

# Distribuzione Selettiva e Vendite *Online*: un possibile approccio in azienda



AVV. ANDREA BONANTE

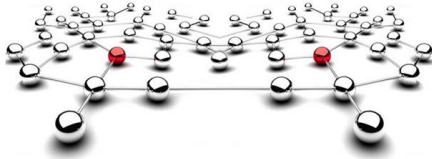
***COMPETITION LUNCH TALK***  
**4 OTTOBRE 2016**

*Quanto indicato nel presente documento rappresenta opinione personale del relatore*

# FATTORI DI RISCHIO

Tra i **fattori del rischio** *antitrust* di cui l'impresa deve tener conto:

1. Mercato in cui opera e condizioni economiche generali



2. Rete distributiva

3. Quadro normativo



## FATTORI DI RISCHIO NEL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO

- Il settore dell'abbigliamento non è fra quelli tipicamente «cartellizzati». Sono presenti nel mercato numerosi operatori e i prodotti sono poco omogenei. Tematiche concernenti intese di carattere orizzontale non rappresentano quindi una priorità.
- Oggetto di maggiore attenzione deve essere invece il rischio legato a possibili intese di natura **verticale**. L'efficienza e la qualità dei sistemi distributivi assume infatti un'importanza fondamentale in questo settore.



Negli ultimi anni il volume di vendite su *internet* è in continua crescita: le problematiche legate all'*e-commerce* hanno quindi acquisito forte rilievo, come confermato dall'apertura di una Sector inquiry da parte della Commissione Europea

# VIOLAZIONI DELLA NORMATIVA *ANTITRUST* → ALCUNE CONSEGUENZE

- Significativo dispendio di risorse finanziarie e umane quale conseguenza della gestione del procedimento avviato.
- Conseguenze sanzionatorie.
- Compromissione dell'affidabilità commerciale e dell'immagine dell'impresa sanzionata (danno reputazionale) inducendo, da un lato, i *partners* a recedere dai contratti in essere e, dall'altro, i consumatori a rivolgersi ai *competitors*.
- Effetti sui mercati transfrontalieri nei quali l'impresa opera e nei quali le sanzioni applicabili possono essere più rigorose (sanzioni alle persone fisiche).



Le imprese stanno acquisendo una sempre maggiore coscienza del rischio *antitrust* e si stanno muovendo in due direzioni:

- determinazione chiara di un **modello di distribuzione**
- adozione di **programmi di *compliance***

# LA SCELTA DEL MODELLO DI DISTRIBUZIONE

La scelta del modello di distribuzione si basa su diverse considerazioni:

- **Esigenze di business.** La distribuzione deve essere coerente con gli obiettivi dell'impresa in termini di estensione e capillarità della distribuzione e di investimenti che si intende impiegare.
- **Protezione del marchio.** Per le imprese che operano in particolare nel mercato del lusso la protezione del valore del marchio e la coerenza della distribuzione con l'immagine del *brand* sono di fondamentale importanza.
- **Rispetto della normativa *antitrust*.**

## I POSSIBILI MODELLI DI DISTRIBUZIONE (1)

**Proprietario** → Il fornitore gestisce direttamente la distribuzione ad ogni livello della catena distributiva. Ha il vantaggio di consentire al fornitore un pieno controllo della distribuzione e annulla il rischio *antitrust*, ma comporta rilevanti investimenti e rende difficile la creazione di un *network* esteso e capillare.

**Esclusivo** → Il fornitore assegna determinati territori e/o clienti ad un distributore individuato, proteggendolo al contempo dalle vendite attive effettuate dagli altri distributori. L'esclusiva consente di chiedere al distributore un particolare sforzo promozionale, ma il sistema è fortemente indebolito dall'impossibilità di vietare le vendite passive nel territorio attribuito in esclusiva.

## I POSSIBILI MODELLI DI DISTRIBUZIONE (2)

**Selettivo** → Il fornitore crea un *network* di distributori autorizzati, selezionandoli sulla base di criteri qualitativi predefiniti e limitando le vendite di questi ultimi esclusivamente ad altri distributori autorizzati e/o ai consumatori finali. Si tratta di un modello molto diffuso tra le imprese attive nel mercato del lusso in quanto garantisce la presenza di una rete distributiva con un elevato livello qualitativo e impedisce che il valore del marchio sia compromesso da rivenditori inadeguati. Si tratta tuttavia di un sistema rigido e spesso è **molto difficile stabilire dei criteri omogenei adatti a tutte le situazioni**: uno stesso punto vendita può essere considerato più che adeguato in un determinato contesto (es. piccole città di provincia) e assolutamente inadeguato in contesti diversi (es. grande capitale).

**Aperto** → Il fornitore è libero di scegliere i propri distributori secondo criteri e modalità che ritiene più appropriati. Comporta una maggiore libertà, ma uno scarso controllo del *network*.

## LA MODIFICA DEL MODELLO DI DISTRIBUZIONE

- Una maggiore attenzione ai rischi *antitrust* può portare le imprese ad una più ampia **riflessione sul modello distributivo** adottato e convincerle a modificarlo con un modello più adeguato alle proprie esigenze.
- La modifica di un modello distributivo implica tuttavia uno **sforzo considerevole** in termini di risorse e di tempo.
- Una volta presa la decisione sul modello distributivo da adottare, infatti, può essere necessario **rinegoziare i contratti di distribuzione** con un gran numero di *partner* commerciali o risolverne alcuni (ad esempio, nel caso in cui si adotti un sistema di distribuzione selettiva sarà necessario risolvere i contratti con i distributori che non dispongono dei requisiti richiesti).
- Questo può evidentemente comportare forti resistenze da parte dei distributori.



## IL PROBLEMA DELL'*E-COMMERCE* E LA PRESENZA SUL TERRITORIO

- Secondo molti analisti, il commercio elettronico è destinato a diventare il canale di rivendita primario. La presenza di punti di vendita fisici, tuttavia, rimane un elemento competitivo fondamentale ai fini promozionali. Sempre più spesso, i consumatori si recheranno nel punto vendita fisico per osservare e avere un contatto diretto con i prodotti, per poi acquistare *online*.
- Nasce quindi l'esigenza di evitare che il canale *online* provochi la scomparsa del canale fisico.
- La Commissione Europea si è dimostrata sensibile al problema, legittimando le clausole che impongano ai rivenditori *online* di disporre anche di punti vendita fisici.
- Nella relazione preliminare sulla Sector inquiry, tuttavia, la Commissione Europea sembra aver messo in dubbio la legittimità di tali clausole. Un eventuale cambio di rotta dovrebbe essere ponderato attentamente per evitare di mettere in crisi il canale fisico, a danno dei produttori, dei rivenditori e dei consumatori.

## ADOZIONE DI UN PROGRAMMA DI *COMPLIANCE* *ANTITRUST*

Negli ultimi anni, l'interesse delle imprese alla possibilità di adottare programmi di *compliance* è in forte crescita. Ciò è dovuto a:

- Una maggiore attenzione della Commissione Europea alle restrizioni verticali (vedi **Sector Inquiry**).
- La decisione dell'AGCM di concedere un'**attenuante** alle imprese che abbiano adottato programmi di *compliance*.
- Lo sviluppo di una cultura *antitrust*, che consente di utilizzare il rispetto della normativa a tutela della concorrenza come **valore aziendale positivo** che contribuisca al rafforzamento dell'immagine dell'azienda e del marchio.

## I PROGRAMMI DI COMPLIANCE E L'*IN-HOUSE LEGAL COUNSEL*

L'adozione di un programma di *compliance* serio ed efficace, in una grande impresa, richiede l'intervento di **consulenti esterni** esperti in materia. E' importante una loro presenza in azienda, ma occorre fare molta attenzione a che essi non si presentino in maniera "inquisitoria". Oltre all'evidente necessità di avere il pieno e completo sostegno degli alti dirigenti, infatti, è necessario ottenere la fiducia e la collaborazione di tutte le funzioni aziendali. Se queste si dimostrassero ostili, sarebbe ben più difficile individuare le aree di rischio e affrontarle correttamente.

E' anche preziosa l'assistenza dei **legali *in-house*** che facilita il coordinamento con tutte le funzioni coinvolte ed assicura un monitoraggio continuo dell'attività dell'impresa.

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**