

C12393 - ARNOLDO MONDADORI EDITORE/DE AGOSTINI SCUOLA

Provvedimento n. 29867

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 4 novembre 2021;

SENTITO il Relatore, Presidente Roberto Rustichelli;

VISTO il Regolamento (CE) n.139/2004 del Consiglio, del 20 gennaio 2004, relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTO il D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTA la comunicazione della società Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. pervenuta in data 25 agosto 2021;

VISTA la propria delibera del 21 settembre 2021, con la quale ha avviato, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, il procedimento nei confronti delle società Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e De Agostini Scuola S.p.A.;

VISTA la comunicazione del 13 ottobre 2021 con la quale Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. ha proposto misure correttive volte a rimuovere gli effetti distorsivi derivanti dall'operazione di concentrazione;

VISTA la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie trasmessa in data 20 ottobre 2021;

VISTA la memoria conclusiva presentata dalla società Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in data 25 ottobre 2021;

VISTI gli atti del procedimento e la documentazione acquisita nel corso dell'istruttoria;

CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI

1. Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., (di seguito, "Mondadori") è una società attiva nei settori dell'editoria di libri e di periodici. Per il tramite delle società Mondadori Education S.p.A. e Rizzoli Education S.p.A., Mondadori opera con numerosi marchi nell'editoria di testi scolastici.

Mondadori è quotata al Mercato MTA, segmento STAR organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A., e controllata dalla società Finanziaria d'Investimento Fininvest S.p.A., con una partecipazione al capitale sociale pari al 53,299%. Fininvest è a capo di un gruppo attivo, oltre che nel settore dell'editoria libraria e periodica, anche in quello del cinema, della raccolta pubblicitaria e della televisione commerciale.

Nel 2020 Fininvest S.p.A. ha realizzato, a livello mondiale, un fatturato di 3,46 miliardi di euro, di cui [2-3]¹ in Italia. Mondadori, nel 2020, ha realizzato, a livello mondiale, un fatturato consolidato pari a 744 milioni di euro, di cui [511-700] in Italia.

2. De Agostini Scuola S.p.A. (di seguito DeA Scuola) è una società attiva, prevalentemente in Italia, nell'editoria scolastica adozionale, parascolastica, accademica e professionale e di dizionari con diversi marchi, tra cui *DeA Scuola*, *De Agostini* e *Utet Università*.

DeA Scuola è controllata al 100% da De Agostini Editore S.p.A. (di seguito De Agostini Editore), società aderente al Gruppo IVA B&D Holding.

Il fatturato realizzato nel 2020 a livello mondiale da DeA Scuola è stato pari a 70,8 milioni di euro, di cui [31-100] milioni in Italia.

II. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE

3. L'operazione comunicata consiste nell'acquisto, da parte di Mondadori, dell'intero capitale sociale di DeA Scuola².

4. Le Parti hanno previsto un patto di non concorrenza in capo a De Agostini Editore per effetto del quale quest'ultima, per un periodo di [omissis] anni dalla data di esecuzione dell'operazione, non potrà esercitare in alcuna parte del territorio italiano – nemmeno per il tramite di interposta persona o di società controllata, direttamente o indirettamente, in proprio o per conto di terzi, a titolo oneroso o gratuito in qualsiasi modalità e forma – un'attività commerciale in concorrenza con l'attività svolta da DeA Scuola, in particolare, nei mercati dell'editoria scolastica, parascolastica e universitaria.

¹ [Nella presente versione alcuni dati sono omissi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.]

² [L'operazione di compravendita della società De Agostini Scuola S.p.A. potrebbe essere effettuata da altra società controllata da Mondadori e, in particolare, dalla società Mondadori Libri S.p.A.]

5. Le Parti hanno inoltre previsto un divieto di storno di dipendenti in capo a De Agostini Editore per un periodo di [omissis] anni dalla data di esecuzione dell'operazione. In particolare nel suddetto periodo De Agostini Editore non potrà, nemmeno per il tramite di interposta persona o di società controllata, direttamente o indirettamente, in proprio o per conto di terzi, a titolo oneroso o gratuito in qualsiasi modalità e forma, incoraggiare, indurre o istigare, nemmeno indirettamente, alcun dipendente o collaboratore di DeA Scuola a dimettersi o altrimenti recedere dal rapporto che li legherà alla stessa DeA Scuola.

6. Sono, infine, previsti due distinti accordi di licenza in forza dei quali De Agostini Editore concede a DeA Scuola la sub-licenza esclusiva, non trasferibile e non sub-licenziabile rispettivamente dei marchi *De Agostini* e *Utet Università* (nonché del relativo nome a dominio *utetuniversita.it*), limitatamente all'attività del licenziatario svolta nel territorio nazionale e nel settore dell'editoria scolastica.
[Omissis].

III. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

7. L'operazione comunicata, in quanto comporta l'acquisizione del controllo di un'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera b), della legge n. 287/90.

Essa rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90 non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CE 139/2004, ed è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge in quanto il fatturato totale realizzato, nell'ultimo esercizio a livello nazionale, dall'insieme delle imprese interessate è stato superiore a 511 milioni di euro e il fatturato totale realizzato individualmente, nell'ultimo esercizio a livello nazionale, da almeno due delle imprese interessate è stato superiore a 31 milioni di euro.

8. Il patto di non concorrenza, il divieto di storno di dipendenti e gli accordi di licenza sopra descritti possono essere qualificati come accessori alla concentrazione comunicata nella misura in cui contengono restrizioni direttamente connesse alla realizzazione dell'operazione e ad essa necessarie³. In particolare il patto di non concorrenza e il divieto di storno dei dipendenti possono considerarsi accessori alla presente operazione nella misura in cui siano limitati ai soli mercati (del prodotto e geografici) interessati dalla concentrazione e non eccedano la durata di due anni, atteso che, nel caso di specie, deve essere tutelato il valore dell'azienda oggetto di trasferimento solo in termini di avviamento e non anche di *know-how*, essendo la società acquirente già presente nel mercato dell'editoria scolastica⁴.

9. A tale riguardo si anticipa che non appare condivisibile l'argomento svolto da Mondadori nella memoria del 25 ottobre 2021 (sul quale si veda *infra*, par. VI) secondo cui la durata di [omissis] anni del patto di non concorrenza è essenziale ai fini dell'operazione in considerazione del fatto che il venditore De Agostini Editore S.p.A. continuerà ad utilizzare il marchio *De Agostini*, che per storia e per tradizione è in grado di esprimere una forte attrattiva per gli utenti del mercato dell'editoria. Infatti, per fronteggiare il paventato rischio che la circostanza richiamata in generi confusione sulla appartenenza del marchio, facendo perdere valore alle attività oggetto di cessione (tra le quali il marchio *DeA Scuola*), le Parti hanno previsto una apposita pattuizione (il *Contratto di coesistenza*, richiamato dalla stessa Mondadori) che rende ultronea l'estensione della durata del patto di non concorrenza ad un periodo superiore a due anni. Il menzionato Contratto – non oggetto di valutazione nell'ambito del presente provvedimento – prevede in particolare che [omissis].

Né appare giustificabile un ampliamento della durata del divieto di storno dei dipendenti ad un periodo superiore a due anni, in considerazione della misura correttiva presentata da Mondadori (sulla quale si veda *infra*, par. XI), volta a mantenere la società DeA Scuola separata dalle altre società del Gruppo. Infatti la suddetta organizzazione societaria, a differenza di quanto sostenuto da Mondadori, non appare poter condizionare la capacità del nuovo operatore di tutelare le professionalità acquisite.

IV. L'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA SVOLTA

10. In data 21 settembre 2021 l'Autorità ha deliberato l'avvio dell'istruttoria sulla presente operazione, ai sensi dell'articolo 16 comma 4 della legge n. 287/90, ritenendo che la stessa fosse suscettibile di determinare la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante nel mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria di primo e secondo grado e nel mercato dell'editoria parascolastica, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza in essi.

11. Nel corso dell'istruttoria sono state inviate richieste di informazioni a Mondadori⁵ e a diversi editori concorrenti⁶, mentre sono stati sentiti in audizione le società Giangiacomo Feltrinelli Editore S.r.l., Gius. Laterza & Figli S.p.A.,

³ [Si veda "Comunicazione della Commissione sulle restrizioni direttamente connesse e necessarie alle concentrazioni (G.U.C.E. 2005/C-56/03 del 5 marzo 2005)".]

⁴ [Cfr. *Comunicazione sulle restrizioni accessorie*, cit., par. 20.]

⁵ [Cfr. doc. 46.]

⁶ [Cfr. richieste di informazioni a Zanichelli Editore S.p.A., Pears on Italia S.p.A., Casa Editrice Libreria Ulrico Hoepli S.p.A., S. Lattes & C. Editori S.p.A., Eli S.r.l., Edizioni Il Capitello S.p.A., G. B. Palumbo Editore & C. S.p.A., Raffaello Libri S.p.A., Società Editrice Internazionale p. A., La Scuola S.p.A., Casa Editrice G. Principato S.p.A., Casa Editrice Cetem S.r.l., Giunti e Tancredi Vigliardi Paravia Editori S.r.l., Giunti Scuola S.r.l., (doc. da 7 a 18).]

l'Associazione Nazionale Dirigenti Pubblici e Alte Professionalità della Scuola (ANP), i rappresentanti del Ministero dell'Istruzione – Direzione generale per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione, l'Associazione Nazionale Agenti Rappresentanti Promotori Editoriali (ANARPE), e alcuni operatori attivi nella promozione dei libri scolastici⁷.

12. Nel corso dell'istruttoria Mondadori è stata sentita in audizione in data 8 ottobre 2021⁸ e ha avuto accesso agli atti del procedimento in data 7, 11 e 21 ottobre 2021.

13. In data 13 ottobre 2021 Mondadori ha presentato misure correttive al fine di superare le criticità concorrenziali delineate in avvio.

14. L'Autorità, in data 19 ottobre 2021, verificata la non manifesta infondatezza delle risultanze istruttorie, ha autorizzato l'invio della comunicazione delle risultanze istruttorie alle Parti.

15. Successivamente, in data 25 ottobre 2021, Mondadori ha presentato formale rinuncia all'audizione finale innanzi al Collegio e una memoria finale.

V. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

16. In via preliminare si rileva che l'istruttoria ha approfondito i diversi aspetti della filiera della produzione e distribuzione dei testi scolastici per la scuola secondaria, che, dal punto di vista merceologico, definiscono uno dei mercati sui quali l'Autorità ha ritenuto di avviare il presente procedimento. Con riguardo a tale mercato, infatti, l'istruttoria ha confermato l'idoneità dell'operazione a produrre effetti restrittivi della concorrenza anche in ragione delle peculiarità che caratterizzano i diversi stadi della filiera che precedono la vendita al dettaglio dei testi. L'intera filiera pertanto è stata oggetto di analisi approfondita.

Con riguardo, invece, all'altro mercato oggetto di avvio dell'istruttoria – quello dell'editoria parascolastica – si anticipa sin da ora che gli elementi acquisiti consentono di escludere l'emergere di criticità concorrenziali. Per le relative valutazioni si rinvia al paragrafo VIII.2.

V.1 La filiera dell'editoria di testi per la scuola secondaria

V.1.1 Il quadro regolamentare di riferimento

17. Sotto il profilo regolamentare rileva in primo luogo ricordare che ai sensi dell'articolo 15 del Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112 riguardante "*Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria*" convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, i libri di testo sviluppano i contenuti essenziali delle Indicazioni nazionali dei piani di studio di fonte ministeriale⁹. Il citato decreto prevede altresì che il Ministro dell'istruzione, con decreto di natura non regolamentare, determini i tetti di spesa dell'intera dotazione libraria per ciascun anno della scuola secondaria di I e II grado, nel rispetto dei diritti patrimoniali dell'autore e dell'editore.

L'ultima disposizione in tale senso risale al Decreto Ministeriale n. 43 dell'11 maggio 2012.

18. Inoltre, le modalità di pubblicazione dei libri di testo sono disciplinate dal D.M. 781/2013, il quale individua le seguenti modalità per l'adozione di libri di testo e risorse digitali integrative: libro di testo in versione cartacea accompagnato da contenuti digitali integrativi (Modalità mista di tipo A); libro di testo in versione cartacea e digitale accompagnato da contenuti digitali integrativi (Modalità mista di tipo B); libro di testo in versione digitale accompagnato da contenuti digitali integrativi (Modalità mista di tipo C).

19. Da ultimo rileva considerare che, ai sensi del Decreto Legislativo 16 aprile 1994, n. 297, recante "*Approvazione del testo unico delle disposizioni legislative vigenti in materia di istruzione, relative alle scuole di ogni ordine e grado*", i libri di testo sono adottati dai singoli docenti, le cui scelte sono condivise in sede di consigli di classe e quindi ratificate dal collegio dei docenti, che esamina contestualmente le proposte adozionali di tutte le classi e le approva nella misura in cui sono rispettati i tetti di spesa indicati dal Ministero.

Il processo adozionale si svolge tra i mesi di febbraio e maggio di ciascun anno, a valere sull'anno scolastico successivo.

V.1.2 La fase di progettazione e realizzazione dei libri di testo

20. Le informazioni fornite dagli editori¹⁰ hanno messo in evidenza che il processo di ideazione e pubblicazione di un testo con contenuti a scopo didattico presenta una certa complessità e coinvolge diverse funzioni aziendali, tra cui soprattutto la direzione editoriale e la direzione commerciale, che interagiscono tra loro sotto diversi profili, nonché con gli autori. Questi ultimi provengono per lo più dal mondo della scuola (*i.e.* validi insegnanti, soprattutto di scuola secondaria, che hanno conoscenza diretta delle esigenze didattiche della specifica materia), e dell'università, ma non

⁷ [Cfr. doc. 35, 43, 47, 50, 54, 56, 63.]

⁸ [Cfr. doc. 60.]

⁹ [Le Indicazioni nazionali sono previste dal D.M. 254 del 16 novembre 2012 per le scuole del primo ciclo di istruzione (primaria e secondaria di primo grado), mentre quelle per la scuola secondaria di secondo grado sono disponibili al link <https://www.miur.gov.it/scuola-secondaria-di-secondo-grado>.]

¹⁰ [Cfr. doc. 25, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 45, 52.]

mancono contributi di autori con esperienze diverse dalla scolastica, che possono essere legati alla casa editrice per pubblicazioni di altro genere. Gli autori sono gestiti attraverso contratti di pubblicazione a *royalty*, che variano a seconda del numero di autori per opera e per l'ordine di scuola, o a *forfait*, criterio di solito applicato su testi con un mercato di nicchia o testi per la scuola dell'infanzia e primaria.

21. La decisione di intraprendere la pubblicazione di un nuovo testo matura dal confronto dialettico tra il direttore editoriale, che ha la visione sul programma editoriale della società, ed il corrispondente direttore commerciale che, in funzione della sua conoscenza delle dinamiche di adozione, valuta l'opportunità di sostituire testi divenuti obsoletti e/o inserire nuovi testi in catalogo che vadano ad intercettare esigenze didattiche ancora non risolte e, in ogni caso, pianifica le tempistiche di uscita dei testi sulla base degli spazi disponibili nel mercato, evitando di proporsi agli insegnanti nel momento sbagliato, giacché ciò rischierebbe di ridurre le possibilità di adozione e quindi di vendita.

22. Una volta che la decisione di lanciare un nuovo progetto editoriale viene assunta, la relativa realizzazione si basa su una stretta interazione tra gli autori e la redazione editoriale interna al fine di definire le caratteristiche dell'opera, sia a livello di contenuti che di strumenti didattici. Di regola, è la redazione editoriale che, tenuto conto delle indicazioni ministeriali, trasferisce agli autori le coordinate progettuali imprescindibili dell'opera, unitamente ai criteri da seguire ai fini della realizzazione del testo (contenuti, dimensioni, peso e tipologia degli apparati esercitativi, registro linguistico, etc.), detta i tempi di realizzazione e valuta le azioni promozionali.

V.1.3 La promozione dei libri di testo

23. In considerazione delle descritte modalità di adozione dei libri di testo, nella filiera dell'editoria scolastica assume particolare rilievo l'attività di promozione, che consiste nell'illustrazione, da parte dei promotori, delle principali caratteristiche e dei contenuti dei libri ai docenti, in modo tale che questi ultimi possano valutare se adottarli per l'attività di insegnamento ai propri studenti.

24. La promozione viene svolta annualmente nell'arco temporale compreso tra i mesi di febbraio e maggio, durante i quali gli insegnanti effettuano le proprie scelte in merito ai testi da adottare per l'anno scolastico successivo, in vista della definitiva approvazione nell'ambito dei Consigli di Istituto che generalmente si svolgono nella prima parte del mese di giugno.

25. I promotori sono di regola soggetti indipendenti – inquadrati alternativamente come agenti o come promotori – che collaborano con gli editori in forza di accordi contrattuali che attribuiscono loro in esclusiva una specifica area geografica, generalmente limitata ad un ambito locale (provinciale o pluriprovinciale)¹¹. L'attività di promozione è remunerata dall'editore in percentuale sull'ammontare complessivo di libri adottati o su quello dei libri venduti annualmente nell'area di riferimento del singolo promotore. Tale ultimo dato – in considerazione dell'esclusiva territoriale con cui opera il promotore e tenuto conto delle percentuali di mancato acquisto¹² – indirettamente fornisce indicazione dei risultati dell'attività del promotore stesso.

26. L'ampiezza locale dell'ambito di operatività dei promotori è determinata dalla necessità di mantenere uno stretto contatto con le scuole, che vengono visitate una (o più) volta(e) nei mesi in cui si svolge il processo adozionale. Al riguardo, dall'istruttoria svolta è emerso che, per quanto l'evoluzione digitale abbia aperto la possibilità di contatti virtuali tra il promotore, o anche l'editore, e l'insegnante (mediante email, messaggi, presentazioni *online* dei testi), ricorrentemente impiegati, per necessità, durante il recente periodo di *lockdown*, la visione del testo cartaceo continua ad avere valenza preminente ai fini della scelta adozionale.

27. Dall'istruttoria è, altresì, emerso che per ragioni di economicità, quando un promotore accede ad una scuola, tende ad incontrare tutti gli insegnanti che afferiscono alla stessa, riservando a ciascuno di essi un rapido incontro a valle del quale, su richiesta dell'insegnante, il promotore può lasciare in visione una copia del testo¹³. In questo senso per il singolo promotore è efficiente promuovere un catalogo ampio e completo, inclusivo di titoli con una buona *performance* adozionale, giacché questo gli consente di circoscrivere la sua operatività ad un ambito locale più piccolo, visitando meno scuole¹⁴.

28. Allo stato, secondo la ricostruzione effettuata da Mondadori, a livello nazionale sono operative [350-400] agenzie di promozione¹⁵ la cui diffusione sul territorio è sostanzialmente correlata alla presenza della popolazione scolastica, potendosi riscontrare un numero anche molto limitato di agenzie in aree che presentano una bassa densità di studenti. Detta struttura, significativamente differente rispetto alla condizione di elevata numerosità e frammentazione che caratterizzava le agenzie di promozione in passato, è stata in ampia misura determinata dal progressivo processo di accorpamento a monte di tante piccole case editrici, generalmente attive con un solo marchio, presso un numero sempre più circoscritto di editori che gestiscono una pluralità di marchi. Di conseguenza, a partire da una pluralità di rapporti di promozione di monomandato, il descritto processo di accorpamento dei marchi editoriali ha dato luogo, per

¹¹ [Zanichelli Editore S.p.A. per la promozione si avvale in larga misura di filiali che controlla direttamente.]

¹² [In genere l'adottato eccede il venduto in ragione del ricorso delle famiglie al mercato dell'usato e della loro diversa propensione all'acquisto dei libri.]

¹³ [Cfr. doc. 50.]

¹⁴ [Cfr. doc. 56.]

¹⁵ [Dal computo sono escluse le filiali e agenzie di Zanichelli. Cfr. doc. 60.]

un verso, all'uscita dal mercato di alcune agenzie di promozione e, per altro verso, al progressivo accorpamento di promotori presso strutture che gestiscono più marchi, anche di editori diversi, benché di regola l'editore con il quale l'agenzia ha avviato la propria attività continui ad avere un ruolo centrale, assorbendo ampia parte delle risorse del promotore e garantendo la più ampia porzione delle sue entrate¹⁶.

29. Generalmente il rapporto di ciascun promotore con il rispettivo editore di riferimento si caratterizza, oltre che per la durata, lunga e in quanto tale foriera di solide relazioni personali, anche per una condizione di sostanziale dipendenza economica del primo dal secondo. Al riguardo occorre considerare che nel corso del tempo le agenzie hanno cessato di svolgere le attività di distribuzione e logistica, progressivamente accentrate dagli editori presso grandi operatori specializzati, focalizzandosi soltanto sull'attività di promozione, che dunque ne rappresenta l'unica fonte di entrata. In questo contesto un editore con un ampio catalogo ed una buona *performance* adozionale facilmente assicura con le proprie provvigioni il livello di entrate minimo necessario a garantire la sussistenza dell'agenzia¹⁷.

Sotto questo profilo, peraltro, le situazioni risultano differenziate a seconda delle caratteristiche degli ambiti locali di riferimento: in aree con elevata densità della popolazione scolastica (quale, a titolo di esempio, la Lombardia) esistono molte agenzie che di fatto promuovono un solo editore, mentre in altre aree (tra le quali la Calabria o la Liguria) il rapporto di monomandato non risulta economicamente sostenibile per il promotore¹⁸.

30. In sintesi, dall'istruttoria svolta è emerso che fino ad ora i rapporti di promozione sono risultati essere di fatto in esclusiva: infatti, per effetto del descritto squilibrio economico, gli editori sono stati in grado di interferire sulle scelte imprenditoriali dei promotori, bastando la minaccia di rescissione del contratto per indurre il promotore a concentrare i propri sforzi sul catalogo dell'editore già rappresentato e a dedicare minor spazio ai concorrenti minori o, addirittura, a rifiutare il loro mandato¹⁹.

Come evidenziato dai rappresentanti di ANARPE la prassi delle agenzie è stata quella di non prendere nuovi incarichi senza comunicarlo agli editori già rappresentati e non di rado si sono verificate situazioni in cui un promotore si è trovato in difficoltà di fronte a richieste di incarico da parte di editori diversi da quelli già rappresentati, accettando soltanto le richieste provenienti da editori di piccole dimensioni compatibili con la gestione del mandato dell'editore principale²⁰.

V.1.4 La distribuzione dei libri di testo

31. Completa la filiera dei libri scolastici la fase della distribuzione, che diversi editori, tra cui le Parti del procedimento, svolgono per i libri del proprio catalogo (*in house*), nonché, in talune circostanze, anche per i testi di altri editori indipendenti (principalmente editori stranieri che editano libri di testo per lo studio delle lingue) che siano sprovvisti di proprie strutture distributive (in Italia)²¹. Alternativamente, gli editori che non internalizzano tale attività la affidano a distributori specializzati.

32. Gli editori, una volta raccolte le informazioni relative alle scelte adozionali degli insegnanti, dispongono la stampa dell'opera adottata nelle quantità stimate e provvedono direttamente, ovvero per il tramite dei distributori di cui si avvalgono, alla gestione logistica dei flussi commerciali²² con i rivenditori al dettaglio (soprattutto le piattaforme *online*) e all'ingrosso (grossisti specializzati, i quali acquistano grosse quantità di libri di testo da più editori per poi rivenderle, a loro volta, prevalentemente alla GDO, ma anche alle librerie, alle cartolerie e alle piattaforme *online*).

33. Per quanto riguarda la definizione dei rapporti economici, l'editore applica ai rivenditori (sia all'ingrosso che al dettaglio) uno sconto rispetto al prezzo di copertina, inteso a remunerare le funzioni dagli stessi svolte, mentre lo sconto eventualmente applicato dai rivenditori (tipicamente le catene della GDO) ai clienti finali rappresenta un onere a carico dei rivenditori stessi.

V.2 Il mercato rilevante

34. L'istruttoria svolta ha confermato che il mercato rilevante ai fini della valutazione della presente operazione è quello dell'editoria di libri per la scuola secondaria, di ampiezza nazionale.

35. In particolare, con riguardo al profilo merceologico, l'opportunità di distinguere l'editoria di testi per la scuola secondaria dall'editoria di testi per la scuola primaria viene suggerita, oltre che da alcune differenze di carattere regolamentare, anche dalla circostanza – già evidenziata nel provvedimento di avvio dell'istruttoria – per cui l'attività

¹⁶ [Cfr. doc. 35.]

¹⁷ [Cfr. doc. 47, 54, 56.]

¹⁸ [Cfr. doc. 54.]

¹⁹ [Cfr. doc. 56.]

²⁰ [Cfr. doc. 54.]

²¹ [La distribuzione di libri è stata più volte oggetto di approfondimento da parte dell'Autorità nell'ambito della valutazione di operazioni di concentrazione: cfr. decisione dell'Autorità del 4 dicembre 2014 nel caso C11975 Emmelibri – Effe2005 Gruppo Feltrinelli/New co e, più di recente, decisione del 10 marzo 2020 nel caso C12274 EmmeEffe Libri/Centro Libri.]

²² [Si tratta di attività quali la presa in carico degli ordini e la gestione dei resi, la fatturazione, la spedizione degli ordini, la gestione dei rapporti con i clienti. Tali attività si svolgono tra i mesi di giugno e agosto secondo tempistiche predeterminate in considerazione della necessità di rendere disponibili i testi a ridosso dell'inizio di ciascun anno scolastico.]

di gran parte degli editori italiani è specializzata o comunque focalizzata su un determinato ordine di scuola e, per conseguenza, i due ambiti merceologici presentano una struttura dell'offerta parzialmente differente.

36. Inoltre l'istruttoria svolta ha evidenziato che la distribuzione e, soprattutto, la promozione dei testi per la scuola secondaria presentano specificità – sopra illustrate – che non trovano pieno riscontro nella scuola primaria. In particolare l'attività di promozione per la scuola primaria presenta minori esigenze di "presidio"²³ in ragione delle caratteristiche specifiche dei testi e dell'approccio degli insegnanti, che per prassi prendono autonomamente visione dei nuovi testi all'uopo lasciati a disposizione nei locali della scuola. Tale attività è svolta per lo più da concessionari, che si occupano anche della distribuzione.

V.3 Il contesto competitivo

V.3.1 Struttura e caratteristiche del mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria

37. In via preliminare rileva osservare che nell'ultimo triennio il mercato in esame ha mostrato un'ampiezza sostanzialmente stabile (cfr. tabella 1), rispetto alla quale in prospettiva futura non è ragionevole prevedere variazioni sostanziali. Infatti, la domanda di libri scolastici è destinata ad un *trend* decrescente, a causa del progressivo ridimensionamento della popolazione scolastica, che (secondo i dati ISTAT più aggiornati sul punto²⁴) nell'anno scolastico 2018/19 ha registrato una flessione di oltre 77.000 unità, che rappresentano poco meno dell'1% dei circa 8,5 milioni di studenti presenti in tutti gli ordini scolastici. Peraltro, la particolare incidenza della contrazione nei cicli scolastici iniziali (- 40.000 studenti nella scuola dell'infanzia) lascia prevedere per il futuro una contrazione ancora più accentuata²⁵.

La tendenza alla contrazione della domanda derivante dall'andamento decrescente della popolazione scolastica può essere solo in parte contenuto dalla minor propensione delle famiglie all'acquisto di libri usati, che sembra emergere per effetto della recente diffusione delle vendite *online* dei libri di testo (soprattutto tramite Amazon) e delle politiche di sconto poste in essere dalle catene della GDO.

38. D'altra parte, sull'andamento pressoché stabile del valore delle vendite di libri scolastici per la scuola secondaria incide in modo determinante la previsione regolamentare del tetto, mai stato aggiornato dal 2012, entro cui deve essere contenuta la spesa per la dotazione libraria di ciascuna classe.

Tabella 1: Mercato dell'editoria scolastica – valore (milioni)

	Scuola primaria	Scuola secondaria	Totale
2018	[90-100]	[600-700]	[700-800]
2019	[90-100]	[600-700]	[700-800]
2020	[90-100]	[600-700]	[700-800]

Fonte: AIE: Stima di mercato di editoria scolastica, giugno 2021

39. In tale contesto, la domanda di libri è trainata pressoché esclusivamente dalle decisioni dei docenti di sostituire i testi in adozione, che possono essere esercitate solo negli anni di inizio di ciascun ciclo scolastico (*i.e.* il 1° il e 4° anno della scuola primaria, il 1° anno della scuola secondaria di primo grado, il 1° e il 3° anno di quella di secondo grado). Ogni anno, in media, nella scuola secondaria, le nuove adozioni vanno a sostituire i testi in uso nel 20-25% dei casi²⁶.

40. Dal lato dell'offerta l'editoria scolastica presenta un grado di concentrazione piuttosto elevato, anche per effetto di alcune operazioni di aggregazione che nel tempo si sono succedute²⁷. Al netto degli effetti delle menzionate operazioni di crescita esterna, le quote di mercato dei singoli operatori risultano alquanto stabili nel tempo.

41. La tabella 2 di seguito riportata mostra la struttura del mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria ricostruita a partire dai dati AIE relativi alle adozioni²⁸. Secondo i dati aggiornati a luglio 2021, il [75-80]% dell'offerta

²³ [Cfr. doc. 38.]

²⁴ [Cfr. ISTAT, *Annuario Statistico Italiano 2020, Capitolo 7* (<https://www.istat.it/it/files//2020/12/C07.pdf>).]

²⁵ [In prospettiva, secondo quanto dichiarato dal Ministro dell'Istruzione alle Commissioni riunite Cultura e Istruzione, nei prossimi dieci anni la riduzione sarà pari a 1,4 milioni di studenti, pari a circa il 17% degli iscritti di oggi (www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2021/05/04/bianchi-tra-10-anni-14-milioni-di-studenti-in-meno_85d301100c46-4522-98ba-78ad6d09cde3.html).]

²⁶ [Cfr. doc. 35.]

²⁷ [Tra le più rilevanti si ricordano: l'acquisizione nel 2016 di Istituto Italiano Edizioni Atlas da parte di Zanichelli Editore S.p.A.; l'acquisizione sempre nel 2016 dell'attuale Rizzoli Education da parte del Gruppo Mondadori (cfr. C12023 Arnoldo Mondadori Editore/Rcs Libri, provvedimento n. 25807 del 21 gennaio 2016); l'acquisizione nel 2018 di S.E.I. (Società Editrice Internazionale S.p.A.) da parte di La Scuola S.p.A.; l'acquisizione nel dicembre 2020 della casa editrice Cetem-Principato da parte di Eli S.r.l.]

²⁸ [I dati forniti da AIE rappresentano il numero di "sezioni" di adottato, cioè il numero totale di classi c.d. capocido (il primo e quarto anno della scuola primaria; il primo anno della scuola secondaria di primo grado, il primo, terzo ed eventualmente quinto anno della scuola secondaria di secondo grado) in cui un libro di testo, per ogni specifica materia prevista dal curriculum scolastico, è scelto dai docenti, sommando tutte le materie in quota di mercato presenti in quell'ordine e indirizzo scolastico. Facendo riferimento al numero

risulta concentrato in capo ai primi quattro operatori, tra i quali vi sono le Parti del presente procedimento. Rileva considerare che nel periodo considerato la porzione dell'offerta concentrata in capo ai primi quattro operatori è progressivamente aumentata, per effetto di un andamento crescente delle quote di mercato di Zanichelli, il primo operatore del mercato, e di DeA Scuola.

Tabella 2: mercato dell'editoria per la scuola secondaria – quote 2018 – 2020

	2018	2019	2020	2021
Gruppi editoriali				
Zanichelli – Loescher – Atlas	[25-30]%	[25-30]%	[25-30]%	[25-30]%
Mondadori-Rizzoli	[20-25]%	[20-25]%	[20-25]%	[20-25]%
Pearson	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%
DeA Scuola	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%
CR4	[75-80]%	[75-80]%	[75-80]%	[75-80]%
SEI – La Scuola	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
Hoeppli	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Lattes	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Eli	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Il Capitello	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Principato	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]
Giunti	[1-5]%	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]
Palumbo	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]
Raffaello	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]	[inferiore all'1%]
Altri editori	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
TOTALE MERCATO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: rielaborazioni su dati AIE relativi alle adozioni in sezioni capociclo

42. Esaminando distintamente i due segmenti di mercato relativi, da un lato, alla scuola secondaria di primo grado (scuole medie), e, dall'altro lato, a quella di secondo grado (scuole superiori), si osserva che nel primo segmento, al quale sono riconducibili circa un terzo delle adozioni totali, il primo operatore è rappresentato dal Gruppo Mondadori, seguito da DeA Scuola, mentre Zanichelli ha una quota più contenuta rispetto a quella che detiene nell'intero mercato, nonché nel segmento della scuola di secondo grado (cfr. tabella 3 e 4).

Il grado di concentrazione è particolarmente elevato nel segmento della scuola di secondo grado, dove i primi quattro operatori rappresentano circa il [75-80]% dell'offerta; gli stessi, nel segmento della scuola di primo grado, ad oggi rappresentano il [70-75]% dell'offerta. In tale ambito il grado di concentrazione è aumentato nel periodo considerato per effetto dell'andamento crescente delle quote di DeA Scuola e di Zanichelli.

Tabella 3: mercato dell'editoria per la scuola secondaria di primo grado – quote 2018 – 2020

	2018	2019	2020	2021
Gruppi editoriali				
Mondadori-Rizzoli	[25-30]%	[25-30]%	[25-30]%	[25-30]%
DeA Scuola	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%

effettivo di libri adottati nell'ultimo anno dalle classi che hanno deciso una nuova adozione, tale dataset appare idoneo a fotografando l'attuale capacità di penetrazione del mercato ci cias cun editore.]

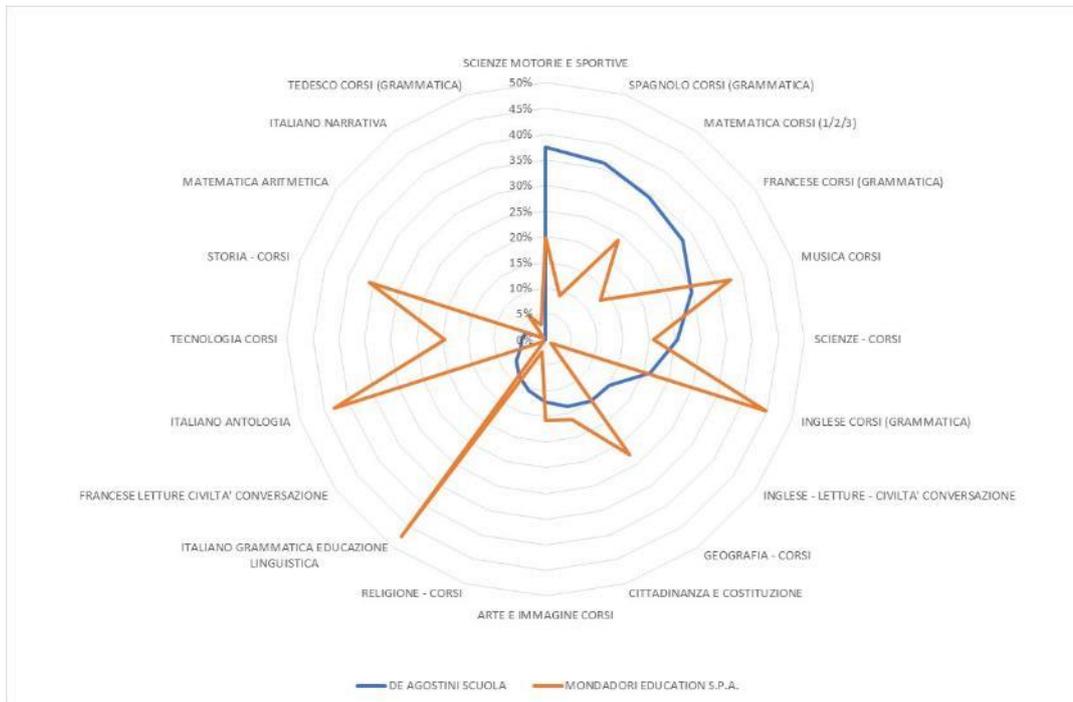
Zanichelli – Loescher – Atlas	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%
Pearson	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%	[10-15]%
CR4	[70-75]%	[70-75]%	[70-75]%	[70-75]%
SEI – La Scuola	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
Lattes	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
Il Capitello	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Eli	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Raffaello	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Giunti	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[inferiore all1%]
Principato	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]
Palumbo	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]
Altri editori	[5-10]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
TOTALE MERCATO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: rielaborazioni su dati AIE relativi alle adozioni in sezioni capociclo

Tabella 4: mercato dell'editoria per la scuola secondaria di secondo grado – quote 2018 – 2020

	2018	2019	2020	2021
Gruppi editoriali				
Zanichelli – Loescher – Atlas	[30-35]%	[30-35]%	[30-35]%	[30-35]%
Mondadori-Rizzoli	[20-25]%	[20-25]%	[20-25]%	[20-25]%
Pearson	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%	[15-20]%
DeA Scuola	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
CR4	[75-80]%	[75-80]%	[75-80]%	[75-80]%
SEI – La Scuola	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
Hoeppli	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Eli	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Il Capitello	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Principato	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
Palumbo	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]
Giunti	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]
Lattes	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]	[inferiore all1%]
Altri editori	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%	[1-5]%
TOTALE MERCATO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

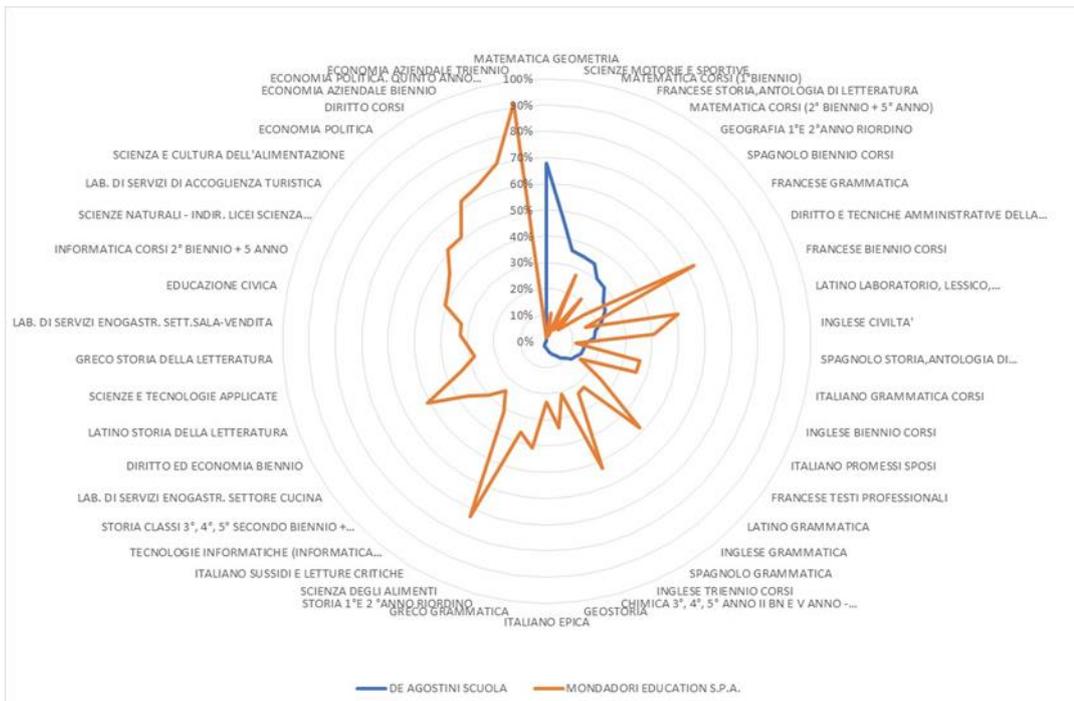
Fonte: rielaborazioni su dati AIE relativi alle adozioni in sezioni capociclo



Fonte: elaborazioni AGCM su dati forniti dalle parti

46. Diversamente, nel segmento della scuola superiore di secondo grado, nel quale complessivamente risultano essere insegnate 385 materie (di cui 16 accentrano circa il 50% delle adozioni), i cataloghi delle Parti presentano una sostanziale complementarità (cfr. figura 3).

Figura 3: Scuola Secondaria di secondo grado – Portafoglio materie delle Parti in termini di quote di adottato per ciascuna materia³² (%).



Fonte: elaborazioni AGCM su dati forniti dalle parti

³² [Per ragioni di leggibilità del grafico, l'analisi è stata effettuata sulle materie con un numero di sezioni superiore a 1500 e con una quota (congiunta) delle Parti superiore al 25%.]

V.3.3 Le variabili competitive

47. Il mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria risulta piuttosto anomalo sotto il profilo delle dinamiche competitive, in ragione delle diverse peculiarità che lo caratterizzano. In particolare risulta depotenziata la variabile rappresentata dal prezzo giacché la domanda finale è intermedia dai docenti. Né, del resto, il prezzo svolge un ruolo di rilievo nella scelta degli insegnanti, i quali sono piuttosto attenti alla rispondenza del testo, sotto il profilo dei contenuti e della relativa presentazione, ai loro obiettivi didattici e alle esigenze degli studenti.

48. In ogni caso il tetto di spesa costituisce un importante vincolo esogeno che limita la libertà degli editori di definire i prezzi dei propri prodotti. Per un verso il tetto disincentiva politiche di differenziazione al rialzo dei prezzi, giacché un manuale venduto ad un prezzo superiore alla media di mercato ha pochissime possibilità di venire adottato in quanto, a meno di complicati aggiustamenti nell'equilibrio della dotazione libraria della classe, comporta lo sfioramento del tetto complessivo di spesa. La fissazione di un prezzo superiore alla media viene dunque praticata raramente, solo per testi di riconosciuta qualità³³. Per altro verso occorre considerare che se, in linea teorica, il tetto di spesa potrebbe incentivare gli editori a definire al ribasso il prezzo delle proprie opere, in effetti la staticità della domanda in volume (anch'essa esogenamente imposta dal trend negativo della popolazione scolastica), riducendo i margini di incremento delle vendite alle sole (limitate) possibilità di sostituzione dei testi in uso³⁴, priva di razionalità una strategia di prezzo aggressiva.

49. Sulla base delle informazioni raccolte presso gli editori concorrenti, le principali variabili competitive sulle quali essi fanno leva per favorire l'adozione dei propri testi sono rappresentate dalla qualità del progetto editoriale, nella cui declinazione va assumendo rilievo crescente l'attenzione per i contenuti digitali, e dall'accesso agli insegnanti, sia diretto, coadiuvato da investimenti dell'editore nella loro formazione, sia soprattutto indiretto, per il tramite dei promotori³⁵.

50. In merito alla qualità del progetto editoriale occorre tuttavia considerare che le descritte difficoltà per gli editori di fissare prezzi al di sopra della media di mercato rappresentano un disincentivo ad investimenti nella qualità del prodotto che poi faticerebbero a trovare adeguata remunerazione. Ed in effetti, secondo quanto indicato dagli editori in risposta ad una richiesta di informazioni sul punto, le innovazioni introdotte negli ultimi cinque anni nei progetti editoriali per la scuola secondaria hanno riguardato per lo più esigenze manifestate dal mondo della didattica e dagli interventi del Ministero. Essi infatti hanno dedicato risorse in particolare: *i*) allo sviluppo di prodotti digitali, interattivi e multimediali (previsti dal D.M. 781/2013); *ii*) alla componente della didattica inclusiva indirizzata ai Bisogni Educativi Speciali e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (oggetto di interventi normativi e direttive ministeriali³⁶); *iii*) all'introduzione dell'Educazione Civica (secondo quanto previsto dalla legge 20 agosto 2019, n. 92 e dal D.M. 22/2020).

51. In questo contesto la capacità degli editori di penetrare nel mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria dipende crucialmente dalla possibilità di accedere agli insegnanti per illustrare loro i testi che via via vengono introdotti in catalogo, suggerendone l'adozione. Come sopra evidenziato, la chiave di accesso agli insegnanti è rappresentata dai promotori editoriali, le cui dinamiche di interazione con gli editori, tuttavia, per le ragioni che verranno meglio esposte nel paragrafo seguente, finiscono per innalzare una barriera all'entrata di nuovi concorrenti e/o all'espansione dell'attività di quelli già presenti sul mercato.

V.3.4 Le barriere all'entrata

52. Il mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria presenta storicamente una scarsa dinamicità, peraltro alimentata soltanto da aggregazioni tra concorrenti, che hanno contribuito a ridurre il numero di operatori, ma non dall'entrata di nuovi player. L'unico ingresso, peraltro ancora prospettico, è quello annunciato da Feltrinelli, che prevede di lanciare sul mercato i primi testi a partire dal prossimo anno scolastico³⁷.

53. Invero, l'ingresso di un editore nel mercato qui in esame è un processo complesso, che richiede tempi lunghi (almeno 5 anni secondo quanto indicato da alcuni operatori del settore³⁸) per instaurare i rapporti con i promotori, predisporre il catalogo, portarlo all'attenzione degli insegnanti e trovare spazio nelle loro scelte adottive. A quest'ultimo riguardo il presidente di ANP ha osservato che gli insegnanti, quando trovano un testo che li soddisfa, tendenzialmente mostrano resistenza a sostituirlo, cosicché ai nuovi testi serve tempo per potersi affermare sul mercato.

³³ [Cfr. doc. 56.]

³⁴ [Al riguardo dalle audizioni è emerso come da ultimo si stiano verificando casi di scuole che omettono di adottare i testi per alcune materie (ad esempio la geografia) al fine di rientrare nel tetto complessivo di spesa.]

³⁵ [Cfr. doc. 25, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 45, 52.]

³⁶ [Cfr., tra l'altro, legge n. 170 dell'8 ottobre 2010: "Nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico", D.M. n. 5669 del 12 luglio 2011 con allegate le Linee Guida per l'integrazione scolastica degli alunni con DSA, Direttiva MIUR del 27 dicembre 2012 "Strumenti d'intervento per alunni con Bisogni Educativi Speciali e organizzazione territoriale per l'inclusione scolastica", Circolare MIUR n. 8 del 6 marzo 2013 "Strumenti d'intervento per alunni con Bisogni Educativi Speciali e organizzazione territoriale per l'inclusione scolastica".]

³⁷ [Cfr. doc. 47.]

³⁸ [Cfr. doc. 43.]

54. A questo riguardo l'esperienza di Feltrinelli evidenzia che è in particolare nell'accesso alla rete di promozione che un nuovo entrante incontra ostacoli molto rilevanti che, secondo quanto emerso dall'istruttoria svolta, si radicano nelle specificità del rapporto tra editori e promotori, illustrato nel paragrafo V.1.3.

I promotori, infatti, per effetto della sfavorevole asimmetria che ne caratterizza il potere contrattuale nei confronti degli editori – capaci, in molti casi, di generare individualmente buona parte delle entrate del singolo promotore – mostrano scarsa propensione all'assunzione di ulteriori mandati³⁹. Alla radice di tale preclusione da parte dei promotori risiede, infatti, il timore di assumere comportamenti non graditi all'editore già rappresentato, che di regola viene dal promotore informato delle proposte che ha ricevuto e consultato in merito all'opportunità di darvi seguito⁴⁰; in ultima analisi, *“se un editore non gradisce che il promotore acquisisca un ulteriore editore, esprime (anche informalmente) la sua contrarietà e ciò comporta, nella maggior parte dei casi, che il promotore abbandoni l'idea di sottoscrivere il nuovo contratto”* ⁴¹.

55. Inoltre, si osserva che generalmente i contratti che disciplinano i rapporti tra editori e promotori prevedono delle clausole, cosiddette di gradimento, che impediscono ai promotori l'assunzione di nuovi mandati senza l'esplicito consenso dell'editore che già rappresentano nonché, talvolta, vere e proprie clausole di esclusiva.

56. Nello specifico caso di Feltrinelli, tali ostacoli, allo stato (a pochi mesi dall'inizio della campagna di adozione dei primi testi scolastici realizzati dall'editore) hanno impedito il completamento della rete di promozione, lasciando in particolare scoperte importanti aree del paese ([*omissis*]).

57. Nella prospettiva del promotore, occorre anche considerare che l'ampliamento del numero di mandati rappresentati presuppone l'iniziativa di riorganizzare ed espandere la propria attività (ad esempio mediante il coinvolgimento di un maggior numero di collaboratori), da valutarsi alla luce dei benefici e dei rischi attesi. Se per un verso i benefici associati all'ampliamento del portafoglio scontano l'incertezza relativa alla *performance* adozionale del nuovo editore che si intende inserire (particolarmente pesante nel caso di un editore nuovo entrante o di editori minori con cataloghi focalizzati solo su alcune materie), per altro verso i rischi associati alla possibile perdita dell'editore già rappresentato sono estremamente tangibili per le numerose agenzie che versano in una situazione di sostanziale dipendenza dall'editore stesso.

Del tutto differente, sotto questo profilo, è lo scenario in cui ad un promotore venga prospettato di estendere il proprio catalogo ad ulteriori marchi appartenenti al medesimo gruppo editoriale che già rappresenta: in tal caso, infatti, la decisione imprenditoriale di ampliare e riorganizzare l'agenzia per fronteggiare la promozione del/i marchio/i oggetto di accorpamento non sarebbe esposta al rischio di perdita degli altri marchi già rappresentati⁴².

58. Dagli atti del procedimento emerge altresì che l'ampiezza della gamma dell'offerta dell'editore già rappresentato concorre a rendere premiante la scelta del promotore di tutelare il rapporto con quell'editore in luogo dell'inserimento in portafoglio di nuovi marchi. Come sopra evidenziato, infatti, la promozione di un editore con un'ampia gamma di materie e di titoli in portafoglio facilita il conseguimento di un numero elevato di adozioni in ciascuna singola scuola, consentendo al promotore di ridurre il proprio raggio d'azione ad aree territoriali sempre più circoscritte, con conseguente minimizzazione dei tempi e dei costi operativi. Peraltro, la tendenza di recente diffusione presso alcuni istituti scolastici di optare per adozioni uniformi tra le diverse sezioni (nella prospettiva di agevolare lo spostamento tra esse sia degli studenti, eventualmente bocciati o che lo richiedano per ragioni personali, sia degli insegnanti⁴³) appare idonea ad amplificare i descritti effetti, con la conseguenza di accrescere la convenienza economica del promotore a lavorare in esclusiva con un editore che offre un catalogo vasto e pressoché completo.

59. I promotori sentiti in audizione hanno altresì evidenziato un ulteriore elemento che concorre ad accrescere l'incertezza delle loro scelte imprenditoriali e che risiede nella poca trasparenza relativa ai dati sul venduto di testi scolastici disaggregato per aree, al quale – come visto – è parametrata la remunerazione del promotore stesso. In assenza di una condivisione di questo dato con gli editori (i quali, invece, trasferiscono al promotore il dato sulle adozioni di fonte AIE), per il promotore risulta difficile valutare la produttività dei propri collaboratori e dunque anche fare progetti imprenditoriali di crescita.

60. D'altra parte, nella prospettiva dell'editore l'investimento diretto nella fase di promozione, volto alla realizzazione di un'intera rete commerciale verticalmente integrata presenta oneri molto elevati⁴⁴, che eventualmente potrebbero essere sopportati soltanto da editori con cataloghi affermati e di ottima *performance*. In ogni caso, l'implementazione di una qualificata rete proprietaria richiederebbe tempi piuttosto lunghi, considerato che per formare un agente occorrono dai 3 ai 5 anni⁴⁵. In questo senso Feltrinelli ha rappresentato di essere ricorso solo in poche aree a soluzioni di investimento diretto per superare l'ostacolo all'accesso alla fase di promozione, avendo per tale ragione dovuto

³⁹ [Cfr. doc. 45.]

⁴⁰ [Cfr. doc. 54.]

⁴¹ [Cfr. doc. 47.]

⁴² [Cfr. doc. 35.]

⁴³ [Cfr. doc. 50 e 54.]

⁴⁴ [Cfr. doc. 47 e 56.]

⁴⁵ [Cfr. verbale 43. In questo senso anche doc. 38.]

sostenere oneri inizialmente non previsti nel piano di ingresso sul mercato, che solo la solidità finanziaria del Gruppo ha permesso di fronteggiare.

Alternativamente, la condivisione di un'agenzia di promozione tra più editori minori rappresenta una soluzione onerosa sotto il profilo del coordinamento tra editori⁴⁶. Tale soluzione infatti risulta impiegata solo in specifici ambiti locali.

VI. LA POSIZIONE DI MONDADORI

61. Mondadori ha osservato che una compiuta valutazione degli effetti dell'operazione in esame non possa non tener conto in primo luogo, dell'indiscussa *leadership* nel mercato dell'editoria scolastica adozionale per la scuola secondaria detenuta dal Gruppo Zanichelli, che ha visto progressivamente aumentare la propria quota di mercato. A questo riguardo la Parte sottolinea che la rete di Zanichelli è costituita da filiali di proprietà e agenzie nei confronti delle quali continua ad avere efficacia la clausola di gradimento oggetto del procedimento I848⁴⁷ ed è l'unica, tra le reti presenti nel mercato interessato, ad aver registrato una *performance* di forte crescita negli ultimi sei anni. Tale situazione rappresenta uno svantaggio competitivo per le reti del Gruppo Mondadori, ciascuna delle quali ha una quota pari a circa la metà rispetto a quella di Zanichelli.

62. Mondadori ha inoltre richiamato ulteriori elementi di novità che nel prossimo futuro incideranno sulle dinamiche competitive del mercato della scolastica, tra cui, in particolare: *i*) le conseguenze dell'istruttoria relativa al menzionato procedimento I848 e gli impegni definitivi assunti nell'ambito dello stesso da parte di Mondadori Education, Rizzoli Education, Pearson Italia e DeA Scuola, *ii*) l'ingresso, a far data dall'anno scolastico 2022-2023, dell'editore Feltrinelli, nonché *iii*) possibili ulteriori modificazioni strutturali. In particolare, ad avviso di Mondadori, l'ingresso di Feltrinelli nel mercato della scuola secondaria conferma che un'impresa non attiva nell'editoria scolastica e con adeguate politiche di investimento è in grado di entrare nel mercato con l'ambizione di diventarne, in breve tempo, un protagonista.

63. La Parte ha evidenziato altresì che l'attuale quadro normativo e regolamentare potrà essere soggetto a cambiamenti tali da incidere sul processo adozionale, quali ad esempio, un ripensamento dell'ordinamento del sistema scolastico come la rimodulazione degli attuali cicli scolastici. Si tratta di cambiamenti che potrebbero incidere sulla organizzazione e gestione delle reti commerciali e dei rapporti con le agenzie.

64. Infine, con riguardo al patto di non concorrenza e al divieto di storno dei dipendenti, Mondadori ha osservato che la durata di *[omissis]* anni decorrenti dalla data di esecuzione dell'operazione è stata di comune accordo definita tra le Parti nella prospettiva di garantire all'acquirente la capacità di preservare il valore dell'azienda acquisita, permettendole nel contempo di realizzare integralmente il valore dei beni acquisiti.

In particolare, in merito al patto di non concorrenza, viene evidenziato che la durata di *[omissis]* anni è essenziale ai fini dell'operazione in considerazione del fatto che il venditore De Agostini Editore S.p.A. continuerà ad utilizzare il marchio *De Agostini*, che per storia e per tradizione è in grado di esprimere una forte attrattiva per gli utenti del mercato dell'editoria. Tale circostanza, potendo generare confusione sulla appartenenza del marchio⁴⁸, è suscettibile di far perdere valore alle attività oggetto di cessione e pertanto appare idonea a giustificare una durata relativamente ampia del patto di non concorrenza.

Parimenti, ad avviso di Mondadori, si rende necessario tutelare per almeno *[omissis]* anni le professionalità che verranno acquisite con l'operazione, soprattutto se si considera la portata della misura volta a mantenere per tre esercizi – fino al 31 dicembre 2024 – separata la società De Agostini Scuola S.p.A. dal resto delle società del gruppo Mondadori proprio con l'obiettivo di valorizzarne l'autonomia editoriale e commerciale.

VII LA POSIZIONE DEI TERZI

65. Molti degli editori concorrenti hanno preliminarmente evidenziato che l'operazione attribuirà al nuovo operatore una rilevante quota di mercato, soprattutto nel segmento della scuola secondaria di primo grado, dove gli insegnanti si troveranno a scegliere all'interno di un'offerta di materiali educativi che per quasi metà farà capo ad un unico editore⁴⁹.

66. Le preoccupazioni maggiori espresse da pressoché tutti gli operatori sentiti nel corso dell'istruttoria riguardano, in particolare, la fase di promozione, ove a valle dell'operazione risulteranno più elevate, rispetto allo stato attuale, le barriere all'entrata per i nuovi concorrenti e, più in generale, le difficoltà per gli editori minori ad organizzare reti commerciali qualificate per la promozione dei propri prodotti. Gli operatori hanno infatti evidenziato che l'accorpamento presso la medesima proprietà di tre editori importanti, con cataloghi molto ampi, non potrà che accrescere il potere contrattuale del gruppo Mondadori nei confronti dei promotori e, specularmente, a cuire la dipendenza economica di questi ultimi, che risulteranno quindi ancora più inaccessibili ai nuovi concorrenti e agli

⁴⁶ [Cfr. doc. 56.]

⁴⁷ [Procedimento I848 Problematiche concernenti l'attività di promozione nel mercato dell'editoria scolastica, avviato dall'Autorità con decisione del 1° dicembre 2020.]

⁴⁸ [In ragione di ciò le Parti hanno dovuto disciplinare i loro rapporti in merito all'utilizzo del marchio De Agostini per il tramite di uno specifico Contratto di coesistenza, allegato all'Accordo di Compravendita di azioni.]

⁴⁹ [Cfr. doc. 25, 31, 37, 39.]

editori minori già presenti sul mercato. In particolare è stato rappresentato il timore che l'aggregazione delle reti commerciali di Mondadori, Rizzoli e DeA Scuola finisca per attribuire natura monomandataria ai rapporti con le numerose agenzie di promozione coinvolte. Tale evoluzione potrebbe penalizzare le proposte editoriali dei piccoli editori che già oggi non vengono supportate nella promozione, da parte delle agenzie plurimandatari, con analoga attenzione rispetto alle proposte dei principali editori⁵⁰.

67. Sempre in merito all'idoneità dell'operazione ad innalzare barriere all'entrata nel mercato dell'editoria per la scuola secondaria è stato altresì osservato che l'ampliamento della gamma di titoli che il Gruppo Mondadori potrà commercializzare a valle dell'operazione, determinando una " *maggior occupazione degli spazi*" renderà più complesso per i concorrenti accedere alle agenzie di promozione editoriale⁵¹. Anche per tale ragione è stata rappresentata l'aspettativa che l'operazione accentui la dinamica, già presente nel mercato, per cui gli editori con un catalogo molto ampio, quale appunto il Gruppo Mondadori, potranno affidare al singolo agente aree progressivamente più circoscritte, esercitando una pressione crescente sulle scuole in esse presenti⁵².

68. Dall'istruttoria sono inoltre emerse preoccupazioni relative al rischio che l'operazione in esame deteriori la bibliodiversità del mercato, che si alimenta della numerosità degli editori, ciascuno dei quali qualifica in modo distintivo la propria proposta dal punto di vista metodologico, espositivo, dei contenuti e dell'innovazione. Per un verso, infatti, è realistico attendersi che un grande editore introduca elementi di omogeneità tra i diversi testi della sua offerta; per altro verso, la presenza del Gruppo Mondadori estesa a pressoché tutte le discipline oggetto di insegnamento ridurrà notevolmente gli spazi di intervento per concorrenti con proposte differenziate, a danno dell'arricchimento culturale degli studenti e degli insegnanti⁵³.

69. Infine è stato osservato che a valle dell'operazione il nuovo operatore potrà sfruttare economie di scala non raggiungibili da parte dei concorrenti minori e, in virtù della sua ampia e accresciuta offerta, avrà la facoltà di orientare la definizione dei prezzi per l'intero mercato⁵⁴.

70. In merito ad eventuali misure correttive dell'operazione, alcuni operatori hanno rilevato come una effettiva separazione tra le reti di promozione e le direzioni commerciali potrebbe mitigare gli effetti dell'operazione sull'accessibilità delle reti di promozione, la varietà dell'offerta e, più in generale, la concorrenza nel mercato⁵⁵. In questo senso Feltrinelli ha richiamato l'esperienza del Gruppo nel mercato della varia, nel quale si avvale di due reti commerciali distinte: una per i marchi proprietari e una per i marchi di editori terzi. La circostanza per cui la rete dedicata ai marchi di editori terzi faccia capo ad una società distinta, con una propria direzione commerciale, autonoma nella definizione di obiettivi e incentivi, nonché un bilancio separato assicura servizi migliori agli editori distribuiti.

Altri operatori hanno sottolineato che la prospettata separazione dovrebbe riguardare anche le redazioni editoriali, su ciascuna delle quali la proprietà dovrebbe investire distintamente cosicché possa essere tutelata la qualità e la varietà del prodotto editoriale⁵⁶.

VIII. VALUTAZIONE DELL'OPERAZIONE DI CONCENTRAZIONE

VIII.1 Gli effetti dell'operazione nel mercato dell'editoria di testi per la scuola secondaria

71. Per apprezzare compiutamente gli effetti dell'operazione in esame occorre preliminarmente ricordare che essa si realizza in un mercato privo di dinamicità sotto molteplici profili.

In primo luogo la dimensione complessiva del mercato, tanto in volume quanto in valore, non mostra prospettive di crescita per effetto del *trend* demografico negativo e del vincolo esogeno rappresentato dal tetto di spesa per la dotazione libraria, peraltro invariato dal 2012.

Inoltre, dal lato dell'offerta la struttura del mercato presenta un elevato grado di concentrazione (circa il [75-80]% in capo ai primi quattro operatori), a cui nel tempo hanno contribuito diverse operazioni di aggregazione tra editori, mentre nessuna nuova entrata è stata registrata da decenni.

72. In questo senso viene in rilievo il progetto di Feltrinelli, importante operatore dell'editoria di varia, di iniziare ad offrire libri di testo per alcune materie della scuola secondaria di secondo grado a partire dal prossimo anno scolastico (2022/2023). Si tratta certamente di un evento suscettibile di introdurre nel mercato interessato un elemento di competitività, la cui portata tuttavia è allo stato incerta e in ogni caso non immediata, in considerazione del tempo affatto breve che la compiuta realizzazione di un progetto editoriale richiede: dall'istruttoria svolta è emerso che si

⁵⁰ [Cfr. doc. 25, 37, 38, 39, 40, 45, 47, 54.]

⁵¹ [Cfr. doc. 31.]

⁵² [Cfr. doc. 56.]

⁵³ [Cfr. doc. 31, 54, 56.]

⁵⁴ [Cfr. doc. 50 e 56.]

⁵⁵ [Cfr. doc. 35, 43, 47, 54.]

⁵⁶ [Cfr. Mega Libri.]

rendono necessari almeno 5 anni per instaurare i rapporti con i promotori, predisporre il catalogo, portarlo all'attenzione degli insegnanti e trovare spazio nelle loro scelte adozionali.

73. Un'altra importante peculiarità del mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria è rappresentata dal ruolo marginale, se non del tutto assente, del prezzo nell'insieme delle variabili competitive. Infatti, come sopra evidenziato (cfr. paragrafo V.3.3), la domanda, in quanto di natura derivata, risulta sostanzialmente anelastica, mentre le strategie di prezzo degli editori trovano un limite da un lato (verso l'altro) nella presenza del tetto di spesa e, dall'altro lato (verso il basso), nella staticità della domanda che circoscrive le occasioni di richiesta di nuovi libri soltanto alla sostituzione dei testi in adozione.

74. Dall'istruttoria svolta (cfr. paragrafo V.3.4) è soprattutto emerso che le specificità dell'interazione tra gli editori e i promotori scolastici – i quali rivestono un ruolo fondamentale per l'accesso agli insegnanti e, dunque, per la penetrazione nel mercato – frappongono importanti ostacoli all'ingresso di nuovi operatori e all'espansione dell'attività degli editori di minori dimensioni. Infatti i promotori, pur essendo operatori indipendenti, presentano, anche in ragione del radicamento locale che caratterizza la loro attività, una dimensione incomparabilmente ridotta rispetto a quella degli editori, i quali spesso generano, individualmente, entrate sufficienti a garantire la sopravvivenza delle agenzie di promozione. A ciò si aggiunga che in molti casi i rapporti tra editore e promotori risultano essere altamente stabili, durano molto tempo, durante il quale si sviluppano solide relazioni personali, e sono formalizzati da contratti che prevedono clausole di gradimento e talvolta di esclusiva.

In tale contesto i promotori mostrano scarsa propensione alla sottoscrizione di nuovi mandati, sia in ragione delle previsioni contrattuali a cui possono essere vincolati, sia per il timore di assumere comportamenti non graditi all'editore che già rappresentano, che potrebbero realisticamente tradursi nella risoluzione di un contratto consolidato, a fronte dell'incertezza dei risultati di un nuovo mandato (particolarmente pesante nel caso di un editore nuovo entrante o di editori minori con cataloghi focalizzati solo su alcune materie).

75. Dall'istruttoria è altresì emerso che i descritti effetti risultano amplificati allorché un editore dispone di un catalogo di titoli molto esteso e completo idoneo a saturare la "capacità produttiva" del promotore e ad incentivare la sua collaborazione con quell'editore, per fruire dei guadagni di efficienza derivanti dalla possibilità di restringere il proprio ambito di attività ad un numero minore di scuole.

76. Nel descritto contesto l'operazione di concentrazione tra Mondadori e DeA Scuola richiede una valutazione particolarmente attenta, giacché i suoi effetti sono suscettibili di deteriorare ulteriormente le dinamiche dell'interazione tra i diversi operatori del settore con effetti restrittivi per la concorrenza tra editori, a danno dei fruitori dei libri scolastici.

77. In primo luogo rileva considerare che, per effetto dell'operazione, il Gruppo Mondadori diventerà il primo operatore del mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria, con una quota pari al [30-35] %.

Il grado di concentrazione del mercato registrerà un sensibile incremento giacché l'operazione determina l'uscita dal mercato di uno dei principali editori, sicché *post-merger* gran parte dell'offerta ([75-80] %) verrà ad essere concentrata in capo a soli tre operatori, uno dei quali (Pearson), peraltro, detiene una quota di [15-20] punti percentuali inferiore a quella di Mondadori. Invece il principale concorrente, Zanichelli, detiene una quota pari al [25-30] % che, date le peculiari caratteristiche del mercato in esame, sopra richiamate, deve essere apprezzata alla luce dell'importante integrazione di tale operatore nella fase della promozione, ove opera prevalentemente per il tramite di filiali di proprietà.

78. Particolarmente accentuati risultano gli effetti dell'operazione nel segmento relativo all'offerta di testi per la scuola secondaria di primo grado, dove il nuovo operatore raggiungerà una quota pari a circa il [40-45] %, con una presenza significativa in gran parte delle materie oggetto di insegnamento in tale ambito scolastico (Cfr. paragrafo V.3.2).

Nondimeno rilevante, alla luce delle considerazioni sopra svolte, è l'effetto di ampliamento della gamma nella scuola secondaria di secondo grado derivante dalla sovrapposizione tra i cataloghi di Mondadori e di DeA Scuola, in buona misura complementari.

79. Nel peculiare ambiente competitivo che caratterizza il mercato rilevante, nel quale – come descritto al paragrafo V.3.3 – la variabile prezzo risulta alquanto depotenziata, gli effetti diretti dalla sovrapposizione tra Mondadori e DeA Scuola possono essere individuati in un potenziale deterioramento della qualità dei testi, nonché nella riduzione della varietà dell'offerta scolastica complessiva (*i.e.* bibliodiversità) a danno dell'arricchimento culturale degli studenti e degli insegnanti.

80. Di grande criticità risulta essere altresì l'effetto che l'operazione in esame potrebbe produrre nelle relazioni con i promotori, nell'ambito delle quali la possibilità per il nuovo operatore di accentrare presso una medesima agenzia i mandati relativi a ciascuno dei tre marchi che lo stesso si troverà a gestire dopo l'acquisizione di DeA Scuola contribuirebbe ad aumentare in misura importante il già presente sbilanciamento del potere contrattuale a favore dell'editore (ovvero, specularmente, la dipendenza del promotore), con la conseguenza di rendere – per effetto delle dinamiche di interazione sopra diffusamente descritte – ancora più elevata la barriera all'entrata nel mercato dell'editoria scolastica che in esso si radica. Grandi preoccupazioni in tal senso sono state espresse dai concorrenti, nonché dai soggetti attivi nella fase di promozione sentiti nel corso dell'istruttoria.

Nella prospettiva dell'intero mercato rileva considerare che l'operazione, riconducendo la rete di DeA Scuola sotto la direzione centrale del Gruppo Mondadori (ove già sono presenti quella di Mondadori Education e di Rizzoli Education),

riduce la numerosità delle reti commerciali separate, in concorrenza tra loro, peraltro in assenza di contendibilità della rete riconducibile a Zanichelli.

81. Per tutte le ragioni considerate deve ritenersi che l'operazione notificata sarebbe suscettibile di attribuire al Gruppo Mondadori una posizione dominante nel mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria.

VIII.2 Gli effetti dell'operazione nel mercato dell'editoria parascolastica

82. Come evidenziato nel provvedimento di avvio dell'istruttoria al mercato, di ampiezza nazionale, dell'editoria parascolastica si riferiscono i materiali con contenuti didattici – quali quaderni operativi, libri per i compiti delle vacanze, libri per i test Invalsi e classici e testi di narrativa per edizioni scolastiche – che svolgono essenzialmente una funzione ancillare rispetto ai temi ed ai contenuti trattati dai libri di testo scolastici.

83. La successiva tabella 5 riporta le quote di mercato ricostruite sulla base dei dati di fatturato forniti dagli operatori, i quali, non assicurando una compiuta rappresentazione dell'attività di tutti gli editori⁵⁷, inevitabilmente forniscono quote parzialmente sovrastimate.

Tabella 5: mercato editoria parascolastica – quote in valore

EDITORE	2018	2019	2020
Giunti	[15 – 20]%	[15 – 20]%	[15 – 20]%
Mondadori	[15 – 20]%	[15 – 20]%	[15 – 20]%
Zanichelli	[10 – 15]%	[15 – 20]%	[15 – 20]%
DeA	[10 – 15]%	[10 – 15]%	[10 – 15]%
Eli	[10 – 15]%	[10 – 15]%	[10 – 15]%
Pearson	[5 – 10]%	[5 – 10]%	[5 – 10]%
Principato-Cetem	[1 – 5]%	[1 – 5]%	[1 – 5]%
La scuola – SEI	[1 – 5]%	[1 – 5]%	[1 – 5]%
Il Capitello	[5 – 10]%	[5 – 10]%	[1 – 5]%
Hoepli	[1 – 5]%	[1 – 5]%	[1 – 5]%
Lattes	[Inferiore all'1%]	[Inferiore all'1%]	[Inferiore all'1%]
TOTALE	100,00	100,00	100,00

Fonte: elaborazioni AGCM su dati forniti dagli operatori

84. A valle dell'operazione il Gruppo Mondadori diventerà il primo operatore del mercato con una quota, aggiornata al 2020, pari a circa il [30-35]%, a fronte di quote non molto distanti detenute da altri importanti editori - tra i quali, soprattutto, Giunti ([15-20]%) e Zanichelli ([15-20]%) – che appaiono idonee ad escludere effetti di sostanziale riduzione della concorrenza.

85. Al riguardo occorre, inoltre, considerare che una parte non trascurabile del mercato della parascolastica riguarda i testi di narrativa, che risultano sottoposti all'indiretto vincolo concorrenziale rappresentato dai corrispondenti testi di varia, ai quali, in assenza di una scelta adozionale vincolante da parte degli insegnanti⁵⁸, le famiglie possono fare riferimento.

86. In ogni caso, poiché Mondadori e DeA Scuola, come in generale tutti gli editori, per la promozione del materiale parascolastico si avvalgono delle medesime agenzie alle quali affidano i mandati per i testi scolastici, deve ritenersi che le misure correttive presentate da Mondadori nell'ambito del procedimento, così come descritte nella sezione successiva, atteso che, come varrà di seguito argomentato, contribuiscono a risolvere le criticità concorrenziali che si radicano nella relazione tra editori e promotori, produrranno effetti pro-concorrenziali anche con riguardo al mercato qui in esame.

87. In conclusione, alla luce delle considerazioni svolte, può escludersi che l'operazione in esame determini la costituzione, in capo a Mondadori, di una posizione dominante nel mercato dell'editoria parascolastica.

IX. LE MISURE CORRETTIVE PROPOSTE DA MONDADORI

88. Nel corso dell'istruttoria, in base alle preoccupazioni sollevate dall'Autorità nel provvedimento di avvio ed emerso dalla lettura della documentazione acquisita durante l'istruttoria, Mondadori ha proposto alcune misure a suo avviso

⁵⁷ [Ad es empio l'editore Raffaello non ha potuto fornire i dati richiesti.]

⁵⁸ [L'acquisto del materiale parascolastico è consigliato dagli insegnanti.]

idonee a rimuovere in maniera effettiva e duratura le presunte conseguenze pregiudizievoli generate dall'esecuzione del progetto di concentrazione in esame. Le misure proposte da Mondadori si articolano nei sei punti, di seguito illustrati.

89. Misura n. 1: nella prospettiva di non degradare la qualità e i contenuti dell'offerta della società acquisita, Mondadori effettuerà, per i tre anni decorrenti dal 1° gennaio 2022, investimenti per DeA Scuola non inferiori rispetto all'importo complessivamente investito da quest'ultima, nel triennio 2018, 2019 e 2020, nella creazione di nuovi contenuti dei libri di testo, pari ad Euro [omissis]⁵⁹. La verifica dell'effettivo rispetto del cumulo degli investimenti sarà possibile alla scadenza del terzo anno di esercizio e ciò sul presupposto che l'importo degli investimenti potrà variare di anno in anno, in funzione della pianificazione editoriale.

90. Misura n. 2: Mondadori manterrà, per tre esercizi, con decorrenza dalla data di notifica del presente provvedimento dell'Autorità e fino al 31 dicembre 2024, la società DeA Scuola separata rispetto alle altre società del Gruppo Mondadori attive nel medesimo mercato, mantenendo in tale società le attività di carattere editoriale e commerciale⁶⁰.

91. Al riguardo la Parte osserva che la separazione societaria è di per sé garanzia di indipendenza delle tre case editrici, fermo restando che le altre attività di servizio e di *staff* potranno essere assicurate dalle funzioni del Gruppo Mondadori.

92. Misura n. 3a: ferme restando le sovrapposizioni allo stato esistenti tra i mandati di promozione delle società del Gruppo Mondadori (Mondadori Education, Rizzoli Education) e DeA Scuola⁶¹, Mondadori, fino al 31 dicembre 2023, non creerà ulteriori sovrapposizioni [omissis] tra le suddette tre case editrici, fatta salva la possibilità di creare sovrapposizioni di mandati tra [omissis] case editrici del Gruppo Mondadori, qualora il *monitoring trustee* (su cui vedi infra) certifichi, in via preventiva, il verificarsi di almeno una delle seguenti situazioni: *i*) cessazione dell'attività, *ii*) assoggettamento a procedure concorsuali, *iii*) gravi inadempimenti contrattuali, *iv*) peggioramento della *performance* commerciale per un periodo di due anni ovvero presenza di una *performance* commerciale significativamente al di sotto della media nazionale. A quest'ultimo riguardo è previsto che gli interventi di sovrapposizione che potranno essere posti in essere per il verificarsi della condizione di cui al punto *iv*) non potranno essere più di [omissis] per anno su un totale di circa 170 mandati delle tre case editrici.

93. Misura n. 3b: fermo restando quanto sopra rappresentato, Mondadori manterrà [omissis] reti separate per il terzo, quarto e quinto anno, e cioè, fino al 31 dicembre 2026, non assegnerà alla medesima agenzia [omissis] delle tre case editrici Mondadori Education, Rizzoli Education e DeA Scuola.

94. Misura n. 3c: per i casi in cui, nel rispetto delle misure n. 3a e 3b, in attuazione delle stesse, Mondadori procedesse a realizzare sovrapposizioni tra le reti delle tre case editrici ulteriori rispetto a quelle allo stato esistenti, è previsto uno specifico "*Impegno per la tutela dei piccoli editori mandanti delle agenzie*". In particolare a questo riguardo Mondadori farà in modo che eventuali altri editori – comunque diversi dalle case editrici Zanichelli Editore e Pearson Italia – già promossi da tale agenzia non vengano esclusi per effetto della nuova assegnazione. La misura in particolare prevede che in tale caso Mondadori dovrà comunicare all'agenzia che il nuovo mandato le sarà conferito sul presupposto che gli altri editori promossi – comunque diversi dalle case editrici Zanichelli Editore e Pearson Italia – possano mantenere inalterati i rispettivi mandati esistenti e che qualora l'agenzia dovesse disdettare tali rapporti, per motivi diversi dall'inadempimento del contratto da parte dell'editore committente, verrà immediatamente risolto il nuovo mandato.

95. Mondadori osserva che l'insieme di queste misure (3a, 3b, 3c) produrrà l'effetto di mantenere la rete commerciale della casa editrice DeA Scuola separata dalle, e in concorrenza con le, reti commerciali sia della casa editrice Mondadori Education che della casa editrice Rizzoli Education, in tal modo rispondendo alle preoccupazioni espresse da più o meno tutti gli operatori sentiti nel corso dell'istruttoria.

96. La Parte ha altresì sottolineato che il contenuto di queste misure correttive, così come la durata indicata per ciascuna di esse, deve essere apprezzato tenendo in considerazione, in primo luogo, l'indiscussa *leadership* nel mercato dell'editoria scolastica adozionale per la scuola secondaria detenuta dal Gruppo Zanichelli, che ha visto progressivamente aumentare la propria quota di mercato, arrivando a detenere, secondo i dati aggiornati a luglio 2021, una quota pari al [25-30]%. Inoltre devono essere considerati anche gli elementi di novità che incideranno sulle dinamiche competitive del mercato della scolastica, tra cui, in particolare: *i*) le conseguenze dell'istruttoria relativa al procedimento I848 – *Problematiche concernenti l'attività di promozione nel mercato dell'editoria scolastica*, avviato dall'Autorità con decisione del 1° dicembre 2020 e gli impegni definitivi assunti nell'ambito della stessa da parte di Mondadori Education, Rizzoli Education, Pearson Italia e DeA Scuola, *ii*) l'ingresso, a far data dall'anno scolastico 2022-

⁵⁹ [Tale ammontare include costi redazionali, di traduzione, di diritto d'autore, di revisione testie impaginazione, oltre a investimenti in contenuti e in prodotti digitali.]

⁶⁰ [Dopo il perfezionamento dell'operazione di concentrazione non saranno adottate né deliberate operazioni straordinarie che comportino la fusione per incorporazione della società DeA Scuola in una delle società facenti parte del Gruppo Mondadori. Né per tutta la durata della misura, sarà possibile prevedere che il controllo di DeA Scuola possa essere acquisito da parte di Mondadori Education e/o di Rizzoli Education.]

⁶¹ [A questo riguardo Mondadori si impegna a fornire l'elenco aggiornato entro 30 giorni dalla data di notifica del provvedimento dell'Autorità di autorizzazione dell'operazione di concentrazione.]

2023, dell'editore Feltrinelli, nonché *iii*) possibili ulteriori modificazioni strutturali. Ad avviso di Mondadori l'insieme di tali cambiamenti porterà, già nel medio periodo, a un cambiamento nella definizione dei rapporti negoziali tra gli operatori del mercato della scolastica.

97. Misura n. 4: al fine di garantire che le agenzie possano continuare ad operare sul catalogo della casa editrice DeA Scuola senza soluzione di continuità, né modifiche peggiorative nelle condizioni contrattuali, Mondadori, per due esercizi con decorrenza dal 1° gennaio 2022, non apporterà modifiche peggiorative alle condizioni contrattuali⁶² che, prima del perfezionamento della concentrazione, sono applicate alle stesse da DeA Scuola. A questo riguardo Mondadori fornirà all'Autorità entro trenta giorni dalla data di pubblicazione sul bollettino dell'Autorità del provvedimento di autorizzazione dell'operazione, l'elenco aggiornato di tutte le agenzie di DeA Scuola, i cui mandati saranno vigenti alla data di adozione della delibera dell'Autorità, a cui sarà applicata la suddetta misura.

98. Misura n. 5: con specifico riferimento alla rendicontazione alle agenzie di promozione dei dati relativi al venduto e all'adottato, nella prospettiva di dare risposta alle preoccupazioni espresse dalle agenzie intervenute in sede istruttoria, Mondadori applicherà anche alla rete di DeA Scuola la propria *best practice*, che prevede il rendiconto dettagliato delle quantità adottate e vendute, titolo per titolo, per ciascuna agenzia. La misura decorre dalla data di notifica del provvedimento dell'Autorità di autorizzazione dell'operazione di concentrazione e non ha scadenza.

99. Misura n. 6: Mondadori nominerà – informandone l'Autorità entro trenta giorni dalla notifica del provvedimento di conclusione dell'istruttoria – un *monitoring trustee* terzo, indipendente e in possesso di preparazione tecnica specifica, incaricato di monitorare l'effettiva esecuzione delle misure proposte, di esercitare il ruolo di arbitro in eventuali dispute relative ad esse e di produrre periodiche relazioni all'Autorità. Al riguardo è previsto che il *monitoring trustee*:

- i) sia un soggetto indipendente rispetto alle parti e alle imprese facenti parte del medesimo gruppo;
- ii) possieda le qualifiche necessarie per svolgere il suo mandato;
- iii) non sia, né sia stato, esposto a un conflitto di interessi. In particolare, il fiduciario non può aver ricoperto alcun incarico significativo per conto del Gruppo Mondadori nell'anno precedente la propria nomina.

X. VALUTAZIONE DELLE MISURE CORRETTIVE

100. Le misure correttive prospettate da Mondadori in data 13 ottobre 2021, ove effettivamente realizzate, superano le criticità concorrenziali delineate nella delibera di avvio del procedimento e confermate nel corso del procedimento.

101. In particolare, le misure volte ad evitare ulteriori sovrapposizioni tra la rete commerciale della casa editrice DeA Scuola e quelle delle altre due società del Gruppo Mondadori per i due anni successivi alla realizzazione dell'operazione in esame – fatti salvi i casi di situazioni eccezionali e di necessità da individuarsi secondo criteri adeguatamente specificati – (misura 3a) e a fare in modo che, nei tre anni seguenti, permangano all'interno del Gruppo *[omissis]* reti commerciali tra loro distinte e separate (misura 3b) appare idoneo a salvaguardare da ulteriori deterioramenti la condizione di asimmetria, in termini di potere negoziale, dei promotori nei confronti degli editori del Gruppo Mondadori. In altri termini, salvaguardando la numerosità delle reti commerciali tra loro separate che allo stato operano in diretta concorrenza, le descritte misure appaiono idonee a sterilizzare gli effetti dell'operazione notificata con riguardo alla fase cruciale della promozione dei testi agli insegnanti.

In considerazione della tempistica che scadenza la riorganizzazione di gran parte delle attività che si susseguono nelle diverse fasi della filiera, la durata delle descritte misure appare congrua, nonché adeguata a consentire il pieno dispiegarsi degli effetti che potranno derivare dal prospettato ingresso nel mercato dell'editoria scolastica per la scuola secondaria di un importante operatore dell'editoria di varia, quale Feltrinelli.

102. La valenza delle due richiamate misure risulta altresì rafforzata dalla previsione di una specifica tutela nei confronti degli editori che detengono quote di mercato inferiori rispetto a quelle attribuibili a ciascuna delle società del gruppo Mondadori, individualmente considerate. Per effetto della misura 3c, infatti, tali concorrenti minori risultano tutelati dal rischio che un eventuale accorpamento da parte del Gruppo Mondadori di ulteriori mandati (rispetto a quelli attualmente in essere) presso una stessa agenzia possa determinare la risoluzione dei loro mandati con quella stessa agenzia, traducendosi, in ultima analisi, in un ostacolo all'accesso alla fase di promozione.

103. Allo stesso modo, vale a rafforzare gli effetti della separazione tra le reti commerciali che rientreranno nel perimetro del Gruppo Mondadori la previsione che per tre anni la società DeA Scuola rimarrà separata dalle altre due società editrici del Gruppo (misura 2). Tale misura appare infatti idonea a garantire l'autonomia di DeA Scuola anche sotto il profilo editoriale, salvaguardando l'identità delle sue proposte, che poi verranno illustrate agli insegnanti separatamente rispetto a quelle degli altri due editori del Gruppo, parimenti, allo stato, distinti tra loro. In questo senso può ritenersi tutelata, rispetto agli specifici effetti dell'operazione in esame, anche la varietà dell'offerta scolastica complessiva.

104. Al medesimo risultato concorre apprezzabilmente la misura n. 1 volta ad assicurare che nel prossimo triennio gli investimenti di DeA Scuola nella creazione di nuovi contenuti dei libri di testo non risultino inferiori a quelli registrati nel triennio precedente (2018-2020). Tale misura, infatti, nel tutelare dal rischio di degrado i contenuti dell'offerta di DeA Scuola, concorre alla salvaguardia della qualità e della bibliodiversità dell'intera offerta di mercato.

⁶² *[Ai fini del presente rimedio, per "condizioni contrattuali" si devono intendere: provvigioni ed eventuali sconti di acquisto di retto da parte dell'agenzia.]*

105. Nel descritto contesto di mercato, risultano altresì suscettibili di effetti positivi anche le misure volte, per un verso, a non peggiorare, per i prossimi due anni, le condizioni economiche contrattuali applicate alle agenzie di DeA Scuola (misura n. 4) e, per altro verso, a migliorare, in termini di trasparenza, le condizioni di rendicontazione dei dati sui testi adottati e venduti per le agenzie della rete DeA Scuola, allineandole alla prassi già seguita dal Gruppo Mondadori (misura n. 5). Dette misure correttive, infatti, contribuendo a ridurre la sostanziale dipendenza dei promotori dagli editori, potranno supportare l'autonoma determinazione di questi ultimi in merito alla numerosità dei mandati da gestire.

106. Da ultimo, la nomina del *monitoring trustee*, ovvero di un terzo esperto e indipendente, appare nel caso di specie necessaria e in linea con la prassi nazionale e comunitaria.

XI. CONCLUSIONI

107. In conclusione, l'istruttoria in oggetto ha permesso di appurare che la concentrazione in esame comporta la costituzione di una posizione dominante in capo a Mondadori nel mercato dell'editoria di libri per la scuola secondaria, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza in tale mercato.

108. Tutto ciò considerato, si ritiene che le misure correttive proposte da Mondadori risultino idonee a rispondere alle criticità concorrenziali analizzate *supra*. L'operazione di concentrazione notificata è, pertanto, suscettibile di essere autorizzata condizionatamente alla prescrizione, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge 10 ottobre 1990, n. 287, delle misure di cui alla Sezione IX, conformemente a quanto proposto dalle Parti.

RITENUTO che l'operazione in esame è suscettibile di determinare, ai sensi dell'articolo 6 della legge n.287/90, la costituzione o il rafforzamento della posizione dominante di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. nel mercato dell'editoria di libri per la scuola secondaria;

RITENUTO necessario prescrivere, alla società Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90, misure per impedire il realizzarsi degli effetti distorsivi causati dalla realizzazione della concentrazione in esame;

RITENUTO, pertanto, che l'operazione in esame è autorizzata subordinatamente alla piena ed effettiva esecuzione di tutte le misure prescritte nel presente provvedimento;

RITENUTO, altresì, che gli obblighi di non concorrenza, il divieto di storno di dipendenti e gli accordi di licenza intercorsi tra le parti sono accessori alla presente operazione nei soli limiti sopra descritti e che l'Autorità si riserva di valutare i suddetti patti che si realizzino oltre i limiti ivi indicati;

DELIBERA

di autorizzare l'operazione di concentrazione comunicata, a condizione che Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. dia piena ed effettiva esecuzione alle seguenti misure prescritte ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90:

1) effettuare, per i tre anni decorrenti dal 1° gennaio 2022, investimenti per DeA Scuola non inferiori rispetto all'importo complessivamente investito da quest'ultima, nel triennio 2018, 2019 e 2020, nella creazione di nuovi contenuti dei libri di testo, pari ad Euro *[omissis]*;

2) mantenere, per tre esercizi, con decorrenza dalla data di notifica del presente provvedimento dell'Autorità e fino al 31 dicembre 2024, la società DeA Scuola separata rispetto alle altre società del Gruppo Mondadori attive nel medesimo mercato, mantenendo in tale società le attività di carattere editoriale e commerciale;

3a) ferme restando le sovrapposizioni allo stato esistenti tra i mandati di promozione delle società del Gruppo Mondadori (Mondadori Education, Rizzoli Education) e DeA Scuola⁶³, fino al 31 dicembre 2023, non creare ulteriori sovrapposizioni *[omissis]* tra le suddette tre case editrici, fatta salva la possibilità di creare sovrapposizioni di mandati tra *[omissis]* case editrici del Gruppo Mondadori, qualora il *monitoring trustee* (su cui vedi *infra*) certifichi, in via preventiva, il verificarsi di almeno una delle seguenti situazioni: *i)* cessazione dell'attività, *ii)* assoggettamento a procedure concorsuali, *iii)* gravi inadempimenti contrattuali, *iv)* peggioramento della *performance* commerciale per un periodo di due anni ovvero presenza di una *performance* commerciale significativamente al di sotto della media nazionale. A quest'ultimo riguardo è previsto che gli interventi di sovrapposizione che potranno essere posti in essere per il verificarsi della condizione di cui al punto *iv)* non potranno essere più di *[omissis]* per anno su un totale di circa 170 mandati delle tre case editrici;

3b) ferma restando la misura 3a), mantenere *[omissis]* reti separate per il terzo, quarto e quinto anno, e cioè, fino al 31 dicembre 2026, non assegnare alla medesima agenzia *[omissis]* delle tre case editrici Mondadori Education, Rizzoli Education e DeA Scuola;

3c) "Impegno per la tutela dei piccoli editori mandanti delle agenzie" per i casi in cui, nel rispetto delle misure n. 3a e 3b, in attuazione delle stesse, Mondadori procedesse a realizzare sovrapposizioni tra le reti delle tre case editrici

⁶³ *[A questo riguardo Mondadori si impegna a fornire l'elenco aggiornato entro 30 giorni dalla data di notifica del provvedimento dell'Autorità di autorizzazione dell'operazione di concentrazione.]*

ulteriori rispetto a quelle allo stato esistenti: Mondadori farà in modo che eventuali altri editori – comunque diversi dalle case editrici Zanichelli Editore e Pearson Italia – già promossi non vengano esclusi per effetto della nuova assegnazione. In tal caso Mondadori dovrà comunicare all'agenzia che il nuovo mandato le sarà conferito sul presupposto che gli altri editori promossi – comunque diversi dalle case editrici Zanichelli Editore e da Pearson Italia – possano mantenere inalterati i rispettivi mandati esistenti e che qualora l'agenzia dovesse disdettare tali rapporti, per motivi diversi dall'inadempimento del contratto da parte dell'editore committente, verrà immediatamente risolto il nuovo mandato;

4) non peggiorare, per due esercizi con decorrenza dal 1° gennaio 2022, le condizioni contrattuali che, prima del perfezionamento della concentrazione, sono applicate da DeA Scuola alle agenzie di promozione di cui si avvale;

5) applicare anche alla rete di DeA Scuola la propria *best practice*, che prevede il rendiconto dettagliato delle quantità adottate e vendute, titolo per titolo, per ciascuna agenzia;

6) nominare – informandone l'Autorità entro trenta giorni dalla notifica del provvedimento di conclusione dell'istruttoria – un *monitoring trustee* terzo, indipendente e in possesso di preparazione tecnica specifica, incaricato di monitorare l'effettiva esecuzione delle misure proposte, di esercitare il ruolo di arbitro in eventuali dispute relative ad esse e di produrre periodiche relazioni all'Autorità. Il *monitoring trustee*:

i) dovrà essere un soggetto indipendente rispetto alle parti e alle imprese facenti parte del medesimo gruppo;

ii) dovrà possedere le qualifiche necessarie per svolgere il suo mandato;

iii) non dovrà essere, né essere stato, esposto a un conflitto di interessi. In particolare, il fiduciario non può aver ricoperto alcun incarico significativo per conto del Gruppo Mondadori nell'anno precedente la propria nomina.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro il termine di sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, e entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Filippo Arena

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli