata

Nel caso in cui le due imprese operino separatamente, invece, ciascuna impresa cercherà, ovviamente, di massimizzare il proprio profitto.

Se il produttore e il distributore sono entrambi monopolisti, ciascuno di essi impone un mark-up di monopolio (la differenza tra il prezzo e i costi marginali è positiva), pertanto i consumatori fronteggiano *due mark-up* anziché uno. Questo *doppio mark-up* fornisce un incentivo alle imprese ad integrarsi verticalmente o ad utilizzare le restrizioni verticali, per promuovere l'efficienza e quindi aumentare i profitti congiunti, nonché eliminare la perdita netta²⁰.

Ciò significa che:

- L'impresa A venderà i capi confezionati all'impresa B applicando al costo marginale c un *mark-up* tale da massimizzare il proprio profitto. Come nel caso precedente (vedi. fig.1), il prezzo all'ingrosso che le consente di realizzare tale obiettivo è quello corrispondente

²⁰ Il problema della perdita secca, è uno dei temi più discussi, sia in economia, che in giurisprudenza, esistono numerosi studi, su tale argomento, per approfondimenti si consiglia la lettura di: AFFERNI V., Concorrenza e mercato, Cedam, Padova, 1994; ALESSI R.- Olivieri G., La disciplina della concorrenza e del mercato, Giappichelli, torino, 1991; GOBBO F.; il mercato e la tutela della concorrenza, Il Mulino, Milano.

all'intersezione fra la curva di ricavo marginale e la curva di costo marginale cioè P_m .

Pertanto:

$$P_m = w > c$$

$$\pi_a = wQ - cQ = (w - c)Q \quad (\text{profitto impresa A})$$

— L'impresa B, a sua volta, massimizzerà il proprio profitto applicando al *suo* costo marginale ($P = w > c$) un ulteriore *mark-up*. Il prezzo finale p che le consente di realizzare il massimo profitto è, dunque, quello corrispondente all'intersezione fra la curva del ricavo marginale e la *sua* curva del costo marginale (in questo caso $P_m = w$), per cui:

$$p > P_m = w > c$$

$$\pi_b = pQ - wQ = (p - w)Q \quad (\text{profitto impresa B})$$

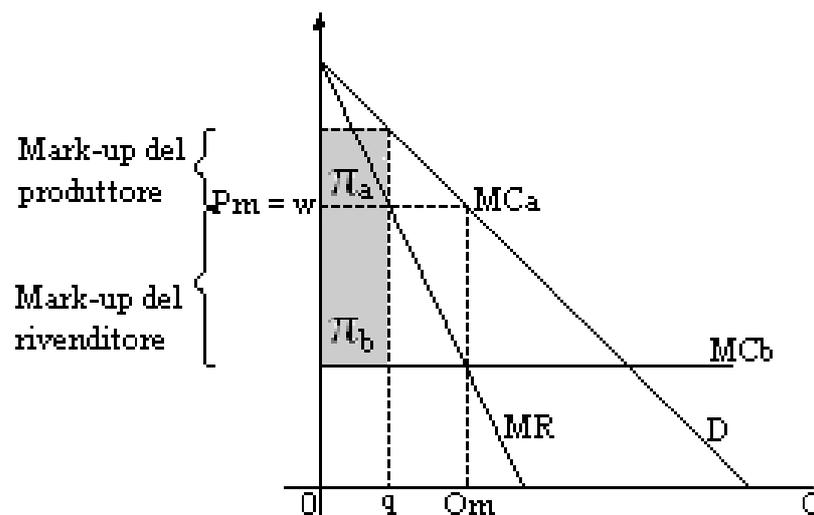


Fig.3. 2: Il problema della doppia marginalizzazione

Come risulta evidente dalla *fig. 3.2*, il prezzo di vendita del prodotto al consumatore finale è certamente più elevato rispetto al caso di integrazione fra le due imprese $p > P_m$, in quanto al costo marginale di produzione, c , vengono stavolta aggiunti due *mark-up* (uno dal produttore e uno dal rivenditore) anziché uno solo.

Ne deriva che: *la quantità prodotta è inferiore $q < Q_m$ così come è inferiore il profitto totale conseguito dalle due imprese $\pi_a + \pi_b < \pi_m$. e il benessere dei consumatori (poiché il prezzo è più elevato).*

Pertanto sia i consumatori che le imprese sono in condizioni economiche peggiori quando si determinano due monopoli in successione rispetto al caso di un'unica impresa integrata. Queste perdite di benessere forniscono grande incentivo all'integrazione²¹.

Non sempre però l'integrazione è attuabile, ad esempio, se il produttore è giapponese e il distributore italiano, può essere troppo costoso per l'impresa giapponese integrarsi verticalmente nella distribuzione.²²

Una semplice formalizzazione di quanto detto finora, sarà utile a chiarire il concetto. L'obiettivo dell'impresa integrata verticalmente è:

$$\max_{p, e_1, e_2} \pi_{vi} = (p - c)(v - e_1 - e_2 - p) - e_1^2 - e_2^2$$

Risolvendo il sistema delle tre condizioni del primo ordine:

$$\frac{\partial \pi_{vi}}{\partial e_{1t}} = p - c - 2e_t = 0 \quad (t = 1, 2)$$

²¹ Se l'impresa integrata produce in modo efficiente quanto le imprese distinte, l'integrazione è un vantaggio economico per tutti. Anche se l'impresa integrata è meno efficiente, l'effetto desiderabile di eliminare uno dei mark-up di monopolio può più che compensare questo effetto negativo. È possibile però che alcune fusioni verticali siano remunerativo a livello privato, ma non socialmente desiderabili, e che alcune fusioni socialmente desiderabili non siano redditizie dal punto di vista privato (Ross 1990)0

²² Si veda: D.CARLTO, M PERLOFF, Organizzazione industriale, McGraw-Hill, Milano.

$$\frac{\partial \pi_{vi}}{\partial p} = v + e_1 + e_2 - 2p + c = 0$$

Si ottengono le seguenti relazioni:

$$e_1 = e_2 = e_{vi} = (v - c)/2; p_{vi} = v.$$

Ogni rivenditore vendere $q_{vi} = (v - c)/2$. Andando a sostituire ricaviamo le espressioni del surplus dei produttori, del surplus dei consumatori e del benessere sociale:

$$PS_{vi} = \pi_{vi} = \frac{(v - c)^2}{2} \quad CS_{vi} = \frac{(v - c)^2}{2} \quad W_{vi} = (v - c)^2$$

Ancora una volta, l'integrazione verticale è più efficiente, poiché $W_{vi} = W_I$.

Tuttavia, eliminando una delle ipotesi su cui si è basato sin qui il nostro ragionamento (quella secondo cui il rapporto tra impresa a monte e impresa a valle è regolato solo dal prezzo all'ingrosso), è possibile giungere a una diversa conclusione.

3.2.2: Tariffe a due stadi e benessere collettivo

Una strategia che il produttore può adottare, al fine di replicare gli effetti di una situazione di integrazione verticale, è quella di stabilire, un sistema di prezzi più complesso. Supponiamo, ad esempio, che le due imprese stipulino un contratto il cui oggetto non sia la semplice fissazione del prezzo all'ingrosso w , ma che, l'impresa A, possa imporre all'impresa B il pagamento di una somma f quale condizione per poter lavorare con lei. Ciò significa che l'impresa B, per ottenere i capi confezionati dall'impresa A, dovrà pagare una

quota fissa f , detta *tassa di franchising*²³ (anche se, in realtà, un contratto di *franchising*²⁴ non si può ridurre alla semplice fissazione di una somma fissa f), e un prezzo unitario all'ingrosso pari a w .

Si tratta, a ben vedere, di un'applicazione concreta di una *tariffa a due stadi* in cui la presenza di una quota fissa fa sì che il prezzo unitario diminuisca al crescere delle unità acquistate (si parla, infatti, di *prezzo non lineare* o di *contratto non lineare*).

Supponiamo che, invece di far pagare al distributore un prezzo unitario pari a w , maggiore del suo costo marginale c , il produttore faccia pagare esattamente c (il costo marginale). In questo caso il distributore porrà i propri ricavi marginali uguali ai propri costi marginali (che in questo caso sono anche per quest'ultimo pari a c) e di conseguenza troverà la quantità che gli massimizza i profitti proprio in Q_m . Se il produttore facesse pagare solo c per unità, però otterrebbe profitti pari a zero, e il distributore si assicurerebbe tutta la rendita di monopolio. Il produttore può, tuttavia, ottenere profitti positivi mediante la *franchise fee* (f)²⁵. La soluzione ottimale consiste nel fissare una quota fissa (f) pari proprio al profitto di monopolio π_m (cioè, pari al profitto

²³ E' un compenso che il *franchisor* richiede al *franchisee* alla firma del contratto. I motivi che giustificano il diritto di entrata variano da *franchisor* a *franchisor*. Questo è dovuto dal franchisee per i seguenti apporti del *franchisor*: la licenza d'uso del marchio e degli eventuali brevetti depositati dal *franchisor*, la cessione del pacchetto di *franchising*, l'uso del manuale operativo, la formazione iniziale, l'assistenza tecnica nella fase di lancio del punto di vendita, il diritto di esclusiva, se previsto, e la formazione iniziale.

²⁴ Il franchising viene definito come: "...una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante o franchisor) ed uno o più imprenditori (affiliati o franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale: a) l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzo della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il proprio know-how ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante; b) l'affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante, nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché nel rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite. In Italia il franchising è regolamentato dalla Legge 6 maggio 2004, n. 129

²⁵ In effetti quando ci sono molti distributori potenziali, questo metodo consente al produttore di ottenere gli stessi profitti che otterrebbe se fosse integrato verticalmente nella distribuzione. Il produttore può mettere in vendita il diritto ad essere distributore esclusivo del suo prodotto con garanzia contrattuale in base alla quale il prezzo unitario all'ingrosso per il distributore è pari a c .

ottenibile in caso di integrazione verticale) e un prezzo all'ingrosso pari al costo marginale c :

$$f = m \cdot p - cQ$$

$$w = c$$

In questo modo si elimina il problema della *doppia marginalizzazione*, in quanto l'impresa A non applica alcun *mark-up* ai suoi costi marginali. Si ripropone, quindi, una situazione simile a quella che abbiamo esaminato nel caso di integrazione verticale, in cui il reparto di produzione cede i capi confezionati a un prezzo uguale al loro costo marginale, rinunciando a ottenere profitti dalla cessione dei singoli prodotti. Di conseguenza, l'impresa B, sostenendo un costo marginale w identico al costo marginale c sostenuto dall'impresa A, fisserà il prezzo finale al livello ottimale, cioè al prezzo P_m che sarebbe stato fissato dall'impresa integrata.

In altri termini l'impresa a monte può fare dell'impresa a valle il *residual claimant* di tutti i profitti generati sul mercato, predisponendo uno schema di prezzo non lineare $f = wq$, e fissando $w = c$. Il problema di massimizzazione dell'impresa a valle diventa dunque:

$$\max_p \pi_D^{ff} = (p - c)(a - p) - F$$

Ovviamente la soluzione a questo problema è rappresentata dal prezzo e dalla quantità di integrazione verticale, ovvero,

$$p^{vi} = \frac{a+c}{2} \quad e \quad q^{vi} = \frac{a-c}{2}$$

poiché la componente fissa non incide sulla condizione del primo ordine. La distribuzione dei profitti (coincidenti con quelli di integrazione verticale) dipenderà dalla componente f , dal momento che l'impresa a valle e quella a monte riceveranno esattamente:

$$\pi_P^{ff} = \frac{(a-c)^2}{4} - f \quad e \quad \pi_V^{ff} = f$$

Se l'impresa a monte possiede tutto il potere contrattuale, allora essa potrà fissare $f = \frac{(a-c)^2}{4}$ così ottenendo tutti i profitti della catena verticale. La differenza fondamentale sta nel fatto che questa volta l'impresa A assorbe l'intero profitto di monopolio π_m attraverso la tasso di franchising f ²⁶.

Pertanto, se le due imprese possono stipulare contratti non lineari che prevedano l'adozione di una tariffa a due stadi, la soluzione ottimale per l'impresa a monte può consistere anche nel rimanere separata dall'impresa a valle, a condizione di fissare una tasso di franchising, ovvero la componente fissa di prezzo, pari al profitto di monopolio e un prezzo all'ingrosso pari ai costi marginali. In tal caso, l'integrazione verticale non è più strettamente necessaria. In realtà un'osservazione del tutto generale è che: *in presenza di una tasso di franchising, il problema di massimizzazione del profitto dell'impresa a monte è sostanzialmente equivalente alla massimizzazione dei profitti congiunti*, salvo poi fissare la massima tasso di franchising che l'impresa a valle è disposta ad accettare.

Questa considerazione richiede però diverse precisazioni: in primo luogo abbiamo assunto che non ci sia competizione né a monte, né a valle (ipotesi di monopoli in successione). Se ci sono diverse imprese a valle in competizione tra loro, il risultato, che la tasso di franchising è sufficiente a catturare l'intero profitto di monopolio non è più necessariamente valido. Questa possibilità è considerata nel proseguo di questo lavoro. Un'altra precisazione è che abbiamo considerato il caso di informazione completa. Se l'impresa a monte non conosce i costi dell'impresa a valle, può essere ottimale fissare il prezzo all'ingrosso non costante e maggiore dei costi marginali. Infine, l'analisi che precede mostra come una particolare restrizione verticale (la tasso di

²⁶ Cfr.: MOTTA, POLO; Antitrust, Il Mulino 2004

franchising), possa essere usata a monte per aumentare i profitti (e consenta di ottenere la situazione ottimale anche se le imprese sono separate). Tuttavia la tassa di franchising non è il solo modo in cui l'impresa a monte può raggiungere il suo obiettivo²⁷.

Un altro metodo, per ottenere gli stessi vantaggi di una integrazione verticale, senza però doverne sostenere i costi, potrebbe essere quella di porre in essere delle azioni che permettono all'impresa a monte, di attivare la concorrenza a valle (creare, quindi, una situazione di monopolio a monte e concorrenza a valle). La presenza di due (o più) rivenditori in competizione fra loro modifica radicalmente le conclusioni a cui siamo appena giunti.

Consideriamo il caso in cui ci sono due imprese a valle²⁸. Assumiamo come abbiamo fatto prima, che i costi marginali del produttore siano pari a c , mentre ciascun rivenditore non ha altri costi variabili oltre al prezzo all'ingrosso w . Supponiamo anche che i rivenditori non siano soggetti a vincoli di capacità produttiva, in altri termini, i rivenditori possono acquistare tutto quello che vogliono dal produttore.

In questo caso, infatti, la fissazione da parte dell'impresa A di un prezzo all'ingrosso pari ai costi marginali ($w = c$) non è di per sé sufficiente a indurre i due rivenditori a fissare un prezzo di vendita equivalente al prezzo di monopolio P_m , in quanto ciascuno dei due sarebbe indotto a ridurre anche di poco il prezzo al fine di acquisire l'intera domanda finale. Si verrebbe, dunque, a creare la situazione prevista dal *paradosso di Bertrand*²⁹, in cui le due imprese scatenano una guerra di prezzo che le porterà a fissare un prezzo pari

²⁷ Cfr.: BESANKO D. E PERRY M.K., Equilibrium incentives for exclusive dealing in a differentiated products oligopoly, The Rand Journal of Economics, 1993.

²⁸ Tutti i risultati che presenteremo si possono comunque estendere al caso in cui ci sono n imprese.

²⁹ Nel modello di Bertrand, le imprese, considerano i prezzi come variabili strategiche. Ogni impresa fissa un prezzo differente per il proprio prodotto ed i consumatori acquistano il prodotto dall'impresa che pratica il prezzo più basso. Se le imprese hanno la stessa struttura di costi, praticheranno lo stesso prezzo, ed avranno la stessa quota di mercato, ovvero $y_1=y_2$. Se una della due imprese ha un costo inferiore rispetto all'altra, praticherà un prezzo più basso, e conquisterà l'intero mercato. Per approfondimenti sul tema si veda : L.CABRAL , Economia industriale; IBS.

ai costi marginali ($p = w = c$) e ad azzerare i propri profitti. Essendo nulli i profitti delle due imprese a valle, l'impresa a monte non potrà fissare alcuna tassa di franchising, per cui anche i suoi profitti (che dipendono esclusivamente dall'ammontare di questa tassa) saranno pari a zero.

In una situazione del genere, è interesse dell'impresa a monte limitare la competizione di prezzo fra i rivenditori, ad esempio fissando un prezzo di vendita all'ingrosso pari al prezzo di monopolio ($w = P_m$). In questo modo, infatti, i rivenditori non avrebbero alcun margine per ridurre il prezzo e sarebbero costretti a mantenere un prezzo di vendita finale pari a P_m (cioè al loro costo marginale), in quanto qualsiasi riduzione li costringerebbe a subire delle perdite. L'intero profitto di monopolio verrebbe, dunque, assorbito dall'impresa a monte, senza che sia necessario fissare una tassa di franchising:

$$f \square 0$$

$$p \square w \square P_m$$

Tuttavia, come ormai sappiamo bene, il caso in cui le due imprese competono à la *Bertrand* è un caso limite raramente riscontrabile nella realtà.

Nella maggior parte dei casi, esse cercano di evitare una *guerra di prezzo* spostando la competizione su altri elementi (ad esempio, differenziandosi dal concorrente attraverso una migliore qualità del servizio di vendita³⁰) o cercando di giungere ad accordi collusivi.

³⁰ La strategia di *differenziazione*, con il connesso vantaggio di differenziazione, è la capacità dell'impresa di imporre un *price premium* per i propri prodotti superiore ai costi sostenuti per *differenziarli*, cioè dotarli di caratteristiche uniche che abbiano un qualche valore per i propri clienti al di là della semplice offerta di un prezzo basso. I rischi connessi a tale strategia possono derivare dal fatto che il consumatore non riconosca il fattore differenziale o non sia disposto a pagarlo, la contraffazione o l'imitazione. Per approfondimenti si veda: F.FONTANA, M.G. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano; GRANT, ROBERT M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna; PORTER, MICHAEL (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press; VALDANI ENRICO (2003) *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas.

Fra la collusione perfetta (competizione minima) e il comportamento à la *Bertrand* (competizione massima) esiste, quindi, una serie di situazioni intermedie in cui le imprese a valle competono più o meno duramente (si ricordi il *duopolio di Cournot*³¹). In questi casi, l'impresa a monte può conseguire il profitto di monopolio anche fissando un prezzo all'ingrosso inferiore a P_m .

In generale, quanto maggiore è il grado di competizione fra i rivenditori, tanto maggiore sarà il prezzo all'ingrosso ottimale che il produttore dovrà fissare per ottenere il profitto di monopolio P_m . Nel caso limite di competizione à la *Bertrand* tale prezzo dovrà essere pari al prezzo di monopolio P_m , mentre nei casi intermedi sarà compreso tra c e P_m .

Se l'impresa a monte impone all'impresa a valle un prezzo di rivendita pari a:

$$p = p^{vi} = \frac{a + c}{2}$$

Ciò permetterà di massimizzare il surplus della struttura verticale. Il modo

³¹ L'oligopolio di Cournot è un modello economico utilizzato per descrivere una struttura industriale in cui le aziende decidono, in modo indipendente e contemporaneamente, la quantità di output che produrranno. Prende il nome da Antoine Augustin Cournot (1801-1877) che aveva studiato la competizione in un duopolio di acque minerali. Le sue caratteristiche principali sono: a) È presente più di un'impresa, e tutte le imprese producono un prodotto omogeneo (ovvero, non vi è differenziazione di prodotto); b) Le imprese non cooperano, non c'è fra loro collusione; c) Le imprese hanno potere di mercato: la decisione di ogni azienda su quanto produrre influenza il prezzo di mercato; d) Il numero di imprese è dato, e) Le imprese competono in termini di quantità, che scelgono simultaneamente, f) Le imprese attuano un comportamento strategico, cercando di massimizzare il loro profitto date le decisioni dei concorrenti. Un'assunzione essenziale del modello è che ogni impresa mira alla massimizzazione del profitto, basandosi sull'aspettativa che le proprie decisioni di output non avranno effetti sulle decisioni dei concorrenti. Il prezzo è una funzione, nota a tutte le imprese, che dipende dall'output totale ed è decrescente all'aumentare dell'output totale. Tutte le imprese conoscono il numero dei concorrenti presenti sul mercato e considerano la loro quantità di produzione come data. Ogni impresa ha una funzione di costo $c_i(q_i)$, che generalmente si assume essere conoscenza comune. Le imprese possono essere identiche o differire nelle funzioni di costo e il prezzo di mercato è individuato dalla condizione che la domanda eguagli la quantità prodotta dal totale delle imprese. Ogni impresa valuta la sua domanda residua in base al comportamento delle altre, considerato come un dato, e si comporta conseguentemente come un monopolista. Per approfondimenti sul tema si rinvia a: L.CABRAL, *Economia industriale*, IBS.

in cui l'impresa a monte e quella a valle spartiscono questo surplus dipenderà dal prezzo all'ingrosso w . Se l'impresa a monte concentra su di sé tutto il potere contrattuale, allora essa sceglierà

$$w = p^{vi} = \frac{a + c}{2}$$

Impossessandosi di tutto il surplus dei produttori. Più in generale, quanto più è alto w , tanto più alta è la quota di surplus che andrà all'impresa a monte. Un risultato identico si avrebbe se l'impresa a monte fissasse un prezzo minimo di rivendita pari a

$$\bar{p} = p^{vi} = \frac{a + c}{2}$$

Tale scelta, infatti obbligherebbe l'impresa a valle a vendere ad un prezzo pari a $p < \bar{p}$. A quel punto, qualunque sia il prezzo all'ingrosso, l'impresa a valle sceglierebbe esattamente $p = \bar{p}$ (ed ancora una volta la divisione del surplus dipenderebbe solo dal prezzo all'ingrosso w).

3.3: Il problema del *free-riding* tra i rivenditori.

Come accennato in precedenza, per i rivenditori la qualità del servizio di vendita rappresenta la via privilegiata per differenziarsi dai concorrenti e allentare la competizione sul prezzo. Si tratta, tuttavia, di una strada difficile da percorrere. Il problema principale sta nel fatto che, accanto alle esternalità³²

³² Le esternalità si verificano quando l'azione di un soggetto causa delle conseguenze (positive o negative) nella sfera di altri soggetti, senza che a questo corrisponda una compensazione in termini monetari (ovvero venga pagato un prezzo definito attraverso una libera contrattazione di mercato). In questo senso, un'esternalità è un bene per il quale non esiste un prezzo di mercato. Perché si parli di esternalità occorre che essa derivi da una azione non intenzionale: un agricoltore che coltivando migliora il paesaggio agricolo produce una esternalità positiva, mentre un individuo che cura il suo orto per il piacere del vicinato non produrrà alcuna esternalità. L'esternalità è quindi l'effetto di una transazione fra due parti che ricade verso una terza (soggetto esterno), che però non ha avuto alcun ruolo decisionale nella transazione stessa.

verticali, cioè tra produttori e rivenditori che commercializzano i prodotti, di frequente esistono altre esternalità c.d. orizzontali, che determinano un esito inefficiente dal punto di vista dell'intera struttura verticale.

Nel caso in cui i distributori devono sostenere un notevole impegno di vendita (pubblicità, sale di esposizione, addestramento del personale, ecc.), è probabile che qualcuna *faccia il furbo*, perché l'impegno di ciascun distributore va in parte a beneficio anche degli altri. Un distributore che non riesce a cogliere tutti i benefici derivanti dal suo impegno per vendere, ha quindi, un incentivo a ridurre tale impegno e quindi a vendere un quantitativo minore del prodotto. Il fatto che qualcuno faccia il furbo è quindi un problema che sorge perché i distributori non vengono compensati individualmente per l'impegno profuso nella vendita. Supponiamo che un distributore (B1) pubblicizzi molto il bene di un produttore, bene che però viene venduto anche da un altro distributore. Il primo distributore crea la domanda del bene, che va a beneficio di entrambi i distributori, mentre il secondo distributore non sostiene alcun costo. In questa situazione, il primo distributore è scarsamente incentivato a investire in pubblicità, perché non gode di tutti i benefici derivanti da questa attività.

Esistono molti esempi in cui si verifica il questo problema, meglio noto come free riding. La vendita di molti beni durevoli (ad esempio, automobili, impianti hi-fi, ecc) richiede un grande salone per esporre i prodotti, in modo che i consumatori possano scegliere il modello che soddisfa meglio le loro particolari esigenze. Ovviamente, questi saloni hanno un costo, così come anche, l'ampiezza del campionario in esposizione. Se solo un distributore ha una bella sala di esposizione, con tutta la gamma di prodotti, i clienti si recheranno là per decidere quale prodotto acquistare, ma possono poi decidere di acquistare da altri distributori con sale meno attrezzate e scorte più ridotte. Questi distributori possono far pagare un prezzo più basso del primo, perché i loro costi sono, ovviamente, inferiori. Pertanto nessun rivenditore ha incentivo

a tenere una sala d'esposizione con tutta la gamma di prodotti³³.

Un altro caso in cui è possibile il free-riding si verifica quando il personale di vendita di un distributore deve essere qualificato per poter vendere un prodotto. I venditori di computer sono un buon esempio. Se un distributore ha un personale di vendita altamente qualificato, i clienti vanno da quel distributore apprendono molto sulle caratteristiche del prodotto. Alcuni di loro in seguito possono acquistare a un prezzo inferiore da un distributore (spesso una società di vendita on-line), senza personale addestrato. I discount possono vendere a prezzi più bassi, anche, perché non sostengono costi di addestramento. Ancora una volta il distributore ha un basso incentivo ad assumere personale altamente qualificato.

Simile è la situazione riguardante la *certificazione*. In questo caso non ci sono servizi espliciti alla vendita; quella che viene garantita è la reputazione del distributore, che garantisce l'alta qualità del prodotto venduto. Ad esempio, è risaputo che certe catene di negozi vendono solo abbigliamento di moda di alta qualità. Altri negozi che vendono la stessa merce possono sfruttare questa situazione: i loro prodotti sono stati infatti "certificati" dalla catena di negozi che avendoli scelti, ne attesta l'alta qualità e il fatto che sono di moda. Gli altri negozi sfruttano la fama del distributore che fornisce la certificazione e non investono per costruirsi a loro volta una buona reputazione. Questa situazione crea un dilemma per il produttore (Marvel e McCafferty 1984³⁴). Se egli vende solo ai negozi di qualità elevata, può non ottenere una distribuzione sufficientemente ampia del proprio prodotto. Se vende a tutti i negozi, quelli di

³³ Un esempio, che non possiamo non citare, riguarda un comportamento simile, avuto da un rivenditore di HI-FI situato nei dintorni del campus di Berkley, dell'università della California. Accanto ad un venditore al dettaglio che vendeva impianti stereofonici in una sala di esposizione sofisticata e ben rifornita, aprì un discount. Quest'ultimo aveva soltanto un magazzino con esposte scatole di impianti stereo ancora imballati, impilate l'una sull'altra. Il negozio esponeva in vetrina un cartello scritto grossolanamente a mano che diceva: "*andate nel negozio qui accanto, scegliete quale impianto volete, poi venite qui a comprarlo a prezzo scontato*".

³⁴ MARVEL E MCCAFFERTY, The Law and Economics of Resale Price Maintenance, in Review of Industrial Organization, 1984.

qualità elevata possono non essere in grado di sfruttare adeguatamente a propria reputazione.

Un ultimo esempio in cui è possibile il free riding si verifica quando la *reputazione del prodotto*, che il negoziante può influenzare, influisce sulla domanda globale del prodotto. Immaginiamo, ad esempio, una catena di ristoranti appartenenti a proprietari indipendenti che vendono tutti lo stesso marchi (*Mc Donald's, Burger King*, ecc.). Il marchio ha una certa reputazione che attira i clienti. Se un ristorante decide di barare sulla qualità e servire alimenti di qualità inferiore rispetto agli altri ristoranti della stessa catena, la reputazione del marchio peggiora e tutti i distributori appartenenti a quella catena ne soffrono. L'impresa che bara perde la reputazione, ma se i clienti fanno affidamento principalmente sulla reputazione del marchio e non su quella del singolo ristorante, la diminuzione della domanda del ristorante che il furbo può essere compensata dalla diminuzione dei costi di produzione, per esempio, se il ristorante si trova lungo l'autostrada e ha pochi clienti abituali, trova remunerativo abbassare la qualità e barare basandosi sulla reputazione del marchio.

Nel caso si verifichi una delle situazioni citate può accadere che i consumatori più sensibili al prezzo si rechino prima da B_1 al fine di acquisire tutte le informazioni sui prodotti disponibili e poi da B_2 per acquistare il prodotto preferito al prezzo più basso. In questo modo, il rivenditore B_2 (che non investe nulla per promuovere il prodotto e per assumere personale qualificato) viene indebitamente avvantaggiato dagli investimenti effettuati dal suo concorrente (si comporta, cioè, da *free rider* sfruttando una esternalità positiva). Poiché è del tutto evidente che il rivenditore B_1 non sarà contento di lavorare e spendere per il concorrente, anch'egli ridurrà l'entità dei propri investimenti promozionali fino a portarli al livello del rivenditore B_2 .

Esiste, cioè, una tendenza al *livellamento in basso* della qualità del servizio di vendita che, in ultima analisi, danneggia il produttore, il quale non potrà ovviamente beneficiare dei vantaggi di una distribuzione eccellente, e

danneggia altrettanto i consumatori, i quali traggono beneficio dal miglioramento delle condizioni di commercializzazione, soprattutto nei casi in cui la domanda finale è strettamente connessa alla qualità di tale servizio³⁵.

I produttori incoraggiano l'impegno da parte dei distributori per aumentare la domanda, accrescendo quindi i loro profitti. Poiché però la possibilità di *free-riding* riduce l'incentivo dei distributori a promuovere il prodotto, l'impresa produttrice utilizza una varietà di restrizioni verticali per tentare di risolvere questo problema. Alcune di queste restrizioni creano un *diritto di proprietà* rispetto all'impegno dei distributori per incrementare le vendite³⁶. In altre parole, queste restrizioni sono concepite in modo da consentire ai distributori di assicurarsi buona parte dei benefici derivanti dal loro impegno a vendere.

3.4: Le *price restrains* (restrizioni di prezzo) e la riduzione del parassitismo³⁷.

3.4.1 il prezzo di rivendita imposto (RPM)

Una delle possibili soluzioni, al problema consiste *nell'imporre un prezzo di rivendita* ai distributori. (*reselase price maintenance RPM*). Il prezzo di rivendita imposto è uno dei contratti che più frequentemente viene utilizzato, nella gestione delle relazioni verticali, il produttore può imporre al rivenditore sia un prezzo minimo, che un prezzo massimo, di rivendita.

Più precisamente, l'impresa a monte può imporre alle imprese a valle un *prezzo minimo*, sufficientemente alto, tale da indurre tutti i rivenditori ad adeguarsi a esso (un prezzo ancora più alto, infatti, sarebbe decisamente fuori mercato e tutti i consumatori si rivolgerebbero all'impresa più economica). In tal modo, i diversi distributori, praticerebbero lo stesso prezzo e nessun

³⁵ Cfr.: D.W. CARLTON, J.M. PERLOFF, *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill, Milano.

³⁶ Cfr.: L. PROPERETTI, M. SIRAGUSA, *Economia e diritto antitrust*, Carocci Editore.

³⁷ Il termine parassitismo, viene utilizzato come sinonimo di *Free-riding*.

consumatore avrebbe più convenienza a rivolgersi al rivenditore che offre il peggior servizio di vendita. Questi accordi quindi, creano un incentivo ai venditori al dettaglio a concertare l'impegno concorrenziale su variabili diverse dal prezzo; se ad esempio il prezzo all'ingrosso che paga il distributore è 10 e il prezzo minimo al dettaglio è 20, ogni venditore è incentivato a spendere fino a 10 per attirare un maggior numero di clienti, investendo in: pubblicità; addestramento del personale; o sale di esposizione sofisticate. I vincoli sul prezzo minimo spostano la concorrenza tra i distributori sull'impegno a vendere anzi che sulla riduzione dei prezzi³⁸.

L'imposizione di un prezzo minimo permette, quindi, ai distributori più virtuosi, di appropriarsi di tutto il beneficio legato all'aver assunto personale qualificato e, nello stesso tempo, stimola quelli meno attivi, dal punto di vista concorrenziale, a migliorare la qualità del suo servizio di vendita per non soccombere davanti al concorrente. *Bloccando la competizione sul prezzo, si crea una tendenza al livellamento in alto delle attività promozionali che fa crescere la domanda dei consumatori e i profitti del produttore. Di certo l'RPM è efficace solo se il prezzo finale è osservabile.*

3.4.2: Le clausole di quantity forcing (quantità minime).

Alternativamente l'imposizione di *una quantità minima* permetterebbe, al produttore, di ottenere lo stesso risultato dell'integrazione verticale, poiché obbligherebbe il rivenditore ad aumentare le vendite al livello ottimale per la struttura integrata. Difatti, la conseguenza principale di prezzi troppo alti è che

³⁸ Molti paesi vietano l'imposizione del prezzo al dettaglio che è stato dichiarato illegale in Canada nel 1951, dalla Svezia nel 1954, dalla Danimarca nel 1955, dal Regno Unito nel 1965 e dagli Stati Uniti nel 1976. Nei paesi in cui è legale, tale meccanismo viene usato ampiamente. Prima che fosse proibito nel Regno Unito nel 1956, il 44% delle spese dei consumatori riguardava articoli con prezzo imposto. Altri studi indicano che nel 1960 la suindicata percentuale oscillava ormai tra il 25% e il 40%. In uno studio canadese si stima che il 20% dei prodotti venduti nei negozi di drogheria e il 59% di quelli venduti nelle farmacie del Canada avevano un prezzo imposto. In Svezia il 30% dei beni di consumo erano interessati da tale meccanismo. Un altro studio indica che, prima del divieto, negli USA gli articoli con prezzo imposto rappresentavano una percentuale variabile tra il 4 e 10% delle vendite al dettaglio. Si veda .D. CARLTON, J. PERLOFF, Organizzazione industriale, McGraw-Hill, Milano..

si vendono quantità ridotte ai consumatori finali, quindi, l'impresa a monte, per ripristinare l'efficienza può costringere il rivenditore a comprare il numero di unità $q^{vi}=(a+c)/2$, oppure equivalentemente può imporgli una quantità minima, ossia stabilire che il rivenditore compri almeno $q \geq \bar{q} = q^{vi}$. In tal caso, il rivenditore sceglierebbe proprio la quantità di efficienza, $q = q^{vi}$. Come nel caso precedente sarà il livello del prezzo all'ingrosso a determinare la distribuzione del surplus dei produttori. Se l'impresa a monte detiene tutto il potere contrattuale, allora essa sveglierà $w = p^{vi}$ e si approprierà di tutti i profitti della struttura verticale.

3.5 Non price restrains ed effetti sul benessere collettivo.

3.5.1. Il monopolio locale: vantaggi ed effetti distorsivi.

Un'altra delle restrizioni verticali più comuni è il *monopolio locale* (*clausola dei territori esclusivi*), in base al quale, si stabilisce contrattualmente, che, un distributore è l'unico a poter vendere un prodotto in una determinata area, il distributore ottiene diritti di monopolio sui clienti che acquistano in quel territorio. Il monopolio locale di solito include la promessa da parte dei produttori, che non sarà consentito ad altri distributori di collocarsi entro una certa distanza dal distributore esistente. Ad esempio, un concessionario FIAT può avere una clausola nel suo contratto che impedisce alla FIAT di aprire altre concessionarie in un raggio di alcuni chilometri. Concedendo un monopolio geografico al distributore, il produttore lo isola dalla concorrenza. Questo isolamento può essere essenziale se il distributore vuole sfruttare i benefici derivanti dal suo impegno a vendere. Ovviamente, creare un potere di mercato a favore del distributore porta alla realizzazione del doppio mark-up di monopolio. Pertanto, un produttore può essere costretto a imporre anche altre restrizioni³⁹.

³⁹ Un'ulteriore tipologia, molto comune, di restrizione verticale è la *limitazione del numero di distributori*. L'effetto di questa limitazione è simile a quello del monopolio locale, in altre parole, viene ridotta la concorrenza potenziale, e in questo modo i vantaggi derivanti dall'impegno a vendere ricadono maggiormente sul distributore. Ancora una volta il produttore

3.5.2: *La pubblicità a monte.*

Un altro metodo che può essere usato dal produttore per ridurre il problema del free riding consiste nel *fa pubblicità al posto dei distributori*⁴⁰. Se il produttore si fa carico dell'impegno a vendere e gestisce direttamente la pubblicità, non deve preoccuparsi che qualcuna tra i distributori faccia il furbo sfruttando l'impegno a vendere degli altri. Un produttore che fa pubblicità e stimola la domanda del suo prodotto può addebitare questo servizio a ciascun distributore mediante prezzi all'ingrosso più elevati o un canone di concessione più alto il problema insito nell'internalizzazione di questa funzione (marketing) è che la pubblicità appropriata può variare a seconda della zona. In questo senso, il distributore locale gode di un vantaggio del produttore nel determinare la strategia più adeguata per la sua zona. Se i distributori locali non beneficiano di alcun vantaggio comparato nell'effettuare la pubblicità, il produttore, a parità di altre condizioni, dovrebbe integrarsi verticalmente.

Una soluzione a questo problema consiste nella pubblicità decisa in modo cooperativo, in cui il produttore conviene di pagare parte dei costi pubblicitari sostenuti dai distributori. con questo accordo di collaborazione la responsabilità della pubblicità è nelle mani della parte in possesso di maggiori informazioni, il distributore locale, e la sovvenzione della pubblicità da parte del produttore impedisce che qualcuno faccia il furbo e riduca dunque l'incentivo dei distributori a fare pubblicità. In questi accordi di collaborazione il produttore in effetti controlla l'impegno a vendere dei distributori ed è disposto a remunerarli.⁴¹

deve però tenere conto del problema del doppio markup di monopolio dovuto al potere di mercato che attribuisce ai singoli distributori.

⁴⁰ Si veda: D. CARLTON, J. PERLOFF, *Organizzazione industriale*, McGraw-Hill, Milano.

⁴¹ Un'ultima soluzione potrebbe essere quella del controllo diretto dell'impegno a vendere profuso dai distributori, con una relativa ricompensa, ad esempio con l'invio di quantità maggiori o in modo più tempestivo quando la domanda è insolitamente elevata. Tuttavia questo tipo di controllo risulta essere molto costoso e complesso anche dal punto di vista organizzativo.

3.5.3: Il Controllo Indiretto.

Come abbiamo visto esistono numerosi esempi in cui la domanda finale dei consumatori dipende dagli investimenti realizzati dai rivenditori, abbiamo visto: automobili, personal computer, capi d'abbigliamento, gioielli, e così via. In tutti questi mercati viene praticato un prezzo imposto, o lo è stato in passato. Esiste tuttavia, dal punto di vista del free riding, una differenza sostanziale, tra le automobili o i PC e l'abbigliamento, infatti nel nell'ultimo caso il problema risulta essere molto meno evidente. Per esempio, nel caso dei capi d'abbigliamento appunto, un servizio di vendita importante è la presenza di cabine di prova piacevoli e comode, ma l'idea che un consumatore si provi un paio di jeans in un negozio e poi vada a comprarli in un altro, dove i prezzi sono leggermente più bassi, non è molto convincente. Ma allora, in questi casi, qual è la giustificazione del prezzo imposto?

Come abbiamo visto, se il produttore può imporre ai rivenditore una tassa fissa, allora l'obiettivo del produttore diventa, in effetti, quello di massimizzare i profitti totali (cioè la somma dei profitti del produttore più quelli dei rivenditori). Ora, i profitti totali dipendono dalla domanda dei consumatori, che a sua volta, è funzione del prezzo al dettaglio p_i , e dallo sforzo promozionale esercitato dai rivenditori, s_i . siano p^* e s^* i livelli ottimali del prezzo e degli investimenti promozionali. Il problema è se il produttore possa riuscire a indurre i dettaglianti a scegliere proprio i livelli ottimali p^* e s^* utilizzando una tariffa a due stadi (f, w). Nell'analisi, dei modelli non lineari, condotta precedentemente, assumendo che non ci fossero investimenti promozionali, abbiamo visto che la risposta era affermativa. In particolare, abbiamo visto che se i rivenditori sono in competizione tra loro, allora il produttore fisserebbe un prezzo all'ingrosso elevato e una tassa fissa bassa (o perfino negativa). Chiediamoci ora se questa strategia possa riuscire a generare livelli di sforzo promozionale ottimali.

Gli investimenti promozionali fanno aumentare le vendite. Dal punto di vista del rivenditore, il beneficio marginale di questo investimento è pertanto proporzionale al margine di profitto che egli ottiene per ogni unità di bene che

viene venduta ($\tilde{p} - w$). In altri termini, vendere un'unità in più del bene implica un profitto aggiuntivo del rivenditore pari a $\tilde{p} - w$. Se il rivenditore ottiene un margine di profitto basso, il suo incentivo ad aumentare le vendite sarà corrispondentemente basso. Tuttavia, da un punto di vista aggregato, cioè dal punto di vista congiunto del produttore e dei rivenditori, il guadagno marginale che si ottiene dall'investimento promozionale sarebbe proporzionale a $\tilde{p} - c$ che è maggiore di $\tilde{p} - w$, perché w è maggiore di c . Perciò concludiamo c'è un conflitto tra l'obiettivo di indurre i rivenditori a praticare un prezzo elevato (il che richiede di fissare un valore di w elevato) e quello di indurre i rivenditori a realizzare investimenti promozionali (il che richiede di fissare un valore di w basso, in modo che il margine di profitto dei rivenditori sia elevato).

Il problema del produttore è che non dispone di abbastanza strumenti per controllare tutte le decisioni dei rivenditori. È qui che entrano in gioco le restrizioni verticali come il prezzo imposto. La Levi's, per esempio, imponeva di solito ai suoi rivenditori di vendere i suoi blue jeans ad un prezzo non inferiore ad un certo prezzo minimo. Gli abiti di marca sono proprio un esempio in cui i servizi di vendita sono un fattore importante nel determinare la domanda e la competizione tra i rivenditori è abbastanza forte.

Supponiamo che il produttore fissi un prezzo minimo pari al prezzo di monopolio $\underline{p} = p_m$, e fissi il prezzo all'ingrosso pari al costo marginale, $w = c$, poiché i rivenditori competono tra loro il costo marginale è basso, $w = c$, ciascuno di essi avrebbe un forte incentivo a ridurre il prezzo di partenza sufficiente meno altro. Ma poiché il prezzo deve essere maggiore del prezzo minimo, \underline{p} ogni rivenditore fisserà in effetti proprio $p = \underline{p}$. Per quanto riguarda poi gli investimenti promozionali, dato che $w = c$, tutti i benefici associati ad un aumento della domanda sono catturati dal rivenditore, il rivenditore pertanto sceglierà il livello ottimo di s .

Per riassumere: il prezzo imposto può avere il pregio di impedire la competizione a valle che distruggerebbe l'incentivo dei rivenditori a investire per fornire servizi di vendita e investimenti promozionali che aumentano la domanda. Questo è particolarmente importante quando questi investimenti non

possono essere definiti contrattualmente.

3.6: Restrizioni verticali complesse⁴².

Come abbiamo già accennato nei paragrafi precedenti spesso l'utilizzo di una sola clausola contrattuale può replicare gli effetti del monopolio in successione ed in particolare il problema della doppia marginalizzazione. Risulta necessario allora combinare in un unico contratto diverse restrizioni Verticali al fine di mitigare tali distorsioni⁴³. Il problema che si presenta (con una struttura non integrata verticalmente) è , come abbiamo ampiamente dimostrato, quello del comportamento opportunisti tra i rivenditori, che, ricorrendo a continui tagli di prezzo, perdono gli incentivi ad offrire servizi. Il produttore, tuttavia, può cercare di ristabilire i giusti incentivi, facendo sì che a valle ci sia meno concorrenza. A tal fine, un contratto non lineare (*v sopra*) potrebbe non essere sufficiente, a meno che esso non sia accompagnato da ulteriori misure che intervengono a restringere il gioco competitivo.

3.6.1: Monopolio locale e prezzi non lineari.

Ipotizziamo che ogni rivenditore riceva un territorio o la competenza esclusiva a servire una certa tipologia di consumatori, più un contratto non lineare del tipo $T \square wq+f$, con $c \square w$. Per semplicità, assumiamo che ogni rivenditore possa vendere a metà del numero totale dei consumatori. Si assume, inoltre, che il livello totale di qualità percepita del vende venduto da ogni

⁴² Si veda: MOTTA, POLO, Antitrust, Il Mulino, Milano.

⁴³ Il tema delle distorsioni generate dalle restrizioni verticali è stato per lungo tempo, dibattuto tra le varie scuole di pensiero, sia di stampo giuridico, che economico. Pareri contrastanti, rispetto a tale impostazione, derivano dai sostenitori della Scuola di Chicago, dai ricercatori delle Università di Harvard, e da numerosi altri studi. Per approfondimenti sul tema si consiglia: A. BERTOLOTTI, Illegittimità di norme bancarie uniformi, per contrasto con le regole antitrust, ed effetti sui "contratti a valle": un ipotesi di soluzione ad un problema dibattuto, in Giurisprudenza italiana, 1997. P.G. JAEGER, Illiceità dei c.d. tying contracts nel trattato istitutivo della Comunità economica europea e nelle leggi americane antitrust in Riv. Dir. Ind. 1958 I.

rivenditore è dato dalla somma degli sforzi dei rivenditori. Ogni rivenditore, dunque fronteggerà il seguente problema:

$$\max_{p_i, e_i} \pi_{st} = (p_i - c) \frac{(v + e_1 + e_2 + p_i)}{2} - e_1^2 - F$$

Le condizioni del primo ordine sono:

$$\frac{\partial \pi_{st}}{\partial e_i} = \frac{p_i - c}{2} - 2e_i = 0$$

$$\frac{\partial \pi_{st}}{\partial p_i} = v + e_i + e_j - 2p_i + c = 0 \quad (i = 1; 2; i \neq j)$$

Si noti che, dato il livello di sforzo, il prezzo scelto sarà uguale al prezzo ottimale in caso di integrazione verticale ($\partial \pi_{st} / \partial p_i = 0$ infatti la stessa condizione che vale per il monopolista verticalmente integrato). Tuttavia, il livello di sforzo non è quello ottimale, poiché il profitto marginale, in seguito allo sforzo, è minore rispetto alla situazione di completa internalizzazione dell'esternalità orizzontale, ogni rivenditore sa che il proprio sforzo farà aumentare le vendite in un mercato, che è grande la metà di quello in cui opera un monopolista integrato verticalmente. Di conseguenza, l'assegnazione di territori in esclusiva migliora gli incentivi ad offrire servizi e permette al produttore di avvicinarsi, ma non di raggiungere, la soluzione ottimale.

Conferire l'esclusività sull'intero mercato ad un unico rivenditore può aumentare l'offerta di servizi, ma non consente di replicare la *first best*, poiché non sono più due imprese ad offrire servizi, ma una sola (si presentano diseconomia di scala nella fornitura degli sforzi). L'unico rivenditore sceglierà p ed e , con l'obiettivo di massimizzare la seguente funzione:

$$\max_{p_1, e_1} \pi_{st_1} = (p_1 - c)(v + e_1 - p_1) - e_1^2 - F$$

Le condizioni del primo ordine saranno:

$$\frac{\partial \pi_{st_i}}{\partial e_i} = (p_i - c) - 2e_i = 0$$

$$\frac{\partial \pi_{st_i}}{\partial p_i} = v + e_i - 2p_i + c = 0 \quad (i = 1, 2; i \neq j)$$

In equilibrio, dunque, il rivenditore offrirà uno sforzo più basso di quello di *first best*. Per sintetizzare, l'assegnazione di territori in esclusiva allevia il problema dell'esternalità ed intensifica la concorrenza basata sull'offerta di servizi, ma non ristabilisce il *first best*, che si verifica in caso di integrazione.

3.6.2: prezzo di rivendita imposto (RPM) e tariffa a due stadi.

Un'altra possibile tipologia di restrizione verticale, utilizzabile del produttore per creare maggiori incentivi nella produzione di servizi, è quella del prezzo di rivendita imposto combinata con un contratto non lineare ($w < c$, F). Se il produttore fissa il prezzo $p \leq p_{vi}$ al quale il rivenditore può vendere, allora i rivenditori non competeranno tanto aggressivamente da eliminare qualsiasi incentivo a fornire sforzi (come invece accade nel caso di competizione à la *Bertrand*).

Ogni rivenditore dovrà risolvere il seguente problema:

$$\max_{e_i} \pi_{rpm} = (p_{vi} - w) \frac{(v + e_1 + e_2 + p_{vi})}{2} - e_i^2 - F$$

le condizioni del primo ordine per lo sforzo sono:

$$\frac{\partial \pi_{st}}{\partial e_i} = \frac{p_{vi} - w}{2} - 2e_i = 0 \quad (i = 1, 2; i \neq j)$$

Affinché un rivenditore scelga il livello ottimo di sforzo, deve soddisfare la seguente condizione:

$$e_i = \frac{p_{vi} - w}{4} = e_{vi} = \frac{v - c}{2}$$

Quindi il prezzo all'ingrosso deve essere

$$w_{rpm} \leq 2c - v < c$$

essendo per ipotesi $v > c$. Si noti che se fosse $w \leq c$, il prezzo di rivendita imposto non permetterebbe di riprodurre il livello di sforzo della struttura integrata verticalmente. Ciò accade perché ogni rivenditore, quando sceglie il suo livello di sforzo, prende in considerazione solo l'impatto marginale dello sforzo sui suoi profitti, piuttosto che su quelli di entrambi i rivenditori. Poiché ogni rivenditore sa che esso venderà soltanto a metà del mercato (in prodotto è indifferenziato e i prezzi sono fissati dal produttore), esso avrà incentivi insufficienti. L'RPM da solo non ristabilisce il *first best*: i rivenditori debbono avere ulteriori incentivi per fare uno sforzo e questi possono essere stimolati da un monopolista a monte, attraverso la vendita di input ad un prezzo inferiore al suo costo marginale.

Si noti che in contratto che specifica il prezzo al dettaglio p_{vi} ed il prezzo all'ingrosso w_{rpm} induce a scegliere gli stessi livelli di prezzo e sforzo della struttura integrata verticalmente. Quindi, il profitto totale generato con questo contratto coincide con quello del caso di integrazione verticale. La componente fissa F può essere utilizzata per redistribuire i profitti dai rivenditori ai produttori.

Se $F = \pi_{vi}/2 + (c - w)q_{vi}$, il produttore replicherà esattamente il profitto conseguito con integrazione verticale.

3.6.3 RPM e quantity forcing.

Il prezzo di rivendita imposto può essere usato anche in combinazione con altre clausole, come la fissazione di una quantità minima. Per assicurare che il rivenditore venda al prezzo ottimale, il produttore potrebbe fissare il

prezzo al livello $p = p_{vi}$. Tuttavia, come abbiamo visto sopra, l'RPM da solo non permetterebbe di raggiungere gli stessi risultati del caso di integrazione verticale. I rivenditori, infatti, riceverebbero incentivi insufficiente e venderebbero una quantità insufficiente del bene. Come alternativa al contratto visto sopra (w_{rpm}, F), il produttore può imporre un livello minimo di vendite uguale a q_{vi} . Questa clausola spingerà il rivenditore a compiere il livello ottimale di sforzo, riproducendo lo stesso risultato di integrazione verticale. Il produttore a quel punto utilizzerà il prezzo come strumento per sottrarre rendite ai rivenditori.

Dato l'RPM che fissa $p = p_{vi}$, e data la quantità minima imposta dal produttore, il problema di ogni rivenditore i diventa:

$$\max_{e_i} \pi = \frac{(p_{vi} - e)(v + e_i + e_j - p_{vi})}{2} - e_i^2 \quad \text{s.a: } \frac{v + e_i + e_j - p_{vi}}{2} \geq q_{vi}$$

Noi sappiamo che una massimizzazione non vincolata (senza QF) porterebbe il rivenditore a compiere uno sforzo insufficiente. In tal caso, il suo problema sarebbe risolto dal livello minimo di sforzo e_i , che soddisfa il vincolo. La soluzione simmetrica, invece, è data da $(2q_{vi} + p_{vi} - v)/2$ coincidente con e_{vi} . Dal momento che già tale contratto permette di raggiungere p_{vi} ed e_{vi} ottimali, il prezzo all'ingrosso diventa neutrale per lo stimolo degli incentivi. Il produttore può quindi usarlo per appropriarsi delle rendite. A tal fine esso dovrebbe scegliere w in modo da lasciare al rivenditore profitti nulli. Il \hat{w} ottimo, dunque, risolverà la seguente condizione:

$$(p_{vi} - \hat{w})(v + 2e_i - p_{vi})/2 - e_{vi}^2 = 0$$

dalla quale si ricava

$$\hat{w} = (v + c)/2.$$

In definitiva il profitto totale realizzato dal produttore è dato da:

$$\pi = (\hat{W} - c)q_{vi}$$

che dopo qualche sostituzione diventa uguale a π_{vi} . I contratti in esclusiva possono essere efficienti, malgrado essi siano restrittivi per definizione, dal momento che obbligano un distributore a non vendere un bene di marche concorrenti.

3.7: Il *free-riding* tra i produttori.

Abbiamo appena visto che i rapporti tra imprese a monte e imprese a valle possono essere regolati da contratti che prevedano non solo la fissazione di un determinato prezzo di vendita all'ingrosso, ma anche ulteriori clausole restrittive volte a vincolare in qualche modo le scelte dell'una o dell'altra impresa.

Normalmente, l'impresa che impone una clausola restrittiva è quella che detiene il maggior potere di mercato.

Se esiste un unico produttore di capi di abbigliamento e una pluralità di rivenditori in competizione fra loro, ovvero ci troviamo nella condizione di monopolio a monte e concorrenza a valle, è evidente che il primo godrà di un maggiore potere di mercato e potrà imporre alle imprese a valle alcune restrizioni. Nel caso in cui, invece, vi sono molti produttori e pochi rivenditori, la situazione è completamente ribaltata e saranno, presumibilmente, i rivenditori a imporre clausole restrittive alle imprese a monte.

Ad esempio, essi possono stimolare i produttori ad investire in servizi destinati ai rivenditori, come:

- Attività di supporto tecnico;

- Promozione centralizzata dei prodotti;
- Formazione del personale di contatto;
- Allestimento locali;
- Finanziamenti alla clientela.

Tuttavia non sempre questi servizi possono essere destinati, solo ed esclusivamente, ad un marchio, e allora è possibile che anche i produttori in concorrenza tra loro facciano i furbi, si parla in questo caso di free riding del produttore. Supponiamo ad esempio che due concorrenti usino entrambi lo stesso distributore per vendere il loro prodotto e che un produttore conduca una massiccia campagna pubblicitaria per indurre i consumatori ad andare dal distributore ad acquistare il prodotto. Anche il secondo produttore beneficerà del maggior flusso di clienti. In effetti, dato che il produttore che fa il furbo non spende in pubblicità, ha costi inferiori e può vendere a un prezzo più basso. Il distributore può dunque rivelare (correttamente) a un cliente che è attirato nel negozio dalla pubblicità del primo produttore, che il prodotto del secondo è più conveniente⁴⁴.

Un altro esempio di comportamento sleale si verifica quando uno di essi addestra i distributori a riparare o vendere il suo prodotto. Se questo addestramento è costoso e può essere applicato ad altri prodotti, un secondo

⁴⁴ La Coors Beer imponeva l'esclusività ad alcuni dettaglianti che vendevano la sua birra per il consumo sul posto, come i ristoranti e le osterie. La Coors esige che i dettaglianti vendessero solo birra alla spina Coors e nessun'altra birra "chiara" alla spina. Ai dettaglianti era consentito di vendere birre scure alla spina e birra di qualsiasi marca in bottiglia o lattina. La Federal Trade Commission mise in discussione questa prassi e ottenne un provvedimento che ingiungeva alla Coors di smettere di imporre l'esclusiva. Shishido-Topel (1984) sostiene che questa prassi era volta a impedire ai dettaglianti di servire birra di marche diverse ai clienti. La Coors spendeva per pubblicizzare il suo prodotto e quindi aumentare la domanda dei clienti nei ristoranti che vendevano la sua birra. Un cliente che beve birra Coors in lattina o in bottiglia la riconosce, mentre uno che consuma birra alla spina può stabilire che è Coors solo dal gusto o dal colore. La restrizione della Coors si riferiva solo alle birre chiare alla spina perché la maggior parte dei clienti si sarebbe resa conto che la birra scura non era Coors. Se al cliente non si dà la Coors la pubblicità dell'impresa va a beneficio di qualche altra società che produce birra. Consentendo che fosse servita solo birra Coors, l'impresa si assicurava di raccogliere tutti i frutti della pubblicità presumibilmente, la Coors potrebbe controllare saltuariamente i dettaglianti per impedire per passino ad altre birre, ma i suoi costi sarebbero superiori a quelli necessari per imporre le precedenti restrizioni. Ovviamente, è possibile che la Coors avesse anche altri motivi per la sua richiesta di esclusiva.

produttore può fare i furbo, non sostenendo queste spese di addestramento e utilizzando gli stessi punti di distribuzione del primo. Anche in questo caso il produttore sleale ha costi inferiori e può vendere più del produttore che sostiene i costi di addestramento. Un ultimo esempio in cui uno dei produttori bara si ha quando uno di essi fornisce un elenco di potenziali clienti a un distributore. Se quest'ultimo vende anche i prodotti concorrenziali di un secondo produttore, questi beneficerà dell'elenco clienti del primo produttore.

Questo esempi sono simili nei loro effetti a quelli che sorgono tra i distributori. Se il fenomeno non viene controllato, i produttori hanno minori incentivi ad offrire servizi aggiuntivi, a danno naturalmente del benessere dei consumatori.. la soluzione a questi problemi consiste, ancora una volta, nel creare un sistema che consenta ai produttori di vedere pienamente ricompensati i loro sforzi o impegni a vendere. Ancora una volta forme contrattuali complesse, (come le restrizioni verticali) possono aiutarci ad eliminare tali distorsioni.

3.7.1: Vendite in esclusiva e contratti a lungo termine.

Una delle restrizioni più utilizzate, ed efficaci, in questi casi è quella delle vendite in esclusiva. Tale clausola prevede che i produttori impediscano ai loro distributori di vendere i prodotti di imprese concorrenti (Marvel 1982)⁴⁵. Come avremo modo di analizzare, nel proseguo di questo capitolo, tale tipologia di restrizione, rientra tra quelle che da sempre, sono state oggetto di monito dal parte dell'Autorità. Infatti se da un lato, tale clausola, è in gradi di ridurre il problema del *free-riding*, tra i produttori, all'altro è anche in grado di generare fenomeni anticompetitivi, quali la chiusura del mercato (*foreclosure*), e aumento del potere di mercato dei produttori⁴⁶.

⁴⁵ Recentemente, la Double Rainbow, una delle più importanti aziende produttrici di gelati in America, ha intentato senza successo una causa per violazione delle leggi antitrust nei confronti del proprio concorrente, Haagen Dazs perché quest'ultimo esigeva che i suoi distributori vendessero solo i suoi prodotti.

⁴⁶ Per una analisi più approfondite degli effetti negativi, legali alle clausole di esclusiva si rinvia al par. 3.10.3.

Anche l'esistenza di un contratto a lungo termine tra produttore ed un venditore può, eliminare comportamenti opportunistici⁴⁷, ed avere effetti positivi sugli investimenti specifici, che entrambe le parti possono effettuare nell'ambito della loro relazione. Ci sono molti investimenti che perdono gran parte del loro valore al di fuori di un rapporto contrattuale, poiché essi sono stati originariamente adattati ad un determinato partner (si pensi ad esempio ad un'impresa che effettua investimenti specifici, al fine di produrre, semilavorati adatti ad un solo, specifico, cliente). In tali casi, il rischio che la relazione si concluda farà sorgere generalmente un problema di sottoinvestimento⁴⁸. Se un distributore teme che i suoi sforzi per promuovere l'immagine di una marca possano, l'anno successivo, andare a vantaggio di un altro negozio situato nella stessa area e che tratta la medesima marca, avrà meno incentivi ad investire in una simile attività (stesso discorso per i produttori⁴⁹). Per evitare simili comportamenti, possono rivelarsi utili contratti pluriennali con clausole, come l'assegnazione di territori in esclusiva e accordi di distribuzione esclusiva, che eliminando il problema del sottoinvestimento, aumentano l'efficienza. Lo stesso ragionamento vale a maggior ragione per le fusioni verticali, che determinano un legame permanente tra le imprese. In questo caso, gli interessi del produttore e quelli del rivenditore coincidono ed essi si coordinano per centrare lo stesso obiettivo.

⁴⁷ Quando il mercato lo consente, gli individui tendono a comportarsi in modo opportunistico, ossia guardano al proprio interesse personale cercando di ottenere un vantaggio anche a spese dell' "avversario". Opportunismo significa ricerca del proprio interesse anche attraverso mezzi sleali come l'inganno, l'astuzia, la mancata rivelazione d'informazioni.

⁴⁸ Un esempio di un tale comportamento ci è fornito dalla General Motors, che negli anni '20 aveva stipulato un accordo con la Fisher Body per la fornitura dei telai delle automobili. La General Motors chiese a questa impresa la costruzione di un impianto accanto ai propri stabilimenti di assemblaggio, ma La Fisher Body rifiutò temendo che, una volta costruito l'impianto, la GM pretendesse di pagare un prezzo inferiore per l'acquisto dei telai, in quanto si sarebbero ridotte le spese di trasporto. D'altra parte, rifiutando, la Fisher Body avrebbe dovuto sostenere ingenti costi dovuti al fatto che avrebbe dovuto rivolgersi a un altro cliente (basti pensare ad esempio ai costi relativi allo smantellamento degli stampi per i telai della General Motors e all'installazione di nuovi stampi). Alla fine la situazione sfociò in un fallimento del mercato e la GM fu costretta ad acquistare la Fisher Body.

⁴⁹ Ad esempio nessun produttore di automobili condurrà una massiccia campagna pubblicitaria per un determinato rivenditore, se vi è la possibilità che quest'ultimo possa cambiare brand di riferimento nel breve periodo.

3.8 Le restrizioni verticali e l'interbrand competition.

Nelle analisi effettuate finora, ci siamo focalizzati, solo ed esclusivamente, sul caso in cui solo un'impresa a monte può usare contratti verticali. Tuttavia, modificando le scelte (investimenti, prezzi, ecc.) fatte da una catena verticale, le restrizioni verticali, in generale, avranno un impatto sulla concorrenza tra questa e le catene verticali dei concorrenti (fig.3.3).

La concorrenza tra i produttori può avere diverse implicazioni. Per prima cosa, influenza la natura dei contratti ottimali tra i produttori e rivenditori. In secondo luogo, introduce nuove considerazioni strategiche per le imprese a monte.

Di seguito analizzeremo le conseguenze che le restrizioni verticali hanno, quando molti produttori vendono attraverso altrettanti distributori (concorrenza a monte e a valle.)

Come vedremo le restrizioni verticali possono essere, lo ricordiamo, utilizzate ai fini strategici. In particolare nella concorrenza intermarca esse possono:

1. allentare la competizione tra i rivenditori, e di conseguenze anche tra i produttori;
2. favorire la sostenibilità di accordi collusivi, se progettate nella maniera adeguata,;
3. creare situazioni di foreclosure, ovvero scoraggiare o impedire l'entrata in un dato mercato.

In definitiva l'analisi economica mostrerà che le restrizioni verticali non hanno sempre effetti positivi sul benessere sociale (contrariamene a quanto sostenuto dalla Scuola di Chicago). Ciononostante alcune restrizioni non producono effetti sistematicamente negativi, e vanno quindi, come abbiamo già ribadito più volte nel corso di questo lavoro, valutate nello specifico contesto in cui esse vengono adottate.

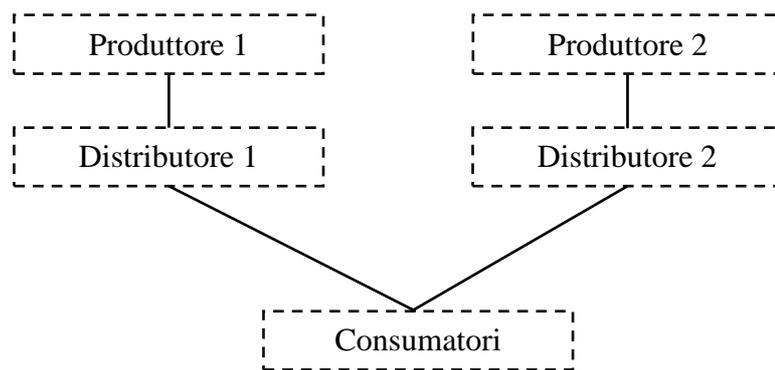


Fig.3.3: Catene verticali concorrenti.

3.8.1: Restrizioni verticali e collusione.

Sono tanti gli economisti e gli studiosi, che hanno analizzato gli effetti strategici delle relazioni verticali in condizioni di concorrenza imperfetta. L'intuizione più importante è legata ai modelli di delega strategica tra principale e agente⁵⁰, che evidenziano come un *principal* può avere convenienza a delegare una azione, o un comportamento, ad un *agent*, il quale se adeguatamente incentivato, ha maggiori probabilità di compiere tale azione. Cerchiamo di chiarire meglio quanto detto sopra.

Supponiamo che in un mercato operino, come normalmente accade, più imprese in concorrenza tra loro, ogni impresa vorrebbe mantenere alto il prezzo, ma le normali forze competitive, spingono tutte le imprese a tagliare continuamente i prezzi, con l'effetto di ridurre sensibilmente i profitti. Se una impresa promettesse di non abbassare i prezzi, non raggiungerebbe comunque il proprio obiettivo, in quante le altre imprese, sanno che quest'ultimo si comporterà in modo da massimizzare il proprio profitto, e riterrà tale promessa non credibile.

⁵⁰ In economia e scienze politiche, i modelli principale-agente studiano le difficoltà che emergono in condizioni di informazione incompleta e asimmetrica, allorché un agente opera per conto di un principale. Vari meccanismi possono essere utilizzati per allineare gli interessi dell'agente a quelli del principale. Problemi di tipo principale-agente si riscontrano inoltre in una varietà di situazioni: in generale in ogni relazione di tipo datore di lavoro-dipendente, ad es. nell'ambito della finanza tra azionisti e manager di un'impresa, o nell'ambito della scienza politica nei problemi inerenti alla delega dell'autorità legislativa ad agenzie della burocrazia.

In questo caso specifico, le restrizioni verticali possono aiutare a mantenere in vita un cartello (anche se tacito) di prezzo, tra i produttori. Supponiamo che un gruppo di produttori voglia colludere. Può essere difficile per loro osservare il prezzo che ciascuno pratica ai rivenditori se non sono integrati verticalmente nella distribuzione. Se si accordano tutti a far pagare lo stesso prezzo al dettaglio e attuano questo accordo mediante l'imposizione di restrizioni verticali (come il RPM) ai distributori, è più facile per loro individuare se un qualsiasi produttore bara rispetto all'accordo abbassando il prezzo, perché diventa facile osservare sia i prezzi al dettaglio che quelli all'ingrosso. Senza tali restrizioni eventuali comportamenti collusivi sarebbero più difficili da mantenere in alcuni mercati, poiché i distributori avrebbero comunque la libertà di praticare sconti e di modificare altre condizioni di vendita e quindi il monitoraggio dei comportamenti devianti effettivamente imputabili al produttore sarebbe reso molto complesso e costoso.

Consideriamo un caso estremo di concorrenza tra i produttori, cioè quello in cui il prezzo all'ingrosso è fissato ad un livello pari al costo marginale, $w = c$. Supponiamo inoltre che ci siano diversi rivenditori che competono tra di loro *à la Bertrand*. Chiaramente, in equilibrio, i prezzi al dettaglio saranno fissati al livello $p = c = w$, i profitti sono nulli (sia per i produttori che per i rivenditori), e il benessere sociale è massimizzato.

Supponiamo ora che i produttori impongano un prezzo al dettaglio minimo, diciamo il prezzo di monopolio p_m . Chiaramente, questo porta ad un livello di profitto totale più alto, e il benessere sociale è corrispondentemente più basso. Si noti che in quest'esempio non ci sono giustificazioni di efficienza per le restrizioni verticali del tipo di quelle considerate in precedenza, l'unico effetto del prezzo imposto è quello di aumentare il prezzo al dettaglio.

Un'altra tipologia di restrizione verticale, che può essere usata strategicamente, e che porta ad effetti simili al RPM, è quella delle tariffe in due parti, già viste in precedenza. Prendiamo il caso di un produttore che venda, i propri prodotti, attraverso un rivenditore esclusivo. Se il produttore sceglie un prezzo all'ingrosso w sufficientemente alto, egli spinge,

automaticamente, il rivenditore ad aumentare il prezzo sul mercato finale⁵¹, inducendo così anche i rivenditori finali ad aumentare i prezzi. Tale aumento di prezzi, può essere mantenuto, in quanto per il rivenditore è un impegno credibile, dato che una qualsiasi diminuzione di prezzo, ridurrebbe il proprio profitto.

In altri termini, le restrizioni verticali costituiscono in questo caso, pratiche che facilitano la collusione (*facilitating devices*) tra le imprese produttrici e dovrebbero essere vietati dall'Autorità antitrust⁵². In una situazione di questo genere sono i produttori a impossessarsi dei maggiori profitti, l'azione dell'Autorità dovrebbe quindi essere volta a individuare gli eventuali sovrapprofitti da parte di quest'ultimi.

3.8.2: Effetti strategici delle restrizioni verticali.

Vi sono alcune tipologie di restrizioni, che vanno a condizionare, in maniera significativa il livello di concorrenza tra i rivenditori. Come abbiamo spesso ribadito, nel corso del nostro lavoro, la scelta delle forme contrattuali più idonee a gestire la relazione tra un produttore e un distributore, è una decisione strategica fondamentale. Cercheremo di dimostrare, servendoci anche di alcuni modelli matematici, come attraverso la fissazione di prezzi non lineari è possibile allentare il gioco competitivo, quando i rivenditori competono sui prezzi, e come la concessione di territori in esclusiva possa avere un medesimo effetto.

3.8.2.1: Tariffa a due stadi e concorrenza sui prezzi.

Si considerino due imprese produttrici a monte U_1 e U_2 che vendono due prodotti differenziati. Assumiamo che i costi di produzione e di rivendita

⁵¹ Si ricordi che nel caso di tariffa a due stadi, il prezzo all'ingrosso rappresenta proprio il costo marginale del rivenditore, in quale di conseguenza scegliere la quantità da acquistare tenuto conto del proprio ricavo marginale, e di conseguenza costi marginali più alti, porteranno ad una diminuzione delle quantità vendute a prezzi praticati più alti.

⁵² Cfr. V. AFFERINI, *Concorrenza e mercato*, Cedam, Milano.

siano identici, costanti e pari a zero. La funzione di domanda per il bene finale i è data da:

$$q_i = \frac{1}{2} \left[v - p_i \left(1 + \frac{y}{2} \right) + \frac{y}{2} p_i \right]$$

Dove $y \in [0, \infty)$ è il grado di sostituzione tra i prodotti. Le decisioni di mercato avvengono sui prezzi.

Ipotesi di integrazione verticale

Supponiamo innanzi tutto che i due produttori siano entrambi integrati verticalmente e che le funzioni di domanda siano note. Con queste ipotesi il problema diviene quello standard di scelta del prezzo che massimizza

$$u_i - p_i q_i(p_i, p_j).$$

Ponendo:

$$\partial \pi_i(p_i, p_j) / \partial p_i = 0$$

e risolvendo in sistema si ha:

$$p^{VI} = \frac{2v}{4+y} \quad q^{VI} = \frac{(2+y)v^2}{(4+y)^2}$$

Restrizione con tariffa in due stadi.

Ipotizziamo, ora, che ogni produttore, invece di vendere direttamente, commercializzi la sua marca attraverso un rivenditore. Chiamiamo D1 e D2 rispettivamente il rivendo tre che vende il bene 1 e il rivenditore che vende il

bene 2. Esistono due catene verticali rivali. Assumiamo che il produttore scelga il rivenditore tra un elevato numero di potenziali distributori, e che esso detenga tutto il potere contrattuale. Nel primo stadio del gioco, i produttori simultaneamente propongono dei contratti di prezzo non lineare $f + w_i q_i$ ai loro rivenditori. Questi contratti sono perfettamente osservabili e non sono rinegoziabili⁵³ Nel secondo stadio, i rivenditori scelgono simultaneamente i prezzi p_i , realizzano i loro profitti e pagano ai produttori le somme fisse (qualora previste). All'ultimo stadio, ogni rivenditore sceglie il prezzo per massimizzare il profitto:

$$\pi_i^D = (p_i - w_i) q_i(p_i, p_j)$$

Le condizioni del primo ordine sono data da:

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial p_i} = \frac{-2(2+y)p_i + yp_i + 2v + (2+y)w_i}{4} = 0 \quad (i, j = 1, 2; i \neq j)$$

A partire dalle condizioni del primo ordine, possiamo scrivere le funzioni di risposta ottima $p_i \in R(p_i)$, dei rivenditori. Per rappresentare sullo stesso piano (p_1, p_2) , esprimiamo R_1 e R_2 come funzione di p_1 . In questo modo abbiamo:

$$R_1: p_2 = \frac{2(2+y)p_1 - 2v - (2+y)w_1}{y}$$

⁵³ Numerosi economisti (Katz, Polo, Tedeschi e altri), hanno studiato se le restrizioni verticali condizionano l'esito del mercato, quando i contratti siano osservabili o essi siano rinegoziabili. In particolare, si può dimostrare che un contratto non lineare non ha un effetto di *pre-commitment*. Un produttore, infatti, vorrebbe massimizzare i profitti, scegliendo $w \leq c$ ed usando f , mentre con un contratto di fissazione di prezzi non lineari $w \leq c$ non è ottimale, poiché il produttore realizzerebbe profitti nulli. Quindi in equilibrio sarà $w > c$ e i prezzi sono più alti.

La figura 3.4 rappresenta le funzioni di reazione sul piano (p_1, p_2) . Si noti che le curve sono inclinate positivamente, ossia i beni sono complementi strategici⁵⁴. In altre parole, un rivenditore ha incentivo a rispondere con un incremento del suo prezzo all'aumento del prezzo da parte del rivale.

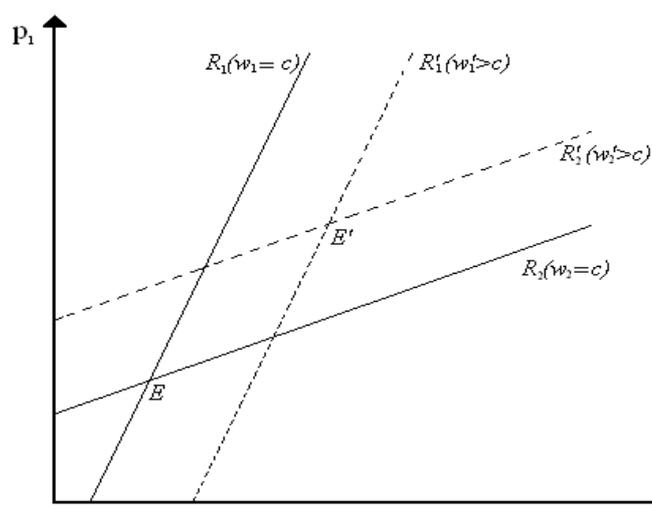


Fig.3.4: Tariffa con finalità strategiche: beni complementari strategici

Si osservi, inoltre, che quando il prezzo all'ingrosso w_1 sale, la funzione di reazione del rivenditore i si sposta in altro rispetto all'origine: per qualsiasi prezzo dato del rivale, il rivenditore i risponde con un prezzo più alto, ovvero comportandosi meno aggressivamente.

Serviamoci della figura 3.1 per alcune osservazioni. Si consideri innanzi tutto il caso in cui entrambi i produttori scelgano $(w \square c \square 0)$. L'equilibrio del mercato si ha nel punto E . Se, invece, un produttore imponesse un prezzo all'ingrosso $w' > c$, la funzione di reazione del suo rivenditore si sposterebbe verso l'altro, raggiungendo prezzi di equilibrio più elevati, a beneficio di entrambe le imprese a monte. Quindi, se entrambi i produttori decidono di aumentare i prezzi all'ingrosso, il prezzo finale di equilibrio corrisponderà al punto E' . come vedremo sotto, ciò è esattamente quello che avviene in equilibrio.

⁵⁴ Questo dipende dall'ipotesi che la variabile competitiva sono i prezzi.

Risolvendo il sistema delle condizioni del primo ordine, si può ricavare l'equilibrio in corrispondenza dello stadio del gioco in cui si scelgono i prezzi:

$$p_i^* = \frac{2(4 + 3y)v + (2 + y)(2w_i(2 + y) + yw_j)}{16 + 16y + 3y^2}$$

Per sostituzione si possono ottenere :

$$q_i^*(w_i, w_j) \text{ e } \pi_i^* = (p_i^* - w_i)q_i^* - F_i.$$

Il produttore utilizzerà la somma fissa, per appropriarsi del profitto del suo rivenditore. Il profitto lordo del produttore sarà (si ricordi che $c \square 0$):

$$\pi_i^U = (p_i^* - w_i)q_i^* + w_i q_i^* = p_i^* q_i^*.$$

Al primo stadio del gioco, dunque, il produttore sceglierà w_i , in modo da massimizzare:

$$\pi_i^U = \frac{(2 + y)[2(4 + 3y)v - (8 + 8y + y^2)w_i + 2w_j(2 + y)][2(4 + 3y)v + 2(2 + y)^2w_i + yw_j(2 + y)]}{4 + (4 + y)^2(4 + 3y)^2}$$

Risolvendo il sistema $\partial \pi_i^U / \partial w_i = 0$, si ha:

$$w^{FF} = \frac{2vy^2}{(2+y)(16+12y+y^2)} \quad p^{FF} = \frac{4(2+y)v}{(16+12y+y^2)}$$

$$\pi^{FF} = \pi \frac{2(2+y)(8+8y+y^2)v^2}{(16+12y+y^2)^2}$$

Quindi in equilibrio entrambe le imprese a monte fissano un prezzo $w^{FF} > c$ con l'obiettivo di allentare la concorrenza tra i rivenditori⁵⁵. Il risultato finale è che sia i prezzi, sia i profitti sono maggiori rispetto al caso di integrazione verticale $p^{FF} > p^{VI}$ e $\pi^{FF} > \pi^{VI}$.

La conseguenza principale è che si allarga l'inefficienza allocativa, provocando un peggioramento del benessere sociale totale.

L'equilibrio ora descritto ha una proprietà interessante, che richiama gli equilibri di Stackelberg⁵⁶. Si ricordi che in quest'ultimo caso l'impresa leader sceglierà una allocazione di mercato, in corrispondenza della quale il proprio isoprofitto è tangente alla funzione di reazione dell'impresa *follower*. Infatti, dal momento che, quando quest'ultima reagirà alla scelta del leader in base a questa regola di condotta, la prima impresa sa che le allocazioni di mercato implementabili staranno lungo questa curva, e saranno date da una sua scelta seguita dalla risposta ottima del follower. In un equilibrio di Stackelberg, quindi, il leader sceglierà la combinazione per lui migliore, cioè quella di tangenza con il proprio isoprofitto. In un equilibrio, nel gioco di delega, questa proprietà si generalizza a tutti i produttori (principali). Questi sanno infatti che scegliere un contratto per il proprio distributore equivale a scegliere come questi si comporterà nel gioco di mercato, cioè a scegliere la sua funzione di risposta ottima. Quando un produttore sceglie in contratto del proprio distributore dato il contratto di equilibrio dell'altro distributore, sceglie la funzione di risposta ottima del proprio agente data la risposta ottima dell'altro. In altri termini, sceglie in quale punto della risposta ottima del concorrente far passare quella

⁵⁵ In realtà come abbiamo visto la concorrenza si allenta anche tra i produttori stessi: Rey e Stiglitz dimostrano che l'uso della restrizione verticale fa sì che i produttori affrontino una elasticità percepita della domanda più bassa del caso di integrazione verticale.

⁵⁶ Il duopolio di Stackelberg è un modello economico, utilizzato anche in teoria dei giochi, inventato nel 1934 da Heinrich Freiherr von Stackelberg. Esso descrive un mercato in cui vi sono due imprese, una leader, che sceglie per prima, ed una follower q_2 che muove per seconda, dopo aver visto cosa ha fatto la leader q_1 . Come nel modello del duopolio di Cournot le imprese scelgono la quantità e non i prezzi. In questo ambito le imprese decidono in modo sequenziale e ci si propone di studiare se una impresa trae benefici dal fissare il proprio livello di output, considerato quindi come variabile strategica, prima dell'altra. Date due imprese, la prima sceglie il proprio livello di output, prima della seconda impresa, quest'ultima, dopo aver osservato il comportamento della prima, sceglierà il proprio output. È così un gioco a due stadi.

del proprio agente. Il punto ottimale sarà quelle in cui la funzione di risposta ottima dell'altro distributore è tangente al proprio isoprofitto.

3.8.2.2: Territori esclusivi e concorrenza intramarca...

Rey e Stiglitz dimostrano che anche l'assegnazione di territori esclusivi aiuta i rivenditori a ridurre l'intensità della concorrenza tra di essi. Come punto di riferimento, si consideri il caso in cui i due produttori ricorrano ciascuno a $m \geq 2$ rivenditori. I rivenditori che trattano la stessa marca vendono i beni che i consumatori percepiscono come omogenei. Quindi, in un contesto di competizione *a la Bertrand*, la concorrenza intramarca induce i rivenditori a praticare $p_i = w_i$. L'impresa a monte sceglie il suo prezzo, con l'obiettivo di massimizzare $\pi_i^U = (w_i - c)q_i(w_i, w_j)$. Considerato che $p_i = w_i$, questo problema è identico a quello fronteggiato dall'impresa intergrata verticalmente.

Ponendo $d\pi_i(w_i, w_j)/dw_i = 0$ e risolvendo in sistema, otteniamo:

$$w^{VI} = p^{VI} = \frac{2v}{4+y} \quad \pi^{VI} = \frac{(2+y)v^2}{(4+y)^2}$$

Supponiamo adesso che ciascun produttore assegni ad ogni rivenditore l'esclusività su di un'area e che questa decisione sia pubblicamente osservabile. Grazie all'esclusività, ciascun rivenditore controllerà una quota pari a $1/m$ della domanda totale per la marca. Il gioco che ne risulta è identico a quello già visto al sottoparagrafo precedente: il produttore offre ai rivenditori un contratto non lineare $F_i = w_i q_i$. Quindi i rivenditori scelgono simultaneamente i prezzi, al fine di massimizzare:

$$\pi_i^D = 1/m (p_i - w_i) q_i(p_i, p_j) - F_i$$

Poiché m è costante, le condizioni del primo ordine coincidono con l'espressione vista sopra. Anche le soluzioni corrispondono a quelle del caso precedente, con prezzi e profitti più alti rispetto alla concorrenza intramarca:

$$p^{FF} > p^{VI} \quad \text{e} \quad \pi^{FF} > \pi^{VI}$$

Si noti che in equilibrio $w > c$ il che comporta l'esistenza di una doppia marginalizzazione. Tuttavia, i produttori non subiscono perdite a causa di questa esternalità, poiché l'equilibrio in cui essi competono direttamente tra loro implica prezzi inferiori rispetto a quelli di monopolio. In questo caso, quindi, la doppia marginalizzazione consente di avvicinare l'equilibrio di mercato a quello di monopolio, aumentando i profitti. Attraverso la creazione di un monopolista a valle, in realtà, essi stanno sfruttando strategicamente la presenza di concorrenza imperfetta. Rey e Stiglitz dimostrano che, introducendo un numero sempre maggiore di livelli (ad esempio, interponendo grossisti e alti intermediari tra la produzione e la vendita al dettaglio), i produttori possono riuscire a ottenere i prezzi di monopolio, e ovviamente, massimizzare i profitti congiunti⁵⁷.

3.9: Restrizioni verticale e concorrenza tra produttori.

Normalmente siamo abituati ad analizzare situazioni in cui è l'impresa produttrice, di dimensioni più grandi e con un maggior potere economico e contrattuale, ad imporre all'impresa a valle particolari tipologie di restrizioni.

Tuttavia, alcune volte il numero dei produttore è grande rispetto a quello dei rivenditori, e di conseguenza, il potere di mercato appartiene a quest'ultimi. La fissazione di un prezzo minimo di rivendita può anche essere richiesto dagli stessi rivenditori, i quali, lo ricercano, al fine di evitare sconti e

⁵⁷ Cfr.: M.MOTTA, M.POLO, Antitrust, Il Mulino, Milano.

guerre di prezzo al loro interno, Il fornitore, secondo questa teoria, fisserebbe un prezzo minimo tale da garantire anche ai rivenditori meno efficienti, quelli cioè con costi più alti, un margine sufficiente. In assenza di vincolo di RPM i rivenditori più efficienti, potrebbero praticare, ai consumatori finali, prezzi tali da non consentire ai rivali “inefficienti” di restare sul mercato. Gli accordi verticali in questo senso, avrebbero l’effetto di mantenere i prezzi più alti e di procurare profitti positivi ai distributori a danno dei consumatori.

Un esempio è quello dei prodotti alimentari, come sappiamo i principali intermediari, in questa filiera, sono gli operatori della grande distribuzione organizzata, ovvero le grandi catene di supermercati, diffuse sia sul territorio nazionale, sia al livello internazionale. Come è ovvio, la maggior parte del potere contrattuale è detenuta quindi dai rivenditori, e non dai produttori. La limitatezza degli spazi sugli scaffali implica che i rivenditori sostengano un costo opportunità se decidono di offrire in vendita un prodotto in più, e questo costo può essere particolarmente elevato. L’analisi condotta finora implicherebbe che i produttori fissino un prezzo all’ingrosso elevato e una tassa fissa uguale ai profitti variabili meno i costi fissi. Ma poiché il margine di profitto che ne risulta è basso e i costi fissi sono elevati (in quanto il costo opportunità dello spazio sugli scaffali è alto), la tassa fissa pagata dai rivenditori dovrebbe in effetti essere negativa. In altre parole, può darsi che sia il produttore a dover pagare il rivenditore per poter disporre di spazio sugli scaffali. In realtà, in mercati come questo non è insolito osservare la presenza di *slotting allowences*, cioè somme pagate dai produttori per ottenere il patrocinio dai rivenditori particolarmente importanti⁵⁸

Un altro aspetto importante di questa interpretazione delle restrizioni verticali è che se quest’ultime sono imposte al produttore, dall’azione minacciosa dei rivenditori, esse non rientrano tra le azioni che spontaneamente

⁵⁸ Un altro caso in cui il potere di mercato dei rivenditori inverte la direzione delle restrizioni verticali è quella dell’industria di giocattoli. Fino a poco tempo fa, la Toys R Us, il più grande distributore di giocattoli negli Stati Uniti, imponeva una clausola di esclusiva ai fornitori, sulla base della quale questi ultimi non potevano vendere, gli stessi giocattoli, ad altri distributori.

il produttore intraprenderebbe. Il prezzo minimo imposto, ad esempio, può essere al di sopra del prezzo che automaticamente l'impresa produttrice avrebbe fissato, ossia quello che massimizza il profitto; la clausola di RPM porterebbe a una contrazione della quantità venduta e se ciò può procurare profitti positivi ai rivenditori, può anche far diminuire il profitto del produttore.

Le restrizioni verticali avrebbero, quindi, in base a questa lettura, l'effetto di mantenere i prezzi più alti e di procurare profitti più alti per tutta la catena⁵⁹, con conseguente diminuzione del benessere sociale.

Tra le restrizioni verticali che hanno come effetto quello di allentare la concorrenza intermarca, non possiamo non richiamare, la clausola dei territori in esclusiva (o monopoli locali). Se un gruppo di rivenditori è in grado di imporre tale clausola di monopolizzazione locale, il risultato sarà, ovviamente, un livello di concorrenza più basso, o totalmente assente per gli stessi prodotti, e di conseguenza verranno praticati sul mercato prezzi più alti.

3.10: Effetti derivanti dell'impiego delle restrizioni verticali.

In questo paragrafo vogliamo richiamare brevemente, quali sono gli effetti più importanti che le restrizioni verticali sono in grado di generare. Avremo modo di notare, come in alcuni casi essi siano positivi, in altri negativi, in altri ancora ambigui.

In generale i produttori utilizzano varie combinazioni di restrizioni verticali per ridurre i problemi legati al doppio mark-up di monopolio, al free riding o alla concorrenza tra i distributori. Queste restrizioni di solito limitano il grado di concorrenza in un mercato e incoraggiano allo stesso tempo sforzi aggiuntivi per aumentare la domanda.

La limitazione della concorrenza è un fatto osteggiato dagli economisti, dato che porta ad un aumento del potere di mercato. D'altro canto, un aumento delle attività per incrementare la domanda viene visto favorevolmente dagli stessi economisti. Dovremmo quindi concludere che le restrizioni verticali sono

⁵⁹ Le distribuzione dei profitti all'interno della catena verticale, dipenderà dal potere contrattuale dei diversi soggetti.

desiderabili o indesiderabili? Non esiste risposta univoca questa domanda, ma si possono fare varie osservazioni sulla correlazione tra limitazione della concorrenza e promozioni della domanda. Nel proseguo di questo paragrafo, descriveremo mercati in cui le restrizioni verticali vanno a beneficio sia delle imprese che dei consumatori, mercati in cui invece gli effetti sono ambigui e mercati in cui le restrizioni verticali danneggiano i consumatori.

3.10.1: Effetti positivi delle restrizioni verticali.

Le restrizioni verticali che vanno a beneficio sia delle imprese che dei consumatori sono chiaramente desiderabili. In alcuni casi si verifica che le restrizioni verticali determinate dall'interesse egoistico del produttore portino un beneficio anche per i consumatori. Qualsiasi produttore, perfino uno con notevole potere di mercato, desidera che il suo prodotto sia distribuito a costo basso. La distribuzione viene considerata dal produttore come un fattore necessario per realizzare la vendita, proprio come una materia prima è un fattore necessario per avviare il processo produttivo. Un produttore monopolistico desidera dunque distribuire il prodotto nel modo più efficiente possibile. Pertanto, anche se in alcuni casi le restrizioni verticali possono essere utilizzate per scopi anticoncorrenziali, un certo numero di economisti sostiene che molte restrizioni verticali, se non quasi tutte, vanno a beneficio dei consumatori in quanto abbassano i prezzi o aumentano i servizi connessi alla vendita.

Le restrizioni verticali possono abbassare i prezzi, perché fanno aumentare l'output prodotto dalle imprese esistenti, oppure perché incoraggiano nuove imprese a entrare nei mercati. Le intese, tra i imprese a monte e imprese a valle, possono inoltre facilitare l'entrata, che successivamente determinerà prezzi inferiori. Senza tali accordi, i prodotti nuovi che fanno ampio affidamento sulle attività promozionali hanno difficoltà a introdursi in un mercato. In molti casi i consumatori considerano come

“prodotto” sia il bene che il servizio con esso fornito⁶⁰. I consumatori che non sono in grado di utilizzare in modo completo un prodotto senza le istruzioni del dettagliante non gradiscono che il prodotto venga venduto senza questo servizio. Ad esempio, un fotografo neofita può trovare conveniente acquistare una macchina fotografica da un negozio che fornisca anche le istruzioni su come usarla. Anche se la macchina fotografica, potrebbe essere acquistata da un prezzo inferiore da un venditore per corrispondenza, il servizio offerto dal negozio può valere la differenza di prezzo. In questi casi il prodotto venduto insieme al servizio è davvero un prodotto differenziato da quello senza servizio. Le restrizioni verticali consentono di vendere il prodotto con il servizio. Senza le restrizioni il prezzo è inferiore ma si forniscono meno servizi. Le restrizioni verticali che consentono a un'impresa di promuovere in modo più efficiente ed efficace il proprio prodotto e che portano alla vendita di quantità maggiori di output a un prezzo inferiore favoriscono sia le imprese che i consumatori. Ad esempi, la concorrenza tra marchi diversi si accresce se le imprese concorrenti possono promuovere efficacemente i loro prodotti. Il altre parole, benché la concorrenza tra i rivenditori dello stesso marchio sia limitata, viene incoraggiata la concorrenza tra un marchio e l'altro, perchè le restrizioni verticali stimolano gli sforzi di vendita relativi a ciascun marchio.

Un'interpretazione che conferma, e avvalorata, quanto detto finora è quella di Telser (1972), il quale considera le limitazioni verticali come strumenti adottati dal produttore per assicurarsi la fornitura di alcuni servizi complementari al prodotto da parte del rivenditore⁶¹. Nel caso di alcuni prodotti, segnatamente quelli con caratteristiche che non sono di immediata

⁶⁰ Si parla anche di *Augmented product* (prodotto esteso) Definito come il complesso dei benefici/servizi aggiuntivi connessi al prodotto Un esempio di “prodotto esteso” ce lo fornisce la Sony, che insieme alla videocamera “vende” all'acquirente: una garanzia completa, una serie di lezioni gratuite su DVD, un numero verde cui potersi rivolgere 24 ore su 24 per chiedere spiegazioni, ecc. Per approfondimenti sul tema si rinvia a: BOARETTO A., NOCI G., PINI F. M. [Open Marketing: Strategie E Strumenti Di Marketing Multicanale](#), Etas Libri, Torino

⁶¹ Cfr.: LASTER TELSER, *Competition, Collusion and Game Theory*. Chicago, Aldine De Gruyter, (1972).

lettura da parte del consumatore (ad esempio, i c.d. *experiece goods*⁶²) o altri che necessitano di servizi aggiuntivi: di assistenza; di dimostrazione; di garanzia ad opera del rivenditore, si può generare, quindi, un conflitto di interessi tra l'impresa produttrice e il rivenditore stesso. Al fine di massimizzare le vendite del proprio prodotto l'impresa produttrice desidererebbe la prestazione da parte del rivenditore di alcuni servizi pre/post-vendita che promuovano e sostengano la commercializzazione del bene in questione. Tali servizi tuttavia comportano, nella maggior parte dei casi, dei costi che non sempre il rivenditore è disposto a sostenere. L'ipostazione di un prezzo minimo o altre forme di restrizione verticale, possono rappresentare degli utili strumenti per assicurare un margine più elevato al rivenditore e per incentivarlo, quindi, a fornire i servizi richiesti. In assenza di tali vincoli, il rivenditore disposto a fornire tali servizi aggiuntivi, potrebbe come sappiamo, soffrire del parassitismo degli altri rivenditori, che comportandosi da *free rider(v.retro)*, potrebbero offrire lo stesso prodotto, senza servizi, ad un prezzo più basso.

Come sappiamo, in assenza di un meccanismo che prevenga l'insorgere di comportamenti opportunistici al livello della distribuzione, pochi rivenditori sarebbero disposti ad adottare la politica di vendita desiderata dal produttore, e di conseguenza, il prodotto, privo di servizi aggiuntivi, non attirerebbe un numero adeguato di consumatori, e la concorrenza tra le varie marche (*interbrand competition*) sarebbe diminuita con effetti negativi sul benessere sociale. Nella figura 3.4 è raffigurato un caso in cui viene introdotta una restrizione verticale che provoca un aumento del prezzo finale di vendita da p_1 a p_2 . Ipotizziamo, per semplicità, che originariamente il prezzo di vendita p_1 sia pari al costo marginale e che quest'ultimo sia costante. Si supponga che il maggior prezzo sia a vantaggio del rivenditore e che in seguito all'aumento i

⁶² La categoria dei *experience goods* è costituita da quei beni la cui qualità può essere accertata dal consumatore solo dopo l'acquisto, mediante il loro uso effettivo. Vi è in questo caso una forte asimmetria informativa tra il consumatore, che non sa se il bene è di qualità alta o bassa, e il produttore, che naturalmente possiede l'informazione. E' questo il caso di molti beni durevoli, come i pc le auto, ma è anche il caso di alcuni servizi come la ristorazione, ecc.

rivenditore stesso fornisca ai clienti un servizio aggiuntivo post-vendita che faccia aumentare la domanda complessiva per il bene.

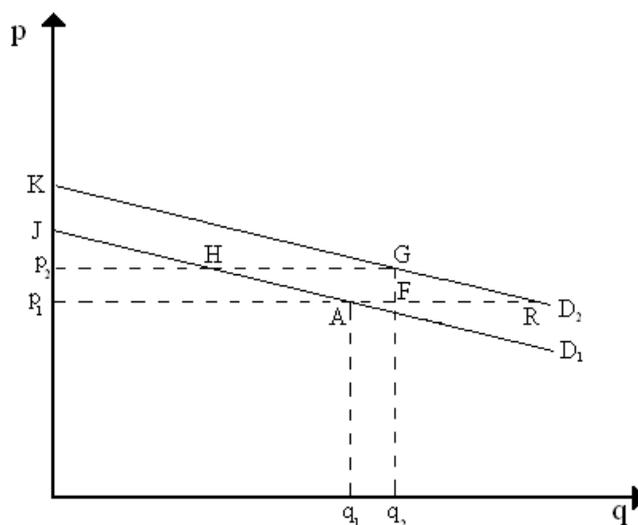


Fig.3.5: Effetti positivi sul benessere sociale di una restrizione verticale (RPM)

Come si nota dal grafico, la curva di domanda si sposta da D_1 a D_2 e la quantità venduta passa da q_1 a q_2 . L'effetto del prezzo minimo imposto in termini di benessere sociale è dato dall'area $KJHG$ che costituisce l'aumento di surplus dei consumatori, dall'area p_2HAp_1 , che rappresenta un trasferimento dai consumatori ai rivenditori, e dall'area $HGFA$, che costituisce un'ulteriore quota di profitti dei rivenditori. Nel caso raffigurato si ha un aumento complessivo di benessere sociale dato dalla somma tra le aree $KJHG$ e $HGFA$. La *dead-weight loss* (perdita secca⁶³) successiva all'adozione della restrizione verticale è data dal triangolo FGR . Le ipotesi rilevanti affinché i vincoli verticali abbiano effetti positivi in termini di efficienza sono quelle relative al tipo di servizio aggiuntivo necessario per il prodotto: il servizio infatti, deve essere di natura tale che sia più efficiente fornirlo prezzo il rivenditore e non

⁶³ passando dal mercato in concorrenza perfetta a quello in monopolio, le rendite dei consumatori siano diminuite, mentre quelle dei produttori sono aumentate: tuttavia, queste ultime non sono aumentate in misura tale da compensare la diminuzione delle prime e, quindi, il benessere complessivo è diminuito. Questa diminuzione è detta perdita secca (o netta) di monopolio e viene graficamente individuata dall'area del triangolo compreso tra la curva di domanda (che descrive il valore del bene per il consumatore), quella di costo marginale (che riflette il costo di produzione) e il livello della produzione. Per approfondimenti sul tema, si consiglia la lettura di: .CABRAL, Economia industriale, IBS.

separatamente, deve essere specifico per il prodotto e non collegato con il metodo usuale di vendita del rivenditore, deve essere preclusa la possibilità di vendere il servizio in maniera distinta dal prodotto, perché il valore del servizio stesso è di difficile stima prima della sua fornitura e pertanto i consumatori tenderebbero a sottostimare tale valore una volta fornito. Infine, non deve essere possibile l'adozione di comportamenti opportunisti da parte di alcuni rivenditori, ad esempio, il consumatore non può ottenere servizi aggiuntivi presso un rivenditore e decidere di acquistare il prodotto presso un altro esercizio. Ad esempio le dilazioni rateali nel pagamento oppure la garanzia di scambio prodotto, in caso di difetti di funzionamento, sono alcuni esempi tipici di servizi per i quali è impossibile *il free riding*. Le situazioni in cui le restrizioni verticali esercitano effetti positivi sul benessere collettivo sono pertanto quelle in cui alcuni servizi aggiuntivi sono particolarmente importanti per il successo di un dato prodotto. Ciò è vero soprattutto per i prodotti nuovi, ancora non conosciuti da consumatori e per i quali servizi di illustrazione dell'uso e delle peculiarità del bene sono indispensabili, oppure per quei prodotti che necessitano di opera di assistenza postvendita continua: si pensi all'assistenza informatica per i computer, oppure per quei prodotti in cui si richiede una messa a punto per motivi di sicurezza, o il caso in cui si voglia garantire un certo standard minimo di igiene e pulizia.

Ai fini della politica della concorrenza è quindi necessario stabilire se alcuni tipi di restrizioni verticali svolgono il ruolo di accrescere la concorrenza tra marche diverse dello stesso genere di prodotti, assicurando al consumatore la fornitura di alcuni servizi aggiuntivi e evitando l'insorgere di comportamenti opportunistici da parte di alcuni rivenditori.

3.10.2. Effetti ambigui delle restrizioni verticali.

Il fatto che una restrizione verticale sia desiderabile o indesiderabile dipende dagli stessi fattori che influiscono sulla desiderabilità sociale del prodotto. La decisione di adottare forme di limitazione della concorrenza e della distribuzione da parte del produttore può derivare da strategie di

discriminazione tra gruppi diversi di acquirenti. Se il prodotto è acquistato da gruppi di clienti con diverse elasticità di domanda rispetto asprezza, il produttore può voler applicare prezzi di vendita differenziati per ciascuna fascia di consumatori e per fare ciò dovrà impedire che i consumatori che acquistano il prodotto a prezzi più bassi di rivenderlo agli altri gruppi di acquirenti.

Immaginiamo due gruppi di acquirenti: quelli che sanno come usare un prodotto (utenti esperti) e quelli che non lo sanno (principianti). Se non viene fornito alcun addestramento, gli utenti esperti acquistano il prodotto al prezzo di 10 e i principianti rinunciano a comprarlo. In presenza di restrizioni verticali, che consentono ai principianti di ricevere l'istruzione necessaria, entrambi i gruppi acquistano il prodotto al prezzo di 11. Gli utenti esperti, hanno una riduzione del benessere dovuta alle restrizioni, perché spendono di più per unità acquistata, ma non beneficiano dell'addestramento disponibile. Io principianti, invece, hanno un aumento del benessere perché, se hanno acquistato il prodotto, deve valere almeno 11 per tutti loro e alcuni possono anche godere di un surplus positivo.

L'addestramento non è l'unica attività promozionale che può portare all'acquisto. Ad esempio, le sale di esposizione sono utili per gli acquirenti di automobili, macchine fotografiche, computer, ecc. Senza le sale di esposizione i potenziali clienti non potrebbero esaminare facilmente i vari prodotti prima dell'acquisto. Molti consumatori, ad esempio, se non tutti, preferirebbero pagare un prezzo leggermente maggiore e avere possibilità di fare un giro di prova su un'auto prima di acquistarla. Le restrizioni verticali, proprio come l'integrazione verticale, possono essere utilizzate, quindi, per discriminare il prezzo. Supponiamo che i consumatori in Sicilia abbiano una domanda anelastica per alcuni prodotti e quelli in Veneto abbiano una domanda elastica. Il produttore vuole far pagare un prezzo all'ingrosso elevato al distributore in Sicilia e un prezzo basso a quello in Veneto. Se il produttore tenta di farlo, però, un distributore indipendente del Veneto può rivendere

remunerativamente il prodotto che acquista dal produttore ai clienti che risiedono in Sicilia.

Concedendo un monopolio locale ai distributori indipendenti in cambio di accordi che vietano la rivendita, il produttore può far pagare un prezzo all'ingrosso basso in Veneto e uno altro in Sicilia. Come sappiamo la discriminazione imperfetta di prezzo ha effetti ambigui sul benessere e può aumentarlo o diminuirlo rispetto alla semplice fissazione del prezzo di monopolio. Pertanto, anche le restrizioni verticali che consentono a un produttore di controllare le esternalità tra i distributori possono avere effetti di benessere ambigui.

In molti casi del genere, il produttore adotta sistemi paralleli di distribuzione: una rete di distributori al dettaglio e una rete di grossisti con divieto di rivendita al dettaglio per quest'ultimi. In generale ove le restrizioni verticali fossero impiegate a fini di discriminazione di prezzo, i contratti tra produttore e distributore includeranno delle clausole che esplicitamente restringono il diritto di rivendita nei confronti di alcune categorie di consumatori, l'introduzione di diritti esclusivi di vendita su un dato territorio posso ad esempio servire come mezzo per discriminare tra varie categorie di consumatori, a questi possono associarsi prezzi minimi di vendita che incentivano il rivenditore a promuovere il prodotto sul quel dato territorio evitando di sottrarre alienata ai rivenditori limitrofi. Il prezzo minimo imposto riduce del resto l'incentivo per il consumatore a spostarsi da un'area a un'altra per acquistare il bene.

In alcune configurazioni di mercato il produttore e il distributore godono ambedue di un elevato potere di monopolio che può dar luogo a una forte divergenza di interessi. In particolare in una condizione di monopolio bilaterale (*v.retro*) ovvero, se sia il produttore che il distributore cercano di massimizzare singolarmente il proprio profitto praticando rispettivamente un prezzo pari al ricavo marginale, ciò condurrà a un risultato sub ottimale che non massimizzerà i profitti congiunti, infatti come abbiamo avuto modo di analizzare abbondantemente, si verifica il problema del doppio mark-up.

La possibilità di imporre alcune restrizioni verticali al comportamento del distributore monopolista potrebbe ridurre questo problema. Secondo alcuni studiosi tuttavia, alcune forme di restrizione verticale hanno effetti lesivi della concorrenza anche se accrescono lo sforzo di promozione delle vendite da parte del rivenditore. I diritti di rivendita esclusivi produrrebbero ad esempio un più alto potere di mercato da parte del produttore e un "eccesiva" differenziazione tra i prodotti che di fatto può rappresentare una barriera all'entrata per i nuovi concorrenti.

3.10.3: Effetti negativi delle restrizioni verticali.

In alcuni casi le restrizioni verticali (e l'integrazione verticale) possono essere utilizzate, come abbiamo già accennato in precedenza, per scopi anticoncorrenziali, ad esempio creare un cartello o impedire l'entrata in un mercato a potenziali concorrenti. Alcune tipologie di restrizioni verticali hanno come effetto, anche quello di ridurre la concorrenza, con effetti non del tutto positivo per la collettività.

Le restrizioni verticali possono portare a cartelli sia tra distributori che tra produttori. Un gruppo di rivenditori può imporre restrizioni verticali che portano alla monopolizzazione. Supponiamo, per esempio, che questi rivenditori siano gli unici che possono distribuire un prodotto e costringano il produttore a concedere monopoli locali, che determinano una concorrenza limitata tra i rivenditori. Come sappiamo, e abbiamo avuto modo di approfondire precedentemente, l'allocazione dei territori è un modo efficace per formare cartelli e porta prezzi al consumo più elevati. Questo esito probabile solo se l'entrata nel settore distributivo è difficile e il produttore non ha altra scelta che rivolgersi al cartello dei rivenditori. Le restrizioni verticali, o l'integrazione, possono aiutare a mantenere in vita un cartello, anche, tra i produttori.

Supponiamo che un gruppo di produttori voglia colludere, può essere difficile per loro osservare il prezzo che ciascuno pratica ai rivenditori se non sono integrati verticalmente nella distribuzione. Se si accordano tutti per far

pagare lo stesso prezzo al dettaglio e attuano questo accordo mediante l'imposizione di restrizioni verticali come il RPM ai rivenditori, è più facile per loro individuare se un produttore bara rispetto all'accordo abbassando il prezzo, perché è più facile osservare i prezzi al dettaglio che quelli all'ingrosso.

Le restrizioni verticali possono essere usate, infine, per alzare le barriere all'entrata in un'industria. Ad esempio, un'impresa già operante su un mercato, può rendere difficile o impossibile l'entrata ad un rivale bloccando i canali di distribuzione. La vendita esclusiva è un modo che i produttori hanno per vincolare la distribuzione. In base a questi accordi, entrambe, le parti aderiscono al contratto convengono di far affidamento l'una sull'altra, e non sulle altre imprese. Questo comportamento strategico può far aumentare il costo di entrata solo se i canali di distribuzione sono, come spesso si riscontra, limitati.

Un ultimo problema da analizzare, è quello della capacità, di alcune tipologie di restrizioni (o meglio alcune restrizioni utilizzate in particolari contesti) di generare degli effetti escludenti, ovvero fenomeni di *foreclosure* (chiusura del mercato). In altri termini, le restrizioni verticali possono essere un modo con cui i produttori, ottengono quote di mercato a scapito dei rivali.

Consideriamo ad esempio il mercato delle cole. Ci sono due grandi produttori, la Coca Cola e la Pepsi Cola, oltre ad un certo numero di produttori piccoli e un grande numero di rivenditori. In questo mercato, così come in altri mercati collegati, le clausole di esclusiva sono una pratica comune USA: sia la Coca Cola che la Pepsi Cola, hanno siglato contratti con ristoranti, discoteche, supermercati e così via che impediscono a questi soggetti di vendere prodotti di altre marche, (o per lo meno prodotti della marca rivale)⁶⁴.

La Coca Cola giustifica queste clausole di esclusiva dicendo che “non puoi servire due padroni, è come se i rivenditori fossero dei nostri agenti e, in ultima analisi, fossero parte della grande famiglia CocaCola⁶⁵. Offrire una

⁶⁴ In Europa e in Italia questi contratti sarebbero probabilmente considerati illegali.

⁶⁵ Cfr il “Wall Street Journal” del 15 maggio 1998.

marca rivale, implicherebbe una sorta di *conflitto d'interessi*. Ci si può allora chiedere quale sia la giustificazione delle clausole di esclusiva in questi casi: l'obiettivo che si vuole raggiungere, o che effettivamente viene raggiunto, è quello di aumentare l'efficienza (come nel caso dei concessionari di automobili), o piuttosto quello di aumentare il potere di mercato?

Un esempio in cui l'obiettivo è chiaramente quello di chiudere il mercato è la strategia adottata da Microsoft fino al 1994. La Microsoft imponeva clausole contrattuali ai produttori di personal computer che in effetti creavano uno svantaggio competitivo per i produttori di sistemi operativi concorrenti, cristallizzando in questa maniera la posizione dominante di MS-DOS nel mercato dei sistemi operativi. Infatti risultava impossibile, o comunque molto più difficile, per gli altri produttori entrare in tale mercato, dal momento che i consumatori, a parità di altre condizioni, avrebbero dovuto sostenere un costo aggiuntivo (*c.d. switching cost*), per poter adottare un altro sistema operativo.⁶⁶

⁶⁶ Una delle più importanti cause antitrust, che riguardano le restrizioni verticali e quella intentata nel 1994 alla Microsoft. Questa causa riguarda i contratti di licenza del sistema operativo MS-DOS fornito da Microsoft. All'inizio del 1980, su richiesta dell'IBM, la Microsoft sviluppò il sistema operativo MS-DOS che avrebbe dovuto essere installato sui nuovi pc dell'IBM. Questo permise alla Microsoft di fornire il suo sistema operativo anche ad altri produttori di computer, i c.d. "cloni" dell'IBM, e in questo modo MS-DOS divenne il sistema operativo più diffuso nel mondo, a spese, in particolare, del sistema operativo OS della MacIntosh. Nel frattempo erano state sviluppate versioni alternative dell'MS-DOS, compatibili con i PC IBM e i relativi cloni: il PC-DOS, sviluppato dalla stessa IBM e il DR-DOS, sviluppato da DRI. alla fine del 1990, il sistema operativo MS-DOS della Microsoft deteneva il 70% del mercato dei sistemi operativi Intel. compatibili, il PC-DOS dell'IBM aveva raggiunto il 18%. Inoltre, sembrava che il trend fosse favorevole ai rivali di Microsoft. La Microsoft reagì a questa minaccia imponendo una restrizione verticale alle imprese a valle, i produttori di pc, che in pratica escluse dal mercato, o almeno questa era l'accusa, i suoi concorrenti. In sostanza Microsoft impose ai produttori di pagare la licenza per ogni computer venduto *indipendentemente dal fatto che il computer includesse una copia del sistema operativo della Microsoft o no*. Per esempio, se la HP avesse venduto un milione di pc, avrebbe dovuto pagare alla Microsoft il prezzo unitario della licenza per un milione di volte, indipendentemente dal fatto che il numero dei suoi pc effettivamente dotati del sistema MS-DOS fosse stato uno, o un milione, naturalmente l'HP aveva la possibilità di non caricare il sistema MS-DOS sui suoi pc, ma questo l'avrebbe relegata ad una nicchia del mercato. Il risultato della restrizione verticale imposta dalla Microsoft fu che il costo opportunità di caricare il sistema operativo MS-DOS sui pc venduti era al margine zero, perché la licenza avrebbe dovuto essere pagata indipendentemente dal fatto che il sistema fosse incluso oppure no. Era per il più improbabile che HP, o altri, non caricassero il sistema operativo della Microsoft, e questo andava a danno dei sistemi operativi rivali. Per questa ragione, alcuni sostenevano che la

Quindi se da un lato è vero che le restrizioni verticali, come le clausole di esclusiva, possono contribuire a risolvere il problema del free riding tra i produttori, e incentivare gli investimenti, e anche vero che in particolari contesti, si rischia di generare effetti anticompetitivi come la chiusura del mercato.

È stato osservato, ad esempio, che gli accordi di distribuzione in esclusiva possono permettere ad un'impresa in posizione dominante di scoraggiare l'entrata nel mercato, impedendo l'accesso ad un input fondamentale (la rete distributiva appunto) o rendendo più difficile e costoso per l'entrante ottenere tale input (ad esempio dovendone predisporre una rete propria). È stato suggerito, inoltre, che anche una fusione verticale può avere effetti simili: se un'impresa a monte, che si trova in posizione dominante, acquista il controllo delle altre imprese che operano nel mercato a valle, essa può bloccare le forniture ai rivali della sua controllata o può vendere loro ad un prezzo più alto, così da metterli in difficoltà.

Il timore che un'impresa dominante possa utilizzare dei contratti di esclusiva per danneggiare i rivali attuali o potenziali si incontra spesso nella storia dell'antitrust. Tuttavia, la teoria economica ha reagito spesso con scetticismo alla possibilità che i contratti di esclusiva potessero determinare la chiusura del mercato, la c.d. *foreclosure*. In particolare, a partire dagli anni '50, la Scuola di Chicago ha messo in evidenza gli effetti di efficienza di tali contratti e ha minimizzato la rilevanza degli argomenti di *foreclosure*. Posner e Bork sintetizzano bene la posizione della Scuola di Chicago sul punto.

Secondo il loro modo di vedere, affinché un produttore *incumbent* e un distributore firmino un contratto di esclusiva, il secondo dovrebbe ricevere beneficio dal primo. In realtà, secondo tale lettura, un acquirente razionale non

clausola della Microsoft potesse avere l'effetto di chiudere il mercato al livello dei sistemi operativi. In effetti, nel 1992, il sistema operativo MS-DOS aveva recuperato una quota di mercato dell'81%. La Microsoft alla fine raggiunse un accordo con le autorità antitrust statunitensi ed europee in base al quale avrebbe cessato di imporre simili clausole contrattuali ai produttori di computer. In effetti, negli USA, questo accordo (tecnicamente un *consent decree*) fu raggiunto esattamente lo stesso giorno dell'apertura della causa contro la Microsoft, il 15 luglio 1994.

sarebbe disposto ad accettare un contratto che lo obblighi a fornirsi da un *incumbent*⁶⁷ inefficiente, qualora vi sia un concorrente più efficiente, intenzionato ad entrare nell'industria.

Supponiamo, ad esempio, che in una data industria operi un *incumbent* monopolista, un potenziale entrante (più efficiente del primo) e solo un acquirente. Accettando un contratto di distribuzione in esclusiva, un acquirente si impegnerebbe ad acquistare dal solo monopolista, anche in caso di entrata. Ciò escluderebbe l'entrata, e in definitiva, pagherebbe il bene al prezzo di monopolio. Se, invece, l'acquirente rifiutasse il contratto di esclusiva, esso faciliterebbe, l'entrata e trarrebbe beneficio da un prezzo più basso. L'*incumbent* dovrebbe quindi offrire un compenso all'acquirente, per convincerlo ad accettare l'esclusiva. Tuttavia, l'*incumbent* è disposto ad offrire un compenso che non sia più alto del suo profitto di monopolio, mentre l'acquirente, accettando il contratto, perderebbe tutto il suo surplus, che riceverebbe se pagasse il prezzo più basso.

⁶⁷ In economia, il termine inglese *incumbent* (letteralmente in carica) viene usato generalmente per riferirsi all'azienda di maggiori dimensioni (dominante) di uno specifico mercato. Nel settore dei media e delle telecomunicazioni, vengono dette *incumbent* soprattutto le imprese ex-monopoliste in mercati recentemente liberalizzati; queste aziende traggono in genere beneficio da una posizione di ampio vantaggio iniziale, privilegi e/o altre condizioni che ostacolano l'affermazione dei loro concorrenti. Esempi tipici di *incumbent* sono le compagnie telefoniche come Telecom Italia, France Telecom, British Telecom e Deutsche Telekom.

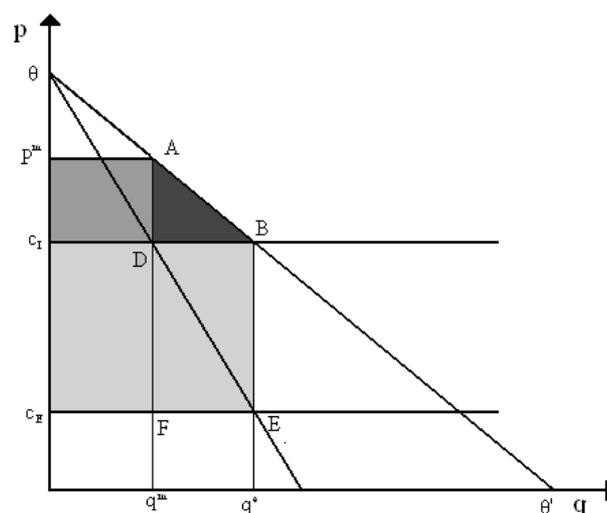


Fig.3.5: La critica della Scuola di Chicago sugli argomenti di foreclosure

Analizziamo ora la fig. 3.5. ipotizziamo che l'*incumbent* abbia un costo unitario pari a c_I e che esso realizzerebbe un profitto π_m corrispondente all'area p_mADc_i , se fosse monopolista. L'entrante ha un costo $c_e > c_i$: se esso entrasse, praticerebbe un prezzo leggermente inferiore a c_I e conquisterebbe tutto il mercato. quindi, se ci fosse entrata il prezzo sarebbe più basso di c_I . L'acquirente otterrebbe un surplus CS^m , corrispondente all'area θAp_m , sotto monopolio, ed un surplus pari a CS^e uguale all'area θBc_I in caso di entrata. Dunque, affinché l'acquirente si persuada ad accettare il contratto di esclusiva, esso dovrebbe ricevere una compensazione t dal monopolista, più alta del guadagno che conseguirebbe in caso di entrata, $CS^e - CS^m$, corrispondente all'area p_mABc_I . e' ovvio, però, che l'*incumbent* non potrebbe mai fare una simile offerta, poiché il suo profitto è $\pi_m < CS^e - CS^m$. Infine, il profitto del nuovo entrante, corrisponderebbe all'area $c_I BEc_e$, è positivo, e consente di coprire eventuali costi di entrata, nel caso in cui il nuovo *incumbent* sia più efficiente.

Tuttavia vi sono situazioni in cui, l'*incumbent* sia in grado di offrire all'acquirente un compenso sufficiente, che lo induca a firmare un contratto di esclusiva, ad esempio esistono delle esternalità nella relazione tra impresa produttrice *incumbent* e acquirente. Supponiamo che, impedendo l'entrata

all'impresa più efficiente, l'*incumbent* consegue non solo il profitto di monopolio nell'industria principale, ma sia in grado di realizzare profitti anche in un'altra industria (ad esempio grazie alle economie di gamma, di cui l'entrante non gode). In questo caso, l'operatore già presente sul mercato, escludendo l'entrante otterrebbe π_m , più un ulteriore profitto proveniente dall'altro mercato: se quest'ultimo è sufficientemente elevato, esso riuscirebbe ad offrire all'acquirente il giusto compenso, che lo indurrebbe ad accettare l'accordo di esclusiva.

In aggiunta questi effetti statici, l'imposizione di vincoli, come il RPM, potrebbe avere effetti negativi anche in termini dinamici, dovuti al minor incentivo all'innovazione. Infatti la ricerca di forme organizzative e di tecnologie più efficienti nella commercializzazione dei beni verrebbe disincentivata dall'impossibilità di tradurre tali guadagni di efficienza, in prezzi più bassi e quindi in maggiori quote di mercato.

3.11: Analisi delle restrizioni verticali più diffuse.

Richiamiamo in questo paragrafo gli aspetti normativi relativi alle restrizioni verticali, in quanto, le linee direttrici illustrano altresì i criteri per valutare le intese verticali non coperte dal regolamento di esenzione, anche se non distinguono sempre chiaramente tra intese non restrittive e intese meritevoli di esenzione. In particolare, esse analizzano in dettaglio le restrizioni verticali più diffuse, vale a dire: la distribuzione monomarca, la distribuzione esclusiva, la distribuzione selettiva, il franchising, la fornitura esclusiva, e i prezzi di rivendita massimi o raccomandati.

3.11.1: La distribuzione monomarca.

La distribuzione monomarca, che si ricorda è una clausola contrattuale che obbliga o incita l'acquirente a soddisfare praticamente tutto il suo fabbisogno in un certo mercato presso un solo ed unico fornitore, può avere

effetti negativi per la concorrenza, tanto più gravi quanto maggiori sono il potere di mercato del fornitore, la durata degli obblighi di non concorrenza (o di altri obblighi equivalenti) e la percentuale di mercato già vincolata da accordi monomarca. Pertanto, un fornitore in posizione dominante non potrà ricorrere a forme di distribuzione monomarca, a meno che non sussista una giustificazione obiettiva (quale potrebbe essere l'esigenza di recuperare gli investimenti specifici e non riutilizzabili sostenuti per l'instaurazione del rapporto di fornitura o di distribuzione, ovvero quello di proteggere il proprio *know-how*, trasferito ai distributori, dalla possibilità che venga utilizzato per commercializzare prodotti concorrenti).

Inoltre al di fuori dell'ambito di applicazione del regolamento di esenzione per categoria, gli obblighi di non concorrenza di durata superiore a un anno saranno soggetti a uno scrutinio approfondito e in ogni caso una durata di più di cinque anni sarà difficilmente ritenuta accettabile. Infine, quando anche i concorrenti ricorrono a forme di distribuzione monomarca, l'effetto escludente cumulativo nei confronti dei concorrenti potenziali potrebbe essere tale da suggerire la revoca dell'esenzione per categoria.

3.11.2:La distribuzione esclusiva.

La distribuzione esclusiva, consiste nella nomina di singoli distributori per determinati territori, cui viene imposto un divieto di vendite attive nei territori esclusivi altrui. Tali accordi possono ridurre la concorrenza tra marche, agevolare la collusione tra concorrenti, generare effetti escludenti e dividere il mercato, permettendo al produttore di creare differenze artificiali di prezzo tra i territori. Tuttavia, la distribuzione esclusiva genera anche notevoli vantaggi pro-competitivi, assicurando al fornitore risparmi nei costi della logistica e incentivando i distributore a investire nella promozione o nello sviluppo dell'immagine del marchi. In generale, quanto maggiore è il potere di mercato del fornitore, tanto minore è la probabilità che la concorrenza tra marche compensi la riduzione di concorrenza intrabrand causata dalla distribuzione esclusiva. Pertanto, quando il fornitore ha una quota di mercato superiore al

30%, la riduzione della concorrenza intrabrand potrà essere compensata solo da significativi aumenti di efficienza. Un tipico accordo pro-concorrenziale è la combinazione di distribuzione esclusiva e monomarchismo, al livello di commercio all'ingrosso. Infatti, simili accordi incentivano i distributori a concentrare i propri sforzi su una singola marca, facilitando il lancio di nuovi prodotti o la penetrazione di nuovi mercati geografici. Tali accordi possono pertanto essere meritevoli di esenzione, a condizione che non generino effetti escludenti. Viceversa, la combinazione di distribuzione esclusiva e obblighi di acquisto esclusivo genera divisioni territoriali rigide, eliminando la possibilità di forniture incrociate tra i vari territori e permettono al distributore di discriminare sui prezzi. Pertanto, al di sopra del 30%, tali accordi saranno difficilmente esentati. Infine, anche nel caso in cui il fornitore non ha un significativo potere di mercato, l'analisi del contesto può consigliare la revoca dell'esenzione per categoria. Ciò può avvenire, per esempio, quando numerosi concorrenti importanti sul mercato utilizzano il medesimo distributore esclusivo o adottano sistemi speculari di distribuzione esclusivo; ovvero quando il distributore detiene un tale potere economico nel mercato dell'acquisto e in quello a valle della vendita, da essere in grado di escludere gli altri distributori dal mercato.⁶⁸

3.11.3: La distribuzione selettiva .

Tale contratto, prevede la costituzione di un sistema di distribuzione con il quale il fornitore seleziona i distributori autorizzati sulla base di criteri qualitativi o quantitativi. Implicito in tale sistema è che il fornitore vieta ai distributori autorizzati di rivendere i prodotti a distributori non autorizzati: solo

⁶⁸ I medesimi principi relativi alla distribuzione esclusiva si applicano altresì alla attribuzione esclusiva di clienti, consistente nell'impegno del distributore a vendere soltanto a determinate categorie di clienti. Al riguardo, le linee direttrici, precisano che l'attribuzione esclusiva dei clienti può condurre a una più rigida compartimentazione del mercato di quanto avvenga con la distribuzione esclusiva. Pertanto al di sopra della quota di mercato del 30% è improbabile che l'attribuzione di clienti sia meritevole di esenzione, a meno che non si renda necessario per garantire ai distributori il recupero degli investimenti specifici, sostenuti al fine unico di assecondare le richieste di determinate categorie di clienti.

i primi e i consumatori finali possono quindi diventare acquirenti del prodotto. Qualsiasi restrizione delle forniture incrociate tra distributori autorizzati, ovvero, delle vendite attive o passive alla clientela, costituisce una restrizione grave della concorrenza. Gli effetti negativi sulla concorrenza riconducibili a un sistema distributivo risiedono essenzialmente nella riduzione della concorrenza intramarca e, in caso di effetto cumulativo di reti distributive concorrenti, nell'esclusione dei distributori non autorizzati dal mercato e nella possibile collusione tra fornitori concorrenti. In effetti, il carattere chiuso delle reti di distribuzione selettiva riduce la pressione sui margini del produttore e dei distributori autorizzati, normalmente esercitata da quei distributori che tendono ad offrire prezzi più bassi a discapito della qualità del servizio.. d'altro canto, i principali effetti pro-competitivi della distribuzione selettiva consistono proprio nel fatto che essa permette di facilitare la creazione di un'immagine di marchio, incentivando i distributori a fornire un livello elevato di assistenza alla vendita grazie all'eliminazione dei problemi di *free-riding*. In linea generale, la distribuzione selettiva puramente qualitativa non restringe la concorrenza, quando la selezione dei distributori autorizzati avviene sulla base di criteri oggettivi, non discriminatori e sproporzionali, legati alla natura del prodotto. Quando invece i criteri di selezione prevedono anche elementi quantitativi, le riduzioni della concorrenza saranno tanto più gravi quanto maggiore è il potere di mercato del fornitore e quanto minore è la pertinenza dei criteri di selezione rispetto alla natura del prodotto distribuito. Anche l'effetto cumulativo di più reti di distribuzione selettiva può dar vita a gravi restrizioni della concorrenza, quali l'esclusione dal mercato dei distributori più efficienti. Tuttavia la Commissione ritiene improbabile che sorgano simili problemi quando la quota di mercato coperta dal sistema di distribuzione selettiva è inferiore al 50% e la quota di mercato aggregata dei cinque principali fornitori sul mercato è inferiore al 50%.

3.11.4: il franchising

Negli *accordi di franchising*, il *franchisor*⁶⁹ cede al *franchisee*⁷⁰, dietro corrispettivo, la propria formula commerciale per l'utilizzo o la distribuzione di prodotti o servizi. A tal fine, di solito il *franchisor* concede al *franchisee* una o più licenze di diritti di proprietà intellettuale (marchio, insegne, *know-how*, ecc.), nonché assistenza tecnica e commerciale. Tali accordi permettono all'affiliante di costituire, con investimenti, limitati, una rete uniforme per la distribuzione di prodotti, e permette allo stesso tempo, all'affiliato di entrare nel mercato, usufruendo dell'esperienza del *franchisor* e di una formula commerciale spesso già affermata. Normalmente gli accordi di *franchising* combinano restrizioni verticali riconducibili alla distribuzione monomarca, esclusiva/selettiva, che devono dunque essere analizzate alla luce dei principi appena richiamati. Per quando riguarda specificatamente il *franchising* in generale l'esenzione individuale è più probabile quando vi è un trasferimento sostanziale di *know-how* a beneficio del *franchisee*. Inoltre, nell'ambito di tale contratto il monomarchismo è considerato, in generale, non restrittivo, quando è necessario per proteggere la reputazione e l'identità comuni di una rete di *franchising*, a condizione che gli eventuali obblighi di non concorrenza non superino la durata dell'accordo.

3.11.5: La fornitura esclusiva

La fornitura esclusiva è definita nelle linee direttrici come la designazione di un unico acquirente dei prodotti all'interno della Comunità. Il principale effetto negativo ricollegabile alla fornitura esclusiva è il rischio che altri acquirenti siano esclusi dal mercato. Tale rischio aumenta quanto maggiori sono il potere di mercato dell'acquirente esclusivo nel mercato dell'acquisto e

⁶⁹ Si definisce *franchisor* o affiliante l'imprenditore che ha messo a punto un sistema e che, cedendo ad altri il suo *know how*, si assume il compito di controllare e coordinare il funzionamento del sistema.

⁷⁰ Si definisce *franchisee* o affiliato l'imprenditore che, per mezzo di un contratto, aderisce al sistema di *franchising* impegnandosi a gestire il proprio punto di vendita secondo precise clausole

in quelli a valle della vendita, nonché la durata e portata degli obblighi di esclusiva. La combinazione degli obblighi di non concorrenza e fornitura esclusiva è normalmente giustificabile quando entrambe le parti hanno sostenuto investimenti specifici al rapporto contrattuale, purché nessuna delle parti goda di una posizione dominante. Una rete di accordi di fornitura esclusiva può poi avere un effetto cumulativo escludente nei confronti degli acquirenti concorrenti, che potrebbero non riuscire ad approvvigionarsi se la maggioranza dei fornitori sul mercato è vincolata. Gli effetti escludenti sono in genere più probabili quando oggetto degli accordi di fornitura esclusiva sono prodotti finali di marca o prodotti intermedi differenziali, poiché in quel caso le barriere all'ingresso sono più elevate che nel caso dei prodotti omogenei indifferenziati.

3.11.6: i prezzi massimi imposti e i prezzi raccomandati.

Infine, l'indicazione dei *prezzi massimi o raccomandati* ai propri distributori può violare il divieto di intese restrittive qualora si trasformi di fatto in un sistema di prezzi fissi imposti dal fornitore, ovvero dia vita a uno scambio di informazioni che, soprattutto nell'ambito di mercati oligopolistici, può (per le ragioni già ampiamente illustrate) agevolare la collusione tra i concorrenti.

3.12. Considerazioni conclusive.

Quando le imprese decidono di non integrarsi verticalmente, possono imporre restrizioni verticali alle imprese con cui trattano. Spesso a un produttore conviene usare le restrizioni verticali per conferire un certo grado di potere di monopolio ai distributori. In questo modo il produttore induce il distributore a realizzare un maggiore impegno a vendere. Queste restrizioni verticali possono stimolare la vendita del prodotto e promuovere la concorrenza. In alcune circostanze si possono usare l'integrazione verticale e le restrizioni verticali anche per motivi puramente anticoncorrenziali.

Una regola di proibizione assoluta (*per sé*) sarebbe poco desiderabile, poiché non si considererebbero gli effetti di efficienza che probabilmente prevalgono in molti casi. Una valutazione caso per caso (*rule of reason*) appare certamente la più raccomandabile. Una *rule of reason* per le restrizioni verticali non implica che tutti gli accordi debbano essere esaminati dalle agenzie antitrust, ciò causerebbe rallentamenti nell'economia, una incertezza del diritto, soprattutto sarebbe impossibile, per le autorità monitorarle, in quanto esse dovrebbero impiegare le loro "esigue" risorse, per analizzare migliaia di pratiche. Anche se ci sono eccezioni, in generale è difficile dimostrare che l'integrazione verticale o le restrizioni verticali diminuiscano il benessere.

In conclusione, possiamo riassumere quanto detto in questo capitolo, evidenziando che, le restrizioni verticali, o le fusioni, possono portare a guadagni efficienza, sebbene in alcune situazioni possono portare ad effetti anticompetitivi e ridurre il benessere sociale, per quanto risulti difficile individuare dalla semplice analisi dei contratti in essere se essi siano stati disegnati a tal fine. Malgrado questo, due sono gli insegnamenti che ne ricaviamo:

- a. E' bene considerare solo le restrizioni verticali utilizzate dalle imprese (produttori o distributori) che detengono un sufficiente potere di mercato⁷¹;
- b. Nell'analisi di un caso antri trust concreto occorre valutare con cautela le implicazione di natura strategica, dal memento che risulta alquanto difficile valutare in che misura le restrizioni siano usate a questo fine e ,soprattutto, stabilirne il loro impatto quantitativo.

Qualora dovessero sussistere entrambi questi requisiti, sarebbe bene adottare una *rule of reason*, bilanciando, di volta in volta, i potenziali effetti di benessere con i possibili effetti anticompetitivi.

⁷¹ Se vi è concorrenza, a monte o a valle, è improbabile che le restrizioni adottate da un'impresa incidano significativamente sui prezzi.

CAPITOLO 4

Il settore tessile - abbigliamento e le restrizioni verticali.

4.1 Natura ed origini della moda.

La moda è un oggetto di difficile definizione sul quale si è sviluppato da numerosi anni un ampio dibattito. Ciò non deve esimerci, tuttavia, dal tentarne una definizione e dall'individuare, proprio a partire da questa definizione, quando essa abbia mossi i suoi primi passi.

Tradizionalmente, all'abbigliamento sono state attribuite dagli studiosi due funzioni: protezione e pudore. La forma maggiormente diffusa di protezione offerta dagli abiti è quella contro il freddo e parecchi studiosi hanno derivato da ciò, che il bisogno di vestirsi fosse universale. In realtà, gli antropologi hanno dimostrato come il clima molto rigido non implichi affatto la necessità di coprire il corpo, come è evidenziato ad esempio dal ridotto vestiario degli estinti aborigeni della Terra del Fuoco, dove il clima è rigidissimo. Il bisogno di vestirsi, pertanto, ha delle cause specificamente legate a fattori di natura culturale, ci si veste perché si vuole esprimere una precisa identità sociale e il corpo, o qualsiasi cultura appartenga, non è mai completamente nudo¹.

Come si è detto, ci si veste, anche per pudore, ovvero per non provare vergogna mostrando le parti intime del proprio corpo. Su ciò, naturalmente, la morale sociale, e in particolare quella religiosa, ha esercitato una potente influenza. Non un caso che il senso del pudore sia considerato un elemento di differenziazione degli uomini rispetto agli animali². Ma non è un caso, soprattutto, che, per quanto riguarda la cultura cristiana, la Bibbia abbia fatto

¹ Cfr.: CRAIK J.: The face of fashion : cultural studies in fashion London ; New York Routledge, 1993

² Cfr.: CALANCA D., Storia sociale della moda, Mondadori Bruno, 2002

coincidere la nascita della vita con lo svilupparsi del sentimento di pudore nei confronti del corpo al momento della cacciati dal Paradiso terrestre, quando le parti genitali del corpo sono state per la prima volta coperte con la celebre foglia di fico. Dunque, anche il pudore è strettamente legato ad una specifica cultura e alla sua particolare morale religiosa³.

Ma, oltre a protezione e pudore, altre ben può importanti funzioni vengono svolte dall'abbigliamento. Si tratta di funzione che hanno a che fare con la complessa natura sociale dell'abbigliamento, la natura cioè che quest'ultimo ricopre da quando ha incominciato a coincidere con la moda. Perché non tutte le epoche storiche, né tutte le forme di civiltà, hanno visto la presenza della moda. Questa è apparsa infatti soltanto nella cultura occidentale a partire dalla fine del Medioevo⁴.

In altre parole, *la moda*, è un fenomeno sociale complesso che non può essere ricondotto alle semplici funzioni di protezione e pudore, cui tradizionalmente è stato limitato, ed in conclusione non possiamo non citare, il grande filosofo tedesco Georg Simmel⁵, il quale già nel 1976 sosteneva che: “ *la moda è imitazione di un modello dato e appaga il bisogno di un appoggio sociale, conduce il singolo sulla via che percorrono tutti, dà un universale che fa del comportamento di ogni singolo un puro esempio. Nondimeno, appaga il bisogno di diversità, la tendenza alla differenziazione, al cambiamento, al distinguersi [...]. Così la moda non è altro che una delle forme di vita con le*

³ Cfr.: SIMMEL GEORG, Saggi di cultura filosofica. L'estetica, la religione, la moda, la cultura femminile, Guanda 1993.

⁴ Per approfondimento sull'evoluzione storica del concetto moda si veda: CALANCA D., Storia sociale della moda, Mondadori Bruno, 2002.

⁵ Georg Simmel (Berlino, 1° marzo 1858 – Strasburgo, 28 settembre 1918) è stato un filosofo e sociologo tedesco. Simmel per primo si interessa dal punto di vista sociologico dei fenomeni legati ai grandi agglomerati metropolitani. Per Simmel la sociologia studia le forme dell'interazione più di quanto queste incidano effettivamente; in pratica i sociologi non possono spiegare il perché di un'azione, perché l'azione è legata alla spontaneità individuale, ma possono analizzare le forme che l'azione può assumere. Simmel analizza gli effetti sociali della modernizzazione e nella sua opera troviamo riferimento a tre temi fondamentali: la dimensione; la divisione del lavoro; il denaro-razionalità. Egli studia il passaggio dal piccolo gruppo al grande gruppo (il quale, raggiunta una certa dimensione, deve sviluppare forme e organi), in cui l'individuo diventa sempre più solo, analizzando gruppi di elementi (diade, triade, ecc.). La divisione del lavoro porta alla frammentazione della vita sociale, le cerchie sociali da concentriche diventano tangenziali e incoraggia l'individualismo e l'egoismo.

quali la tendenza all'uguaglianza sociale e quella alla differenziazione individuale e alla variazione si coniugano in un fare unitario"⁶.

4.2 Il concetto di sistema moda.

Una delle attività più antiche della storia è la produzione di tessuti, filati ed abiti e nel tempo ha raggiunto un elevato grado di raffinatezza tecnica, caratteristica delle sempre più evolute tradizioni manifatturiere. Tuttavia per dare una vera e propria definizione di industria della moda bisogna ampliare la nostra prospettiva di analisi, e ciò ci porta ad aggiungere alle suddette attività, più propriamente tecniche una forte carica progettuale capace di creare una grande varietà di prodotti e servizi ad esse correlati⁷.

Caratteristica distintiva dell'industria della moda è la sua capacità di percepire lo spirito del tempo nella sua mutevolezza, avendo come prospettiva orizzonti internazionali⁸. Centrale diviene così la figura del consumatore, fruitore non solo dei semplici vestiti ed accessori che l'industria della moda produce ma sempre più spesso di uno specchio in cui possa riconoscersi in quanto capace di riflettere la sua identità, i suoi bisogni, fino alla concretizzazione dei suoi desideri⁹. In sintesi nell'industria della moda si realizza un proficuo intreccio tra elementi tangibili ed intangibili ovvero attività manifatturiera, attività di servizi, industria culturale, comunicazione di uno stile di vita individuale e con carattere di unicità. Da qui il conseguente peculiare accento sui lavori della moda, intesi come imprevisti e sorprendenti, "nascono da un'idea originale e risolvono emergenze che sembrerebbero senza soluzione, rispondono a quel desiderio di qualità sempre più alta che è diventato una specie di magnifica ossessione"¹⁰.

⁶ Cfr.: FORMAGGIO D., Introduzione a G. Simmel. Arte e civiltà, Milano, 1976

⁷ Cfr.: Aa.Vv. Tessili Abbigliamento Moda Industria, Editore Finanze & Lavoro 2008

⁸ Ancora sul tema: CALANCA D., Storia sociale della moda, Mondadori Bruno, 2002

⁹ CRAIK J.: *The face of fashion : cultural studies in fashion London* ; New York Routledge, 1993

¹⁰ Hermes lab., "La filiera tessile abbigliamento di qualità", Unioncamere Lombardia, 1999, su www.unioncamere.it.

La moda nasce, dunque, da un'idea imprenditoriale il cui successo dipende dal giusto *trade off* tra due componenti, apparentemente contrastanti, ma sostanzialmente complementari, ovvero, da un lato, la creatività, l'estro e l'intuito e, dall'altro, la strategia, il management e l'organizzazione. E' solo dalla giusta combinazione ed interdipendenza di questi due elementi che può essere decretata la corretta concretizzazione dell'idea originale.

In virtù dell'obiettivo dell'analisi qui svolta, che si concentra sull'individuazione della filiera produttiva nel settore moda, risulta essere maggiormente appropriata, più che la definizione di industria della moda, quella che di "Sistema della moda", inteso quest'ultimo come conseguenza della definizione del suddetto settore come verticalmente integrato. Oggigiorno nello studio dei settori e dei modelli competitivi non si analizza più l'impresa come una singola realtà bensì, sempre più spesso, come impresa estesa, intendendo con tale termine la rete orizzontale e verticale di relazioni che essa intesse con i diversi fornitori¹¹. In una tale ottica, il vantaggio competitivo in termini di velocità, qualità ed efficienza deriva dalla capacità della stessa di organizzare complessivamente, ossia a livello nazionale e spesso internazionale, un'appropriata catena di fornitura. L'analisi che prende come punto di riferimento l'impresa estesa ci aiuta a capire la struttura ed il funzionamento del sistema moda nonché delle imprese che al suo interno competono in maniera molto più completa. Nella stragrande maggioranza dei casi, infatti, tali imprese sono collocate all'interno di una vasta rete di rapporti di fornitura in virtù della varietà di prodotti, tecnologie e materiali della moda e della necessità di gestire i rapporti stessi in maniera coerente.

Nel complesso il sistema moda può essere visto nell'ottica di un aggregato di estensione e complessità tali da poter essere considerato un vero e proprio *cluster* di settori, cioè un gruppo di operatori economici e di organizzazioni il cui vantaggio competitivo è accresciuto dalle interrelazioni e

¹¹ Cfr.: TONCHIA S. TRAMONTANO A., TURCHINI F. Gestione dei processi e *knowledge management*. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza, il sole24ore.

dai legami che si sviluppano tra loro¹². I settori appartenenti al suddetto *cluster* hanno importanza e peso variabili ma risultano essere fortemente interconnessi tra loro¹³. Il sistema moda raggruppa al suo interno un panorama di aspetti molto più ampio rispetto a quello a cui abbiamo fatto riferimento, esso risulta essere comprensivo di tre diverse componenti:

1. Le *industrie della moda*, intese come spezzoni di industria in cui convergono la filiera tessile, la pelle, gli accessori e la gioielleria. Questa componente è di gran lunga la più semplice da definire anche se più che ad una semplice industria facciamo riferimento ad un insieme di industrie o parti di essa, ma la nostra analisi si focalizzerà particolarmente sulla filiera del tessile.
2. Il *trade della moda*, che costituisce un elemento piuttosto rilevante del valore del prodotto moda in quanto incorpora i canali distributivi nonché tutte le componenti immateriali, di comunicazione e di immagine che accrescono il contenuto di fruibilità da parte del consumatore. Diventa quindi essenziale stabilire la maniera più efficace per veicolare il valore delle suddette componenti immateriali al consumatore finale. Tale funzione viene svolta prettamente dal punto vendita in quanto i negozi sono sicuramente il luogo in cui avviene meglio la sovrapposizione di attività di trade e comunicazione.
3. I *servizi della moda*, che costituiscono il complesso di attività che contribuiscono ad aggiungere un valore al prodotto moda.

¹² La capacità delle imprese di avere una fitta rete di relazioni e di scambi materiali e immateriali può essere definita *networking* o *clustering*. Sia nell'uno che nell'altro caso si tratta di forme di cooperazione che possono dar luogo a contratti di subfornitura, a scambi di informazioni e conoscenze, alla messa in comune di servizi e ad altre forme di collaborazione in cui la parola chiave è: *sinergia*. In particolare, il *networking* può avvenire tra imprese distanti, la *clusterizzazione* riguarda invece imprese localizzate nella stessa area e che partecipano al medesimo processo produttivo. Costituiscono dei *cluster*, ad esempio, i distretti industriali di piccole e medie imprese, o i sistemi di piccole imprese organizzati attorno ad imprese leader di maggiore dimensione. Cfr.: PARENTE R. *Co-evoluzione e cluster tecnologici*, Aracne, 2008

¹³ Cfr.: PORTER M., *“Il vantaggio competitivo delle nazioni”*, Mondadori, 1991.

4.3 il settore tessile

4.3.1 Brevi cenni storici sull'evoluzione dell'industria tessile.

L'industria tessile è un'attività manifatturiera che produce e lavora le fibre tessili. La sua origine è antichissima e deriva dall'esigenza dell'uomo di ripararsi dal freddo e dalle intemperie, usando materiali diversi dalle pelli conciate. La prima produzione di tessuti risale al neolitico, venivano utilizzate fibre vegetali (ad esempio il lino). Con i primi stanziamenti sedentari, ereditando dalla pastorizia nomade la capacità di allevare animali (per lo più pecore), l'uomo comincia a ingegnarsi per poter sfruttare il manto naturale degli ovini, evitando di dover uccidere l'animale per poterne sfruttare la pelliccia. L'animale diventa fonte indispensabile di sostentamento con il latte e i suoi derivati e fonte di approvvigionamento materie prime tessili, assumendo importanza fondamentale per il vivere quotidiano. L'uomo capisce che il pelo tagliato può essere, tramite una particolare azione meccanica svolta manualmente, raccolto in un fascio di fibre unite insieme e avvolto su un sostegno. Nasce in questo modo la filatura, e con essa la prima vera applicazione tessile della materia prima naturale¹⁴. La filatura tutt'oggi è la creazione del filato partendo da una massa di fibra tessile alla quale si applicano, in fasi successive di lavorazione, le fasi di cardatura, pettinatura delle fibre, lo stiro della massa fibrosa più o meno grossa, la torsione tramite una rotazione e l'avvolgimento del prodotto finito su un sostegno di raccolta¹⁵.

Una volta ottenuto un materiale filato, nasce l'esigenza di doverlo intrecciare insieme per poterlo rendere robusto, e con esso dall'ingegno umano, nascono i primi esempi di telaio, strumento necessario per la tessitura.

Nell'antichità la tessitura era gestita in ambito familiare o con piccole imprese artigianali, ma già presso i Romani le fasi della lavorazione della lana e del lino cominciarono ad essere organizzate in officine specializzate in una sola lavorazione dove la manodopera era fornita dagli schiavi. A Roma, nel

¹⁴ Cfr.: MONTI N. Il filo diventa storia. Trent'anni di filati Lineapiù. Ediz. italiana e inglese , polistampa.

¹⁵ Cfr.: GARZONI M., DONÀ R., Moda & tecnologia, EGEA.

periodo imperiale, fioriva la lavorazione della lana e nell'VIII secolo gli Arabi mercanteggiavano lana pregiata di pecore selezionate e importate in Spagna¹⁶.

Nel corso del XVI e XVII secolo con la nascita di un primo tentativo di organizzazione industriale, la protoindustria, il settore tessile ebbe un'importanza strategica nell'industrializzazione europea. Nella metà del XII secolo inizia la produzione organizzata grazie alla confraternita degli Umiliati, dedita alla lavorazione della lana, che partendo dal Milanese costruì coi suoi conventi una prosperosa industria che si diffuse in tutto il nord Italia. Con la ripresa dei commerci l'industria della lana diede ricchezza alle città che la praticavano (Milano, Vicenza, Bologna, Firenze) e potenza alle corporazioni che gestivano i vari settori: Arte di Calimala, Arte della Lana, Arte dei Tintori, Arte della seta¹⁷. Con la sua dedizione ai commerci nel rinascimento è Firenze che si afferma come centro di importazione e esportazione dei manufatti di tessitura. L'industria tessile in Italia si è sviluppata soprattutto al Nord: nell'Altomilanese, nel biellese e nel bergamasco rimangono come traccia di archeologia industriale i resti di alcune fiorenti industrie tessili, si vedano, ad esempio, i villaggi operai di Crespi d'Adda, la Nuova Schio, la Valdagno dei Marzotto, il villaggio Leumann, Campione sul Garda degli Olcese e il Villaggio operaio Leumann a Collegno. Nel comasco l'industria si è specializzata nella produzione della seta. Al centro si è sviluppata soprattutto nel distretto industriale pratese, il più importante d'Italia per numero di aziende e occupati.

Negli ultimi anni paesi asiatici come la Cina e l'India hanno cominciato a potenziare la loro produzione industriale diventando in poco tempo concorrenti temibili per l'industria tessile italiana, la Cina è di fatto l'unica

¹⁶Il tema dell'evoluzione dei sistemi di tessitura e del ruolo dell'abbigliamento in generale è stato approfondito da diversi autori nel corso degli anni, un dei libri che più di altri evidenzia l'evoluzione al tempo dell'impero romano è sicuramente VITALE, C., *Fibre, filati, tessuti* : contenuti e itinerari didattici, Aniat Torino 1992.

¹⁷ Cfr.: CORSINI P., *La tessitura* : Fratelli Fabbri, Milano, 1977

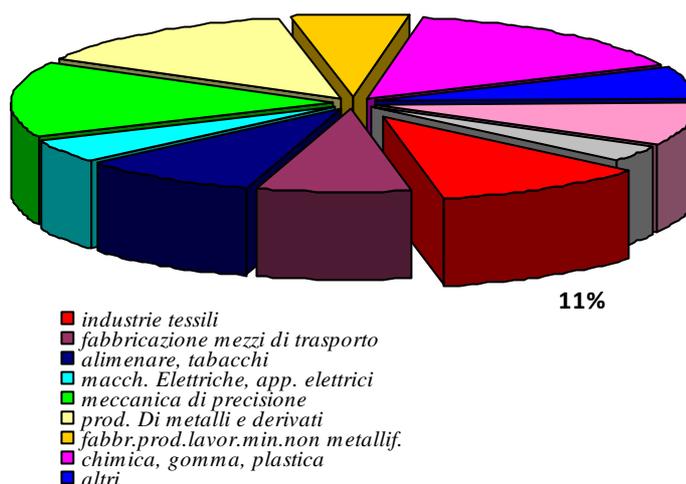
allevatrice di bachi da seta e sta diventando monopolista nella filatura e tessitura di questo materiale¹⁸.

4.3.2 Il tessile in Italia oggi.

La filiera italiana dell'abbigliamento costituisce una realtà del tutto peculiare nell'ambito del contesto europeo.

Sul versante produttivo l'Italia può vantare il 36% delle imprese di tessile abbigliamento dell'intera Unione Europea a 25 membri e il 33% del valore aggiunto complessivamente prodotto. Queste cifre appaiono ancora più eclatanti per il settore delle calzature: oltre il 48% delle imprese di produzione dell'UE a 25 sono italiane, per un valore aggiunto pari a oltre il 46% del totale comunitario¹⁹.

Grafico 4.1: Quota per settori, della produzione industriale delle attività manifatturiere.



Fonte: Istat 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi.

¹⁸ Sull'avanzata della Cina nel mercato mondiale dell'abbigliamento è stato scritto negli ultimi anni tanto, e tanto si scriverà, uno dei testi più significativi e recenti, dal quale riteniamo possano essere tratti spunti significativi a fini della nostra analisi è di certo: PIERACCINI S., L'assedio cinese. Il distretto «parallelo» del pronto moda di Prato, Il Sole 24 Ore Pirola, 2007, che illustra la situazione di uno dei più importanti distretti industriali italiani, ormai, potremmo dire, colonizzato dai cinesi.

¹⁹ Gran parte dei dati riportati, in questo paragrafo, sono presi dall'8° censimento dell'industria e dei servizi, realizzato dall'ISTAT, su proposta del governo italiano nel 2001. I dati sono riportati sul sito www.Istat.it, fonti ulteriori saranno richiamate volta per volta.

Guardando il grafico 4.1, si evince che, il prodotto delle industrie del tessile ed abbigliamento (TA) costituisce l'11 % del prodotto totale (valore aggiunto) dell'industria manifatturiera italiana. Aggiungendovi l'industria del cuoio e della calzatura si perviene al 14%. D'altra parte nel settore degli accessori dell'abbigliamento, rientrano anche i preziosi, che sono, ufficialmente, compresi, nelle industrie delle lavorazioni dei metalli e in quella dei minerali non metalliferi, gli occhiali che sono nelle industrie varie, i profumi che sono nel settore chimico. Possiamo, pertanto, calcolare almeno un altro 3% di produzioni che si aggiungono alle industrie dell'abbigliamento in senso stretto, per un totale del 17% del totale della produzione manifatturiera italiana. Nel *made in Italy* questi beni "moda" sono estremamente importanti, sia da un punto di vista quantitativo, sia qualitativo²⁰.

Sotto il profilo dimensionale, la sola filiera produttiva TA, si compone di circa 80 000 imprese, il 15% del totale dell'industria manifatturiera italiana, con 600 000 addetti, che sono il 13% della nostra industria manifatturiera²¹. I dati della struttura industriale del settore in Europa, mostrano il peso preponderante, che l'Italia ha rispetto ad altri paesi.

4.3.2.1: Dati strutturali di fatturato, import e export del settore tessile abbigliamento.

L'industria tessile e della maglieria, nel 2006 ha un fatturato di circa 40,8 mld di euro, ne esporta il 15,3 pari al 37%. L'import è pari a circa 7,9 mld vale a dire poco più della metà (51,6%). Solo in parte si tratta di merci destinate al consumo finale in Italia, senza ulteriori trasformazioni. Una larga parte è costituita da materie prime, semi-lavorati, prodotti intermedi o semi finti della filiera che le imprese italiane lavorano ulteriormente e poi

²⁰ Cfr.: CORBELLINI E., SAVIOLO S. La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana, Etas, 2004.

²¹ Dati riportati su www.sistemamodaItalia.it

immettono sul mercato interno o su quello internazionale.²² Comunque il saldo netto dell'industria tessile e della maglieria italiana, risultate dalla differenza tra importazioni ed esportazioni, risulta essere pari a circa 7,4 mld di euro la disponibilità interna di prodotti tessili che s'ottiene sottraendo dalla produzione interna le esportazioni ed aggiungendo la importazioni e di 33,2 mld, pari allo 81,3 % del fatturato²³. Gli addetti sono 435 mila, quindi il fatturato per addetto è di 93,8 mila euro, una cifra davvero notevole, che mostra che questa non è una industria ad alta intensità di lavoro, ma a medio - alta intensità di capitale. Il fatturato dell'industria italiana dell'abbigliamento, nel 2006, è stato di circa 34,4 mld, medi di quello del tessile, ma pure sempre una grossa cifra. Le esportazioni sono 8,4 miliardi, pari al 24,4 %: una percentuale molto minore rispetto all'industria del tessile. Poiché le esportazioni sono 4,7 mld, esse rappresentano il 55,9% delle esportazioni. La disponibilità interna dei prodotti dell'abbigliamento, è di 4,5 mld pari al 13,1 % del fatturato²⁴.

4.4 La filiera dell'abbigliamento

Il settore del tessile-abbigliamento e quello delle calzature e della pelletteria rappresentano due settori strategici dell'industria manifatturiera italiana e più in generale del *made in Italy*²⁵. A dispetto dell'importanza del settore nell'economia nazionale, la struttura produttiva appare però particolarmente polverizzata²⁶. Le quasi 96 mila imprese del comparto tessile-abbigliamento-calzature impiegano in media poco più di otto addetti e un fatturato medio di circa un milione di euro. Altre analisi confermano, peraltro, come nel settore del TA una quota prossima al 60% del fatturato complessivo

²² I dati riportati sono presi dal sito www.impresamoda.it. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a www.ilsole24ore.it

²³ Si noti che una parte delle importazioni non è destinata al mercato interno, ma alla produzione di bene che vengono esportati, ma togliendo dall'impiego interno le esportazioni, si toglie da esso automaticamente anche la quota di importazioni che è incorporata nei prodotti esportati.

²⁴ Cfr.: Aa.Vv. *Abbigliamento tessili calzature artigiani 2005-2008* Finanze & Lavoro.

²⁵ Cfr.: CIONTI F, *Made in Italy*, Hoepli, 2007.

²⁶ Cfr.: PRATESI C.A., *il marketing del made in Italy, nuovi scenari e competitività*. Franco Angeli, Milano, 2007

si debba ad imprese che generano un volume d'affari inferiore a 10 milioni di euro, mentre la quota di fatturato attribuibile ad imprese con un volume d'affari superiore a 50 milioni di euro è pari a circa il 22%²⁷.

Il valore aggiunto per impresa e per addetto, due indicatori di produttività, si mantengono peraltro ampiamente al di sotto dei valori medi dell'industria manifatturiera.

Una caratterizzazione ulteriore del settore dell'abbigliamento e delle calzature è la sua dislocazione geografica sul territorio. Il settore, infatti, come del resto altre produzioni nazionali, è caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di imprese con funzioni talora fortemente specializzate in aree geografiche circoscritte che vengono definite "distretti" industriali. Sul territorio nazionale sono dislocati vari distretti industriali caratterizzati da vocazioni produttive specifiche²⁸. (tabella 4.1).

Tabella 4.1: I principali distretti industriali italiani nel tessile abbigliamento

<i>DISTRETTO</i>	<i>PR.</i>	<i>SETTORE</i>	<i>FATTURATO</i> (MLN DI €)	<i>% EXPORT SU</i> <i>FATTURATO</i>	<i>N. IMPRESE</i>	<i>N.</i> <i>ADDETTI</i>
VICENZA	VI	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	5863	29	2081	36400
PRATO	PO	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	5165	55	9079	50359
SAN GIUSEPPE VESUVIANO	NA	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	5000	N.D.	3000	10000
BERGAMO	BG	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	3607	38	1642	27981
BIELLA	BI	TESSILE	3600	40	1300	25000
BRESCIA	BS	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	3305	42	1860	19337
COMO	CO	SETA	1685	59	2400	27000
TREVISO	TV	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	2879	62	1664	22338

²⁷ Cfr.: BECATTINI G. Distretti industriali e sviluppo locale ,Bollati Boringhieri, Torino, 2000

²⁸ Per approfondimenti sui vari distretti tessili italiani si rinvia a : SARNO S , Piccole e medie imprese dell'Italia meridionale. Situazione attuale e prospettive di sviluppo del distretto tessile di Sant'Agata de Goti-Casapulla Franco Angeli, CORBELLINI E., SAVIOLO S. La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana, Etas, 2004, PIERACCINI S., L'assedio cinese. Il distretto «parallelo» del pronto moda di Prato , Il Sole 24 Ore Pirola , 2007, BELFANTI C.M. Il Distretto Di Montebelluna Donzelli Editore Roma

SCHIO-THIENE	VI	TESSILE	2872	50	759	23598
ASSE DEL SEMPIONE	VA	TESSILE - COTONIERO	2700	40	3900	36360
MONTEBELLUNA	TV	CALZATURE E ABBIGLIAMENTO SPORTIVO	1542	70	428	8608
CASTEL GROFFEDO	MN	CALZE	1150	50	280	6600
CARPI	MO	TESSILE - ABBIGLIAMENTO	1100	36	2000	11000
LECCO	LC	TESSILE	750	60	162	3227
EMPOLI	FI	ABBIGLIAMENTO	570	30	521	6210
GRUMELLO DEL MONTE	BG	BOTTONI	250	40	150	2000
VALLE DEI LIRI	FR	ABBIGLIAMENTO	130	20	194	2000
TOTALE			37504		30083	283889

Fonte: elaborazione propria su 8° Censimenti dell'industrie e dei servizi ISTAT.

I principali sono quelli di Biella (filati e tessuti lanieri), Como (tessuti di seta), Asse del Sempione, Bergamo, Vicenza (filati e tessuti lanieri), Prato (filati e tessuti lanieri), Carpi e Treviso (maglieria), Empoli (abbigliamento in pelle), Grumello (bottoni). Le imprese che svolgono un'attività di preparazione e filatura di fibre tessili sono prevalentemente concentrate in Lombardia (cotone, lino, seta e filati cucirini), Piemonte (lana pettinata), Toscana (ciclo cardato e testurizzazione di filati sintetici o artificiali). Le imprese che svolgono una prevalente attività di tessitura del cotone sono più concentrate in Lombardia, con presenze anche in Toscana, Piemonte, Veneto ed Emilia Romagna, mentre la tessitura di filati di lana, sia cardata che pettinata, è fortemente concentrata in Toscana, con importanti presenze anche in Emilia Romagna e Piemonte. La fabbricazione di maglieria è invece più concentrata in Toscana, seguita da Emilia Romagna, Veneto, Lombardia, Puglia, Umbria e Marche. Nelle regioni meridionali si registra la presenza di imprese che svolgono un'attività di Fabbricazione di maglieria con prodotti di elevata qualità destinati ad un'alta fascia di mercato. In Brianza, infine, vi sono produttori di nicchia di piccola dimensione che producono tessuti per l'arredamento su modelli e disegni antichi. In tutti i distretti risulta largamente

prevalente la presenza di micro e piccole imprese: l'80% / 90% delle imprese occupa un numero di addetti compreso tra 0 e 19²⁹.

Nelle fasi "a monte" della filiera non v'è dubbio che la posizione di *leadership* esercitata dalle imprese italiane è posta seriamente in gioco dalla liberalizzazione degli scambi internazionali e dall'emergere di nuovi *player* globali. Nuovi *competitor* che si avvantaggiano non solo di minori costi di produzione ma anche di una sempre maggiore capacità di organizzare e pianificare i propri processi industriali con buoni risultati in termini di qualità prodotta³⁰.

L'impossibilità di ricorrere alla svalutazione della moneta per difendere la competitività delle produzioni nazionali ed il rafforzamento dell'euro rappresentano un ulteriore elemento di complessità congiunturale per un settore industriale, come quello dell'abbigliamento e delle calzature, fortemente orientato ai mercati esteri. Queste condizioni esercitano naturalmente effetti significativi sulla componente "alta" della filiera distributiva ed in particolare sugli intermediari e sull'ingrosso. Se, infatti, questo comparto esercitava il proprio ruolo essenzialmente nella veicolazione della produzione nazionale verso il mercato interno e verso i mercati esteri, oggi esso deve farsi carico da un lato della riduzione delle esportazioni, in particolare nei mercati europei, e dall'altro del repentino incremento delle importazioni di prodotti dall'estero³¹.

Sul versante dei consumi non v'è dubbio che nell'ultimo quinquennio la domanda finale abbia fatto segnare andamenti poco brillanti in quasi tutti i grandi mercati europei ed in particolare in Germania ed in Italia. La debole intonazione della domanda interna, anzi, ha fatto sì che le stesse vendite di

²⁹ Cfr.: AA. VV. DistrettItalia. Guida ai Distretti Italiani 2005-2006 Logo Libri, Marghera Venezia, 2005

³⁰ Cfr.: SAVIOLO, S., TESTA S., *Strategic management in the fashion companies*, Etas 2002

³¹ PRATESI C.A., *il marketing del made in italy, nuovi scenari e competitività*. Franco Angeli, Milano, 2007

abbigliamento e calzature nel nostro paese facessero segnare negli ultimi anni un regresso non solo in termini reali ma addirittura in termini nominali. Tale condizione ha certamente esercitato un effetto di accelerazione sui fenomeni evolutivi interni alla filiera portando il settore a processi di riconfigurazione strutturale tipici di altre filiere distributive. Tra questi si possono certamente citare la crescita dei punti vendita di grande formato e l'importanza crescente delle catene distributive plurilocalizzate rispetto alle imprese in piccola dimensione e a conduzione familiare. La distribuzione di prodotti di abbigliamento, in particolare, sta conoscendo una progressiva mutazione strutturale ed organizzativa. Infatti, la necessità di esercitare un maggior controllo sul mercato e l'esigenza di rafforzare l'identità e l'immagine dei marchi, inducono le imprese industriali ad avviare processi di integrazione con la distribuzione e di sviluppo di negozi monomarca³². I principali *player* nazionali stanno aumentando gli investimenti in Italia e all'estero con l'obiettivo di rafforzare le proprie reti di vendita sui mercati più dinamici (la Cina ne rappresenta certamente l'esempio più eclatante)³³.

Le relazioni con la distribuzione vanno lette in una duplice ottica. Se da una parte infatti si registra un tentativo delle catene distributive indipendenti di concentrare il mercato, con un aumento dei negozi monomarca, dall'altro si rileva un altrettanto aggressivo atteggiamento di alcuni produttori orientati all'accorciamento dei canali distributivi che consenta loro di gestire in modo autonomo l'immagine dei propri marchi sui mercati. Se è vero quindi che gli ambiti della filiera distributiva maggiormente dinamici sono quelli legati alle grandi imprese e alle catene di negozi, è sbagliato ritenere che le imprese indipendenti costituiscano qualcosa di immobile e senza evoluzioni. Le imprese monolocalizzate di piccola dimensione e a conduzione familiare esercitano ancora un fondamentale ruolo di servizio al consumo e si stanno

³² Cfr.: CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press, 2006.

³³ Cfr.: VIESTI G. "La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy" L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 1999-2000 Istat, Ice, Roma 2000

anch'esse riconfigurando sulla spinta degli elementi sin qui citati. Anzi, pur in coincidenza di una preoccupante evoluzione dei consumi interni e della progressiva perdita di competitività del settore industriale, il settore sembra offrire rinnovate occasioni di imprenditorialità testimoniate dalla continua crescita delle imprese in tutti gli stadi della filiera. Si vedrà nel corso di questo, capitolo, come questo insieme di imprese sia interessato, seppur ancora in piccola parte, da tentativi di integrazione interaziendale sia a carattere verticale che orizzontale (gruppi d'acquisto, unioni volontarie e *franchising*) che permettano di proiettare il grande patrimonio di imprenditorialità diffusa che caratterizza questa filiera distributiva italiana verso le sfide che l'evoluzione dello scenario impone³⁴.

La filiera trova poi, nei consumi finali, elementi di ulteriore caratterizzazione all'interno contesto europeo.

Se le dinamiche della fase produttiva sono tali da determinare effetti rilevanti sulla filiera distributiva dell'abbigliamento, di eguale interesse appare l'analisi attenta dei consumi finali di tali merceologie. Appare in particolar modo opportuno confrontare la struttura dei consumi italiani con quella dei principali paesi europei (tabella 4.4). L'analisi dei dati evidenzia da subito come il mercato italiano rappresenti poco più del 14% del totale dei consumi dell'UE a 25. Invece, con specifico riferimento al settore dell'abbigliamento, l'Italia si avvicina al 20% del totale dei consumi Ue, al secondo posto alle spalle della Germania, che ricopre poco meno del 22% del mercato.

³⁴ Cfr.: SAVIOLO, STEFANIA. TESTA, SALVO. Le imprese del sistema moda : il management al servizio della creatività, Etas, 2005

Tabella 4.4: I consumi nell'Unione Europea (dati mln €, 2006)

Paesi	Tot. Consumi		Abbigliamento		Calzature	
UE 25	5580855	100%	278831	100%	61.678	100%
	100%		5,%		1,1%	
UE 15	52314784	95,2%	270505	97%	59000	95,7%
	100%		5,1%		1,1%	
Area Euro	4115869	73,7%	209393	75,1%	48.984	79,4%
	100%		5,1%		1,2%	
Germania	118510	21,2%	59350	21,3%	10.130	16,4%
	100%		5%		0,9%	
Spagna	429963	7,7%	20586	7,4%	6.364	10,3%
	100%		4,8%		1,5%	
Francia	866877	15,5%	30679	11%	8.295	14,3%
	100%		3,5%		1,0%	
Italia	789447	14,1%	55547	19,9%	15.209	24,7%
	100%		7%		1,9%	
Regno Unito	985230	17,7%	51416	18,4%	8.202	13,3%
	100%		5,2%		0,8%	

Fonte: Elaborazione Ipi su dati Eurostat, www.ipi.it.

La centralità del mercato italiano nel contesto europeo trova giustificazione nella percentuale di spesa che il consumatore italiano destina ai prodotti di abbigliamento. Infatti, se il consumo medio dell'Unione Europea (sia che si consideri l'unione a 15 che a 25 paesi) rappresenta una quota sui consumi totali di poco superiore al 6%, l'incidenza del consumo medio in Italia fa segnare un valore nettamente superiore³⁵.

I consumatori italiani destinano ai prodotti dell'abbigliamento e delle calzature quasi il 9% della spesa totale in consumi. e testimonia ancora una volta le profonde differenze che caratterizzano, con specifico riferimento a queste merceologie, il consumatore italiano da quello degli altri paesi europei.

³⁵ Cfr.: FORTE F., MANTOVANI M., *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli 2005.

Il confronto con gli altri grandi paesi europei evidenzia differenze allo stesso modo marcate: in Francia la percentuale dei consumi di abbigliamento e calzature si ferma al 4,5%, in Germania al 5,9%, nel Regno Unito al 6,1% e in Spagna al 6,3%³⁶.

Tali condizioni, un' ampia struttura produttiva, coagulata attorno a numerosi poli distrettuali dispersi nel territorio italiano e, al contempo, una cultura nazionale dell'abbigliamento e delle calzature che non ha eguali al mondo sono certamente due fattori che hanno condizionato a fondo l'evoluzione e la stessa morfologia della filiera distributiva del settore³⁷.

In particolare, le componenti dell'intermediazione e dell'ingrosso sembrano aver mutuato dalla propria controparte produttiva le ridottissime dimensioni medie e la prevalenza del lavoro autonomo. Probabilmente solo attraverso la prossimità geografica e dimensionale con le imprese di produzione esse sono in grado di svolgere il necessario ruolo di aggregazione dell'offerta e di veicolazione dei prodotti al mercato, sia italiano che estero³⁸.

Allo stesso modo, la componente finale della filiera distributiva, oltre che nelle dinamiche strutturali che hanno condizionato l'evoluzione di tutto il dettaglio italiano, ha trovato nella specifica attenzione che all'abbigliamento e alle calzature dedica il consumatore nazionale, la necessità di un più elevato contenuto di servizio aggiunto che ha favorito il persistere di un numero molto elevato di imprese indipendenti di piccole dimensioni e a gestione familiare. Se questi sono gli elementi che hanno storicamente caratterizzato la filiera distributiva dell'abbigliamento e delle calzature, appaiono allo stesso tempo

³⁶Le informazioni e i dati riportati relativi ai consumi dell'abbigliamento in Italia, sono ampliati ed approfonditi in MODINA S., *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004

³⁷ Cfr.: LA ROCCA S., MAZZOLA P., *Le imprese basate sulla creatività artistica*, Franco Angeli, Milano, 1991

³⁸ Cfr.: SIGNORINI L. F., *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali* Donzelli, Roma, 2000

importanti gli elementi endogeni ed esogeni al sistema che ne stanno oggi modificando la struttura³⁹.

4.4.1 L'internazionalizzazione dei canali di approvvigionamento

Un' analisi più approfondita dell'interscambio (tabella 4.2) negli anni più recenti evidenzia ulteriori elementi di riflessione. Si riscontra, ad esempio, un andamento positivo dell'export di articoli di abbigliamento e pellicce nei primi cinque mesi del 2007 (+7,7%) determinato principalmente dalla forte crescita di esportazioni verso l'Asia e i paesi europei non appartenenti all'Ue a 25.⁴⁰ Egualmente positivo il dato relativo all'andamento delle esportazioni di calzature che hanno fatto segnare, nello stesso periodo, un aumento di un incremento pari allo 0,7%. In entrambi i casi, il dato segna un cambiamento di tendenza rispetto al periodo precedente e lascia ben sperare sulla ripresa di uno dei settori di maggiore interesse per l'economia del paese. Quello che appare, invece, di estrema rilevanza per la filiera distributiva è la continua crescita delle importazioni che fanno segnare nei primi cinque mesi dell'anno un incremento di oltre il 7% per i capi di abbigliamento e del 6% per le calzature e i prodotti di pelletteria.

Questo continuo incremento delle importazioni determina una profonda alterazione dei canali di approvvigionamento del mercato domestico, con una progressiva sostituzione del prodotto nazionale con quello estero e, quindi, con un profondo impatto sulla parte "alta" della filiera distributiva, intermediari e grossisti.⁴¹

³⁹ Cfr.: DEPPERU D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano, 1993

⁴⁰ ALESSANDRO P. *Espansione internazionale e gestione della rete di fornitura*, Franco Angeli

⁴¹ Il problema degli approvvigionamenti su scala internazionale è uno dei temi più importanti a livello strategico per le imprese italiane ed internazionali, infatti l'aumento della popolazione e la crescita dei consumi rende sempre più scarse le materie prime per sostenere i cicli produttivi, una singolare chiarezza di lettere sul tema è data da M.G.CAROLI, in *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill 2008.

Tabella 4.2: Interscambio commerciale di articoli di abbigliamento e pellicce.

IMPORT							
PAESI	2005	2006	2007	GEN- MAG'07	GEN- MAG'08	VAR% 07/08	VAR.% GEN-MAG
AREA EURO	1472	1466	1562	638	730	6,5%	14,5%
UE 15	1603	1571	1705	703	799	8,5%	13,5%
UE 25	2003	1943	2087	856	965	7,4%	12,8%
ALTRI PAESI EUROPEI	299	319	382	155	197	19,7%	26,8%
ASIA	1971	2265	2609	976	1105	15,2%	13,2%
AMERICA	71	68	85	32	36	25,6%	13,0%
TOT. MONDO	6768	7011	7511	3042	3263	7,1%	7,3%

EXPORT							
PAESI	2005	2006	2007	GEN- MAG '07	GEN- MAG '08	VAR% 07/08	VAR.% GEN-MAG
AREA EURO	4633	4427	4377	1810	1846	-1,1%	3,0%
UE 15	5704	5423	5408	2209	2263	-0,3%	2,5%
UE 25	6093	5796	5691	2352	2395	-1,8%	1,8%
ALTRI PAESI EUROPEI	910	1068	1151	331	467	7,8%	41,0%
ASIA	1689	1568	1468	579	702	-6,4%	21,3%
AMERICA	1626	1464	1407	527	535	-3,9%	1,5%
TOT. MONDO	11883	11453	11384	4468	4809	-0,6%	7,7%

*Fonte:*Elaborazione propria su dati Ministero per lo sviluppo economico su www.sviluppoeconomico.gov.it/

L'incremento delle importazioni ha trovato, un ulteriore elemento propulsivo nella definitiva conclusione del regime di limitazione delle esportazioni (c.d. Accordo Multifibre⁴²).

⁴² L'accordo multifibre è un accordo generale tra la Comunità economica europea, gli Stati Uniti, il Giappone e numerosi paesi del Terzo mondo teso a regolare il commercio internazionale dei prodotti tessili e delle relative fibre naturali e sintetiche. È stato considerato un importante passo avanti verso la liberalizzazione degli scambi e il miglioramento

Per comprendere al meglio cosa significhi la definitiva apertura del mercato europeo alle importazioni a paesi terzi, la tabella 4.3 illustra l'andamento delle importazioni del primo trimestre 2005,(anno in cui ci si è definitivamente svincolati dal suddetto accordo), di prodotti tessili e di abbigliamento dai paesi precedentemente sottoposti a restrizioni commerciali.

Tabella 4.3: import di prodotti tessili e abbigliamento dai paesi sottoposti a limitazione sull'import fino al 2004 (dati il mln di €)

	2003		2004		1°trim. 2005	
	Var.assoluta	Var.%	Var.assoluta	Var.%	Var.assoluta	Var.%
Cina	2083	17,3	2310	13,3	697	31,7
India	575	5,4	654	13,7	218	17,1
Pakistan	228	20,0	266	16,5	62	5,4
Indonesia	177	-5,6	174	-2,0	40	-12,3
Honk Kong	107	15,8	124	15,9	23	-13,9
Thilandia	103	12,8	107	3,7	29	11,9
Paesi sottoposti a limitazione	3615	10,8	4021	11,2	1163	18,9
Tot. Paesi Extra-UE	8830	4,1	9422	6,7	2547	5,9

Fonte: ISTAT

I dati evidenziano chiaramente come , a fronte di una crescita delle importazioni dai paesi extra UE del 5,9% i paesi precedentemente soggetti a restrizioni hanno immediatamente elevato i flussi commerciali verso l'Italia del 18% dopo aver fatto segnare una crescita nelle due precedenti annualità di circa l'11% annuo I dati evidenziano poi che i paesi che sembrano

dell'economia mondiale, ma alla sua scadenza sono affiorati timori circa le conseguenze negative di una completa liberalizzazione del mercato del tessile e dell'abbigliamento, che porterebbe i prodotti dei paesi extra Ue, in particolar modo la Cina, ad invadere il mercato europeo.Cfr. R. FEENSTRA, Economia internazionale, Hoepli 2007.

emergere con maggiore nettezza sono l'India, la Thailandia e, soprattutto la Cina che con un balzo di quasi il 32% in soli tre mesi, si conferma come il più temibile concorrente internazionale e consolida la sua posizione di *leadership* come fornitore internazionale di prodotti di abbigliamento⁴³.

4.5 La filiera distributiva dell'abbigliamento: I caratteri strutturali.

Dopo aver indagato gli elementi caratterizzanti le fasi a valle e a monte, appare ora opportuno tracciare le principali caratteristiche morfologiche ed evolutive della filiera distributiva dell'abbigliamento e delle calzature in Italia. In particolare nella tabella 4.5 si riportano per ciascuno degli stadi della filiera il numero di unità locali e di addetti con riferimento agli ultimi due Censimenti⁴⁴. Tale analisi permette di valutare la distribuzione numerica delle attività, l'impatto occupazionale, la tipologia di lavoro impiegato e i trend di lungo periodo che coinvolgono queste variabili. Dalla tabella emerge con chiarezza la profonda trasformazione che ha interessato la filiera distributiva in Italia nello scorso decennio. Appare immediatamente evidente la considerevole riduzione degli esercizi e degli addetti operanti nel dettaglio. Questa robusta riduzione ha interessato sia il commercio di articoli di abbigliamento (- 15% delle unità locali e - 16% degli addetti) che quello di calzature (- 18% delle unità locali - 14% degli addetti) e sembra aver penalizzato soprattutto le attività a conduzione familiare se è vero che i lavoratori autonomi del settore hanno subito nell'arco del decennio una riduzione del 26% nel primo caso e del 29% nel secondo. Tale condizione sembra riconducibile, come vedremo meglio

⁴³ Si veda: andamento delle importazioni del primo trimestre 2005 di prodotti tessili e di abbigliamento dai paesi precedentemente sottoposti a restrizioni commerciali. Su <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/osservatori/commercio/FiliereAbbigliamento.pdf>

⁴⁴ Ci riferiamo al 7° e 8° Censimento dell'industria e dei servizi, condotto dall'Istituto italiano di statistica, rispettivamente del 1991 e nel 2001

più avanti, alla progressiva affermazione di imprese e punti vendita più grandi e strutturati con un maggiore ricorso al lavoro dipendente. Non è un caso, infatti, che i lavoratori dipendenti crescano per entrambe le merceologie: in minor misura nell'abbigliamento (+5%) e in maniera più netta nel dettaglio di calzature (+17%).

Tabella: 4.5 Unità locali e addetti delle imprese distributive di tessile, abbigliamento e calzature (per categoria merceologica).

Cod. e Descr. Classe Economica		Unità locali	Dipendenti	Indipendenti	Addetti
5116 - Intermediari del commercio prod.tessili, abbigl. Calzature e pellicce	1991	15.479	5.508	20.381	25.889
	2001	21.502	3.937	25.452	29.389
	var. %	38,90%	-28,50%	24,90%	13,50%
5124 - Commercio all'ingrosso di pelli, anche per pellicceria e cuoio	1991	1.188	1.991	1.831	3.822
	2001	1.464	1.859	1.891	3.750
	var. %	23,20%	-6,60%	3,30%	-1,90%
5142 - Commercio all'ingrosso di capi di abbigliamento e calzature	1991	10.414	25.405	15.668	41.073
	2001	11.417	22.730	13.695	36.425
	var. %	9,60%	-10,50%	-12,60%	-11,30%
5211 - Commercio al dettaglio in esercizi non specializ. A prevalenza di prod. Non alim.	1991	89.733	149.306	137.231	286.537
	2001	79.720	268.188	101.838	370.026
	var. %	-11,20%	79,60%	-25,80%	29,10%
5212 - Commercio al dettaglio in esercizi non specializ.a prev. Prodotti non alimentari	1991	2.852	36.472	3.196	39.668
	2001	2.599	28.470	2.676	31.146
	var. %	-8,90%	-21,90%	-16,30%	-21,50%
5242 - Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento	1991	124.717	80.430	162.160	242.590
	2001	106.128	84.609	120.090	204.699
	var. %	-14,90%	5,20%	-25,90%	-15,60%
5243 - Commercio al dettaglio di calzature e articoli in cuoio	1991	30.239	19.561	40.005	59.566
	2001	24.730	22.835	28.235	51.070
	var. %	-18,20%	16,70%	-29,40%	-14,30%

Fonte: ISTAT 7° e 8° Censimento dell'industria e dei servizi

La compressione delle attività specializzate al dettaglio trova ulteriori elementi di motivazione nella repentina crescita del commercio despecializzato, che ha certamente accresciuto le proprie quote di mercato anche nel comparto dell'abbigliamento e delle calzature. I dati riportati in evidenziano, però, come tale affermazione riguardi principalmente le grandi superfici a prevalenza alimentare (in pratica gli ipermercati) e in minor misura il dettaglio non specializzato a prevalenza non alimentare, che sembra esso stesso impegnato in una profonda fase di ristrutturazione. Risalendo la filiera, la fase del commercio all'ingrosso propone una prospettiva differente e per certi versi opposta. In questo caso, e per entrambe le merceologie, sembra che il tessuto imprenditoriale si sia andato ulteriormente frammentando, se è vero che alla crescita del numero delle unità locali si è associata una riduzione degli addetti. Tale circostanza appare oltremodo evidente per l'ingrosso di pelli e pelletteria, dove addirittura, a fronte della diminuzione del numero di addetti dipendenti si registra una crescita dei lavoratori autonomi. Infine, si coglie nella fase della intermediazione una vera e propria esplosione di nuove attività (+39%) anche in questo caso con una crescita della forza lavoro impiegata e una decisa sostituzione tra addetti dipendenti e lavoratori indipendenti.

Con riferimento al commercio al dettaglio, la tabella 4.6, in cui sono ulteriormente esplosi i dati presentati nella tabella precedente, permette di meglio comprendere la ripartizione interna tra i diversi comparti. Come era lecito attendersi, è il commercio al dettaglio di confezioni per adulti ad avere la maggiore numerosità di unità locali (oltre 62 mila) e ad occupare coerentemente il maggior numero di addetti (137 mila) pressoché egualmente ripartiti tra dipendenti ed indipendenti. Al secondo posto si collocano i negozi di calzature, con poco più di ventimila unità locali e oltre 42 mila addetti. Sempre oltre le 20.000 unità si colloca il commercio di biancheria personale, maglieria e camicie che impiega però 32.000 addetti che, in questo caso, sono in netta prevalenza indipendenti. Appare invece di estremo interesse la dimensione dell'ambulato, un

settore che spesso sfugge alle analisi economiche e che invece esprime complessivamente quasi 33.000 unità commerciali e impiega quasi 40.000 addetti, in larghissima maggioranza indipendenti.

Tabella 4.6: *Commercio al dettaglio di prodotti tessili, abbigliamento e calzature (per categoria merceologica).*

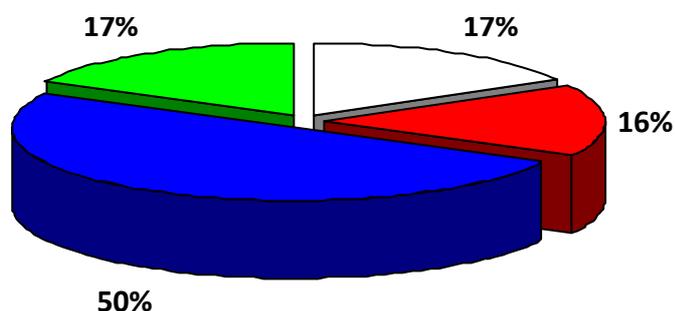
Cod. e Descr. Classe Economica	Unità Locali	Dipendenti	Indipendenti	Addetti
25421 - Commercio al dettaglio di confezioni per adulti	62.049	67.040	70.016	137.056
52422 - Commercio al dettaglio di confezioni per bambini e neonati	8.463	4.851	9.563	14.414
52423 - Commercio al dettaglio di maglieria, camicie, biancheria	20.589	8.916	23.258	32.174
52424 - Commercio al dettaglio di confezioni merceria, filati, ricami	13.180	1.591	15.212	16.803
52425 - Commercio al dettaglio di pellicce e pelli per pellicceria	1.051	1.508	1.177	2.685
52426 - Commercio al dettaglio di cappelli, guanti, cravatte, ombrelli	796	703	864	1.567
52431 - Commercio al dettaglio di calzature, accessori e pellami	20.356	18.850	23.160	42.010
52432 - Commercio al dettaglio di articoli in pelletteria e da viaggio	4.374	3.985	5.075	9.060
52623 - Comm. al dett. ambulante a post. Fisso di art di abbigl.	22.886	692	26.575	27.267
52624 - Comm. al dett. ambulante a post. Fisso calzature.	5.186	199	6.144	6.343
52634 - Comm. Al dett. Posto mobile di tessuti e abbigliamento	5.618	98	6.198	6.296
totale commercio al dettaglio tessile abbigliamento e calzature	178.877	115.653	204.300	319.953

Fonte: ISTAT 8°Censimento dell'industria e dei servizi

4.5.1 L'articolazione economica della filiera

L'analisi delle principali caratteristiche strutturali ed evolutive della filiera distributiva dell'abbigliamento e delle calzature consente ora di comprendere meglio gli assetti economici che contraddistinguono le diverse tipologie di esercizi e di leggerne le possibili evoluzioni⁴⁵. La figura 4.2 riassume l'importanza relativa delle differenti forme distributive al dettaglio. E' immediatamente evidente come le attività indipendenti in piccolo formato a prevalente conduzione familiare rappresentino ancora una componente importante del mercato, facendo segnare oltre il 51% delle vendite nella loro componente fissa e un ulteriore 15% nelle vendite dell'ambulantato. Gli altri canali rappresentati nel grafico sono, infatti, largamente riconducibili a questa forma di vendita.⁴⁶

Figura. 4.2: I canali distributivi della filiera dell'abbigliamento in Italia



□ Grandi magazzini, supermercati, ipermercati ■ Catene indipendenti ■ Negozi indipendenti ■ Altri

Fonte: AC Nielsen Sita su [www. http://it.nielsen.com/site/documents/html](http://it.nielsen.com/site/documents/html).

A dispetto della persistente forza delle attività tradizionali al dettaglio, i nuovi formati di vendita (ipermercati e grandi magazzini) rappresentano oramai oltre il 17% del mercato e una quota altrettanto elevata è appannaggio delle catene indipendenti, largamente riconducibili ai punti di vendita specializzati monomarca.

⁴⁵ Cfr.: CAPPELLARI R., Il marketing della moda e del lusso Carocci, 2006.

⁴⁶ Cfr.: Consumer Insight Europe - Private Label www.nielsen.com

Come era lecito attendersi, i comparti dove appare ancora rilevante la forza dei negozi indipendenti sono quelli dell'abbigliamento di massa, mentre l'abbigliamento d'alta gamma, sia donna che uomo, nonché, lo *sportwear* e l'abbigliamento per bambini, finanche la distribuzione dei beni di lusso, presentano un più marcato ricorso ai punti vendita delle catene monomarca o della distribuzione organizzata⁴⁷.

4.5.2 *L'integrazione e accordi verticali tra imprese*

L'analisi precedente ha messo chiaramente in evidenza come pur in presenza di una progressiva crescita delle imprese più strutturate e delle catene di negozi. La filiera distributiva italiana dell'abbigliamento e delle calzature si caratterizza per una marcata predominanza della piccola impresa indipendente a conduzione familiare. Tale impostazione rappresenta la struttura portante del settore e costituisce un caso di assoluta originalità nel panorama dei principali mercati europei⁴⁸.

Questo modello di impresa sembra, però, alla ricerca di forme di integrazione organizzativa che consentano, nel rispetto dell'autonomia delle singole imprese, di incrementare i livelli di efficienza e di produttività, offrire un miglior servizio al cliente e reggere la competizione delle grandi catene distributive. Tra le diverse modalità di integrazione le imprese sembrano preferire quelle che consentono una aggregazione contemporaneamente orizzontale e verticale. Il modello maggiormente preferito è quello del *franchising* cui aderivano nel 2001 2.128 imprese per un totale di 3.557 unità locali⁴⁹. Al secondo posto si collocano invece i gruppi di acquisto, che

⁴⁷ Per ulteriori approfondimenti si rinvia a: LA ROCCA S., MAZZOLA P., *Le imprese basate sulla creatività artistica*, Franco Angeli, Milano, 1991, o anche AMOROSO M., QUATTROCIOCCHI B., SCOZZESE G., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia*, in atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing" presso Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

⁴⁸ Cfr.: GOLFARELLI L. *I sistemi produttivi locali nell'economia della conoscenza*. Franco Angeli, Milano, 2005

⁴⁹ Cfr.: 8° Censimento dell'industria e dei servizi, Istat, 2001.

garantiscono una distribuzione monomarca omogenea e standardizzata⁵⁰, infine, si noti, come sempre più spesso le principali *maison* di abbigliamento, selezionino i propri distributori, stipulando con quest'ultimi, accordi di distribuzione esclusiva, o selettiva.

Come abbiamo largamente approfondito, nei precedenti capitoli, tali tipologie di accordi permettono, ai produttori, di controllare, in maniera indiretta, anche gli stadi finali della filiera eliminando il problema delle esternalità e favorendo lo sviluppo del *brand*.

Come vedremo, dall'analisi dei *value drivers* del settore dell'abbigliamento (in particolare dell'abbigliamento di altra gamma), il controllo del canale distributivo rappresenta uno dei fattori principali per il raggiungimento, e il mantenimento, del vantaggio competitivo, tuttavia, il controllo diretto di una rete, ancorché di estensione internazionale, risulta essere eccessivamente costoso, nonché complesso dal punto di vista organizzativo⁵¹, così, sempre più spesso le imprese, che operano nel settore della moda impongono una serie di vincoli contrattuali, ai propri distributori, al fine di controllare indirettamente tali processi.

4.6 Caratteristiche principali del sistema moda Italia.

Le produzioni nazionali si caratterizzano, peraltro, per i riconosciuti aspetti di innovatività ed elevato contenuto creativo che, soprattutto nella fascia alta del mercato, ne alimentano il successo e la capacità di offrire prodotti originali, con un elevato contenuto di differenziazione, apprezzati dai consumatori di tutto il mondo⁵².

Un fattore di successo del comparto è la particolare organizzazione produttiva in distretti industriali, nei quali si concentra un elevato numero di

⁵⁰ Per una analisi più esaustiva sul tema dei gruppi d'acquisto si rinvia a PEROTTA M. I Gruppi d'acquisto Cosa sono, come si costituiscono, come funzionano, il sole 24 ore. Edizioni Lavoro.

⁵¹ Cfr.: MARENCO M. CLAUDIO, Da Fiorucci al *Guerilla Stores*. Moda, architettura, marketing e comunicazione, Marisilio, 2006.

⁵² Cfr.: SAVIOLO, S., TESTA S., Le imprese del sistema moda, Etas 2005.

imprese collocate in diversi punti della filiera, caratterizzate da competenze e dotazioni strategiche complementari. L'interazione virtuosa dei diversi attori dei distretti e la sofisticata rete di scambio di merci, informazioni e conoscenza che si snoda lungo l'intera filiera, dalle lavorazioni della materia prima alla distribuzione del prodotto finito, rappresenta un ulteriore elemento di originalità della filiera produttiva italiana⁵³.

Il nostro paese è dunque l'indiscusso *leader* europeo nella produzione di abbigliamento, settore rappresenta una delle colonne portanti del *made in italy*: è infatti, rappresenta il secondo comparto manifatturiero dopo la meccanica, rappresentando una delle principali componenti attive della bilancia commerciale italiana.

Ogni settore dell'economia, presenta punti di forza e punti di debolezza, i punti di forza, come si può ben capire, sono quegli aspetti che più di altri permettono di creare valore, mentre i punti di debolezza sono gli aspetti in cui vi sono degli elementi negativi, che possono essere corretti o dalle stesse imprese, oppure, in casi eccezionali con interventi pubblici. L'analisi dei punti di forza e di debolezza diventa molto complessa se si prendono in considerazione tanti elementi, il che di fatto però ne riduce la vera efficacia. Perché l'analisi dei punti di forza e di debolezza sia efficace bisogna che con essa riusciamo ad evidenziare gli aspetti fondamentali, che rivestono una grande importanza. Per questo motivo di solito si prendono in considerazione solo i fattori chiave del prodotto e dell'impresa, tralasciando gli elementi di confronto secondari⁵⁴.

I punti di forza, ma anche i limiti, della filiera italiana del TA, su cui vale la pena, soffermarsi sono:

⁵³ Il distretti industriali sono uno dei tanti esempi di eccellenza del sistema Italia, le dinamiche da approfondire sono varie ed in parte esulano dallo scopo del presente lavoro, quindi per una analisi più approfondita di tali realtà italiane si rinvia a : CRESTA A. Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un'ipotesi di ricerca e classificazione Franco Angeli, Milano, 2008; CORÒ G., RULLANI E. Capitale Sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa Franco Angeli, Milano, 1998

⁵⁴ Cfr.: GREAS., Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR, Franco Angeli 2000

- a) Il forte legame con il territorio che genera economia di scala e di agglomerazione⁵⁵, mediante i c.d. distretti industriali;
- b) L'origine e la direzione familiare della gran parte delle imprese, che compongono il patrimonio culturale di creatività e competenza, ma anche un limite dimensionale;
- c) La tradizionale attenzione verso i mercati internazionali, in cui queste imprese si sono affermate come emblema del *made in Italy* e della moda italiana;
- d) La continua tensione verso l'innovazione di prodotto, nelle sue componenti dai materiali al *design*, che si traduce in una continua trasformazione dell'offerta con grande sensibilità di moda;
- e) La presenza di una efficiente rete di sub-fornitura, con una organizzazione logistica che consente alle imprese produttrici di controllare le fasi a monte e a valle della manifattura, con efficacia e puntualità;
- f) Le innovazioni continue nella tecnologia del processo produttivo che consentono vantaggi di competitività nel rapporto prezzo-qualità⁵⁶;
- g) Una grande attenzione alla distribuzione, al rapporto con la clientela, alla comunicazione, e in generale al *marketing mix*.⁵⁷

⁵⁵ Una particolare forma di economie esterne sono le economie di agglomerazione, dovute all'interazione di tipo collaborativo-competitivo che si instaura tra le unità produttive di cui si compone il tessuto produttivo locale. Se ne possono distinguere tre diverse tipologie: i) "economie relazionali di tipo transazionale" derivanti dalla possibilità di contenere i costi di transazione e creare reti di subfornitura che consentano di mantenere un elevato livello di flessibilità operativa e strategica; ii) "economie relazionali di tipo competitivo" relative alla possibilità di beneficiare, sia pure indirettamente, dell'esperienza maturata dagli altri concorrenti, e di alcune risorse collettive, effetto diretto dell'agglomerazione, come l'atmosfera industriale, la qualificazione delle risorse umane, la presenza di servizi specializzati e la reputazione produttiva del territorio; iii) "economie relazionali di tipo collaborativo" che vanno invece interpretate come i vantaggi derivanti dalla condivisione di iniziative collettive nel campo della ricerca, della formazione del personale e dell'azione politica. Lo sviluppo di economie esterne (insieme anche a quelle *interne*, di scala e/o di apprendimento) porta all'ottenimento di rendimenti crescenti nel lungo periodo, cfr.: CRESTA A. Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un'ipotesi di ricerca e classificazione Franco Angeli, Milano, 2008

⁵⁶ In tale ipotesi si esclude in confronto con i prodotti orientali (*made in china*) di qualità medio bassa.

In definitiva, il “sistema moda”, presenta una filiera produttiva molto articolata, attualmente, le imprese che vi operano, a differenza che nel passato, non svolgono quasi più cicli integrali, ma si assiste sempre più, ad una specializzazione, su singole fasi o segmenti di prodotto.

Anche le produzioni manifatturiere di base della filiera, come quelle della lavorazione delle materie prime tessili, ad esempio filati o pelli, sono attività che hanno caratteristiche nobili e di moda, a differenza di quello che accade in altri comparti produttivi. E pertanto esigono una specializzazione spinta, che contrasta con una integrazione verticale, fra le varie fasi della filiera.

4.7 I *value drivers* dell’abbigliamento di alta gamma.

Le determinanti della creazione del valore (*Value drivers*) sono l’insieme dei fattori, e delle variabili, in grado di agire, influenzare e stimolare la capacità dell’azienda di incrementare il valore globale⁵⁸. Tali drivers possono essere classificati in due gruppi: fattori qualitativi, ovvero *value drivers* strategici, i quali sono inerenti al contesto strategico dell’azienda, e fattori quantitativi, ovvero *value drivers* finanziari, i quali si riferiscono alle analisi dei documenti contabili, utilizzano formule matematiche/previsionali e attengono alla sfera finanziaria dell’azienda⁵⁹. Nel corso del nostro lavoro, faremo riferimento principalmente ai *value drivers* strategici.

⁵⁷ Il termine marketing mix indica la combinazione (mix) di variabili controllabili (levedecisionali) di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi. Le variabili che tradizionalmente si includono nel marketing mix sono le 4P (in inglese four P's) teorizzate da Jerome McCarthy e riprese in seguito da molti altri: a) Product (Prodotto); b) Price (Prezzo); c) Place (Distribuzione), d) Promotion (Comunicazione.cfr.: Boaretto A.,Noci G., Pini F. M. Open Marketing: Strategie E Strumenti Di Marketing Multicanale , Etas Libri, Torino

⁵⁸ Cfr.: FONTANA F., M.G. CAROLI; Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, Milano.

⁵⁹ Cfr.: SCOTT M, *Value Drivers*, Wiley, New York, 2005

Nel settore dell'abbigliamento, il particolare quello dell'abbigliamento di alta gamma, le imprese perseguono, tipicamente, delle strategie improntate sulla differenziazione dei propri capi, rispetto ai propri *competitors*. La strategia, ha una sua logica dipendenza dalla segmentazione del mercato, nel momento in cui l'azienda si propone di rivolgersi a un particolare segmento di mercato esercita una scelta di differenziazione, ovvero produrre e vendere non già per l'intero mercato, bensì per alcune bene definite nicchie di mercato⁶⁰.

È consigliabile questa politica allorché i diversi prodotti presenti sul mercato tendono ad eguagliarsi, la differenziazione potrà dare ad un prodotto una sua caratterizzazione a livello di *styling*, qualitativo, d'immagine, di marca, di prezzo, ecc. così da permettere il giusto e mirato riscontro del mercato, sollecitato da tanti altri prodotti della concorrenza⁶¹.

Per poter raggiungere i propri obiettivi, le leve su cui il produttore può, e deve, andare ad agire sono numerose, tra le più importanti ricordiamo:

- a. *Il prodotto;*
- b. *I servizi;*
- c. *L'immagine;*
- d. *La rete distributiva;*
- e. *Il prezzo.*

4.7.1 Il prodotto

È noto che, se un prodotto non ha un consumatore che lo richiede non può essere considerato tale e nessuna politica di prodotto lo potrà efficacemente supportare, ciò resta valido anche per il prodotto moda. Se un prodotto esiste, fa moda, necessariamente richiede una relativa politica di sostegno⁶².

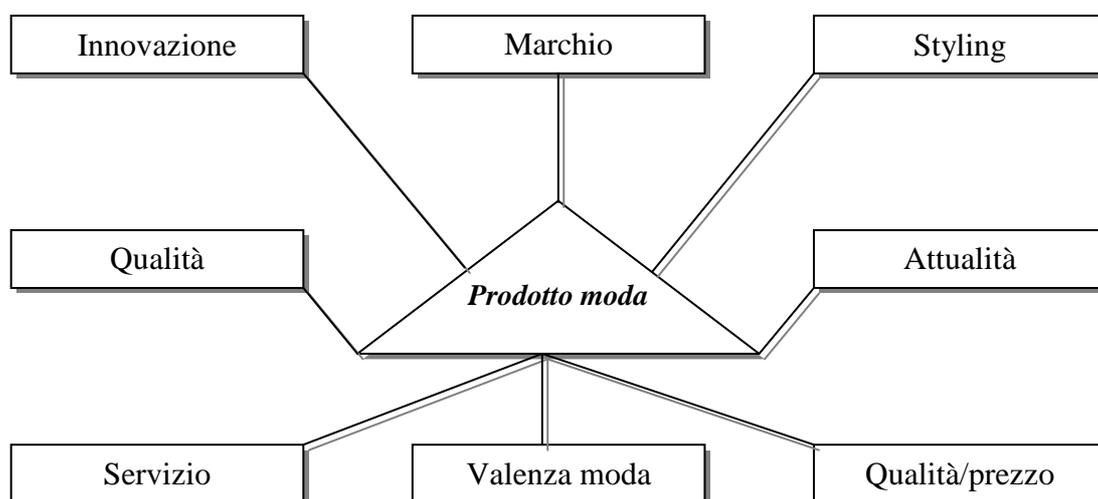
⁶⁰ Cfr.: MCDONALD M. H., DUNBAR I., *la Segmentazione Del Mercato* McGraw-Hill, 2003

⁶¹ Cfr.: SAVIOLO, STEFANIA. TESTA, SALVO. *Le imprese del sistema moda : il management al servizio della creatività*, Etas, 2005

⁶²Cfr.: FOGGIO A., *IL marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano 2005

La politica di prodotto deve focalizzarsi su un bene mirato, in grado di garantire, qualità, esclusività, innovazione, *styling*, buona confezione e riscontro del mercato, del segmento, e ovviamente del consumatore. Per mettere in atto una rispondente politica di prodotto, la logica suggerisce un'autentica e continua riflessione tra ciò che rappresenta e come si manifesta la domanda di mercato, con le specifiche rispettive caratteristiche. Una valida politica si dovrà rapportare ad una serie di fondamentali caratterizzazioni del prodotto moda, la loro combinazione dovrà essere fatta in maniera armonica e personalizzata⁶³ (fig 4.3).

Figura 4.3: Le caratterizzazioni del prodotto moda.



Fonte: Elaborazione propria

- *Innovazione:* l'offerta deve in continuazione creare nuovi prodotti,
- *Attualità:* uno dei fattori che porta al successo è l'attualità, cioè una giusta e puntuale rispondenza a quanto la domanda richiede, il prodotto dovrà arrivare al momento giusto e quindi poter essere percepito, apprezzato e, di conseguenza, acquistarlo;
- *Styling:* la creatività degli stilisti è la base dello stilismo, il prodotto moda richiede assolutamente un'accentuazione della componente creativa dello stilista, rispetto a tutto ciò che è tecnologico, spetterà allo styling e agli

⁶³ Cfr.: CURCIO, A.M., La moda : identità negata., 6. ed. Milano F. Angeli, 2002.

stilisti interpretare la moda, proporla ai consumatori in linee di prodotto, il consumatore sarà attento al nome dello stilista o dell'azienda che produce, lo styling verrà poi integrato da altri ingredienti come il design, il colore, il tessuto, la linea, la confezione. L'eccentricità degli stilisti sarà accettabile se sarà pur sempre in grado di permettere l'indossabilità d'un capo e garantire una certa vestibilità;

- *Qualità*: quando si parla di qualità nel prodotto moda ci riferiamo alla qualità estetico-stilistica, alla qualità sartoriale, e alla qualità dei materiali che formano il capo;
- *Rapporto qualità/prezzo*: la qualità del tessuto, la buona fattura del capo, il livello dello styling dovranno incidere sul prezzo in maniera giusta e proporzionata;

La politica di prodotto con tali caratterizzazioni diventa una componente essenziale di tutta la strategia e al tempo stesso è in grado di dare la necessaria differenziazione per sostenere con efficacia la battaglia concorrenziale⁶⁴.

L'offerta sulla base della tipologia di prodotto, segue oggi filoni precisi, abbiamo l'altra moda (*haute couture*), che fa riferimento ai prodotti d'alta sartoria di famosi stilisti (prezzi alti, clienti ridotti), abbiamo poi il pronto moda (*prêt-à-porter*), che porta sempre nomi di stilisti, o di case di moda, ma i prodotti pur essendo di alta qualità, sono maggiormente accessibili; abbiamo ancora, quello che viene definito, l'abbigliamento normale o di massa (che è l'area nella quale abbiamo la maggior parte dei consumatori), anche se si è in presenza di prodotto "normali", essi rientrano comunque nel contesto della moda visto che seguono l'evoluzione. Infine abbiamo, l'abbigliamento sportivo che comprende quei capi di vestiario destinati a chi pratica attività sportive, anche qui possiamo distinguere l'abbigliamento specializzato da quello

⁶⁴ Cfr.: CAPPELLARI R., Il marketing della moda e del lusso Carocci, 2006.

generico⁶⁵. Bisogna ricordare che il prodotto moda, proprio perché tale, è un “bene deperibile”, la sua vita nella stragrande maggioranza dei casi s’estende a uno o due stagioni, pertanto richiede la massima accelerazione della azioni che accompagnano la sua vita (lanci, distribuzione, promozione, vendita, ecc)⁶⁶.

I prodotti moda come tutti gli altri prodotti hanno un ciclo di vita con una marcata differenziazione, cioè sono corti come le mode che li caratterizzano, il che risponde evidentemente a processi creativi, produttivi, e commerciali sempre più rapidi⁶⁷.

4.7.2 I servizi

Oggi le aziende, nella predisposizione delle proprie offerte, devono curare in maniera particolare la componente servizio. Sempre più spesso, è proprio questa che fa decidere l'acquisto da un fornitore piuttosto che da un altro⁶⁸. I destinatari principali di questi servizi, sono essenzialmente, i consumatori finali dei prodotti, e com’è facilmente intuibile, risulta difficile per l’impresa produttrice gestire direttamente tale variabile, spesso, quindi, essa delega ai rivenditori, il compito di offrire suddetti servizi. Tra le principali componenti di servizio, che sono in grado di influire sulle scelte di acquisto dei consumatori, non possiamo non ricordare⁶⁹:

- *Il personale*: la possibilità di poter interagire all’interno dei punti vendita, con personale qualificato, permette ai consumatori di valutare/apprezzare al meglio le caratteristiche dei prodotti, nonché di essere aiutati nella scelta dei capi più adatti alle loro esigenze;

⁶⁵ Cfr.: CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press 2006.

⁶⁶ Cfr.: ROMANAZZI L., Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda, Carocci 2005

⁶⁷ Cfr.: CORBELLINI E., SAVIOLO S., L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi, Etas 2007

⁶⁸ Cfr.: LA ROCCA S., MAZZOLA P., Le imprese basate sulla creatività artistica, Franco Angeli, Milano, 1991

⁶⁹ Ci limitiamo, per esigenze espositive, ad elencare solo i servizi caratterizzanti del settore della moda, ma i servizi che possono essere offerti dai responsabili dei punti vendita possono essere vari e diversificati, per approfondimenti si rinvia alla lettura di: A.FOGLIO, Il marketing della moda, Franco Angeli, Milano.

- *La fornitura di servizi accessori:* La possibilità di poter usufruire di servizi accessori, spesso rappresenta una determinante per la scelta del prodotto, o del rivenditore. Ad esempio, i capi di abbigliamento, spesso necessitano di essere adattati alle singole persone, nell'abbigliamento di alta gamma, dato anche il costo relativamente alto dei singoli capi, la possibilità di usufruire di un servizio di personalizzazione risulta essere fondamentale per i consumatori⁷⁰.
- *La comunicazione in the shop:* la vetrina di un negozio svolge un ruolo comunicazionale di primaria efficacia, osservando un capo esposto in vetrina, il consumatore prova emozioni, riceve degli stimoli, desidera vedersi indosso quanto vede, quindi, ne decide l'acquisto, la vetrina, se ben curata, è indice del buon gusto del rivenditore, ma anche del buon livello di stile e di qualità dei capi che vi sono venduti. I mezzi che danno il miglior contributo comunicazionale sul punto vendita sono: sfilate, locandine, pannelli, trunk show⁷¹, distribuzione materiale illustrativo, ecc.

Riassumendo, il consumatore apprezzerà di più quel capo che è supportato da un servizio collegato sia ad esso che alla sua vendita, in parecchi casi il servizio diventa la motivazione principale che porta all'acquisto.

4.7.3 L'immagine

La sensibilità al *branding* è molto forte nel consumatore di moda, parlando poi di giovani, ma non solo, se il prodotto è firmato da una affermato stilista o marchiato da una grande azienda, spesso è il solo fattore determinante del suo acquisto. Disporre di marchi famosi è diventata oggi una via

⁷⁰ Case di moda di fama internazionale, come Hermes o Marinella, offrono servizi di lavaggio e riparazione delle proprie borse o cravatte gratuitamente, cfr.: CUCINIELLO M. Marinella. Napoli, Mondadori Electa, 2005, e CIAPPEI C., SURCHI M., Il lusso nel dettaglio. Strategie experience based nella teatralità retail moda .

⁷¹ Il trunk - show e' una "mini sfilata" per i clienti piu' affezionati, piu' ricchi e ricercati che non hanno visto la prima presentazione della collezione. Il trunk show e' chic e ricercato, in quanto la sfilata ufficiale per compratori e stampa e' esagerata. Cfr YANIV K., CASTRANOVA D., WEINSTEIN B.M *Live imaging of lymphatic development in the zebrafish*, su nature e medicine, 28 maggio 2006;

obbligatoria per le imprese in genere, esistenziale per quelle che operano nella fascia alta del mercato⁷².

Branding tuttavia non significa avere solo un nome o un marchio di rilievo, è la risultate di una strategia di *fashion marketing* e d'una serie di azioni che avvengono nel contesto produttivo e commerciale, ovvero *styling*, mirata comunicazione, buona distribuzione, continuo e puntuale servizio, ecc., tutto ciò ed altro ancora, che sarebbe lungo citare, con il tempo contribuiscono quindi a creare un'immagine di successo dell'azienda⁷³.

E' evidente che il *branding* sarà per il consumatore un punto di riferimento fondamentale, un elemento capace di mantenere nel tempo un ottimo rapporto di fidelizzazione, sia del cliente "intermediario", che consumatore finale. Un *brand* per essere valido dovrà assolvere nei confronti del *trade* e del consumatore a talune funzioni fondamentali:

- *Funzione di identificazione*: il marchio deve identificare il prodotto e la collezione con tutti gli attributi che li caratterizzano, il marchio in non pochi casi diventa sinonimo di quel prodotto⁷⁴;
- *Funzione d'orientamento*: il brand deve orientare il consumatore nei confronti dell'offerta, quando più offerte competitive ci saranno, tanto più forte sarà il richiamo del brand, per il consumatore;
- *Funzione di garanzia*: mentre fino a qualche tempo fa la marca era un elemento d'ostentazione, oggi per il consumatore svolge un ruolo di rassicurazione sulla qualità del prodotto;
- *Funzione di differenziazione*: la scelta d'una marca permette d'esprimere al consumatore una scelta differenziata e personalizzata al punto tale che nella marca egli ritiene d'esprimere la sua identità⁷⁵;

⁷² Cfr.: CURCIO, A.M., *La moda : identità negata*,. 6. ed. Milano F. Angeli, 2002.

⁷³ L'analisi del potere che il *brand* ha sui consumatori è stata oggetto di numerosi studi soprattutto nell'ambito del marketing, una dei testi che offre una chiave di lettura, singolare e coerente con quanto detto, è sicuramente il testo di KOTLER P., PFOERTSCH W. *La gestione del brand nel B2B*, Tecniche Nuove, 2008.

⁷⁴ Cfr.: RICCHETTI M., CIETTA E., *Il valore della moda : industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Bruno Mondadori, 2006

- *Funzione di fidelizzazione*: la fedeltà ad una marca (*Brand loyalty*) è molto sostenuta nell'acquisto di un prodotto moda, molto spesso il consumatore lega un marchio ad una serie di caratteristiche scontate, visto che ha avuto già modo di riscontrarle in più di un'occasione.

Concludendo, un prodotto deve essere assolutamente identificabile, diversamente il consumatore non riuscirà a riscontrarlo, se si può disporre di marchio e di notorietà sul mercato, si faciliterà la scelta del consumatore, visto che ciò avrà buone e convincenti motivazioni d'acquisto.

4.7.4 Il Pricing

Una delle variabili più importanti da considerare è certamente il prezzo, è importante poter controllare il *pricing* sia in maniera diretta per chi ha una propria rete distributiva, ma anche in maniera indiretta per chi non né dispone⁷⁶. In questo secondo caso visto che si è in assenza di controllo da parte di chi produce, si potrebbero verificare situazioni c.d. *boomerang*; ovvero, come abbiamo ampiamente visto nel precedente capitolo, prezzi troppo alti fissati dal produttore, non permettono di raggiungere quella quantità che massimizza i profitti congiunti⁷⁷. Per sopperire in parte a questa situazione, come sappiamo, le soluzioni sono diverse (RPM, quantity forcing, tariffe in due parti, ecc.) tuttavia, è necessario conoscere la struttura distributiva attraverso cui i prodotti vengono venduti e, orientativamente, i margini che vi vengono applicati.⁷⁸ Quindi la scelta di una giusta politica di prezzo è senz'altro fondamentale, visto che è in grado di permettere il conseguimento degli obiettivi aziendali (volumi di vendita, grado di penetrazione del mercato,

⁷⁵ Cfr.: MARENCO M.CLAUDIO, *Da Fiorucci al Guerilla Stores. Moda, architettura, marketing e comunicazione*, Marisilio, 2006.

⁷⁶ Cfr.: GENCO P., CAFFERATA R., *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997.

⁷⁷ Questo problema, come è noto, viene innescato per effetto della c.d. doppia marginalizzazione per un'analisi più dettagliata di tale fenomeno si rinvia al par.3.2.

⁷⁸ Cfr.: CIAPPEI C., SANI A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Firenze University Press, 2006

ecc.). A guida di tale decisione, non vi possono che essere, gli obiettivi di mercato dell'azienda, l'immagine che essa ha, o che vuole crearsi, i prezzi praticati dalla concorrenza, nonché la situazione economica generale del territorio di riferimento⁷⁹.

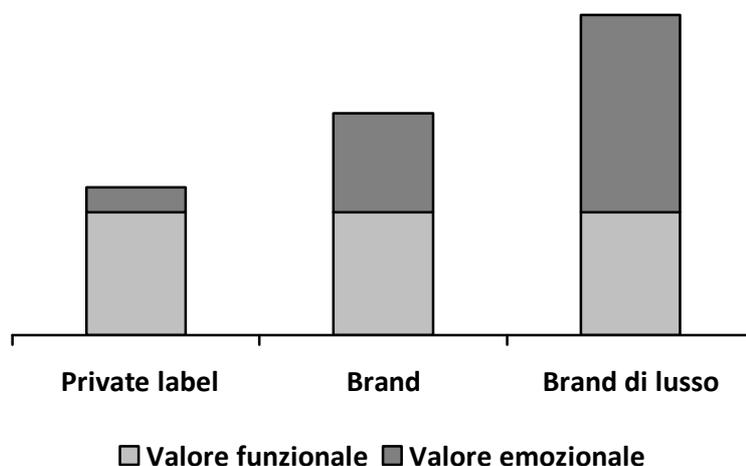
Un ulteriore parametro che va sottolineato, il particolare per i prodotti alta gamma, è il grado di accettabilità del consumatore; nei prodotti moda, la componente emozionale, spesso, cede il passo a quella economico-funzionale. Le componenti da valore "funzionale" costituiscono la base di un prodotto e sono più importanti nel *pricing* delle *private label*⁸⁰. Il valore emozionale di un prodotto determina, invece, il premium price (sovrapprezzo) applicabile ad un prodotto di alta gamma (fig.4.4). Desideri emozionali come prestigio e lusso devono quindi essere quantificati per poter stabilire il prezzo ottimale in termini di profitti⁸¹.

⁷⁹ Cfr.: CAPPELLARI R., *Il marketing della moda e del lusso* Carocci, 2006..

⁸⁰ *Private label* o marche private, sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze (fornitore di marca industriale o terzista vera e propria) e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio (Distributore). Nel passato erano anche chiamati "*white label*" (etichette bianche) in quanto la marca offerta da Sainsbury (catena di supermercati inglese) era appunto un'etichetta bianca su cui era scritto il semplice nome del prodotto. Questa tipologia di prodotti, non avendo la componente del costo di marketing tipico dell'industria di marca, permette al distributore di incassare margini più alti, rispetto agli analoghi prodotti di marca, e al consumatore di portare a casa un prodotto di qualità assimilabile a quella di marca a dei costi più contenuti.

⁸¹ Sul concetto del valore emozionale dei beni di lusso è stata scritta tanta letteratura, sia di stampo economico che umanistico, uno degli approcci più interessanti è sicuramente quello trattato da CALEFATO P., *Lusso*, Meltemi, Roma, 2003, dove analizza anche la c.d. funzione sociale che i prodotti di lusso hanno in un mondo governato dall'apparire, e chiarisce come spesso due prodotti identici, (nel libro si parla anche di casi banali tip Nike) vengano interpretati come differenti solo ed esclusivamente in base al marchio. Altri studi sono quelli, dal quale derivate il grafico presentato, elaborati dalla società di consulenza Simon Kucher & partner, si rinvia quindi a VON DER GATHEN A., TREVISA E., il valore delle emozioni, su www.simon-kucher.com.

Fig.4.4: Valore emozionale e valore funzionale



Fonte: Il valore delle emozioni di Simon Kucher e partner..

4.7.5 La rete distributiva.

La giusta scelta del sistema distributivo è il presupposto essenziale per lo sviluppo e il consolidamento di una azienda sul mercato. È necessario che il circuito di distribuzione, risponda in maniera idonea alle richieste del mercato, tenendo sempre conto dei condizionamenti derivanti dal tipo d'azienda, dai prodotti trattati, dalle molteplici circostanze di mercato, e dagli stessi sistemi distributivi che lo caratterizzano⁸².

Per quanto riguarda il prodotto moda, le variabili da considerare, nella predisposizione di una rete distributiva, sono tante. Innanzi tutto, come è facilmente intuibile, il prodotto moda, data la brevità del suo ciclo di vita, deve raggiungere al più presto il consumatore, prima cioè che sia "fuori moda"⁸³; secondariamente deve avere, in base alle caratteristiche del prodotto, e degli obiettivi aziendali, una adeguata copertura territoriale.

⁸² Cfr.: CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press 2006.

⁸³ Cfr.: CAPPELLARI R., Il marketing della moda e del lusso Carocci, 2006.

È necessario, inoltre, curare nel dettaglio la gestione del punto vendita, al fine di garantire una omogeneità di offerta, salvaguardare l'immagine dell'azienda, garantire la riconoscibilità, e migliorare la *brand loyalty*⁸⁴.

La prima decisione riguarda quindi la lunghezza del canale, si parla, tecnicamente, di circuito lungo (produttore – distributore - grossista – dettagliante- consumatore) , o di circuito corto (produttore – dettagliante - consumatore), tali distinzioni non devono essere presa in maniera rigida, detti circuito possono essere contemporaneamente e/o periodicamente utilizzati da parte d'una stessa azienda⁸⁵.

La scelta relativa al grado di estensione (copertura) della rete distributiva, viene spesso sintetizzata, nella scelta tra le tre principali tipologia di distribuzione:

- *Intensiva;*
- *Selettiva;*
- *Esclusiva.*

La distribuzione intensiva si verifica quando l'azienda cerca d'attuare le sue vendite su vasta scala con una distribuzione che raggiunge il maggior numero di consumatori. Una distribuzione di questo tipo, risponde efficacemente alle produzioni su vasta scala di *prêt-à-porter*. Tale scelta tuttavia presenta alcuni svantaggi per i produttori, *in primis* con una distribuzione a tappeto l'impresa può correre il rischio di perdere il controllo di parte della sua politica commerciale, infatti, il proliferare di diversi livelli di prezzo, il non riuscire ad avere un contatto continuo con i clienti e i consumatori, la differenziazione del servizio dato, l'applicazione scarsa, talvolta disattesa, della direttive commerciali rendono spesso incontrollabile l'azione commerciale presso l'intermediario. In secondo luogo, data la vastità

⁸⁴ Cfr.: CERINI G., GRANDI R., *Moda, regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 1999.

⁸⁵ Cfr.: FOGGIO A., *IL marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano 2005 .

della rete distributiva, difficilmente si riesce a controllare il riscontro dell'immagine aziendale e del prodotto, lo stesso posizionamento prefigurato dell'azienda proprio per questa impossibilità può essere stravolto⁸⁶.

È proprio a causa di questi due grandi problemi, che le imprese operanti del segmento dell'abbigliamento di alta gamma, spesso decidono di utilizzare sistemi distributivi che permettono un maggior controllo sullo stadio finale del processo, come ad esempio la distribuzione selettiva o esclusiva.

Nella *distribuzione selettiva*, l'offerta viene limitata ad un certo numero di clienti o di negozi che possono assicurare una buona vendita dei prodotti, è la classica distribuzione per il felice collocamento del prodotto d'alta gamma.

Infatti, attraverso questa politica s'attua una selezione dei partner distributivi, evidentemente in un numero contenuto, conformi all'immagine e alla politica commerciale aziendale, Tramite i distributori si cerca di raggiungere lo specifico segmento di mercato, individuato in sede di pianificazione strategica. Ricorrendo a questa politica distributiva, l'impresa necessita l'adozione d'un circuito distributori alquanto corto, assolvendo a importanti funzioni: come frequenti rifornimenti, consegna rapida, assistenza post-vendita, ecc⁸⁷.

La distribuzione selettiva si basa, ovviamente, tutta sulla selezione dei partner distributivi, i quali vengono scelti in base ad alcuni fondamentali criteri:

1. *Validità e consistenza*: la scelta deve avere un positivo riscontro in tutti quegli aspetti che rendono un partner valido (*personal selling*, affidabilità, etica, professionalità), e consistente (giro d'affari, solvibilità, ecc.);

⁸⁶ Cfr.: LA ROCCA S., MAZZOLA P., Le imprese basate sulla creatività artistica, Franco Angeli, Milano, 1991.

⁸⁷ Cfr.: MODINA S., Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004

2. *Qualità del servizio e livello di vendita*: distribuzione selezionata vuol significare offerta d'un altro livello qualitativo sempre e dovunque;
3. *Collaborazionismo*: l'impresa dovendo contenere al massimo i suoi costi distributivi e pubblicitari, per altri già notevoli a supporto di questa politica, necessità di veri partner, collaboratori sul fronte dell'acquisizione delle vendite, dell'organizzazione aziendale, del trasferimento di notizie utili ad interpretare il mercato, ecc.

Con la politica *distributiva esclusiva* si perfeziona la precedente politica, il produttore vende i suoi capi esclusivamente attraverso i suoi punti vendita o attraverso punti vendita (singoli o associati in catene) con cui ha stabilito un contratto di esclusiva⁸⁸.

Trattandosi d'un partner distributivo, l'azienda gli conferisce l'esclusiva di vendere i suoi prodotti sul mercato o in qualche particolare area, l'esclusività dovrà essere regolamentata da un contratto, la riuscita di questa politica dipenderà fondamentalmente dai partner e da una serie di supporti organizzativi, comunicazionali, promozionali, che l'impresa sarà in grado di mettere a disposizione⁸⁹. Gli stessi svantaggi evidenziati per la politica selettiva (impossibilità da parte dell'impresa a soddisfare la domanda, scarsa del mercato, ecc) permangono anche per quella esclusiva. Tra le politiche a distribuzione esclusiva il franchising svolge certamente un ruolo da protagonista.

⁸⁸Cfr.: PRATESI C.A., *il marketing del made in italy, nuovi scenari e competitività*. Franco Angeli, Milano, 2007.

⁸⁹Cfr.: ROMANAZZI L., *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Carocci 2005.

4.7.5.1: *Il punto vendita*

Il punto vendita ha un ruolo da protagonista nel facilitare l'incontro tra chi offre un prodotto moda e chi lo domanda, possiamo dire con un evidente paragone che è la finestra in cui s'affaccia il consumatore per vedere il prodotto e acquistarlo⁹⁰. Diventa importante che il punto vendita si presenti al consumatore in maniera favorevole così da rispondere alle sue richieste e supportare egregiamente la sua decisione d'acquisto, perché ciò avvenga deve essere dotato di fondamentali caratteristiche: atmosfera, *personal selling*, servizio, post-vendite, felice ubicazione⁹¹.

Non sono pochi i casi in cui le aziende produttrici, decidono di gestire direttamente i propri punti vendita, creano cioè delle *boutique* monomarca di cui mantengono sia la proprietà che il controllo. Sviluppare una rete distributiva propria, richiede, tuttavia, d'investire considerevoli capitali e risorse varie (personale, comunicazione, ecc.), e non sempre i risultati sono soddisfacenti, continuamente si assiste, invece, da parte delle principali *maison* della moda ,ad un approccio differenziato, ovvero esse decidono di gestire direttamente, solo i punti vendita, localizzati nelle principali *vie della moda*⁹², questo viene fatto può per un ritorno di immagine che per una redditività intrinseca dello punto vendita, e utilizzano forme di quasi integrazione, per il controllo degli altri punti vendita⁹³.

Un'altra possibilità che viene offerta alle aziende produttrici è di rivolgersi a più punti vendita sotto forme di alleanze, l'offerta si può indirizzare a catene di negozi indipendenti, quindi con regolari accordi di fornitura, i negozi vengono selezionati in base alla loro localizzazione, nonché

⁹⁰Cfr.: Aa.V.v. il punto vendita, Buffetti, 2006

⁹¹Cfr.:CASTALDO S., MAURI C. Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale Franco Angeli 2° ed. 2008

⁹² Con il termine "vie della moda" si indicano, generalmente, le zone più rinomate per lo shopping di alta gamma, in Italia, si ricordano Via Montenapoleone a Milano, via dei condotti a roma, via Camerelle a Capri, ecc., vedi su www.leviedellamoda.it.

⁹³ Cfr.: SACERDOTE E., La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze , Franco Angeli, 2007

alla reputazione di cui essi godono nel loro territorio, oppure ci si rivolge a vari negozi legati da un contratto di *franchising o di concessione*⁹⁴.

Questi punti vendita si contraddistinguono per una serie di aspetti validi, come ad esempio una buona organizzazione, la disponibilità di un valido Know-how, una uniformità di approccio, ecc.

4.8 Le restrizioni verticali e il settore della moda .

Il successo di un prodotto, o in generale di un'offerta, dipende dall'interesse che è in grado di suscitare, dalla chiarezza e dalla completezza degli elementi che la formano e con cui viene recepita, nonché dalla personalizzazione che è in grado di assicurare⁹⁵. Ciò significa, che deve rispondere con efficacia alle specifiche esigenze del cliente, e il prodotto deve essere presentato e in maniera dettagliata e accompagnato da una serie di elementi *soft*, che ne accrescono il valore.⁹⁶

Come abbiamo avuto modo di notare, nei precedenti paragrafi, le componenti intangibili (servizi) rappresenta uno dei fattori principali, dell'offerta dei prodotti moda, tali variabili, tuttavia, non possono essere controllate direttamente dall'impresa produttrice, la quale ne affida il presidio ai distributori. Ciò nonostante, come illustrato nel capitolo 3, spesso gli obiettivi dei distributori e quelle dei produttori sono contrastanti, ed allora può essere utile, al fine di allineare i tali obiettivi, impostare delle forme contrattuali complesse, le ormai note restrizioni verticali, che permettono di facilitare il controllo a valle e di massimizzare i profitti congiunti.

Come sappiamo, i principali *value drivers* del settore moda, sono l'immagine, il prezzo, la qualità ecc. al fine di controllare, seppure

⁹⁴ Per approfondimenti sul contratto di franchising, sulla concessione di vendita, vale a dire sulle principali formule contrattuali che legano, produttori e distributori si rinvia al capitolo successivo.

⁹⁵ Cfr.: RICCHETTI M., CIETTA E., Il valore della moda : industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione, Bruno Mondadori, 2006.

⁹⁶ Cfr.: LA ROCCA S., MAZZOLA P., Le imprese basate sulla creatività artistica, Franco Angeli, Milano, 1991.

indirettamente, queste variabili possono essere utilizzate diverse tipologie di restrizioni, già citate nei capitoli precedenti. In altri termini, cercheremo di spiegare, richiamando alcuni concetti già accennati, come le restrizioni verticali possono contribuire a eliminare le asimmetria tra produttori e distributori, facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e di conseguenza creare valore per le imprese e per gli azionisti.

4.8.1 *Price restrains* nel settore della moda

La variabile prezzo è una di quelle che più frequentemente viene regolamentata attraverso l'utilizzo delle *vertical restrains*⁹⁷. Come sappiamo tali accordi prevedono che vengano fissate delle regole per la determinazione dei prezzi da praticare sul mercato finale, ricordiamo tra le tante, l'imposizione di prezzi di rivendita (minimi o massimi), e le tariffe in due parti. La prima formula contrattuale citata (RMP), oltre a garantire (*v.retro*) che i prezzi praticati sul mercato siano quello che, data la domanda di mercato, permettono di massimizzare i profitti congiunti, risponde, nei settori dell'abbigliamento di alta gamma, anche ad altre problematiche⁹⁸. Innanzitutto il problema delle svendite: il ricorso a svendite, saldi, vendite sottocosto, è ormai abituale in quasi tutti i comparti commerciali tradizionali. Infatti, se il commerciante autonomo può decidere liberamente di rinunciare a parte del proprio guadagno per smaltire le rimanenze o, addirittura, di vendere sottocosto al fine di limitare le perdite, un comportamento del genere da parte di un rivenditore può creare delle distorsioni⁹⁹. L'immagine di un'azienda può essere fortemente lesa agli occhi del consumatore sia dal ricorso sistematico a svendite non autorizzate di qualche distributore e sia da procedure di smaltimento di prodotti non corrette (promozioni eccezionali, o vendite abbinate). Un contratto accuratamente predisposto deve contenere adeguate disposizioni su prezzi, listini,

⁹⁷ Cfr.: DOBSON P.W. e WATERSON M., *Vertical Restraints and Competition Policy*, Londra, 1996.

⁹⁸ Cfr.: CERINI G., GRANDI R., *Moda, regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 1999.

⁹⁹ Cfr.: ADAMS A., *Outlet, BPOD*, 2007.

discrezionalità e periodicità degli sconti. Inoltre il controllo dei prezzi risponde, come sappiamo, anche al problema del *free riding* tra i rivenditori, se infatti, non si stabiliscono delle regole precise sulla determinazione dei prezzi minimi di rivendita, viene meno l'incentivo a fornire quei servizi accessori che sono ormai, determinati per il successo di un bene sul mercato, e per il rafforzamento dell'immagine dell'impresa. Inoltre, la scelta del prezzo, come abbiamo già accennato, è frutto di una vera e propria strategia di prezzo e di posizionamento, per cui differenze nei prezzi praticati sul mercato finale, potrebbero anche compromettere il raggiungimento di tali obiettivi o confondere i consumatori.

Le tariffe a due stadi hanno un effetto pressoché analogo sul controllo dei prezzi¹⁰⁰, la differenza fondamentale sta nel fatto che esse, a diversamente dal prezzo imposto, non vanno ad agire "direttamente" sul prezzo praticato al consumatore, bensì indirettamente, nel senso che vanno ad influenzare la variabile costo marginale del rivenditore, e sulla base di questa, verranno determinati prezzi e quantità.

4.8.2 Non price restrains: Gli accordi distribuzione.

Non solo i prezzi però sono alla base del rapporto con clientela, anzi, spesso, nel prodotto di alta gamma essi hanno una rilevanza secondaria rispetto ad altri *value drivers* come il marchio, è necessario allora capire quali sono le formule contrattuali più adatte a controllare indirettamente le altre variabili sensibili¹⁰¹.

Dall'analisi effettuata *sui value drivers* delle aziende che operano nel settore dell'abbigliamento di alta gamma, è emerso in maniera chiara, il ruolo centrale ricoperto dal canale distributivo. Non è un caso che già nell'analisi delle restrizioni verticali avessimo accennato a tali pratiche (distribuzione

¹⁰⁰Per evitare di essere ripetitivi, si rinvia al capitolo precedente, o all'approfondiremo sul contratto di franchising contenuto del capitolo successivo.

¹⁰¹ Cfr.: LA ROCCA S., MAZZOLA P., *Le imprese basate sulla creatività artistica*, Franco Angeli, Milano, 1991.

selettiva, ed esclusiva), individuando in esse, una delle soluzioni ottimali per risolvere il problema del *free riding*, tanto tra i rivenditori, quanto tra i produttori. Nel settore della moda, i benefici connessi all'utilizzo di tali restrizioni si manifestano in modo ancor più marcato. La distribuzione selettiva, che sappiamo essere un sistema distribuzione con il quale il fornitore seleziona i distributori autorizzati sulla base di criteri qualitativi o quantitativi. Nella scelta dell'intermediario l'impresa valuta la dimensione del distributore, la qualità dei servizi che esso svolge e le competenze rispetto alle attività che svolge¹⁰². Tale accordo permette alle imprese di controllare più adeguatamente il rapporto con il consumatore finale, di garantire che vengano rispettati determinati standard qualitativi, idonei a tutelare l'immagine dell'azienda, garantire la riconoscibilità del marchio e, di conseguenza, a rafforzare la *brand loyalty*¹⁰³. Questa scelta, permette tra l'altro, di ottenere maggior collaborazione da parte del distributore nello svolgimento delle funzioni di pubblicità e promozione, mantenimento di scorte, passaggio di informazioni al produttore e garanzia di servizi aggiuntivi¹⁰⁴.

Ovviamente i rischi di questa strategia sono diversi, oltre alla possibilità che si creino fenomeni di monopolio locale, con conseguente doppio *mark up* e mancata massimizzazione dei profitti, è possibile che la copertura del mercato non sia sufficiente, per questo è fondamentale assicurarsi la riconoscibilità da parte del consumatore dei punti vendita selettivi in cui trovare la marca¹⁰⁵.

La distribuzione esclusiva, invece, risponde tanto ad esigenze di immagine quanto di efficienza. Attraverso una clausola di esclusiva, un solo distributore in un determinato territorio si impegna ad offrire soltanto quel tipo

¹⁰² Cfr.: FOGLIO A., *IL marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano 2005.

¹⁰³ Cfr.: CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, Etas 2007

¹⁰⁴ Cfr.: CIAPPEI C., SURCHI M., *Il lusso nel dettaglio. Strategie experience based nella teatralità retail moda*, Carocci, 2006

¹⁰⁵ Cfr.: FOGLIO A., *IL marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano 2005.

di marca e prodotto impegnandosi a non commercializzare prodotti della concorrenza. Inoltre esso si impegna anche a commercializzare l'intera linea di prodotti (clausola nota come *full-line forcing*), gli è pertanto preclusa la possibilità di distribuire solo un certo modello ritenuto particolarmente di successo e tralasciare gli altri. Si tratta di una strategia distintiva da parte dell'impresa che in tal modo si distingue dalla concorrenza offrendo prodotti di lusso unici e carichi di servizi aggiuntivi. I rischi sono gli stessi della strategia selettiva¹⁰⁶.

A fronte di tali obblighi, però, per il distributore, vi sono anche una serie di vantaggi, infatti, normalmente, il produttore si impegna a non vendere ad altri il proprio prodotto (c.d. clausola dei territori esclusivi), garantendo un monopolio locale e la possibilità di accaparrarsi tutta la clientela di una determinata area, si impegna ancora a promuovere adeguatamente il marchio, a pubblicizzare il punto vendita attraverso i propri canali di comunicazione (sito web, stampa locale, ecc.), e ad offrire al rivenditore tutta una serie di servizi accessori, che migliorano l'immagine di quest'ultimo¹⁰⁷.

La distribuzione selettiva/esclusiva permette anche di risolvere il problema della certificazione, infatti è la reputazione del distributore, che garantisce, ulteriormente, l'alta qualità del prodotto venduto¹⁰⁸.

Come abbiamo appena accennato, queste formule contrattuali, limitano la concorrenza a valle creando fenomeni di monopolio a valle, e riproponendo il noto problema della doppia marginalizzazione. Senza dilungarci e rinviare il lettore per una analisi più approfondita al capitolo precedente, ricordiamo che spesso a queste restrizioni c.d. non di prezzo, vengo abbinate restrizioni di prezzo, al fine di mitigare tali distorsioni.

¹⁰⁶ PRATESI C.A., *il marketing del made in italy, nuovi scenari e competitività*. Franco Angeli, Milano, 2007

¹⁰⁷ Cfr.: GIANNELLI B., SAVIOLO, S., BOSELLI, M. *Il licensing nel sistema moda : evoluzione, criticità, prospettive* ETAS Libri 2001

¹⁰⁸ Cfr.: MODINA S., *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004

L'imposizione delle quantità minime, è un'ulteriore clausola che spesso viene fissata, per la gestione dei rapporti tra produttore e distributore. La determinazione della loro entità deve essere tale da tutelare i contrastanti interessi delle due parti. Il produttore ha talvolta la necessità di veder collocata stabilmente una certa quota di prodotto per giustificare economicamente il proprio impegno in una determinata zona, mentre il distributore rischia di dover assorbire una quantità di merce superiore alle proprie necessità e quindi di trovarsi con i magazzini pieni di prodotti invenduti, con una incidenza antieconomica delle rimanenze sui propri ricavi. L'assenza di minimi d'acquisto o la modesta entità rispetto al giro d'affari complessivo presunto devono essere guardate con particolare favore in fase di selezione del partner da parte del rivenditore¹⁰⁹. Le aziende più serie tendono a non speculare sul rivenditore ed a lavorare in un'ottica di redditività di lungo periodo, per la quale è interesse delle due parti regolare gli assortimenti e le giacenze in relazione all'andamento delle vendite finali (*sell-out* di prodotto).

Una delle formule distributive più adatte a coniugare tutte le esigenze del produttore è certamente il franchising¹¹⁰.

Il franchising ha ormai un'applicazione in tutto il comparto dell'abbigliamento, in particolare nel *prêt-à-porter*, nell'abbigliamento casual,

¹⁰⁹ Cfr.: internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Il Mulino, Bologna, 1997.

¹¹⁰ In particolare i negozi in franchising, sono punti vendita, c.d. *franchisee*, legati all'azienda fornitrice, *franchisor*, attraverso un contratto di franchising, appunto, e con il marchio del franchisor. Con il franchising siamo in presenza di un produttore che vuole assicurarsi la vendita dei suoi prodotti in una particolare area attraverso un punto vendita al dettaglio, questi dietro pagamento d'una quota iniziale, nota come *franchisee fee* (v.retro), e di *royalty* su venduto, potrà utilizzare il nome del produttore, ricevere tutto l'assortimento da vendere, nonché tutta l'assistenza necessaria per quanto riguarda la vendita in genere e per la messa in atto dello stesso negozio. Le motivazioni che spingono le imprese produttrici a ricorrere al franchising, stanno nel fatto che riescono ad assicurarsi un canale distributivo già esistente, quindi a svilupparsi rapidamente sia sul mercato nazionale che internazionale, con una offerta omogenea e standardizzata, che favorisce la diffusione del marchio, e il rafforzamento dell'immagine aziendale. Inoltre, come abbiamo ampiamente evidenziato, con tale tipologia di accordo, i produttori, riescono a controllare il mercato finale, eliminando il problema del free riding e assicurandosi che le quantità richieste ed i prezzi praticati sul mercato, siano quelli che gli permettono di massimizzare il proprio profitto. Per i dettaglianti la motivazione principale sta nella totale dipendenza dal franchisor, che li fornisce tutto, (prodotto, promozione, comunicazione, servizio accessori) e gli permette di sfruttare la propria reputazione e il proprio marchio. Il contratto di franchising sarà analizzato nel dettaglio nel capitolo successivo.

sportivo, giovanile, esempi ne sono: Benetton con oltre 7000 negozi, ma anche, Escada, Hermès, Ralph Lauren, D&G e altri¹¹¹.

¹¹¹ Cfr.: SACERDOTE E., La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze , Franco Angeli, 2007, CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press 2006.

CAPITOLO 5

I contratti di distribuzione commerciale.

5.1: La distribuzione commerciale

Per distribuzione commerciale si intende il complesso della attività relative al trasferimento di beni o servizi dal produttore all'utilizzatore finale, verso corrispettivo di denaro. Si tratta di un fenomeno economico le cui modalità organizzative si svolgono nell'ambito di due poli estremi, costituenti i punti di riferimento della stessa distribuzione commerciale. Da un lato la distribuzione diretta, dall'altro quella indiretta.

Nella c.d. distribuzione *diretta*, la merce passa dalle mani del suo produttore direttamente nella mani del consumatore finale e il produttore realizza un'integrazione di tipo *verticale* tramite la quale può curare direttamente tutte le fasi attinenti alla messa in commercio di quel prodotto, ¹avvalendosi di soggetti appartenenti alla stessa struttura e come tali configurabili come lavoratori dipendenti; ciò permette al produttore di avere il potere decisionale e di controllo sull'attività dei suoi sottoposti addetti alle varie fasi dalla commercializzazione².

Invece, nella distribuzione *indiretta*, che si realizza quando il produttore concentra ogni suo sforzo e attenzione sull'efficienza e funzionalità dell'attività di produzione rinunciando alla costituzione di una propria organizzazione distributiva, avvalendosi di una catena di operatori commerciali giuridicamente autonomi, che operano su diversi livelli, esemplificati dalle figure del grossista e del dettagliante, viene a realizzarsi una sorta di

¹ Per una analisi dettagliate delle politiche distributive ed i generale del marketing mix delle imprese moda si rinvia a ROMANAZZI L., Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda, Carocci 2005

² Per un maggiore approfondimento sulla distribuzione integrata verticale si rinvia a F. DI LORENZO, La natura giuridica del contratto di concessione di vendita, in Diritto & Diritti – Rivista giuridica elettronica, pubblicata su Internet all'indirizzo <http://www.diritto.it>, (reg. Trib. Ragusa n. 3/98 del 25/5/1998), 2003

integrazione verticale pattizia che si basa sugli accordi e contratti posti in essere dalle parti interessate³.

Studi recenti hanno evidenziato che il produttore però, può intraprendere una terza strada, né diretta, né indiretta, all'interno del tradizionale contesto contrattuale distributivo, che va sotto il nome di distribuzione "*coordinata*" in base alla quale è possibile coordinare le fasi di produzione e distribuzione attraverso la stipulazioni di una variegata gamma di contratti, fra operatori formalmente indipendenti, che saltano i vari stadi della commercializzazione.

Fra la distribuzione *indiretta* e la distribuzione *diretta* è possibile, quindi, "*concepire tutta una sfumata gamma di pattuizioni che permettono, in qualche misura, di coordinare la fase produttiva con quella distributiva, senza per questo elidere l'autonomia dei partners; si arriva cioè a definire, in negativo un'area contrassegnata dall'integrazione verticale convenzionale*"⁴. Inoltre, va evidenziato che il produttore, con la distribuzione coordinata, si garantisce uno sbocco fisso per la sua produzione ed una migliore programmazione delle vendite e delle altre attività di *marketing*⁵.

I contratti tipici disciplinati dal codice civile, quali la vendita (art. 1470 e ss.) e la somministrazione (art. 1559 e ss.) sottoscritti con commercianti all'ingrosso o al dettaglio consentono al produttore industriale di collocare sul mercato i propri prodotti senza assumere su di sé i costi ed i rischi della distribuzione commerciale. Tali figure contrattuali tipiche non consentono, però, al produttore di coordinare e di indirizzare in modo unitario l'attività dei

³ Cfr.: Depperu D., L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Egea, Milano, 1993.

⁴R.PARDOLESI, I contratti di distribuzione, Napoli, 1979; ID., Contratti di distribuzione (voce), in Enc. Giur. Treccani, IX, Roma, 1988

⁵ Cfr. LAMANDINI M., Il controllo, Giuffrè, Milano, 1995

rivenditori; questi, acquistata la merce, sono liberi, infatti, di organizzare liberamente i rapporti con la clientela⁶.

L'esigenza delle grandi imprese di non disinteressarsi della commercializzazione dei propri prodotti, pur senza sopportarne costi e rischi, ha pertanto determinato il diffondersi, nella pratica commerciale, di accordi contrattuali complessi, ispirati dalla finalità di realizzare una più stretta integrazione economica fra produttore e rivenditori. Questi accordi, tra cui la figura della concessione di vendita, il franchising, ecc., prevedono clausole che consentono al produttore una penetrante ingerenza nella sfera decisionale dei propri rivenditori ed un coordinamento unitario della rete distributiva. Nel contempo, e come contropartita delle limitazioni della libertà decisionale, ai rivenditori sono offerte più sicure possibilità di guadagno attraverso la concessione di una posizione di privilegio, ad esempio costituita dall'esclusiva di rivendita per una certa zona⁷.

5.2 La disciplina dei contratti di distribuzione

A differenza della gran parte dei contratti di carattere commerciale, in Italia i contratti di distribuzione non sono oggetto di una espressa regolamentazione legislativa. La lacuna é colmata dall'azione suppletiva della giurisprudenza, la quale vi applica le disposizioni di legge previste per i contratti assimilabili ai contratti di distribuzione ed in particolar modo quelle

⁶ Cfr.: BALDI R. Il diritto della distribuzione commerciale nell'Europa comunitaria, CEDAM 2005

⁷ Per una analisi più approfondita delle ricadute che tali clausole hanno sul benessere sociale si rinvia al capitolo 3, e inoltre sul tema dei contratti di distribuzione si consiglia: PAPPALARDO, A., Il diritto comunitario della concorrenza : profili sostanziali : la disciplina delle intese, gli accordi orizzontali, gli accordi verticali , l'abuso di posizione dominante, le concentrazioni di imprese, il trasferimento di tecnologia, regole di concorrenza e poteri pubblici, i settori speciali, Giuffrè editore, Milano

relative al contratto di somministrazione e mandato. Il risultato é un mosaico formato da tasselli ricavati da vari modelli contrattuali⁸.

Ma gli stessi contratti di distribuzione sono in effetti difficilmente riconducibili all'interno di un'unica categoria vista la variegata tipologia formatasi nel corso del tempo. Tipologia che si differenzia a seconda del grado di integrazione del distributore nel sistema predisposto dal fornitore, infatti vi sono contratti in cui il fornitore non dispone di una serie di diritti tali da poter incidere in maniera significativa sull'attività commerciale del distributore e viceversa contratti (es. il *franchising*) in cui il distributore é legato in maniera pressoché inscindibile al fornitore⁹.

Tali contratti possono, quindi, andare da quello di semplice scambio a quello di collaborazione più o meno stretta, ma tale però da non ledere l'autonomia delle parti, in larga parte non suscettibili di essere ricondotti ai modelli tradizionali di rapporto gerarchico e transazione.

Ne consegue che nell'equilibrio sinallagmatico del negozio assumono posizione centrale quelle particolari clausole caratterizzanti lo stesso, che prevedono per il concessionario degli oneri di commercializzazione di contro ad una posizione di privilegio nella rete distributiva che gli garantisce una parte di potere di mercato del concedente¹⁰. Siffatta ricostruzione trova conferma nella più recente giurisprudenza di legittimità. La Suprema Corte, infatti, riconosce che “la parziale dismissione della propria autonomia imprenditoriale da parte del concessionario, viene operata in corrispettivo di una posizione di privilegio nel mercato accordatagli dal concedente, che consiste tra l'altro nella

⁸ Cfr: GUIDOTTI R., SOLDATI N., Contratti d'impresa e restrizioni verticali, Egea, 2005.

⁹ Cfr.: DI NELLA L., MEZZASOMA L., RIZZO V., Il diritto della distribuzione commerciale, E.S.I., Napoli, 2008

¹⁰R. PARDOLESI, I contratti di distribuzione, Napoli, 1979; ID., Contratti di distribuzione (voce), in Enc. Giur. Treccani, IX, Roma, 1988.

licenza d'uso del marchio della stessa concedente, marchio che solitamente è caratterizzato da particolare prestigio sociale”¹¹.

Una parte della dottrina ha cercato di creare una categoria giuridica, potremmo dire, non *unica*, ma comunque *unitaria*, pensando di individuare dei tratti comuni che caratterizzano i diversi e i variegati assetti negoziali¹², per altri Autori, invece, le differenziazioni tra le figure viste siano tali da non consentire una *reductio ad unitatem* (Santini 1988, 2).

Le caratteristiche costanti sono rinvenibili:

- Nell'agire dell'intermediario in proprio nome e per proprio conto;
- nell'obbligo di promuovere la vendita dei prodotti;
- nella continuità e stabilità nel tempo del rapporto;
- nella tendenziale dipendenza economica del distributore.

In base ad una seconda impostazione, invece, il termine contratto di distribuzione è configurato alla stregua di una etichetta da attaccare alle diverse ipotesi che in qualche modo sono attinenti al processo di distribuzione commerciale, cioè ai complessi meccanismi che vanno a colmare le distanze tra produzione e consumo¹³.

E' utile ricordare come, la totalità delle norme previste per i contratti commerciali assimilabili ai contratti di distribuzione é di fatto derogabile e che, al momento della redazione del contratto e dell'esecuzione, due limiti generali debbono essere rispettati, quello imposto dall'art. 1341¹⁴ cod. civ. e quello

¹¹ Cass. 22.2.99, n.1469, *Lex -Giur.Mass.* 2003.

¹²Cfr.: R.PARDOLESI, I contratti di distribuzione, Napoli, 1979; ID., Contratti di distribuzione (voce), in Enc. Giur. Treccani, IX, Roma, 1988

¹³ PARDOLESI R. I contratti leganti(tie-ins bundling) in Diritto antitrust italiano : commento alla legge 10 ottobre 1990 n. 287, Zanichelli.

¹⁴ Art. 1341 Condizioni generali di contratto: Le condizioni generali di contratto predisposte da uno dei contraenti sono efficaci nei confronti dell'altro, se al momento della conclusione del contratto questi le ha conosciute o avrebbe dovuto conoscerle usando l'ordinaria diligenza (1370, 2211). In ogni caso non hanno effetto, se non sono specificamente approvate per

imposto dall'art. 1375 cod. civ. Nella fase di redazione, occorre tenere presente che le clausole deroganti gli schemi legali sono ritenute dalla giurisprudenza come vessatorie, in quanto possono alleggerire le responsabilità di una parte, con la conseguenza che queste clausole dovranno essere approvate per iscritto ex art. 1341 cod. civ., dalla parte la cui posizione contrattuale viene aggravata, salvo che le clausole siano state oggetto di trattative tra le parti¹⁵.

L'art. 1375 cod. civ., impone invece alle parti di comportarsi secondo buona fede, nel senso che in fase di formazione del contratto non debbono essere suscitati intenzionalmente falsi affidamenti nella controparte ovvero, in fase di esecuzione, ciascuna delle parti deve agire in modo tale da preservare gli interessi dell'altra¹⁶.

5.3 Il *Franchising*.

5.3.1: Nozione e contenuti.

L'origine del termine "*franchising*" è da far risalire alla parola francese "*franchise*" (franchigia), che nel Medio Evo indicava la concessione di un privilegio concesso dal Re o dal Signore, con il quale si rendevano autonomi sia gli Stati sia i cittadini. Anche oggi la parola franchigia indica una situazione d'esonero da tasse o da tributi oppure di libertà commerciale. La parola "*franchising*" che deriva dal verbo inglese "to franchise" attualmente non ha il significato originario e sta ad indicare un contratto per mezzo del quale un imprenditore, detto "*franchisor*", concede ad un altro imprenditore, denominato "*franchisee*", il diritto di esercitare un'attività di prestazione di servizi,

iscritto, le condizioni che stabiliscono, a favore di colui che le ha predisposte, limitazioni di responsabilità, (1229), facoltà di recedere dal contratto(1373) o di sospenderne l'esecuzione, ovvero sanciscono a carico dell'altro contraente decadenze (2964 e seguenti), limitazioni alla facoltà di opporre eccezioni (1462), restrizioni alla libertà contrattuale nei rapporti coi terzi (1379, 2557, 2596), tacita proroga o rinnovazione del contratto, clausole compromissorie (Cod. Proc. Civ. 808) o deroghe (Cod. Proc. Civ. 6) alla competenza dell'autorità giudiziaria.

¹⁵ Cfr.: BALDI R. Il diritto della distribuzione commerciale nell'Europa comunitaria, CEDAM 2005.

¹⁶ Cfr.: PERLINGIERI P. Manuale di diritto civile Edizioni Scientifiche Italiane 2005

produzione di beni o rivendita di prodotti, utilizzando il marchio e l'insegna del *franchisor* stesso¹⁷.

Secondo la definizione approvata, già nel 1978, dall'Ass. Italiana del *Franchising*, questo accordo detto anche di affiliazione commerciale, può essere definito come: una forma di collaborazione continua per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante) e uno o più imprenditori (affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale:

- a. L'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo *Know-how* e i propri segni distintivi, unitamente a altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa c.d. *Franchisor*;
- b. Il *franchisee* si impegna a fra propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite¹⁸.

Analizziamo dunque in dettaglio questi contenuti:

- **Cooperazione commerciale:** “ *Il Franchising è una forma di collaborazione continua per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante) e uno o più imprenditori (affiliati)...*”. Questo contratto è essenzialmente un sistema di cooperazione commerciale tra due imprese (produttore vs. rivenditore) . Elemento caratterizzante di questa collaborazione è che si sviluppa in un intervallo temporale non breve (generalmente 3/5/6 anni), e in modo continuativo¹⁹. Affinché questa

¹⁷ Per una analisi dettagliata dell'evoluzione storica della figura del contratto di franchising si rinvia: AMORSO M, *Il Franchising*, il sole24ore, 2006; LEPORE D. *il Franchising e le sue tecniche*, Demetra.

¹⁸ Cfr. <http://www.assofranchising.it/>, cos'è il franchising.

¹⁹ Cfr.: J.P CLEMENT: *LAFRANCHISE commerciale et industrielle*, Entreprise Moderne d'Édition, Parigi 1981

collaborazione produca i suoi effetti è necessario che il sistema di *franchising* dimostri, in tutta la sua vita, una precisa convergenza di interessi della parti. Di norma l'affiliante è un'impresa che ha registrato un buon successo commerciale e che intende svilupparsi rapidamente sul proprio mercato nazionale o internazionale. Il sistema le permette, quindi, evitando di effettuare investimenti considerevoli, di creare una rete di distribuzione strutturata, che le consente di estendere la propria attività su un vasto territorio, di imporre la propria immagine di marca, e in ultima analisi di aumentare il proprio profitto²⁰. Ciò che interessa di più al potenziale affiliato è la possibilità di poter usufruire, oltre che del nome, della notorietà e dell'esperienza del *franchisor*, di un *modus operandi* originale, già sperimentato in più unità pilota, duplicabile in ogni situazione di mercato²¹. Ciò che l'affiliato acquista, entrando in un sistema di *Franchising*, è un complesso pacchetto di assistenza e consulenza che permette di eliminare i rischi, che generalmente accompagnano l'avvio di un'attività commerciale.

- **Indipendenza delle parti:** “... *Giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro ...* ”, un altro aspetto importante è l'indipendenza e l'autonomia dei contraenti. Affiliante e affiliato sono pienamente responsabili dell'andamento del rispettivo business e degli obblighi derivanti dalle loro attività. L'affiliato è titolare della prescritta autorizzazione per il commercio al dettaglio, gestisce per proprio conto una certa attività ideata dall'affiliante per assicurare lo sviluppo della propria impresa, utilizza il proprio spirito imprenditoriale e le proprie conoscenze e competenze per lo sviluppo dell'area affidatagli, trova autonomamente i mezzi finanziari per effettuare gli investimenti previsti, sia in termini di

²⁰ Sotto questo aspetto il franchising costituisce una strategia di sviluppo per il franchisor, Cfr, A.FRIGNAI, *Il Franchising*, UTET, Milano.

²¹ E' il punto di vendita (o di erogazione di servizi) gestito direttamente dall'affiliante per valutare la validità' della formula di franchising che poi sarà ceduta agli affiliati, e per sperimentare sul campo le innovazioni e le modifiche da apportare allo stesso, Cfr: GALIMBERTI G., *Il franchising*, Giuffrè, Milano, 1991.,

impianti sia di (eventuale) personale dipendente. Proprio per porre l'accento su questa completa indipendenza tra le parti, in alcuni contratti, è espressamente richiesto all'affiliato di indicare sempre, prima del marchio dell'affiliante (all'esterno dello *store*, sui documenti, pubblicità locale, ecc.), la dicitura affiliato o distributore.

- **Contratto:** “... *che stipulano un apposito contratto ...*”, nel *franchising*, dovendo il *franchisor* trasferire al *franchisee*, delle tecnologie e dei metodi, più o meno originali, che presuppongono il pagamento di un diritto di entrata e/o canoni periodici, è indispensabile che la relazione tra i due partner, sia esplicitata in un contratto scritto²².
- **Know-how:** “... *attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo Know-how ...*”, questo concetto sintetizza il contratto di *franchising*, cioè trasferimento e condivisione, dell'insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie, e dei propri segni distintivi. Il *Know-how* ha un significato molto più ampio e vario a seconda dell'attività espressa dell'affiliante, il trasferimento avviene, attraverso la diffusione di corsi di formazione, la fornitura di una concreta assistenza in tutte le fasi della vita del rapporto, nonché con la consegna del Manuale Operativo²³;
- **Immagine:** “... *unitamente a altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima*”

²² Cfr, del Regolamento Assofranchising Articoli 6 e 7 su www.assofranchising.it/

²³ Il Manuale Operativo è l'elemento fondamentale del rapporto affiliante-affiliato. Attraverso il Manuale Operativo il franchisor trasmette al franchisee la sua formula vincente sotto forma di guida pratica al successo. Diverse sono le funzioni di un Manuale Operativo: la prima è rappresentata dall'essere una puntuale guida per neo affiliato, altra è quella di essere il punto di riferimento di determinate procedure in particolari momenti della conduzione della franchise, infine, quella di rappresentare la guida pratica nell'addestramento in caso di nuovo personale dell'affiliato. Per tali funzioni la compilazione del Manuale Operativo necessita di una attenta cura da parte del franchisor. Molti Manuali Operativi sono suddivisi in due sezioni distinte: i) Il M. O. della Franchise; ii) Il M. O. tecnico. Il primo contiene tutti quegli elementi necessari alla conduzione della franchise da parte dell'affiliato, il secondo le procedure tecniche per l'esatta produzione dei servizi o la perfetta conservazione dei beni. Un buon Manuale Operativo è estremamente accessibile, scritto in un linguaggio molto lineare, deve coprire tutti i principali aspetti della franchise, sin nei minimi particolari. Cfr: DEVASINI P., Il sistema franchising: deontologia, normativa, giurisprudenza, creazione e sviluppo della rete, aspetti internazionali, Etas libri, Sonzogno, 1990.

immagine dell'impresa c.d. Franchisor ...”, questo stabilisce che una delle prestazioni più importanti dell'affiliante è quella di mettere in grado un individuo, anche senza precedenti esperienze commerciali, di iniziare un'attività di vendita. In altri termini, l'affiliante deve fornire all'affiliato quella “matrice” che gli permetta di iniziare una nuova attività con buone probabilità di successo;

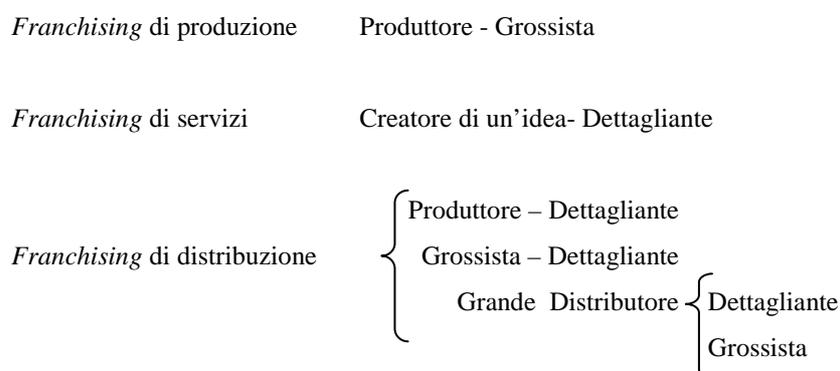
- **Fedeltà:** “... *Il franchisee si impegna a fra propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite ...*”, al trasferimento di un marchio, o meglio di un *modus operandi*, di proprietà del *franchisor*, corrisponde, l'obbligo dell'affiliato di applicare fedelmente i metodi del promotore. Ciò presuppone, necessariamente, un controllo dell'attività dell'affiliato da parte del *franchisor*, essenziale poiché l'attività dei due partner sono interdipendenti e il successo dell'uno assicura il successo dell'altro. Ecco qui, l'importanza dell'immagine e della sua unitarietà poiché con questo contratto, il produttore e i vari distributori si presentano al pubblico come un sistema integrato di distribuzione.

5.3.2 Tipologie di Franchising

Abbiamo più volte affermato che il franchising si inserisce economicamente in ogni settore di mercato, modificando sostanzialmente i rapporti tra gli operatori dei canali nei quali si introduce. Con riguardo a tale aspetto sono state indicate tre tipologie di franchising, che a loro volta possono anche essere suddivise in sottotipi come evidenziato dalla figura 5.1²⁴

²⁴ Per una più approfondita analisi delle tipologie di franchising e delle tecniche per attuarle si rinvia a LEPORE M; TERNZI D., *Il franchising e le sue tecniche*, Giunti Demetra 2006

Figura 5.1: *Tipologie di Franchising*



Il franchising di produzione.

Il *franchising* di produzione, detto anche industriale, è il rapporto che si crea tra un produttore e uno o più grossisti. In tal caso il produttore offre al grossista il proprio prodotto o la propria materia prima per fabbricarlo, oltre tutta l'assistenza tecnica e finanziaria di cui ha bisogno ed effettua una adeguata attività promozionale a livello nazionale per favorire non solo tutta la catena, a il grossista in particolare. Il *franchisee* (grossista), invece, effettua investimenti in locali ed attrezzature che sono indispensabili che la conservazione e manipolazione dei prodotti, inoltre, cerca di promuovere la vendita instaurando rapporti privilegiati con i dettaglianti²⁵.

Il franchising di servizi.

Il *Franchising* di servizi, invece, è un rapporto nel quale il *franchisee* non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi ideati, messi a punto e sperimentati dal *franchisor*. Il campo di attività di questo sistema è molto vasto, andando dalla ristorazione alle attività turistiche e del tempo libero, dalla stampa e riproduzione rapida agli istituti di bellezza e ai

²⁵ Esempi di questo rapporto sono Fersina (finestre in PVC), Zenit (scaffalature industriali) Bandag (gomme) e tanti altri.

parrucchieri, dai servizi di consulenza professionale agli istituti di istruzione e formazione, dall'intermediazione immobiliare all'autonoleggio, ecc.²⁶

Il Franchising di distribuzione.

Questa tipologia di Franchising si suddivide in tre sottocategorie, relative a tre diversi rapporti intercorrenti tra imprenditori che si trovano a stadi diversi della filiera. Il primo rapporto è quello che si instaura tra un'impresa produttrice ed un dettagliante. Abbiamo osservato, come la gestione "diretta", di una rete di distribuzione, sia molto complessa, e come nella ricerca di un'integrazione tra produzione e distribuzione, che permetta un controllo ed una gestione continuativa nel complesso flussi di azioni e ragioni che nel corso di tale integrazione si verificano, un accordo di franchising sembra essere la soluzione ottimale. Il marketing dell'azienda di produzione ha il compito di ricercare costantemente circuiti commerciali distributivi, tra i più idonei all'utilizzo commerciale della potenzialità produttiva, con una struttura di costi che consenta soddisfacenti risultati di esercizio. Inoltre attraverso il franchising ci si garantisce che la distribuzione avvenga nel rispetto dei canoni, e degli obiettivi commerciali e di immagine, che l'azienda si è prefissata²⁷.

Appartengono al *franchising* di distribuzione anche le relazioni grossista - dettagliante e Grande distributore – grossista/dettagliante, nel primo caso il grossista (*franchisor*) può dare una spinta considerevole alla distribuzione dei suoi prodotti limitando l'impegno finanziario²⁸, nel secondo caso, dato l'appartenenza di entrambi i soggetti alla categoria dei dettaglianti, sarebbe preferibile inquadrarlo come un accordo di tipo orizzontale, tuttavia data la differenza, dimensionale ed economia, dei partner esso sia potrebbe

²⁶ Cfr.: Amoroso M., Come migliorare i rapporti nel sistema franchising, UTET Libreria, Torino, 1996.

²⁷ Cfr.: FRIGNANI A. , il *Franchising* , Giappichelli, 2004.

²⁸ In questo accordo si rende di preferenza possibile quando il grossista può raccogliere un insieme di prodotti ai quali è in grado di conferire la sua marca "commerciale", esempi sono Eurocasa, Prénatal, e molti altri, Cfr Galimberti G., Il franchising, Giuffrè, Milano, 1991..

anche essere configurato come un'evoluzione del rapporto grossista dettagliante.

Il *franchising* in questa tipologia (di distribuzione) può assumere due aspetti diversi, ma può anche comprenderli entrambi, si può avere infatti:

1. Contratto di somministrazione di merci e di servizi, in questo caso non si può parlare di *franchising* vero e proprio²⁹;
2. Contratto di somministrazione di merci o servizi e cessioni di *Know-how*, solo in questo caso si può parlare di *franchising*

Da quanto detto, emerge che il *franchising* si giustifica, e ha successo, solo se realizza un'organica *integrazione contrattuale* tra le aziende, di diverso livello distributivo e funzionalmente complementari, univocamente indirizzate e operativamente coordinate. Evidentemente si tratta di un "sistema organico pluriaziendale, che perderebbe efficacia funzionale e efficienza economica se fosse pesantemente dominato dall'affiliante, o se le aziende fossero anarchicamente autonome e centrifughe. Ma guardando più affondo, superando i limiti formali e badando solo alla sostanza funzionale, alla fine si scopre che questo sistema è sì pluriaziendale, ma di fatto funziona come se fosse un'unica impresa. Pur costituendo due entità giuridicamente separate e autonome, l'affiliante e l'affiliato finiscono infatti col costituire un'unica realtà funzionale di tipo aziendale³⁰.

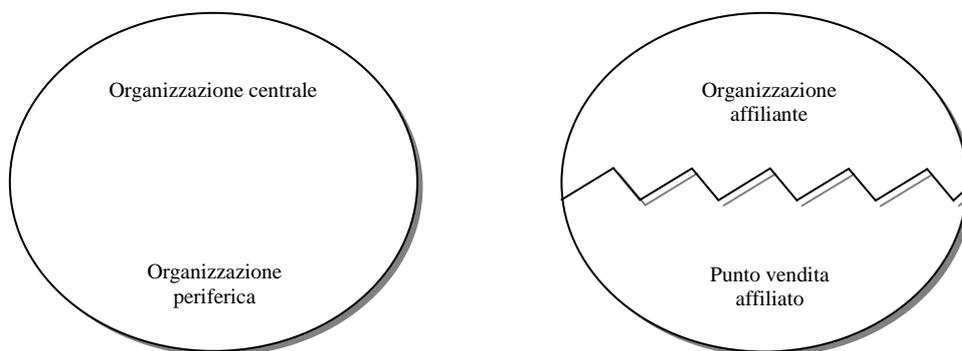
L'attività di un sistema di *franchising* è infatti analoga a quella di un'azienda organizzata a due livelli, uno centrale e uno periferico. All'organizzazione centrale, fanno capo sia le attività strategiche e direzionali, sia i servizi generali, mentre all'organizzazione periferica fanno capo i punti

²⁹ Il contratto di somministrazione è il contratto con cui una parte (somministrante) si obbliga, verso corrispettivo di un prezzo, a eseguire, a favore dell'altra (somministrato), prestazioni periodiche o continuative di cose (art 1559 c.c.). Tale negozio è definito anche "contratto di fornitura" ed è disciplinato dal codice civile agli artt. 1559-1570., cfr.: PERLINGIERI P. Manuale di diritto civile Edizioni Scientifiche Italiane 2005

³⁰ Cfr.: PERLINGIERI P. Manuale di diritto civile Edizioni Scientifiche Italiane 2005

vendita locali, la cui supervisione possono essere dedicate strutture organizzative e logistiche intermedie. Il modo non dissimile si configura un sistema di *franchising* distributivo(fig.5.2). Le due imprese (*franchisee* e *franchisor*) costituiscono due entità autonome, tuttavia anche se distinte, sono fra loro strettamente intergrate in un sistema economico esaurientemente organico.³¹

Figura 5.2. *Integrazione verticale e franchising: un approccio sistemico.*



Fonte: *Il franchising si, pero?*, di RAVAZZI G. Franco Angeli

L'integrazione contrattuale tra affiliante e affiliato salda le due entità giuridicamente autonome in un tutt'uno funzionale come un'unica azienda, dove alla suddivisione del lavoro di tipo gerarchico se ne sostituisce una di tipo contrattuale. Ma pur cambiando la sua forma giuridica, la sostanza strategica e organizzativa dell'insieme economico che ne risulta è praticamente la stessa. A riprova dell'efficacia di tale sistema, sta che, di fatto questa *identità aziendale* è percepita come tale dalla clientela finale³².

³¹ Esiste numerosa letteratura che affronta il tema delle strategie di integrazione e di *outsourcing* distributivo, per approfondimenti si consiglia FONTANA F., M.G. CAROLI; *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, CIABOTTI, *Il franchising nell'economia delle imprese minori*, Franco Angeli, Milano, 1989.

³² Cfr.: ROMANAZZI L., *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Carocci 2005

5.3.3 Franchising: profilo operativo e motivazioni strategiche.

L'**affiliante** o *franchisor*, che è anche promotore, coordinatore e animatore dell'iniziativa, offre tutti i vantaggi tipici delle grandi organizzazioni. Strutturalmente, l'affiliante offre quindi una organizzazione centrale in grado di produrre, con sostanziali economie di scala, servizi specializzati: di analisi del mercato e dei suoi trend, di pianificazione e controllo, di *visual merchandising*, pubblicità, approvvigionamenti. Il *franchisor* è anche, naturalmente, l'ideatore del sistema di *franchising*, ovvero della formula specifica di commercializzazione. Tale formula è il prodotto commerciale che l'affiliante progetta, sviluppa e mette a disposizione per un determinato degli affiliati, l'affiliante è anche ideatore di una strategia di mercato altrettanto specifica ed originale³³.

L'affiliante autorizza e mette in grado l'affiliato di commercializzare l'offerta di prodotti e di servizi predisposta, attraverso il sistema distributivo ideato. Oltre al contenuto tangibile, il "prodotto commerciale" è costituito anche da una componente soft. Tale valore intangibile è dato dal fatto che, il *franchisor*, fa partecipare il *franchisee*, dell'immagine istituzionale del sistema di *franchising*, e tutti conosciamo l'importanza che ha l'immagine, in uno modo governato dall'*advertising*. Inoltre l'affiliante supporto l'affiliato con iniziative di comunicazione commerciale, struttura originalmente il punto vendita³⁴, infine l'affiliante consente all'affiliato di fare uso appropriato dei propri metodi organizzativi, operativi e progettuali, e gli presta assistenza commerciale e spesso anche aziendale e professionale.

³³ Infatti si ritiene che i prodotti di per sé, non siano sufficienti a configurare un sistema di franchising, tutt'al più bastano a configurare una somministrazione di prodotti, o una esclusiva di vendita, che però sono altra cosa, diversa dal franchising distributivo, e molto più semplice da impostare e da gestire. Cfr.:G.RAVAZZI, Franchising? Sì, però..., Isdi distribuzione commerciale, Milano

³⁴ Con originalmente si vogliono sottintendere due concetti, il primo è che la strutturazione del punto vendita affiliato viene effettuata all'origine, e cioè al momento in cui inizia il rapporto, il secondo è che il punto vendita così strutturato, ha caratteristica strutturali e funzionali originali, e cioè sue particolari, che lo differenziano da quelle dei concorrenti e che lo caratterizzano in modo originale sul mercato commerciale. Cfr: GHIAVETTI G.A. il franchising, Cedam, Padova 1991.

In ultima analisi per l'impresa affiliante, il *franchising* presenta grossi vantaggi, innanzitutto, permette di acquisire e integrare imprenditoria locale, più snella e adattiva e più vivace di una gestione diretta, nonché meno costosa e burocratica. Consente di realizzare un più rapido e ampio sviluppo della formula commerciale ideata, rispetto alla catena di negozi diretti, ha il vantaggio di richiedere minori investimenti e impegni finanziari. Inoltre un sistema di *franchising* richiede sistemi di controllo più semplici ed efficaci di quelle delle catene di negozi diretti³⁵, presenta per certi versi, minori rischi commerciali, economici e soprattutto finanziari. Infine da maggiori possibilità di pianificazione rispetto ai rapporti di fornitura tradizionali, richiede meno personale diretto, garantisce più attenzione alle vendite e ai costi da parte del responsabile del punto vendita, permette di beneficiare di economie di scala, per via della maggiore e più rapida espansione ottenuta grazie appunto al *franchising*. Tuttavia il contratto di affiliazione commerciale, presenta anche non pochi aspetti negativi, infatti, come si è detto, il *franchising* è ricco di vicoli, è complesso da organizzare e da gestire, delicato da dirigere. Ovvero per il *franchisor* i principali svantaggi, stanno nel fatto che una rete di *franchising*, esige un'attenta pianificazione e programmazione dell'intero sistema, dei suoi diversi livelli e dei suoi vari momenti operativi, richiede un lavoro direzionale molto più attento e accurato, in quanto basta sul consenso, ben più che sulla coercizione contrattuale³⁶, il *franchising* comporta anche un grosso lavoro di formazione e sviluppo professionale del personale interno e degli affiliati, chi dirige un sistema di *franchising* deve possedere una forte tensione innovativa, tale approccio richiede un continuo aggiornamento segui

³⁵ Infatti il punto vendita è controllato dallo stesso affiliato, che è un imprenditore, e che quindi è molto attento ai costi, ai risultati economico, così come alle vendite e ai rapporti con la clientela DEVASINI, P. Il sistema franchising, ETAS LIBRI.

³⁶ Anche se sostanzialmente analoga a quella delle catene di negozi diretti, la pianificazione e la programmazione di un sistema di franchising sono più complesse e problematiche, in quanto gli interlocutori periferici non sono dei punti vendita diretti gestiti da funzionari, ma sono indipendenti, che fanno capo ad aziende commerciali autonome, gestite da imprenditori con una propria personalità, che non accettano certo ordini ingiustificati, e hanno bisogno quindi di essere preliminarmente convinti. Sul tema si veda PILOTTI, Luciano contratti di franchising, Franco Angeli, Milano.

sviluppi del sistema distributivo - commerciale in generale e delle aziende commerciali in particolare, tutto ciò comporta inevitabilmente ad un innalzamento dei costi di supervisione e di assistenza.

L'affiliato, invece, offre al sistema di *franchising*, i vantaggi tipici delle strutture minori e decentrata, a diretto contatto col mercato e fortemente integrate nella comunità locale. Strutturalmente l'affiliato offre un'azienda di piccole/medie dimensioni, con una organizzazione snella, elastica, e tempestivamente adattiva alle condizioni del mercato locali, tendenzialmente, si concretizza, in un punto vendita con una felice ubicazione, e talvolta già con un buon avviamento commerciale, di cui garantisce una gestione imprenditoriale, professionalmente adeguata, e ben in sintonia con l'ambiente socioeconomico locale. Attraverso questa sua struttura il *franchisee* si fa produttore (o quantomeno riproduttore) locale, della specifica formula commerciale del *franchisor*, assicura la diffusione locale della sua immagine, ed è anche promotore di tutta una serie di tattiche di mercato, che adattano la strategia del sistema *franchising* alla specifica situazione locale.³⁷

Per poter commercializzare il prodotto e beneficiare dei servizi del *franchisor*, all'affiliato vengono richieste una serie di controprestazioni, non solo pecuniarie. In molti casi, l'affiliato versa un contributo iniziale di affiliazione (c.d. *Fee* d'ingresso), questo contributo paga l'avviamento generale del sistema di *franchising*, che naturalmente sia ripagato da chi si inserisce nel sistema successivamente al suo avvio³⁸. Alcune formule contrattuali prevedono il pagamento di contribuzioni periodiche (*royalties*) fisse o dipendenti dal giro d'affari dell'affiliato, una forma di contribuzione indiretta e implicite è il c.d.

³⁷ Cfr: FAUCEGLIA, G.: Il franchising, . Giuffrè, 1988

³⁸ Il sistema ha infatti un suo valore intrinseco, più o meno grande a seconda della notorietà e del grado di fidelizzazione della clientela, valore che deriva sia dalla validità della formula commerciale, ma anche dalla cura prestata nel selezionare gli affiliati, nella strutturazione degli shop, dalla diffusione territoriale, nonché naturalmente dal successo dei punti vendita affiliati. Questo avviamento, che agevola l'introduzione e sviluppo dei nuovi affiliati, contribuisce a far guadagnare produttività e redditività al negozio stesso, ed è il risultato concreto di anni di lavoro coordinato e di investimenti specifici. Sul tema si veda, AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P., Il franchising: valutare, organizzare e gestire un'attività in franchising, Il Sole 24ore, Milano, 2001.

marginale commerciale, che l'affiliato realizza nella vendita dei prodotti agli affiliati. Quasi sempre l'affiliato paga anche un diritto di licenza per l'uso dell'insegna, dei marchi e degli altri segni distintivi del sistema di *franchising*³⁹, versa un contributo di spese generali di pubblicità del sistema di *franchising*⁴⁰, in alcuni casi le controprestazioni consistono anche nel pagamento di una somma: per l'affitto delle attrezzature commerciali del punto vendita, e per i servizi di assistenza e consulenza che il *franchisor* presta a favore degli affiliati.

Ovviamente anche per l'affiliato vi sono indubbi vantaggi, fondamentali sono: la gestione di un punto vendita modernamente funzionale, interessante e attraente; l'acquisizione dell'immagine istituzionale dell'insegna che esso porta, l'acquisizione dell'avviamento commerciale dell'organizzazione affiliante e dell'intero sistema di *franchising* da essa creato. Altri vantaggi, personali e aziendali, sono: la possibilità di usufruire dei vantaggi di mercato, sviluppato dalla comunicazione commerciale organizzata dal sistema di *franchising* a livello istituzionale, e anche di avvalersi dei servizi specialistici dell'affiliante per sviluppare proprie iniziative locali di comunicazione, la possibilità di realizzare un più rapido e sicuro sviluppo commerciale e aziendale.

Di notevole interesse, sono poi gli effetti sullo sviluppo professionale, ovvero la possibilità di fruire dei servizi specialistici che l'organizzazione affiliante ha predisposto su misura della particolari esigenze dei punti di

³⁹ Alcuni autori ritengono che tale onere si giustifichi innanzitutto, perché i segni distintivi di un sistema di franchising sintetizzano e simboleggiano, agli occhi del pubblico, le specifiche qualità commerciali di una catena di punti vendita reputati in grado di soddisfare in modo originale una particolare esigenza, poi perché, la manutenzione e il rinnovamento sistematico di questi "segni distintivi" comporta all'organizzazione affiliante un costo di gestione, che naturalmente va scaricato sugli affiliati che ne fruiscono, infine perché il diritto di licenza conferma e ribadisce, anche a livello giuridico e formale, il valore commerciale del sistema di franchising, produttore di una particolare credibilità sul mercato e di una consistente fidelizzazione della clientela. Cfr: BALDASSARI A, I contratti di distribuzione il sole 24 ore, Pirola 2000; ALLVINE, FRED C. Competition, Ltd. Bloomington : Indiana University Press, 1972; Tripodi Enzo M Il franchising Maggioli Editore.

⁴⁰ Questo contributo si giustifica in quanto la pubblicità è un fattore di mantenimento e sviluppo dell'immagine del sistema, nonché di attrazione per i punti vendita affiliati, e di fidelizzazione della clientela. Cfr: MARRONE A., Il franchising Giuffrè

vendita affiliati, oltre che delle sue iniziative di aggiornamento e sviluppo professionale, e dell'assistenza da parte dei suoi coordinatori locali⁴¹.

Naturalmente anche per il *franchisee* ci sono vincoli, svantaggi, e problemi. Il primo, grande, svantaggio è dato sicuramente dalla eteronomia funzionale e decisionale, ovviamente questo comporta una minore libertà d'azione, una perdita dell'autonomia commerciale. Un altro rischio, però essere costituito dal peso di una struttura esterna, tendenzialmente burocratizzante o viceversa disimpegnata, l'eccessivo legame può far sì che: eventuali errori del *franchisor* ricadano su tutti i distributori, oppure vi è il rischio l'affiliante si sostituisca all'affiliato dopo che questi abbia aperto la strada.

A questo punto si può ovviare soltanto attraverso una ben precisa e oleata strutturazione del sistema di *franchising*, e quindi, attraverso una chiara e precisa formulazione del contratto.

5.3.4 Prassi contrattuale e disciplina legislativa

Recentemente, i contratti d'impresa hanno avuto un importante momento di positivizzazione con la legge 6 maggio 2004 n. 129 intitolata "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale" che ha reso contratto tipico lo strumento atipico, ma sempre più diffuso⁴² e rilevante socio-economicamente, ovvero il *franchising*. Lo scopo del testo normativo è stato quella di salvaguardare, l'esigenza di trasparenza nei rapporti di *franchising*⁴³,

⁴¹ Per una analisi più dettagliata dei servizi che la società affiliante, normalmente, mette a disposizione dei suoi affiliati, si rinvia a TRIPODI, E.M: Il manuale del franchising ,Giuffrè 2005.

⁴² Cfr. caso Buffetti. Barbuto in , D.CASSANO, Contratti di intermediazione, Wolters Kuwer Italia.

⁴³ Orbene, l'obiettivo di trasparenza (*disclosure law*) della legge è perseguito attraverso l'inserimento di specifici obblighi informativi *precontrattuali* tra le parti; parallelamente, emerge la previsione di *clausole negoziali obbligatorie*, destinate a incidere sul contenuto normativo, e di riflesso, anche su quello sostanzialmente economico, del contratto: la volontà negoziale dei privati è così soggetta ad una 'discreta', 'prudente' eterodirezione, con l'intento, ammirevole almeno in astratto e fino a risultanze diverse nel momento della verifica operativa, cioè dell'applicazione concreta della legge già nella prassi commerciale e poi, soprattutto, nella prassi dei Tribunali,- di armonizzare fra loro i contrapposti interessi in gioco, in vista di un possibile effettivo equilibrio.Cfr. A. FRIGNANI, Il franchising di fronte all'ordinamento italiano: spunti per un'indagine comparatistica, in Riv. dir. ind., 1972, I

attraverso l'introduzione di norme a carattere generale, con il principio dell'autonomia privata, e la connessa sfera d'azione.

Tale legge, che si compone di soli 9 articoli, ha introdotto nel nostro ordinamento un quadro di norme di carattere generale al quale ricondurre i contratti di affiliazione commerciale, attraverso la previsione di specifici obblighi informativi precontrattuali e clausole negoziali obbligatorie, dettati a garanzia della trasparenza del rapporto ed in particolare a tutela dell'aspirante affiliato.

Definizioni

In primo luogo la legge 129/2004, definendo con l'art. 1 gli elementi chiave che caratterizzano l'affiliazione commerciale, la definisce come "*il contratto, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi*".

A questa seguono le definizioni del know-how⁴⁴, del diritto di ingresso⁴⁵, delle *royalties*⁴⁶ e dei beni dell'affiliante⁴⁷.

⁴⁴ Il Regolamento, alla lettera f) dell'art. 1, una definizione precisa di know how, intendendosi "un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate, derivanti da esperienze e da prove eseguite dal fornitore, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; in tale contesto per 'segreto' si intende che il know how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto, né facilmente accessibile; per 'sostanziale' si intende che il know how comprende conoscenze indispensabili all'acquirente per l'uso, la vendita o la rivendita dei servizi contrattuali; per 'individuato' si intende che il know how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e sostanzialità". Cfr.G.CASSANO, I contratti di distribuzione. Agenzia, mediazione, promozione finanziaria, concessione di vendita, franchising, Giuffrè, Milano.

⁴⁵ Per diritto di ingresso, si intende, una cifra fissa rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di

Forma e contenuto del contratto

Le novità più significative introdotte dalla legge 129/2004 possono individuarsi nelle seguenti: Innanzi tutto la forma scritta del contratto di franchising a pena di nullità necessita che l'affiliante, prima di costituire una rete di affiliazione, abbia già sperimentato sul mercato la formula commerciale durata non inferiore ai tre anni. I contratti di franchising dovranno quindi essere redatti per iscritto, ma non solo. La legge 129/2004 individua anche alcuni elementi che devono essere espressamente indicati nel contratto (art. 3, comma 4). Tra questi:

- L'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
- Le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties ;
- Il Know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;
- Le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale;
- Le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto.

Il legislatore prescrive inoltre che vanno altresì indicati: eventuali minimi di incasso da realizzare da parte dell'affiliato; le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato; l'ambito di un'eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali e unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante⁴⁸.

La durata minima di tre anni stabilita per il contratto di affiliazione commerciale è stata dettata allo scopo di garantire all'affiliato l'ammortamento dell'investimento. Tuttavia, il legislatore specifica che è comunque fatta salva

affiliazione commerciale. Cfr. F. BORTOLOTTI , Il contratto di franchising. La nuova legge sull'affiliazione commerciale. Le norme antitrust europee, CEDAM.

46 Con il termine royalties, si intende, una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche;: G. DE NOVA GIORGIO, C. LEO, A. Venezia Il franchising, Ipsa 2004

47 Per beni dell'affiliante, si vuole indicare, i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante.

⁴⁸ Sul tema si veda: DE GIOIA V. „Il franchising. Profili civilistici, fiscali e contabili del nuovo contratto di affiliazione commerciale Expertia

la possibilità di risolvere il contratto prima di tale termine in caso di inadempimento di una delle parti (art. 3, comma 3).

Obblighi precontrattuali

Sempre a garanzia della trasparenza e in applicazione dei principi di lealtà, correttezza e buona fede nei rapporti tra affiliante e affiliato, ed in particolare a tutela dell'aspirante affiliato, il legislatore prevede inoltre precisi obblighi precontrattuali. Almeno 30 giorni prima della firma definitiva del contratto, l'affiliante deve consegnare all'aspirante affiliato una **copia completa del contratto corredata da alcuni allegati**, nei quali devono essere indicati:

- I dati relativi all'affiliante (ragione sociale, capitale sociale e, se richiesto espressamente dall'affiliato, anche copia del bilancio) ;
- L'elenco dei marchi e dei dati relativi a questi ultimi ;
- L'illustrazione sintetica dell'attività costituente l'oggetto dell'affiliazione
- La lista degli affiliati operanti nel sistema;
- L'elenco dei punti vendita gestiti direttamente dall'affiliante unitamente alle variazioni intervenute ;
- L'indicazione degli eventuali procedimenti giudiziari e arbitrali promossi nei confronti dell'affiliante dagli affiliati o da terzi.

E' peraltro prevista la possibilità di chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'art. 1439 c.c. e il risarcimento del danno, se dovuto, qualora l'altra parte abbia fornito **false informazioni**⁴⁹.

Risoluzione delle controversie

L'art. 7 della nuova legge prevede inoltre la possibilità di inserire nel contratto una clausola per cui le parti, prima di adire l'autorità giudiziaria o di

⁴⁹M TRIPODI., V.PANDOLFINI, P.IANNOZZI, Il manuale del franchising. La disciplina normativa, la giurisprudenza, i modelli contrattuali.,Giuffrè 2005

ricorrere all'arbitrato, attivino la **procedura di conciliazione presso la Camera di Commercio** nel cui territorio ha sede l'affiliato⁵⁰.

Accordi anteriori al 25 maggio 2004

Infine, la legge n. 129/2004 stabilisce che gli accordi di affiliazione commerciale anteriori alla sua entrata in vigore devono essere formalizzati per iscritto entro un anno dall'entrata in vigore della legge stessa e quindi entro il 25 maggio 2005. Entro lo stesso periodo, tali contratti, se già in forma scritta, dovranno comunque "*essere adeguati*" alle disposizioni della legge n. 129/2004⁵¹.

5.4 Il contratto di concessione di vendita

5.4.1: Nozione e contenuti.

Si ha concessione di vendita quando un soggetto, detto concedente, concede ad un altro soggetto, detto concessionario il potere di distribuire i propri prodotti dopo averli acquistati.

Il contratto di concessione di vendita rientra nella categoria dei contratti di distribuzione. Tale contratto è destinato a regolare i rapporti tra imprenditori (denominati tecnicamente concedente e concessionario), che professionalmente si dedicano alla produzione e/o al commercio di beni⁵².

Il concedente può essere produttore o a sua volta acquirente, ma comunque desideroso di creare un mercato di sbocco per i propri prodotti mediante l'opera di concessionari che assumano a certe condizioni il rischio insito nell'acquisto di determinati quantitativi di merce, con l'ulteriore onere (eventuale) di raggiungere dei minimi di vendita.

Nella prassi il contratto di concessione di vendita costituisce l'unica figura di contratto di distribuzione che ha avuto un discreta regolamentazione

⁵⁰ Cfr.: CIABOTTI, *Il franchising nell'economia delle imprese minori*, Franco Angeli, Milano, 1989.

⁵¹ PILOTTI, *I contratti di franchising*, Franco Angeli, 2006.

⁵² B. ROBERTO, V. ALBERTO: *Il contratto di agenzia. La concessione di vendita. Il franchising. Testo di Agenzia- Libri*, Editore Giuffrè.

in sede giurisprudenziale. La dottrina propone varie nozioni di tale figura contrattuale che di volta in volta sottolineano l'aspetto del trasferimento della proprietà del bene dal concedente al concessionario o l'aspetto della collaborazione di questo nei confronti del concedente al fine di una maggior diffusione dei prodotti⁵³.

Si ritiene utile richiamare la definizione di un'autorevole dottrina la quale ha proposto di definire la concessione di vendita come un "*contratto di distribuzione con il quale un soggetto (il concessionario), agendo in veste di acquirente-rivenditore, assume stabilmente l'incarico di curare la commercializzazione in una determinata zona dei prodotti di un fabbricante (il concedente), in cambio di una posizione privilegiata nella rivendita*"⁵⁴.

Approfondiamo in dettaglio questi contenuti:

- **Contratto:** "*La concessione di vendita è un contratto di distribuzione ...*", come nel contratto di franchising, anche nella concessione di vendita è necessario regolare una serie di aspetti, molti dei quali di natura economica tra le parti, è opportuno sottolineare l'importanza, in sede di elaborazione di tale contratto, di individuare con la maggior precisione possibile gli aspetti peculiari dello specifico contratto di concessione in esame, allo scopo di inserire le pattuizioni appropriate e idonee a bilanciare ragionevolmente i diritti e gli obblighi delle parti. Formalizzare tale accordo è necessario, al fine di tutelare le parti e di salvaguardare il principio della chiarezza e della trasparenza nei rapporti commerciali;
- **Il concessionario:** "*... con il quale un soggetto (il concessionario), agendo in veste di acquirente-rivenditore ...*" Sia il cedente che il concessionario sono imprenditori. Il particolare il concessionario è una impresa che opera nel settore della distribuzione al dettaglio, e permette al concedente di

⁵³ A. BALDASSARI, I contratti di distribuzione. Agenzia, mediazione, contratto estimatorio, commissione, procacciamento di affari, concessione di vendita e franchising, Il Sole 24 Ore Pirola, 2000

⁵⁴ F. BORTOLOTTI, Concessione di vendita (contratto di), in Nss. D. I., Appendice II, Torino, 1981

veicolare i propri prodotti sul mercato, attraverso una rete più capillare e coordinata.

- **Prestazioni** “... assume stabilmente l'incarico di curare la commercializzazione in una determinata zona dei prodotti [...], in cambio di una posizione privilegiata nella rivendita ...” Il concessionario si obbliga ad acquistare determinati prodotti dal concedente, a venderli ed a promuoverne la commercializzazione, mentre, il concedente attribuisce al concessionario una posizione favorevole nella commercializzazione del prodotto, che può consistere in diverse attività, quali ad esempio venderli in esclusiva, concedergli l'uso del marchio etc.
- **Il Concedente:**”... curare la commercializzazione [...] dei prodotti di un fabbricante ...” Il concedente può essere, come detto in precedenza, anche un commerciante e non necessariamente un produttore (si pensi al grossista nei confronti del dettagliante), mentre la posizione privilegiata nella rivendita⁵⁵, assai frequentemente conseguita mediante la previsione di clausole di esclusiva (reciproca o non, a seconda della rispettiva forza contrattuale) può anche mancare.

In ogni caso, gli elementi tipici del contratto di concessione di vendita sono:

- a. Una certa stabilità dell'incarico;
- b. Un agire del concessionario in nome e per conto proprio, quindi a proprio rischio esclusivo;
- c. L'obbligo del concedente di non inaridire la fonte di approvvigionamento del concessionario.

⁵⁵ Occorre naturalmente intendersi sul concetto di posizione privilegiata: se esiste la clausola di esclusiva per il concessionario, che è l'unico ad avere il diritto in una determinata zona a rivendere un bene determinato o tutta una serie di prodotti, non vi è dubbio che ci si trovi dinanzi ad una posizione privilegiata; ma privilegio può essere anche soltanto il fatto di potersi fregiare del titolo di concessionario (o rivenditore o distributore) di una determinata merce di notevole rinomanza, o di poter esporre il marchio del concedente accanto alla propria insegna. Cfr.: CAGNASSO, M. IRRERA, Concessione di vendita, merchandising, catering, Giuffrè, 1993

Molte altre clausole possono essere eventualmente adottate relativamente, per esempio:

- All'uso dei marchi del concedente;
- Alla facoltà di applicazione dei marchi del concessionario;
- Agli obblighi di pubblicità del prodotto fornito dal concedente;
- Agli obblighi di raggiungimento di determinati obiettivi da parte del concessionario.

Tutte clausole eventuali che non snaturano il contratto in questione, pur portandolo ad avvicinarsi ad altre figure contrattuali, tipiche e non.

5.4.2: Natura del contratto e riferimenti normativi

Quanto alla natura del contratto di concessione di vendita si osserva che è prevalente l'opinione secondo cui con tale figura contrattuale non si instaurerebbe una collaborazione, seppur autonoma, dell'imprenditore concessionario con l'impresa del concedente, bensì un rapporto complesso di scambio e di collaborazione, connessi l'uno con l'altro⁵⁶.

Altri identificano nel contratto di concessione di vendita una somministrazione, facendo leva soprattutto sul secondo comma dell'art. 1568 del codice civile che impone al somministrato, il quale "assume l'obbligo di promuovere, nella zona assegnatagli, la vendita delle cose di cui ha l'esclusiva", di pagare i "danni in caso di inadempimento a tale obbligo, anche se ha eseguito il contratto rispetto al quantitativo minimo che sia stato fissato". Analizzando questa norma si trovano gli elementi che più spesso ricorrono nella concessione di vendita:

- l'esclusiva di zona che, quando è a favore del concessionario, impedisce al concedente di effettuare "prestazioni della stessa natura di quelle che

⁵⁶ Diffusa in dottrina è anche la teoria che vede in quello in esame un contratto 'misto', che racchiude in sé gli elementi della vendita e del mandato; ovvero un contratto innominato, caratterizzato da una complessa funzione di scambio e di collaborazione e consistente sul piano strutturale in un contratto quadro o contratto normativo, dal quale deriva l'obbligo di stipulare singoli contratti di compravendita, ovvero l'obbligo di concludere contratti di puro trasferimento dei prodotti alle condizioni fissate nell'accordo iniziale. contratto di agenzia. R. BALDI, La concessione di vendita. Il franchising Giuffrè 7°Edizione.2001

formano oggetto del contratto" (art. 1568, primo comma del codice civile)⁵⁷;

- l'obbligo di promozione delle vendite, che risponde all'interesse tipico del concedente per uno sbocco sul mercato o per un allargamento del mercato, obbligo che va al di là del raggiungimento degli obiettivi contrattualmente pattuiti, per impegnare il concessionario in un'opera di diffusione dei prodotti che gli vengono affidati.

Nell'art. 1567 del codice civile si individua un'altra norma non infrequente nelle concessioni di vendita, specie quando riguardano prodotti di rinomanza, e cioè l'esclusiva a favore del concedente, con correlativa impossibilità per il concessionario di acquistare o produrre (e quindi rivendere) i prodotti che costituiscono oggetto del contratto diversi da quelli a lui forniti dal concedente⁵⁸.

Altre norme che si segnalano come applicabili alla concessione di vendita, ricavandole dalla disciplina della somministrazione, sono:

- l'art. 1560 circa le quantità da somministrare, che va letto comunque in relazione all'obbligo di promozione precedentemente ricordato, non essendo possibile l'adempimento di un obbligo siffatto se il concessionario non è in grado di ottenere dal concedente i prodotti necessari;
- l'art. 1565 che consente di sospendere la fornitura, di fronte ad un'inadempienza del concessionario di lieve entità, solo previo "congruo preavviso";

⁵⁷ Si ha clausola di esclusiva, anche quando una parte si impegna, nei confronti dell'altra o entrambe reciprocamente, ad avere rapporti contrattuali solamente con l'altra parte riguardo la prestazione di uno specifico o di specifici beni o servizi. Cfr: CARFÌ V., RONCHETTI G. Il Patto Di Esclusiva, Giuffrè

⁵⁸ Ancora Ai sensi dell'art. 1568 c.c., "se la clausola di esclusiva è pattuita a favore dell'avente diritto alla somministrazione, il somministrante non può compiere nella zona per cui l'esclusiva è concessa e per la durata del contratto, né direttamente né indirettamente, prestazioni della stessa natura di quelle che formano oggetto del contratto. L'avente diritto alla somministrazione, che assume l'obbligo di promuovere, nella zona assegnatagli, la vendita delle cose di cui ha esclusiva, risponde dei danni in caso di inadempimento di tale obbligo, anche se ha eseguito il contratto rispetto al quantitativo minimo che sia stato fissato", cfr.: PERLINGIERI P. Manuale di diritto civile Edizioni Scientifiche Italiane 2005

l'art. 1566 circa il patto di preferenza per la stipula di nuovi contratti (patto che va, naturalmente, inserito espressamente, ma i cui limiti di validità ed efficacia sono stabiliti dalla norma citata).

Applicazione di un principio valido per tutti i contratti di durata è poi l'art. 1569 che pone l'esigenza di un preavviso per il recesso, in un termine che, quando non è previsto contrattualmente o non è stabilito dagli usi, dovrà essere congruo avuto riguardo alla natura della concessione di vendita.

La congruità sarà determinata in funzione anche del tipo di prodotti, della maggior o minor facilità per il concessionario (o per il concedente, quando a recedere sia l'altra parte) di sostituire al recedente altro contraente⁵⁹.

Dopo queste brevi considerazioni di carattere generale, si cercherà di seguito di ricostruire, in maniera sintetica, la disciplina (di origine giurisprudenziale) relativa ad alcune clausole maggiormente utilizzate nei contratti di concessione di vendita.

5.4.3: Profilo operativo e motivazioni strategiche.

Come sappiamo il contratto di concessione di vendita è un accordo tra due imprese una, detta concedente, e all'altra, detta concessionaria. Sia su una parte, che sull'altra, come in ogni contratto a prestazioni corrispettive, gravano una serie di obblighi e spettano altrettanti diritti.

Per quanto riguarda i diritti spettanti al concessionari, abbiamo già ribadito che ad esso, viene attribuita una posizione privilegiata nella commercializzazione dei prodotti, ovvero una clausola di esclusiva territoriale, che gli permette di usufruire dei vantaggi di un monopolio locale, vale a dire, minore concorrenza e maggiore fidelizzazione della clientela⁶⁰. Per ciò che concerne gli obblighi, invece, la situazione è più complessa, e merita una analisi più approfondita.

⁵⁹ Per ulteriori chiarimenti sul tema dei contratti di durata si rinvia alla lettura di PAGLIANTINI S. La risoluzione dei contratti di durata, Giuffrè, 2006.

⁶⁰ Per un approfondimento sui vantaggi del monopolio locale si v. 3.5.

Innanzitutto un obbligo usuale ed essenziale a carico del concessionario è *la promozione delle vendite*, che risponde non solo all'interesse del concedente ad incrementare il proprio fatturato ma ha anche all'ulteriore suo interesse alla maggior diffusione possibile del prodotto oggetto del contratto di concessione di vendita e dei marchi che lo contraddistinguono.

Altra clausola usuale nei contratti di concessione di vendita è il cosiddetto *'minimo garantito di acquisto*, ossia l'obbligo del concessionario ad acquistare quantitativi minimi di prodotti (espressi in forma di quantitativi fisici ovvero, più frequentemente, in termini di fatturato minimo di acquisti) nell'arco di periodi predeterminati (ad esempio annuali).

Tale clausola è frequentemente collegata, almeno concettualmente, al diritto di esclusiva che può essere attribuito al concessionario nel territorio allo stesso assegnato⁶¹.

Invece con riferimento agli obblighi del concedente vediamo che, se non sussiste l'obbligo di rifornire il distributore, il concedente non sarà tenuto ad evadere le singole richieste, ma un rifiuto ingiustificato potrebbe contrastare con l'obbligo di *eseguire il contratto secondo buona fede*. In ogni caso deve essere esclusa qualsiasi responsabilità del concessionario per non avere promosso le vendite quando il concedente abbia ommesso di *fornire tempestivamente i prodotti ordinati* dal concessionario.

Nel caso di inadempimento di lieve entità da parte del concessionario si ritiene che il concedente possa interrompere le forniture dando un congruo preavviso

Vi è inoltre un *obbligo di garanzia*. La garanzia da parte del concedente/fabbricante sui prodotti forniti al concessionario è questione di notevole rilevanza, soprattutto dal momento che il concessionario procede a

⁶¹Infatti il diritto di esclusiva eventualmente attribuito al concessionario comporta la rinuncia da parte del fabbricante a nominare altri concessionari nel territorio, rinuncia che trova un bilanciamento nella certezza che dal territorio medesimo il fabbricante/concedente ricaverà un certo volume di fatturato, anche se in ipotesi il concessionario non fosse poi in grado di rivendere i quantitativi acquistati presso il concedente c fr: BALDASSARI A, I contratti di distribuzione il sole 24 ore, Pirola 2000

rivendere i prodotti ad altri soggetti, che possono essere altri anelli della catena distributiva ovvero utilizzatori finali, i quali pretenderanno una garanzia. E' quindi di vitale importanza disciplinare con chiarezza i termini della garanzia offerta dal fabbricante/concedente al concessionario, soprattutto se si tratta di beni di consumo⁶².

Vi sono, poi, alcune clausole, tipiche del contratto di concessione di vendita, che non sono direttamente inquadrabili, come clausole a favore o lesive di una delle parti, ovvero:

La clausola di esclusiva: tale clausola è in genere bilaterale, ma può anche essere unilaterale a favore del concedente: in tal caso il concessionario è tenuto a non vendere nella zona prodotti concorrenti, né a produrre in proprio per la vendita; o a favore del concessionario: nel qual caso il concedente si obbliga a non concedere a terzi, per la medesima zona, la rivendita dei prodotti oggetto del contratto. Peraltro, alla clausola di esclusiva non si applica l'art. 2596 cod. civ., il quale regola in maniera rigorosa i patti limitativi della concorrenza (forma, durata, spazio territoriale e oggetto). L'esclusività del rapporto deve comunque sempre essere compatibile con la normativa comunitaria e nazionale applicabile a tutela della concorrenza. Infatti la stipulazione di una clausola di esclusiva può rivelarsi anticoncorrenziale quando sul mercato risultasse difficile la reperibilità del medesimo prodotto proveniente da altri produttori.

Il prezzo consigliato : Il concedente ha anche la facoltà di suggerire il prezzo di rivendita al concessionario, sia mediante l'indicazione di un prezzo raccomandato di rivendita ovvero tramite l'indicazione di una banda di prezzo con limiti massimi e minimi, attribuendo al concessionario un più o meno

⁶² Infatti con Decreto Legislativo del 1° febbraio 2002, attuativo della Direttiva 199/44/CE su taluni aspetti della vendita e delle garanzie dei beni di consumo, sono stati inseriti nuovi articoli nel codice civile (dal 1519 bis al 1519 nonies). Di particolare interesse il diritto di regresso (previsto dall'art. 1519 quinquies) riconosciuto, salvo patto contrario, al venditore finale nei confronti del produttore o di un precedente venditore della medesima catena contrattuale distributiva per difetti di conformità del prodotto imputabili a tali soggetti e di cui il venditore debba rispondere nei confronti del consumatore. Cfr.: BUSSANI M., CENDON P., I contratti nuovi. Casi e materiali di dottrina e giurisprudenza. Giuffrè 2006.

limitato margine di discrezionalità⁶³. Tale limite alla facoltà di imporre un prezzo di rivendita è dovuto alle prescrizioni della normativa comunitaria in materia di concorrenza (articolo 4 lett. a del Regolamento CE 2790/99 di cui infra). Solitamente la convergenza di ‘interessi’ tra concedente e concessionario, e, soprattutto, la maggior forza contrattuale del medesimo concedente, comporta che il concessionario asseconi di buon grado le raccomandazioni del concedente. Inoltre, come sappiamo, la definizione di un prezzo consigliato, mitiga il problema del free riding tra i rivenditori, e di conseguenza il distributore sarà tutelato da guerre di prezzo a ribasso, e potrà utilizzare tutti i servizi necessari per ampliare il proprio fatturato⁶⁴.

Titolarità dei marchi e dei diritti di proprietà industriale : Usualmente nei contratti di distribuzione, ed in particolare nei contratti di concessione di vendita, viene previsto il diritto/dovere del concessionario di utilizzare i marchi e i diritti di proprietà industriale del fabbricante/concedente solo ed esclusivamente in relazione alla esecuzione del contratto. Con la conseguenza che al concessionario viene imposto l’ovvio divieto di utilizzare i marchi e i diritti di proprietà industriale del fabbricante/concedente in relazione a prodotti diversi da quelli forniti al concessionario dal fabbricante/concedente⁶⁵.

Divieto per il Concessionario di registrare a proprio nome marchi di proprietà del Fabbricante. Altra clausola usuale nei contratti di concessione di vendita è il divieto per il concessionario di registrare a proprio nome marchi di proprietà del fabbricante/concedente. La previsione di tale divieto è divenuta usuale soprattutto a seguito di gravi episodi ed abusi, verificatisi in passato, da parte di concessionari. Esiste infatti il rischio che il concessionario provveda a registrare marchi di pertinenza del fabbricante non solo per la categoria merceologica cui appartengono i prodotti oggetto del contratto di concessione di vendita ma anche per altri prodotti, appartenenti a diverse categorie

⁶³ Cfr.: AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P., *Il franchising* :valutare, organizzare e gestire un’attività in *franchising* , Il Sole24ore, Milano, 2001.

⁶⁴ Cfr.: GUIDOTTI R.,SOLDATI N.. *Contratti d’impresa e restrizioni* Giuffré, Milano, 2007.

⁶⁵ Cfr.: AMOROSO M., *Come migliorare i rapporti nel sistema franchising* , UTET Libreria, Torino, 1996

merceologiche, contigue o meno a quella cui appartengono i prodotti contrattuali.⁶⁶

Durata e risoluzione del contratto: nel caso in cui il contratto di concessione sia a tempo determinato le parti non possono recedere, salva la diversa regolamentazione pattizia del rapporto, ma solo risolvere il contratto nel caso in cui si verifichi un inadempimento tale da menomare la fiducia nell'esattezza dei successivi adempimenti (art. 1564 cod. civ.) Una volta scaduto il contratto a tempo determinato, è da escludersi che il concessionario possa invocare un risarcimento del danno ove non intervenga il rinnovo del rapporto. Nel caso in cui il contratto sia a tempo indeterminato le parti possono sempre recedere dando un congruo preavviso. In caso di mancato preavviso il recesso è efficace, salvo il risarcimento del danno (art. 1569 cod. civ.). Nel caso di recesso senza preavviso, 'nulla quaestio' se la risoluzione è dovuta ad inadempimento del receduto: il contratto termina con la comunicazione del recesso, e nessuna pretesa potrà essere fatta valere dal receduto. Resta anzi salva l'eventuale richiesta di danni da parte del recedente. Se invece il mancato preavviso non trova una giustificazione, il recedente sarà tenuto al risarcimento del danno che, qualora recedente sia il concedente, sarà costituito dai mancati utili netti che il concessionario avrebbe realizzato durante il periodo di preavviso⁶⁷.

Il preavviso non é necessario qualora sussista una giusta causa di recesso a seguito di inadempimento grave, quale la violazione dell'obbligo di esclusiva da parte del concessionario.

Patto di non concorrenza: ultimo aspetto da trattare sinteticamente con riferimento alla figura contrattuale del contratto di concessione di vendita è il patto di non concorrenza. Tale patto ha la funzione di regolare l'attività del concessionario per il periodo successivo alla cessazione del rapporto, il quale

⁶⁶ Cfr: CAGNASSO O., IRRERA M., Concessione di vendita, merchandising, catering , Giuffrè , 1993.

⁶⁷ Cfr.: BALDASSARI A, I contratti di distribuzione : agenzia, mediazione, concessione di vendita, *franchising* , Giuffrè, Milano, 2003.

dovrà essere redatto tenendo conto unicamente del dettato dell'art. 2596 cod. civ. (forma, durata, spazio territoriale e oggetto)⁶⁸.

Nel caso in cui non venga stipulato un patto di non concorrenza si ritiene che il concessionario possa liberamente vendere i prodotti ancora in suo possesso, purché tale attività non sia svolta in modo da ingenerare nel pubblico l'erronea convinzione circa la persistenza di un rapporto di concessione. In caso contrario la condotta del concessionario potrà dare luogo ad un illecito concorrenziale sanzionato dall'art. 2598, comma 1 e 2. E' tuttavia suggeribile una disciplina contrattuale dello smaltimento dei prodotti ancora in possesso del concessionario all'atto della risoluzione del contratto.

5.5 Altri contratti per la distribuzione commerciale:

agenzia e mediazione.

5.5.1 il contratto di agenzia

Mediante il contratto di agenzia una parte (agente) assume stabilmente, e dietro retribuzione, l'incarico di promuovere per conto dell'altra (preponente), la conclusione di contratti in una zona determinata⁶⁹.

In altri termini l'agenzia è un contratto bilaterale, con il quale un agente assume, l'incarico di promuovere contratti nell'interesse del preponente in una zona determinata⁷⁰.

L'agente è ausiliario autonomo dell'imprenditore, che riveste a sua volta la qualità d'imprenditore e si avvale di un'organizzazione propria. La sua attività consiste nello stimolare l'ordinazione di beni e servizi, attraverso la ricerca di compratori o utenti, prese di contatto con i medesimi e svolgimento delle trattative; altri elementi essenziali del contratto sono: stabilità dell'incarico e della zona d'operatività.

La disciplina dell'attività è regolata dalla l. 204/85, la quale si occupa d'agenti senza rappresentanza (agenti di commercio) e agenti con la

⁶⁸ Cfr.: GHIROTTI ENRICO Il patto di non concorrenza nei contratti commerciali, Giuffrè, 2008.

⁶⁹ Per una ulteriore definizione del contratto di agenzia si rinvia all'art art. 1742 Cc.

⁷⁰ Cfr.: Bertozzi P., TERRACCIANO C., Il contratto di agenzia CieRre 1992

rappresentanza (rappresentanti di commercio), ed istituisce un ruolo presso le camere di commercio, cui devono iscriversi coloro che intendono svolgere tale attività; se non iscritti si ha nullità del contratto d'agenzia (discusso se l'agente non può assolutamente ricevere compenso o se può far valere comunque qualche diritto in ragione dell'attività già svolta oppure utilizzando le regole dell'arricchimento senza causa o di ripartizione dell'indebito)⁷¹.

La disciplina del c.c. è stata modificata dal d.lgs.303/91 e dal d.lgs65/95 con i quali ha trovato attuazione la direttiva CEE n.86/653, e successivamente la legge comunitaria 526/99 art. 28. Il contratto è inoltre regolato da molti accordi economici collettivi stipulati da contrapposte associazioni di categoria. Il compito dell'agente è promuovere affari, non concluderli, se ha la possibilità di concluderli non si ha comunque mandato poiché la rappresentanza ha carattere accessorio e non sottintende il potere di gestione. Salvo patto contrario, il contratto attribuisce diritto d'esclusiva ad entrambi le parti (art. 1743); se si viola tale diritto si è tenuti al risarcimento danni e si può subire la risoluzione del contratto per inadempimento.

Obblighi del preponente: pagare il compenso, comunicare le informazioni strumentali all'esecuzione del contratto; calcolo liquidazione e provvigioni;

Obblighi dell'agente: promuovere la conclusione di contratti nella zona assegnata (con la diligenza del buon padre di famiglia); tenere conto delle istruzioni del preponente e fornirgli ogni informazione utile sulle condizioni del mercato e la convenienza delle offerte. Ha limitati potere di rappresentanza sostanziale e processuale.

L'agente è ausiliario autonomo dell'imprenditore, che riveste a sua volta la qualità d'imprenditore e si avvale di un'organizzazione propria. La sua attività consiste nello stimolare l'ordinazione di beni e servizi, attraverso la ricerca di compratori o utenti, prese di contatto con i medesimi e svolgimento

⁷¹ Cfr.: RONCAGLIA C., Il ruolo degli agenti di commercio, il sole 24 ore, pirla, 2003.

delle trattative; altri elementi essenziali del contratto sono: stabilità dell'incarico e della zona d'operatività.⁷²

Diritti dell'agente: diritto al compenso (provvigione determinata in base a tariffe e usi o con accordo delle parti), ma solo per affari andati a buon fine e in proporzione alla parte eseguita. Il preponente non è obbligato all'accettazione dell'affare proposto, salvo casi di rifiuto sistematico e ingiustificato; concluso l'affare, il preponente è obbligato a darvi esecuzione, pena il risarcimento in ogni caso delle provvigioni. L'agente ha diritto alla provvigione anche nel caso in cui il preponente abbia concluso autonomamente l'affare ma nella sua zona di operatività e anche nel caso di conclusione dopo lo scioglimento del contratto, se questo era stato procacciato dall'agente.

I crediti dell'agente si prescrivono in 5 anni, a norma dell'art. 2948 n. 4; per il diritto all'indennità di rapporto è stabilito anche un termine annuale di decadenza a decorrere dallo scioglimento dello stesso (art. 1751 c5 indennità in caso di cessazione del rapporto).

Nel corso del contratto ciascuna delle due parti può recedere dandone preavviso all'altra entro il termine stabilito, la cui durata non può essere inferiore a quella minima, la quale va da 1 mese a 6 mesi ai sensi dell'art. 1750 c3, in funzione della durata del rapporto. È dubbio se il rapporto è a tempo determinato possa terminare prima della scadenza.

L'istituto che ha risentito di più dell'applicazione delle nuove norme è quello dell'indennità di scioglimento del rapporto. Secondo l'art. 1751 il preponente corrisponde l'indennità solo al verificarsi di una di queste condizioni⁷³:

- L'agente ha procurato nuovi clienti al preponente o ha sviluppato gli affari con i clienti esistenti

⁷² Cfr.: BALDASSARI A., Il contratto di agenzia, Giuffrè, 2005.

⁷³ La funzione dell'indennità è quella d'indennizzare l'agente per l'aumento dell'avviamento commerciale e restituirlo dalla perdita delle provvigioni. L'indennità di scioglimento, in base alla contrattazione collettiva, viene corrisposta ad un apposito ente pubblico (l'ENASARCO) che eroga anche prestazioni previdenziali agli agenti, in base ai contributi allo stesso versati annualmente dal preponente, cfr.: Bertozzi P., TERRACCIANO C., Il contratto di agenzia CieRre 1992.

- Che il pagamento di tale indennità sia equo

L'indennità non è dovuta:

- Se il preponente ha risolto il contratto per inadempienza imputabile all'agente che non consente la prosecuzione del rapporto
- Se l'agente recede senza giusta causa o per circostanze relative all'agente per le quali egli non può più esercitare l'attività
- Quando, in base ad un accordo con il preponente, l'agente cede ad un terzo i diritti e gli obblighi che derivano dal contratto d'agenzia (art. 1751 c2).

5.5.2 Il contratto di mediazione.

Il **contratto di mediazione**, disciplinato dagli artt. 1754 – 1765 c.c. regola l'attività di colui il quale mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza⁷⁴.

La legge 39/1989 ha istituito, presso le Camere di Commercio, il ruolo dei mediatori, diviso in tre sezioni, all'interno del quale sono tenuti all'iscrizione coloro i quali vogliono esercitare tale attività. La summenzionata legge contiene, al proprio interno, anche numerose disposizioni che incidono sulla disciplina codicistica.⁷⁵

Per l'esercizio della propria attività il mediatore deve realizzare un contatto diretto e personale tra le parti dell'affare, intendendosi per affare qualunque operazione che abbia un contenuto economico, o con almeno una parte; il mediatore può, infatti, avere l'incarico anche da una sola delle parti, difettando una previsione normativa che imponga l'incarico da parte della totalità dei contraenti.

Deriva dalla previsione dell'art. 1754 c.c. la impossibilità di svolgere opera di mediazione da parte di colui il quale sia legato ad una delle parti o

⁷⁴ Cfr.: GRASSIN. Il contratto di mediazione Cedam, 2008

⁷⁵ Cfr.: IANNELLI D. ,La mediazione, Utet,2007.

abbia alcun interesse nell'affare da compiersi. L'art. 1761 c.c. prevede, però, che lo stesso mediatore, successivamente alla conclusione del contratto, possa essere incaricato da una delle parti di rappresentarla negli atti relativi alla esecuzione dello stesso⁷⁶.

Tratti distintivi del mediatore, derivanti dalla definizione dello stesso data dall'art. 1754 c.c. sono quelli dell'occasionalità e della libertà di azione, lo stesso infatti, dopo aver ricevuto l'incarico, è libero di determinare la propria azione come meglio crede e di rinunciare alla prosecuzione dell'incarico ottenuto. Di converso anche il contraente sarà libero di concludere o meno l'affare. Per l'attività prestata il mediatore ha diritto ad un compenso, che è però legato alla conclusione dell'affare tra i contraenti pur essendo indipendente dal buon fine dello stesso; in difetto avrà, salvo patti o usi contrari, solo diritto al rimborso delle spese da parte della parte che ha conferito l'incarico. A norma dell'art. 1758 c.c. qualora l'affare sia concluso per opera di più mediatori, ciascuno di essi avrà diritto ad una quota della provvigione⁷⁷.

Per quanto attiene l'attività del mediatore la legge impone allo stesso il segreto professionale e la comunicazione alle parti delle circostanze a lui note, relative alla valutazione e alla sicurezza dell'affare, che possano influire sulla conclusione di esso, l'art. 1760 c.c. impone inoltre al mediatore professionale ed una serie di doveri no rispettando i quali lo stesso incorrerà nelle sanzioni previste dall'art. 1764 c.c.

⁷⁶ Cfr.: CASSANO G. I contratti di distribuzione. Agenzia, mediazione, promozione finanziaria, concessione di vendita, franchising Giuffrè, 2006.

⁷⁷ Cfr.: GIORDANO G., IANNELLI D., SANTORO PASSARELLI G., contratti di agenzia, mediazione, UTET,

CAPITOLO 6

Il caso ZARA.

6.1: Perché studiare ZARA.

ZARA è una delle imprese operanti nel settore della moda, o meglio nel c.d. “fast fashion”, che negli ultimi anni ha rivoluzionato i meccanismi competitivi del mercato dell’abbigliamento. Analizzare la strategia competitiva ed in particolare le politiche distributive del gruppo Inditex (Holding spagnola che controlla ZARA), alla luce di quanto affermato nei capitoli precedenti, ci permetterà di valutare praticamente, come l’utilizzo di forme di coordinamento, (le restrizioni verticali appunto), tra i diversi operatori della filiera, permettano di replicare i vantaggi di una completa integrazione verticale e facilitando lo sviluppo internazionale, garantendo allo stesso tempo, una buona flessibilità operativa, ed una unicità di immagine e di posizionamento.

ZARA, infatti, si caratterizza per una struttura produttiva fortemente integrata, ed una struttura distributiva che potremmo definire differenziata. Infatti vedremo come, a seconda di quelle che solo le caratteristiche socio-culturali del territorio in cui si insedia, il gruppo utilizza tanto forme di distribuzione diretta, quanto forme collaborative, come *Joint Venture*, contratti di franchising, o concessioni di vendita.

La situazione nel nostro paese è particolarmente complessa ed interessante, infatti in Italia ZARA opera attraverso una struttura decentrata, ovvero il colosso spagnolo, ha siglato un accordo di distribuzione esclusiva con uno dei principali rivenditori di abbigliamento il gruppo bergamasco Percassi (già *franchisor* del gruppo Benetton) , che a sua volta ha sviluppato sul territorio nazionale una fitta rete di megastore in *franchising*.

Sarà possibile notare come le problematiche relative al free-riding, alla certificazione, alla tutela dell’immagine, ecc, sono efficientemente gestite con le implementazione di strutture organizzative *ad hoc*, nonché con la predisposizione di formule contrattuali, che rendono il coordinamento molto

più efficace. ZARA attraverso tali “accordi” controlla i prezzi praticati sul mercato finale, stabilisce gli assortimenti e le quantità che i singoli store devono detenere, impone una unicità di layout, forma il personale secondo i principi del gruppo, ecc.

Vedremo inoltre come i *value drivers* delle imprese moda, introdotti nel capitolo 4, vengono interpretati da ZARA, e come essa si relaziona con i suoi principali *competitors*: Benetton e H&M.

6.2 Il gruppo Inditex.

Il gruppo Inditex (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima) è una delle più grandi società del mondo con sede in Galizia in Spagna; è stata fondata da Amancio Ortega Gaona, imprenditore nel campo della moda e uomo più ricco di Spagna¹

Ortega è l'uomo che ha rilasciato meno dichiarazioni nella storia della finanza. Di lui non ci sono fotografie, se non alcune che sono state obbligatoriamente scattate nello stesso giorno in cui si è concesso al pubblico per la quotazione di Inditex. Secondo quanto scrive Cecilia Monllor che ha pubblicato una biografia dell'imprenditore spagnolo, Amancio Ortega conduce una vita normale, anzi normalissima; odia le cravatte, veste sempre molto casual (ama i jeans e camicie Oxford); può permettersi di andare liberamente in giro per le strade spagnole, poiché il 99,9% della popolazione spagnola non lo conosce². Amancio Ortega è un *self made man*. Ha creato il suo impero dal nulla.

E' nato nel 1936, ultimo di quattro fratelli, in un piccolo borgo vicino Leòn, da padre ferroviere e da madre casalinga. Solo dopo alcuni anni dalla sua nascita il padre è stato trasferito al Nord, a La Coruña. Da qui ha intrapreso la sua strada verso il successo. A 14 anni il suo primo impiego; consegnava a domicilio le

¹ Ortega è considerato il 23° uno più ricco nel mondo secondo la rivista Forbes, cfr. www.forbes.com

² Cfr.: MONLLOR C, ZARApolis: La Historia Secreta De Un Imperio De La Moda, Del Bronce, Madrid.

confezioni di una delle più importanti camicerie di La Coruña. Solo qualche anno dopo ha trovato un lavoro stabile presso la merceria La Maja, dove convergeranno tutte le persone ora indispensabili per il gruppo ZARA. Decise poi di mettersi in proprio. Con un fido concesso dal Banco Pastor creò la Goa (semplicemente l'acronimo di Amancio Ortega Gaona letto al contrario), che produceva biancheria intima e accappatoi. Fu proprio qui mentre serviva alcune clienti, che non potevano permettersi abiti costosi, che ebbe l'idea semplice ma geniale: produrre, distribuire e vendere modelli simili a quelli di importanti case di moda, ma a basso costo³.

Quando si trattò di inventare un nome per commercializzare i suoi prodotti (sempre confezionati a basso costo anche grazie al massiccio ricorso al lavoro a domicilio), Ortega pensò a "Zorba" ma al registro delle società commerciali gli dissero che, no, non si poteva, Zorba era un marchio già registrato. "Che si fa?" chiese l'impiegato del registro? "Boh, facciamo ZARA" rispose Ortega⁴, da allora i numeri parlano del suo successo⁵.

Nel 1975 aprì il suo primo negozio di 350 metri quadrati nella strada principale della Coruña chiamata calle Juan Florez e, per attirare i clienti riempì la vetrina di polli e conigli; i passanti, incuriositi, entrarono. Quella fu la sua prima, e unica, campagna pubblicitaria. In questo primo negozio si poteva già trovare abbigliamento per uomo, donna e bambino a prezzo medio/basso e di qualità media.

Oggi Inditex è controllata per circa il 60% da Ortega, è quotata alla Borsa di Madrid dal 23 maggio 2001, in seguito a una offerta pubblica che ha ricevuto richieste boom. Il suo primo giorno di quotazione aveva un valore di

³ Cfr.:Pantaloni A., ZARA logra con la tecnologia reponer ropa en las tiendas dos veces por semana, el pais, luglio 2001.

⁴ Cfr.: Carlos Herreros de las Cuevas, "ZARA: un reto al pensamiento maduro".

⁵ Tratto da www.ilgiornale.it , "L'uomo casual che non dà interviste, di Adalisa Mei, 20 giugno 2006.

14,7 euro, oggi vale circa 31 euro. Il gruppo conta 50mila dipendenti e la sede della Inditex è grande come 47 campi da calcio⁶.

Grazie ai relativi successi e l'unicità del modello di amministrazione basato sull'innovazione e sulla flessibilità, Inditex è uno di più grandi gruppi di distribuzione del mondo. La loro filosofia, il disegno di qualità, ricco di creatività insieme ad una risposta veloce alle richieste del mercato ha determinato l'espansione internazionale, è una risposta eccellente alla domanda del mercato .

Il gruppo Inditex ad oggi, vanta dei risultati di tutto rispetto. (tabella 6.1)⁷:

Tabella 6.2: *I principali dati del gruppo Inditex* (dati in mln di Euro)

Vendite nette	8.196
Reddito netto	1.002
N° dei punti vendita	3.131
N° dei paesi	64
Vendite internazionali	60,40%
Impiegati	69.240

Fonte: www.inditex.com

Dalla lettura della tabella 6.1 si nota che le vendite nette superano gli otto milioni di euro, il reddito netto di 1 milione di euro, conta più di tremila punti vendita, e ha presenza in 64 paesi, infine il 60% delle vendite è realizzato nei mercati internazionali.

Circa 70.000 professionisti lavorano nel gruppo di Inditex, la metà di loro in Spagna e il resto nei vari paesi in cui il gruppo è presente. Il team Inditex è giovane, la loro età media è intorno 26 anni (quasi 86% del personale

⁶ Cfr.:Pergolini A., Orighi G.A., "Da zero a ZARA", Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

⁷ Tutte le tabelle fanno riferimento al sito internet del gruppo inditex, www.inditex.com aggiornato a luglio 2007.

sono donne). La cultura corporativa di Inditex è caratterizzata del lavoro di squadra, dalla comunicazione aperta e da un alto livello della richiesta⁸.

Tabella 6.2: Punti vendita gruppo Inditex nel mondo

Brand	Quantità
ZARA	1.035
Pull and Bear	459
Massimo Dutti	404
Bershka	455
Stradivarius	330
Oysho	232
ZARA Home	171
Kiddy's Class/Skhuaban	199
TOTALE	3.285

Fonte: www.inditex.com

Tabella 6.3 Punti vendita in Spagna

Brand	Quantità
ZARA	293
Pull and Bear	267
Massimo Dutti	228
Bershka	235
Stradivarius	235
Oysho	126
ZARA Home	101

⁸ Cfr.: DIEGUEZ M.J., TENA J., La internacionalización de la empresa familiar allega: un estudio de caso: la Internacionalización de inditex, Estudio en Dirección Regional de Comercio en Galicia, 2002.

Kiddy's Class/Skhuaban	169
TOTALE	1.654

Fonte: www.inditex.com

Tabella 6.4 Punti vendita in Italia

Brand	Quantità
ZARA	51
Pull and Bear	19
Massimo Dutti	7
Bershka	21
Stradivarius	9
Oysho	32
ZARA Home	10
Kiddy's Class/Skhuaban	5
TOTALE	154

Fonte: www.inditex.com

Figura 6.1 *Rappresentazione dello staff direttivo del gruppo Inditex*



Fonte: www.inditex.com

Possiamo analizzare quelli che sono i principali elementi che caratterizzano il gruppo Inditex: innanzitutto, una struttura verticalmente integrata, dalla fase produttiva alla distribuzione all'utente finale, in secondo luogo una buona capacità di risposta alle esigenze del mercato, dato che la base produttiva è molto competitiva e si adatta velocemente alle nuove tendenze del mercato. Caratteristica fondamentale è la flessibilità, sia produttiva che commerciale, infatti vi è un'ottima capacità di adattamento del negozio alle necessità d'ogni paese attraverso la installazione di filiali, franchising o Joint Venture. Ancora la gestione interna dei negozi adattati alle

esigenze burocratiche e sociali; buona capacità di apprendimento organizzativo, che si sviluppa attraverso l'istallazione di negozi pilota o di prova che permettono la penetrazione iniziale del mercato. Il gruppo Inditex presenta un elevato orientamento al cliente, ovvero, la soddisfazione del consumatore è vista come priorità, adattandone l'offerta ai suoi gusti e esigenze.

Hanno buone capacità di analisi della concorrenza, grazie alle all'ottenimento d'informazioni dirette attraverso ricerche di mercato nei diversi paesi; fondamentale per poter prevedere e anticipare l'evoluzione del commercio futuro, e infine una strategia vincente, diversificazione e segmentazione, che avviene attraverso il posizionamento delle catene in segmenti di mercato diversi.⁹ Il Gruppo si presenta quindi sul mercato in maniera eccellente collocandosi ai primi posti nel mercato del fashion business.

6.2.1 I brands

Il gruppo Inditex, come accennato, si presenta sul mercato con un'offerta diversificata, cercando di attirare, e di soddisfare le esigenze di, diverse tipologie di consumatori, le varie linee di prodotti sono contraddistinte da altrettanti marchi. Qui di seguito illustreremo brevemente qual è il contenuto delle singole offerte, per poi approfondire la politica di ZARA.

ZARA

In ZARA, il disegno è concepito come un processo strettamente collegato al pubblico. Le informazioni vengono trasmesse costantemente da ogni singolo negozio a un gruppo addetto alla progettazione composto da oltre 200 professionisti, informandoli dei bisogni e delle preoccupazioni dei clienti.

10

⁹ Cfr.: PERGOLINI A., ORIGHI G.A., "Da zero a ZARA", Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

¹⁰Cfr.:www.ZARA.com

Pull and Bear

Si veste il mondo con un unico prodotto, dove tutti parlano la stessa lingua, facente parte di una cultura giovane ed universale. In Pull & bear non si creano solo vestiti e accessori, ma si progettano anche spazi per comunicare il messaggio e il sentimento racchiuso nei prodotti venduti¹¹.

Massimo Dutti

Unisce gli stili classici e correnti usando gli ultimi tessuti per fare vestiti che sono sempre pratici, comodi ed alta qualità. Le strutture sottili, le fibre naturali di 100% e le combinazioni innovatrici provocano un'immagine impeccabile che fornisce la massima comodità¹².

Bershka

I negozi di Bershka sono grandi e spaziosi. All'interno del punto vendita, il cliente ha la possibilità di guardare video musicali grazie ad appositi schermi. In Bershka, l'esperienza di shopping è un'immersione socioculturale nell'estetica della gioventù del nuovo secolo.¹³

Stradivarius

Con una filosofia originale e dinamica, Stradivarius avvicina alle clienti donne e giovani le tendenze più recenti riguardo a disegno, tessuti ed accessori. Il punto vendita è caratterizzato da un ambiente dinamico, moderno e vivace.¹⁴

¹¹ Per approfondimenti sul marchio pull and Bear si veda www.pullebear.com

¹² Per approfondimenti sul marchio Massimo Dutti si rinvia a www.massimodutti.com

¹³ Per approfondimento sulle politiche commerciali del marchio Bershka si rinvia a www.bershka.com

¹⁴ Cfr.: www.Stradivarius.com

Oysho

L'universo Oysho si rivolge a ragazze e giovani donne, proponendo capi di biancheria intima, biancheria sportiva e comoda, completini raffinati e impreziositi da ricami e inserti in raso¹⁵.

ZARA home

ZARA Home offre a clienti varie atmosfere decorative tra cui scegliere. L'aggiornamento continuo, offre le tendenze più recenti del mondo dell'arredamento domestico¹⁶.

Kiddy's Class/Skhuaban

Skhuaban (kiddy's class in Spagna e Portogallo) è una catena specializzata in moda infantile. Oltre ad abiti l'assortimento è composto anche da profumi e prodotti cosmetici appositamente studiati per i bambini.

6.3 ZARA

Il modello di business sviluppato da questa catena del pronto-moda rappresenta un caso singolare, in linea con i cambiamenti dei consumatori e con l'evoluzione delle formule manageriali: ZARA è infatti un sistema di impresa an-entropico, che si autoalimenta grazie ad una dinamica interconnessione di tutti i fattori della catena del valore, che stimolandosi a vicenda mantengono un equilibrio vitale per l'azienda. Lo stretto collegamento tra sistema produttivo, distributivo e logistico permette infatti di ridurre il *lead time* delle collezioni e di rispondere velocemente alle richieste del mercato.¹⁷

Le chiavi strategiche principali sono rappresentate dal punto vendita, inteso come fulcro degli affari e canale privilegiato di comunicazione, dal disegno dei modelli e dall'implementazione del *just in time* come base dei

¹⁵ Per ulteriori approfondimenti si veda www.oysho.com

¹⁶ Cfr.: www.ZARAhome.com

¹⁷ Cfr.: PEARSON PRANTICE HALL , La moda "agile" di ZARA, 2003.

processi industriali e logistici. Tutta l'attività commerciale ruota attorno al punto vendita.

Nella filosofia di ZARA questo è infatti concepito come primo anello della catena del valore, rappresentando il punto di raccordo tra le dinamiche della domanda e dell'offerta. Il processo prende l'avvio con l'informazione relativa all'andamento quotidiano delle vendite, integrata dai dati riguardanti opinioni, suggerimenti e richieste della clientela.

In questa prospettiva, i punti vendita ZARA si trasformano in veri e propri "sensori" del mercato, "osservatori" delle mode e delle tendenze, attraverso i quali registrare l'evoluzione degli stili di vita e dei comportamenti di consumo.

Un'ulteriore principio di gestione è il "fattore moda, l'elemento essenziale, infatti, non è il prezzo ma ciò che questo concetto implica, ovvero il disegno degli abiti, l'ampiezza della proposta, la rapidità nell'offrire al cliente quello che desidera; il prezzo viene dopo¹⁸.

Se si osserva in maniera dettagliata, emerge come ZARA non sia una semplice marca di vestiti. Il suo nome identifica, in maniera più specifica, un certo spazio ovvero il punto vendita ZARA, dove si concentra la possibilità di soddisfare necessità sociali ed individuali attraverso il consumo di una moda da indossare, rivolta ad un ampio spettro di persone con differenti caratteristiche e condizioni sociali, mediante un'offerta la cui estensione e velocità di rinnovamento si adeguano alle necessità del mercato.

In sintesi, all'interno del punto vendita si conoscono giorno dopo giorno i desideri dei clienti, le loro preferenze, le loro richieste, ciò che si vende e ciò che non si vende. Il punto vendita è pertanto l'osservatorio centrale dell'evoluzione del mercato: unitamente agli obiettivi dell'impresa, esso determina gli investimenti a lungo termine e la strategia generale del Gruppo¹⁹.

¹⁸ Cfr.: Codeluppi V., *Che cos'è la moda*. Carocci, 2002.

¹⁹ Cfr.: RAVAZZONI R., PETRUZZELLIS L., *Strategie di Vertical Branding del sistemamoda italiano di alta gamma, Esperienze d'impresa*, n. 1, 2004.; SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda, Il management al servizio della creatività*, ETAS, 2006.

6.4 Analisi SWOT

L'analisi SWOT un'analisi di supporto alle scelte che risponde all'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. Tale tecnica si è sviluppata da più di 50 anni ed è finalizzata allo studio di casi aziendali caratterizzati da incertezza e forte competitività²⁰.

SWOT sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ovvero punti di forza, punti di debolezza, Opportunità, Minacce, tale analisi è fondamentale per impostare un'efficace strategia di marketing. Essa si basa essenzialmente su due concetti fondamentali:

1. Competenze distintive
2. Fattori critici di successo.

L'analisi SWOT permette di distinguere tra fattori endogeni e fattori esogeni. I fattori endogeni riguardano tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema e sulle quali è possibile intervenire. I fattori esogeni invece, sono rappresentate da variabili esterne al sistema, che possono però condizionarlo; su di esse non è possibile un intervento diretto ma è necessario tenerle sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi. Attraverso l'analisi dei punti di forza e di debolezza (fattori endogeni), l'impresa riesce ad individuare le sue competenze distintive; successivamente, attraverso l'analisi delle opportunità e delle minacce (fattori esogeni), l'impresa rivolge la sua attenzione all'esterno ovvero al mercato, con l'obiettivo di migliorare la sua posizione competitiva²¹.

Si propone qui di seguito l'analisi SWOT effettuata in relazione al marchio ZARA .

²⁰ GENCO P., CAFFERATA R., Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Il Mulino, Bologna, 1997.

²¹ Cfr.: GREY S., Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR, Franco Angeli 2000

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marchio in forte espansione a livello mondiale</i> • <i>Strategia basata sul tempo e non sui costi</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Alta flessibilità</i> • <i>Fatturati in costante crescita</i> 	<p><i>Costante pressione rivolta agli stilisti per il turnover dei capi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Potere direttivo accentrato nella figura di Ortega</i>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<p><i>Continua espansione del marchio a livello mondiale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquisizione di nuovi marchi e relativo abbattimento dei costi</i> 	<p><i>Mercato instabile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrata di nuovi competitors</i> • <i>Ribasso nel mercato della borsa</i> • <i>Congiuntura economica negativa</i>

Fonte: Elaborazione propria

ZARA è ormai un marchio riconosciuto da chiunque; gode di una buona fama e come si evince dai dati di mercato, è in costante crescita a livello internazionale.

La strategia di ZARA è interamente basata sul fattore tempo e non sui costi; Inditex propone un'alternativa sul mercato che risponde pienamente alle esigenze del fashion market e diventa un prodotto sostitutivo per molti consumatori, sia per il basso costo che per la componente moda. Tuttavia, si trova sotto continua pressione per mantenere la competitività raggiunta ricercando una maggiore rotazione dei capi moda per garantire un prodotto sempre nuovo e competitivo in linea con le richieste. Inoltre sta vivendo un momento di ristrutturazione ricercando nuove figure manageriali che possano garantire l'espansione del gruppo, dove il potere, in questo momento, è accentrato solo nel presidente Amancio Ortega Gaona.

Occorre ricordare che dal 2000, l'industria della moda sta attraversando uno dei periodi peggiori della sua storia. Si pensi all'azione terroristica dell'11 settembre 2001, o nel 2003 la guerra in Iraq e l'epidemia SARS in Asia. Ma non è solo questione di congiuntura; anche la domanda e l'offerta sono in mutamento nel mercato della moda. Dal lato della domanda, il Giappone, tradizionalmente un mercato molto importante per i prodotti della moda, sta perdendo terreno a causa del protrarsi della recessione economica, mentre emergono i nuovi mercati di Cina, India e Russia²². Dal lato dell'offerta, si è intensificata la concorrenza non solo all'interno di ciascun segmento di mercato, ma anche tra segmenti. Oggi, l'abbinamento di capi d'alta moda con capi *prêt-à-porter*, o addirittura sportswear è consentito. Di conseguenza, le grandi maison del segmento superiore subiscono la pressione competitiva delle aziende più dinamiche e innovative che operano nel segmento di mercato inferiore. ZARA, si inserisce perfettamente in tale contesto, sfruttandolo appieno²³.

6.5 Il marketing mix di ZARA.

Le azioni che un'impresa può intraprendere per influenzare i potenziali clienti comportano l'utilizzo di determinate leve di marketing. Con la locuzione "marketing mix" si intende l'insieme delle leve di marketing tramite le quali un'azienda raggiunge i suoi obiettivi. Le diverse leve di marketing si raggruppano solitamente in quattro categorie (le 4P di McCarthy):

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Distribuzione

²² Analisi tratta di www.uninews.unicredito.it, "moda: una crisi da interpretare", 27 ottobre 2004.

²³ Cfr.: MODINA S., Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004

6.5.1 Il prodotto ZARA

Con lo scopo di diversificare il suo approccio al mercato, Inditex dispone di otto catene di distribuzione di moda. Tutte condividono una stessa visione commerciale e gestionale: *“essere leader nel proprio segmento grazie ad un modello commerciale flessibile e seguire la vocazione alla partecipazione in campo internazionale²⁴”*.

Ognuna delle catene usufruisce tuttavia di grande autonomia nella gestione dei propri affari. Gli staff manageriali prendono decisioni commerciali autonome e secondo le modalità con cui amministrano le proprie risorse.

Tuttavia, l'appartenenza ad un gruppo diffuso in cinquanta paesi offre loro una quantità di sinergie organizzative e di gestione di conoscenze. Pertanto, ogni staff manageriale può concentrarsi sullo sviluppo del suo business sapendo che determinati elementi di supporto sono garantiti dall'esperienza nel gruppo.

Inditex, come casa madre, è responsabile dei servizi centrali corporativi, cioè quelli condivisi dalle otto catene che forniscono la crescita internazionale: l'amministrazione, l'uso della tecnologia logistica, la politica generale delle risorse umane, gli aspetti giuridici, la capacità finanziaria ecc.

Il primo dei marchi, e il più importante, è ZARA (www.ZARA.com). Il primo negozio risale al 1975 a La Coruña; è oggi presente in 64 paesi con una rete di più di 1.030 negozi situati in punti privilegiati delle principali città del mondo. La sua presenza a livello internazionale consente di concludere che non esistono frontiere che impediscano di condividere una stessa cultura del vestire.

ZARA è in linea con i cambiamenti della società e s'identifica al 100% con l'impresa madre seguendo le ultime tendenze di stilisti e compratori.

ZARA offre le ultime tendenze della moda con un'ampia gamma di prodotti a prezzo medio basso per un pubblico di uomini, donne e bambini; per questo motivo ZARA si mostra come un marchio molto competitivo. Il logo è

²⁴ Cfr.: PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), La moda "agile" di ZARA, 2003.

rappresentato da un rettangolo nero con iscritto il nome del marchio in bianco, la sede centrali si trova ad Arteixo (La Coruna).

Tabella 6.5: I numeri di ZARA per l'anno 2008

Numero di negozi	990
Volume di affari	5.352
% vendite internazionali	72,3
% in Inditex	65,3

Fonte: Dossier de prensa Inditex, 2008

6.5.1.1 Gli altri prodotti Inditex

La seconda catena è **Pull&Bear** (www.pullandbear.com). È stata creata nel 1991, si dirige ad un pubblico giovane di sesso maschile, solo nel 1998 è stata introdotta la linea anche femminile. Propone moda base e informale per ragazzi e ragazze tra i 14 e 28 anni a prezzi medio bassi. L'offerta d'abbigliamento, accessori, e prodotti cosmetici è completata da una gamma di servizi supplementari: musica, immagini video, bar, aree di videogiochi ecc. Questa catena si è estesa soprattutto in Medio Oriente e in Asia utilizzando il franchising, eccetto Spagna, Portogallo, Grecia e Belgio. Conta una rete di 467 negozi in 27 paesi. Il logo è rappresentato da un rettangolo nero con iscritta il nome del marchio in corsivo bianco. La sede centrale si trova a Narón (La Coruña).

Tabella 6. 6: I Numeri Di Pull&Bear Per L'anno 2006

Numero di negozi	467
Volume di affari	519
% vendite internazionali	40,2
% in Inditex	6,3

Fonte: www.pull&bear.com

La terza catena che si vuole riportare è **Massimo Dutti** (www.massimodutti.com). Acquisita da Inditex nel 1991 ma già presente nel mercato fin dal 1985; la sua proposta si dirige ad uomini e donne di ceto medio tra i 25 e i 45 anni. La catena è la più classica della compagnia e l'unica che ha un'immagine di marca. La maggior parte sono state concessi in franchising dato che era stata la politica iniziata dai suoi proprietari precedenti. Conta circa 400 negozi in 29 paesi differenti. Il logo è rappresentato da una scritta in corsivo del nome proprio del marchio. La sede centrale si trova a Tordela (Barcellona).

Tabella 6.7: I Numeri Di Massimo Dutti Nell'anno 2007

Numero di negozi	399
Volume di affari	614
% vendite internazionali	49,4
% in Inditex	7,5

Fonte: www.massimodutti.com

Bershka (www.berhka.com) è la quarta catena del gruppo creata nel 1998 come nuovo concetto sia di negozio sia di moda. Propone le ultime tendenze della moda per ragazze tra i 13 e i 23 anni e dal 2002 propone anche

una linea maschile. Il prezzo come nelle altre catene del gruppo rimane medio-basso. I negozi Bershka sono grandi, spaziosi, con un'estetica d'avanguardia e la volontà di costituire punti d'incontro tra la moda, la musica e l'arte di strada. La catena conta più di 433 in 24 paesi. Il logo è rappresentato da un triangolo nero con iscritto in stampatello piccolo il nome del marchio in arancione. La sede si trova a Tordela (Barcellona).

Tabella6.8: I numeri di Bershka nell'anno 2007

Numero di negozi	433
Volume di affari	798
% vendite internazionali	45
% in Inditex	9,7

Fonte:www.Bershka.com

Stradivarius (www.e-stradivarius.com) è la catena acquistata da Inditex nel 1999; avvicina ad un pubblico femminile più giovane le ultime tendenze in fatto di disegno, tessuti ed accessori. Il suo target si rispecchia nella moda giovane femminile tra i 15 e i 27 anni. Offre capi moda a prezzi medi-bassi. I suoi stores sono spaziosi e decorati in modo moderno e dinamico, offrono un ampio ventaglio di possibilità con uno stile informale e fantasioso. Oggi, se pur con un lento avvio, conta più di 304 negozi in 19 paesi differenti. Il logo è rappresentato da un simbolo che ricorda quello della metropolitana di Londra contenente la scritta Stradivarius in corsivo, dove la "S" ricorda una chiave di violino. La sede centrale si trova a Sallent de Llobregat (Barcellona).

Tabella 6.9: I numeri di Stradivarius nell'anno 2007

Numero di negozi	304
Volume di affari	428
% vendite internazionali	19,7
% in Inditex	5,2

Fonte: www.Stradivarius.com

Kiddy's Class è la catena specializzata in moda infantile. Oltre all'abbigliamento completa la sua offerta con altri prodotti, come i profumi o i prodotti cosmetici per i bambini. Il punto vendita è suddiviso in settori (maschile/femminile, età...) per semplificare l'acquisto da parte della clientela. Conta più di 195 negozi in 5 paesi. Il logo è rappresentato da un rettangolo grigio con iscritto in nome della marca in bianco e grigio. La sede centrale si trova ad Arteixo (La Coruña).

Tabella 6.10: I Numeri Di Kiddy's Class Nell'anno 2007

Numero di negozi	195
Volume di affari	182
% vendite internazionali	14,5
% in Inditex	2,2

Fonte: www.inditex.com

Una delle ultime catene create dal Gruppo Inditex è **Oysho** (www.oysho.com) che ha iniziato la sua attività nell'anno 2001.

Questo marchio porta la filosofia del gruppo sul settore della biancheria e dell'intimo maschile e femminile, offrendo le ultime tendenze di moda a qualità e buon prezzo. Ha più di 201 negozi in 12 paesi differenti. Il logo è

rappresentato da una scritta in corsivo nero del nome del marchio. La sede si trova a Tordela (Barcellona).

Tabella 6.11: I numeri di Oysho nell'anno 2007

Numero di negozi	201
Volume di affari	165
% vendite internazionali	35,1
% in Inditex	2

Fonte: www.oysho.com

In assoluto l'ultimo marchio nato in casa Inditex è la catena ZARA Home (www.ZARAhome.com). Specializzata in articoli per la casa, pone enfasi particolare sul tessile come biancheria da letto, da tavola e da bagno che si coordina con le stoviglie, posate, bicchieri ed oggetti di decorazione. ZARA Home offre design, qualità ed articoli innovativi a prezzi competitivi. Ha 152 punti vendita in 15 paesi. Il suo logo ricorda quello della catena madre ZARA. La sede centrale si trova ad Arteixo (La Coruña).

Tabella 6.12: I numeri di ZARA Home nell'anno 2007

Numero di negozi	152
Volume di affari	139
% vendite internazionali	35,4
% in Inditex	1,7

Fonte.: www.ZARAhome.com

6.5.2 Il prezzo

Il prezzo, come tutte le decisioni più importanti in azienda, è dettato dal Gruppo. L'azienda utilizza un sistema di *target pricing*, ovvero la segmentazione del prezzo in base ad un gruppo di consumatori, che la posiziona in un rango di prezzo medio-basso secondo le diverse catene e i diversi *target group*. Tuttavia il processo che sta dietro alla decisione del prezzo non è così facile, anzi la definizione del prezzo non è che la fase finale di un lungo processo di studio.

La fissazione del prezzo non dipende solo dai costi di produzione ma dall'analisi della concorrenza e dallo studio delle decisioni di scelta del consumatore, questa è la chiave per rendere sempre un capo competitivo²⁵.

Una volta deciso il prezzo si determina la percentuale di margine che si vuole ottenere nel mercato con il capo in questione che, in alcuni casi, viene modificato nel periodo dei saldi.

Tuttavia se si permette un cambio di margine, questo comunque deve riportare un beneficio all'azienda. In Spagna si fissano i prezzi base; negli altri paesi i prezzi vengono adattati di conseguenza con un aumento di prezzo che varia a seconda delle spese di trasporto e del margine concesso dalla concorrenza²⁶.

In alcuni Paesi, con mercati rischiosi e scarsa offerta, come ad esempio Messico e Venezuela, Inditex si posiziona in un segmento di mercato con elevato potere d'acquisizione. Si tratta quindi di associare i suoi negozi a negozi di lusso per poter fissare prezzi più alti cercando di captare una clientela più alta.

Prima dell'ingresso della moneta europea l'azienda era nota per lunghe etichette con segnalato il prezzo per ogni stato in cui veniva distribuita la

²⁵ Cfr.: CAPPELLARI R., *Il marketing della moda e del lusso* Carocci, 2006.

²⁶ Cfr.: PANTALONI A., *ZARA logra con la tecnologia reponer ropa en las tiendas dos veces por semana, el pais*, luglio 2001

merce. Dopo l'ingresso dell'euro, le etichette sono state ridotte e contengono solo la dicitura in euro, dollaro e yen.

Negli ultimi anni Inditex ha introdotto una nuova politica di prezzatura in loco, dove insieme alla merce, viene fornito anche un macchinario brevettato dall'azienda per l'etichettatura dei capi. Ora la moneta di riferimento del gruppo è l'euro. La fatturazione alle filiali viene fatta sempre in questa moneta.

Si nota, però il peso della moneta latinoamericana che ovviamente viene usata in gran parte per pagare gli affitti e le spese di manutenzione e il resto viene convertita in dollari.²⁷

Figura 6.2. Esempio di etichettatura fornita dalla Inditex.



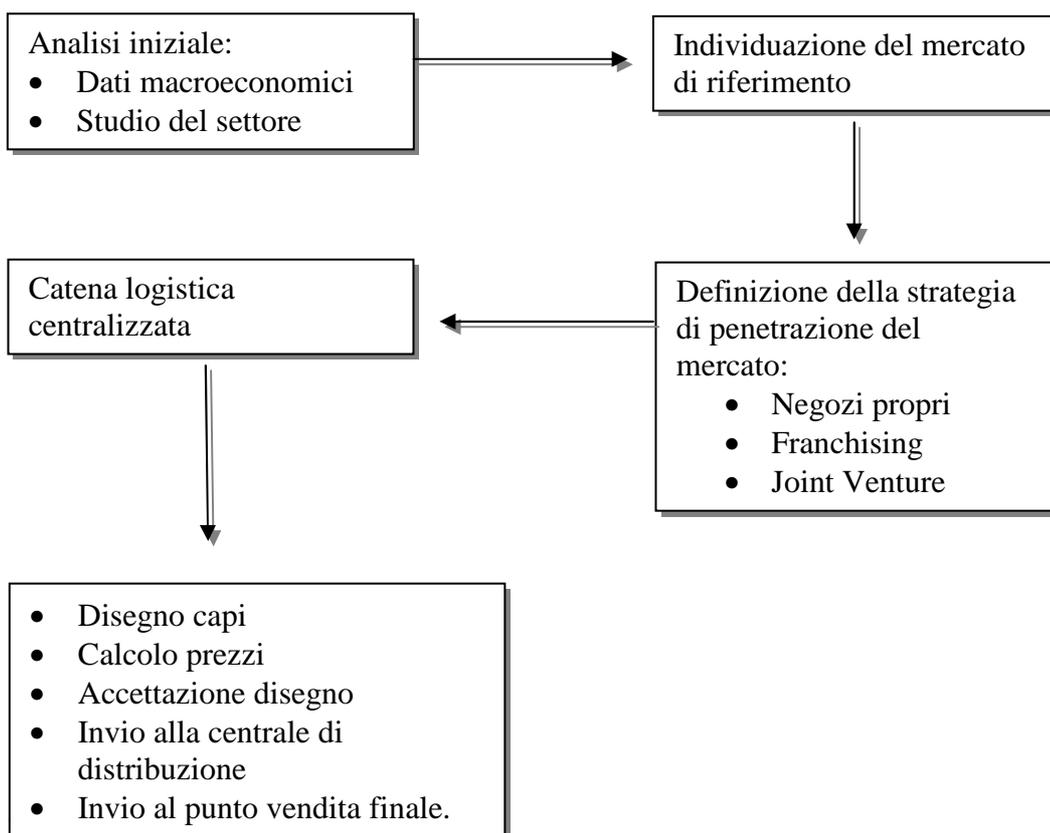
Fonte: www.inditex.com

²⁷ Cfr.: PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), La moda "agile" di ZARA, 2003.

6.5.3 La distribuzione

La selezione dei Paesi dove aprire un negozio presuppone un rigoroso studio per ogni caso (fig. 6.3):

Figura 6.3: Le fasi del processo distributivo di ZARA



La strategia di selezione si è sempre basata sulla ricerca di mercati simili con poche barriere d'entrata e con un livello base di sviluppo economico. In primo luogo si sono analizzati i dati macroeconomici e le possibili evoluzioni dell'economia del Paese per passare a valutare i redditi della popolazione, i salari per i dipendenti, il mercato immobiliare²⁸.

²⁸ Cfr.: CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press 2006.

Dopo questa prima analisi iniziale il Gruppo ha sempre effettuato uno studio attento del settore: mercato del tessile e i suoi clienti. Per questo motivo esistono i responsabili per lo sviluppo estero che analizzano le tipologie di negozi già presenti e raccolgono informazioni sulla forma di vendita, i prezzi, i gusti dei consumatori per quanto riguarda i capi d'abbigliamento e soprattutto la possibilità di immobili adeguati che siano situati in posizioni strategiche per l'azienda.

Il primo stabilimento che ZARA apre in un paese, generalmente è nella città più importante a livello commerciale che può creare un grande ritorno d'immagine. Questo primo negozio funge come preventivamente accennato da negozio pilota. Da questa prima analisi empirica si deduce la strategia futura e quindi le potenzialità reali del mercato. Una volta deciso quale mercato penetrare si decide anche in che maniera penetrarlo. La politica della compagnia è nota da molto tempo. Il Gruppo Inditex, se ne esiste la possibilità, preferisce entrare con negozi di proprietà, per avere un controllo totale. In alcuni casi però è necessario il contratto di *franchising* o di *Joint Venture* con alcuni soci locali²⁹.

La concessione di franchising viene generalmente data in paesi con piccoli mercati per caratteristiche legislative o burocratiche poco a favore (vedi la forte burocratizzazione dell'Italia) , o inoltre, per molte barriere all'entrata e rischi economici elevati. Con questo tipo di licenza si accede al mercato con il rischio che il consumatore non riconosca la marca e per questo motivo si tenta di mantenere il massimo controllo possibile sul *franchisee*. Viene in genere concessa una sola licenza per paese; il *franchisee* potrà poi procedere all'apertura di più negozi. L'Italia rappresenta un esempio di concessione di franchising; si tratta di un paese con un mercato dove la marca era completamente sconosciuta. L'ingresso con il *franchising* ha permesso di

²⁹ Cfr.: Ravazzoni R., Petruzzellis L., Strategie di Vertical Branding del sistemamoda italiano di alta gamma, Esperienze d'impresa, n. 1, 2004. - Saviolo S., Testa S., Le imprese del sistema moda, Il management al servizio della creatività, ETAS, 2006.

creare una situazione dove in caso di fallimento l'immagine non ne avrebbe risentito particolarmente.

Le Joint Venture invece si utilizzano per mercati più grossi e di particolare interesse per il gruppo come per il Giappone e la Germania³⁰. Inoltre la presenza di barriere di entrata nei mercati esteri spinge il gruppo alla ricerca di soci locali che possano apportare esperienza per il superamento di eventuali problematiche come l'impossibilità di accesso al mercato di immobili adeguati, le caratteristiche particolari per il sistema di distributivo ecc..

Inditex ha degli accordi di collaborazione con il Gruppo Otto Versand in Germania e con Bigi in Giappone.

La catena logistica di Inditex si caratterizza per la sua integrazione dal trasporto delle materie prime fino alla consegna nel punto vendita. Questo facilita il controllo e la sincronizzazione efficiente di tutte le attività, rendendo possibile la consegna rapida degli ordini.

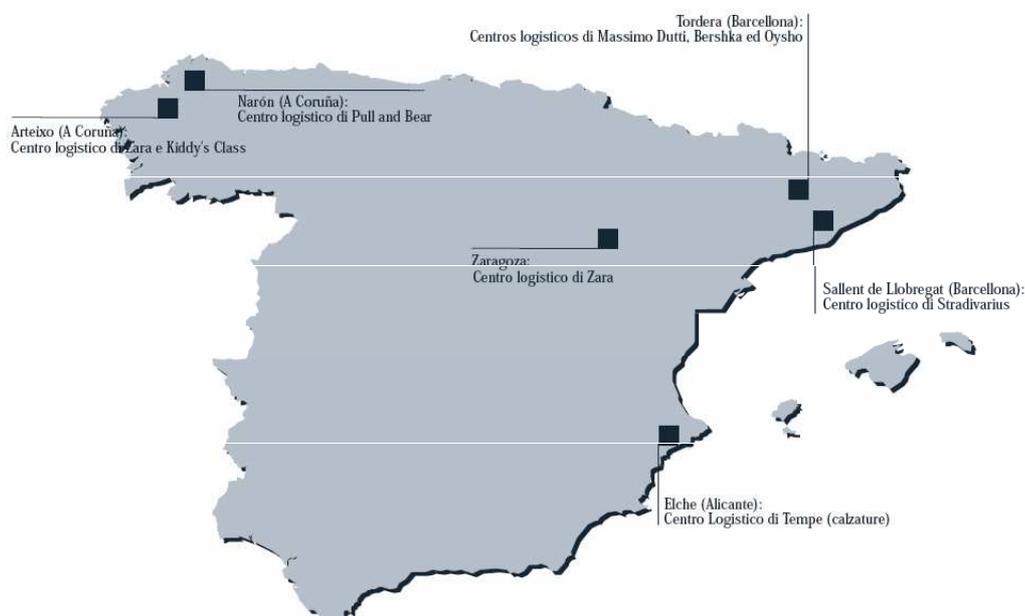
Questo sistema logistico centralizzato rende possibile l'eliminazione dell'inventario e permette la fabbricazione in tempo reale, proporzionando la capacità di risposta per aggiustare gli ordini nel tempo minimo. Sotto questo aspetto bisogna ricordare che questo è uno dei motivi per cui ZARA ha battuto la concorrenza in diversi momenti e guadagnato un'ampia fetta di mercato.

Due volte la settimana i negozi ricevono la merce nuova preventivamente sollecitata. Il processo di consegna è altrettanto rapido: tra le 24 e le 48 ore ZARA garantisce la consegna dalla Spagna al Giappone, attraverso corrieri via terra e via aerea dagli aeroporti di Santiago e Oporto. La velocità del sistema è fondamentale per la gestione del mercato e per il suo esito. Il gruppo controlla la rete di trasporto per minimizzare i tempi e i costi sia per i negozi diretti che per gli altri affiliati. La distribuzione si centralizza nei centri d'ogni catena che seguono tutti la stessa metodologia. La compagnia ottiene importanti risparmi anche nel non dover conservare la merce a lungo in

³⁰ Cfr.: KOTLER P., Marketing management, Addison Wesley Longman Italia, 2004.

magazzini addizionali ad eccezione del sud America sopraccitato. Il gruppo dispone di centri di distribuzione a Arteixo (La Coruna), Tordela Y San Querce del Vallés (Barcellona). Inoltre si sono iniziati i lavori per la costruzione di un nuovo centro logistico el Elche che si dedicherà in esclusivo alle calzature, un centro di distribuzione a Sallént (Barcellona) per la catena Stradivarius e un altro a Narón (La Coruna) per Pull&Bear. In Messico, Argentina e Brasile dispongono di magazzini dove depositano parte delle collezioni che saranno vendute nelle seguenti stagioni³¹.

Figura 6.4 : Posizionamento dei centri di distribuzione in Spagna



Fonte: Dossier Inditex 2006

Tutta la catena del Gruppo Inditex è strutturata similamente e i processi di decisione e controllo sono comuni. Il disegno dei capi si sviluppa nella catena centrale e poi viene adattato. Il dipartimento commerciale calcola prezzi, tessuti e margini per ogni capo. Una volta accettato il disegno, si invia alla fabbrica per il confezionamento per ottenere il prodotto terminato che

³¹ Queste informazioni sono prese dal sito www.inditex.com

nuovamente andrà alla centrale di distribuzione da dove poi sarà inviato al punto di vendita finale.

Ogni negozio è considerato come una piccola impresa con propri costi e previsioni di beneficio. I costi includono tutto quello che riguarda l'apertura e il mantenimento del personale e del locale. L'obiettivo di beneficio si fissa in base all'analisi macro e micro del paese e tenendo in conto l'esperienza conquistata in ogni mercato. Ogni negozio elabora il suo budget annuale per l'acquisizione di capi calcolati rispetto alle entrate previste. La flessibilità del sistema di gestione permette di aggiustare i calcoli nel momento in cui si verificano dei cambiamenti nelle previsioni. Quando gli obiettivi fissati non si realizzano si compie una profonda analisi delle motivazioni di non funzionamento insieme a tutto il personale³².

6.5.4 La promozione

Come in precedenza affermato il Gruppo Inditex ha deciso fin dalla sua nascita di non investire in pubblicità e di utilizzare il medesimo ammontare di denaro in altro modo. L'idea della pubblicità fin dalle origini è sempre stata improponibile. Il ciclo di produzione è troppo veloce e non permette la creazione di linee da pubblicizzare. Per poter seguire i ritmi dell'azienda, le cifre da spendere in pubblicità dovrebbero essere enormi e non rispetterebbero lo stile di un'azienda in continua evoluzione. Questo è dovuto principalmente al fatto che non esistendo collezioni fisse non si permetterebbe al gruppo di poter portare avanti una campagna per più di due settimane, periodo in cui il nuovo riassorbimento sarebbe già in negozio; se ne consegue inoltre che i costi in questo primo caso sarebbero elevatissimi. Per questo motivo l'investimento cade su altri metodi che aiutano l'azienda a farsi pubblicità, come ad esempio le spese d'affitto o acquisto di locali molto attraenti per aprire i futuri negozi. Devono, infatti, essere sempre ubicati in zone ad elevato transito, generalmente

³² Cfr.: PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), La moda "agile" di ZARA, 2003.

si situano in strade commerciali molto importanti di diverse città³³, o nei grandi centri commerciali. Si può dire che l'azienda investa in pubblicità indiretta proponendo negozi all'avanguardia e proponendosi sempre in prima linea per il cliente finale. I negozi, infatti, hanno sempre una metratura importante (quasi mai al di sotto dei 300 metri quadri) e vantano posizioni di tutto rispetto nelle vie più importanti delle capitali di tutto il mondo. Secondo Ortega questo è il miglior modo per farsi pubblicità.

6.6 La strategia di ZARA

Esula dallo scopo del presente lavoro, analizzare nel dettaglio il profilo strategico del gruppo Inditex, ed in particolare di ZARA, tuttavia può essere utile al fine di comprendere meglio la strategicità delle *vertical restrains*, capire quali sono i punti fondamentali che guidano le scelte di ZARA, e come gli accordi tra i diversi operatori della filiera facilitino il raggiungimento di tali obiettivi:

- **Ciclo produttivo breve:** ZARA risponde rapidamente alla domanda poiché conta su un processo di produzione in proprio. È un caso unico fra i giganti del tessile, abituati a sub-appaltare la produzione ad altre società, all'economia sommersa o ai paesi asiatici con regolamentazioni sul lavoro non proprio all'avanguardia. ZARA, come del resto gli altri brand del gruppo Inditex, invece, sub-appalta solo l'incastro finale dei componenti a fabbriche indipendenti vicine alla sua sede di La Coruña in modo da ottenere il tutto *just in time*. ZARA è campione dell'innovazione con il suo modello commerciale personale: tutte le fasi del processo produttivo, design, e produzione, sono realizzate dal gruppo stesso, con sede a La Coruña (in Portogallo). Di conseguenza, i tempi si accorciano, la flessibilità

³³ Cfr.: KINGS S., IN AAKER D., Brand Equity. La gestione del valore della marca, Franco Angeli, 1997.

aumenta e ZARA può esporre nuovi modelli in un lasso di tempo molto ridotto. A fronte dei circa nove mesi necessari all'industria dell'abbigliamento per far arrivare ai negozi una collezione, a ZARA bastano due o tre settimane. Questo significa niente stock e poco invenduto in caso di errore di tendenza. Non più una collezione primavera-estate e una autunno-inverno, ma tante microcollezioni a passarsi il testimone nel corso dell'anno, infatti ogni negozio riceve consegne due volte la settimana e ad ogni consegna riceve dei nuovi modelli. Dall'idea di un nuovo articolo alla sua presenza sul punto vendita trascorrono dieci, quindici giorni. Nessun competitore è lontanamente in grado di avvicinarsi a questa velocità di risposta.

- **Stesse collezioni in tutto il mondo:** «Le frontiere non impediscono la condivisione della cultura della moda»³⁴; ZARA propone le stesse collezioni in tutti i paesi. Il marchio è presente in sessantaquattro paesi.
- **Assenza di campagne pubblicitarie:** ZARA non fa pubblicità, con decine di migliaia di articoli disegnati ogni anno, con un *time to market* così breve il tradizionale *advertising* è impossibile, ma anche inutile: non serve fotografare il prodotto, presentarlo sulle riviste di moda. Serve invece raccogliere in tempo reale, attraverso un adeguato sistema informativo, le evoluzioni dei gusti dei consumatori per come si manifestano sul punto vendita. Le grandi firme della moda spendono in media il 3,5 % del loro giro d'affari per le campagne di comunicazione, mentre Inditex si accontenta dello 0,3 % ; servono stilisti capaci di fare '*cool hunting*', capaci di scovare precocemente i trend e di tradurli rapidamente in scelta dei tessuti ed in disegno.
- **Assortimenti costantemente allineati alle indicazioni della moda e ai risultati delle vendite:** il gusto si evolve di giorno in giorno, le

³⁴ Articolo sul web: www.girlpower.it, "Fashion low cost", Chiara Dal Ben, novembre 2006.

tendenze sono frutto del genio dei grandi stilisti, ma anche di comportamenti emergenti dal basso, frutto dell'inventiva di chi gli abiti li indossa. Le presentazioni semestrali delle collezioni, il riassortimento stagionale dei negozi appaiono tardivi a chi interpreta la moda come un gioco, e si diverte a cambiare di frequente il proprio look. ZARA risponde a questa domanda con articoli nuovi ogni settimana in ogni negozio del mondo. Dall'idea di un nuovo articolo alla sua presenza sul punto vendita trascorrono dieci, quindici giorni. Nessun competitore è lontanamente in grado di avvicinarsi a questa velocità di risposta. Così facendo i consumatori sono attratti a visitare i negozi per rimanere aggiornati sulle novità. Le percentuali delle persone che visitano i negozi ZARA almeno una volta al mese è pari al 43%³⁵.

- **Efficienza nei negozi:** chi entra nei megastore ZARA trova taglie e colori, ottima vestibilità degli indumenti con cartellini dai prezzi tradotti in tutte le valute. L'abbondanza di commesse per evitare code alle casse e la possibilità di provare senza problemi molti abiti nei camerini, rendono ancor più piacevole l'operazione acquisti. Anche gli ambienti di vendita sono gratificanti a livello superiore a quello dell'offerta. L'ambiente ZARA comunica eleganza; il cliente che entra in un punto vendita ZARA percepisce un'elevato grado di raffinatezza tipico di un punto vendita di fascia medio alta, acquistando però merce a prezzi da discount.
- **Focus su clienti target:** una alta percentuale di consumatori si percepisce come fanatici dello shopping, desiderosi di abiti alla moda per apparire in linea con le ultime tendenze. Inoltre, essi sono fortemente influenzati dai media e dalle 'celebrità'. In questo settore sono stati identificati due target principali: i cosiddetti "fashion

³⁵ PERGOLINI A., ORIGHI G.A., "Da zero a ZARA", Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

innovators”, che rappresentano il 16% del mercato, e i cosiddetti “*fashion followers*”³⁶. I *fast fashion retailers*, come ZARA, si rivolgono principalmente ai “*fashion innovators*”, persone giovani, interessate a come si vestono i propri idoli e con un reddito che permette loro di comprare abbigliamento alla moda con una certa frequenza.

- **Stabilimenti flessibili e logistica veloce.** I competitors confezionano dovunque, nel Magreb o in Romania o nel Bangladesh, o in Estremo Oriente. ZARA concentra la produzione in Galizia e nel nord della Spagna. Lavora anche con fabbriche della zona, ma produce in fabbriche proprie oltre il 60%.
- **Location ad alto traffico.:** L’impresa tende ad aprire con un *flagship store* che presenti tutto l’assortimento ed offra la più completa immagine della catena nel Paese di nuovo ingresso, salvo poi svilupparsi in localizzazioni centrali primarie e centri commerciali importanti con dimensioni differenti, ma con lo scopo di costruire in un periodo di media durata una rete capace di coprire le principali aree del Paese. Per garantire questo posizionamento, l’insegna spagnola utilizza una forte integrazione verticale, con tutti i prodotti disegnati dal centro stile situato a La Coruna e con un’organizzazione produttiva che le consente tempi di reazione alle domande ed evoluzioni del mercato per ora non uguagliati da nessuna altra azienda del settore abbigliamento.

³⁶ Articolo sul web: www.istud.it, “La rivoluzione del fast fashion”, Di caterina Carroli, Largo consumo.

6.6.1 Fattori critici di successo per ZARA

Quali sono le chiavi del successo di ZARA? Juan Carlos Cubeiro, direttore delle risorse umane di ZARA, rilasciò nel 2001 un'intervista nella quale sottolineò la presenza di 11 punti che, a suo parere spiegano come ZARA sia uno dei negozi spagnoli più conosciuti al mondo. Riporto i punti salienti dell'intervista in quanto a distanza di sei anni, tali fattori sono ancora oggi le determinanti effettive di tale successo.

In particolare, secondo Juan Carlos Cubeiro, i fattori chiave del successo di ZARA sono³⁷:

1. *Il trionfo della libertà*: Il presidente Ortega ha consacrato la sua impresa alla libertà; in primo luogo la libertà dei clienti stessi, che sono liberi di avere un contatto fisico con la merce senza essere presi d'assalto dalle occhiate delle commesse; la libertà di dipendenti dell'azienda, che propongono continuamente nuove idee.
2. *La necessità di opinioni*: In inditex tutte le istanze costituiscono suggerimenti. Le critiche positive sono richieste e riconosciute. Dall'opinione di più di 1000 negozi differenti della catena ZARA nasce una richiesta diversa due volte alla settimana.
3. *Il senso del valore*. Lo spirito della libertà e del valore ha guidato ZARA verso l'apertura di punti vendita non solo nazionali ma anche internazionali, tuttora settore in forte espansione.
4. *La prossimità del cliente*: Attualmente si parla della "generazione ZARA", dei clienti che propongono buona parte dei 22.000 modelli differenti, che mediamente una volta ogni tre settimane vanno a comprare.

³⁷ Fonte: www.anahicalderon.com.ar

5. *Il valore della comunicazione:* Tutto il linguaggio rappresenta un sistema di relazioni interdipendenti ed in forma di rete, detta Saussure. In Inditex la comunicazione è orale e il contatto diretto.
6. *La riservatezza della comunità:* Si segue la strategia dell'integrazione verticale; il novanta per cento della produzione si realizza in Europa, più costosa ma al tempo stesso concede di rispondere con più rapidità ai cambiamenti del mercato.
7. *L'orgoglio comune e l'umiltà individuale:* La flessibilità è una qualità comune ai membri del gruppo, il che richiede anche umiltà. L'orgoglio non è ammesso per criticare i competitors, l'unico orgoglio valido è il gruppo.
8. *La virtù dell'intrapendenza:* Gli stilisti devono vendere le proprie collezioni ai direttori commerciali e questi ai responsabili di negozio; non ci sono imposizioni.
9. *Il vantaggio di coltivarsi:* In Inditex conta molto lo sviluppo individuale. Si dice che Inditex paga un 50% in più rispetto ai competitors ma è anche vero che esige il 100%. Il turnover è bassissimo e tutti i dipendenti posseggono azioni dell'impresa.
10. *Il vantaggio della velocità:* di fronte alla progettazione tradizionale di una nuova collezione l'anno, ZARA risponde creando una collezione in tre settimane.
11. *L'amministrazione per uno scopo comune:* L'intuizione, così stimata nelle arti, è stata spesso disprezzata nel commercio; ciò non accade in ZARA. Inditex ha infranto per sempre le regole del mercato: libertà invece che ordine, velocità in contrasto con la progettazione standard, intuizione piuttosto che razionalità.

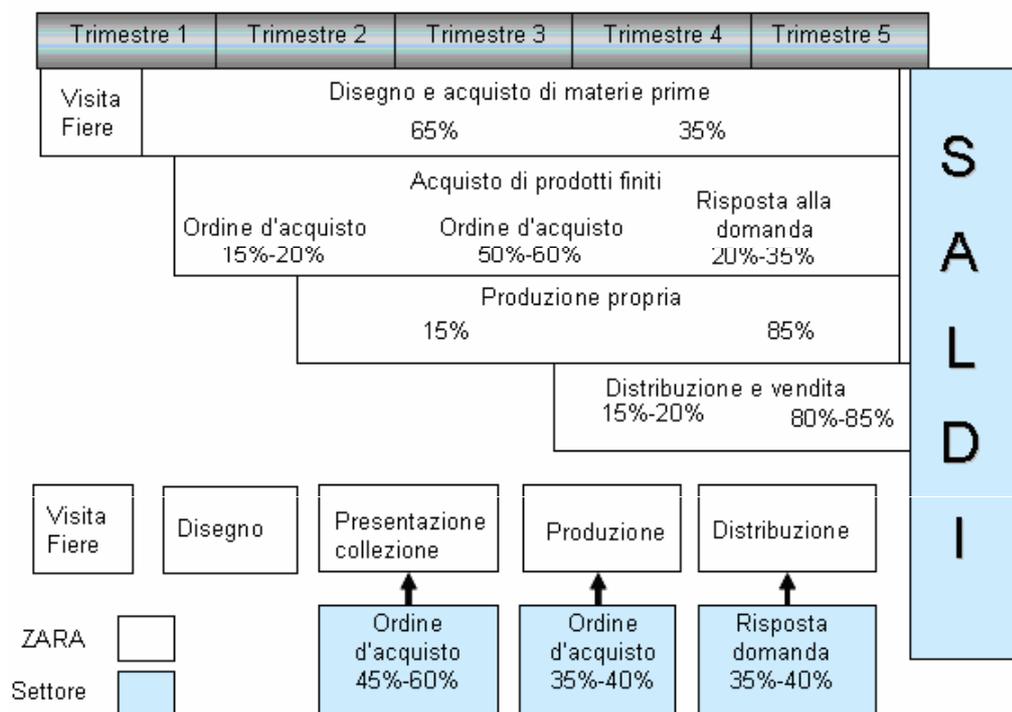
6.7 Approvvigionamento e logistica

La politica aziendale si fonda essenzialmente su una struttura operativa integrata, che permette di controllare l'intera filiera produttiva e di rinnovare parte dell'offerta anche due volte a settimana. Il management aziendale ritiene,

infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di "escasez y oportunidad" (scarsità e opportunità), si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare d'impulso, condizionata dal "timore" di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente.

I prodotti a marchio ZARA sono realizzati per il 60% circa in house . Le logiche di fondo e le fonti del vantaggio competitivo del "modello ZARA" possono essere desunte comparando la tempistica stagionale del ciclo completo delle attività produttive con i *benchmark* medi del settore (v. figura 6.5) ed analizzando lo schema generale dei flussi operativi³⁸ (v. figura 6.6).

Figura 6.5: cronogramma stagionale delle attività produttive

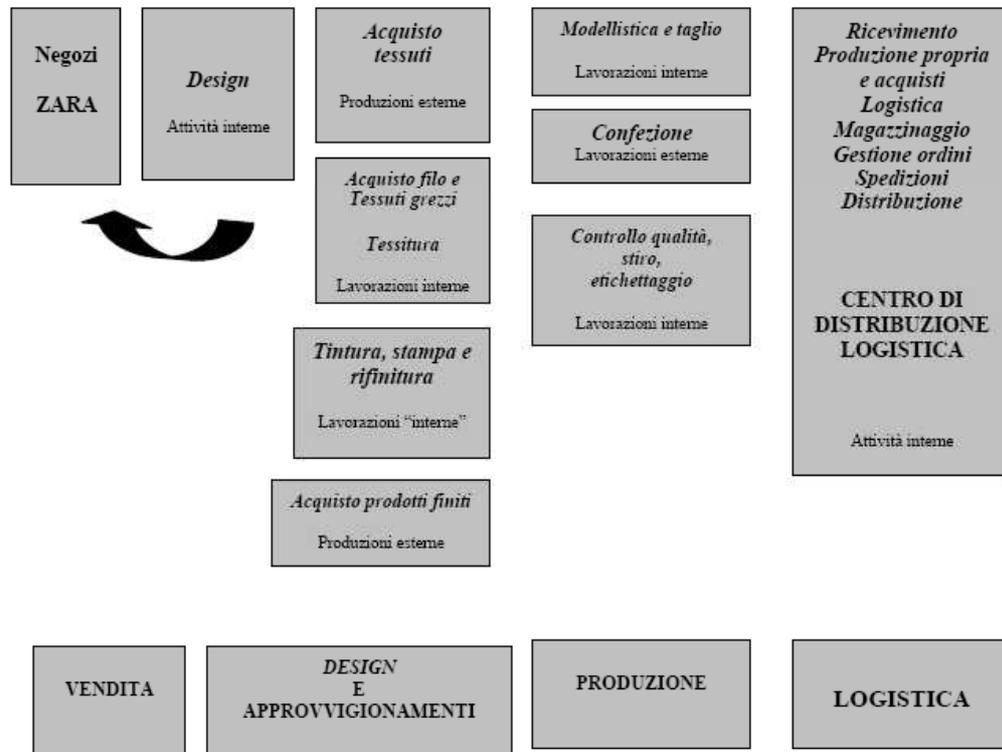


Fonte: Informativa annuale Inditex,

³⁸ Articolo sul web: Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Marketing e produzione nel pronto-moda: il modello ZARA, Roberto Vona, 2003.

Le attività di design e approvvigionamento materiali cominciano da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita, in modo da acquisire la disponibilità di circa il 65% del fabbisogno di tessuti, subordinando la definizione della restante parte agli andamenti di mercato. Gli ordini di prodotti finiti realizzati per intero da fornitori esterni al gruppo, si effettuano: per un 15-20% del totale da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione, per un 50-60% all'inizio della stagione, per poi completarsi durante le vendite al consumo, al fine di ridurre in modo sostanziale il "rischio moda". Allo stesso modo, anche la parte predominante della collezione confezionata internamente (circa l'85%) è prodotta sulla base degli andamenti delle vendite. Per quanto concerne, invece, le consegne ai punti di vendita, ad inizio stagione si spedisce la cosiddetta "collezione base", pari al 15-20% dell'offerta complessiva collocata solitamente sul mercato, che poi viene continuamente revisionata ed integrata con straordinaria rapidità sulla base delle informazioni commerciali raccolte "world wide" dai negozi della rete. Grazie a questa "ricetta", si riesce a comprimere in modo rilevante la quantità di prodotto venduta a prezzi scontati durante il periodo dei saldi. La compressione dei "tempi di approvvigionamento" dipende dalla capacità di governo dell'intera catena di fornitura, che consente all'azienda di "riassortire", apportando anche delle piccole modifiche se necessario, un prodotto di successo a marchio ZARA in 2 settimane, ovvero di lanciare sul mercato un articolo di nuova "creazione" in non più di 5 settimane (v. figura 6.6).

Figura 6.6: Schema generale dei flussi operativi



Fonte: Informativa Inditex.

Le fasi di progettazione e disegno dei capi e di approvvigionamento materiali e prodotti finiti competono al “Dipartimento Commerciale”, costituito da tre unità operative (“Disegno”, “Prodotto” e “Acquisti”), che lavorano in maniera integrata per gestire al meglio l’evoluzione delle tendenze della moda, la risposta commerciale delle scelte di assortimento e la catena di fornitura.

Le attività del personale responsabile del design si compongono delle seguenti fasi:

1. disegno e styling dei capi con scelta degli abbinamenti tessuto, colore ed accessori (ricerca stilistica);
2. rielaborazione computerizzata dei “bozzetti” per lo sviluppo puntuale di taglie e modelli (industrializzazione);
3. realizzazione dei prototipi per ciascun modello (prototipia).

Le fonti d'ispirazione dei designer di ZARA sono quelle “classiche” degli specialisti del pronto moda (servizi fotografici delle più note fiere mondiali di

settore, riviste di moda, ecc.), cui si aggiungono le informazioni raccolte quotidianamente all'interno dei punti vendita della rete.

Queste ultime sono preziose anche per il lavoro degli addetti al prodotto, che hanno il compito di analizzare il grado di successo delle collezioni e di stimolare gli altri componenti dello staff commerciale affinché studino e implementino tempestivamente gli aggiustamenti e le integrazioni più opportune sulla base degli andamenti di mercato.

Nell'approvvigionamento dei tessuti gioca un ruolo fondamentale Comditel, società con sede operativa in Spagna, di cui Inditex è proprietaria al 100%, che soddisfa circa il 45% del fabbisogno di tessuto finito e gestisce, in esclusiva per il gruppo, le seguenti attività: acquisto materie prime (principalmente filo) e trasformazione in tessuto, acquisto di tessuto non finito, tintura, stampa e rifinitura (con il supporto di Fibracolor, leader europeo nel settore, di cui Inditex è proprietaria al 39%). La restante parte degli acquisti di tessuto proviene da fornitori esterni al gruppo, localizzati in massima parte in Europa (95%) ed in misura marginale in Asia (4%) e America centrale (1%). La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli a più elevata rotazione, e su quelli con maggior rischio moda, per i quali sono stati effettuati gli investimenti di ricerca e sviluppo più rilevanti e che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della *brand image* del gruppo. L'assemblaggio dei capi viene gestito affidando il lavoro ad una fitta rete di laboratori esterni, localizzati in prevalenza in Spagna e Portogallo, dotati di un organico medio di 40-50 persone, cui il Gruppo Inditex fornisce i supporti tecnologici e logistici necessari per ottimizzare tempi di consegna e livelli qualitativi delle lavorazioni, che vengono comunque controllate e perfezionate (stiro, etichettatura) internamente.

La funzione logistica ricopre un ruolo fondamentale nell'ambito del mix di risorse, che contribuiscono a creare il vantaggio competitivo e il successo di ZARA. Tutto ruota intorno alla grande piattaforma distributiva di La Coruña, che rappresenta *l'hub* primario nel quale dapprima si concentrano sia i prodotti provenienti dagli stabilimenti del Gruppo sia quelli realizzati da

fornitori esterni (con poche eccezioni) per poi essere smistati in tutto il mondo³⁹.

Sul piano operativo, il *lay-out* del “magazzino” è diviso in due parti: una destinata alla merce “piegata” (maglie, camicie, ecc.) e l'altra destinata ai capi “appesi” (giacche, cappotti, ecc).

La struttura dispone di *sorter* automatici adibiti allo smistamento dei prodotti “stesi”, suddivisi e collocati “a scaffale” per tipologia, modello, taglia e colore, che vengono inviati alle macchine all’interno di appositi contenitori movimentati all’interno del magazzino mediante nastri trasportatori. In pratica, il *sorter* attinge allo stock per comporre e confezionare, con la massima velocità e precisione, gli ordini di merce da inviare ai negozi che (ad eccezione della spedizione “pre-stagionale” concepita ed implementata seguendo una logica di tipo push) vengono alimentati “on demand”, con cadenza regolare e prestabilita (due volte a settimana; martedì e venerdì in alcuni paesi, mercoledì e sabato in altri), con un lead time medio di consegna di 24- 36 ore in Europa e di 24-48 ore nel resto del mondo. La base logistica di Inditex movimentata ogni settimana oltre 2 milioni di capi, in larga maggioranza gestibili utilizzando tecnologie che permettono di raggiungere elevati standard di efficienza e di velocità. Naturalmente, anche la logistica in entrata del centro di distribuzione assume un’importanza fondamentale per assicurare regolarità al flusso a valle verso i punti di vendita; a tal riguardo la programmazione delle attività di produzione ha come obiettivo proprio la costituzione e il mantenimento di livelli di giacenza adeguati in termini sia quantitativi sia assortimentali.⁴⁰

6.8 Il concetto di “collezioni vive”

La risposta “in tempo” al continuo cambiamento della domanda di mercato, avviene mediante la produzione e la messa in vendita di un’offerta completa,

³⁹ Cfr.: PANTALONI A., ZARA logra con la tecnologia reponer ropa en las tiendas dos veces por semana, el pais, luglio 2001.

⁴⁰ Cfr.: PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), La moda agile” di ZARA, 2003.

disegnata giorno per giorno. Il tempo è una variabile strategica fondamentale in un sistema di produzione e di logistica strutturato intorno al just in time e all'eliminazione del magazzino.

Rispetto al modello tradizionale di due collezioni annue, ZARA introduce il concetto di "collezioni vive": prodotte, distribuite e vendute con la stessa rapidità con cui si modificano gli atteggiamenti e i comportamenti dei clienti⁴¹. I clienti sanno che ZARA rinnova l'offerta ogni settimana e visitano spesso i suoi punti vendita (11 volte all'anno rispetto alle 4 della concorrenza). Il management aziendale ritiene, infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di "*escasez y oportunidad*" (scarsità e opportunità), si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare d'impulso, condizionandola con il "timore" di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente⁴².

La caratteristica del sistema è l'integrazione verticale di tutte le fasi del processo, inclusa la produzione. Ortega aveva notato come i costi connessi alla realizzazione di un capo d'abbigliamento lievitino man mano che si procede dalla fase di design a quella di distribuzione, e aveva capito che controllando questi passaggi non solo si poteva risparmiare in denaro, ma anche guadagnare in velocità e flessibilità⁴³.

In un mondo come quello della moda, dove a dettare legge è un film appena uscito o l'ultimo video musicale, la velocità è tutto. E nessuno è stato più veloce di ZARA. Bastano meno di due settimane perché un capo disegnato dal team di stilisti di La Coruña arrivi in uno qualunque dei negozi sparsi in tutto il mondo, 12 volte più in fretta della concorrenza. Grazie alla brevità del suo lead time, l'azienda può permettersi di inviare un numero inferiore di pezzi in una più ampia varietà di stili e con maggiore frequenza. In questo modo, può rapidamente eliminare le linee che non vendono, evitando così intasamenti di

⁴¹ MANUEL TRINCADO, "Inditex. Seguimiento de los gustos y necesidades de los clientes", Internet: <http://www.winred.com> (11 gennaio 2002).

⁴² Cfr.: ROBERTO VONA, "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" ZARA", Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari Venezia, 28-29 novembre 2003. Internet: <http://www.global.factiva.com>.

⁴³ Cfr.: Dichiarazione riportata in Stryker McGuire, "ZARA va veloce", in La Repubblica, 9 ottobre 2001.

magazzino e svendite periodiche. Il modello “fast fashion” elaborato da Ortega ha dimostrato a tutti come la flessibilità del mercato e la snellezza delle scorte siano più importanti della manodopera a prezzi più bassi⁴⁴.

ZARA realizza oltre il sessanta per cento della produzione in fabbriche di sua proprietà. I tessuti, che arrivano dalla Spagna, dall’Oriente, dall’India e dal Marocco, vengono tagliati e colorati negli stabilimenti della compagnia, per essere poi confezionati, cuciti e rifiniti nelle cooperative e nei laboratori esterni, sparsi nella zona attorno a La Coruña. L’elevata percentuale di produzione propria rappresenta un modello unico nel settore dell’abbigliamento: una soluzione organizzativa, che consente a ZARA di rispondere con la massima rapidità alle sollecitazioni del mercato. Molti dei concorrenti subappaltano invece gran parte della fabbricazione.

Ortega, dimostrando invece che la velocità e la flessibilità contano più del prezzo in sé, ha letteralmente ribaltato il modo di condurre gli affari. Il fatto di presidiare direttamente il momento produttivo è ovviamente una potente arma nelle mani della compagnia, che riesce a contrattare vantaggiosamente prezzi, quantità, condizioni e tempi di consegna. L’elevato potere d’acquisto permette a ZARA di acquistare (a prezzi sensibilmente ridotti) partite di tessuti d’alta qualità, gli stessi utilizzati dalle firme più prestigiose. Tutto ciò, sommato al buon disegno che contraddistingue i modelli, dà a ZARA la possibilità di includere abiti di gran livello a prezzi tre o quattro volte inferiori a quelli delle grandi firme⁴⁵.

Il percorso produttivo si conclude presso la sede centrale di Arteixo, dove con l’ausilio di sofisticate architetture informatiche, i capi vengono controllati, stirati e imballati, prima di essere caricati sui camion, pronti a raggiungere i diversi punti vendita. Dai centri logistici di Arteixo e di

⁴⁴ Cfr.:Pergolini A., Orighi G.A., “Da zero a ZARA”, Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

⁴⁵ Cfr.: Fábrega, ZARA. El modelo de negocio de Inditex, cit., p. 100.

ZARAGOZA si distribuiscono prodotti quattro giorni a settimana, in modo tale che ogni negozio della catena riceva due spedizioni settimanali⁴⁶.

6.9 La gestione dell'informazione

Un altro elemento di forza è la gestione dell'informazione. Ortega ha chiaro, fin da subito, che la formula consiste nel “vendere gli abiti prima che si vendano”. Questa frase, all'apparenza poco chiara, racchiude in sé una filosofia commerciale rivoluzionaria: si deve produrre solo ciò che si vende, e per far ciò bisogna prestare attenzione a quello che la gente vuole comprare. Per riuscire in quest'impresa si utilizzano due fonti d'informazione: una esterna, attraverso i *designers* di moda, che sono obbligati a viaggiare alla ricerca delle nuove tendenze di mercato, ed una interna, rappresentata dagli stessi clienti, i cui suggerimenti e le cui richieste sono tenuti in forte considerazione⁴⁷.

A questo scopo, i punti vendita sono posti continuamente in contatto con la sede centrale ed in particolare con la *Dirección de Tiendas*, l'organo direttivo dei punti vendita, e con il *Departamento de Producción*, la ripartizione che si occupa del prodotto, integrati da professionisti che raccolgono, analizzano e smistano le informazioni relative a gusti e desideri della clientela, trasmettendole alla sezione di disegno dei modelli.

Questo flusso d'informazioni si realizza attraverso quattro canali⁴⁸:

1. tramite la cassa l'impresa riceve quotidianamente la fatturazione del negozio, quali prodotti ha venduto, quali no e l'evoluzione del magazzinaggio;
2. via telefono, fax o posta elettronica, al fine di trasmettere osservazioni e richieste concrete da parte dei clienti, che possono ripercuotersi nella configurazione dell'offerta di prodotto;

⁴⁶ Pantaloni A., “ZARA logra con la tecnología reponer ropa en las tiendas dos veces por semana”, in *El País*, 26 luglio 2001.

⁴⁷ PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), *La moda "agile" di ZARA*, 2003.

⁴⁸ Articolo sul web: *Il modello ZARA: punto vendita e collezioni vive*, Alessia Zanella, 2005

3. di persona, mediante le continue visite dei dirigenti dei diversi reparti della centrale;
4. mediante “Casiopea”, software sviluppato da Inditex, che mette il punto vendita in condizione di verificare in qualunque momento la disponibilità di prodotto, di visualizzare le immagini di ogni modello e di trasmettere l’ordine al centro logistico.

Il 40 % dei prodotti ruota continuamente, di modo che ci sia sempre qualcosa di nuovo. All’arrivo della merce, il responsabile di negozio decide quale tenere e quale rimandare indietro, se a suo giudizio non realizza le aspettative di vendita. ZARA propone ogni anno più di 12.000 modelli differenti, ma non ha rimanenze di magazzino.

Il lavoro di preparazione delle collezioni inizia, generalmente, un anno prima dell’arrivo della merce nei punti vendita, anche se è un’attività che continua nel corso di tutta la stagione.

Attualmente, più di duecento professionali disegnano per ZARA, viaggiando in tutto il mondo alla ricerca delle future tendenze. I disegnatori portano con sé telecamere e macchine fotografiche, per registrare tutto ciò che attira la loro attenzione. Raccolgono molte informazioni su come sono vestite le persone secondo i luoghi, l’ora e l’ambiente.

Nella sede centrale di Arteixo, tutte queste informazioni vengono rielaborate e confrontate con le tendenze messe in luce dalle passerelle più rinomate della moda. Il risultato di questo lavoro di ricerca costituisce la base per la creazione degli stili: tessuti, tagli, colori, dettagli. Ma non basta: nello stesso spazio fisico i responsabili dell’acquisto di materie prime lavorano “gomito a gomito” con i membri del *Departamento de Producto* e con i disegnatori dei cartamodelli. In questo lavoro d’equipe, che precede il processo industriale di produzione, il tempo gioca un ruolo fondamentale.⁴⁹

⁴⁹ Si veda Il modello ZARA: punto vendita e collezioni vive, di Zanella A., 2005

6.10 La fase dell'internazionalizzazione

Nell'anno 1988 vi fu il vero inizio dell'espansione del gruppo Inditex all'estero. Infatti, con un totale di 98 punti vendita, il mercato di casa risultava saturo e si doveva cercare un modo di rilanciare il prodotto per risollevarlo dalla situazione di maturità raggiunta nel mercato spagnolo.

Gli anni novanta si caratterizzarono per la continua espansione internazionale, specialmente della catena ZARA che continuava a guadagnare prestigio. Di seguito è riportato un elenco che rappresenta l'evoluzione del marchio ZARA nel mondo:

1975 - Spagna

1988 - Portogallo

1989 - Stati Uniti

1990 - Francia

1992 - Messico

1993 - Grecia

1994 - Belgio e Svizzera

1995 - Malta

1996 - Cipro

1997 - Norvegia, Giappone e Israele

1998 - Argentina, Regno Unito, Venezuela, Turchia, , Emirati Arabi e Kuwait

1999 - Olanda, Germania, Polonia, , Bahrein, Canada, Brasile, Cile, Uruguay

2000 - Qatar, Andorra, Austria, Danimarca

2001 - Puerto Rico, Giordania, Irlanda, Islanda, , Repubblica Ceca, Italia

2002 - El Salvador, Finlandia, Repubblica Dominicana, Singapore, Svizzera

2003 - Russia, Malesia, Slovenia, Slovacchia

2004 - Hong Kong, Marocco, , Estonia, Lettonia, Lituania, Ungheria, Romaniaa

2005 - Filippine, Tailandia, Monaco, Costa Rica, Indonesia

2006 - Serbia, Cina Continentale, Tunisia

2007 - Guatemala

Seguendo una strategia di segmentazione del mercato nazionale attraverso lo sviluppo di nuove linee (Pull & Bear, kiddy's Class, Massimo Dutti, Bershka etc.) e di espansione in quello internazionale, ZARA aprì nel 1989 il primo negozio fuori dalla Spagna a Oporto⁵⁰, città industriale del Portogallo. Anche se si trattava di un mercato straniero si seguiva la stessa strategia di prossimità geografica e similitudine di mercato specialmente con la Galizia. Questa prima esperienza “fuori porta” portò un ampio riconoscimento all'azienda che nel 1993 fatturò più di 12.000 milioni di *pesetas* di cui 1.200 di utile netto.

Nel frattempo la linea di espansione proseguiva e nel 1990 si aprirono i primi negozi a New York e a Parigi, punti strategici per il mercato della moda ma soprattutto rappresentavano un punto di partenza chiave per la conquista dell'America e dell'Europa. Gli Stati Uniti rappresentavano quindi un mercato potenziale di 265 milioni di consumatori, con un reddito pro-capite tra i più alti nel mondo e con un gusto orientato alla moda europea molto elevato; situazione che Ortega non si fece scappare. Tanto Amancio Ortega come il gruppo direttivo condotto da Josè Maria Gonzalez erano coscienti del fatto che penetrare un mercato così grande non sarebbe stato facile. Grandi catene americane come *The Gap*, *The Limited*, *Structure*, ricoprivano un segmento molto ampio del mercato a cui ZARA si voleva dirigere; inoltre queste catene potevano già sfruttare enormi economie di scala visto l'importazione dai paesi asiatici a cui, in diversi casi, veniva affidata tutta la fase produttiva.

Il 1991 fu segnato dall'apertura del primo negozio nel centro commerciale di New York al numero 750 de la Lexington Avenue a Manhattan. In principio la compagnia pensò addirittura in possibili perdite dovute ai grandi costi iniziali per lo spostamento della merce e per l'affitto dei locali. Così fu, infatti, nel 1992 si contarono perdite nel mercato americano per 173 milioni di *pesetas* e nel 1993 arrivarono a 190. Nonostante ciò data

⁵⁰ Cfr.: Maria José Diéguez “La internacionalización de la empresa familiar gallega: un estudio de caso: la Internacionalización de inditex ” redatto per la Dirección Regional de Comercio Galicia; www.geocities.com

l'importanza strategica del mercato statunitense, l'impresa valutò l'idea di tenere un negozio aperto in una città così importante per la moda, soprattutto perché aumentava la notorietà dell'azienda⁵¹.

Infatti, la perdita fu considerata come un modo di investire nella ricerca di mercato a scopo di migliorare la strategia di penetrazione dello stesso futuro prossimo. Certamente una scelta azzardata ma allo stesso tempo ottimale visti i risultati poi conseguiti. Alla fine del 1995 il gruppo già disponeva d'atri tre negozi aperti nella stessa città con ulteriori richieste d'apertura in altre città come San Francisco e a Chicago.

La penetrazione di ZARA in Messico nel 1993 si realizzò attraverso una Joint Venture con un gruppo messicano che gli permise di raggiungere un fatturato di 2.160 milioni di pesetas già nel primo anno. Fino a questo momento il prodotto era ancora prodotto interamente alla Coruña.

Nel 1994 ZARA iniziò un piano d'espansione anche in Belgio con negozi aperti nei principali nuclei urbani come Amberes, Bruxelles, Bruges, Gent e Liegi. La fatturazione iniziale fu di 1.281 milioni di pesetas. Partiva così il piano di ricoprire la zona del Belgio e della Francia con più negozi.

La penetrazione della Francia fu in ogni caso molto difficile; infatti, il mercato francese rappresenta da sempre un mercato di prova per molte imprese tessili. Nel frattempo preso atto delle esperienze altrui, ZARA si consolidò ampiamente in questo mercato, con forma lenta ma regolare raggiungendo nel 1994 una vendita di 6.600 milioni di pesetas. Le filiali francesi rappresentano oggi una tra le maggiori fonti di reddito per l'intero gruppo.

Alla fine del 1995, ZARA aveva aperto 35 negozi, senza contare lo sviluppo ambizioso della rete che poteva già essere paragonata a quella spagnola. Nel 1996 aprì altri 35 negozi con l'obiettivo di raggiungere 100 punti vendita alla fine del 1997. L'interesse di consolidare la catena in questo paese viene spiegato soprattutto per la ricerca di diversificazione delle vendite a

⁵¹ Cfr.: Pergolini A., Orighi G.A., "Da zero a ZARA", Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

livello internazionale e per il fatto che questo mercato serviva come ulteriore banco di prova per le successive espansioni all'estero, specialmente per altri paesi del nord Europa. Da qui si iniziò la penetrazione verso Italia, Scandinavia, Germania e infine anche Cuba.

La penetrazione in Italia arriva attraverso un accordo di Joint Venture con il gruppo bergamasco Percassi nonché franchisor di Benetton. Per l'imprenditore spagnolo il nostro paese rimaneva difficile da penetrare per motivi burocratici di licenze. Tuttavia ZARA nel 2001 è riuscita a stabilirsi nel mercato milanese e ha aperto le porte il 9 Aprile 2002 al civico 11 di Corso Vittorio Emanuele. Così riportano l'evento alcuni periodici telematici:

“Fino ad ieri, per la maggior parte degli italiani, ZARA era solo una città dell'ex Jugoslavia: dal 9 aprile i milanesi hanno scoperto un nuovo mondo. ZARA, catena d'abbigliamento spagnola conosciuta a livello internazionale per l'ottimo rapporto qualità-prezzo, è stata sdoganata in Italia con un negozio a Milano, la capitale della moda[...]”⁵²”.

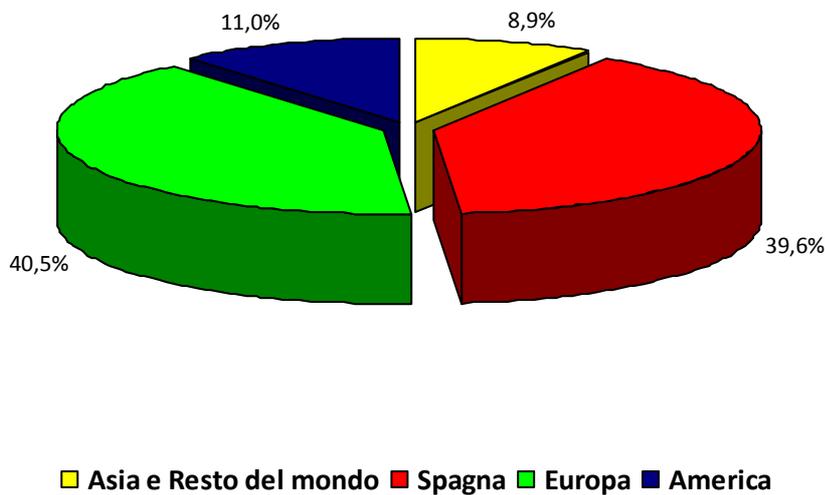
Nel 2002, nel mercato internazionale esistevano già diretti competitori per il marchio spagnolo: in America The Gap, in Germania C&A, nel Regno Unito The Next mentre Spagna le maggiori catene rivali erano rappresentate da El Corte Inglés e Cortiefiel. Il primo è un grande magazzino che si posiziona su una fascia di prezzi molto elevata e per questo motivo non ha mai fatto grande concorrenza a ZARA. Il secondo, tendendo a fasce di prezzo più contenute, rispecchiava una minaccia più concreta. Tuttavia differiva in altre caratteristiche, in primis era diretto a un target tra i 20 e i 40, in secondo luogo aveva una politica di prezzo più alta rispetto a ZARA, e uno stile che richiamava l'attenzione più del cliente lavoratore che del giovane sportivo. Questo diede modo a ZARA di poter sviluppare le sue linee in maniera da ricoprire quel segmento di mercato non ancora saturo.

Oggi si vantano i seguenti numeri a livello mondiale:

⁵² Fonte articolo sul web: www.news2000.libero.it , “Se non è caro è meglio”, di Tintora, B., aprile 2002.

- Punti vendita ZARA pari a 1037;
- Punti vendita degli altri brand pari a 2250;
- Totale punti vendita gruppo Inditex pari a 3287⁵³.

A livello mondiale i punti vendita ZARA sono così distribuiti:



Fonte: elaborazione propri su dati da www.inditex.com

6.11 I principali competitors

I *competitors* diretti di ZARA possono ricondursi principalmente a due grandi gruppi, l'italiana Benetton e la svedese H&M.

Il Gruppo Benetton nasce nel 1965 a Ponzano Veneto in provincia di Treviso. Nel 1955 Luciano, il maggiore dei fratelli Benetton, venne assunto in un rinomato negozio d'abbigliamento a Treviso, noto come Dellasiega, dove ebbe l'opportunità di verificare di persona le tecniche di vendita e le esigenze del cliente. Fu il primo a realizzare come la gestione tradizionale non venisse incontro al consumatore: la merce non era esposta, ma raccolta all'interno di scatole che rendevano possibile l'accesso solo al commesso che doveva rendersi interprete dei gusti e delle esigenze di chi aveva di fronte.⁵⁴ Luciano, ebbe una geniale intuizione sul mercato dell'abbigliamento: l'idea di

⁵³ Dati da Sito internet gruppo Inditex, www.inditex.com, aggiornati al 20 luglio 2007.

⁵⁴ Cfr.:FAVERO G., Benetton, i colori del successo, Egea editore, Milano, 2006.

avvicinare il cliente alla merce e ascoltare le sue richieste per migliorare il prodotto. Oggi il Gruppo Benetton è presente in 120 Paesi del mondo. L'azienda ha una produzione totale di circa 130 milioni di capi l'anno. La rete commerciale di 5.000 negozi moderni nel mondo offre ai clienti servizi di alta qualità e genera un fatturato totale di oltre 1,9 miliardi di euro. Il suo core business è l'abbigliamento: il gruppo ha una consolidata identità italiana di stile, qualità e passione, che si riflettono nei marchi United Colors of Benetton, casual, Sisley, più orientato al fashion, Playlife, abbigliamento per il tempo libero, e Killer Loop, streetwear.

Valori come approccio etico, spirito multietnico e multirazziale, rispetto delle minoranze e dell'ambiente, sostegno dei diritti umani sono da sempre molto vicini al mondo Benetton. Attraverso la comunicazione, e con azioni tangibili, il Gruppo ha realizzato negli anni molte iniziative in collaborazione con enti ed associazioni riconosciute a livello internazionale.

Hennes and Mauritz, invece, è un gruppo svedese specializzato nella vendita al dettaglio di abbigliamento. L'idea commerciale che descrive la mission dell'azienda da sempre è "Moda e qualità al miglior prezzo", obiettivo che si raggiunge attraverso l'acquisto in grandi volumi, l'assidua ricerca dei mercati più convenienti su cui acquistare, un'organizzazione logistica molto efficace e l'assenza di alcun coinvolgimento di intermediari⁵⁵. H&M, questa ormai l'insegna definitiva della catena, vuole garantire al cliente una vasta gamma di articoli, studiando anche più linee per ogni target e garantendo un assortimento che varia dai capi più basic a quelli che seguono le ultime tendenze.

⁵⁵ Per approfondimenti sul gruppo si veda www.hm.com

Un'analisi riguardo al posizionamento di ZARA, Benetton e H&M è riportata nella tabella sottostante:

Tabella 6. 14: Posizionamento di ZARA e dei suoi concorrenti

PREZZO	Medio/basso	Medio/alto	Basso
QUALITA'	Medio/alta	Medio/alta	Medio/bassa
CONTENUTO MODA	Elevato	Basso	Elevato
FASCE DI ETA'	15-40 anni	12-40 anni	15-30 anni
SERVITE			
RICONOSCIBILITA' DEL MARCHIO	Elevata e globale	Elevata e globale	Buona
	ZARA	BENETTON	H&M

6.11.1 Benetton VS ZARA

Riguardo ai prodotti e al loro posizionamento, entrambi i Gruppi si presentano sul mercato proponendo un prodotto globale, definito come un prodotto che non subisce trasformazioni sostanziali per la penetrazione dei diversi mercati. In entrambe le aziende si è attuata una strategia di segmentazione del brand in diverse catene; si possono infatti riconoscere dei parallelismi nella gamma di prodotti offerti.

Benetton si identifica con il marchio principale e primo nato United Colors of Benetton Adults, Inditex invece, propone ZARA Classic. Entrambi i marchi si presentano sul mercato con delle linee per adulti però Benetton si caratterizza per una linea classica fatta di colori e tagli basici, ZARA azzarda con capi che riportano, a prezzi contenuti, tagli e modelli tratti dalle ultime tendenze dell'alta moda.

Oltre alle due linee principali, su cui le due aziende vengono spesso analizzate, esistono ulteriori catene degne di nota; le rispettive linee di abbigliamento bambino United colors of Benetton Kidds e Kiddy's Class; tuttavia Benetton propone una moda semplice che punta ad entrare nella

cerchia delle aziende leader nel settore mentre la linea bambino spagnola non ha ancora richiamato grandi attenzioni e rappresenta solo il 2,2% del fatturato totale di Inditex.

Inoltre Benetton propone una linea di intimo chiamata Undercolors e presente sul mercato da un decennio, ZARA, invece arriva nel mercato dell'intimo solo nel 2001 con la linea Oysho. Undercolors propone un prodotto base che si alterna tra biancheria intima e capi mare con diverse colorazioni e di buona qualità. Il prezzo rimane medio alto e la mette in concorrenza con le innumerevoli catene italiane che propongono lo stesso prodotto a volte con qualità maggiore a prezzo più contenuto.

Questo lascia spazio alla catena spagnola appena nata che propone come sempre una moda aggressiva e spiritosa per tutte le età a prezzo decisamente contenuto. Per Benetton una linea importante è Sisley; Benetton sta investendo in questa catena aumentando il prezzo e la qualità, usando tessuti sempre più pregiati e ricercati; questo è sicuramente sufficiente per farla rientrare in un segmento di mercato totalmente diverso da ZARA.

All'interno del gruppo Inditex troviamo la catena Massimo Dutti. È una linea più classica, nata nel 1985, ma acquisita da Inditex solo nel 1995, che ad oggi mantiene una gestione spesso in franchising dovuta alla precedente gestione. Offre capi sia classici che sportivi per adulti, anche se il prezzo non sia eccessivamente elevato è la catena che alza le medie del gruppo.

Esiste inoltre il capo sportivo sia per il gruppo italiano che per quello spagnolo. Dove Playlife e soprattutto Killer Loop vantano un mercato fidelizzato di clienti e partecipano in molte manifestazioni sportive come sponsor, Pull&Bear ha ancora un mercato giovane ma in piena evoluzione. Anche in questo caso, la linea spagnola si posiziona su una fascia di prezzo più bassa.

Infine ZARA propone dal 2003 un nuovo marchio per la casa (ZARA home), sperimentato in casa Benetton, ma caratterizzato da fatturati ininfluenti. Nel primo caso la linea ha addirittura penetrato il mercato italiano seguendo l'onda della catena madre, Benetton ha distribuito accessori per la casa, direttamente in punti vendita e stands già esistenti senza considerare necessario

aprire centri specializzati. Da questa comparazione del prodotto risulta chiaro la differenza reale tra le due aziende da sempre paragonate, ma molto differenti.

Se Benetton da sempre si presenta sul mercato proponendo collezioni e rientrando nella categoria della produzione del programmato, basandosi su collezioni per il 60/65% della sua offerta, ZARA fa l'opposto; propone un prodotto in continua evoluzione che si affida per la maggior parte al così chiamato pronto moda. Mentre l'azienda italiana per anni ha prodotto delle collezioni standard rifornite di anno in anno, l'azienda spagnola ha sempre puntato sulla velocità e sulla realizzazione dei capi all'ultima moda.

Ulteriore parametro di confronto è rappresentato dalle diverse strategie di distribuzione. Le due imprese si presentano sul mercato con una strategia diversa; mentre Benetton fin dal principio adotta il franchising per la maggior parte dei suoi negozi, Inditex lo considera solo per situazioni critiche in cui il mercato da penetrare non permetta altre soluzioni. Si accomunano per l'utilizzo delle Joint Venture nei mercati orientali, ma con numeri totalmente differenti. Benetton è presente sul mercato dal 1965 e all'alba del 2007 dichiara 5000 negozi sparsi in tutto il mondo dove solo 80 risultano di proprietà. ZARA invece apre i battenti solo un decennio dopo e nel 2007 dichiara 3285 negozi. Questo, associato ai fatturati, mette in primo piano una situazione totalmente differente.

Benetton attraverso gli agenti, denominati anche master franchisee, gestisce una vasta rete di negozi; questi, dopo l'apertura e relativo investimento iniziale dell'agente, vengono ceduti a terzi che ne continuano la gestione.

Questo modo di gestire i punti vendita permette un controllo diretto iniziale da parte del gruppo attraverso gli agenti e permette il disinvestimento nel momento in cui il negozio è pienamente avviato. Negli anni questa strategia ha permesso la penetrazione capillare di molti mercati togliendo la responsabilità diretta al gruppo nei costi immediati. Tuttavia ha creato molti problemi intorno al ruolo dell'agente che spesso si ritrova con una posizione molto importante e poco controllabile dal punto di vista del Gruppo.

Oggi l'azienda si trova in difficoltà per la sostituzione di questa figura che per ovvi motivi generazionali non può più essere ricoperta da stretti collaboratori; per questo motivo si sta rivisitando tutta la strategia dei punti vendita investendo in molti megastore che rimangono di proprietà del gruppo. Al contrario, Inditex si propone da sempre sul mercato con grandi megastore di proprietà seguendo l'influenza americana. Questo induce a costi molto elevati iniziali, ma taglia le spese insite dei contratti di licensing; i fatturati confermano. Entrambi le aziende vantano una rete di negozi ben distribuita che, se da un lato permette di ampliare i mercati e i rispettivi fatturati, dall'altro richiede un elevato investimento per la quantità crescente delle risorse necessarie ad assicurare efficienza e organizzazione.

Sicuramente entrambi i Gruppi vantano una centralizzazione della distribuzione in sede e un'avanzata tecnologia di distribuzione. I rispettivi centri del La Coruña e di Castrette vantano un sistema automatizzato fatto di tunnel sotterranei e complessi macchinari che sono in grado di gestire tutti i centri produzione delocalizzati.

Benetton mantiene un contatto diretto via satellite con 80 uffici di rappresentanza nei 120 Paesi che gestiscono l'acquisizione degli ordini. Inditex, invece, è in collegamento internet con tutti i suoi punti vendita permettendo l'aggiornamento in tempo reale delle vendite e dell'uscita dei capi dal negozio. In entrambi i casi, l'investimento nell'automatizzazione è molto elevato e rappresenta la chiave insita del funzionamento dell'intero processo. Questo processo termina con la diretta distribuzione dei capi presso i punti vendita e questo aspetto differenzia non poco le due aziende⁵⁶. Ogni qual volta che si aumenta il numero dei negozi si rende necessaria l'implementazione della logistica per gestirli. Soprattutto si deve rendere sempre efficiente la distribuzione entro i termini promessi. Nel caso del continente americano, dovuto alla sua estensione, si può esigere l'immagazzinamento della merce per

⁵⁶ Cfr.: FAVERO G., Benetton, i colori del successo, Egea editore, Milano, 2006.

la sua posteriore distribuzione nei centri commerciali. Di fatto il gruppo spagnolo conta già diversi magazzini in Messico, Argentina e Brasile.

Benetton fin dagli anni novanta ha considerato in maniera seria il modo di velocizzare la distribuzione finale ai punti vendita, per questo motivo nel 1989 ha fondato una società specializzata nel trasporto di merci e documenti. Oggi riesce a garantire l'arrivo delle merci in 7 giorni in tutto il Mondo.

Inditex non è da meno. Vantando già il primato nella produzione veloce guadagna punti anche sui tempi di consegna che per essere in linea con tutta la sua strategia, devono essere molto bassi. Riesce a garantire la consegna in meno di 2 giorni in tutto il mondo.

Si può quindi concludere affermando che entrambe le aziende, internalizzano molti processi se pur la flessibilità nella delocalizzazione appare più marcata nell'azienda spagnola togliendo tuttavia punti alla qualità del prodotto finale.

Per quanto riguarda la variabile promozione, i due gruppi sono su fronti opposti. Dove Benetton affronta il mercato in maniera aggressiva puntando alla pubblicità istituzionale, Inditex non prende nemmeno in considerazione l'idea di proporre delle campagne pubblicitarie. È soprattutto dalla fine degli anni '80 inizio '90 che Benetton dà un'attenzione sempre maggiore alla comunicazione e all'immagine, a forza di campagne pubblicitarie di forte impatto e di sponsorizzazioni sportive prorompenti. L'esigenza d'innovazione nella comunicazione è strettamente legata all'internalizzazione, che rischiava di portare un indebolimento dell'immagine. Da qui la tendenza a sottolineare nelle pubblicità il marchio più che il prodotto. La collaborazione con Oliviero Toscani iniziata nel 1984 con la campagna "*All the colors of the world*" ha grande successo sia pur con grossi sforzi finanziari. Il grande successo fa sì che il tema della multirazzialità diventi parte integrante del marchio UCB.

Nello stesso periodo ZARA si faceva spazio nel mercato dell'abbigliamento solo attraverso l'apertura di grossi centri di distribuzione dove il prodotto si faceva pubblicità da solo. L'idea della pubblicità fin dalle origini è sempre stata improponibile. Il ciclo di produzione è troppo veloce e

non permette la creazione di linee da pubblicizzare. Per poter seguire i ritmi dell'azienda, le cifre da spendere in pubblicità dovrebbero essere enormi e non rispetterebbero lo stile di un'azienda in continua evoluzione. Per questo motivo la scelta di Inditex è stata molto diversa.

Il gruppo investe in pubblicità indiretta proponendo negozi all'avanguardia e proponendosi sempre in prima linea per il cliente finale. I negozi, infatti, hanno sempre una metratura importante e vantano posizioni di tutto rispetto nelle vie più importanti delle capitali di tutto il mondo.

6.11.2 H&M VS ZARA⁵⁷

A differenza di molte concorrenti H&M non ha scelto di creare insegne diverse per tipologia di merci (in base all'elemento moda o alla fascia di prezzo come fanno le sue concorrenti Gap Inc. e Inditex) o a seconda del target, ha invece mantenuto lo stesso brand, sia che il punto vendita si proponga ad una sola fascia di consumatori sia che si rivolga a tutte quelle contemplate dal gruppo. Questo avviene, senza distinzioni, in tutti i paesi in cui la catena ha fatto il suo ingresso; l'internazionalizzazione è avvenuta, infatti, proponendo un solo brand relativamente ai punti vendita, contemplando però, all'interno di esso, un'offerta di prodotto molto variata con brand diversi a seconda del tipo di consumatore che si vuole attrarre. A differenza di ZARA, H&M vende anche una propria linea di prodotti di make-up, per la cura della pelle e del corpo.

L'assortimento viene rinnovato costantemente con nuovi colori, profumi e prodotti che rispecchiano gli ultimi trend. By H&M è la linea di prodotti per il trucco e la cura della pelle sviluppata da H&M. Creata per donne e uomini che seguono la moda, comprende un vasto assortimento di cosmetici in colori accuratamente coordinati e aggiornati a ogni cambio di stagione. La gamma include anche prodotti per il corpo e accessori come spazzole, trousse e necessaires.

⁵⁷ Tutte le informazioni relative ad *Hennes and Mauritz*, sono state reperite dal sito del gruppo www.hm.com.

Da un punto di vista organizzativo H&M non ha integrato la produzione. Non si sfruttano, dunque, i vantaggi derivanti da economie di scala, ma si acquista all'esterno per ridurre i costi fissi e poter mantenere maggior flessibilità. H&M ha circa 20 uffici di produzione in tutto il mondo, acquista capi e altri prodotti da circa 700 fornitori indipendenti situati principalmente in Asia e in Europa.

Il reparto acquisti pianifica l'assortimento, ma gli aspetti pratici sono gestiti dagli uffici di produzione di H&M. Gli uffici di produzione, in cui la maggior parte dello staff è composta dalla popolazione locale, sono sempre in contatto con i fornitori. Gli uffici di produzione si assicurano che gli ordini siano affidati al fornitore giusto, che le merci siano prodotte al prezzo corretto, che siano di buona qualità e che vengano consegnate al momento giusto. Svolgono inoltre i controlli necessari a garantire che le condizioni di lavoro presso gli stabilimenti di produzione siano buone.

Anche i controlli di sicurezza e qualità effettuati sulle merci si svolgono presso gli uffici di produzione, attraverso accurati test che comprendono verifiche su restringibilità dei capi, torsione, durata dei colori e sul rispetto delle norme relative all'uso di sostanze chimiche.

Il *lead time* varia da due/tre settimane fino a sei mesi. È importante sapere quando è il momento di ordinare ogni articolo. Dal punto di vista di H&M, un *lead time* breve non è sempre l'opzione migliore, dal momento che il giusto *lead time* significa ottenere il giusto equilibrio di prezzo, tempi e qualità. Per quanto riguarda la promozione, ritengo sia la leva che differenzi maggiormente H&M da ZARA. Caratteristica della catena svedese sono le collaborazioni con importanti nomi della moda internazionale: da Lagerfeld a Stella McCartney. La catena di abbigliamento che fa dello slogan «assortimento continuo» la sua bandiera, nel 2004 ha ingaggiato lo stilista Karl Lagerfeld per dare un tocco di classe alle sue linee di abbigliamento femminile: la collezione H&M griffata Karl Lagerfeld fu messa in commercio nel mese di novembre 2004, producendo un incremento delle vendite pari al 24%.

Dopo lo stilista Lagerfeld, Hennes e Mauritz si sono rivolti ad una stilista donna, Stella McCartney che, con il suo stile fresco e moderatamente

sexy, unito all'attitudine sportiva ma chic, hanno convinto la casa scandinava a puntare su di lei. La figlia dell'ex cantante dei Beatles sostituisce l'illustre collega Karl Lagerfeld, che ha collaborato con case di moda del calibro di Chloe, Fendi e Chanel, subtrandogli con il suo stile sexy e al passo con le nuove tendenze. "Con questa collezione ho voluto avvicinarmi ad un pubblico più ampio per dare a tutti la possibilità di conoscere meglio me e le mie creazioni" ha dichiarato la stilista. Nel 2005 H&M ha collaborato anche con Elio Fiorucci per la creazione di costumi da bagno e accessori mare.

Nel 2006 si apre il sodalizio tra la casa di moda svedese e la cantante italo-americana Madonna; H&M ha lasciato a Madonna carta bianca per la realizzazione della linea "M by Madonna" entrata in commercio ad inizio marzo 2007 ad Honk Hong creando numerose code al di fuori dei negozi della catena svedese. Inoltre, nel luglio 2007 H&M ha siglato un accordo con Electronic arts, casa produttrice di videogames, lanciando un pack denominato "The Sims 2 H&M Fashion Runway" a cui sarà collegato "The Sims 2 H&M Fashion Stuff pack" che contiene la trasposizione delle collezioni estive del retailer svedese⁵⁸.

A differenza di ZARA, H&M distribuisce anche un Magazine, concepito come fonte di ispirazione e al tempo stesso strumento di comunicazione della filosofia H&M applicata alla moda. Offre ai lettori un cocktail di stile e ispirazione condito dagli ultimi trend in fatto di lifestyle. La rivista viene pubblicata quattro volte all'anno. È disponibile anche sulla pagina web dell'azienda. H&M Magazine, rivolto sia ai clienti sia allo staff, può essere visto come un invito a visitare il negozio e ha un ruolo cruciale nella costruzione del marchio a lungo termine.

⁵⁸ Sul fronte H&M la cosa si esprime con una specie di concorso. Infatti oltre a poter utilizzare gli abiti creati nel mondo virtuale del videogame, c'è un contest che consiste in una selezione delle migliori creazioni dei giocatori. Gli abiti possono essere sottoposti nel corso dell'estate in 6 collezioni e essere votati su www.TheSims2FashionRunway.com. Il vincitore finale si aggiudicherà la sfilata virtuale che verrà trasmessa in diretta online. Cfr.: Articolo sul web: www.theretailer.blogosfer.it,

H&M fa anche uso di affissioni come mezzo pubblicitario; le pubblicità di H&M sono create all'interno del reparto marketing centrale, in cooperazione con creativi esterni. Gli annunci sono quindi gli stessi per tutti i mercati, anche se la composizione del pacchetto di media cambia in base alle circostanze e le esigenze locali.⁵⁹

⁵⁹ Per ulteriori approfondimenti si veda www.hm.com.

Conclusioni

La scelta di dedicare una tesi esclusivamente alle restrizioni verticali della concorrenza ha una sua ragion d'essere nel fatto che le stesse condotte anticoncorrenziali (ad esempio l'imposizione di prezzi) determinano delle diverse considerazioni a seconda che esse avvengano verticalmente o orizzontalmente.

Dall'esame compiuto, nei primi capitoli, sembra essere emersa la presenza di un filo conduttore, rappresentato dal continuo sforzo degli organismi comunitari e dalla Autorità nazionali, nell'adeguarsi e nel rinnovarsi per cercare di raggiungere un difficile punto di equilibrio tra esigenze opposte, la salvaguardia del benessere collettivo un lato, e la flessibilità operativa delle imprese dall'altro. Infatti, proprio sul tema delle restrizioni verticali, si sono avute molte delle innovazioni più significative dal punto di vista normativo, basti pensare al Reg. n. 2790/99 e alla sentenza pronunciata in materia di *franchising*.

Si ritiene, pertanto, che il principio che meglio possa guidare l'Autorità antitrust sia quello della ragionevolezza nella valutazione dell'anticoncorrenzialità o meno delle condotte, principio che trova un suo corrispondente nella teoria di origine statunitense della *rule of reason*. Inoltre è importante notare come gli obiettivi perseguiti dall'Autorità garante siano mutevoli, e spesso dettati da situazioni contingenti (ragioni sociali, ambientali, politiche), ritengo, tuttavia, che uno dei concetti fondamentali, che deve guidare l'operato dell'Antitrust sia *“tutelare la concorrenza e non i concorrenti”* evitando, quindi, l'attuazione di provvedimenti che penalizzino le imprese con elevato potere di mercato, al fine di tutelare imprese più deboli,

purché tale potere sia conseguenza di una maggior efficienza operativa e non frutto di condotte anticoncorrenziali.

Con riguardo al profilo economico - industriale, credo che sia emerso in maniera chiara, il contributo positivo che le restrizioni verticali della concorrenza apportano al benessere collettivo, basti pensare alla problema della doppia marginalizzazione, al problema del *free-riding*, distorsioni generate da una struttura disintegrata verticalmente, ma che possono essere fortemente ridotte attraverso l'utilizzo delle restrizioni. Certo, come si è ampiamente ribadito, le restrizioni verticali non sono prive di effetti negativi, tuttavia ritengo che questo sia un giusto prezzo da pagare per poter beneficiare dei loro vantaggi.

La scelta di approfondire il settore della moda, non è stata dettata solo da una mia inclinazione personale verso questo settore, ma soprattutto dall'importanza che questo settore ricopre per l'economia nostrana, per le sue caratteristiche strategiche ed operative, nonché per utilizzo che in esso viene fatto delle restrizioni verticali.

Il settore moda infatti mi ha permesso di analizzare i vantaggi legati all'utilizzo delle restrizioni verticali in un ottica strategica, sottolineando quindi l'ulteriore contributo che esse danno alle imprese, eliminando le asimmetrie tra i diversi agenti economici posti a stadi diversi della filiera. Ritengo che l'utilizzo delle restrizioni verticali in un *business* i cui *value drivers* principali sono l'immagine, e la reperibilità dei prodotti, le restrizioni verticali rappresentino un'alternativa perfetta al più costoso e complesso processo di integrazione verticale. Formule contrattuali come il *franchising* e la concessione di vendita infatti, permettono di presidiare le fasi terminali della filiera, (la distribuzione) pur senza possedere una rete propria, tale problema è ancor più sentito se si parla di imprese internazionalizzate.

Il *franchising* infatti ha una impostazione che permette all'impresa produttrice, di controllare i prezzi praticati sul mercato finale, l'immagine dei punti vendita, l'assortimento dei capi all'interno degli *store*, la politiche promozionali, ecc. Non è un caso quindi che le principali imprese di moda sia

italiane che estere, sia di alta gamma che di *prêt-à-porter*, utilizzino tali formule per distribuire dei propri capi.

La scelta di approfondire il caso ZARA è stata una scelta che potrei definire provocatoria, infatti essa nasce come una impresa vocata all'integrazione, tuttavia utilizza le restrizioni verticali per aggredire quei mercati particolarmente problematici dal punto di vista burocratico, e caratterizzati da forte competitività, come appunto l'Italia. Al di là del contributo dato dell'analisi strategica, condotta su di una impresa esempio di eccellenza nel settore moda, più interessante è stato sicuramente il confronto con i suoi principali *competitors* Benetton e H&M, imprese, queste ultime, che si presentano come degne rivali del colosso spagnolo, pur adottando una politica, di produzione e distribuzione, diametralmente opposta rispetto a ZARA.

Quindi a termine di questo mio lavoro di sento di affermare che: gli effetti generati dall'utilizzo delle restrizioni o accordi verticali, siano più complessi di quanto sembri. Infatti, essi a differenza degli accordi orizzontali non compromettono il normale gioco competitivo, anzi migliorano il benessere collettivo garantendo una maggior efficienza allocativa; rappresentano inoltre una importante "arma" strategica che può essere utilizzata dalla imprese, indipendentemente dal settore in cui operano, per poter migliorar il presidio delle diverse fasi della filiera, replicando i vantaggi dell'integrazione verticale senza doverne però sostenere i relativi costi.

APPENDICE.

Interventi dell'autorità garante per la concorrenza e il mercato, nel settore della distribuzione moda.

Provvedimento n. 19940

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO
NELLA SUA ADUNANZA del 4 giugno 2009;

SENTITO il Relatore Professore Carla Bedogni;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la comunicazione della società Zara Italia S.r.l., pervenuta in data 18
maggio 2009; CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI Zara Italia S.r.l. (di seguito, Zara Italia) è una società attiva nella commercializzazione e distribuzione di capi di abbigliamento femminili, maschili e per bambino, di genere sia formale sia informale, casual, sportivo e c.d. *street wear*; di abbigliamento intimo; di articoli ed accessori per l'abbigliamento ed il tempo libero, calzature, cosmetici, occhiali, orologi, borse ed ombrelli; nonché di complementi di arredo per la casa, contraddistinti dal marchio "Zara" di proprietà del Gruppo Inditex, per il tramite di esercizi commerciali ad insegna "Zara", tutti di proprietà e specializzati nella vendita dei summenzionati prodotti. Zara Italia è una società interamente controllata dalla società di diritto spagnolo Inditex S.A., società holding dell'omonimo gruppo spagnolo (di seguito, gruppo Inditex), quotata alla Borsa di Madrid. Nel 2007, il gruppo Inditex ha realizzato a livello mondiale un fatturato consolidato di circa 9,4 miliardi di euro, di cui circa 4,1 miliardi di euro realizzati nell'Unione Europea e circa 559 milioni di euro in Italia. Oggetto di affitto è un ramo di azienda appartenente a Gallerie Commerciali S.p.A. (di seguito, Gallerie Commerciali) costituito da un esercizio commerciale sito in Sassari, all'interno dei locali del Centro commerciale "Azuni" in Piazza Azuni, munito delle necessarie autorizzazioni amministrative e comprensivo di beni materiali ed immateriali organizzati per l'attività di vendita al dettaglio di abbigliamento, calzature ed accessori per

l'abbigliamento (di seguito, il ramo d'azienda). Gallerie Commerciali è una società attiva nella costruzione, acquisto, permuta, gestione e locazione di immobili, impianti e attrezzature aziendali. E' attiva, inoltre, nella progettazione, realizzazione e gestione di gallerie commerciali. I dati di fatturato del ramo d'azienda oggetto dell'operazione, relativi al 2007, non sono disponibili.

II. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE L'operazione in esame riguarda l'affitto da parte di Zara Italia, per la durata di quindici anni, del ramo d'azienda di cui sopra, composto dai locali, dalle attrezzature e dai componenti d'arredo ivi presenti, dall'avviamento, dal diritto di godimento dei servizi comuni e delle infrastrutture del complesso commerciale, dal godimento ed uso *pro-tempore* per affidamento in gestione dell'autorizzazione amministrativa e dal contratto di locazione relativo all'immobile adibito all'esercizio dell'impresa. Tale operazione consentirà a Zara Italia di allargare la propria rete distributiva, acquisendo un ulteriore punto vendita per la commercializzazione dei prodotti a marchio "Zara".

III. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE L'operazione comunicata, in quanto comporta l'acquisizione del controllo di parte di un'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b*), della legge n. 287/90. Essa rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CE n. 139/04, ed è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge, in quanto il fatturato totale realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate è stato superiore a 448 milioni di euro.

IV. VALUTAZIONE DELLA CONCENTRAZIONE

a. ***Il mercato del prodotto*** Il settore interessato dalla presente operazione è quello della distribuzione al dettaglio di capi di abbigliamento e dei relativi accessori¹; in particolare il gruppo Inditex è attivo nella produzione, commercializzazione e distribuzione di capi di abbigliamento femminili, maschili e per bambino, di genere sia formale sia informale, casual, sportivo e c.d. *street wear* e relativi accessori, nonché di abbigliamento intimo, contraddistinti dai marchi di proprietà del gruppo, tra i quali Zara, Oysho, Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius. In Italia la distribuzione dei capi d'abbigliamento e degli accessori avviene attraverso due canali principali: i negozi tradizionali, spesso specializzati per tipologie di prodotto, e la distribuzione moderna. La distribuzione moderna si distingue da quella tradizionale al dettaglio innanzitutto per il servizio offerto al cliente: nei punti vendita della distribuzione moderna prevale infatti il libero servizio, mentre nei negozi tradizionali la vendita assistita. Inoltre la distribuzione moderna si caratterizza, dal punto di vista della tipologia dei punti vendita, per la grande superficie di questi ultimi e per la presenza di reparti dedicati a differenti categorie di prodotti (abbigliamento uomo, donna, bambino, abbigliamento intimo), mentre i punti vendita tradizionali sono spesso specializzati in una gamma ristretta di prodotti. Deve, tuttavia, osservarsi che i punti vendita di abbigliamento sono, ormai in misura significativa, negozi specializzati nella vendita di un unico marchio, i cosiddetti negozi “monomarca” (ad esempio Max Mara, Stefanel, Replay, Mariella Burani, Max & Co.), dove prevale il libero servizio, che permette al consumatore di scegliere autonomamente, ma allo stesso tempo assicura, qualora venga richiesta, la vendita assistita tipica dei negozi tradizionali. E’ necessario, inoltre, evidenziare come la disposizione in un unico punto vendita di

tutte le tipologie di prodotto non rivesta un'importanza determinante, in quanto i capi di abbigliamento e gli accessori, sono beni durevoli, di valore unitario elevato, che soddisfano vari bisogni: quello primario di vestirsi, ma anche un insieme complesso di altre necessità legate all'immagine individuale e sociale di una persona. Il consumatore è, dunque, disposto a visitare diversi negozi, comparandone le offerte in termini di qualità, prezzo e gusto, nonché a ripetere la ricerca per ogni articolo di cui ha bisogno. Sulla base di queste considerazioni, si ritiene, dunque, che la distribuzione moderna e i negozi tradizionali facciano parte del medesimo mercato.

- b. ***Il mercato geografico*** Dal punto di vista geografico, il mercato del prodotto ha dimensione locale. L'esatta delimitazione della dimensione geografica deve essere effettuata caso per caso sulla base della dimensione dei bacini di utenza dei singoli punti vendita delle imprese interessate e del loro livello di sovrapposizione. Ai fini della presente operazione, il mercato geografico coincide con la provincia di Sassari.
- c. ***Effetti dell'operazione*** Nella provincia di Sassari la quota di mercato detenuta dal Gruppo Inditex, nel 2007, risulta [*inferiore all'1%*]². Nel mercato in esame sono, altresì, presenti numerosi concorrenti tra i quali i principali sono Max Mara, Miroglio, Benetton, Coin e H&M. Vista la modesta entità di tale quota e la trascurabile incidenza dell'acquisizione di un ulteriore punto vendita nel mercato interessato, si ritiene che l'operazione oggetto della presente comunicazione non sia idonea a modificare le condizioni concorrenziali nel mercato della distribuzione di capi di abbigliamento e accessori nella provincia di Sassari.

RITENIAMO, pertanto, che l'operazione in esame non determina, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/90, la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante sul mercato interessato, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza;

DELIBERA di non avviare l'istruttoria di cui all'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90. Le conclusioni di cui sopra saranno comunicate, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, alle imprese interessate e al Ministro dello Sviluppo Economico. Il presente provvedimento verrà pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. IL SEGRETARIO GENERALE *Luigi Fiorentino* IL PRESIDENTE *Antonio Catricalà*

BOLLETTINO n°28/ 2009

ZARA ITALIA/RAMO D'AZIENDA DI CCDF *Provvedimento n. 18579*

AGCM NELLA SUA ADUNANZA del 3 luglio 2008;

SENTITO il Relatore Professore Carla Rabitti Bedogni;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la comunicazione della società Zara Italia S.r.l., pervenuta in data 6 giugno 2008;

CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI Zara Italia S.r.l. (di seguito, Zara Italia) è una società attiva nella commercializzazione e distribuzione di capi di abbigliamento femminili, maschili e per bambino, di genere sia formale sia informale, casual, sportivo e c.d. street wear, abbigliamento intimo, nonché articoli ed accessori per l'abbigliamento, inclusi complementi per l'abbigliamento, la casa ed il tempo libero, calzature, cosmetici, occhiali, orologi, borse ed ombrelli, contraddistinti dal marchio Zara di proprietà del Gruppo Inditex. La commercializzazione e la vendita dei prodotti per l'abbigliamento ed

accessori di abbigliamento avviene per il tramite di esercizi commerciali ad insegne “Zara”, tutti di proprietà e specializzati nella vendita dei summenzionati prodotti. Zara Italia è una società interamente controllata dalla società di diritto spagnolo Inditex S.A., che è la società holding dell’omonimo gruppo spagnolo (di seguito gruppo Inditex), quotata alla Borsa di Madrid. Nel 2007, il gruppo Inditex ha realizzato a livello mondiale un fatturato consolidato di circa 9,4 miliardi di euro, di cui circa 4,1 miliardi di euro nell’Unione Europea e circa 559 milioni di euro in Italia. Oggetto di acquisizione è un ramo di azienda di CCDF S.p.A., che sarà contraddistinto dal numero 34S e situato all’interno del complesso commerciale “Città Fiera” sito in Martignacco, Frazione Torreano (UD), munito delle autorizzazioni amministrative rilasciate dalla competente autorità comunale. Il ramo d’azienda sarà comprensivo di beni materiali ed immateriali, organizzati per l’attività di vendita al dettaglio di abbigliamento, calzature ed accessori per l’abbigliamento¹. CCDF S.p.A. è una società attiva nella promozione e nello sviluppo di centri commerciali, ivi compresa la gestione delle attività commerciali relative a tutte le tabelle merceologiche, l’affitto, il comodato di aziende e/o rami d’azienda e l’affidamento in gestione di reparto. CCDF è controllata congiuntamente da Finanziere Concorde S.A. e da Corio Italia S.r.l. (società appartenente all’omonimo fondo immobiliare di diritto olandese).

II. DESCRIZIONE DELL’OPERAZIONE L’operazione comunicata riguarda l’affitto da parte di Zara Italia, per la durata di undici anni, del ramo d’azienda di cui sopra², composto dai locali, dalle attrezzature, impianti specifici e dai componenti d’arredo che saranno ivi presenti, diritto di godimento dei servizi comuni e delle infrastrutture del complesso commerciale e dei suoi servizi, dal godimento ed uso pro-tempore per affidamento in gestione dell’autorizzazione amministrativa e dal contratto di locazione relativo all’immobile adibito all’esercizio dell’impresa.

III. QUALIFICAZIONE DELL’OPERAZIONE: L’operazione comunicata, in quanto comporta l’acquisizione del controllo di parte di un’impresa,

costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera b), della legge n. 287/90. Essa rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CE n. 139/04, ed è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge, in quanto il fatturato totale realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate è stato superiore a 448 milioni di euro.

IV. VALUTAZIONE DELLA CONCENTRAZIONE

Il mercato del prodotto

Il settore interessato dalla presente operazione è quello della distribuzione al dettaglio di capi di abbigliamento e dei relativi accessori. In Italia la distribuzione dei capi d'abbigliamento e degli accessori avviene attraverso due canali principali: i negozi tradizionali, spesso specializzati per tipologie di prodotto, e la distribuzione moderna. La distribuzione moderna si distingue da quella tradizionale al dettaglio innanzitutto per il servizio offerto al cliente: nei punti vendita della distribuzione moderna prevale infatti il libero servizio, mentre nei negozi tradizionali la vendita assistita. Inoltre la distribuzione moderna si caratterizza, dal punto di vista della tipologia dei punti vendita, per la grande superficie di questi ultimi e per la presenza di reparti dedicati a differenti categorie di prodotti (abbigliamento uomo, donna, bambino, abbigliamento intimo), mentre i punti vendita tradizionali sono spesso specializzati in una gamma ristretta di prodotti. Deve, tuttavia, osservarsi che i punti vendita di abbigliamento sono, ormai in misura significativa, negozi specializzati nella vendita di un unico marchio, i cosiddetti negozi "monomarca" (ad esempio Max Mara, Stefanel, Replay, Mariella Burani, Max & Co.), dove prevale il libero servizio, che permette al consumatore di scegliere autonomamente, ma allo stesso tempo assicura, qualora venga richiesta, la vendita assistita tipica dei negozi tradizionali. E' necessario, inoltre, evidenziare come la disposizione in un unico punto vendita di tutte le tipologie di prodotto non rivesta un'importanza determinante, in quanto i capi

di abbigliamento e gli accessori, sono beni durevoli, di valore unitario elevato, che soddisfano vari bisogni: quello primario di vestirsi, ma anche un insieme complesso di altre necessità legate all'immagine individuale e sociale di una persona. Il consumatore è, dunque, disposto a visitare diversi negozi, comparandone le offerte in termini di qualità, prezzo e gusto, nonché a ripetere la ricerca per ogni articolo di cui ha bisogno. Sulla base di queste considerazioni, si ritiene, dunque, che la distribuzione moderna e i negozi tradizionali facciano parte del medesimo mercato.

Il mercato geografico

Dal punto di vista geografico, il mercato del prodotto ha dimensione locale. L'esatta delimitazione della dimensione geografica deve essere effettuata caso per caso sulla base della dimensione dei bacini di utenza dei singoli punti vendita delle imprese interessate e del loro livello di sovrapposizione. Ai fini della presente operazione, il mercato geografico coincide con la provincia di Udine, nella quale si colloca il ramo d'azienda acquisito.

Effetti dell'operazione

Nella provincia di Udine la quota di mercato detenuta da Zara Italia, nel 2007, risulta *[inferiore all'1%]*³. Nel mercato in esame sono altresì presenti numerosi concorrenti tra i quali i principali sono Max Mara, Miroglio, Benetton, Coin e H&M. Vista la modesta entità di tale quota ed in ragione anche del fatto che il ramo d'azienda oggetto di acquisizione risulta allo stato inattivo⁴, si ritiene che l'operazione di concentrazione oggetto della presente comunicazione non sia idonea a modificare le condizioni concorrenziali nel mercato della distribuzione di capi di abbigliamento e accessori nella provincia di Udine.

RITENUTO, pertanto, che l'operazione in esame non determina, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/90, la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante sul mercato interessato, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza;

DELIBERA

di non avviare l'istruttoria di cui all'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90. Le conclusioni di cui sopra saranno comunicate, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge

n. 287/90, alle imprese interessate e al Ministro dello Sviluppo Economico.

Il presente provvedimento verrà pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Il Segretario Generale *Luigi Fiorentino* Il Presidente *Antonio Catricalà*

BOLLETTINO n° 26/ 2008

Provvedimento n. 9476 **BENETTON GROUP/JEAN'S WEST**

AGCM NELLA SUA ADUNANZA del 4 maggio 2001;

SENTITO il Relatore Professor Marco D'Alberti;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la legge 24 novembre 1981, n. 689;

VISTO, in particolare, l'articolo 19, comma 2, della legge 10 ottobre 1990, n. 287, ai sensi del quale, nel caso in cui le imprese non abbiano ottemperato agli obblighi di comunicazione preventiva di cui al comma 1 dell'articolo 16 della medesima legge, l'Autorità può infliggere alle imprese stesse sanzioni amministrative pecuniarie fino all'1% del fatturato dell'anno precedente a quello in cui è effettuata la contestazione;

VISTO l'atto della società Benetton Group Spa, pervenuto in data 2 marzo 2001;

VISTA la nota della società Benetton Group Spa, pervenuta in data 30 aprile 2001;

CONSIDERATO quanto segue:

I. Le parti: Gescom Srl (di seguito Gescom) è una società controllata interamente da Benetton Group Spa (di seguito Benetton) avente ad oggetto l'acquisto, la vendita, l'affitto di aziende commerciali, la locazione, il restauro, la ristrutturazione e l'affitto di beni immobili, la gestione di esercizi commerciali per la vendita di prodotti di abbigliamento ed accessori. Benetton è la società *holding* dell'omonimo gruppo operante nella produzione e commercializzazione di articoli di abbigliamento (contraddistinti da marchi di proprietà quali "United Colors of Benetton" e "Sisley") e di articoli accessori all'abbigliamento, per la casa e per il tempo libero (questi ultimi contraddistinti da marchi di proprietà quali "Nordica", "Rollerblade", "Killer Loop", "Prince" e "Playlife"). La produzione di tali articoli si svolge prevalentemente in Italia, mentre la commercializzazione dei prodotti è realizzata attraverso un'articolata rete commerciale in Italia e all'estero, costituita allo stato attuale per lo più da negozi di proprietà dei terzi. Il fatturato consolidato realizzato in Italia nel 1998 dal gruppo Benetton è stato di 1.317 miliardi di lire e di 1.392 miliardi di lire nel 1999. L'oggetto di acquisizione è costituito dal ramo di azienda sito in Roma, via Condotti 59, di proprietà della società Jean's West Srl dotato di autorizzazione per l'esercizio di vendita al dettaglio di beni di diverso genere (abbigliamento e accessori), nonché di avviamento commerciale. Non è disponibile allo stato alcuna informazione relativa al fatturato realizzato da tale ramo di azienda negli anni 1998 e 1999.

II. Descrizione dell'operazione di concentrazione

L'operazione comunicata-realizzata in data 31 gennaio 2001 e comunicata in data 2 marzo 2001-riguarda l'acquisizione di un ramo di azienda che, al momento della stipula del contratto di trasferimento, non svolgeva attività economica. Poiché tale ramo è dotato delle necessarie licenze per esercizi commerciali, Benetton ha aperto un

nuovo punto vendita destinato alla commercializzazione di prodotti del comparto abbigliamento informale e sportivo ed accessori con marchi di proprietà del gruppo Benetton. Tale punto vendita è gestito da una società interamente controllata da Benetton, Benetton Retail Italia Srl.

III. Qualificazione dell'operazione

L'operazione, in quanto comporta l'acquisizione di parte di un'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b*), della legge n. 287/90. Nel caso di specie, costituisce oggetto di acquisizione un ramo di azienda dotato di autorizzazione per l'esercizio di vendita al dettaglio di beni di diverso genere (abbigliamento e accessori), nonché di avviamento commerciale. Nell'ambito del contratto di trasferimento del ramo, il corrispettivo pagato remunera essenzialmente l'avviamento ed è previsto che la società venditrice si adoperi affinché l'autorizzazione alla vendita al dettaglio possa essere validamente trasferita in capo a Gescom Srl. A tali condizioni l'acquisizione del ramo di azienda ha consentito all'acquirente di aprire un punto vendita caratterizzato dai marchi Benetton in grado di produrre fatturato e di modificare, conseguentemente, le quote di mercato dell'impresa acquirente. Appare quindi coerente con l'applicazione della normativa a tutela della concorrenza che la disciplina del controllo delle concentrazioni si applichi anche al caso di rami di azienda che, sebbene inattivi al momento del trasferimento, sono idonei a produrre fatturato e quindi a modificare la posizione di mercato dell'acquirente. Può pertanto attribuirsi a tali rami di azienda la natura di "parte di impresa". Dalle informazioni fornite emerge che l'operazione in esame è stata realizzata in una data precedente a quella della sua comunicazione. L'operazione rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CEE n. 4064/89, così come modificato dal Regolamento CE n. 1310/97, ed era soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della

medesima legge, in quanto il fatturato realizzato a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla realizzazione della predetta operazione di concentrazione è risultato superiore alle soglie di cui all'articolo 16 della legge n. 287/90 previste al momento della realizzazione dell'operazione stessa (pari a 714 miliardi di lire nel 2000).

CONSIDERATO, pertanto, che l'operazione in esame non è stata preventivamente comunicata, in violazione del citato articolo 16, comma 1, della legge n. 287/90;

DELIBERA

- di contestare alla società Benetton Group Spa la violazione dell'obbligo di comunicazione preventiva, disposto dall'articolo 16, comma 1, della legge n. 287/90, dell'operazione di concentrazione relativa al ramo d'azienda descritto in precedenza;
- l'avvio del procedimento per l'eventuale irrogazione della sanzione pecuniaria di cui all'articolo 19, comma 2, della legge n. 287/90, nei confronti della società Benetton Group Spa, per l'inottemperanza all'obbligo di comunicazione preventiva dell'operazione di cui alla precedente lettera a);
- che il responsabile del procedimento è la dott.ssa Angela Siciliano;
- che può essere presa visione degli atti del procedimento presso la Direzione "C" dai legali rappresentanti della società Benetton Group Spa, ovvero da persone da essa delegate;
- che, ai sensi dell'articolo 18, comma 1, della legge n. 689/81, entro il termine di trenta giorni dalla notificazione della presente contestazione, gli interessati possono far pervenire all'Autorità scritti difensivi e documenti e possono chiedere di essere sentiti;

- che il procedimento deve concludersi entro 60 giorni dalla data di notificazione del presente provvedimento.

Il presente provvedimento verrà notificato ai soggetti interessati e successivamente pubblicato ai sensi di legge. IL SEGRETARIO GENERALE *Rita Ciccone*, IL PRESIDENTE *Giuseppe Tesauro*

BOLLETTINO N° 18/2001

Provvedimento n. 9208 (C4442) BENETTON GROUP/VARI

AGCM NELLA SUA ADUNANZA dell'8 febbraio 2001;
SENTITO il Relatore Professor Marco D'Alberti;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la legge 24 novembre 1981, n. 689;

VISTO in particolare l'articolo 19, comma 2, della legge 10 ottobre 1990, n. 287, ai sensi del quale, nel caso in cui le imprese non abbiano ottemperato agli obblighi di comunicazione preventiva di cui al comma 1 dell'articolo 16 della Medesima legge, l'Autorità può infliggere alle imprese stesse sanzioni amministrative pecuniarie fino all'1% del fatturato dell'anno precedente a quello in cui è effettuata la contestazione;

VISTO l'atto della società Benetton Group Spa pervenuto in data 15 giugno 2000;

VISTO l'atto della società Benetton Group Spa, pervenuto in data 10 novembre 2000, contenente le informazioni idonee a valutare la natura delle operazioni di concentrazione;

CONSIDERATO quanto segue:

I. Le parti: Benetton Group Spa (di seguito Benetton) è la società *holding* dell'omonimo gruppo operante nella produzione e commercializzazione di

articoli di abbigliamento (contraddistinti da marchi di proprietà quali “United Colors of Benetton” e “Sisley”) e di articoli accessori all’abbigliamento, per la casa e per il tempo libero (questi ultimi contraddistinti da marchi di proprietà quali “Nordica”, “Rollerblade”, “Killer Loop”, “Prince” e “Playlife”). La produzione di tali articoli si svolge prevalentemente in Italia, mentre la commercializzazione dei prodotti è realizzata attraverso un’articolata rete commerciale in Italia e all’estero, costituita allo stato attuale per lo più da negozi di proprietà dei terzi. Il fatturato consolidato realizzato in Italia nel 1998 dal gruppo Benetton è stato di 1.317 miliardi di lire e di 1.392 miliardi di lire nel 1999. L’oggetto di acquisizione è costituito dai rami di azienda di diverse società dotati di autorizzazione per l’esercizio di vendita al dettaglio di beni di diverso genere (abbigliamento e accessori), nonché di avviamento commerciale.

Di seguito sono illustrate le caratteristiche principali delle acquisizioni oggetto del presente provvedimento.

Tabella 1: Acquisizioni Benetton dei rami di azienda

Società venditrice	Oggetto di acquisizione	Provincia interessata	N. esercizi Benetton presenti	Data stipula contratto
Bellocchio di Bellocchio & C. snc	1 ramo d’azienda	Biella	7	19 ottobre 2000
Baldini srl, Gaam 24 di Rapisard Maria & c. sas	2 rami d’azienda	Bologna	67	29 settembre 2000 e 17 febbraio 2000
Carel srl, S. Nardi, S. Motta, S. D’Amico, U.M. Renee, V. Randazzo	6 rami d’azienda ¹	Catania	48	25 maggio 2000
Errecielle srl	1 ramo d’azienda ²	Firenze	71	1 luglio 2000
R. Agostani, E. Ferrara,	7 rami d’azienda ²	Milano	154	24 marzo 1999

Profumissima sas in liquidazione, Prospettiva srl, N. Caramel, C.A. Gozzi, M. Santangeli				
Fila Sport spa	1 ramo d'azienda ²	Milano	154	2 settembre 1999
Curatela fallimentare di Tessimaglia-Ceval srl,	1 ramo d'azienda	Milano	154	15 aprile 1999
Fratelli Lanzetta sas di L. Lanzetta & C.	1 ramo d'azienda ²	Napoli	88	17 gennaio 2000
Adriatex srl, Brivido srl, V. Di Domizio, L. Leone, Piccolo mondo sasdi Troiano Giosiana & C.	5 rami d'azienda ³	Pescara	16	21-22 aprile 1999
Habitat Italia srl	1 ramo d'azienda ²	Roma	169	19 novembre 1999
Jacolo srl	1 ramo d'azienda	Roma	169	1 agosto 2000
Pollini spa	1 ramo d'azienda ²	Verona	43	14 ottobre 1999
Foot Locker Italy srl	1 ramo d'azienda	Verona	43	13 ottobre 1999

¹ L'attività economica è già iniziata con l'apertura di esercizi commerciali per la vendita di prodotti a marchio "United Colors of Benetton".

² L'attività economica è già iniziata con l'apertura di un esercizio commerciale per la vendita di prodotti a marchio "United Colors of Benetton".

³ L'attività economica è già iniziata con l'apertura di esercizi commerciali per la vendita di prodotti a marchio "United Colors of Benetton" e "Sisley".

Non sono disponibili allo stato informazioni relative ai fatturati realizzati da tali rami di azienda negli anni 1998 e 1999.

II. Descrizione delle operazioni di concentrazione:

Le operazioni comunicate-realizzate tra il 24 marzo 1999 ed il 19 ottobre 2000-riguardano l'acquisizione di rami di azienda che, al momento della stipula del contratto di trasferimento, non svolgevano attività economica. Poiché ciascuno di tali rami è dotato delle necessarie licenze per esercizi commerciali, è intenzione di Benetton effettuare opere di ristrutturazione ed aprire nuovi punti vendita di medio-grande superficie destinati alla commercializzazione di prodotti del comparto abbigliamento informale e

sportivo ed accessori con marchi di proprietà del gruppo Benetton (alcuni di questi esercizi hanno già iniziato tale attività).

III. Qualificazione dell'operazione:

Le operazioni, in quanto comportano l'acquisizione di parti di un'impresa, costituiscono una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b*), della legge n. 287/90.

Nel caso di specie, costituiscono oggetto di acquisizione rami di azienda dotati di autorizzazione per l'esercizio di vendita al dettaglio di beni di diverso genere (abbigliamento e accessori), nonché di avviamento commerciale. Nell'ambito dei contratti di trasferimento dei rami, secondo quanto affermato da Benetton¹¹ [*Non è infatti stata prodotta copia di alcuno dei contratti stipulati per il trasferimento dei rami di azienda.*], il corrispettivo pagato remunera essenzialmente l'avviamento ed il diritto alla voltura delle Licenze. A tali condizioni l'acquisizione di ognuno dei rami di azienda consente all'acquirente di aprire punti vendita caratterizzati dai marchi Benetton in grado di produrre fatturato e di modificare, conseguentemente, le quote di mercato dell'impresa acquirente. Appare quindi coerente con l'applicazione della normativa a tutela della concorrenza che la disciplina del controllo delle concentrazioni si applichi anche al caso di rami di azienda che, sebbene inattivi al momento del trasferimento, sono idonei a produrre fatturato e quindi a modificare la posizione di mercato dell'acquirente. Può pertanto attribuirsi a tali rami di azienda la natura di "parte di impresa". Dalle informazioni fornite emerge che le operazioni in questione sono state realizzate in gran parte in una data precedente a quella della prima nota di Benetton pervenuta il 15 giugno 2000, mentre quattro operazioni sono state realizzate nel periodo intercorrente tra tale data e la nota di Benetton pervenuta il 10 novembre 2000 (cfr. tabella 1). Si ritiene che tutte le operazioni in esame non siano state preventivamente comunicate, in quanto la nota del 15 giugno 2000 conteneva informazioni lacunose ed inidonee a consentire una valutazione della natura e del contenuto delle operazioni che il gruppo intendeva

realizzare. Per quanto riguarda, in particolare, le quattro operazioni realizzate tra luglio e ottobre 2000, di esse è stata data notizia solo con la nota del 10 novembre 2000, contestualmente alle informazioni relative all'insieme delle operazioni in esame. Le operazioni di cui si è avuta piena conoscenza solo in data 10 novembre 2000 rientrano nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CEE n. 4064/89, così come modificato dal Regolamento CE n. 1310/97, ed erano soggette all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge, in quanto il fatturato realizzato a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla realizzazione delle predette operazioni di concentrazioni è risultato superiore alle soglie di cui all'articolo 16 della legge n. 287/90 previste al momento della realizzazione delle operazioni stesse (pari, rispettivamente, a 710 miliardi di lire nel 1999 e 714 miliardi di lire nel 2000).

CONSIDERATO, pertanto, che le operazioni in esame non sono state preventivamente comunicate, in violazione del citato articolo 16, comma 1, della legge n. 287/90;

DELIBERA:

- di contestare alla società Benetton Group Spa la violazione dell'obbligo di comunicazione preventiva, disposto dall'articolo 16, comma 1, della legge n. 287/90, delle operazioni di concentrazione relative ai rami di azienda descritti in precedenza;
- l'avvio del procedimento per l'eventuale irrogazione della sanzione pecuniaria di cui all'articolo 19, comma 2, della legge n. 287/90, nei confronti della società Benetton Group Spa, per l'inottemperanza all'obbligo di comunicazione preventiva dell'operazione di cui alla precedente lettera a);

- che il responsabile del procedimento è la dott.ssa Angela Siciliano;
- che può essere presa visione degli atti del procedimento presso la Direzione “C” dai legali rappresentanti della società Benetton Group Spa, ovvero da persone da essa delegate;
- che, ai sensi dell'articolo 18, comma 1, della legge n. 689/81, entro il termine di trenta giorni dalla notificazione della presente contestazione, gli interessati possono far pervenire all'Autorità scritti difensivi e documenti e possono chiedere di essere sentiti;
- che il procedimento deve concludersi entro novanta giorni dalla data di notificazione del presente provvedimento.

Il presente provvedimento verrà notificato ai soggetti interessati e successivamente pubblicato ai sensi di legge.

Il Segretario Generale, *Rita Ciccone* Il Presidente *Giuseppe Tesauro*

BOLLETTINO n° 6/2001

Bibliografia

- AA.VV il punto vendita, Buffetti, 2006
- Adams A., Outlet, BPOD, 2007.
- AA.VV. Abbigliamento tessili calzature artigiani 2005-2008 Finanze & Lavoro
- AA.VV. DistrettItalia. Guida ai Distretti Italiani 2005-2006 Logo Libri, Marghera Venezia, 2005
- AA.VV. Tessili Abbigliamento Moda Industria, Editore finanze & Lavoro 2008
- AA.VV., "Antitrust" tra diritto nazionale e diritto comunitario, Giuffrè, Milano, 1996
- AA.VV., Concorrenza e mercato, Cedam, Padova, 1994
- AFFERNI V., Concorrenza e mercato, Cedam, Padova, 1994
- AGHINA G., La nozione di "controllo congiunto" ai fini dell'applicazione delle norme
- ALESSI R.- OLIVIERI G., La disciplina della concorrenza e del mercato, Giappichelli, torino, 1991
- ALESSI R., La legge applicabile alle concentrazioni (risposta a Marino Bin), in Contratto e Impr., 1992.
- AMATO G. Il potere e l'Antitrust, Il Mulino Bologna, 1998
- AMMANATI L. (a cura di), La concorrenza in Europa, Cedam, Padova, 1998
- AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P., Il franchising :valutare, organizzare e gestire un'attività in franchising , Il Sole24ore, Milano, 2001.
- AMOROSO M., Come migliorare i rapporti nel sistema franchising , UTET Libreria, Torino, 1996.
- AMOROSO M., QUATTROCIOCCHI B., SCOZZESE G.,L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia, in atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing" presso Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.
- ANGELICI C., La circolazione della partecipazione azionaria, in Tratt. Delle società per azioni,
- ANTONIOLI M., De Carli P. Franceschelli V., Commento al Reg. Cee 4064/89, in Riv. It. Pubbl. Comm., 1991
- ANTONUCCI A., La disciplina comunitaria delle concentrazioni fra imprese: le recenti modifiche al regolamento n. 4064 del 1989, in Giur. Comm., 1998.
- ARQUIT K.J., Market Power in Vertical Cases, Antitrust Law Journal, 1992.
- ARQUIT K.J., Resale Price Maintenance: Consumers' Friend or Foe?, Antitrust Law Journal, 1992.

- ASCARELLI T., Corso di diritto commerciale, Milano, 1962
- ASCARELLI T., Saggi di Dir. Commerciale, Milano, 1955.
- AUTERI P., Nullità e autorizzazione delle intese restrittive della concorrenza nella normativa antitrust nazionale, in Rivista di Diritto Industriale, 1996
- AUTERI P., L'ambito di applicazione della normativa italiana sulle concentrazioni (risposta a Marino Bin), in Contratto e Impr., 1992.
- BALDASSARI A, I contratti di distribuzione : agenzia, mediazione, concessione di vendita, franchising , Giuffrè, Milano, 2003.
- BALDASSARI A., Il contratto di agenzia, Giuffrè, 2005.
- BALDI R. Il diritto della distribuzione commerciale nell'Europa comunitaria, CEDAM 2005.
- BALZANO M., Le concentrazioni conglomerali, in Impresa, 1993.
- BARCELLONA P., Diritto privato e società moderna, Jovene, Napoli, 1996
- BECATTINI G. Distretti industriali e sviluppo locale ,Bollati Boringhieri, Torino, 2000
- BELFANTI C.M. Il Distretto Di Montebelluna Donzelli Editore Roma
- BELLAMY C., Mergers outside the scope of the new mergers regulation implications of the Philip Morris judgment, in 1988, Fordnam Corp. L. Inst.
- BERNINI G., Un secolo di filosofia antitrust, Bologna, 1991.
- BERTOLOTTI, Illegittimità di norme bancarie uniformi, per contrasto con le regole antitrust, ed effetti sui "contratti a valle": un ipotesi di soluzione ad un problema dibattuto, in Giurisprudenza italiana, 1997.
- BERTOZZI P., TERRACCIANO C., Il contratto di agenzia CieRre 1992,
- BESANKO D. e PERRY M.K., Equilibrium incentives for exclusive dealing in a differentiated products oligopoly, The Rand Journal of Economics, 1993.
- BESANKO D. e PERRY M.K., Exclusive dealing in a spatial model of retail competition, International Journal of Industrial Organization,
- BIALAS T., FOSSATI A., Fare affari con il franchising: Mondadori Milano, 1988.
- BIANCHI L. A., Il "contratto d'impresa" (Unternehmensvertrage) nel diritto dei gruppi tedesco: valutazioni e problemi, in Riv. Soc., 1984
- BIANCHI L. A., L'area di consolidamento nella VII direttiva Cee nella prospettiva della sua attuazione in Italia, in Riv. Soc., 1987.
- BIANCHI P. e Gualtieri G. (a cura di), Concorrenza e controllo delle concentrazioni in Europa, Bologna, 1993
- BIN M., "Antitrust": la normativa italiana sulle concentrazioni ha un qualche reale ambito di applicazione, In Contratto e Impr., 1992.

- BIONDI R., Disegno storico del diritto privato italiano (dal codice civile del 1865 al codice civile del 1942), Bologna, 1980.
- BIONE M., Le azioni, In Tratt. delle società per azioni, diretto da Colombo e Portale, vol. II, tomo I, Torino, 1991
- BIRO Z. e FLETCHER A., The E.C. Green Paper on Vertical Restraints: An Economic Comment, European Competition Law Review, 1998.
- BISHOP M. Microsoft sotto processo, in Mercato concorrenza regole, 1999, I, p. 79
- BOARETTO A., NOCI G., PINI F. M. Open Marketing: Strategie E Strumenti Di Marketing Multicanale , Etas Libri, Torino
- BORK R., The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself, cit.; POSNER R.A., Antitrust Law – An Economic Perspective,
- BORTOLOTTI F., Antitrust: la normativa italiana sulle concentrazioni ha un qualche reale ambito di applicazione, in Contratto e Impr., 1992.
- BORTOLOTTI F., Il problema delle soglie di mercato nel nuovo regolamento di esenzione sulle restrizioni verticali. Osservazioni critiche e proposte, Contratto e impresa – Europa, 1999.
- BREWARD C., Fashion Oxford ; New York : Oxford University Press, 2003
- BRIGHT C., Deregulation of EC Competition Policy: Rethinking Article 85 (1), International Antitrust Law & Policy, Fordham University School of Law, 1994.
- BRIGHT C., Deregulation of EC Competition Policy: Rethinking Article 85 (1), International Antitrust Law & Policy, Fordham University School of Law, 1994.
- BRODLEY J., Joint Ventures and Antitrust Policy, Harvard Law Review, May 1982.
- BROWN A., Distinguishing between concentrative and cooperative joint ventures, in Eur. Comp. Law rev., 1996.
- BRUSCO S. Piccole imprese e distretti industriali Rosenberg & Seller, Torino, 1989
- BRUZZONE G. L'individuazione del mercato rilevante nella tutela della concorrenza, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1995
- BRUZZONE G., Riforma della politica comunitaria in materia di intese verticali, Mercato, concorrenza, regole, 2000,
- BUSACCA B., a cura di (1990), L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali e implicazioni di marketing, EGEA.
- BUSSANI M., I contratti nuovi, Giuffrè 1989
- BUSSETTI G., Le concentrazioni industriali e la disciplina della concorrenza e del mercato, in Dir. Economia, 1993.

- BUSSI A., E' proprio finita la shopping mania? In Marie Claire, anno 1, n.1, 2003.
- CABRAL L. , Economia industriale; IBS.
- CAGNASSO,M. IRRERA, Concessione di vendita, merchandising, catering ,Giuffrè, 1993
- CALANCA D., Storia sociale della moda,Mondadori Bruno,2002
- CALBOLI I., La nozione di impresa comune: disciplina comunitaria e nazionale a confronto. Il caso Cementir/Sacci, in Giur. Comm., 1993, II, 335 ss.
- CALEFATO P., Lusso , Meltemi, Roma, 2003.
- CAPOTORTI F., La concentrazione di imprese alla luce del diritto delle comunità europee, Padova, 1989
- CAPOTORTI F., Regole di concorrenza e concentrazioni fra imprese, Padova, 1989
- CAPPELLARI R., Il marketing della moda e del lusso Carocci, 2006.
- CARDARELLI M.C., Concentrazioni, Giuffrè, Milano, 1996
- CARDINALI M.G., a cura di (2005), Le nuove traiettorie dell'innovazione commerciale, Milano, EGEA.
- CARFÌ V., RONCHETTI G. Il Patto Di Esclusiva,Giuffrè
- CARLIN F.M., Vertical Restraints: Time for Change?, European Competition Law
- CARLTON D.W., J.M. PERLOFF, Organizzazione industriale, McGraw-Hill, Milano.
- CAROLI M.G, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill 2008
- CASSANO G. I contratti di distribuzione. Agenzia, mediazione, promozione finanziaria, concessione di vendita, franchising Giuffrè, 2006.
- CASTALDO S., (a cura di), L'analisi dell'acquirente nella prospettiva resourced based, CUSL, Milano, 1996.
- CASTALDO S., BOTTI, S. , La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita, Economia e Management, n. 1, 1999. - Castaldo, S., Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella
- CASTALDO S., MAURI C. Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale Franco Angeli 2° ed. 2008
- CATERINO D., I rapporti fra norme "antitrust" sulle concentrazioni e disciplina delle "regulated industries" nell'art. 20 della l. n. 287/1990, in Riv. Società, 1996.
- CECCHINI A., TAGLIAFERRO F., Il controllo dell'"antitrust" Ue sulle concentrazioni societarie, in Fisco, 2000.

- CECCHINI A., TAGLIAFERRO F., La disciplina delle concentrazioni nell'UE, In Fisco, 2000.
- CELONA G., L'antitrust nella giurisprudenza, Giuffrè, Milano, 1996
- CERINI G., GRANDI R., Moda, regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione, Franco Angeli, Milano, 1999
- CERRAI A., Concentrazioni di imprese e concorrenza nella normativa del Trattato Cee, Milano, 1983
- CERRAI A., La normativa antitrust a tutela del pluralismo informativo, in Tratt. delle società per azioni, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, vol 8, Torino, 1992
- CHIAVEGATTI A, Agenzia e franchising , CEDAM, 2007.
- CIABOTTI, Il franchising nell'economia delle imprese minori, Franco Angeli, Milano, 1989.
- CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Firenze University Press 2006.
- CIAPPEI C., SURCHI M., Il lusso nel dettaglio. Strategie experience based nella teatralità retail moda
- CIONTI F, Made in italy, Hoepli, 2007
- CODA SPUETTA M., La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo, Economia & Management, 1999.
- CODELUPPI V., Che cos'è la moda. Carocci, 2002.
- COLAIACOMO, V., C. CARATOZZOLO: Cartamodello : antologie di scrittori e scritture sulla moda. Sossella, Roma 2000.
- COLLIS D. J., C. A. MONTGOMERY, Corporate strategy ,McGraw-Hill, Milano, 2007.
- COMANOR W.S., Vertical Price Fixing, Vertical Market Restrictions, and the New Antitrust Policy, Harvard Law Review, 1985.
- CORAPI D., In tema di interpretazione delle nozioni di concentrazione e di controllo nella l. 10 ottobre 1990, n. 287, in Riv. Dir. Comm., 1999.
- CORBELLINI E., SAVIOLO S. La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana, Etas, 2004
- CORBELLINI E., SAVIOLO S., L' esperienza del lusso. Mondì, mercati, marchi, Etas 2007
- CORÒ G., RULLANI E. Capitale Sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa Franco Angeli, Milano, 1998
- COSTA Il diritto CEE antitrust nella giurisprudenza della Commissione e della Corte Comunitaria: art.85-86-90 CEE, Editoriale Scientifica, 1984

- COSTABILE M., Il capitale relazionale, McGraw-Hill, Milano, 2001. - Cozzi G., Molinari M., L'immagine di marca. Come costruirla, come gestirla, come modificarla, Economia e diritto del terziario, n.2, 1990.
- CRAIK J.: The face of fashion : cultural studies in fashion London ; New York Routledge, 1993
- CRESTA A. Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un'ipotesi di ricerca e classificazione Franco Angeli, Milano, 2008
- CREW, MICHAEL A. Antitrust policy : the application of rules / by M. A. Crew and C. K. Rowley York : Institute of social and economic research and Department of economics, University of York
- CUCINIELLO M. Marinella. Napoli, Mondadori Electa, 2005.
- CUCINOTTA Il regime antimonopolistico delle tying clauses, in *Quadrimestre*, 1993, p. 71
- CURCIO A.M. (a cura di), (2007), La dea delle apparenze. Conversazioni sulla moda, Franco Angeli, Milano.
- CURCIO, A.M., La moda : identità negata,. 6. ed. Milano F. Angeli, 2002.
- DAFT R.L., Organizzazione Aziendale, Apogeo.
- DAL PRÀ M., NICOLINI M., La modifica del regolamento delle concentrazioni: la disciplina applicabile alle "joint ventures", in *Dir. Un. Eur.*, 1998,.
- D'ALESSANDRO F., La nuova disciplina dei gruppi di società, Milano, Giuffrè, 1997.
- DANIELE L. Il diritto materiale della Comunità europea, Giuffrè Editore, 1995
- DE LUCA P., VINELLI D., Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita, *Micro & Macro marketing*, n. 3, 2004.
- DE NICOLA A., La disciplina della concorrenza e del mercato: il controllo delle concentrazioni in Italia, in *Giur. Comm.*, 1992.
- DE VITA M. Misure normative e applicabilità alle imprese della legge antitrust, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1997
- DEACON D., Vertical Restraints Under EU Competition Law: New Directions, *International Antitrust Law & Policy*, Fordham University School of Law, 1996.
- DELLI PRISCOLI L., le restrizioni verticali della concorrenza, Giuffrè editore, Milano, 2002.
- DENOZZA F., Le concentrazioni nel nuovo regolamento del Consiglio delle Comunità Europee, in *Dir. Fall.*, 1991.
- DENOZZA F. Antitrust leggi antimonopolistiche e tutela dei consumatori nella CEE e negli USA, Il Mulino Bologna, 1988

- DEPPERU D., L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Egea, Milano, 1993
- DEVASINI P., Strategie e tecniche per la competizione internazionale, Etas Libri, Milano 2000.
- DEVASINI P., Il sistema franchising : deontologia, normativa, giurisprudenza, creazione e sviluppo della rete, aspetti internazionali, Etas libri, Sonzognò, 1990.
- DI BRINA L., I contratti tra società collegate nella legge tedesca sulla società per azioni, In Riv. Dir. Comm., 1972.
- DI NELLA L., MEZZASOMA L., RIZZO V., Il diritto della distribuzione commerciale, E.S.I., Napoli, 2008
- DIEGUEZ M.J., TENA J., La internacionalización de la empresa familiar allega: un estudio de caso: la Internacionalización de inditex, Estudio en Direccion Regional de Comercio en Galicia, 2002.
- DOBB M., Problemi di storia del capitalismo, Roma, 1971
- DOBSON P.W. e WATERSON M., Vertical Restraints and Competition Policy, Londra, 1996.
- DONATIVI V., Introduzione della disciplina antitrust nella sistema legislativo italiano, Giuffrè, Milano, 1990
- DRAETTA U., La giurisdizione internazionale della commissione in materia di controllo delle concentrazioni, in Dir. Comm. Internaz., 1999.
- EASTERBROOK F.H., Vertical Arrangements and the Rule of Reason, Antitrust Law Journal, 1984.
- EHLERMANN C.D. e LAUDATI L.L., Proceedings of the European Competition Forum, 1997.
- ERCOLANI P., Documentazione statica di base, in Lo sviluppo economico in Italia, a cura di
- FABRIS G., Il nuovo consumatore : verso il postmoderno, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FATTORI P. ,M. DE VITA Il regime sanzionatorio delle intese restrittive della concorrenza e degli abusi di posizione dominante, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1996
- FAUCEGLIA, GIUSEPPE Il franchising, Giuffrè, 1988
- FAVERO G., Benetton, i colori del successo, Egea editore, Milano, 2006.
- FENESTRA R., Economia internazionale, Hoepli 2007M
- FERRARA F.- CORSI F., Gli imprenditori e le società, 9 ed., Milano, 1994.
- FERRARI A., Le nozioni di controllo nel diritto delle società, in Impresa, 1993.
- FERRI G., La fusione delle società, Roma, 1939

- FERRI G., Le società, in Trattato di dir. civ. italiano, fondato da Vassali, vol. X, tomo 3, 3 ed., Torino, 1987
- Ferri G., Manuale di diritto commerciale, Utet, Torino, 1998
- FLORIDIA G. L'economicità di gestione come principio di correttezza in *Quadrimestre*, 1989.
- FOGLIO A., *Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano 2005
- FOLSON K "The myth of the robber barons", New York, 1993.
- FONTANA F., M.G. Caroli; *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FORDHAM University School Of Law, Roundtable on Reform of EC Competition Policy, *International Antitrust Law & Policy*, 1996.
- FORMAGGIO D., *Introduzione a G. Simmel. Arte e civiltà*, Milano, 1976
- FORTE F., MANTOVANI M., *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli 2005
- FORTUNATO S., *Il diritto societario in prospettiva europea: principi generali e ricadute comunitarie*, in *Riv. Soc.*, 1994
- FOSSATI G. *Il franchising*, Il Sole 24 Ore Pirola, 1988
- FRANCESCHELLI V., *La legge antitrust e la nuova disciplina delle concentrazioni*, in *Riv. Dir. Ind.*, 1991,.
- FRANZOSI M., *La funzione delle norme antitrust (e appunti sulle concentrazioni)*, in *Foro Padano*, 199
- FRIGNANI A., *Il controllo delle concentrazioni nella Cee: disciplina e messa in opera*, In *Giur. Piemontese*, 1990.
- FRIGNANI A., *Il franchising* , UTET, Torino, 1990.
- FRIGNANI A., PARDOLESI R., PATRONI GRIFFI A., UBERTAZZI L.C., (a cura di) *Diritto antitrust italiano, commento alla l. 10 ottobre 1990 n. 287, vol. I (artt 1-7)*, Zanichelli, Bologna, 1993.
- FRIGNANI A., WAELBROECK M., *Disciplina e concorrenza nella CE*.UTET, Torino, 1996
- FRIGNANI *Il divieto di abuso di posizione dominante in Diritto del Commercio Internazionale*, 1995,
- FRIGNANI *Intese, posizioni dominanti e imprese pubbliche nelle decisioni dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*, in *Diritto del Commercio Internazionale*, 1997.
- FRIGNANI, Aldo *Restrizioni alla concorrenza e norme antitrust nel franchising / Aldo Frignani Milano : Giuffre, 1978*
- FRIGNANI, M. WAELBROECK *Disciplina della concorrenza nella CE*, UTET, 1996

- FRIGNANI, R. PARDOLESI, Prestazioni gemellate in Diritto antitrust italiano : commento alla legge 10 ottobre 1990 n. 287, Zanichelli, 1993.
- G.U.C.E. C 365 del 26.11.1998 Comunicazione della Commissione sulla “applicazione delle regole di concorrenza comunitarie alle restrizioni verticali” (Seguito al Libro Verde sulle restrizioni verticali),.
- G.U.C.E. Comunicazione de minimis in – C 29/3 del 30 gennaio 1997,
- G.U.C.E. Comunicazione sugli accordi di minore importanza, c.d. de minimis.
- G.U.C.E. L 336/21 del 29.12.1999: Reg. 2790/1999, relativo all’applicazione dell’articolo 81, paragrafo 3, del trattato CE a categorie di accordi verticali e pratiche concordate, G
- G.U.C.E. n. 13 del 21/02/1962
- GALGANO F., Diritto Commerciale, Bologna, 1997,
- GALGANO F., Le istituzioni dell’economia capitalista, 2 ed., Bologna, 1980
- GALIMBERTI G., Il franchising , Giuffrè, Milano, 1991.
- GALVANI R., L'amico segreto del señor Zara, Panorama, supplemento Panorama Economy, 25 marzo 2005
- GANDIN R. La disciplina CEE del franchising alla luce del regolamento comunitario n. 4087/88 in Giurisprudenza commerciale, 1991.
- GARZONI M., DONÀ R., Moda & tecnologia, EGEA
- GENCO P., CAFFERATA R., Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Il Mulino, Bologna, 1997.
- GHEDINI G., LIMONATI B., Concorrenza e mercato, Giuffrè, Milano, 1998
- GHEZZI F., I nuovi formulari dell'Autorità "antitrust": un'occasione per riflettere su alcune forme, in Riv. Società, 1996.
- GHEZZI F., Le imprese comuni nel diritto della concorrenza, Giuffrè, Milano, 1998.
- GHIDINI G. HASSAN S., Diritto industriale e della concorrenza nella CEE con cenni alla normativa antitrust italiana, Milano, 1991,
- GIANNELLI B., SAVIOLO, S., BOSELLI, M. Il licensing nel sistema moda : evoluzione, criticità, prospettive ETAS Libri 2001
- GINSBURG D.H., Vertical Restraints: De Facto Legality Under the Rule of Reason, Antitrust Law Journal, 1991.
- GIORDANO G., IANNELLI D., SANTORO PASSARELLI G., contratti di agenzia, mediazione, UTET,
- GOBBO F.: il mercato e la tutela della concorrenza, Il Mulino, Milano.
- GOLFARELLI L. I sistemi produttivi locali nell'economia della conoscenza. Franco Angeli, Milano, 2005

- GOULD e PRESTON, Resale Price Maintenance and Retail Outlets, Economica, 1965;
- GRANT, ROBERT M. (1999) L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna;
- GRASSI N. Il contratto di mediazione Cedam, 2008
- GREA S., Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR, Franco Angeli 2000
- GRECO P., Le società nel sistema giuridico italiano, Torino, 1959
- GRIFFITHS M., A Glorification of de minimis – The Regulation on Vertical Agreements, European Competition Law Review, 2000,
- GRIFONE P., Il capitale finanziario in Italia, Roma, 1945
- GUCE C 231 del 12 settembre 1996.Revisione della Comunicazione del 3 settembre 1986
- GUCE C 61 del 7 giugno 1970
- GUCE C. 313 del 29 settembre 1977.
- GUCE: Reg.CE n 2790/99 del 22 dicembre 1999, relativo all'applicazione dell'art.81, par.3, del trattato CE a categorie di accordi verticali e pratiche concordate, in)
- GUGLIEMMETTI G., La concorrenza ed i consorzi, Torino, 1970
- GUIDOTTI R.,SOLDATI N.. Contratti d'impresa e restrizioni Giuffré, Milano, 2007.
- GUIZZI G. Mercato concorrenziale e teoria del contratto , in Rivista del Diritto Commerciale e del diritto generale delle obbligazioni, 1999, I, 67
- GUIZZI G., Concentrazioni: la fattispecie, in Conc. Merc., 1994
- GUIZZI G., L'art. 5 della l. 287/90 e le operazioni infragruppo, in Riv. Dir. comm., 1995.
- HAHN, ROBERT W. Antitrust policy and vertical restraints / Robert W. Hahn
- HAWK B.E, System Failure: Vertical Restraints and EC Competition Law, in Common Market Law Review 1995,
- HAWK B.E. e STANTON N.D., Can U.S. antitrust laws and practice provide lessons or suggestions to assist in the EC reform of competition law rules applicable to vertical restraints?, Contratto e impresa – Europa, 1999.
- HAWK B.E., System Failure: Vertical Restraints and EC Competition Law, Common Market Law Review, 1995,
- HEIDE J.B., DUTTA S. E BERGEN M., Exclusive Dealings and Business Efficiency: Evidence from Industry Practice, The Journal of Law and Economics, 1998.
- HOLLIDAY, ANDREW JACKSON The definition and measurement of antitrust enforcement, Holliday Greenwich, Conn.

- HOVENKAMP H., Federal antitrust policy. The law of competition and its practice, St. Paul, 1994
- IANNELLI D. ,La mediazione, Utet,2007.
- JAEGER P.G, Illiceità dei c.d. tying contracts nel trattato istitutivo della Comunità economica europea e nelle leggi americane antitrust in Riv. Dir. Ind. 1958
- JOSEPHSON M. “The Robber Barons”, New York, 1934;
- KINGS S., in AAKER D., Brand Equity. La gestione del valore della marca, Franco Angeli, 1997.
- KLEIN B. e MURPHY K.M., Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms, The Journal of Law and Economics, 1988,T.R., Resale Price Maintenance: Economic Theories and Empirical Evidence, 1983.
- KLEIN B. e SAFT L.F., The Law and Economics of Franchise Tying Contracts, The Journal of Law & Economics, 1985.
- KOLKO G., La concentrazione del potere nelle società anonime, estratto da Ricchezza e potere in America, Torino, 1964, in AA.VV., Il diritto privato nella società moderna, a cura di Rodotà, Bologna, 1971
- KOLKO M. “The triumph of conservatism”, New York, 1963.
- KORAH V. e WARWICK R.A., Exclusive Distribution and the EEC Competition Rules, Londra, 1992.
- KORAH V., An introductory guide to EC competition law and practice, Londra, 1994,
- KORAH V., Franchising and the EEC competition rules. Regulation 4087/88, Oxford, 1989.
- KOTLER P., Marketing management, Addison Wesley Longman Italia, 2004.
- KOTLER P., PFOERTSCH W. La gestione del brand nel B2B, Tecniche Nuove, 2008.
- KRATTENMAKER T.G. e SALOP S.C., Anticompetitive Exclusion: Raising Rivals’ Costs to Achieve Power over Price, The Yale Law Journal, 1986.
- LA ROCCA S., MAZZOLA P., Le imprese basate sulla creatività artistica, Franco Angeli, Milano, 1991
- LAMANDINI M., Il controllo, Giuffrè, Milano, 1995
- LASTER TELSER, Competition, Collusio and Game Theory. Chicago, Aldine Acherton, (1972).
- Le norme comunitarie di concorrenza nei poteri dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, in Diritto del commercio internazionale, 1998.
- LEPORE M; TERENZI D., Il franchising e le sue tecniche, Giunti Demetra 2006.

- LIBERTINI M. Il ruolo del giudice nell'applicazione delle norme antitrust, in *Giurisprudenza Commerciale*, 1998.
- LIBONATI Intese orizzontali e aperture in tema di concorrenza e di mercato nella giurisprudenza della Cassazione (annotazioni in margine al caso Mafin), in *Giurisprudenza italiana* 1999.
- Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza, COM (96) 721 def, Bruxelles 22.1.1997
- Libro Verde sulle restrizioni verticali nella politica della concorrenza, COM(96) 721 def, Bruxelles 22.1.1997.
- Linee Diretrici sulle restrizioni verticali, parr. 23-24.
- LUGARD H.H.P., Vertical Restraints under EC Competition Law: A Horizontal Approach, *European Competition Law Review*, 1996.
- LUGLI G., PELLEGRINI L., *Marketing distributivo*, UTET, 2005.
- M. GIORDANO I "tying arrangements" nell'ultimo orientamento della Corte di giustizia: ritorno al futuro? in *Foro Italiano*, 1996.
- MALINCONICO L'impugnazione dei provvedimenti dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato in Antitrust fra diritto nazionale e diritto comunitario, Giuffrè Milano, 1996.
- MANCINI D., *L'azienda nella "rete di imprese". La prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè, Milano, 1999
- MANCINI P., *L'esclusione della concorrenza nel diritto antitrust comunitario*, Milano, 1994
- MANGINI V.- OLIVIERI G., *Diritto antitrust*, Giappichelli, Torino, 2000
- MANSANI L. La disciplina delle intese restrittive della concorrenza tracciata dall'art. 2 della l. 287 del 1990, in *Rivista del diritto commerciale*, 1995.
- MARANESI A., a cura di (1999), *La relazione tra marca e clienti: un'analisi multisettoriale*, Carocci.
- MARCHETTI P., L.C. UBERTAZZI, *Commentario breve al diritto della concorrenza*, Cedam Padova, 1997
- MARENCO G. Le due anime dell'articolo 86 del Trattato CEE, in *Diritto degli scambi internazionali*, 1986.
- MARENCO M.CLAUDIO, *Da Fiorucci al Guerilla Stores. Moda, architettura, marketing e comunicazione*, Marisilio, 2006
- MARTINENGO M.C., (1998), *Consumatore e luoghi d'acquisto*, Milano, Guerini Studio.
- MARVEL e MCCAFFERTY , *The Law and Economics of Resale Price Maintenance*, in *Review of industrial Organization*, 1984.
- MARVEL H.P. E MC CAFFERTY S., *Resale Price Maintenance and Quality Certification*, *The Rand Journal of Economics*, 1984.

- MARVEL H.P. E MCCAFFERTY S., The Welfare Effects of Resale Price Maintenance, *The Journal of Law and Economics*, 1985.
- MARVEL H.P., Exclusive Dealing, *The Journal of Law and Economics*, 1982,
- MASSEY P., Reform of EC Competition Law: Substance,
- MATSUSHITA, “International Trade and Competition Law in Japan”, Oxford, 1993.
- MCDONALD M. H., DUNBAR I., *la Segmentazione Del Mercato* McGraw-Hill, 2003
- MELI V. Lo sfruttamento abusivo di posizione dominante mediante imposizione di prezzi «non equi», Giuffrè Milano, 1990
- MERUZZI G. Clausole leganti vendita sotto costo e abuso di posizione dominante in *Il Diritto Industriale*, 1995.
- MILANESI M.L. Il mercato rilevante, Giappichelli, 1997
- MOAVERO MILANESI E., Antitrust e concentrazioni fra imprese nel diritto comunitario, Giuffrè, Milano, 1992
- MOAVERO MILANESI E., Il nuovo regolamento Cee sul controllo delle concentrazioni tra imprese, in *Riv. Società*, 1990.
- MOAVERO MILANESI Il potere della commissione delle Comunità europee di adottare provvedimenti cautelari provvisori nel corso delle procedure per l'applicazione delle regole di concorrenza, in *Riv. Dir. Ind.*, 1984, I.
- MODINA S., *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004
- MONTALENTI, Paolo *Globalizzazione mercati antitrust*, Giuffrè editore, Milano.
- MONTANGIE Y., The New Approach to Price Ceilings: a Matter of Sound Economic Reasoning, *European Competition Law Review*, 2000.
- MONTI N. *Il filo diventa storia. Trent'anni di filati Lineapiù*. Ediz. italiana e inglese , polistampa
- MÖSCHEL W., “The Proper Scope of Government Viewed from an Ordoliberal Perspective: The Example of Competition Policy” in *JITE*, vol 157 (2001), n° 1, pp. 1 e ss e D.J. GERBER “Law and Competition in the Twentieth Century Europe: Protecting Prometheus”, Clarendon Press, Oxford, 1998.
- MÖSCHEL, W. “Competition Policy from an Ordo Point of View” in “German Neo-Liberals and Social Market Economy” a cura di A. PEACOCK E H. WILLGERODT, New York, 1989
- MOTTA, POLO; *Antitrust*, Il Mulino 2004

- MULLER W.J. "The celler-refaucher act: the first 27 years, a staff report to the subcommittee on monopolies and commercial law" 95th Congress 2nd session, dec.
- NAPOLETANO M.R., De Nisco A., La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi d'acquisto. La brand experience e i flagship store, Industria e distribuzione, n. 2, 2003.
- NAPOLETANO, GUIDO La tutela della concorrenza e del mercato in Italia : Lithos, stampa 1991-
- National Labor Relations Act del 1935, noto anche come Wagner Act.
- NAZERALI J. e COWAN D., Reforming E.U. Distribution Rules – Has the Commission Found Vertical Reality?, European Competition Law Review, 1999.
- NAZERALI J. e COWAN D., The Commission's Draft Communication on Distribution Agreements - Market Shares are Predictably Back on the Table!, European Competition Law Review, 1998.
- NERI S., Le controle des concentrations dans le Traitè Cee, in "Cahiers de droit europeen", 1973
- NOBILI R., Vitale M., La riforma delle società per azioni, Milano, 1975
- NOTARI M., Il Regolamento Cee sul controllo delle concentrazioni, in Riv. Società, 1989.
- NOTARI M., La nozione di controllo nella disciplina antitrust, Giuffrè, Milano, 1996
- O. WILLIAMSON Economia dell'antitrust: il ruolo dei costi di transazione in L'organizzazione economica, Il Mulino Bologna, 1991.
- ORNSTEIN S.I., Exclusive Dealing and Antitrust, The Antitrust Bulletin, 1989,
- OSTI C., Commento agli artt. 5-7, in Diritto antitrust italiano, Zanichelli, Bologna, 1993
- OSTI, CRISTOFORO Antitrust e oligopolio : concorrenza, cooperazione e concentrazione : Il mulino, \1995
- PANTALONI A., Zara logra con la tecnologia reponer ropa en las tiendas dos veces por semana, el pais, luglio 2001.
- PAPPALARDO, AURELIO Il diritto comunitario della concorrenza : profili sostanziali : la disciplina delle intese, gli accordi orizzontali, gli accordi verticali , l'abuso di posizione dominante, le concentrazioni di imprese, il trasferimento di tecnologia, regole di concorrenza e poteri pubblici, i settori speciali, Giuffrè editore, Milano
- PARCU, PIER LUIGI Stato e concorrenza : l'attivit  di segnalazione dell'Autorita antitrust: contenuti, efficacia e prospettive ; a cura dell'Autorita garante della concorrenza e del mercato .

- PARDOLESI R. I contratti leganti(tie-ins bundling) in Diritto antitrust italiano : commento alla legge 10 ottobre 1990 n. 287, Zanichelli.
- PARENTE R. Co-evoluzione e cluster tecnologici, Aracne, 2008
- PASTERIS C., Il controllo nelle società collegate e le partecipazioni reciproche, Milano, 1957.
- PAVONE LA ROSA A., Osservazioni sulla proposta di nona direttiva sui gruppi di società, in Giur. Comm., 1986.
- PEARSON PRANTICE HALL (edizione italiana a cura di F.Pennarola e V.Morabito), La moda "agile" di Zara, 2003.
- PERA P. CASSINIS Applicazione decentrata del diritto comunitario della concorrenza: la recente esperienza italiana e le prospettive della modernizzazione, in Diritto del commercio internazionale, 1999.
- PERA A. E TODINO M., Il Sistema di Tutela della Concorrenza nell'Ordinamento Comunitario. Un'ipotesi di Riforma, Diritto del commercio internazionale, 1997.
- PERGOLINI A., ORIGHI G.A., "Da zero a Zara", Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.
- PERLINGIERI P. Manuale di diritto civile Edizioni Scientifiche Italiane 2005
- PEROTTA M. I Gruppi d'acquisto Cosa sono, come si costituiscono, come funzionano, il sole 24 ore. Edizioni Lavoro
- PERRETTI Il settore del software – Un quadro di riferimento, in Codice Microsoft, EtasLibri Milano, 1998.
- PICONE P. L'applicazione extraterritoriale delle regole sulla concorrenza e il diritto internazionale, in Il fenomeno delle concentrazioni di imprese nel diritto interno e internazionale, Cedam, 1989
- PIERACCINI S., L'assedio cinese. Il distretto «parallelo» del pronto moda di Prato , Il Sole 24 Ore Pirola , 2007
- PILOTTI L, I contratti di franchising, Franco Angeli, Milano 2005.
- POCAR Diritto dell'Unione e delle Comunità Europee, Giuffrè Milano, 1997
- PORRO G., La disciplina della concorrenza nel diritto italiano e nel diritto comunitario, con particolare riferimento all'ambito di applicazione della l. 10 ottobre 1990 n. 287 in materia di concentrazioni, in Quaderni Cons. Super. Magistratura, 1993, Fasc. 67.
- PORTALE G. B., L'acquisto di azioni della controllante da parte di società controllate, in Quadrimestre, 1986
- PORTER M., "Il vantaggio competitivo delle nazioni", Mondatori, 1991
- PORTER, MICHAEL (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: The Free Press;

- PORTOLANO Il caso Microsoft e la concorrenza nelle network industries, in Rivista del Diritto e dell'Informatica, 1999.
- POSNER R.A., Antitrust Law – An Economic Perspective, The University of Chicago Law Review, 1981
- POSNER R.A., The Chicago School of Antitrust Analysis, U. Pa.Law Review, 1979.
- POSNER R.A., The Next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution: Per Se Legality. The University of Chicago Law Review, 1981,
- PRATESI C.A. (a cura di) (2001), Il Marketing del Made in Italy. Nuovi scenari e competitività, Franco Angeli, Milano.
- PRATESI C.A., il marketing del made in italy, nuovi scenari e competitività. Franco Angeli, Milano, 2007
- Procedure and Institutions, International Antitrust Law & Policy, Fordham University School of Law, 1996.
- PROSPERETTI L., M. SIRAGUSA, Economia e diritto antitrust, Carocci editore, Milano.
- QUADRIO C., FORTIS M., Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione, il Mulino, Bologna, 2005.
- RAFFAELLI E. A Il divieto di abuso di posizione dominante nel diritto comunitario, in Foro Italiano 1988.
- RAFFAELLI E., (a cura di) "Antitrust" fra diritto nazionale e diritto comunitario, Giuffrè, Milano, 1998
- RAVAZZI G. Franchising? Sì, però..., Franco Angeli, Milano, 1996
- RAVAZZONI R., PETRUZZELLIS L., Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma, Esperienze d'impresa, n. 1, 2004-
- Reg. CEE N. 4064/89 del Consiglio del 21 dicembre 1989
- RESCIGNO P., Trasformazioni di società e responsabilità dei soci, in "Riv. Trim. dir. proc. civ.", 1950
- REY P. E STIGLITZ J., The role of exclusive territories in producer's competition, the Rand Journal of Economics, 1995.
- RICCHETTI M., CIETTA E., Il valore della moda : industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione, Bruno Mondadori, 2006.
- RICOLFI M., Antitrust, In Trattato di diritto commerciale, a cura di COTTINO G., Vol. II, Diritto industriale, Cedam, Padova, 2001.
- RINALDI R., Il Nuovo Regolamento della Commissione Europea sugli Accordi Verticali, Diritto del Commercio Internazionale, 2000,
- RINELLA Z., Le nuove regole per il controllo comunitario delle concentrazioni, in Diritto Scambi Internaz., 1998
- RIPODI, E.M. Il manuale del franchising Giuffrè 2005

- RIZZA BAJARDO G. C., La normativa comunitaria sul controllo delle concentrazioni fra imprese, in Giur. It., 1990.
- RIZZA BAJARDO G. C., La normativa comunitaria sul controllo delle concentrazioni tra imprese alla luce delle disposizioni di attuazione del regolamento n. 4064/89 e dei recenti documenti interpretativi della commissione, in Riv. Dir. Impresa, 1991
- ROBERT H. BORK “the Antitrust Paradox”, New York, 1993.
- ROBERTI G.M., La disciplina delle concentrazioni tra imprese, in Trattato di diritto privato, diretto da M. Bessone , vol. XXVI, Il diritto privato dell'unione Europea, a cura di A. Tizzano, II, Giappichelli, Torino, 2000
- RODABAUGH, KARL. “Congressman Henry D. Clayton and the Dothan Post Office Fight: Patronage and Politics in the Progressive Era.” Alabama Review 33 (April 1980)
- RODABAUGH, KARL. “Congressman Henry D. Clayton, Patriarch in Politics: A Southern Congressman During the Progressive Era.” Alabama Review 31 (April 1978)
- ROMANAZZI L., Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda, Carocci 2005
- RON TITAN: “The life of John Rockefeller Jr” Chernow, New York e “John D. Rockefeller, empire builder”, New Jersey, 1989.
- RONCAGLIA C., Il ruolo degli agenti di commercio, il sole 24 ore, pirla, 2003.
- ROSCIONI G., Osservazioni a margine del nuovo regolamento comunitario in tema di distribuzione selettiva di automobili, Disciplina del commercio, 1996,
- ROSSI G., Privatizzazioni e dir. societario, in Riv. Soc., 1994.
- ROVERSI R., Abbatescianni G., Problemi di coordinamento tra normativa nazionale e comunitaria in tema di controllo delle concentrazioni, in Giur. Comm., 1995.
- SABBATINI P. Il caso Microsoft, in Moneta e credito, n. 207 Settembre 1999.
- SACERDOTE E., La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze, Franco Angeli, 2007
- SAILIS C., Concentrazioni di imprese e diritto antitrust, In Impresa, 1991.
- SALVATORE DOMINICK Microeconomia: teoria e applicazioni, Franco Angeli, Milano
- SANTA MARIA A., Il regolamento comunitario n. 4064/89 sul controllo delle concentrazioni, in Dir. Comm. Internaz., 1990.
- SANTINI G., Società a responsabilità limitata, in Comm. Cod. Civ., a cura di Scialoja e Branca, Roma-Bologna, 1984

- SARNO S , Piccole e medie imprese dell'Italia meridionale. Situazione attuale e prospettive di sviluppo del distretto tessile di Sant'Agata de Goti-Casapulla Franco Angeli, Milano, 2006.
- SARNO S , Piccole e medie imprese dell'Italia meridionale. Situazione attuale e prospettive di sviluppo del distretto tessile di Sant'Agata de Goti-Casapulla Franco Angeli, Milano, 2006.
- SAVIOLO, S. . Testa, S.. Le imprese del sistema moda : il management al servizio della creatività, Etas, 2005
- SAVIOLO, S., Testa S., Strategic management in the fashion companies, Etas 2002
- SBISÀ G., Società e imprese controllate nel d.l. 9 aprile 1991 n. 127, in Riv. Soc., 1992
- SCHERER F.M. e Ross D., Industrial market structure and economic performance, 1990, E ARQUIT K.J., Resale Price Maintenance: Consumers' Friend or Foe?, Antitrust Law Journal, 1992.
- SCHMITT B., Experencial marketing, Journal of marketing management, n. 15, 1999.
- SCHROEDER D., The Green Paper on Vertical Restraints: Beware of Market Share Thresholds, European Competition Law Review, 1997.
- SCIANDONE F., Il regolamento comunitario sulle concentrazioni: le recenti modifiche e le comunicazioni interpretative della Commissione, in Contratto e impresa, 1998.
- SCOGNAMIGLIO G., Obblighi di comunicazione e concetto di partecipazione sociale, in Riv. Dir. comm., 1985.
- SCOTT M, Value Drivers, Wiley, New York, 2005
- SENA G., Antitrust : progetti italiani, regolamento C.E.E., legislazioni straniere , raccolti a cura di Simona Cazzaniga Milano : A. Giuffre, 1990
- Sent 23/67 Brasserie de Haect SA c. Wilkin, [1967] ECR 407;
- Sent. 5/69 Volk c. Vervaecke [1969] ECR 295.
- Sent. 56/65 Societe Technique Miniere c. Maschinenbau Ulm Gmbh [1966] ECR 235.
- Sent. Delimitis c. Henninger Brau, [1991] ECR I-935.
- Sent. riunite 56/64, 58/64 Grundig-Consten c. Commissione , [1966] ECR 299.
- SHAFFER G., Slotting allowances and resale price maintenance: a comparison of facilitating practices, The Rand Journal of Economics, 1991.
- SIMMEL GEORG , Saggi di cultura filosofica. L'estetica, la religione, la moda, la cultura femminile , Guanda 1993.
- SIMONETTO E., Acquisto di azioni o quote di società controllate e loro regime, in Giur. Comm., 1974.

- SIRAGUSA M. e SUBIOTTO R., Il controllo delle concentrazioni a livello Cee: una prima analisi pratica delle decisioni della Commissione, in *Giur. Comm.*, 1992.
- SMITH G.D., F. DALTEL “Wisdom from the robber barons: enduring business lessons from Rockefeller, Morgan and the first industrialists, New York, 2000;
- Spada P., I gruppi di società, in *Riv. Dir. civ.*, 1992.
- SPOLIDORO M., Il concetto di controllo nel codice civile e nella legge antitrust, in *Riv. Soc.*, 1995
- SPOLIDORO M., Il regolamento Cee sul controllo delle concentrazioni. Nuova versione della proposta modificata, In *Riv. Soc.*, 1989
- STEINER R.L., How Manufacturers Deal With the Price-cutting Retailer: When Are Vertical Restraints Efficient?, *Antitrust Law Journal*, 1997,
- STEINER R.L., Sylvania Economics – A Critique, *Antitrust Law Journal*, 1991,
- STEINER R.L., The Nature of Vertical Restraints, *The Antitrust Bulletin*, 1985,
- STELLA F., Concentrazioni tra imprese ed "Efficiences Defense": note sull'ammissibilità della difesa nell'ordinamento comunitario, in *Giur. Comm.*, 1999.
- STELLA F., Il Regolamento (Ce) n. 1310/97 del Consiglio che modifica il Regolamento (Cee) n. 4064/89 relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese: un primo commento, in *Dir. Comm. Internaz.*, 1998.
- STEUER R.M., Exclusive Dealing in Distribution, *Cornell Law Review*, 1983,
- STIGLITZ J., *Microeconomia*, Bollati Boringhieri, Milano.
- STRATA M., M.GIUA, “Transfer price – analisi della disciplina comunitaria dei prezzi di trasferimento”, edizioni .S.T. Gruppo Euroconference SpA., 2003
- TASSINO G., *Il Diritto della Concorrenza nella Comunità Europea*, Giappichelli Torino, 1994
- TAVASSI M., M. Scuffi *Diritto processuale antitrust*, Giuffrè, 1998
- TAVASSI M. Il contributo dei giudici ordinari, in *Antitrust fra diritto nazionale e comunitario*, Giuffrè 1996.
- TELSER L.G., Why should manufacturers want fair trade?, *Journal of Law and Economics*, 1960.
- TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999

- TESAURO C., Crisi dell'impresa e posizione dominante collettiva nella disciplina delle concentrazioni (nota a Corte giust. Ce 31 marzo 1998 n. 68, Rep. Francia c. Comm. Ce e altro), in Foro It., 1999.
- TODINO M.L'Autorità e l'applicazione decentrata degli articoli 85 e 86 del trattato Ce, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1997
- TOFFOLETTO A., Le concentrazioni nel diritto comunitario antitrust, in Giur. Comm., 1990.
- TOMASCHU, Andrea <1964-> Gli accordi verticali nel diritto concorrenziale del Regno Unito e della Comunità Europea / Andrea Tomaschu ; rel. F. Ziccardi
- TONCHIA S. Tramontano A., Turchini F. Gestione dei processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza, il sole24ore.
- UTTON, MICHAEL A. Market dominance and antitrust policy / M. A. Utton
- VALDANI E (2003) Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore, Etas.
- VAN BAELE I. E BELLIS J.F., Il diritto della concorrenza nella comunità europea, Torino, 1995,
- VAN BAELE Recent developments under article 86 in Antitrust fra diritto nazionale e diritto comunitario, Giuffrè Milano, 1996
- VAN OMMESCAGHE, Unternehmenskonzentration und Rechtsangleich. in der EWG, in ZHR, 1969.
- VAN THEMAAT W.V. e Waelbroeck D., The EC Commission proposals on vertical restraints: a new way of thinking, The European Antitrust Review, 1999,.
- VANZETTI A. V. Di Cataldo Manuale di Diritto Industriale, Giuffrè Milano, 1996
- VENUTI M.C Il Monopolio in Digesto vol. X
- VEZZOSO S., Il nuovo Regolamento comunitario di esenzione per categoria in materia di distribuzione di autoveicoli, Giurisprudenza comunitaria, 1996.
- VIESTI G. "La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy" L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 1999-2000 Istat, Ice, Roma 2000
- VINELLI D., a cura di (2006), Il comportamento d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita, Mercati e competitività, n.1 Franco Angeli.
- VISCUSI, W. Kip Economics of regulation and antitrust / W. Kip Viscusi, John M. Vernon, Joseph E. Harrington, Jr Cambridge, Mass.
- VISENTINI B., La fusione fra società, Roma, 1942.

- VISENTINI B., Public companies: chi comanda?, in la Repubblica, 16 dicembre 1993.
- VITALE, C., Fibre, filati, tessuti : contenuti e itinerari didattici, Aniat Torino 1992.
- Wall Street Journal” del 15 maggio 1998.
- WARNER I. , “Steel and sovereignty: the deconcentration of the West German Steel Industry 1949-1954”, Mainz, 1996.
- WEBER WALLER S. “The language of law and the language of business” e J. May “Antitrust practice and procedure in the formative Era, the constitutional and conceptual read of the state antitrust law 1880-1918”., Opal. Rev. 495 (1987).
- WELLS W., “Antitrust and the Formation of the Postwar World”, New York, 2001.
- WHINSTON M.D., Tying, Foreclosure, Exclusion, The American Economic Review, 1990.
- WHISH R., Recent developments in Community competition law 1998/1999, European Law Review, 2000.
- WILLIAM J. ROWLEY, DONALD I. Baker International mergers : the antitrust process / general editors
- WILLIAMSON O., Le istituzioni economiche del capitalismo, Milano, 1986,
- XXIII Relazione sulla politica di concorrenza, 1993, paragrafo n. 212.
- ZAGHI K., "La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business", Economia & Management, 2003.
- ZARA C., (a cura di), La marca e la creazione del valore di impresa, ETAS LIBRI, 1997.
- ZITO A., L'attività dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato in materia di concentrazioni, in Dir. Amm., 1994.

Siti web consultati

www.advmagazine.net
www.agcm.it
www.anahicalderon.com.ar
www.assomodaitalia.it
www.benetton.com
www.bershka.com
www.clubdistretti.it
www.corriere.it
www.design.tv.it
www.elmundo.es
www.elpais.es
www.europa.eu
www.expansion.com
www.fashionblog.it
www.geocities.com
www.girlpower.it
www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu
www.hm.com
www.ildomenicale.it
www.ilgiornale.it
www.ilsole24ore.it
www.inditex.com
www.istat.it
www.istud.it
www.kiddsclass.com
www.massimodutti.com
www.mi.camcom.it
www.mymarketing.it
www.news2000.libero.it
www.nonsolomoda.mediaset.it
www.osservatoriomeetingpoint.it
www.oysho.com
www.pittimmagine.com
www.plusmark.it
www.pullandbear.com
www.sistemamodaitalia.it
www.stefanel.it
www.stradivarius.com
www.sviluppoeconomico.gov.it/
www.theretailer.blogosfere.it
www.unifi.it
www.unimib.it
www.uninews.unicredito.it
www.unive.it
www.winred.com
www.zarahome.com