

## Cap. 2 La normativa sulla distribuzione automobilistica

### 2.1 Gli accordi verticali nel pensiero economico

Gli accordi verticali tra produttori e distributori possono interpretati come azioni tendenti a restringere la concorrenza, creando barriere all'entrata protettive sia per l'industria che per la distribuzione. Un possibile effetto di questo comportamento consisterebbe nella collusione e la riduzione della concorrenza tra rivenditori della stessa marca (concorrenza intrabrand).

In realtà, le stesse restrizioni possono garantire servizio e assistenza al prodotto, garantendo la possibilità di rifiutare la vendita ad operatori non riconosciuti appropriati e quindi fungerebbero da prevenzione a fenomeni di concorrenza sleale sotto forma di free ridership (Pellegrini 2001).

Quando inoltre la distribuzione del prodotto implica investimenti specifici in impianti e attrezzature allora la condizione di vincolo fra le parti diventa ancora più forte sino ad ingenerare nella percezione del distributore un sentimento di sudditanza ed una condizione di ostaggio nei confronti del mandante per via degli investimenti fatti.

I risultati positivi delle intese verticali si misurano nella possibilità di accedere a nuovi mercati, garantendo una protezione territoriale ai nuovi distributori, nell'uniformazione e standardizzazione della qualità offerta e nell'accesso più agevole al mercato dei capitali in virtù di mandati in esclusiva.

Ciò detto in molti casi è proprio la distribuzione che chiede di tutelare il rapporto con formule di esclusività.

In assenza di tali accordi e in contesti di informazione imperfetta solo pochi imprenditori distributivi sarebbero disposti ad investire sulla relazione.

Alcuni ricercatori (Van Bael 1997, Hawk 1995) sottolineano comunque l'utilità di concentrarsi più sulla concorrenza interbrand che sull'intrabrand.

Se i rivenditori della stessa marca non si trovano a competere fra loro in virtù di un accordo fatto a monte (esclusiva di zona) difficilmente trasferiscono a monte tensioni di mercato che innescano la ricerca di riequilibri competitivi e il conseguente miglioramento di efficienza di sistema. Però in presenza di concorrenza interbrand cioè fra marchi diversi questo fenomeno viene attenuato dato che è la stessa filiera produttore e rivenditore che insieme deve cooperare per raggiungere le condizioni di economicità sul mercato per far fronte ai comportamenti degli altri operatori concorrenti di altro marchio.

Quindi in assenza di accordi forti a monte fra i produttori potrebbe non essere necessario ricorrere a misure sanzionatorie di accordi verticali fra produttori e distributori.

Una lettura più sottile del problema evidenzia che quand'anche i rivenditori di una stessa marca si trovassero allineati sul prezzo e il servizio per effetto di accordi, la presenza di fornitori alternativi che offrono prezzi e servizi più interessanti potrebbe comunque innescare un confronto tra rivenditori desiderosi di ottenere la nuova fornitura. In questo modo anche la concorrenza tra marche diverse all'interno del medesimo punto vendita si rilevarebbe utile ai fini della competizione.

Così quindi il dibattito sulla efficacia di un allentamento delle restrizioni verticali riprenderebbe forma almeno per quanto attiene i limiti di assunzione dei mandati da parte di rivenditori.

Pellegrini (2001) in sintesi identifica nello schema riportato in figura 1 i pregi e i difetti che comporta l'adozione di politiche restrittive nella gestione dei canali. Pregi e difetti

che vengono rilette in termini di sistema quindi sia per il produttore, che per il distributore che per il mercato inteso in termini di clienti e collettività.

Effetti positivi	Effetti negativi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminazione di free ridership</li> <li>• Accesso a nuovi mercati</li> <li>• Differenziazione politiche commerciali su mercati diversi</li> <li>• Possibilità di selezionare negozi qualificati</li> <li>• Garanzie su investimenti specifici (sia della Casa che del dealer)</li> <li>• Economie di scala nella distribuzione</li> <li>• Imperfezione nei mercati dei capitali</li> <li>• Uniformazione della qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barriere all'entrata dei fornitori (incentivi alla collusione)</li> <li>• Barriere all'entrata di distributori (incentivi alla collusione)</li> <li>• Riduzione concorrenza tra negozi diversi sulla stessa marca (intra-brand)</li> <li>• Riduzione concorrenza tra marche diverse nello stesso negozio (inter-brand)</li> <li>• Ostacoli all'integrazione dei mercati</li> </ul>

Fig. 1 – Pro e contro degli accordi di restrizione della competizione nei canali verticali (fonte: Pellegrini 2001)

Pellegrini (2001) affronta anche le possibili forme che possono essere assunte in termini di restrizioni verticali a partire dal Regolamento 2790 del 1999.

Si distinguono quindi:

- a. **Esclusive di vendita;** un unico o pochi acquirenti per una determinata area. Le esclusive di vendita si sostanziano in contratti di distribuzione selettiva, contratti di franchising, contratti di distribuzione in esclusiva. In tutti i casi ove la quota di mercato del proponente supera il 30%, l'autorizzazione (esenzione) per i contratti selettivi non è automatica e occorre un'analisi specifica atta a valutare gli effetti generalizzati a livello di sistema.
- b. **Esclusive di acquisto;** un unico o pochi fornitori per una determinata merceologia o servizio. Vi sono quindi contratti o clausole atti a creare situazioni di monomarchismo o di divieto di concorrenza e definizione di minimi di acquisto.
- c. **Prezzi imposti;** il contratto contempla il rispetto da parte del distributore dell'applicazione di soglie minime o massime di prezzi, prezzi raccomandati o prezzi fissi.
- d. **Restrizioni territoriali:** si tratta di clausole contrattuali che dettano restrizioni al rivenditore circa la possibilità di estendere la propria influenza commerciale (restrizioni di vendita) o la propria presenza stabile sul territorio (restrizioni sull'ubicazione)

Come evidenziato da Lafontaine e Slade (1997), ma rimarcato anche nel rapporto sull'analisi della concorrenza nel comparto della distribuzione automobilistica stilato da London Economics (2006), esiste sempre, nella struttura del prezzo di canale il problema della doppia marginalizzazione. Cioè sia il produttore che rivenditore applicano un opportuno ricarico per compensare le proprie spese e remunerare le risorse impiegate.

Si sostiene che nei canali verticali, in assenza di restrizioni e sistemi di governo centralizzati, il ricarico applicato dalle parti non è controllato; quindi si potrebbero generare aggravii di costi per il cliente finale. Le strutture verticali organizzate e protette da accordi restrittivi della concorrenza non dovrebbero invece generare questi risultati dato che l'incremento di valore e di prezzo nei vari passaggi di filiera sarebbe controllato e governato dal leader di canale che pur non stabilendo un prezzo fisso al

pubblico avrebbe la possibilità di influenzare le politiche di prezzo operate dai singoli rivenditori.

Sotto questa angolatura quindi ogni sforzo della Casa di controllo delle reti e di influenza dei prezzi dovrebbe essere ben accetta in quanto tenderebbe a mantenere compresso il margine del dealer a favore del cliente finale. Al tempo stesso però le Case devono invogliare i dealer ad investire per il raggiungimento degli standard di mandato e quindi mettono a punto sistemi di incentivazione indiretti atti ad indurre il dealer ad investire. In questa prospettiva bisogna tener conto anche di un altro aspetto. Le Case infatti mettono a punto sistemi di incentivazione sul raggiungimento delle quantità di acquisto/vendita affinché i dealer massimizzino le vendite acquisendo anche le trattative marginali a forte sconto per il cliente finale. London Economics (2006) suggerisce che proprio nel bilanciamento di queste due dimensioni (premi qualitativi per adesione a standard e premi quantitativi per raggiungimento obiettivi) si deve ricercare il successo del governo verticale di canale e la giustificazione del sistema selettivo che, come detto prima, potrebbe essere visto come un sistema protettivo da potenziali entranti animanti da intenti di innovazione dei modelli distributivi.

La Commissione sulla concorrenza della UE ha definito regolamenti che consentono restrizioni verticali (block exemption), valevoli in generale per tutti i comparti e settori, e che prevedono casi specifici ove possono essere superati i dettami dell'art. 81 del trattato di Roma in merito alla libera circolazione delle merci. L'ultimo regolamento risale al 1999 (reg. 2790/99) ed è una sintesi dei precedenti in termini di contenuto. Nel definire tali regolamenti in esenzione all'art.81 la Commissione si è da sempre basata sulle teorie neoclassiche di massimizzazione dell'efficienza di sistema piuttosto che attingere a criteri ispiratori delle politiche orientate allo stimolo dell'innovazione (Kerber e Vezzoso 2004).

In questa prospettiva, sottolineano gli autori, il legislatore comunitario ha invece adottato un comportamento dissimile dal passato quando nel 2002 ha rinnovato la regolamentazione di esenzione specialistica per il settore automobilistico. Infatti il rinnovo di questo regolamento non ha comportato solo un netto cambio di marcia rispetto alla precedente versione, come diremo meglio in seguito, ma anche rispetto l'inquadramento generale della legislazione sulle esenzioni. Gli autori sottolineano infatti che uno degli scopi principali della revisione del 2002 sul regolamento in esenzione per il settore automobilistico è stato quello introdurre mutamenti di regime che favorissero al massimo l'innovazione dei modelli di distribuzione che appunto nel settore erano fermi staticamente da molti decenni.

Kerber e Vezzoso (2004) sostengono infatti che modelli di pensiero che si ispirano al filone di pensiero denominato Neo-Schumpeter e a quello di Hayekian unitamente al filone di pensiero che prende spunto dalle teorie che pongono al centro la conoscenza (Knowledge-based theories) e le risorse (resources based view), possono offrire nuovi spunti critici al legislatore per rivedere i fondamenti nella definizione della regolamentazione delle restrizioni verticali. Di particolare interesse sarebbe appunto la visione dell'eterogeneità di conoscenza e risorse presenti nei canali quali leve per scatenare processi innovativi nella distribuzione.

La fissità insita nelle regolamentazioni stringenti che favoriscono la creazione di rapporti chiusi fra fornitore e distributore non sarebbe compatibile con l'obiettivo di innovare i modelli distributivi creando spazio di ingresso per nuovi operatori. La scelta di un sistema di selezione basato su criteri selettivi o ancor più esclusivi porterebbe fatalmente all'uniformità di approccio degli operatori appiattendolo quindi conoscenze e

risorse contrariamente a quanto invece sarebbe necessario per sostenere programmi di innovazione.

In sintesi nei modelli neoclassici si parte dall'assunto che esista perfetta conoscenza e distribuzione delle informazioni su tutti gli attori e che detti attori godano anche delle medesime qualità cioè siano omogenei. Nella prospettiva evolutiva di Kerber e Vezzoso (2004) si parte da condizioni di base diverse che riconoscono l'eterogeneità dei soggetti coinvolti nei processi distributivi e la condivisione di informazioni imperfette da parte degli stessi. Si aggiunga inoltre la presenza di componenti tacite nella conoscenza che inducono ancor più a differenziare il profilo degli attori. Si ritiene allora che una rilettura, in base a questi assunti, del quadro normativo circa le esenzioni sia benefica e portatrice di un potenziale anelito di innovazione tale da ridare efficacia ai processi distributivi piuttosto che limitarsi alla pura ricerca dell'efficienza di sistema. Si sottolinea ovviamente come comunque il riorientamento verso questa prospettiva non sia privo di controindicazioni.

Infatti mentre è ipotizzabile un miglioramento dell'efficacia distributiva, ottenuta attraverso l'innovazione dei modelli, vi è da attendersi un potenziale peggioramento dell'efficienza distributiva; elemento questo che era proprio ricercato contrariamente dalla scuola neoclassica.

Possiamo supporre per esempio che un sistema meno strutturato e più aperto all'eterogeneità dei partecipanti richieda un impegno di comunicazione fra le parti ben più rilevante. La comunicazione diviene il mezzo per far convergere e collaborare le forze eterogenee operanti nei canali (Nooteboom 1996).

Si pensi per esempio al ruolo dei contratti quale fonte di regolamentazione e mediazione di scopo e quale supporto per sancire impegni e responsabilità delle parti. In una logica di visione strutturale del rapporto, regolato da un vincolo universalmente valido, il contratto diviene lo strumento cardine di relazione che semplifica il dialogo standardizzandone i contenuti. In una prospettiva evolutiva, cioè aperta a forme eterogenee distributive, per converso la presenza di contratti forti che marcano in maniera netta confini e ruoli divengono laccioli per gli operatori che non riescono più ad esprimere così la propria eterogeneità, elemento questo che guida verso l'innovazione.

Il ricorso alla massima formalizzazione delle clausole del contratto viene sostituita attraverso il dialogo fra le parti e la comunicazione quale mezzo che sancisce la convergenza fra scopi e mezzi impiegati per il raggiungimento degli stessi. Di questo argomento ne verrà data maggiore trattazione nel capitolo 5 della tesi a proposito del potenziale comportamento comunicativo della Case nei confronti dei dealer.

Dato che secondo Kerber e Vezzoso (2004) proprio nel comparto automobilistico si è avuto questo primo cambiamento di vedute circa il ruolo della regolamentazione da parte del legislatore, nel prosieguo del capitolo si proverà a ripercorre la storia che ha portato alla promulgazione del vigente regolamento 1400/2002 circa le restrizioni agli accordi verticali nel settore automobilistico.

## **2.2 L'evoluzione della normativa nel settore automobilistico**

Il settore automobilistico europeo si è formato a partire da singole iniziative imprenditoriali sorte nei singoli paesi del continente ed è cresciuto in un ambiente nazionale supportato da comportamenti protezionistici sostenuti dai singoli stati ove risiedevano le Case. Erano gli stessi Stati che proteggevano i propri costruttori dalla competizione venendo così a costituire un vero e proprio equilibrio di non belligeranza fra i vari paesi europei. Tale fenomeno ha iniziato però a scricchiolare sotto la spinta dei produttori dell'estremo oriente che intendevano entrare nel mercato. Il mantenimento

del criterio di gestione delle reti attraverso la distribuzione selettiva ed esclusiva (SED) era un fondamento di questo protezionismo. In esso si ritrovano gli elementi per massimizzare l'efficienza di sistema nel suo complesso. L'equilibrio era infatti fondato sul fatto che in ciascun paese/mercato europeo il costruttore o i costruttori esistenti nominassero con un rapporto di esclusiva i propri distributori. Questi ultimi non avevano che la possibilità di trattare i marchi nazionali ma per contro potevano godere del beneficio dell'esclusività di zona che rendeva loro forti localmente e conferiva un marcato controllo del mercato. Questo sistema si è retto finché non sono intervenuti tre fenomeni che hanno richiesto il ripensamento di questo modello protezionistico. Innanzitutto la posizione di equilibrio venutasi a creare è stata messa in crisi negli anni '80 con l'introduzione del principio di libera circolazione delle merci nel mercato europeo unito. Con la presidenza di Delors sono stati intrapresi percorsi evolutivi che hanno portato alla concretizzazione di questo principio. In questa prospettiva nel tempo è venuta meno anche la capacità dei singoli stati membri di farsi portatori degli interessi dei costruttori nazionali che naturalmente osteggiavano qualsiasi iniziativa che potesse alterare lo status quo.

Oltre a questi due fenomeni (principio di libera circolazione delle merci e minore forza difensiva protezionistica dei singoli stati membri) un ulteriore fenomeno è da tenere in debita considerazione nel cambiamento di scenario. Il mercato automobilistico che fino a questo momento aveva vissuto esperienze di carattere nazionale era alla ricerca di nuovi equilibri e alleanze transnazionali se non internazionali. Si pensi alla costituzione del raggruppamento Daimler (tedesca) e Chrysler (USA) oppure a BMW che compra Rover, ancora all'alleanza General Motor con l'italiana Fiat ed infine all'acquisto di Volvo da parte di Ford. Tutte queste esperienze di alleanze e acquisizioni riguardano essenzialmente la parte a monte del comparto automobilistico e non giungono mai ad integrazioni a valle delle reti distributive. Ciononostante anch'esse hanno un effetto importante nella rottura dell'equilibrio, tutto europeo, del presidio nazionale da parte dei costruttori. In questi anni i costruttori comprendono infatti l'importanza del superamento del modello nazionalistico nel presidio dei mercati e la necessità di divenire player a livello internazionale, estendendo la commercializzazione anche su altri paesi se non continenti. L'ultimo elemento che interviene nella destabilizzazione del modello oligopolistico della distribuzione automobilistica è costituito dall'emergere delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Fattore questo che ha indotto gli operatori a rivedere i propri processi e che ha portato, e sta portando, sul mercato anche nuovi modelli di commercializzazione quali la mediazione del rapporto con il cliente attraverso internet.

Nel 1985 dopo forti pressioni conservative da parte delle Case e dei dealer, che agivano attraverso le proprie organizzazioni di rappresentanza, si è giunti all'adozione del Regolamento 123/85. Tale regolamento non ha modificato di fatto il sistema SED e quindi non ha indotto forti cambiamenti nei rapporti fra Casa e dealer. In pratica esso non ha fatto altro che ratificare formalmente la richiesta di esenzione completa dall'applicazione del Trattato di Roma mantenendo inalterato per 10 anni l'applicazione delle prassi nazionali presenti nei singoli paesi membri. Di fatto il regolamento ha garantito:

1. il diritto del costruttore ad imporre la clausola di esclusività sui concessionari
2. la facoltà della Casa di rescindere i contratti di concessione in piena autonomia e senza vincoli
3. l'attribuzione ai dealer dell'esclusività di zona (conquistandosene così la subordinazione)
4. il controllo dei mercati after market dato che gli operatori indipendenti non potevano prestare attività di servizio su vetture in garanzia

5. l'obbligo per i riparatori della rete di utilizzare solo ricambi originali provenienti dalla Casa.

Il regolamento in questione non ha nemmeno toccato un argomento che successivamente sarebbe invece divenuto fondamentale nella concezione delle revisioni allo scadere dei regolamenti di esenzione; la correlazione fra i differenziali di prezzo presenti nei vari mercati europei per i medesimi modelli e il sistema di governo delle reti cioè SED.

Nel 1995 alla scadenza del primo regolamento di esenzione ne entra in vigore un successivo (regolamento 1475/95) per la durata di sette anni cioè fino al 2002.

Il citato regolamento fu sottoscritto per una validità inferiore di tre anni dal precedente proprio al fine di consentire possibili cambiamenti anticipatamente rispetto al precedente intervallo.

I fenomeni di modifica profonda del mercato dell'auto e del contesto sociale a contorno, di cui abbiamo prima accennato, si erano nel frattempo consolidati e avevano prodotto modifiche nella visione e nella concezione del sistema distributivo da parte degli operatori di settore.

Quindi nonostante fisiologiche forme di protezionismo da parte di alcuni attori sociali (fondamentalmente i costruttori e le associazioni di dealer) il nuovo regolamento apportò segni di allentamento al sistema monopolistico delle Case. In particolar modo venne garantita la possibilità ai dealer di rappresentare più marchi senza l'esplicita autorizzazione della Casa mandante. Inoltre con l'ingresso a regime del nuovo regolamento, e diversamente da quanto accaduto in precedenza, la Commissione europea per la competizione mise a punto un sistema di monitoraggio dei prezzi su tutto il mercato UE al fine di valutare e comprendere la relazione fra differenziali di prezzi presenti nei vari paesi e i sistemi di gestione delle reti presenti nei paesi medesimi (SED). Nel periodo di applicazione del regolamento inoltre la UE attraverso la Corte di Giustizia Europea divenne attiva nel ricercare e perseguire i costruttori che adottavano evidenti comportamenti anti-concorrenziali.

Come sottolinea Grilli (2003) questa intensa attività dell'ente preposto giunge infatti a constatare che non sempre le Case garantiscono la libera circolazione del prodotto all'interno dell'Unione. Emblematici sono i richiami fatti a Volkswagen AG del 1998, Opel Nederland B.V. del 2000 e DaimlerChrysler del 2001 per i quali la Commissione ha infatti accertato la violazione delle regole del mercato interno da parte dei predetti produttori di autoveicoli. Sulla base delle denunce di consumatori e intermediari autorizzati, che lamentavano difficoltà nell'acquisto di un autoveicolo in altri stati membri, la commissione ha inoltre istruito altri casi riguardanti produttori di autoveicoli ed ha effettuato un certo numero di accertamenti a sorpresa presso diversi costruttori.

Questi fenomeni, unitamente ad altre valutazioni emergenti da analisi di dettaglio condotte sin dal 2000, hanno indotto la Commissione a ritenere che il regolamento, che stava giungendo a scadenza, avesse consentito il conseguimento solo parziale degli obiettivi attesi.

Si giunse così alla presente promulgazione dell'attuale regime di esenzione (1400/2002) che entrò in vigore nell'ottobre del 2002. Tale regolamento diversamente dal precedente ha segnato un netto cambiamento di approccio nella concezione dei rapporti da monte e valle nei canali distributivi del settore automobilistico.

Il regolamento 1400/2002 sancisce infatti il diritto del distributore di vendere più marchi anche sempre nel medesimo impianto, salvo garantire l'integrità e l'immagine di ciascuno di essi. Questo ha aperto la possibilità al multi-mandato cioè la possibilità di gestire sotto una medesima ragione sociale e organizzazione, la commercializzazione di più mandati. Questo aspetto è molto importante in quanto in precedenza il concessionario che intendeva estendere la propria impresa attraverso l'assunzione di più

marchi ero obbligato a duplicare le ragioni sociali e ancor peggio le relative organizzazioni di presidio, negando quindi la possibilità concreta di ottenere benefici ed economie di scopo intrinseche nell'organizzazione di gruppo (Vezzoso 2004).

Tale considerazione lascia quindi trasparire in maniera chiara i motivi per i quali nel capitolo primo si è sostenuta la tesi di approcci diversi alla organizzazione delle strutture di gruppi di dealer. Il nuovo regolamento inoltre introduce il diritto di consultazione preventiva precedente alla richiesta di rescissione del contratto fra distributore e Casa. Viene stabilita anche la fine della restrizione alla condizione di unica ubicazione del dealer (clausola di localizzazione). Quindi un dealer può decidere autonomamente di aprire più punti vendita senza dover ricorrere all'autorizzazione della Casa ne tanto meno incorrere in potenziali sanzioni della stessa. Dal punto dei servizi di assistenza, il regolamento ha concesso disponibilità al dealer di attribuire il servizio di assistenza in sub-contratto a riparatori indipendenti sempre sotto la propria responsabilità purché garantiscano gli standard di servizio richiesti dal marchio. Il nuovo regolamento infine introduce la netta separazione fra attività di vendita e post vendita; fino a quel momento tenute sempre insieme. In questa prospettiva si viene quindi a sgretolare definitivamente la condizione oligopolistica della Casa insita nella commercializzazione delle parti di ricambio e nell'erogazione del servizio di assistenza sulle vetture in garanzia. Il regolamento sancisce infatti la possibilità di eseguire interventi di assistenza con parti di ricambio equivalenti e non più solo originali. L'automobilista inoltre non è più obbligato ad eseguire gli interventi in garanzia solo presso le reti autorizzate. Diviene infatti valevole ai fini della garanzia anche l'intervento presso reti indipendenti che dimostrano la capacità di eseguire gli interventi con qualità e nel rispetto degli standard procedurali della Casa (per esempio attraverso l'impiego di ricambi originali o equivalenti e per esempio dimostrando di conoscere le istruzioni relative all'esecuzione degli interventi di ripristino sui veicoli). Decade infine anche per il dealer autorizzato l'obbligo di acquisto di parti di ricambio solo dalla Casa automobilistica. In pratica si assiste ad una marcata apertura concorrenziale per quanto attiene tutto il post-vendita: vendita ricambi e interventi di assistenza.

### **2.3 Il quadro normativo attuale**

La normativa in vigore ha apportato parecchie variazioni rispetto al sistema di regolamentazione precedente.

Di seguito si proverà a sintetizzare le caratteristiche salienti che contraddistinguono il regolamento in vigore e che hanno indotto variazioni di comportamento nell'approccio delle Case verso la gestione delle reti e dei concessionari. Tale analisi verrà condotta a partire dai seguenti elementi:

1. gestione del territorio
2. numero dei concessionari/mandati
3. numero dei punti vendita / outlet
4. regolamentazione delle vendite attive del dealer
5. autonomia del dealer nella gestione della sottorete

Questi cinque elementi vengono quindi riletti alla luce dei tre possibili orientamenti della Casa nella gestione della rete: rapporto di esclusiva, rapporto di selettiva qualitativa e rapporto di selettiva quantitativa come riportato in figura 2.

	Esclusiva	Selettiva qualitativa	Selettiva quantitativa
<b>Territorio</b>	I costruttori possono nominare un concessionario per ogni territorio o categoria di clienti	I dealer vengono selezionati sulla base di criteri oggettivi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dimensioni e qualità degli showroom,</li> <li>• qualificazione dei venditori,</li> <li>• obbligo di veicoli di dimostrazione, ecc.</li> </ul> Detti criteri formano appunto gli STANDARD di servizio a cui si deve attenere	
<b>Numero dei concessionari</b>	Il numero dei concessionari dipende direttamente dal numero di zone garantite in esclusiva con un rapporto 1 a 1	Non c'è un limite diretto al numero dei concessionari	Il numero dei concessionari è limitato e stabilito dalla Casa in base ai volumi potenziali da sviluppare
<b>Punti vendita addizionali</b>	Possono essere aperti punti vendita addizionali all'interno della zona di esclusiva	Possono essere aperti nuovi punti vendita o di consegna liberamente (senza l'assenso della Casa) su tutto il territorio degli stati membri purché rispondenti agli standard di cui sopra	
<b>Vendita attiva (proattività del dealer fuori dal salone)</b>	Possibile solo entro i confini della propria zona di esclusiva	Possibile senza limite alcuno su tutto il territorio degli stati membri	
<b>Gestione della sottorete</b>	Possibile attivazione di sottorete di rivenditori limitatamente alla propria zona. Ammessa anche la vendita a clienti finali tramite intermediario munito di mandato.	Nessuna. Possono essere serviti solo clienti finali direttamente o tramite intermediario munito di mandato.	

Fig. 2 – Differenza di approccio nei tre modelli di gestione identificati dal legislatore

In sintesi per quanto riguarda il mandato di vendita si assiste ad una netta distinzione fra scelta di gestione in regime di esclusiva o selettiva.

La prima garantisce l'esclusività della zona al dealer ma non può prevedere la definizione di standard per l'esercizio di attività. Proprio per questo motivo praticamente tutti i costruttori che operano sui mercati della UE hanno scelto il regime selettivo in quanto consente loro di stabilire standard che garantiscono livelli di rappresentatività del marchio sul territorio. Dato che la scelta del regime selettivo implica una più ampia possibilità di competizione territoriale per il dealer grazie all'eliminazione delle zone si apre nel contempo una maggiore competizione intrabrand agevolata dalla libertà di azione del dealer per sviluppo di attività marketing e promozionali sul territorio. Infine il regime selettivo offre maggiore libertà di insediamento con nuovi punti vendita essendo venuto meno dall'Ottobre 2005 il vincolo della clausola di localizzazione. La scelta è inoltre ricaduta sul modello selettivo anche in ragione del fatto che priva gli operatori ufficiali di possibilità di creazione e gestione di una propria sottorete formale; discrezionalità questa che invece è consentita a chi opta per un regime esclusivista.

Come detto di fatto il regime esclusivista è stato scelto solo dal marchio Suzuki.

Per quanto riguarda invece l'assetto del mandato assistenziale la normativa è sostanzialmente unica e valida per tutte le Case.

La Casa è libera di scegliere i membri della sua rete ma deve tener conto della quota di mercato posseduta calcolata in base alle riparazioni eseguite su tutti gli autoveicoli della marca: se tale quota di mercato non supera il 30%, il fornitore può scegliere la distribuzione selettiva con criteri quantitativi o la distribuzione esclusiva e può scegliere di non nominare riparatori, sebbene questi soddisfino ai criteri qualitativi necessari per detta nomina. Se la quota di mercato della rete di riparatori autorizzati è superiore al 30%, deve essere adottata una distribuzione selettiva basata su criteri qualitativi. In questa situazione la Casa può unicamente imporre criteri qualitativi per i suoi riparatori autorizzati e deve consentire a tutti gli operatori che rispondono a detti criteri di poter essere riconosciuti in qualità di autorizzati. Questo vale insindacabilmente anche per i rivenditori di vetture i cui contratti di vendita sono stati rescissi ma che desidererebbero continuare a lavorare in qualità di riparatori autorizzati.

Nei fatti tutte le Case hanno optato per il regime selettivo qualitativo.

Vi è da notare comunque la possibilità di scegliere separatamente il mandato di vendita da quello assistenziale e in questo secondo caso anche la possibilità di nominare più sub fornitori. Cioè costituire sottoreti di assistenza che operano formalmente per i riparatori autorizzati su interventi di assistenza e che nel caso potrebbero fungere anche da segnalatori per la vendita del nuovo o operare in virtù di mandato a comprare rilasciato dal cliente finale.

## **2.4 I risultati emergenti**

In questo paragrafo verranno descritti i risultati emergenti a distanza di 5 anni dall'entrata in vigore del regolamento 1400/2002.

Secondo Akbar (2003) ne escono vincenti le organizzazioni dei consumatori che hanno da sempre spinto verso la liberalizzazione sin dagli esordi della Block Exemption del 1985. Inoltre potrebbero trarne vantaggio nuovi entranti soprattutto coloro che intendono adottare nuovi modelli distributivi (multifranchising, internet, ecc).

Le Case ne sono uscite in maniera neutrale dal momento che hanno dovuto sostanzialmente modificare il proprio approccio alla gestione delle reti ma di fatto senza subire particolari rischi o costi. Anzi forse il processo di liberalizzazione ha consentito loro di poter proporre con maggiore enfasi iniziative e richieste di ammodernamento degli impianti distributivi in adeguamento ai sopravvenuti standard di rappresentanza.

Invece il maggiore svantaggiato da questo movimento liberista ha toccato appunto i dealer classici storicamente ancorati su uno stile di gestione centrato sulla esclusività territoriale. Per essi è venuto infatti a mancare un solido punto di riferimento.

Come dato identificativo del problema si pensa ad esempio la possibilità di usufruire della libertà di stabilimento sancita dal nuovo regolamento ed entrata in vigore dall'ottobre 2005.

London Economics (2006) ha provveduto a chiedere ad un campione di dealer (150 dealer operanti sul territorio UE) che effetto avesse avuto sulle proprie scelte la caduta del vincolo della clausola di localizzazione che si ricorda essere venuta meno nell'ottobre del 2005.

Questo infatti può essere interpretato come un'opportunità per i dealer che intendano valutare alternative innovative negli schemi di rivendita dell'automobile.

Figura 3 riporta la ripartizione delle risposte degli intervistati rispetto alle alternative proposte:

- a. nessuna apertura pianificata
- b. apertura pianificata nel paese di origine
- c. apertura pianificata in uno Stato Membro diverso dal proprio.

**Figure 67: Effect of new rules on location clauses: perspectives of dealers.**

No new openings planned	New openings planned within the country		New openings planned in another Member State	
	Selling point	Delivery point	Selling point	Delivery point
74.5%	17.6%	5.9%	1.3%	0.7%

*Source: LE Dealer Survey.*

Fig. 3 - La percezione dei dealer circa la caduta del vincolo locativo (fonte: London Economics 2006)

A distanza di 12 mesi dall'entrata in vigore dell'abrogazione della clausola di vincolo locativo il 75% dei rispondenti asserisce di non aver intenzione di approfittare di questa opportunità.

Il 23% invece dichiara di avere intenzione di aprire nuove filiali nel paese di residenza. Di questi però, quota parte (ben un quarto) dichiara di voler aprire solo delivery point cioè non vere e proprie filiali di vendita ma punti di servizio per la consegna finale e al più showroom non assistito da personale.

Irrilevante invece è la quota di coloro che intendono aprire filiali all'estero (2%).

London Economics ha inoltre chiesto il motivo per il quale si è scelto di non prendere in considerazione in maniera significativa l'opportunità della delocalizzazione.

Figura 4 riporta infatti le frequenze di risposta delle motivazioni.

**Figure 68: Reasons for not opening new outlets in response to new rules on location clauses: perspectives of dealers.**

Lack of financial means	21.7%
Lack of economic interest	52.2%
Fear of "retaliation"	14.5%
Other	11.6%

*Source: LE Dealer Survey.*

Fig. 4 – Le motivazioni alla scelta di non prendere in considerazione progetti di delocalizzazione (fonte: London Economics 2006)

Appare importante e decisiva la motivazione di scarso interesse da un punto di vista di benefici di business. Questo è molto importante perché segna una percezione precisa circa la sensazione di innovazione propria dei dealer. Nelle attività commerciali infatti le scelte di innovazione oltre ad essere ricondotte a scelte di assortimento e di gamma servizi offerti possono essere rinvenute proprio nella disponibilità del presidio territoriale. Da questo punto di vista sembrerebbe che per gli intervistati non siano ravvisabili significativi benefici economici derivanti dalla replicazione del proprio modello di business; da qui la valutazione di non ricorrere a progetti di delocalizzazione.

Vi è da segnalare comunque che il 22% del campione ha dichiarato che i motivi per cui non ha approfittato dell'opportunità di delocalizzazione sono da rintracciare in una ridotta capacità di finanziamento. Aspetto questo che è molto importante dato che segna

probabilmente una volontà strategica nel perseguimento della delocalizzazione ma una impossibilità derivante dal livello di investimenti giudicato non finanziabile attraverso mezzi propri o di terzi.

Infine da rilevare che il 15% dei rispondenti ha affermato invece di non aver proceduto verso la delocalizzazione per timore di rappresaglie della Casa. In pratica il dealer si sente ostaggio della Casa per effetto del retaggio di passate politiche di gestione della relazione con i dealer operate dalle Case.

Questo aspetto verrà ripreso più avanti quando si parlerà dei rapporti e dei fondamenti relazionali fra Casa e dealer ma comunque è importante sottolineare come questo aspetto palesi decenni di rapporti improntati da un totale monopolio della Casa anche su questioni distributive attinenti alla sfera di autonomia dei dealer.

Sempre in tema di rapporti di canale e di equità distributiva bisogna inoltre segnalare anche un ulteriore aspetto che si è incrementato negli ultimi anni e specificatamente dall'entrata a regime della nuova BER; il ricorso massiccio all'innalzamento generalizzato da parte di tutte le Case degli standard di rappresentatività del mandato.

Gran parte delle Case hanno infatti introdotto standard di servizio allo scopo sia di difendere e dare maggiore immagine al proprio marchio e sia per creare barriere all'entrata nelle reti e così difendere coloro che già accedono alla rete autorizzata.

Questo ha però richiesto, per gran parte dei dealer, la verifica dell'adeguamento a detti standard e possibili investimenti aggiuntivi.

Investimenti che non possono che essere rilette alla luce di una marginalità, come detto, molto contenuta e che quindi sono stati accolti non sempre calorosamente sebbene ritenuti di supporto all'efficacia del business.

In alcuni casi le richieste di investimento comunque sono succedute ad evidenti crescite dei volumi di attività e quindi hanno trovato giustificazione economica e copertura nel margine incrementale determinato dagli stessi incrementi di vendita. Si pensi al caso del marchio BMW (De Cesaris 2007) in Italia che ha visto raddoppiare da 500 mila mq la superficie espositiva delle concessionarie nei quattro anni dal 2003 al 2006 con un investimento globale di 500 mio di Euro e che ha segnato più del raddoppio delle staff delle concessionarie che sono passate da 1.700 persone a 3.700, ma che nel complesso ha portato l'immatricolato della Casa tedesca in Italia da 48 mila unità del 2001 alle 94 mila del 2006.

London Economics (2006) ha approfondito la questione degli investimenti chiesti ai dealer attraverso l'indagine su 150 dealer operanti sui principali mercati europei.

Figura 5 riporta i coefficienti di regressione (quale misura di incremento o riduzione) degli investimenti richiesti dalle Case ai dealer nel periodo 1997-2004 attinenti al marketing, alle dotazioni tecnologiche e ad altre voci non strettamente tecnologiche.

**Figure 63: Trends of Required Investments over time (1997-2004), by brand.**

	Regression Coefficient, required marketing investment on time	Regression Coefficient, required technological investment on time	Regression Coefficient, required non-technological investment on time
Alfa Romeo			
Audi	0.128135	-0.01967	0.863457
BMW		-0.19419	0.108526
Citroën			
Daewoo	0.446202*	0.460739*	0.576971*
Fiat	0.506658	-2.70805	-0.33213
Ford	0.082708*	0.088217*	0.34792*
Honda	-0.13865	0.013496	0.006365
Hyundai	0.730342*	-0.0884	0.623378*
Jaguar	0.115039*	0.097043	0.011656
Kia	0.397247		
Lancia	-0.69315	-2.81341	-0.58779
Lexus	0.001452	0.001339*	0.001339*
Mazda	-0.03922	-0.23833	-0.49789
Mercedes Benz			
MINI	0.312621*	-0.47079	-0.70861
Mitsubishi			
Nissan	-0.03495	-0.5583*	-0.14682*
Opel/Vauxhall			
Peugeot	0.034953	0.158228*	0.651771*
Renault	0.09275*	0.145628	0.219502*
Saab	0.020035	-0.1205	0.345434
Seat	0.202883*	0.262961*	0.178328
Škoda	0.208286*	0.594789*	0.718532*
Suzuki	0.034542	0.451211	0.265848*
Toyota	0.117309*	0.187215	0.202023
VW	-	-	-
Volvo	-	-	-

Note: \* denotes significant at 10% or better. The details of the regressions can be found in Volume II Section 1.

Source: LE Dealer Survey.

**Fig. 5 – Incrementi o decrementi di investimenti richiesti dalle Case nel periodo 97-04 (fonte London Economics 2006)**

Le risposte fornite dal campione interpellato non danno segni interpretativi univoci e si assiste quindi anche a coefficienti di correlazione negativa che segnano una riduzione di investimenti richiesti per coprire gli standard. Ciò nonostante si può affermare che quasi tutti i coefficienti statisticamente rappresentativi (quelli contraddistinti con \* e che presentano indici di significatività pari o superiori al 10%) sono di segno positivo, testimoniando così un incremento nelle richieste degli investimenti.

Le Case dovranno quindi riflettere più attentamente sull'appropriatezza di politiche di aumento indiscriminato degli standard che generano costi, a volte non necessari alle strutture delle concessionarie.

Nel momento in cui questi costi non troveranno più sufficiente copertura dai margini di vendita generati dalla gestione di un solo mandato diventerà indispensabile per i dealer stessi prendere in considerazione o la strada del multi-mandato come mezzo per redistribuire i costi di struttura e riequilibrare il conto economico oppure l'uscita dal mercato. In entrambi i casi si assisterà comunque ad un aumento di concentrazione ulteriore degli operatori della distribuzione così come prospettato da Wade (2003) e un conseguente aumento dei dealer multi mandato.

Tale prospettiva inoltre sembrerebbe essere anche rispondente, secondo l'autore citato, al mutato comportamento di acquisto del cliente automobilista, sempre più incline ad informarsi e fare pre-shopping per valutare svariate alternative.

Quanto detto infine deve essere anche riletto alla luce di un evidente finalità che molte Case stanno prendendo in seria considerazione in questi ultimi anni e che va sotto il nome di distribuzione snella (Buzzavo 1997).

La ricerca di riduzione di costi, secondo Whiteman (2004) potrebbe essere ottenuta da interventi riorganizzativi volti a rendere i flussi distributivi che toccano l'intera catena distributiva più snelli e potrebbero consentire riduzioni di costo nell'ordine di 5-10 punti percentuali sul valore di una vettura.

Affinché ciò avvenga è necessario che si intensifichi la stretta cooperazione fra tutti gli operatori della catena distributiva in quanto i benefici sono conseguibili solo a patto che si aumenti la percentuale di unità costruite secondo il processo "build to order" e si riduca la produzione per lo stock, condizione questa che vede il dealer attore chiave del processo.

La rivitalizzazione del rapporto diverrebbe in questo frangente un imperativo indispensabile per il costruttore chiamato non solo a riconoscere un maggiore ritorno economico sugli investimenti per i dealer ma anche a generare un commitment "affettivo" che induca quest'ultimo ad affrontare con rinato slancio iniziative di miglioramento di processo in prospettiva di maggiore integrazione commerciale.

Anche se da una angolatura completamente diversa appare illuminante la prospettiva definita da Cardoen (2001) che vede nel grande centro distributivo (nel caso citato definito come "supermercato dell'auto") la seria possibilità di conseguimento di detti risparmi. Come riportato in figura 90 si evidenzia che a parità di costo di vettura franco fabbrica, il canale distributivo tradizionale presenta significative voci di costo afferenti al ciclo commerciale che potrebbero essere ridotte da una maggiore integrazione fra Casa e grande dealer.

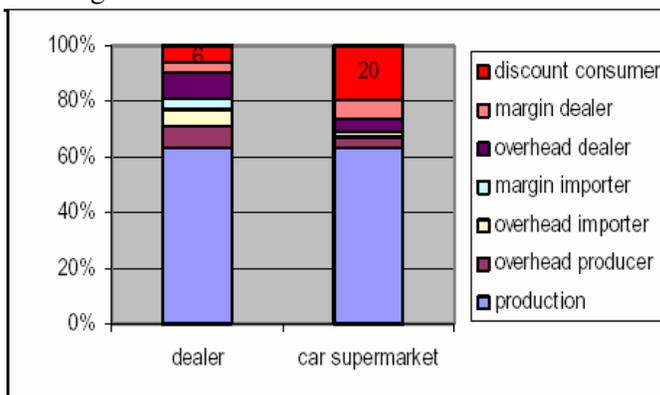


Fig. 6 – La revisione dei costi distributive in ottica di Lean distribution (fonte: cardoen 2001)

Così una maggiore integrazione comporterebbe una riduzione dei costi commerciali e distributivi sia del costruttore, che della filiale di importazione che del dealer, benefici questi che potrebbero essere in parte anche ristornati al mercato per una maggiore competitività del canale e a condizioni anche di una maggiore marginalità del dealer.

La prospettiva aperta da Cardoen offre un'interpretazione nuova in quanto implicitamente potrebbe richiedere una revisione del principio cardine di nomina selettiva dei dealer attualmente in essere. Il sistema a cui fa riferimento Cardoen prevede infatti l'esistenza di raggruppamenti di acquisto che dialogano direttamente con le Case negoziando condizioni e accordi distributivi di ampio spettro che coinvolgono volumi significativi di prodotto. A loro volta detti gruppi di acquisto si occuperebbero della distribuzione capillare attraverso una propria rete. Cardoen sosterebbe che proprio dal confronto fra Case e grandi acquirenti (gruppi di acquisto, supermercati dell'auto, grandi gruppi distributivi, ecc.) si potrebbero sostenere programmi tesi ad introdurre innovazioni di processo, simili ad ECR (efficient consumer response) nel mondo consumer, capaci di snellire la catena e ottenere così risparmi significativi per le parti in causa ma anche vantaggi per l'acquirente.

Programmi e progetti questi che nei fatti sarebbero difficilmente ottenibili con una serie di rapporti frammentati con operatori di entità contenuta quali sono le reti attuali.

La questione diventa ancor più cruciale tenuto conto, come visto già nel primo capitolo al paragrafo 1.5.1, che potenziali spazi di ricerca di efficacia distributiva possono essere ricercati proprio nella revisione dei processi di distribuzione logica e fisica che partono dalla casa e arrivano ai singoli punti vendita (Whiteman 2001).

Diventa allora interessante capire quali possibili scenari possono essere presi in considerazione per la revisione dell'impianto di regolamentazione legislativa nella distribuzione dell'auto in un'ottica di innovazione sostanziale del modello distributivo.

Il prossimo paragrafo si occuperà proprio di questo argomento. Prima però è doveroso provare a formulare una sintesi dei cambiamenti avvenuti o in atto sotto l'egida dell'attuale regolamento 1400/2002.

Secondo le risultanze dell'analisi condotta da London Economics (2006) su istanza della Commissione sulla concorrenza della UE, gli effetti dall'introduzione della nuova BER sono sintetizzabili nei seguenti:

- a. I Gruppi di dealer e i dealer di grandi dimensioni sono aumentati sia numericamente che in dimensione media e quindi in termini di quota di mercato coperta.
- b. Il numero di outlet è diminuito significativamente in molti Stati Membri. Ciò ha significato una diminuzione della copertura territoriale ma non una riduzione della concorrenza.
- c. Il numero dei mandati si è ridotto in misura minore rispetto al numero degli outlet.
- d. La riduzione degli outlet si è avuta per sostanziale eliminazione dei sub-dealer.
- e. Conseguentemente la concorrenza non si è ridotta dato che la capacità competitiva dei sub-dealer è modesta
- f. Nelle grandi aree urbane la concentrazione distributiva verso i grandi dealer ha indotto una maggiore concorrenza

- g. Inoltre i grandi gruppi si caratterizzano per essere sempre più orientati alla gestione multi-brand che comporta non solo aumento nella dimensione intrabrand della concorrenza ma anche inter-brand.
- h. Il trend verso il rafforzamento delle dimensioni dei grandi dealer e il consolidarsi dei gruppi distributivi è esso stesso già una dimostrazione di innovazione nel settore.
- i. Unitamente all'affacciarsi sul mercato o al consolidarsi dei dealer group bisogna annoverare fra le esperienze innovative nel comparto anche gli internet retailing, i car supermarket e i dealer specializzati che sebbene ancora in via sperimentale iniziano a muovere i primi passi sullo scenario della distribuzione automobilistica.
- j. Il modello di business che si basa sull'intermediazione in internet non è ancora decollato pienamente perché i consumatori non si rendono disponibili ad un totale spostamento di canale ma lo considerano come un complemento, almeno da un punto di vista informativo come visto nel capitolo primo. I restanti due modelli innovativi stanno prendendo sempre più piede anche soprattutto all'estero.
- k. Il passaggio da un sistema misto selettivo-esclusivo ad un sistema che distingue fra contratto selettivo ed esclusivo (solo Suzuki ha scelto quest'ultimo) ha comportato e comporterà un incremento della concorrenza intra-brand anche in ragione della caduta del requisito della territorialità e del vincolo della localizzazione.

## **2.5 Possibili sviluppi nel 2010**

Figura 7 mostra la recente evoluzione registrata nel comparto della distribuzione automobilistica in UE.

Accenture (2001) ha definito questo scenario evolutivo proprio a partire da una richiesta che proveniva dalla Commissione sulla Concorrenza Europea che si accingeva a valutare le possibili linee evolutive della regolamentazione che all'epoca entrava in fase di esaurimento, cioè il Regolamento 1475/1995.

Come detto, la soluzione che alla scadenza di rinnovo venne adottata fu intesa ad aprire il mercato a nuovi scenari. Venne quindi stabilita la scelta fra sistema selettivo o esclusivo. E' stato abbandonato il legame fra attività di vendita e di assistenza rendendo quindi molto più fluido l'esercizio dell'una o dell'altra attività. E' data la possibilità di sommare sotto un unico impianto e una medesima ragione sociale più mandati per agevolare appunto potenziali processi di innovazione dei modelli e creare così i dealer multi-mandato. Infine il 1 ottobre 2005 è venuta meno anche la clausola di localizzazione che limitava la possibilità per i dealer di aprire punti vendita in totale libertà da approvazione della Casa.

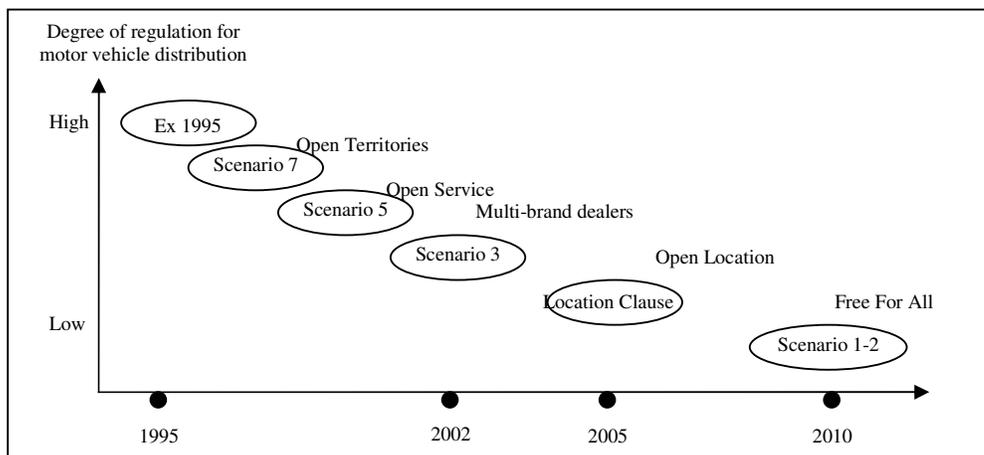


Fig. 7 – Le tappe di un’evoluzione nei regolamenti in esenzione nel settore automotive (fonte: ns elaborazione su Accenture 2001)

La Block Exemption Regulation (BER) in essere scadrà nel 2010. Le prime considerazioni avanzate da Wade (2005) sostengono che sia possibile un rinnovo ancor più mite (cioè con minori forme protezionistiche) o che addirittura possa non essere nemmeno più rinnovato facendo così decadere la specificità che ha da sempre contraddistinto il settore automobilistico rispetto all’applicazione della generale normativa sulle restrizioni verticali (regolamento 2790/99).

La linea evolutiva prospettata da Accenture (2001) di fatto predice anch’essa questo possibile scenario, partendo anche da esperienze proprie di altri comparti economici.

Il comparto dell’elettrodomestico bianco può esserne infatti un esempio. Wade infatti sostiene che questo esempio mostra come in un mercato maturo il consumatore vive in maniera dissociata il fenomeno e la percezione del marchio di prodotto e dell’insegna di distribuzione.

Lontani quindi dall’affrontare approfondimenti sul valore sociale delle restrizioni verticali e della relativa protezione legislativa, si intende comprendere quali possano essere condizioni di funzionalità e performance di sistema emergenti dalla completa liberalizzazione dei mercati. Accademici quali Guatri, Vicari e Fiocca (1999) ricordano che la scelta della canalizzazione secondo sistemi di esclusiva, selettiva o estensiva è subordinata sia alla tipologia di prodotto ma anche allo stadio del ciclo di vita dello stesso.

Ciò significa che la distribuzione di automobili si dovrebbe riorientare naturalmente verso un sistema selettivo dal momento che l’oggetto di vendita è un bene ad alto valore con connotati di forte esperienza nella fase di acquisto e in parte con caratteristiche di prodotto knowledge-intensive. Dall’altro lato è altrettanto sostenibile che lo stadio del ciclo di vita di prodotto e dell’industria, con tutte le caratteristiche ad esso associate (eccessi di produzione, esperienza dei clienti nel processo di acquisto, concorrenza a monte e a valle della filiera, ecc.) suggerirebbe la ricerca di modelli di gestione dei rapporti di canale più flessibili e aperti a forme di innovazione tesi a ricercare la maggiore efficacia ed efficienza di sistema. In questa prospettiva l’attuale sistema selettivo potrebbe presentare limiti intrinseci vincolando le parti al modello operativo sanzionato dagli standard di settore.

Questo potrebbe non significare la necessità dell’accettazione di un sistema distributivo secondo un modello “estensivo o capillare” puro ma piuttosto una maggiore familiarità con il concetto di sistema distributivo aperto a forma di network (Volpato 1999) fatto da diversi operatori intercambiabili e selezionabili in base a specifiche caratteristiche.

Una possibile forma distributiva a network potrebbe essere rappresentata dalla previsione fatta da Accenture (2001) e denominata modello “free for all”. Tale modello lascerebbe spazi di miglioramento per l’ingresso di nuovi operatori capaci di proporre nuovi format distributivi. Dal punto di vista delle Case l’insinuarsi di questo modello presupporrebbe infine la capacità di concepire nuovi approcci alla gestione dei canali distributivi e probabilmente l’adozione di modelli di gestione multi-canale atti a riconoscere e premiare da un punto di vista relazionale l’unicità di ciascun partner distributivo.

Vediamo nel dettaglio come è stato delineato da Accenture (2001) il possibile scenario ipotizzabile per una prossima modifica della regolamentazione.

In realtà la regolamentazione ispirata al concetto di “free for all” potrebbe prevedere due possibili scenari: 1. scenario di assenza di regole predeterminate, 2. scenario di accordo in esclusiva.

### **Scenario 1:**

Si tratterebbe di un contesto nel quale qualsiasi distributore indipendente avrebbe la possibilità di comprare veicoli nuovi direttamente dal costruttore o dalla rete dei dealer ufficiali.

In pratica in questa fattispecie decadrebbero i regimi selettivi ed esclusivi per la nomina dei rappresentanti il marchio localmente. La vendita diretta della Casa ad operatori indipendenti rientrerebbe in un ordine di facoltà che potrebbe diventare un obbligo nel momento in cui la Casa stessa avesse nel mercato di riferimento una quota di mercato che facesse indurre allo sfruttamento di posizione dominante.

Questo scenario naturalmente dovrebbe prevedere la massima apertura della Casa verso l’accettazione di schemi relazionali ad personam capaci di premiare in maniera specifica e personalizzata la capacità collaborativa di ciascun operatore. In sintesi i possibili aspetti legati a questa prospettiva sono sintetizzabili nei seguenti:

1. le strategie della Casa nei confronti dei dealer sarebbero improntate alla totale differenziazione
2. i partecipanti al network ufficiale cioè coloro che sistematicamente opererebbero con la Casa potrebbero sopportare contraccolpi non indifferenti essendo legati alla Casa potenzialmente da accordi stabili e in parte rigidi. Conseguentemente la Casa dovrebbe adottare apposite politiche a loro sostegno quali per esempio agevolazioni nell’assortimento (full line) piuttosto che canali di rifornimento dedicati, ecc.
3. Sebbene questa prospettiva non sia tanto rispondente ad una maggiore apertura del mercato a nuovi operatori, come segnalato dalla stessa Accenture (2001), è ipotizzabile però che apra lo spiraglio a potenziali opzioni speculative. Si pensi a coloro che si presenterebbero sui mercati internazionali come acquirenti di in stock di parchi vetture. Fattispecie questa che da un lato sarebbe vista positivamente dalle Case, pressate da eccessi di produzione, e indirettamente anche dalle reti autorizzate che subirebbero di conseguenza minori pressioni centrali. Questi operatori fungerebbero quindi da ammortizzatori degli eccessi produttivi non commercializzabili attraverso le reti tradizionali. Non sono comunque da sottovalutare gli effetti destabilizzanti che potrebbero generarsi in conseguenza della commercializzazione sul mercato finale di dette partite in speculazione. Le Case dovrebbero adottare modalità appropriate per garantire le proprie reti da rischi di ipercompetitività determinati dalle operazioni in speculazione.

**Scenario 2:**

Si tratterebbe di un contesto nel quale si ripristinerebbe un sistema distributivo in esclusiva caratterizzato però da una novità rispetto al modello praticato in passato e cioè fino al 2002. Accenture precisa che in questo modello la Casa definirebbe requisiti qualitativi per ottenere l'esclusiva di zona. La differenza sostanziale con il passato consisterebbe però con l'ampiezza di disponibilità lasciata ai distributori esclusivisti.

Essi infatti avrebbero la possibilità di crearsi proprie e autonome reti distributive di rivendita costituite anche da operatori indipendenti. La Casa non potrebbe avere alcuna forma di controllo su dette sottoreti. In pratica gli esclusivisti sarebbero megagruppi o catene di acquisto/rivendita dotate di proprie filiali o anche una sorta di distribuzione organizzata che raccoglie una serie di operatori locali. Il gruppo o la centrale negozierebbe quindi target annuali e grazie ad un accordo di esclusiva organizzerebbe la propria rete di dettaglio. Il livello competitivo verrebbe esercitato a livello intermedio fra gruppi e o centrali che si confronterebbero a monte verso la Casa con comportamenti di acquisto diversi e a valle con l'acquirente attraverso la propria rete di vendita locale.

Tali gruppi dovrebbero spingere in maniera significativa il commercio cross-country delle vetture facilitando così l'uniformazione dei prezzi all'interno dei paesi membri.

Un aspetto legato a questo modello potrebbe consistere nel fatto che i gruppi che operano a livello intermedio fungono da schermo per quanto riguarda il trasferimento verso il basso (network distributivi ad essi appartenenti) dei criteri di rappresentanza dei marchi con potenziale possibilità di compromettere la qualità e professionalità della vendita e della rappresentanza delle istanze dei marchi rappresentati.

Come detto precedentemente questo modello, basandosi sul dialogo fra realtà dimensionalmente rilevanti (da un lato la Casa e dall'altro il gruppo di acquisto), potrebbe dimostrarsi un'ottima arena per concepire progetti di reingegnerizzazione nella nei processi di distribuzione automobilistica.