

WHEN DEMAND BECOMES A WEAPON

Fuel Boycotts and the Limits of Corporate Power



1. The Market as a Power Relationship

Economic power is generally measured in terms of ownership, access to capital, control over production, and the ability to determine prices and market conditions. There is, however, another dimension of power, less evident but equally important: the ability to influence the functioning of the economic system through the suspension, even if temporary, of the commercial relationships that sustain it.

Every company depends, to varying degrees, on the continuity of demand. Production capacity, infrastructure, investments, and distribution networks acquire economic value to the extent that there are buyers willing to use the goods and services being offered. The market, therefore, is not merely the space in which companies exercise their power: it is also a relationship of interdependence from which they cannot always withdraw without consequences.

In the most common representations of the economy, the consumer appears as an individual who chooses among available alternatives. Individual decisions help determine demand, but they are rarely considered a form of economic power comparable to that exercised by companies. This representation becomes less convincing when individual choices turn into organized collective behavior.

An isolated purchase, as a rule, is unlikely to change the strategies of a large company. A coordinated refusal to purchase, however, can take on a different meaning, especially when it concerns an essential product, a market characterized by high sales volumes, or a sector in which expectations about future demand affect commercial decisions.

A boycott attempts precisely this transformation: turning a sum of individual decisions into a form of collective pressure.

Its logic consists of making a choice economically significant when, considered in isolation, it would have a negligible impact. An individual buyer gives up a product or a supplier; an organized collective, instead, seeks to make that refusal visible, recognizable, and sufficiently significant to induce the company to consider the demands of those participating.

The decisive transition is not simply from individual choice to collective choice. It is from collective choice to the ability to influence the decisions of others.

A boycott can express dissent without producing appreciable commercial effects. It can generate visibility without changing corporate policies. It can even achieve a symbolic result without managing to turn it into an economic result. Its effectiveness depends on its ability to cross these thresholds and make the withdrawal of demand a concrete, or at least credible, cost for the party targeted by the protest.

It is from this perspective that a possible fuel boycott associated with the truckers' protest takes on an interest that goes beyond the contingent nature of the conflict. The issue concerns not only fuel prices or the relationship between an occupational group and operators in the oil sector. It concerns the possibility that parties economically dependent on an essential good may use their purchasing behavior to exert pressure on the companies that distribute it.

2. Fuel as a Point of Intersection Between Demand and Dependence

Fuel occupies a particular position in the contemporary economy. It is not merely a commodity purchased by end consumers, but a fundamental input for the functioning of numerous productive and distribution activities.

The trucking industry depends on it directly. But this dependence extends to the distribution of goods, the supply of businesses, the movement of food and industrial products, and, more generally, the continuity of a significant portion of economic exchanges.

This centrality creates a double vulnerability.

On the one hand, truckers are exposed to changes in energy costs. When fuel accounts for a significant share of operating costs, an increase in its price can squeeze margins, reduce the profitability of trips, and put pressure on businesses that already operate with limited

margins. The ability to pass the full cost increase on to customers depends on contracts, competition, and the bargaining power of individual businesses.

On the other hand, the oil sector depends on the continued sale of its products. This dependence, however, does not automatically translate into immediate vulnerability: market size, the diversity of buyers, inventories, the structure of contracts, and the ability to redirect sales toward other customers can reduce the impact of a limited boycott.

It is precisely this asymmetry that makes the issue interesting.

Truckers may depend on fuel in a way that is difficult to avoid, while individual companies may have a customer base much larger than the protesting group. The dependence of the first party may therefore be more immediate and concentrated; that of the second may be more diversified and spread out.

The boycott attempts to change this balance by concentrating in a collective action a pressure that would otherwise remain dispersed across thousands of individual transactions.

But the possibility of exerting pressure must not be confused with the certainty of succeeding in doing so. To understand the scope of this strategy, it is first necessary to specify what form of boycott is intended and what result it seeks to achieve.

3. A Concrete Proposal: Boycotting Two Networks to Stimulate Competition

Let us imagine that, during a protest against high fuel prices, truckers decide to supplement traditional forms of mobilization with a different economic strategy: promoting a temporary, selective boycott of the fuel distribution networks belonging to two oil companies.

The proposal would consist of inviting truckers, transportation companies, and motorists in general not to refuel at the service stations of the two selected companies, while continuing to purchase gasoline and diesel from competing networks.

The fundamental point is that the selection of the two companies would not be motivated by any presumed exclusive responsibility on their part for rising prices, nor would it have a punitive purpose. The companies would not be selected because they were considered guilty of specific conduct, but because they could become the starting point for a strategy intended to trigger competitive dynamics favorable to buyers.

The choice of two networks is a strategic hypothesis, not a universal rule. Targeting a limited number of companies may help concentrate consumer pressure, make the initiative easier to communicate, and allow its effects to be measured more clearly. However, the appropriate number of targets would depend on the structure of each

national market, the geographic coverage of the selected networks, and the availability of realistic alternatives.

The relevant question is not whether two companies are always the right number, but whether concentrating demand away from selected networks can create a meaningful commercial incentive for them to respond. The choice should therefore be based on market conditions rather than on an arbitrary numerical rule.

The boycott would therefore have an instrumental purpose: to concentrate commercial pressure on a limited number of operators in the hope of triggering a competitive response that could extend beyond the initial targets.

The distinction is substantial. The proposal would not ask citizens to give up mobility, drive less, or reduce their overall fuel consumption. It would ask them to temporarily change where they refuel.

Fuel would continue to be purchased and consumed, but demand would be deliberately transferred from certain distribution networks to others.

If a significant share of motorists and truckers stopped refueling at the two selected companies, transferring their purchases to competitors, the companies concerned could experience a decline in sales. To recover lost customers, they might be encouraged to respond through discounts, promotions, or other more favorable commercial terms.

The pressure, however, would not end with the response of the boycotted companies.

Operators initially excluded from the protest could benefit from the transfer of demand. If they wanted to consolidate this advantage, attract new customers, and retain them even after the mobilization ended, they might be encouraged to offer more competitive prices. The targeted companies, in turn, would have an incentive to respond in order to avoid further market losses.

A possible price competition would thus be triggered, one that, rather than remaining confined to the two initially boycotted networks, could progressively spread to other operators.

The intended objective would therefore not be to penalize two companies, but to create competitive pressure capable of producing broader benefits for fuel buyers.

4. Why Involve Motorists as Well

Truckers would play a central role because fuel represents a fundamental operating cost for their activity. However, limiting the initiative to this group would mean giving up a potentially important portion of demand.

Involving motorists would broaden the base of the boycott, increasing the volume of purchases that could be transferred from one network to another. The message would be

simple and concrete: citizens are not being asked to give up mobility or consume less fuel, but to temporarily choose where they purchase it.

The difference is fundamental. If motorists simply reduced their consumption, any resulting decline in sales could be distributed across the entire market, without particularly affecting the companies targeted by the protest. If, instead, they continued refueling while choosing other networks, collective behavior would take on a selective character.

It would not be a generalized refusal to consume, but a refusal to purchase from specific suppliers.

The action could involve two groups of participants. The first would consist of truckers, who consume significant quantities of diesel and can therefore represent a substantial component of demand. The second would include private motorists, invited to join the same initiative whenever they refuel.

Extending the protest to the general public would serve a strategic purpose: broadening the pool of participants and making it more difficult to treat the initiative as a dispute limited to a single occupational group.

In practical terms, the choice required of each participant would be simple. Before refueling, they would avoid stations belonging to the two selected companies and, whenever available and convenient, turn to distributors belonging to competing networks.

The mobilization could be accompanied by a public campaign explaining the reasons for the initiative, clearly identifying the networks involved, and inviting motorists to participate for a defined period. The communication should clarify that the boycott is not an accusation against the selected companies, but a means of stimulating competition and obtaining more favorable commercial terms.

Participation should be voluntary and based on accurate information, without intimidation directed at customers or operators of individual service stations.

An essential factor would also be the availability of genuinely accessible alternatives. The ability to participate in the boycott may be limited by the distance between service stations, travel requirements, fuel cards, commercial agreements, or the absence of competing networks along certain routes. These constraints would be particularly relevant for truckers, who cannot always freely choose where to refuel.

The effectiveness of the initiative would therefore depend not only on the number of people who declare their participation, but also on their actual ability to change their purchasing behavior.

5. Why Choosing Two Companies Can Change the Nature of the Protest

The decision to initially limit the boycott to two companies, rather than extend it indiscriminately across the entire sector, follows a strategic logic.

A protest directed at every operator risks dispersing the pressure and failing to distinguish between the companies from which a change is being requested and those that are not directly involved in the demand. A selective boycott, instead, attempts to identify a specific target and make the relationship between buyers' behavior and the expected commercial response recognizable.

The two companies would become the starting point for a mechanism intended to involve the rest of the market through competition.

The selection should be based on explicit and transparent strategic criteria. For example, consideration could be given to the geographic presence of the networks, the availability of alternatives for motorists, the possibility of measuring price trends, and the significance of the networks involved in the markets concerned.

The purpose would not be to claim, without evidence, that the two companies alone caused the increase in fuel prices. Rather, it would be to build a form of commercial pressure around a defined demand: obtaining more favorable purchasing conditions through greater competition among distributors.

The mechanism could work through a sequence of steps.

Truckers launch the initiative; participating companies change their purchasing behavior, subject to their contracts and operational requirements; motorists join the campaign; and the choice is communicated publicly and maintained for a predetermined period.

The organizers then monitor the available indicators and assess whether the initiative is attracting enough participation to make the pressure credible.

The intended result would be a decline in sales at the networks concerned relative to the sales they would have recorded in the absence of the boycott. However, simply observing a decline in sales during a given period would not be enough to automatically attribute it to the protest. Prices, product availability, seasonality, local competition, and other factors capable of changing refueling patterns would also have to be considered.

The boycott should be evaluated on the basis of measurable effects, not merely declared participation or media visibility.

The strategic distinction is between withdrawing demand from the market as a whole and redirecting it within the market. A general reduction in fuel consumption may weaken overall demand without giving any particular distributor a strong incentive to respond. A selective boycott, by contrast, attempts to create a more concentrated effect: the targeted networks risk losing sales, while competing networks have an opportunity to attract customers.

This distinction does not guarantee a stronger outcome. Its significance lies in the possibility of making the commercial consequences of the protest more unevenly distributed, thereby giving individual companies different incentives to act. The strategy seeks to turn consumer choice into a source of competitive pressure rather than relying exclusively on the symbolic impact of abstention.

6. From Selective Pressure to General Competition

The most interesting aspect of the proposal concerns the possibility that an initially limited initiative could produce effects extending beyond its immediate target.

The two companies affected by the boycott would constitute the initial point of pressure. Their possible commercial response could, however, also change competitive conditions for operators not directly involved.

If the boycotted companies lowered their prices to recover customers, competitors might in turn have to consider reductions or promotions to avoid losing market share. If competitors were the first to offer more favorable terms, the boycotted companies might have to respond to win buyers back.

In either case, the strategy would seek to turn the mobilization into competitive pressure that progressively involves the entire sector.

This is the step that distinguishes the proposal from a simple punitive boycott.

A company's response would depend not simply on the loss of sales, but on the relative costs and benefits of the strategies available to it. A targeted company might lower prices if the additional volume generated by a discount were expected to offset, at least in part, the resulting reduction in margins and if the commercial benefits of retaining or recovering customers outweighed the cost of the price reduction.

Conversely, a company might choose not to respond if the loss of demand were limited, temporary, or easily offset by sales elsewhere. It might also conclude that matching competitors' prices would reduce overall profitability more than accepting a decline in sales.

The strategy therefore depends on a specific condition: the expected cost of losing customers must become significant enough to change the company's commercial incentives. Redirecting demand does not automatically produce lower prices. It creates pressure that may make a price reduction more attractive than the available alternatives. Whether that pressure is sufficient must be established through evidence rather than assumed in advance.

Consider a hypothetical fuel distribution network that would otherwise sell 10 million liters over a given period. If a boycott caused purchases equivalent to 10 percent of that baseline volume to be redirected to competing networks, the targeted network would sell

1 million fewer liters than it otherwise would have, assuming no offsetting changes in demand or other market conditions.

This figure would not, by itself, establish whether the company would lower its prices. The economic significance of the loss would depend on the margin earned on those sales, the cost of attracting customers back, the duration of the boycott, and the company's ability to offset the decline elsewhere. Competitors would face a different calculation: they would have to decide whether attracting additional customers justified changing their own prices or commercial terms.

The example illustrates the mechanism, not a forecast. Without reliable data on margins, customer responsiveness, and competitors' behavior, no specific price reduction can be predicted responsibly.

The objective is not to economically harm a company because of the conduct attributed to it, but to use the shift in demand to stimulate price competition. The initial target represents a tool through which an attempt is made to change market conditions, not the final recipient of a punishment.

The distinction also has a practical consequence. If the initiative succeeded in generating more competitive prices, the benefits would not necessarily remain limited to those participating in the boycott. Price reductions could also become available to other consumers refueling at the networks concerned.

In this sense, the strategy aims to produce a benefit potentially broader than the mobilization that gave rise to it.

This result, however, is not automatic. Companies might decide not to lower prices, compensate for losses through other channels, or adopt different strategies. Any discounts might also remain limited to certain geographic areas, apply only to specific types of customers, or be temporary.

The proposal assumes that the shift in demand would be significant enough to make it worthwhile for operators to compete to win it back.

Its objective is to create the conditions under which the commercial interests of individual companies might converge, at least in part, with consumers' interest in obtaining lower prices.

7. The Problem of Substitutability and the Limits of the Boycott

One of the main limitations of a boycott concerns the possibility of replacing the customers who participate in the protest.

If a company can easily make up for lost sales through other buyers, the withdrawal of purchases by a relatively limited group risks having only a limited effect. Pressure increases, instead, when mobilization involves a substantial share of demand, when it is

concentrated in specific markets, or when it manages to involve other participants in the economic chain.

Substitutability also operates in the opposite direction. If protesters have no realistic alternatives, giving up purchases from a particular supplier can impose high costs on the participants themselves.

In the case of fuel, this difficulty is particularly evident: truckers cannot indefinitely stop purchasing an indispensable input without jeopardizing their own operations.

The existence of competing fuel stations does not necessarily mean that customers can switch suppliers without significant costs. For long-distance truck drivers, practical alternatives may depend on route coverage, station locations, fuel-card acceptance, contractual obligations, fleet arrangements, and the time required to reach another supplier.

These constraints are particularly important because the effectiveness of a boycott depends not only on the willingness to redirect purchases, but also on the practical ability to do so. A strategy that is easy to follow in one region may be far more difficult to implement in another.

For this reason, the feasibility of participation should be assessed before the initiative begins. The relevant measure is not the theoretical number of competing networks, but the proportion of affected customers who can realistically redirect their purchases without incurring disproportionate costs.

A structural contradiction follows. Fuel represents a potential source of leverage precisely because it is essential, but its essential nature makes it difficult to avoid a particular supplier for long if practical alternatives do not exist.

The sustainability of the boycott therefore depends on the ability to coordinate participants, define recognizable objectives, and maintain the mobilization without imposing disproportionate costs on the organizers relative to the expected results.

The precision of the target also matters. An initiative directed indiscriminately at an entire sector may encounter difficulties in connecting buyers' behavior to the decisions of a specific company. A more limited action may make the relationship between the demand and its recipient clearer, but it risks being less effective if buyers can easily turn to competitors that have no incentive to change their commercial policies.

The proposed strategy attempts to take advantage of precisely this second possibility: using the presence of competitors as an alternative for buyers and as a potential driver of price competition.

Its effectiveness would depend on the scale of participation, the duration of the mobilization, the availability of alternatives, and the ability to maintain a common objective.

Even a highly visible campaign might not have a significant impact on sales. Conversely, less spectacular but sustained participation, concentrated in specific areas and accompanied by easily accessible alternatives, could produce more recognizable effects.

The issue, therefore, is not to assume that the boycott would work, but to identify the conditions under which it could become a credible economic lever.

8. When the Protest Crosses National Borders

The proposal acquires an additional strategic dimension when the truckers' protest does not concern a single country, but simultaneously involves several European states.

A national market may offer oil companies room to compensate for losses: sales lost in one country may be partially offset by business in other markets where they operate. If, instead, the boycott is coordinated across several countries, this possibility could diminish, especially for companies with a substantial international presence.

Imagine a coordinated initiative in Italy, France, Germany, and Spain. Truckers' organizations, together with participants in the mobilization, promote a boycott of the networks of two companies selected according to strategic criteria and invite motorists to transfer their purchases to competing operators.

However, the international presence of a corporate group does not mean that losses at the retail level will translate automatically into equivalent losses for the group as a whole. The impact would depend on the ownership of the distribution network, the contractual relationship between local operators and the parent company, the structure of supply agreements, and the extent to which lost sales could be offset in other markets or business segments.

Cross-border coordination would therefore increase pressure only under certain conditions. The selected networks would need to represent commercially meaningful activity in the participating markets, and the redirected demand would need to be difficult or costly to recover elsewhere.

The purpose of international coordination is not to assume that national losses will automatically accumulate at the corporate level. It is to reduce the opportunities for a company to neutralize the pressure by shifting sales across markets and to make the overall commercial consequences more difficult to disregard.

The principle would remain identical to that of a national initiative: not to stop consuming fuel, but to change the commercial destination of that consumption.

The difference would lie in the geographic scale of the pressure.

Compared with a boycott confined to one country, coordinated action across several markets could reduce the opportunities to offset lost sales elsewhere. The magnitude of this effect would depend on the company's geographic footprint, the commercial

importance of the participating markets, and the extent to which its operations and revenues could be adjusted across national boundaries.

The effect would naturally depend on the geographic distribution of sales, the importance of the markets involved, the corporate structure of the companies, and the possibility of transferring resources and products between countries. Not all companies have the same international presence, and not all distribution networks belong to the same economic entity.

Transnational coordination would therefore not guarantee a result, but it could amplify the pressure if it achieved sufficiently broad participation.

At the same time, companies initially excluded from the boycott might be encouraged to attract new customers through more competitive prices. The response of competitors could fuel a dynamic extending beyond the initial targets, progressively involving other operators in the various national markets.

The boycott would thus acquire a European dimension: not a collection of isolated protests, but an attempt to coordinate buyers' behavior across several markets in order to stimulate a broader competitive response.

9. A European Coalition of Consumers and Truckers

Transnational coordination would make it possible to involve a much broader group alongside truckers: private motorists, small businesses, commuters, and other parties exposed to fuel costs.

This expansion would be important for two reasons.

The first is economic: it would increase the potential volume of purchases that could be transferred from one network to another.

The second is political: it would transform a demand initially linked to the costs faced by a particular occupational group into a matter of broader public interest, capable of involving parties with different needs but united by their exposure to energy prices.

The mobilization could be coordinated through national organizations, industry associations, and consumer groups, with the aim of defining a common strategy and adapting it to the conditions of different countries.

Coordination would not necessarily require a single authority capable of imposing the same decisions on all participants. Instead, it could be based on voluntary adherence to a shared principle: temporarily transferring demand away from the selected networks and toward competing ones in order to stimulate price competition.

A further distinction concerns the legal and organizational conditions under which such an initiative could operate. Consumers making independent purchasing decisions are in a

different position from competing businesses coordinating their pricing strategies. Any implementation would need to respect applicable competition law and avoid arrangements among competing firms to fix or coordinate prices.

The practical position of transport operators would also need to be considered, particularly where fuel-card agreements, supply contracts, or fleet arrangements restrict their choice of supplier. These constraints do not invalidate the general principle of collective consumer pressure, but they affect how the strategy could be implemented in practice.

The proposal should therefore be understood as a framework for coordinated consumer choice, subject to the relevant legal and contractual constraints, rather than as a mechanism for coordinating prices among competing businesses.

However, differences between countries would have to be taken into account. Taxation, distribution costs, market structure, purchasing power, and prices at the pump vary considerably. An effective European strategy therefore could not assume that all markets would respond in the same way.

Coordination should concern the principle of the initiative, its objectives, communication, and the evaluation of results, while leaving room for the operational conditions and specific demands of each country.

The networks selected for the boycott would not necessarily have to be identical in every country. What matters is that the selection be justified by comparable strategic criteria, that participants have realistic alternatives, and that the effects can be assessed consistently. A common framework could therefore coexist with country-specific implementation.

Participation arrangements could also vary. In some areas, the presence of numerous competing distributors might make it easier to transfer purchases; in others, concentrated supply or the distances between service stations might make the initiative more difficult.

The objective would therefore be to build common pressure without ignoring the differences that characterize national markets.

The European dimension could also make it more difficult to treat the mobilization as a dispute confined to a single occupational group or a single territory. The issue would become the relationship between energy costs, the competitiveness of economic activities, and the purchasing power of a significant part of the population.

10. From Price Reductions to Preventing Future Crises

The proposal does not end with the pursuit of a temporary discount. Its broader strategic significance lies in the attempt to change the incentives that guide the behavior of the sector.

If a collective mobilization demonstrated that it could transfer a substantial share of demand from one network to another, companies might be encouraged to pay greater attention to the risk that future pricing policies could trigger new coordinated initiatives.

From this perspective, the boycott would have two distinct objectives.

The first, immediate objective would be to obtain more favorable purchasing conditions through competition among distributors.

The second, structural objective would be to make credible the possibility that consumers might react in an organized manner if conditions considered unsustainable were to arise again.

It is important, however, to distinguish between the total price paid by consumers and the components that competition among fuel distributors can directly influence. A boycott cannot independently change international crude oil prices, tax rates, or the underlying costs of refining and supplying fuel. Its potential influence lies primarily in the commercial terms and pricing components that individual operators can actually adjust.

As a result, even an effective boycott might produce only a limited reduction in the final price at the pump. Its impact should therefore be assessed not only in absolute terms, but also against the price trend that would plausibly have occurred without the initiative.

The realistic objective is not to claim control over the entire price of fuel. It is to determine whether collective pressure can improve the commercial conditions available to consumers and transport operators beyond what would otherwise have been achieved through ordinary competition.

The desired outcome would be a system in which companies consider not only the commercial advantages of particular pricing policies, but also the risk of losing customers when those policies provoke a collective response.

The transnational dimension could strengthen this effect. If operators considered it credible that a future fuel crisis might trigger another coordinated boycott across several countries, that possibility could become part of their commercial calculations.

This would not mean that companies would automatically refrain from raising prices or that they could absorb any increase in raw-material costs. The price of oil, taxation, refining costs, transportation, distribution, and competitive conditions all affect the final price.

The boycott could act only on the portion of the price and on the commercial terms that operators are actually able to change.

Its possible preventive effect would therefore concern commercial incentives: making the possibility that a pricing policy could trigger a coordinated loss of customers more important in companies' decision-making.

The most ambitious prospect is to build a capacity for collective pressure that does not depend exclusively on the duration of a protest, but also on the credibility of the possibility of repeating it.

In this sense, the boycott would not merely be a response to a crisis already underway. It could become an attempt to influence operators' behavior in advance, encouraging them to take the possibility of future organized responses into account.

The objective would not be to administratively impose a uniform price, nor to assume that all price differences result from arbitrary decisions by companies. Rather, it would be to use the possibility of shifting demand to stimulate competition that, under ordinary conditions, might not translate quickly enough into benefits for buyers.

11. How to Assess Whether the Strategy Works

The strategy should be evaluated at three distinct levels.

First, the immediate effect: did purchases actually shift away from the targeted networks, and for how long? This would establish whether the boycott generated a measurable change in consumer behavior.

Second, the competitive effect: did the shift in demand lead to lower prices, improved commercial terms, or other observable changes in the behavior of the targeted companies or their competitors? A decline in sales alone would not demonstrate that the boycott had achieved its pricing objective.

Third, the structural effect: did any changes persist after the immediate protest ended, and did the experience alter companies' expectations about the likelihood of future collective action?

Where possible, the analysis should compare price movements at participating and non-participating locations, examine developments before and during the boycott, and account for changes in crude oil prices, taxation, and other relevant costs.

A before-and-after comparison alone would not establish causation. Where sufficient data are available, the analysis should also examine whether changes at targeted networks differed from those at comparable non-targeted networks over the same period. The interpretation would need to account for differences in local competition, pricing policies, customer composition, and other factors that might affect the results. Even then, causal conclusions would depend on the quality of the data and the comparability of the markets being examined.

Such comparisons would not eliminate every uncertainty, but they would help distinguish the effects plausibly associated with the boycott from broader market movements.

The initiative should therefore be judged by observable results, not by the scale of participation alone. A large boycott may fail to change prices, while a more limited initiative may produce meaningful effects under favorable market conditions.

A proposal of this kind cannot be evaluated solely on the basis of declared participation, media visibility, or participants' accounts. To establish whether the boycott produced results, it would be necessary to distinguish between the objectives being pursued and the effects actually observed.

The first indicator would be participation: how many truckers and motorists took part, and how much the distribution of purchases among the networks concerned and their competitors changed in the areas involved.

The second would concern prices: whether the boycotted companies introduced discounts or price reductions, whether competitors responded, and whether any changes remained limited to certain service stations or spread across a wider area.

The third would concern duration. A temporary price reduction during the protest does not necessarily amount to a structural change. It would be necessary to determine whether the effects continued after the mobilization ended and whether price differences could be attributed to the initiative or to other factors.

In the case of European coordination, it would also be necessary to compare price and sales trends in the markets involved with those in comparable markets not affected by the initiative, taking into account differences in taxation, distribution costs, local conditions, and international price trends.

A reduction in prices at the pump cannot automatically be attributed to the boycott. Establishing a causal relationship would require sufficient data to distinguish the effect of the mobilization from changes that would have occurred anyway.

Another criterion would concern the companies' response. A price reduction might represent an immediate commercial result, but it would not, by itself, demonstrate that the sector had durably changed its behavior.

To speak of a structural effect, it would be necessary to observe more persistent changes in commercial policies, competition among networks, or consumers' ability to obtain more favorable terms.

The proposal should therefore be accompanied by verifiable objectives and a transparent assessment of results. Its analytical strength does not derive from the assumption that it will work, but from the possibility of identifying a precise economic mechanism and verifying whether the conditions required for its effectiveness are actually present.

12. The Political Meaning of a Boycott

A boycott is not merely a commercial operation. It can also become a form of political action because it makes a choice explicit: not to regard purchasing as an exclusively individual act, but as a decision that can be coordinated in pursuit of a collective objective.

This political dimension must not be confused with economic effectiveness. A protest can matter because of the meaning it carries, the solidarity it builds, or the visibility it gives to a demand, even when its impact on sales remains limited.

Conversely, an initiative may produce a limited commercial effect without achieving the desired political or contractual change.

To evaluate the outcome, it is therefore necessary to distinguish at least three levels: the ability to make a demand public, the ability to impose a cost on the target, and the ability to obtain a change in decisions.

These results can reinforce one another, but they are not equivalent. Visibility can help broaden participation; greater participation can increase economic pressure; and pressure can, in turn, create favorable conditions for negotiation. None of these steps, however, is guaranteed.

In the case of a selective fuel boycott, the objective would be to build a connection between consumer behavior and companies' commercial responses. The initiative would not assume that the companies had acted unlawfully or were exclusively responsible for rising prices. It would be based on the possibility that demand, when organized and strategically directed, can become a factor capable of influencing competition.

The political significance of the proposal would lie precisely in demonstrating that buyers are not necessarily passive subjects in the face of market decisions. They can attempt to exert pressure through their choices, provided they are able to coordinate those choices, sustain them over time, and connect them to realistic objectives.

From this perspective, the boycott would become a form of indirect negotiation: not a negotiation conducted exclusively through representatives and institutional negotiating tables, but an attempt to change the commercial incentives guiding companies' decisions.

13. From the Interruption of Flows to the Withdrawal of Demand

The subject connects directly to the argument developed in the essay *The Power to Stop Movement*, which examines the relationship between logistics, capital accumulation, and the strategic vulnerability of economies.

The point of connection is the economic system's dependence on the continuity of the relationships that make its functioning possible. Production, distribution, and consumption are not isolated stages: they form a network of interdependencies in which the interruption of one link can propagate to the others.

The two forms of pressure, however, must not be confused.

Logistical disruption acts directly on the physical movement of goods. When an essential node is blocked or slowed down, the problem can spread along the supply chain, delaying deliveries, interrupting activities, and increasing costs. Its power derives from its ability to affect the system's material continuity.

A boycott, by contrast, intervenes in the commercial relationship. It does not necessarily aim to prevent a product from reaching the market, but to reduce or condition the demand directed toward a company or a category of operators. Its leverage lies in the attempt to turn the refusal to purchase into an economic or reputational cost.

In the specific case proposed here, the mechanism is even more precise: the aim is not necessarily to reduce overall demand for fuel, but to selectively transfer it among competing suppliers.

In the first case, the fundamental question is: what happens when movement stops?

In the second, the question becomes: what happens when buyers decide not to turn to certain suppliers and transfer their purchases elsewhere?

Both questions concern the power generated by interdependence. But the answers depend on different mechanisms, different time frames, and different possibilities for substitution.

A physical disruption can produce effects even when the parties have not yet reached an agreement. A boycott, by contrast, may require more time to become economically significant and may be neutralized more easily if demand shifts toward other suppliers. In the case of a strategy specifically designed to encourage the transfer of demand, this possibility is not necessarily a limitation: it is the mechanism through which competition is intended to be stimulated.

At the same time, a sufficiently broad and sustained boycott can exert pressure that goes beyond the immediate loss of sales, especially if it induces competitors to change their commercial policies and makes the possibility of future coordinated initiatives credible.

There is, therefore, no universal hierarchy between the two forms of pressure. There are conditions that can make one more effective than the other.

14. The Limits of Economic Power and the Possibility of Negotiation

Companies do not exercise their power in a space free of constraints. They depend on workers, suppliers, infrastructure, transporters, customers, and consumers. This dependence does not make all these parties equally powerful, but it demonstrates that the functioning of the economic system requires the continuous cooperation of a plurality of actors.

Corporate power derives in part from the ability to organize and control resources, investments, and commercial relationships. Their vulnerability, in turn, arises from the fact

that these resources must be continuously incorporated into processes of production, distribution, and sale. A good that does not reach the market, or a product that finds no buyers, does not automatically realize its expected economic value.

The interruption of flows and the withdrawal of demand make two aspects of this dependence visible. The first shows how exposed capital accumulation is to disruptions in material circulation. The second highlights the fact that even the commercial relationship, often represented as a simple transaction between independent parties, can become a space of conflict and negotiation.

The proposed selective boycott adds a third dimension: the possibility of using the transfer of demand to trigger a competitive dynamic that also involves operators initially excluded from the protest.

The transnational dimension could amplify this mechanism by extending the pressure across multiple markets and reducing, at least potentially, the possibility of compensating for losses through sales in other countries.

The point is not to claim that every protest can overturn power relations or that a boycott is always an effective tool. It is to recognize that economic power does not consist exclusively of ownership of capital or control over supply.

It also depends on the ability to maintain the relationships from which revenue, operational continuity, and the possibility of accumulation derive.

When demand is organized collectively, it can become a lever. But for this lever to produce results, coordination, clear objectives, a realistic understanding of dependency relationships, and the ability to sustain pressure over time are necessary.

The proposal for a selective, transnational fuel boycott aims precisely at this: transforming part of the purchasing power of truckers and motorists into an instrument of commercial pressure, using competition among companies to attempt to obtain more favorable prices and, in the longer term, influence the strategies of the sector.

Its immediate objective would be to reduce prices at the pump through greater competition. Its structural objective would be to make the possibility of a collective response credible in the event of future crises, inducing operators to take this risk into account in their decisions.

The boycott would therefore be the means; lower prices, the desired immediate result; and greater competitive responsiveness across the sector, the long-term objective.

The proposal does not assume that these results are inevitable. Rather, it seeks to identify a mechanism through which they could become possible.

The central question remains this: under what conditions can those who are economically dependent on a system use their participation in its functioning to negotiate different terms?

The answer is not automatically contained in the act of refusing to make a purchase. It depends on the ability to transform an individual choice into collective behavior, collective behavior into recognizable pressure, and pressure into a verifiable result.

This is where demand can cease to be merely a component of the market and become a tool of economic conflict.

And this is where a protest can attempt to go beyond the immediate demand: not merely asking for a concession, but seeking to change the incentives that guide operators' future behavior.

The true ambition of the proposal, therefore, is to build a form of collective economic leverage, potentially European in scope and repeatable, based on buyers' ability to choose not only how much to consume, but also where to direct their demand.



QUANDO LA DOMANDA DIVENTA UN'ARMA

I boicottaggi dei carburanti e i limiti del potere delle imprese

1. Il mercato come rapporto di potere

Il potere economico viene generalmente misurato in termini di proprietà, accesso al capitale, controllo della produzione e capacità di determinare i prezzi e le condizioni del mercato. Esiste, tuttavia, un'altra dimensione del potere, meno evidente ma altrettanto importante: la capacità di influenzare il funzionamento del sistema economico attraverso la sospensione, anche se temporanea, delle relazioni commerciali che lo sostengono.

Ogni impresa dipende, in misura variabile, dalla continuità della domanda. La capacità produttiva, le infrastrutture, gli investimenti e le reti di distribuzione acquisiscono valore economico nella misura in cui esistono acquirenti disposti a utilizzare i beni e i servizi offerti. Il mercato, pertanto, non è soltanto lo spazio in cui le imprese esercitano il proprio potere: è anche una relazione di interdipendenza dalla quale esse non possono sempre sottrarsi senza conseguenze.

Nelle rappresentazioni più comuni dell'economia, il consumatore appare come un individuo che sceglie tra le alternative disponibili. Le decisioni individuali contribuiscono a determinare la domanda, ma raramente vengono considerate una forma di potere economico paragonabile a quello esercitato dalle imprese. Questa rappresentazione diventa meno convincente quando le scelte individuali si trasformano in comportamenti collettivi organizzati.

Un acquisto isolato, di norma, difficilmente è in grado di modificare le strategie di una grande impresa. Un rifiuto coordinato di acquistare, tuttavia, può assumere un significato diverso, soprattutto quando riguarda un prodotto essenziale, un mercato caratterizzato da elevati volumi di vendita o un settore nel quale le aspettative sulla domanda futura influenzano le decisioni commerciali.

Un boicottaggio tenta precisamente questa trasformazione: convertire una somma di decisioni individuali in una forma di pressione collettiva.

La sua logica consiste nel rendere economicamente significativa una scelta che, considerata isolatamente, avrebbe un impatto trascurabile. Un singolo acquirente rinuncia a un prodotto o a un fornitore; una collettività organizzata, invece, cerca di rendere tale rifiuto visibile, riconoscibile e sufficientemente significativo da indurre l'impresa a prendere in considerazione le richieste di coloro che partecipano.

Il passaggio decisivo non è semplicemente quello dalla scelta individuale alla scelta collettiva. È quello dalla scelta collettiva alla capacità di influenzare le decisioni altrui.

Un boicottaggio può esprimere dissenso senza produrre effetti commerciali apprezzabili. Può generare visibilità senza modificare le politiche aziendali. Può persino ottenere un risultato simbolico senza riuscire a trasformarlo in un risultato economico. La sua efficacia dipende dalla capacità di superare queste soglie e di rendere il ritiro della domanda un costo concreto, o quantomeno credibile, per il soggetto preso di mira dalla protesta.

È da questa prospettiva che un possibile boicottaggio dei carburanti associato alla protesta degli autotrasportatori assume un interesse che va oltre la natura contingente del conflitto. La questione riguarda non soltanto i prezzi dei carburanti o il rapporto tra una categoria professionale e gli operatori del settore petrolifero. Riguarda la possibilità che soggetti economicamente dipendenti da un bene essenziale utilizzino il proprio comportamento d'acquisto per esercitare pressione sulle imprese che lo distribuiscono.

2. Il carburante come punto d'intersezione tra domanda e dipendenza

Il carburante occupa una posizione particolare nell'economia contemporanea. Non è semplicemente una merce acquistata dai consumatori finali, ma un fattore produttivo fondamentale per il funzionamento di numerose attività produttive e distributive.

Il settore dell'autotrasporto ne dipende direttamente. Ma questa dipendenza si estende alla distribuzione delle merci, all'approvvigionamento delle imprese, alla movimentazione

dei prodotti alimentari e industriali e, più in generale, alla continuità di una parte significativa degli scambi economici.

Questa centralità crea una duplice vulnerabilità.

Da un lato, gli autotrasportatori sono esposti alle variazioni dei costi energetici. Quando il carburante rappresenta una quota significativa dei costi operativi, un aumento del suo prezzo può comprimere i margini, ridurre la redditività dei viaggi ed esercitare pressione su imprese che già operano con margini limitati. La possibilità di trasferire integralmente l'aumento dei costi sui clienti dipende dai contratti, dalla concorrenza e dal potere contrattuale delle singole imprese.

Dall'altro lato, il settore petrolifero dipende dalla vendita continuativa dei propri prodotti. Questa dipendenza, tuttavia, non si traduce automaticamente in una vulnerabilità immediata: le dimensioni del mercato, la diversità degli acquirenti, le scorte, la struttura dei contratti e la capacità di reindirizzare le vendite verso altri clienti possono ridurre l'impatto di un boicottaggio limitato.

È precisamente questa asimmetria a rendere interessante la questione.

Gli autotrasportatori possono dipendere dal carburante in un modo difficile da evitare, mentre le singole imprese possono disporre di una clientela molto più ampia del gruppo che protesta. La dipendenza della prima parte può quindi essere più immediata e concentrata; quella della seconda può essere più diversificata e distribuita.

Il boicottaggio tenta di modificare questo equilibrio concentrando in un'azione collettiva una pressione che altrimenti rimarrebbe dispersa tra migliaia di transazioni individuali.

Ma la possibilità di esercitare pressione non deve essere confusa con la certezza di riuscirci. Per comprendere la portata di questa strategia, è innanzitutto necessario precisare quale forma di boicottaggio si intenda adottare e quale risultato si cerchi di ottenere.

3. Una proposta concreta: boicottare due reti per stimolare la concorrenza

Immaginiamo che, durante una protesta contro gli elevati prezzi dei carburanti, gli autotrasportatori decidano di affiancare alle forme tradizionali di mobilitazione una diversa strategia economica: promuovere un boicottaggio temporaneo e selettivo delle reti di distribuzione dei carburanti appartenenti a due compagnie petrolifere.

La proposta consisterebbe nell'invitare gli autotrasportatori, le imprese di trasporto e gli automobilisti in generale a non fare rifornimento presso le stazioni di servizio delle due compagnie selezionate, continuando invece ad acquistare benzina e gasolio presso le reti concorrenti.

Il punto fondamentale è che la selezione delle due compagnie non sarebbe motivata da una presunta responsabilità esclusiva di queste ultime nell'aumento dei prezzi, né avrebbe una finalità punitiva. Le compagnie non verrebbero selezionate perché considerate colpevoli di condotte specifiche, ma perché potrebbero diventare il punto di partenza di una strategia volta ad attivare dinamiche concorrenziali favorevoli agli acquirenti.

La scelta di due reti costituisce un'ipotesi strategica, non una regola universale. Prendere di mira un numero limitato di imprese può contribuire a concentrare la pressione dei consumatori, rendere l'iniziativa più facile da comunicare e consentire di misurarne più chiaramente gli effetti. Tuttavia, il numero appropriato di obiettivi dipenderebbe dalla struttura di ciascun mercato nazionale, dalla copertura geografica delle reti selezionate e dalla disponibilità di alternative realistiche.

La questione rilevante non è se due compagnie rappresentino sempre il numero giusto, ma se la concentrazione della domanda al di fuori delle reti selezionate possa creare per esse un incentivo commerciale significativo a reagire. La scelta dovrebbe quindi basarsi sulle condizioni del mercato, anziché su una regola numerica arbitraria.

Il boicottaggio avrebbe pertanto una finalità strumentale: concentrare la pressione commerciale su un numero limitato di operatori, nella speranza di innescare una risposta concorrenziale che possa estendersi oltre gli obiettivi iniziali.

La distinzione è sostanziale. La proposta non chiederebbe ai cittadini di rinunciare alla mobilità, guidare meno o ridurre il consumo complessivo di carburante. Chiederebbe loro di modificare temporaneamente il luogo in cui fanno rifornimento.

Il carburante continuerebbe a essere acquistato e consumato, ma la domanda verrebbe deliberatamente trasferita da alcune reti di distribuzione ad altre.

Se una quota significativa di automobilisti e autotrasportatori smettesse di fare rifornimento presso le due compagnie selezionate, trasferendo i propri acquisti ai concorrenti, le compagnie interessate potrebbero registrare un calo delle vendite. Per recuperare i clienti perduti, potrebbero essere incentivate a reagire attraverso sconti, promozioni o altre condizioni commerciali più favorevoli.

La pressione, tuttavia, non terminerebbe con la risposta delle compagnie boicottate.

Gli operatori inizialmente esclusi dalla protesta potrebbero beneficiare del trasferimento della domanda. Se volessero consolidare questo vantaggio, attirare nuovi clienti e mantenerli anche dopo la fine della mobilitazione, potrebbero essere incentivati a offrire prezzi più competitivi. Le compagnie prese di mira, a loro volta, avrebbero interesse a reagire per evitare ulteriori perdite di quote di mercato.

Si innescerebbe così una possibile competizione sui prezzi, che, anziché rimanere confinata alle due reti inizialmente boicottate, potrebbe estendersi progressivamente ad altri operatori.

L'obiettivo perseguito non sarebbe quindi penalizzare due compagnie, ma creare una pressione concorrenziale capace di produrre benefici più ampi per gli acquirenti di carburante.

4. Perché coinvolgere anche gli automobilisti

Gli autotrasportatori svolgerebbero un ruolo centrale, perché il carburante rappresenta un costo operativo fondamentale per la loro attività. Tuttavia, limitare l'iniziativa a questo gruppo significherebbe rinunciare a una parte potenzialmente importante della domanda.

Coinvolgere gli automobilisti allargherebbe la base del boicottaggio, aumentando il volume degli acquisti che potrebbero essere trasferiti da una rete all'altra. Il messaggio sarebbe semplice e concreto: ai cittadini non viene chiesto di rinunciare alla mobilità o di consumare meno carburante, ma di scegliere temporaneamente dove acquistarlo.

La differenza è fondamentale. Se gli automobilisti riducessero semplicemente i consumi, l'eventuale calo delle vendite potrebbe distribuirsi sull'intero mercato, senza incidere in modo particolare sulle compagnie prese di mira dalla protesta. Se invece continuassero a fare rifornimento scegliendo altre reti, il comportamento collettivo assumerebbe un carattere selettivo.

Non si tratterebbe di un rifiuto generalizzato del consumo, ma di un rifiuto di acquistare da fornitori specifici.

L'azione potrebbe coinvolgere due gruppi di partecipanti. Il primo sarebbe costituito dagli autotrasportatori, che consumano quantità significative di gasolio e possono quindi rappresentare una componente consistente della domanda. Il secondo comprenderebbe gli automobilisti privati, invitati ad aderire alla stessa iniziativa ogni volta che fanno rifornimento.

Estendere la protesta al pubblico generale avrebbe una finalità strategica: ampliare il bacino dei partecipanti e rendere più difficile considerare l'iniziativa una controversia limitata a una singola categoria professionale.

In termini pratici, la scelta richiesta a ciascun partecipante sarebbe semplice. Prima di fare rifornimento, dovrebbe evitare le stazioni appartenenti alle due compagnie selezionate e, ogni volta che siano disponibili e convenienti, rivolgersi ai distributori appartenenti alle reti concorrenti.

La mobilitazione potrebbe essere accompagnata da una campagna pubblica che spieghi le ragioni dell'iniziativa, identifichi chiaramente le reti coinvolte e inviti gli automobilisti a partecipare per un periodo definito. La comunicazione dovrebbe chiarire che il boicottaggio non costituisce un'accusa nei confronti delle compagnie selezionate, ma uno strumento per stimolare la concorrenza e ottenere condizioni commerciali più favorevoli.

La partecipazione dovrebbe essere volontaria e basata su informazioni accurate, senza intimidazioni rivolte ai clienti o ai gestori delle singole stazioni di servizio.

Un fattore essenziale sarebbe inoltre la disponibilità di alternative realmente accessibili. La possibilità di partecipare al boicottaggio può essere limitata dalla distanza tra le stazioni di servizio, dalle esigenze di viaggio, dalle carte carburante, dagli accordi commerciali o dall'assenza di reti concorrenti lungo determinati percorsi. Questi vincoli sarebbero particolarmente rilevanti per gli autotrasportatori, che non possono sempre scegliere liberamente dove fare rifornimento.

L'efficacia dell'iniziativa dipenderebbe quindi non soltanto dal numero di persone che dichiarano di partecipare, ma anche dalla loro effettiva capacità di modificare il proprio comportamento d'acquisto.

5. Perché scegliere due compagnie può cambiare la natura della protesta

La decisione di limitare inizialmente il boicottaggio a due compagnie, anziché estenderlo indiscriminatamente all'intero settore, segue una logica strategica.

Una protesta diretta contro tutti gli operatori rischia di disperdere la pressione e di non distinguere tra le compagnie alle quali si chiede un cambiamento e quelle che non sono direttamente coinvolte nella richiesta. Un boicottaggio selettivo, invece, cerca di individuare un obiettivo specifico e di rendere riconoscibile il rapporto tra il comportamento degli acquirenti e la risposta commerciale attesa.

Le due compagnie diventerebbero il punto di partenza di un meccanismo destinato a coinvolgere il resto del mercato attraverso la concorrenza.

La selezione dovrebbe basarsi su criteri strategici espliciti e trasparenti. Si potrebbero, per esempio, prendere in considerazione la presenza geografica delle reti, la disponibilità di alternative per gli automobilisti, la possibilità di misurare l'andamento dei prezzi e la rilevanza delle reti coinvolte nei mercati interessati.

Lo scopo non sarebbe affermare, senza prove, che le due compagnie siano le sole responsabili dell'aumento dei prezzi dei carburanti. Sarebbe invece costruire una forma di pressione commerciale intorno a una richiesta definita: ottenere condizioni d'acquisto più favorevoli attraverso una maggiore concorrenza tra i distributori.

Il meccanismo potrebbe svilupparsi attraverso una sequenza di passaggi.

Gli autotrasportatori lanciano l'iniziativa; le imprese partecipanti modificano il proprio comportamento d'acquisto, compatibilmente con i contratti e le esigenze operative; gli automobilisti aderiscono alla campagna; la scelta viene comunicata pubblicamente e mantenuta per un periodo prestabilito.

Gli organizzatori monitorano quindi gli indicatori disponibili e valutano se l'iniziativa stia attirando una partecipazione sufficiente a rendere credibile la pressione.

Il risultato atteso sarebbe un calo delle vendite presso le reti interessate rispetto alle vendite che avrebbero registrato in assenza del boicottaggio. Tuttavia, osservare semplicemente un calo delle vendite durante un determinato periodo non sarebbe sufficiente per attribuirlo automaticamente alla protesta. Dovrebbero essere considerati anche i prezzi, la disponibilità dei prodotti, la stagionalità, la concorrenza locale e altri fattori capaci di modificare le abitudini di rifornimento.

Il boicottaggio dovrebbe essere valutato sulla base di effetti misurabili, non soltanto della partecipazione dichiarata o della visibilità mediatica.

La distinzione strategica riguarda il ritiro della domanda dal mercato nel suo complesso e il suo reindirizzamento all'interno del mercato. Una riduzione generalizzata del consumo di carburante può indebolire la domanda complessiva senza offrire a un particolare distributore un forte incentivo a reagire. Un boicottaggio selettivo, al contrario, cerca di creare un effetto più concentrato: le reti prese di mira rischiano di perdere vendite, mentre le reti concorrenti hanno l'opportunità di attirare clienti.

Questa distinzione non garantisce un risultato migliore. La sua importanza risiede nella possibilità di distribuire in modo più diseguale le conseguenze commerciali della protesta, offrendo così alle singole compagnie incentivi diversi ad agire. La strategia cerca di trasformare la scelta dei consumatori in una fonte di pressione concorrenziale, anziché affidarsi esclusivamente all'impatto simbolico dell'astensione.

6. Dalla pressione selettiva alla concorrenza generale

L'aspetto più interessante della proposta riguarda la possibilità che un'iniziativa inizialmente limitata produca effetti che vadano oltre il suo obiettivo immediato.

Le due compagnie interessate dal boicottaggio costituirebbero il punto iniziale della pressione. La loro eventuale risposta commerciale potrebbe tuttavia modificare anche le condizioni concorrenziali degli operatori non direttamente coinvolti.

Se le compagnie boicottate abbassassero i prezzi per recuperare i clienti, i concorrenti potrebbero a loro volta dover prendere in considerazione riduzioni o promozioni per evitare di perdere quote di mercato. Se fossero invece i concorrenti a offrire per primi condizioni più favorevoli, le compagnie boicottate potrebbero essere costrette a reagire per riconquistare gli acquirenti.

In entrambi i casi, la strategia cercherebbe di trasformare la mobilitazione in una pressione concorrenziale capace di coinvolgere progressivamente l'intero settore.

È questo il passaggio che distingue la proposta da un semplice boicottaggio punitivo.

La risposta di un'impresa dipenderebbe non soltanto dalla perdita di vendite, ma anche dai costi e dai benefici relativi delle strategie a sua disposizione. Una compagnia presa di mira potrebbe abbassare i prezzi se si prevedesse che il volume aggiuntivo generato da uno sconto compensi, almeno in parte, la conseguente riduzione dei margini e se i vantaggi

commerciali derivanti dal mantenimento o dal recupero dei clienti superassero il costo della riduzione dei prezzi.

Al contrario, una compagnia potrebbe scegliere di non reagire se la perdita di domanda fosse limitata, temporanea o facilmente compensabile attraverso vendite altrove. Potrebbe anche concludere che adeguarsi ai prezzi dei concorrenti ridurrebbe la redditività complessiva più di quanto farebbe accettare un calo delle vendite.

La strategia dipende quindi da una condizione specifica: il costo previsto della perdita di clienti deve diventare sufficientemente significativo da modificare gli incentivi commerciali dell'impresa. Reindirizzare la domanda non produce automaticamente prezzi più bassi. Crea una pressione che può rendere una riduzione dei prezzi più conveniente rispetto alle alternative disponibili. La sufficienza di tale pressione deve essere accertata attraverso prove, anziché essere presunta in anticipo.

Consideriamo una rete ipotetica di distribuzione dei carburanti che, in un determinato periodo, venderebbe altrimenti 10 milioni di litri. Se un boicottaggio facesse sì che acquisti equivalenti al 10% di quel volume di riferimento venissero trasferiti alle reti concorrenti, la rete presa di mira venderebbe un milione di litri in meno rispetto a quanto avrebbe venduto altrimenti, supponendo che non si verificano variazioni compensative della domanda o altre modifiche delle condizioni di mercato.

Questo dato, da solo, non permetterebbe di stabilire se la compagnia abbasserebbe i prezzi. La rilevanza economica della perdita dipenderebbe dal margine ricavato da quelle vendite, dal costo necessario per riconquistare i clienti, dalla durata del boicottaggio e dalla capacità della compagnia di compensare altrove il calo. I concorrenti si troverebbero di fronte a un calcolo diverso: dovrebbero decidere se attirare clienti aggiuntivi giustifichi una modifica dei propri prezzi o delle proprie condizioni commerciali.

L'esempio illustra il meccanismo, non una previsione. Senza dati affidabili sui margini, sulla sensibilità dei clienti ai prezzi e sul comportamento dei concorrenti, non è possibile prevedere responsabilmente una specifica riduzione dei prezzi.

L'obiettivo non è danneggiare economicamente una compagnia a causa delle condotte che le vengono attribuite, ma utilizzare lo spostamento della domanda per stimolare la concorrenza sui prezzi. L'obiettivo iniziale rappresenta uno strumento attraverso il quale si tenta di modificare le condizioni del mercato, non il destinatario finale di una punizione.

La distinzione comporta anche una conseguenza pratica. Se l'iniziativa riuscisse a generare prezzi più competitivi, i benefici non rimarrebbero necessariamente limitati a coloro che partecipano al boicottaggio. Le riduzioni dei prezzi potrebbero diventare disponibili anche per altri consumatori che fanno rifornimento presso le reti interessate.

In questo senso, la strategia mira a produrre un beneficio potenzialmente più ampio della mobilitazione che l'ha originata.

Questo risultato, tuttavia, non è automatico. Le compagnie potrebbero decidere di non abbassare i prezzi, compensare le perdite attraverso altri canali o adottare strategie differenti. Gli eventuali sconti potrebbero inoltre rimanere limitati a determinate aree geografiche, applicarsi soltanto a specifiche categorie di clienti oppure essere temporanei.

La proposta presuppone che lo spostamento della domanda sia sufficientemente significativo da rendere conveniente per gli operatori competere per riconquistarla.

Il suo obiettivo è creare le condizioni affinché gli interessi commerciali delle singole compagnie possano convergere, almeno in parte, con l'interesse dei consumatori a ottenere prezzi più bassi.

7. Il problema della sostituibilità e i limiti del boicottaggio

Uno dei principali limiti di un boicottaggio riguarda la possibilità di sostituire i clienti che partecipano alla protesta.

Se un'impresa può facilmente compensare le vendite perdute attraverso altri acquirenti, il ritiro degli acquisti da parte di un gruppo relativamente limitato rischia di avere soltanto un effetto contenuto. La pressione aumenta, invece, quando la mobilitazione coinvolge una quota sostanziale della domanda, quando è concentrata in mercati specifici o quando riesce a coinvolgere altri partecipanti della filiera economica.

La sostituibilità opera anche nella direzione opposta. Se i manifestanti non dispongono di alternative realistiche, rinunciare agli acquisti presso un determinato fornitore può imporre costi elevati agli stessi partecipanti.

Nel caso dei carburanti, questa difficoltà è particolarmente evidente: gli autotrasportatori non possono smettere indefinitamente di acquistare un fattore produttivo indispensabile senza compromettere la propria attività.

L'esistenza di stazioni di servizio concorrenti non significa necessariamente che i clienti possano cambiare fornitore senza costi significativi. Per gli autisti impegnati nei trasporti a lunga distanza, le alternative pratiche possono dipendere dalla copertura delle rotte, dalla posizione delle stazioni, dall'accettazione delle carte carburante, dagli obblighi contrattuali, dagli accordi relativi alle flotte e dal tempo necessario per raggiungere un altro fornitore.

Questi vincoli sono particolarmente importanti perché l'efficacia di un boicottaggio dipende non soltanto dalla volontà di reindirizzare gli acquisti, ma anche dalla possibilità concreta di farlo. Una strategia facile da seguire in una regione può essere molto più difficile da attuare in un'altra.

Per questo motivo, la fattibilità della partecipazione dovrebbe essere valutata prima dell'avvio dell'iniziativa. La misura rilevante non è il numero teorico di reti concorrenti, ma la percentuale di clienti interessati che possono realisticamente reindirizzare i propri acquisti senza sostenere costi sproporzionati.

Ne deriva una contraddizione strutturale. Il carburante rappresenta una potenziale fonte di leva proprio perché è essenziale, ma la sua natura essenziale rende difficile evitare a lungo un determinato fornitore se non esistono alternative praticabili.

La sostenibilità del boicottaggio dipende quindi dalla capacità di coordinare i partecipanti, definire obiettivi riconoscibili e mantenere la mobilitazione senza imporre agli organizzatori costi sproporzionati rispetto ai risultati attesi.

Anche la precisione dell'obiettivo è importante. Un'iniziativa diretta indiscriminatamente contro un intero settore può incontrare difficoltà nel collegare il comportamento degli acquirenti alle decisioni di una specifica compagnia. Un'azione più circoscritta può rendere più chiaro il rapporto tra la richiesta e il suo destinatario, ma rischia di essere meno efficace se gli acquirenti possono facilmente rivolgersi a concorrenti che non hanno alcun incentivo a modificare le proprie politiche commerciali.

La strategia proposta cerca di sfruttare proprio questa seconda possibilità: utilizzare la presenza di concorrenti sia come alternativa per gli acquirenti sia come potenziale motore della concorrenza sui prezzi.

La sua efficacia dipenderebbe dall'entità della partecipazione, dalla durata della mobilitazione, dalla disponibilità di alternative e dalla capacità di mantenere un obiettivo comune.

Anche una campagna molto visibile potrebbe non avere un impatto significativo sulle vendite. Al contrario, una partecipazione meno spettacolare ma costante, concentrata in aree specifiche e accompagnata da alternative facilmente accessibili, potrebbe produrre effetti più riconoscibili.

La questione, pertanto, non è presumere che il boicottaggio funzionerebbe, ma individuare le condizioni in cui potrebbe diventare una leva economica credibile.

8. Quando la protesta supera i confini nazionali

La proposta acquisisce un'ulteriore dimensione strategica quando la protesta degli autotrasportatori non riguarda un singolo Paese, ma coinvolge contemporaneamente diversi Stati europei.

Un mercato nazionale può offrire alle compagnie petrolifere margini per compensare le perdite: le vendite perse in un Paese possono essere parzialmente compensate dall'attività in altri mercati nei quali operano. Se invece il boicottaggio viene coordinato in diversi Paesi, questa possibilità potrebbe ridursi, soprattutto per le compagnie con una significativa presenza internazionale.

Immaginiamo un'iniziativa coordinata in Italia, Francia, Germania e Spagna. Le organizzazioni degli autotrasportatori, insieme ai partecipanti alla mobilitazione, promuovono un boicottaggio delle reti di due compagnie selezionate secondo criteri

strategici e invitano gli automobilisti a trasferire i propri acquisti verso operatori concorrenti.

Tuttavia, la presenza internazionale di un gruppo societario non significa che le perdite a livello della vendita al dettaglio si traducano automaticamente in perdite equivalenti per il gruppo nel suo complesso. L'impatto dipenderebbe dalla proprietà della rete distributiva, dal rapporto contrattuale tra gli operatori locali e la società madre, dalla struttura degli accordi di fornitura e dalla misura in cui le vendite perdute potrebbero essere compensate in altri mercati o segmenti di attività.

Il coordinamento transfrontaliero aumenterebbe quindi la pressione soltanto a determinate condizioni. Le reti selezionate dovrebbero rappresentare un'attività commercialmente significativa nei mercati partecipanti e la domanda reindirizzata dovrebbe essere difficile o costosa da recuperare altrove.

Lo scopo del coordinamento internazionale non è presumere che le perdite nazionali si sommino automaticamente a livello societario. È ridurre le possibilità per un'impresa di neutralizzare la pressione spostando le vendite tra mercati e rendere più difficile ignorare le conseguenze commerciali complessive.

Il principio rimarrebbe identico a quello di un'iniziativa nazionale: non smettere di consumare carburante, ma modificare la destinazione commerciale di quel consumo.

La differenza risiederebbe nella scala geografica della pressione.

Rispetto a un boicottaggio limitato a un solo Paese, un'azione coordinata su più mercati potrebbe ridurre le possibilità di compensare altrove le vendite perdute. L'entità di questo effetto dipenderebbe dall'estensione geografica dell'attività della compagnia, dall'importanza commerciale dei mercati partecipanti e dalla misura in cui le sue attività e i suoi ricavi potrebbero essere adattati tra diversi Paesi.

L'effetto dipenderebbe naturalmente dalla distribuzione geografica delle vendite, dall'importanza dei mercati coinvolti, dalla struttura societaria delle compagnie e dalla possibilità di trasferire risorse e prodotti tra Paesi. Non tutte le compagnie hanno la stessa presenza internazionale e non tutte le reti distributive appartengono alla stessa entità economica.

Il coordinamento transnazionale non garantirebbe quindi un risultato, ma potrebbe amplificare la pressione se riuscisse a ottenere una partecipazione sufficientemente ampia.

Allo stesso tempo, le compagnie inizialmente escluse dal boicottaggio potrebbero essere incentivate ad attirare nuovi clienti attraverso prezzi più competitivi. La risposta dei concorrenti potrebbe alimentare una dinamica che si estende oltre gli obiettivi iniziali, coinvolgendo progressivamente altri operatori nei diversi mercati nazionali.

Il boicottaggio acquisirebbe così una dimensione europea: non una raccolta di proteste isolate, ma un tentativo di coordinare il comportamento degli acquirenti su più mercati per stimolare una risposta concorrenziale più ampia.

9. Una coalizione europea di consumatori e autotrasportatori

Il coordinamento transnazionale renderebbe possibile coinvolgere, accanto agli autotrasportatori, un gruppo molto più ampio: automobilisti privati, piccole imprese, pendolari e altri soggetti esposti ai costi dei carburanti.

Questa espansione sarebbe importante per due ragioni.

La prima è economica: aumenterebbe il volume potenziale degli acquisti trasferibili da una rete all'altra.

La seconda è politica: trasformerebbe una richiesta inizialmente legata ai costi sostenuti da una particolare categoria professionale in una questione di più ampio interesse pubblico, capace di coinvolgere soggetti con esigenze diverse ma accomunati dall'esposizione ai prezzi dell'energia.

La mobilitazione potrebbe essere coordinata attraverso organizzazioni nazionali, associazioni di settore e gruppi di consumatori, con l'obiettivo di definire una strategia comune e adattarla alle condizioni dei diversi Paesi.

Il coordinamento non richiederebbe necessariamente un'unica autorità capace di imporre le stesse decisioni a tutti i partecipanti. Potrebbe invece basarsi sull'adesione volontaria a un principio condiviso: trasferire temporaneamente la domanda dalle reti selezionate verso quelle concorrenti, al fine di stimolare la concorrenza sui prezzi.

Un'ulteriore distinzione riguarda le condizioni giuridiche e organizzative nelle quali una simile iniziativa potrebbe operare. I consumatori che prendono decisioni d'acquisto autonome si trovano in una posizione diversa rispetto alle imprese concorrenti che coordinano le proprie strategie di prezzo. Qualsiasi attuazione dovrebbe rispettare la normativa applicabile in materia di concorrenza ed evitare accordi tra imprese concorrenti diretti a fissare o coordinare i prezzi.

Dovrebbe inoltre essere considerata la posizione pratica degli operatori del trasporto, soprattutto nei casi in cui accordi relativi alle carte carburante, contratti di fornitura o accordi sulle flotte limitino la loro scelta del fornitore. Questi vincoli non invalidano il principio generale della pressione collettiva dei consumatori, ma incidono sulle modalità con cui la strategia potrebbe essere attuata concretamente.

La proposta dovrebbe quindi essere intesa come un quadro per il coordinamento delle scelte d'acquisto dei consumatori, soggetto ai pertinenti vincoli giuridici e contrattuali, anziché come un meccanismo per coordinare i prezzi tra imprese concorrenti.

Occorrerebbe tuttavia tenere conto delle differenze tra i Paesi. La fiscalità, i costi di distribuzione, la struttura del mercato, il potere d'acquisto e i prezzi alla pompa variano considerevolmente. Una strategia europea efficace non potrebbe quindi presumere che tutti i mercati reagiscano nello stesso modo.

Il coordinamento dovrebbe riguardare il principio dell'iniziativa, i suoi obiettivi, la comunicazione e la valutazione dei risultati, lasciando spazio alle condizioni operative e alle richieste specifiche di ciascun Paese.

Le reti selezionate per il boicottaggio non dovrebbero necessariamente essere identiche in ogni Paese. Ciò che conta è che la selezione sia giustificata da criteri strategici comparabili, che i partecipanti dispongano di alternative realistiche e che gli effetti possano essere valutati in modo coerente. Un quadro comune potrebbe quindi coesistere con un'attuazione specifica per ciascun Paese.

Anche le modalità di partecipazione potrebbero variare. In alcune aree, la presenza di numerosi distributori concorrenti potrebbe facilitare il trasferimento degli acquisti; in altre, un'offerta concentrata o le distanze tra le stazioni di servizio potrebbero rendere l'iniziativa più difficile.

L'obiettivo sarebbe quindi costruire una pressione comune senza ignorare le differenze che caratterizzano i mercati nazionali.

La dimensione europea potrebbe inoltre rendere più difficile considerare la mobilitazione una controversia circoscritta a una singola categoria professionale o a un solo territorio. La questione diventerebbe il rapporto tra costi energetici, competitività delle attività economiche e potere d'acquisto di una parte significativa della popolazione.

10. Dalla riduzione dei prezzi alla prevenzione delle crisi future

La proposta non si esaurisce nella ricerca di uno sconto temporaneo. La sua più ampia rilevanza strategica risiede nel tentativo di modificare gli incentivi che guidano il comportamento del settore.

Se una mobilitazione collettiva dimostrasse di poter trasferire una quota sostanziale della domanda da una rete all'altra, le compagnie potrebbero essere incentivate a prestare maggiore attenzione al rischio che future politiche di prezzo provochino nuove iniziative coordinate.

Da questa prospettiva, il boicottaggio avrebbe due obiettivi distinti.

Il primo, immediato, sarebbe ottenere condizioni d'acquisto più favorevoli attraverso la concorrenza tra distributori.

Il secondo, strutturale, sarebbe rendere credibile la possibilità che i consumatori reagiscano in modo organizzato qualora dovessero ripresentarsi condizioni considerate insostenibili.

È importante, tuttavia, distinguere tra il prezzo complessivo pagato dai consumatori e le componenti sulle quali la concorrenza tra distributori di carburante può incidere direttamente. Un boicottaggio non può modificare autonomamente i prezzi internazionali del petrolio greggio, le aliquote fiscali o i costi strutturali della raffinazione e della fornitura dei carburanti. La sua possibile influenza riguarda principalmente le condizioni commerciali e le componenti del prezzo che i singoli operatori possono effettivamente modificare.

Di conseguenza, anche un boicottaggio efficace potrebbe produrre soltanto una riduzione limitata del prezzo finale alla pompa. Il suo impatto dovrebbe quindi essere valutato non soltanto in termini assoluti, ma anche rispetto all'andamento dei prezzi che plausibilmente si sarebbe verificato in assenza dell'iniziativa.

L'obiettivo realistico non è rivendicare il controllo sull'intero prezzo del carburante. È determinare se la pressione collettiva possa migliorare le condizioni commerciali disponibili per i consumatori e gli operatori del trasporto rispetto a quelle che sarebbero state altrimenti ottenute attraverso la normale concorrenza.

Il risultato auspicato sarebbe un sistema nel quale le compagnie considerino non soltanto i vantaggi commerciali di determinate politiche di prezzo, ma anche il rischio di perdere clienti quando tali politiche provocano una risposta collettiva.

La dimensione transnazionale potrebbe rafforzare questo effetto. Se gli operatori considerassero credibile la possibilità che una futura crisi dei carburanti provochi un altro boicottaggio coordinato in diversi Paesi, tale possibilità potrebbe entrare nei loro calcoli commerciali.

Ciò non significherebbe che le compagnie rinuncerebbero automaticamente ad aumentare i prezzi o che potrebbero assorbire qualsiasi incremento dei costi delle materie prime. Il prezzo del petrolio, la fiscalità, i costi di raffinazione, il trasporto, la distribuzione e le condizioni concorrenziali influiscono tutti sul prezzo finale.

Il boicottaggio potrebbe agire soltanto sulla parte del prezzo e sulle condizioni commerciali che gli operatori sono effettivamente in grado di modificare.

Il suo possibile effetto preventivo riguarderebbe quindi gli incentivi commerciali: rendere più rilevante, nei processi decisionali delle compagnie, la possibilità che una politica di prezzo provochi una perdita coordinata di clienti.

La prospettiva più ambiziosa consiste nel costruire una capacità di pressione collettiva che non dipenda esclusivamente dalla durata di una protesta, ma anche dalla credibilità della possibilità di ripeterla.

In questo senso, il boicottaggio non sarebbe soltanto una risposta a una crisi già in corso. Potrebbe diventare un tentativo di influenzare in anticipo il comportamento degli operatori, inducendoli a tenere conto della possibilità di future risposte organizzate.

L'obiettivo non sarebbe imporre amministrativamente un prezzo uniforme, né presumere che tutte le differenze di prezzo derivino da decisioni arbitrarie delle compagnie. Si tratterebbe piuttosto di utilizzare la possibilità di spostare la domanda per stimolare una concorrenza che, in condizioni ordinarie, potrebbe non tradursi abbastanza rapidamente in benefici per gli acquirenti.

11. Come valutare se la strategia funziona

La strategia dovrebbe essere valutata su tre livelli distinti.

In primo luogo, l'effetto immediato: gli acquisti si sono effettivamente spostati dalle reti prese di mira? E per quanto tempo? Questo permetterebbe di stabilire se il boicottaggio abbia generato un cambiamento misurabile nel comportamento dei consumatori.

In secondo luogo, l'effetto concorrenziale: lo spostamento della domanda ha portato a prezzi più bassi, condizioni commerciali migliori o altri cambiamenti osservabili nel comportamento delle compagnie prese di mira o dei loro concorrenti? Un calo delle vendite, da solo, non dimostrerebbe che il boicottaggio abbia raggiunto il proprio obiettivo in termini di prezzi.

In terzo luogo, l'effetto strutturale: gli eventuali cambiamenti sono persistiti dopo la conclusione della protesta immediata? E l'esperienza ha modificato le aspettative delle compagnie riguardo alla probabilità di future azioni collettive?

Ove possibile, l'analisi dovrebbe confrontare l'andamento dei prezzi presso i punti vendita partecipanti e quelli non partecipanti, esaminare gli sviluppi precedenti e contemporanei al boicottaggio e tenere conto delle variazioni dei prezzi del petrolio greggio, della fiscalità e degli altri costi rilevanti.

Un semplice confronto tra il prima e il dopo non dimostrerebbe un rapporto di causalità. Quando sono disponibili dati sufficienti, l'analisi dovrebbe inoltre verificare se le variazioni presso le reti prese di mira siano state diverse da quelle registrate, nello stesso periodo, presso reti comparabili non interessate dal boicottaggio. L'interpretazione dovrebbe tenere conto delle differenze nella concorrenza locale, nelle politiche di prezzo, nella composizione della clientela e in altri fattori che potrebbero influenzare i risultati. Anche in questo caso, le conclusioni causali dipenderebbero dalla qualità dei dati e dalla comparabilità dei mercati esaminati.

Questi confronti non eliminerebbero ogni incertezza, ma aiuterebbero a distinguere gli effetti plausibilmente associati al boicottaggio dai più ampi movimenti del mercato.

L'iniziativa dovrebbe quindi essere giudicata sulla base dei risultati osservabili, non soltanto dell'entità della partecipazione. Un boicottaggio di grandi dimensioni potrebbe non modificare i prezzi, mentre un'iniziativa più limitata potrebbe produrre effetti significativi in condizioni di mercato favorevoli.

Una proposta di questo tipo non può essere valutata soltanto sulla base della partecipazione dichiarata, della visibilità mediatica o dei resoconti dei partecipanti. Per stabilire se il boicottaggio abbia prodotto risultati, sarebbe necessario distinguere tra gli obiettivi perseguiti e gli effetti effettivamente osservati.

Il primo indicatore riguarderebbe la partecipazione: quanti autotrasportatori e automobilisti hanno preso parte all'iniziativa e quanto è cambiata, nelle aree interessate, la distribuzione degli acquisti tra le reti coinvolte e i loro concorrenti.

Il secondo riguarderebbe i prezzi: se le compagnie boicottate abbiano introdotto sconti o riduzioni, se i concorrenti abbiano reagito e se gli eventuali cambiamenti siano rimasti limitati ad alcune stazioni di servizio oppure si siano estesi a un'area più ampia.

Il terzo riguarderebbe la durata. Una riduzione temporanea dei prezzi durante la protesta non equivale necessariamente a un cambiamento strutturale. Sarebbe necessario determinare se gli effetti siano proseguiti dopo la fine della mobilitazione e se le differenze di prezzo possano essere attribuite all'iniziativa o ad altri fattori.

Nel caso di un coordinamento europeo, sarebbe inoltre necessario confrontare l'andamento dei prezzi e delle vendite nei mercati coinvolti con quello registrato in mercati comparabili non interessati dall'iniziativa, tenendo conto delle differenze nella fiscalità, nei costi di distribuzione, nelle condizioni locali e nell'andamento internazionale dei prezzi.

Una riduzione dei prezzi alla pompa non può essere automaticamente attribuita al boicottaggio. Stabilire un rapporto causale richiederebbe dati sufficienti a distinguere l'effetto della mobilitazione dai cambiamenti che si sarebbero comunque verificati.

Un altro criterio riguarderebbe la risposta delle compagnie. Una riduzione dei prezzi potrebbe rappresentare un risultato commerciale immediato, ma non dimostrerebbe, da sola, che il settore abbia modificato durevolmente il proprio comportamento.

Per parlare di un effetto strutturale, sarebbe necessario osservare cambiamenti più persistenti nelle politiche commerciali, nella concorrenza tra reti o nella capacità dei consumatori di ottenere condizioni più favorevoli.

La proposta dovrebbe quindi essere accompagnata da obiettivi verificabili e da una valutazione trasparente dei risultati. La sua solidità analitica non deriva dalla presunzione che funzionerà, ma dalla possibilità di individuare un preciso meccanismo economico e verificare se siano effettivamente presenti le condizioni necessarie alla sua efficacia.

12. Il significato politico di un boicottaggio

Un boicottaggio non è soltanto un'operazione commerciale. Può diventare anche una forma di azione politica perché rende esplicita una scelta: non considerare l'acquisto un atto esclusivamente individuale, ma una decisione che può essere coordinata per perseguire un obiettivo collettivo.

Questa dimensione politica non deve essere confusa con l'efficacia economica. Una protesta può essere importante per il significato che esprime, per la solidarietà che costruisce o per la visibilità che conferisce a una richiesta, anche quando il suo impatto sulle vendite rimane limitato.

Al contrario, un'iniziativa può produrre un effetto commerciale limitato senza ottenere il cambiamento politico o contrattuale desiderato.

Per valutare il risultato, è quindi necessario distinguere almeno tre livelli: la capacità di rendere pubblica una richiesta, la capacità di imporre un costo al destinatario e la capacità di ottenere un cambiamento nelle decisioni.

Questi risultati possono rafforzarsi reciprocamente, ma non sono equivalenti. La visibilità può contribuire ad ampliare la partecipazione; una partecipazione maggiore può accrescere la pressione economica; e la pressione può, a sua volta, creare condizioni favorevoli alla negoziazione. Nessuno di questi passaggi, tuttavia, è garantito.

Nel caso di un boicottaggio selettivo dei carburanti, l'obiettivo sarebbe costruire un collegamento tra il comportamento dei consumatori e le risposte commerciali delle compagnie. L'iniziativa non presupporrebbe che le compagnie abbiano agito illegalmente o siano le uniche responsabili dell'aumento dei prezzi. Si baserebbe sulla possibilità che la domanda, quando è organizzata e indirizzata strategicamente, possa diventare un fattore capace di influenzare la concorrenza.

Il significato politico della proposta consisterebbe proprio nel dimostrare che gli acquirenti non sono necessariamente soggetti passivi di fronte alle decisioni del mercato. Possono tentare di esercitare pressione attraverso le proprie scelte, a condizione di riuscire a coordinarle, sostenerle nel tempo e collegarle a obiettivi realistici.

Da questa prospettiva, il boicottaggio diventerebbe una forma di negoziazione indiretta: non una negoziazione condotta esclusivamente attraverso rappresentanti e tavoli istituzionali, ma un tentativo di modificare gli incentivi commerciali che orientano le decisioni delle imprese.

13. Dall'interruzione dei flussi al ritiro della domanda

Il tema si collega direttamente all'argomentazione sviluppata nel saggio *The Power to Stop Movement*, che esamina il rapporto tra logistica, accumulazione del capitale e vulnerabilità strategica delle economie.

Il punto di connessione è la dipendenza del sistema economico dalla continuità delle relazioni che ne rendono possibile il funzionamento. Produzione, distribuzione e consumo non sono fasi isolate: formano una rete di interdipendenze nella quale l'interruzione di un anello può propagarsi agli altri.

Le due forme di pressione, tuttavia, non devono essere confuse.

L'interruzione logistica agisce direttamente sul movimento fisico delle merci. Quando un nodo essenziale viene bloccato o rallentato, il problema può propagarsi lungo la catena di approvvigionamento, ritardando le consegne, interrompendo le attività e aumentando i costi. Il suo potere deriva dalla capacità di incidere sulla continuità materiale del sistema.

Un boicottaggio, al contrario, interviene nella relazione commerciale. Non mira necessariamente a impedire che un prodotto raggiunga il mercato, ma a ridurre o condizionare la domanda indirizzata verso un'impresa o una categoria di operatori. La sua capacità di pressione risiede nel tentativo di trasformare il rifiuto di acquistare in un costo economico o reputazionale.

Nel caso specifico qui proposto, il meccanismo è ancora più preciso: l'obiettivo non è necessariamente ridurre la domanda complessiva di carburante, ma trasferirla selettivamente tra fornitori concorrenti.

Nel primo caso, la domanda fondamentale è: che cosa accade quando il movimento si arresta?

Nel secondo, la domanda diventa: che cosa accade quando gli acquirenti decidono di non rivolgersi a determinati fornitori e trasferiscono altrove i propri acquisti?

Entrambe le domande riguardano il potere generato dall'interdipendenza. Ma le risposte dipendono da meccanismi differenti, da orizzonti temporali diversi e da possibilità di sostituzione differenti.

Un'interruzione fisica può produrre effetti anche quando le parti non hanno ancora raggiunto un accordo. Un boicottaggio, al contrario, può richiedere più tempo per diventare economicamente significativo e può essere neutralizzato più facilmente se la domanda si sposta verso altri fornitori. Nel caso di una strategia concepita specificamente per incoraggiare il trasferimento della domanda, questa possibilità non costituisce necessariamente un limite: è il meccanismo attraverso il quale si intende stimolare la concorrenza.

Allo stesso tempo, un boicottaggio sufficientemente ampio e duraturo può esercitare una pressione che va oltre la perdita immediata di vendite, soprattutto se induce i concorrenti a modificare le proprie politiche commerciali e rende credibile la possibilità di future iniziative coordinate.

Non esiste quindi una gerarchia universale tra le due forme di pressione. Esistono condizioni che possono rendere una più efficace dell'altra.

14. I limiti del potere economico e la possibilità della negoziazione

Le imprese non esercitano il proprio potere in uno spazio privo di vincoli. Dipendono dai lavoratori, dai fornitori, dalle infrastrutture, dai trasportatori, dai clienti e dai consumatori.

Questa dipendenza non rende tutti questi soggetti ugualmente potenti, ma dimostra che il funzionamento del sistema economico richiede la cooperazione continua di una pluralità di attori.

Il potere delle imprese deriva in parte dalla capacità di organizzare e controllare risorse, investimenti e relazioni commerciali. La loro vulnerabilità, a sua volta, deriva dal fatto che tali risorse devono essere continuamente incorporate nei processi di produzione, distribuzione e vendita. Un bene che non raggiunge il mercato, o un prodotto che non trova acquirenti, non realizza automaticamente il valore economico atteso.

L'interruzione dei flussi e il ritiro della domanda rendono visibili due aspetti di questa dipendenza. Il primo mostra quanto l'accumulazione del capitale sia esposta alle interruzioni della circolazione materiale. Il secondo evidenzia il fatto che anche la relazione commerciale, spesso rappresentata come una semplice transazione tra parti indipendenti, può diventare uno spazio di conflitto e negoziazione.

Il boicottaggio selettivo proposto aggiunge una terza dimensione: la possibilità di utilizzare il trasferimento della domanda per innescare una dinamica concorrenziale che coinvolga anche gli operatori inizialmente esclusi dalla protesta.

La dimensione transnazionale potrebbe amplificare questo meccanismo estendendo la pressione a più mercati e riducendo, almeno potenzialmente, la possibilità di compensare le perdite attraverso le vendite in altri Paesi.

Il punto non è sostenere che ogni protesta possa rovesciare i rapporti di potere o che un boicottaggio sia sempre uno strumento efficace. Si tratta di riconoscere che il potere economico non consiste esclusivamente nella proprietà del capitale o nel controllo dell'offerta.

Dipende anche dalla capacità di mantenere le relazioni dalle quali derivano i ricavi, la continuità operativa e la possibilità di accumulazione.

Quando la domanda viene organizzata collettivamente, può diventare una leva. Ma, affinché questa leva produca risultati, sono necessari coordinamento, obiettivi chiari, una comprensione realistica dei rapporti di dipendenza e la capacità di sostenere la pressione nel tempo.

La proposta di un boicottaggio selettivo e transnazionale dei carburanti mira precisamente a questo: trasformare una parte del potere d'acquisto degli autotrasportatori e degli automobilisti in uno strumento di pressione commerciale, utilizzando la concorrenza tra imprese per tentare di ottenere prezzi più favorevoli e, nel lungo periodo, influenzare le strategie del settore.

Il suo obiettivo immediato sarebbe ridurre i prezzi alla pompa attraverso una maggiore concorrenza. Il suo obiettivo strutturale sarebbe rendere credibile la possibilità di una risposta collettiva in caso di crisi future, inducendo gli operatori a tenere conto di questo rischio nelle proprie decisioni.

Il boicottaggio sarebbe quindi il mezzo; prezzi più bassi, il risultato immediato desiderato; e una maggiore capacità di risposta concorrenziale dell'intero settore, l'obiettivo di lungo periodo.

La proposta non presuppone che questi risultati siano inevitabili. Cerca piuttosto di individuare un meccanismo attraverso il quale potrebbero diventare possibili.

La questione centrale rimane questa: a quali condizioni coloro che dipendono economicamente da un sistema possono utilizzare la propria partecipazione al suo funzionamento per negoziare condizioni diverse?

La risposta non è contenuta automaticamente nell'atto di rifiutarsi di effettuare un acquisto. Dipende dalla capacità di trasformare una scelta individuale in un comportamento collettivo, il comportamento collettivo in una pressione riconoscibile e la pressione in un risultato verificabile.

È qui che la domanda può cessare di essere soltanto una componente del mercato e diventare uno strumento di conflitto economico.

Ed è qui che una protesta può tentare di andare oltre la richiesta immediata: non limitarsi a chiedere una concessione, ma cercare di modificare gli incentivi che orientano il comportamento futuro degli operatori.

La vera ambizione della proposta, pertanto, è costruire una forma di leva economica collettiva, potenzialmente europea e ripetibile, basata sulla capacità degli acquirenti di scegliere non soltanto quanto consumare, ma anche dove indirizzare la propria domanda.