

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 5 dicembre 2012;

SENTITO il Relatore Professore Carla Bedogni Rabitti;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287 ed, in particolare, l'articolo 5 della medesima;

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

VISTA la comunicazione della società Bolton Alimentari S.p.A., pervenuta in data 5 ottobre 2012;

VISTA la propria delibera del 23 ottobre 2012, con la quale è stato avviato un procedimento istruttorio ai sensi dell'articolo ai sensi dell'art. 16, comma 4 della legge n. 287/90, nei confronti di Bolton Alimentari S.p.A.;

VISTI gli atti del procedimento;

CONSIDERATO quanto segue:

## **I. LE PARTI**

**1.** Bolton Alimentari S.p.A. (di seguito, BOLTON) è una società di diritto italiano, a capo dell'omonimo gruppo attivo a livello mondiale nella produzione e commercializzazione di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo, tra cui prodotti alimentari, prodotti per la pulizia della casa, prodotti cosmetici e per la cura della persona, adesivi e colle<sup>1</sup>. Nello

---

<sup>1</sup> Nei diversi mercati di riferimento, BOLTON è presente con marchi particolarmente noti ai consumatori, quali, nel settore alimentare, "Rio Mare", "Palmera", "Alco", "Manzotin", "Petreet"; nel settore dell'igiene

specifico, BOLTON produce e commercializza in Italia sia conserve di carne di bovino in gelatina e di trippa al sugo di pomodoro, attraverso il marchio “Manzotin”, sia conserve ittiche a base di tonno, salmone, sgombri e, in minima parte, a base di sardine e acciughe con i marchi “Rio Mare” e “Palmera”. BOLTON ha di recente acquistato il controllo congiunto di Calvo, che commercializza conserve a base di tonno con il marchio “Nostromo”<sup>2</sup>. Nel 2011, il fatturato a livello mondiale del gruppo BOLTON è stato di [1-2]\* miliardi di euro, di cui circa [700-1.000] milioni realizzati in Italia.

2. SIMMENTHAL è il ramo soggetto al controllo esclusivo delle società appartenenti al Gruppo KRAFT, e precisamente di Kraft Foods Europe GmbH, di Kraft Foods Europe Procurement GmbH, di Kraft Foods Italia Intellectual Property S.r.l., di Kraft Foods Italia Production S.r.l., di Kraft Foods Italia Services S.r.l. e di Kraft Foods Italia S.r.l. (di seguito KRAFT<sup>3</sup>), costituito da tutti gli *assets* materiali ed immateriali funzionali alla produzione e commercializzazione dei prodotti a marchio “Simmenthal”. In particolare, il ramo d’azienda include: marchi, ricette, modelli e diritti ad essi collegati, compresi i diritti di proprietà intellettuale; lo stabilimento produttivo situato ad Aprilia (Latina); i contratti collegati alla produzione, commercializzazione e vendita dei prodotti, nonché il personale impiegato nel ramo d’azienda.

SIMMENTHAL produce e commercializza, in Italia: conserve di carne di bovino in gelatina e trippa al sugo di pomodoro<sup>4</sup>.

Il fatturato realizzato da SIMMENTHAL è stato, a livello mondiale, di circa [47-100] milioni di euro quasi interamente realizzati in Italia ([47-100] milioni di euro).

---

della casa, “Omino Bianco”, “WC Net”, “Smac”, “Vetril”; nei settori dei cosmetici e dei prodotti per la cura della persona, “Collistar”, “Neutro Roberts”, “Borotalco”, “Chilly”, “Somatoline”; nel settore degli adesivi e delle colle, “UHU”, “Bison”, “Bostik”.

<sup>2</sup> Cfr. provv. n. 23873 del 6 settembre 2012, cit.

\* Nella presente versione alcuni dati sono omessi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.

<sup>3</sup> Il gruppo KRAFT è attivo a livello mondiale in circa 170 Paesi nella produzione e commercializzazione di un vasto assortimento di prodotti alimentari, tra cui: biscotti, dolciumi, bevande, formaggi, prodotti alimentari e cibi pronti.

<sup>4</sup> Marginalmente è attiva anche nella produzione di carne di pollo in gelatina; insalate in scatola di carne di pollo (commercializzate con il marchio “Gustose”); paté di bovino, di tonno e di prosciutto (commercializzate con il marchio “Spunti”).

## **II. LA DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE**

**3.** L'operazione in esame consiste nell'acquisizione da parte di BOLTON, già attivo nelle conserve di carne di bovino e della trippa al sugo con il marchio "Manzotin", del ramo d'azienda SIMMENTHAL.

## **III. LA QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE**

**4.** L'operazione comunicata, in quanto comporta l'acquisizione del controllo di una parte d'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b*), della legge n. 287/90. Essa rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CE n. 139/04, ed è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge, in quanto sia il fatturato totale realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate è stato superiore a 474 milioni di euro, sia il fatturato totale realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale dall'impresa di cui è prevista l'acquisizione è stato superiore a 47 milioni di euro.

## **IV. IL PROCEDIMENTO**

**5.** In data 23 ottobre 2012, l'Autorità ha avviato, ai sensi dell'art. 16, comma 4 della legge n. 287/90, l'istruttoria, nei confronti di BOLTON, riscontrando il rischio della costituzione di una posizione dominante nel mercato delle conserve di carne e della trippa al sugo.

**6.** Nel corso del procedimento sono state inviate richieste di informazioni alle Parti, al principale concorrente industriale, il Gruppo Cremonimi/Inalca, nonché alla grande distribuzione organizzata (Esselunga, Coop Italia, Ancd Conad, Gruppo Auchan e Carrefour).

**7.** In data 12 ottobre 2012 si è svolta l'audizione con il Gruppo Cremonimi; in data 26 ottobre 2012 con Esselunga; in data 30 ottobre 2012 con Coop Italia, in data 5 novembre 2012 con ANCD Conad; in data 6 novembre 2012 con il Gruppo Auchan e in data 8 novembre con Carrefour.

**8.** Le Parti sono state audite in data 12, 14 e 23 novembre 2012, dopo aver esercitato il diritto di accesso. Le Parti hanno, altresì, fornito risposte a specifiche richieste di informazioni e precisazioni in data 18, 19 e 22 ottobre

2012 (BOLTON) e 19, 22 ottobre e 16 novembre 2012 (KRAFT) e prodotto memorie (BOLTON in data 13 novembre e 27 novembre 2012; KRAFT in data 27 novembre 2012).

In data 21 novembre 2012 è stata inviata alle Parti la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie (CRI).

In data 29 novembre 2012 si è svolta l'audizione finale di BOLTON davanti al Collegio. Con comunicazione del 29 novembre, integrata il 30 novembre 2012, BOLTON ha presentato una serie di misure volte a rendere compatibile con la concorrenza l'operazione.

## V. I MERCATI RILEVANTI

### V.1. *Il mercato del prodotto*

9. Nel settore delle conserve, la Commissione Europea ha individuato una serie di criteri sulla base dei quali risulta possibile definire i mercati rilevanti, quali: *i*) il canale distributivo attraverso cui i prodotti vengono immessi sul mercato al consumo; *ii*) la modalità di consumo della carne (i.e. prodotto pronto al consumo o da cucinare); *iii*) la tipologia di conservazione e, quindi, la tipologia di confezione usata (prodotto fresco, sotto conserva, congelato e, quindi, in scatola, in busta etc.). Inoltre, la Commissione ha distinto il mercato anche in base al tipo di carne oggetto di lavorazione (bovino, maiale o pollame) e, per ogni categoria di carne, anche in relazione al tipo di prodotto (i.e. carne lavorata, conserve di carne, paté, piatti pronti etc.)<sup>5</sup>.

10. L'attività istruttoria ha consentito di confermare i seguenti distinti mercati del prodotto: *i*) la produzione e commercializzazione di conserve di carne di bovino con e senza gelatina (cd. *corned beef*)<sup>6</sup>; e *ii*) la produzione e commercializzazione conserve di trippa al sugo. Si tratta di prodotti che utilizzano materia prima diversa<sup>7</sup> e che sono soggetti ad una diversa modalità

---

<sup>5</sup> Si rimanda al più recente caso comunitario Caso COMP/M.6143 - *PRINCES / PREMIER FOODS CANNED GROCERY OPERATIONS* del 05/04/11.

<sup>6</sup> Le conserve di carne in gelatina costituiscono una peculiarità del mercato nazionale, rappresentando la quasi totalità delle vendite *[omissis]* di conserve di carne di bovino in Italia (come riportato nelle tavole in Appendice I e II).

<sup>7</sup> Materia prima delle conserve di carne è la carne di manzo (prevalentemente spalla e quarto anteriore), che presenta delle differenze rispetto ad altre carni in scatola, in ragione soprattutto della differente ricetta (tipo, quantità e combinazione di spezie e aromi) di cottura della carne e della gelatina (doc. 1.56). La trippa è prodotta a partire dallo stomaco del bovino. Le conserve di carne si consumano fredde e nei periodi estivi, la trippa si consuma calda e nei mesi invernali (doc. 1.37).

di consumo<sup>8</sup>.

**11.** Le argomentazioni della Parte circa una definizione del mercato rilevante che comprenda sia le conserve di carne di bovino che la trippa al sugo non possono essere accolte. L'attività istruttoria ha confermato che si tratta di mercati distinti poiché i prodotti non sono sostituibili in ragione, in particolare, del tipo di prodotto e della modalità di consumo<sup>9</sup>. La forte stagionalità nei consumi è confermata sia dai dati di vendita che dal dichiarato impegno promozionale concentrato in alcuni periodi dell'anno. In altri termini, le conserve di trippa non esercitano alcun vincolo competitivo sulle conserve di carne<sup>10</sup>.

**12.** Né possono essere accolte le argomentazioni della Parte circa una diversa definizione del mercato che includa tutte le tipologie di conserve<sup>11</sup>. In primo luogo, si rammenta che nella definizione dei mercati rilevanti non è sufficiente considerare solo la sostituibilità della domanda ma valgono altre considerazioni circa la sostituibilità dell'offerta. In questo mercato, gli unici due produttori rimasti (KRAFT e il gruppo BOLTON/Cremonini) producono nei loro impianti solo conserve di carne e non anche altre tipologie di conserve. La produzione di altre conserve richiederebbe la riconversione degli impianti o la disponibilità di impianti *ad hoc*.

Le parti hanno anche evidenziato che le scelte del consumatore possono essere influenzate da valutazioni salutistiche, così da estendere i consumi a imperfetti sostituti (tonno vs. carne e viceversa), oppure, in questa specifica

---

<sup>8</sup> Le conserve di carne si consumano fredde e nei periodi estivi, la trippa si consuma molto localmente calda e nei mesi invernali (doc. 1.37). La trippa è altresì un prodotto tipicamente locale volto a soddisfare una specifica fascia di consumatori e considerato tutt'altro alimento rispetto alla carne magra (doc. 1.6). La forte stagionalità nei comuni è stata confermata sia dai dati di vendita che dal dichiarato impegno promozionale concentrato nei periodi pre-stagione ed in stagione (doc. 1.20).

<sup>9</sup> La sostituibilità dal lato della domanda indica il grado di fungibilità del prodotto di riferimento con altri prodotti che la domanda considera sostitutivi in base ai parametri essenziali, determinati dalla funzione d'uso, dalle caratteristiche del prodotto e dal prezzo. KRAFT ha spiegato che materia prima delle conserve di carne è la carne di manzo (prevalentemente spalla e quarto anteriore), che presenta delle differenze rispetto ad altre carni in scatola, in ragione soprattutto della differente ricetta (tipo, quantità e combinazione di spezie e aromi) di cottura della carne e della gelatina (doc. 1.56). La trippa è prodotta a partire dallo stomaco del bovino. Le conserve di carne si consumano fredde e nei periodi estivi, la trippa si consuma molto localmente calda e nei mesi invernali.

<sup>10</sup> Parimenti, priva di pregio anche l'argomentazione della parte circa il fatto che il prezzo della trippa e il prezzo delle conserve di carne non in gelatina varino nello stesso *range* ma che solo questi ultimi prodotti sono compresi nel mercato rilevante. La fungibilità tra tali prodotti, e quindi la loro sostituibilità, dipende da come li percepisce il consumatore sulla base sia delle caratteristiche del prodotto che per il livello del loro prezzo. Peraltro, il peso delle conserve di carne di bovino senza gelatina è del [marginale] del mercato rilevante così come definito nel provvedimento di avvio, tale quindi da non inficiare né la sostanza della valutazione e definizione del mercato né tanto meno le conclusioni raggiunte in merito alla loro inclusione o esclusione.

<sup>11</sup> Peraltro al riguardo rileva osservare che, ad esempio per "Simmnethal", le conserve di carne non di bovino rappresentano una quota molto marginale della produzione; così come altri operatori quali Tulip sono al contrario specializzati nella lavorazione di altri animali.

fase economica, da vincoli di reddito. Si evidenzia sul punto che, se si accettasse il ragionamento della Parte, si arriverebbe al paradosso di definire il mercato rilevante come tutto il mercato alimentare.

## **V.2. *Il mercato geografico***

**13.** Dal punto di vista geografico, in linea con un consolidato orientamento della Commissione Europea, i mercati in esame presentano una dimensione nazionale in considerazione, tra l'altro, della specificità dei gusti e delle abitudini dei consumatori in ciascun Paese, nonché del fatto che i consumi nazionali sono, in larga misura, soddisfatti dalla produzione nazionale<sup>12</sup>.

## **V.3. *Le caratteristiche dei mercati***

### **A Il mercato delle conserve di carne di bovino**

#### **A1 *Volumi e prezzi medi***<sup>13</sup>

**14.** Nel corso del periodo 2009-2012<sup>14</sup>, le vendite di conserve di carne di bovino<sup>15</sup> hanno registrato una flessione in termini di volumi venduti passando da circa 19.000 tonnellate nel periodo 2009-2010 a poco meno di 17.000 tonnellate tra il 2011-2012. Nonostante il mercato sia maturo e caratterizzato da una forte stagionalità negli acquisti, si è registrato un mantenimento del valore delle vendite pari a circa [170-180] milioni di euro

---

<sup>12</sup> Cfr. i provv. n. 17760 del 20 dicembre 2007, C8971 - *Bolton Alimentari/Rami d'azienda di brands*, in Boll. n. 48/07 e provv. n. 23873 del 6 settembre 2012, C11589 - *Bolton Group International/Luis Calvo Sanz*, in Boll. n. 36/12.

<sup>13</sup> I volumi, valori e prezzi relativi ai mercati rilevanti sono stati elaborati sulla base di data *set* annuali e mensili forniti dalla Parte (su elaborazione di dati Nielsen).

<sup>14</sup> La Parte ha fornito dati mensili che coprono il periodo temporale settembre 2009 - agosto 2012. Al fine di poter efficacemente utilizzare tutte le informazioni disponibili e rendere confrontabili periodi annuali (di 12 mesi) i dati sono stati organizzati nei seguenti tre periodi settembre 2009-agosto 2010, settembre 2010-agosto 2011 e settembre 2011-agosto 2012.

<sup>15</sup> Nel corso dell'attività istruttoria è stato possibile accertare che alcune varietà di conserve inizialmente comprese nel mercato rilevante non contengono solo carne di bovino ma sono composte da un *mix* di carni tra cui anche la carne di suino, cosicché non possono essere considerate parte del medesimo mercato rilevante. Si tratta specificatamente di Jambonnet, Jamonilla e Jamboun. Complessivamente si tratta di *[omissis]*. Tali prodotti pesano per circa il *[meno del 10%]* sui volumi annuali complessivamente indicati dalla Parte (cfr. Appendice I). Per altro occorre notare che il *[80-90%]* circa di tali conserve non è in gelatina. Tali prodotti sono per lo più venduti con i marchi concorrenti. Per "Simmnethal" le conserve di carne non di bovino rappresentano, infatti, una quota molto marginale della produzione mentre Manzotin produce solo conserve in gelatina. Altri operatori, tra cui ad esempio Tulip, sono al contrario specializzati nella lavorazione di altre specie animali (come il suino). L'effetto dell'esclusione di tali prodotti è che il peso relativo dei marchi "noti", poiché specializzati unicamente nella produzione e commercializzazione di conserve di carne di bovino in gelatina, aumenta proporzionalmente (cfr. Appendice I).

nell'ultimo periodo (Cfr. Appendice I).

**15.** I prezzi medi al consumo (comprensivi delle eventuali promozioni) hanno registrato un incremento generalizzato in tale arco temporale (quasi del [5-10%]), più marcato nel canale della distribuzione moderna (+11%) e per i prodotti a marchio “Simmenthal”, *leader* di mercato, “Manzotin” e le *private label* (tra il [10-20%])<sup>16</sup>. Nel 2011-2012, i prezzi medi delle conserve di carne in gelatina oscillavano tra i [5-10] euro KG (cfr. tavole in Appendice III).

Il mercato nel suo insieme mostra un andamento comune nei prezzi medi dei diversi attori, nonostante un'articolazione degli stessi su più livelli. Il prezzo di mercato di “Simmenthal” ha un differenziale del 25-30% in più rispetto agli altri marchi, che riflette sostanzialmente il valore della differenziazione qualitativa percepita dal mercato<sup>17</sup>, seguono “Manzotin”, che si posiziona su una fascia di prezzo medio-alta, le *private label* e “Montana”<sup>18</sup>, che mostrano differenziali di prezzo più accentuati rispetto al *leader* di mercato, con un posizionamento di prezzo medio-basso o primo prezzo.

**16.** I dati sui prezzi medi confermano che vi è una maggiore convenienza dei marchi privati solo nei *discount* e una scarsa pressione competitiva delle *private label* di alcune delle principali insegne nel canale della distribuzione moderna (cfr. grafici sui prezzi medi di vendita per marchio/canale Appendice III)<sup>19</sup>.

**17.** I dati mostrano che la maggiore attività promozionale è effettuata nel canale della distribuzione moderna e per le conserve con la gelatina (Cfr. Appendice IV) e che complessivamente interessa il [20-30%]<sup>20</sup> dei volumi venduti, al netto delle spese pubblicitarie molto significative per “Simmenthal”<sup>21</sup>. Si riscontrano differenze oltre che nell'attività promozionale tra diversi marchi, anche tra lo stesso marchio nel tempo, per

---

<sup>16</sup> L'incremento di prezzo medio è stato attribuito ad un aumento generalizzato dei costi della materia prima (carne congelata) in tale periodo (ad esempio docc.1.6 e 1.15).

<sup>17</sup> Più esplicitamente, il posizionamento di prezzo di “Simmenthal” sul mercato è dovuto prevalentemente ai cospicui investimenti pubblicitari effettuati dalla KRAFT, con cui sono state valorizzate le caratteristiche qualitative del prodotto rispetto a quello dei concorrenti (doc. 1.56).

<sup>18</sup> Assieme anche agli altri marchi minori del Gruppo Cremonini/Inalca.

<sup>19</sup> “Simmenthal” adotta una politica di prezzo sostanzialmente indifferenziata per canale distributivo. Se il consumatore decidesse di acquistare “Simmenthal” nel canale *discount* risparmierebbe infatti solo il [0-5%] circa rispetto ad un acquisto presso la distribuzione moderna; mentre risparmierebbe il [10-20%] per gli acquisti di “Montana”. La convenienza appare più significativa per il marchio “Manzotin” e per le *private label*, dove il risparmio è rispettivamente del [20-30%] e [30-40%].

<sup>20</sup> Sulla base dei dati IRI, alternativi a Nielsen, detta quota sul solo canale della distribuzione moderna sarebbe del 20-30%

<sup>21</sup> Nell'ultimo triennio, l'incidenza degli investimenti pubblicitari di KRAFT sul fatturato delle conserve di carne è risultata del [0-10%] (doc.1.10).

canale distributivo e per tipologia di promozione<sup>22</sup>.

## A2 *Struttura dell'offerta*

**18.** L'attività istruttoria ha evidenziato una sostanziale fedeltà al marchio "Simmenthal" percepito dai consumatori come il prodotto di qualità superiore e coincidente con il mercato<sup>23</sup>.

La capacità attrattiva del marchio *leader* storico si riflette su una struttura dell'offerta stabilmente concentrata e fortemente asimmetrica. Dopo SIMMENTHAL, primo operatore del mercato, segue "Manzotin", *follower* debole, "Montana", alcuni marchi minori e le *private label*.

Come si evince dalle tabelle che seguono, i primi i tre marchi noti controllano stabilmente il [80-90%] circa delle vendite di conserve di carne in volume (e quasi il [80-90%] in valore). La quota delle *private label*, commercializzate sia con marchio *private label* dell'insegna della catena (PLT, nel canale della distribuzione moderna), che con il un marchio di fantasia (PLF, nel canale *discount*) è stabilmente sotto il [10-20%] in volume e sotto il 10% in valore.

Vale la pena sottolineare che non tutte le catene commercializzano una propria *private label*; in particolare né COOP<sup>24</sup> né CONAD<sup>25</sup> (doc. 1.20 e 1.32). Altri concorrenti come Tulip e Star detengono quote marginali, non superiori all'1% in volume e valore.

L'indice HHI è leggermente diminuito nell'ultimo triennio mantenendosi, comunque, su valori molto elevati (nel 2011-2012, era [più di 4.000] in volume e [più di 5.000] in valore)<sup>26</sup>. Si osserva che il 90% dell'HHI, calcolato sui volumi, è attribuibile a "Simmenthal" e a "Manzotin" (l'incidenza [supera il 95%] circa se calcolato sui valori).

---

<sup>22</sup> Cfr. Le promozioni riguardano il taglio prezzo o altre tipologie di promozioni come volantinaggio o extra esplosioni; cfr. tavola e grafico in Appendice IV e grafici in appendice V.

<sup>23</sup> Cfr. docc. 1.6, 1.15, 1.20, 1.32, 1.37, 1.43 e 1.62.

<sup>24</sup> COOP ha smesso di commercializzare le conserve di carne dal 2002 (doc. 1.40).

<sup>25</sup> Conad ha spiegato di non commercializzare alcun prodotto a marchio proprio "in ragione del fatto che si tratta di un mercato maturo, piuttosto circoscritto in termini di volumi e caratterizzato dalla presenza di un marchio *leader storico*" (doc. 1.32).

<sup>26</sup> Il valore di HHI è sempre positivo e al massimo è pari a 10.000, nel caso vi sia un solo operatore nel mercato. Secondo le "DOJ-FTC 2010 Horizontal Merger Guidelines", un valore di HHI inferiore a 1.500 indica un mercato non concentrato, un valore compreso tra 1.500 e 2.500 indica un mercato moderatamente concentrato, mentre un valore superiore a 2.500 ne indica uno fortemente concentrato.



**Quote delle vendite in volume (%)**

SOCIETÀ	2009-2010	2010-2011	2011-2012
BOLTON.	10-20%	10-20%	0-10%
KRAFT	60-70%	60-70%	60-70%
<b>POST MERGER</b>	<b>70-80%</b>	<b>70-80%</b>	<b>70-80%</b>
INALCA	10-20%	10-20%	10-20%
PL	10-20%	10-20%	10-20%
CELEBRITY	<1%	<1%	<1%
DANISH			
STAR	<1%	<1%	<1%
TULIP	<1%	<1%	<1%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%

**Quote delle vendite in valore (%)**

SOCIETÀ	2009-2010	2010-2011	2011-2012
BOLTON.	10-20%	0-10%	0-10%
KRAFT	70-80%	70-80%	70-80%
<b>POST MERGER</b>	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>
INALCA	0-10%	0-10%	10-20%
PL	0-10%	0-10%	0-10%
CELEBRITY	<1%	<1%	<1%
DANISH			
STAR	<1%	<1%	<1%
TULIP	<1%	<1%	<1%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione AGCM su dati mensili forniti dalla Parte

**19.** La quota di mercato di “Simmenthal” è stabile nel tempo, considerando anche la contrazione generalizzata dei volumi registrata nel mercato<sup>27</sup>. Il marchio “Manzotin” registra una contrazione più significativa nei volumi e in valore.

I concorrenti detengono quote di quasi 5 e 7 volte inferiori in volume a quelle di “Simmenthal”. La differenza è più marcata se si confrontano le quote in valore (le quote sono inferiori di quasi 8 volte). Peraltro, nessuna delle *private label* dispone di capacità produttiva propria, ma tutte si riforniscono dal gruppo Cremonini/Inalca con l’unica eccezione di ESSELUNGA (che si rifornisce da KRAFT). Lo stabilimento di Cremonini/Inalca produce, altresì, dal 2012, per BOLTON (marchio “Manzotin”) e per Carrefour e Finper (queste ultime prima servite da KRAFT)<sup>28</sup>.

**20.** Le conserve di carne sono distribuite per circa il 90% dalla grande distribuzione (costituita dal canale della distribuzione moderna e dai *discount*). Il solo canale della distribuzione moderna distribuisce la quota in assoluto più importante (circa il 70% sia in valore che in volume, cfr.

<sup>27</sup> La quota in valore registra addirittura un aumento, in considerazione dell’aumento generalizzato dei prezzi nel 2011.

<sup>28</sup> Cfr. docc. 1.1, 1.6, 1.14, 1.15 e 1.43. Il contratto con BOLTON, che costituisce una eccezione nella modalità contrattuale di fornitura delle conserve a terzi del Gruppo Cremonini/Inalca, prevede la possibilità di un approvvigionamento diretto della materia prima sui mercati internazionali, acquisti che per altro nel 2012 hanno rappresentato il *[omissis]* del fabbisogno di BOLTON. Complessivamente il Gruppo Cremonini/Inalca ha lavorato circa *[omissis]* tonnellate di materia prima per BOLTON nel 2012 di cui *[omissis]* tonnellate acquistate direttamente da BOLTON. Le *private label* sono invece rifornite di prodotto pronto per essere venduto al pubblico (docc. 1.6 e 1.66). Questo vale anche per il contratto di fornitura di Esselunga per cui KRAFT/Simmenthal provvede anche all’acquisto della materia prima (doc. 1.65). In altri termini, nessuno degli operatori della grande distribuzione si approvvigiona direttamente della materia prima sui mercati internazionali, in cui i principali fornitori esteri sono essenzialmente tre Marfrig Alimentos SA, JBS SA, con la controllata JBS argentina, e Minerva SA tutti di origine Brasiliana.

Appendice II). Ciò vale in particolare per KRAFT e BOLTON.

**21.** Nel canale della distribuzione moderna, “Simmenthal” (KRAFT) conferma la sostanziale tenuta del suo marchio che si rafforza nel triennio raggiungendo il [70-80%] circa in volume (il [70-80%] in valore); “Manzotin” (Bolton) segue con una quota che oscilla tra il [10-15%] in volume ([10-15%] in valore); “Montana” (Cremonini/Inalca) detiene una quota sempre inferiore al 10% in volume e in valore.

Le *private label* sono stabilmente [e significativamente sotto al 10%] in volume (e valore).

**Quote delle vendite in volume nel canale della distribuzione moderna (%)**

SOCIETÀ	2009-2010	2010-2011	2011-2012
KRAFT	70-80%	70-80%	70-80%
BOLTON	10-20%	10-20%	10-20%
POST MERGER	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>
INALCA	0-10%	0-10%	0-10%
PL (PLT)	0-10%	0-10%	0-10%
Celebrity	<1%	<1%	<1%
STAR	<1%	<1%	<1%
Tulip	<1%	<1%	<1%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%

**Quote delle vendite in valore nel canale della distribuzione moderna (%)**

SOCIETÀ	2009-2010	2010-2011	2011-2012
KRAFT	70-80%	70-80%	70-80%
BOLTON	10-20%	10-20%	10-20%
POST MERGER	<b>90-100%</b>	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>
INALCA	0-10%	0-10%	0-10%
PL (PLT)	0-10%	0-10%	0-10%
Celebrity	<1%	<1%	<1%
STAR	<1%	<1%	<1%
Tulip	<1%	<1%	<1%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione AGCM su dati mensili forniti dalla Parte

## **B Il mercato delle conserve di trippa al sugo**

**22.** Il mercato della trippa al sugo appare di dimensioni di gran lunga più contenute, con volumi complessivi, nel 2011, che superano di poco le mille tonnellate ed un fatturato in valore inferiore ai [0-10] milioni di euro. Si tratta di un mercato di nicchia; la trippa presenta una forte stagionalità nei mesi invernali.

Il fatturato è rimasto pressoché stabile nel corso del tempo. I prezzi medi presentano una significativa variabilità tra gli operatori, oscillando da un minimo di [0-5] euro al KG ad un massimo di [10-15] euro al KG.

**23.** La struttura dell’offerta è ancora più concentrata e asimmetrica, connotata dalla presenza dei medesimi operatori: KRAFT (con il marchio “Simmenthal”), BOLTON (con il marchio “Manzotin”) e il gruppo Cremonini/Inalca (con il marchio “Montana”).

Come si evince dalle tabelle che seguono, i primi i tre marchi noti controllano stabilmente il [80-90%] circa delle vendite in volume e il [90-100%] circa in valore (cfr. tavole sotto). Anche le conserve di trippa sono

vendute prevalentemente nel canale della grande distribuzione (90%), di cui in prevalenza tramite la distribuzione moderna (circa il [50-70%], contro il [20-30%] circa dei *discount*).

**Quote in volume conserve di trippa al sugo (%)**

SOCIETÀ	2010	2011
BOLTON	10-20%	10-20%
KRAFT	60-70%	50-60%
<b>POST MERGER</b>	<b>70-80%</b>	<b>70-80%</b>
INALCA	10-20%	10-20%
PL	10-20%	10-20%
MENU'	<1%	<1%
Totale complessivo	100,00%	100,00%

**Quote in valore conserve di trippa al sugo (%)**

SOCIETÀ	2010	2011
BOLTON	10-20%	10-20%
KRAFT	60-70%	60-70%
<b>POST MERGER</b>	<b>80-90%</b>	<b>80-90%</b>
INALCA	0-10%	0-10%
PL	0-10%	0-10%
MENU'	<1%	<1%
Totale complessivo	100,00%	100,00%

Fonte: dati forniti dalla Parte in notifica

**24.** L'indice HHI assume valori estremamente significativi: più di 4000 in volume e quasi 5.000 in valore.

**25.** Anche in questo mercato, a seguito dell'operazione, si verrà a determinare un significativo impatto strutturale.

Le ulteriori considerazioni sugli effetti restrittivi della presente operazione in termini di pressione concorrenziale, capacità disciplinante e potere negoziale, che verranno svolte di seguito per il mercato delle conserve di carne, appaiono valere anche per questo mercato. Ciò in ragione della posizione speculare delle Parti e dei concorrenti in questo mercato, ancor più asimmetrica rispetto a quello delle conserve di carne, e della sua riconosciuta marginalità strategica.

## VI. LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI E DEI TERZI

**26.** La difesa di BOLTON si è incentrata sulla presenza di vincoli competitivi all'esercizio del potere di mercato della nuova entità *post merger* e sull'assenza di adeguate prove circa gli effetti conglomerati dell'operazione.

La parte, pur non negando che l'entità *post-meger* sarà in grado di controllare una quota significativa del mercato rilevante, sostiene che sussistono fattori strutturali in grado di disciplinare la condotta strategica della nuova entità tra cui: i) la capacità competitiva delle *private label*; ii) l'assenza di barriere all'ingresso; iii) la circostanza che il *leader* non è indipendente nella definizione della politica di prezzo; iv) il potere negoziale

della grande distribuzione.

Di seguito saranno esposti i principali argomenti presentati da BOLTON e da KRAFT<sup>29</sup> in merito a ciascuno dei temi elencati, nonché le principali argomentazioni esposte dal Gruppo Cremonini/Inalca e dai rappresentanti della grande distribuzione (di seguito i “concorrenti”) nel corso del procedimento.

### **VI.1. Il mercato rilevante**

**27.** BOLTON dopo aver osservato in generale che il mercato rilevante dovrebbe essere esteso a tutte le tipologie di conserve<sup>30</sup>, precisa che le conserve di carne rappresentano un mercato di nicchia, con una forte incidenza delle promozioni e una domanda fortemente stagionale e rappresentata dalla fascia bassa della popolazione. Per BOLTON si tratta di un mercato caratterizzato da una flessione strutturale della domanda, con un tasso di crescita per le conserve di carne pari, nel 2012, a -0,7% (doc. 1.1).

BOLTON ritiene che, come già sperimentato nel mercato delle conserve ittiche, il mercato sarà caratterizzato dalla crescita delle quote di mercato detenute dalle *private label* stimando in circa il 50% la quota di mercato che “Simmenthal” deterrà nel 2022<sup>31</sup>.

**28.** KRAFT conferma che la domanda di conserve presenta una flessione strutturale determinata: *i)* da un aumento dei “*convenient meal*” e dall’evoluzione delle abitudini dei consumatori; *ii)* dai significativi incrementi dei prezzi finali (nel 2011-2012) derivanti da altrettanti aumenti nel costo della materia prima, in particolare nell’anno commerciale 2010-2011<sup>32</sup>.

KRAFT tuttavia sottolinea che si tratta di un mercato remunerativo, con una marginalità nel 2012 del [20-40%]<sup>33</sup>.

**29.** Per i concorrenti, invece, il mercato italiano si identifica con le conserve di carne in gelatina, distinto da quello della trippa. Si tratterebbe di un mercato maturo, stabile e stagionale: il prodotto è percepito come “povero” rispetto alla carne fresca, meno versatile rispetto al tonno, e le vendite sono concentrate nei quattro mesi estivi<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> KRAFT ha presentato le proprie argomentazioni, circa la *ratio* e l’impatto delle presente operazione di concentrazione, nel corso dell’audizione del 12 novembre u.s., nella memoria finale del 27 novembre u.s. (docc.1.56 e 1.84).

<sup>30</sup> Cfr. *infra* punto 9.

<sup>31</sup> Cfr. doc. 1.1.

<sup>32</sup> Cfr. doc. 1.10.

<sup>33</sup> Cfr. docc. 1.56, 1.83 e 1.84.

<sup>34</sup> Cfr. doc. 1.15, 1.20 e 1.32.

Le conserve di carne presentano una marginalità<sup>35</sup> del [10-35%]<sup>36</sup> con qualche punto in più rispetto a quella delle conserve di tonno<sup>37</sup>. A livello di singolo marchio, o catena, una marginalità minore (i.e. ricavi per la grande distribuzione) può essere sostenuta se i volumi ceduti sono significativi<sup>38</sup>.

La recente flessione dei volumi, più che manifestare una significativa contrazione della domanda è spiegabile dalla strategia di KRAFT di riduzione degli investimenti pubblicitari, in vista di una possibile dimissione dell'attività<sup>39</sup>. In generale, comunque, le prospettive di crescita del mercato non appaiono dissimili a quelle attuali.

La struttura di mercato non si è modificata in maniera significativa nel tempo: è caratterizzata da una elevata concentrazione e da una forte asimmetria tra i *players* sia nei volumi che nel posizionamento di prezzo.

Il mercato è sostanzialmente controllato da tre operatori KRAFT, BOLTON e il gruppo Cremonini/Inalca (che produce anche per le *private label*), con "Simmenthal" *leader* indiscusso, con un prezzo top di gamma; "Manzotin" è il *follower* (debole), seguito dagli altri marchi che presentano prezzi minori<sup>40</sup>.

## VI.2. *Gli effetti unilaterali*

**30.** BOLTON sottolinea come l'operazione non darebbe luogo ad incentivi ad incrementi di prezzo<sup>41</sup>.

Le conserve di carne presentano una elevata elasticità al prezzo<sup>42</sup>, stimata da

---

<sup>35</sup> La marginalità, rappresenta il ricavo percepito dalla grande distribuzione sul prodotto comprensiva quindi di tutte le voci di costo (prezzo di acquisto) al netto degli sconti (come i contributi, le controprestazioni e le promozioni).

<sup>36</sup> In un solo caso la marginalità è stata indicata pari a circa [0-30%]; doc. 1.20 e 1.43.

<sup>37</sup> Cfr. doc. 1.37 e 1.41.

<sup>38</sup> Per alcune insegne "Simmenthal" presenta una marginalità di qualche punto inferiore alla media di mercato e a "Manzotin" ma è compensata dai significativi maggiori volumi venduti. La marginalità per le insegne è la differenza tra il prezzo di vendita finale e il prezzo di acquisto; una marginalità minore di "Simmenthal" significa che le condizioni di acquisto per la grande distribuzione sono peggiori rispetto alle condizioni di acquisto di altri marchi non *leader*.

<sup>39</sup> Cfr. doc. 1.43.

<sup>40</sup> Cfr. docc. 1.6, 1.15, 1.20, 1.32, 1.33, 1.37 e 1.43.

<sup>41</sup> A detta di BOLTON "in un mercato con prodotti omogenei è improbabile che un operatore, seppure *leader*, possa incrementare i propri prezzi in maniera indipendente rispetto al mercato" (doc. 1.85).

<sup>42</sup> Cfr. docc. 1.1, 1.14 e 1.60. Secondo BOLTON l'elasticità della domanda al prezzo sarebbe dimostrata da due evidenze: i) nel 2011, a seguito di un incremento di prezzo del [omissis]% circa dei prodotti "Simmenthal", la società avrebbe contratto i propri volumi del [omissis]%, e questi sarebbero stati in parte assorbiti dalle *private label* nonostante l'aumento di prezzo sperimentato anche da queste (+[omissis]%). Tra il 2009 e il 2011, l'incremento delle vendite delle *private label* sarebbe stato del 3,5% (-4% circa in volume e 2-3% in valore), assorbendo quasi interamente le perdite subite da "Simmenthal" ([omissis]% in volume e [omissis]% in valore) e da "Manzotin" ([omissis]% in volume e [omissis]% in valore). Tale tendenza sarebbe secondo la parte irreversibile; ii) uno studio di Nielsen sulle variazioni delle vendite di conserve a marchio "Simmenthal" in confezioni 90grx3 rispetto a variazioni di prezzo dimostrerebbe che un aumento del prezzo negli ipermercati da 2,77€ a 3,19€ (15%) condurrebbe ad una riduzione del 47,5% dei volumi. Il rapporto di proporzionalità inversa tra prezzo e volumi risulterebbe decrescente al crescere del

KRAFT in [omissis] nel 2011 e [omissis] nel 2012<sup>43</sup>.

Inoltre, il prezzo del *leader* “Simmenthal” sarebbe ad un livello oltre il quale ulteriori aumenti andrebbero a scapito della sua quota di mercato e a favore dei concorrenti, in particolare delle *private label*<sup>44</sup>, con ciò scongiurando il pericolo di effetti unilaterali. Peraltro, a detta di BOLTON, i marchi “Simmenthal” e “Manzotin” non possono essere considerati concorrenti diretti<sup>45</sup>.

L’andamento del prezzo delle conserve di carne di bovino è principalmente correlato alla fluttuazione del prezzo della materia prima che, dal 2009 al 2011, è aumentato del [20-30%] con la conseguenza che il prezzo delle conserve di carne è aumentato di circa il 10%<sup>46</sup>.

**31.** Tutti i concorrenti, ad eccezione di Conad, sono concordi nel ritenere che la concentrazione sarebbe in grado consentire a BOLTON di dettare condizioni contrattuali di acquisto più svantaggiose per la grande distribuzione, sia direttamente (attraverso un aumento del listino dei prezzi) che indirettamente (attraverso minori promozioni). Ciò con evidenti ripercussioni sul consumatore finale<sup>47</sup>. Il marchio “Simmenthal” fissa il prezzo di riferimento del mercato e, quindi, il posizionamento di prezzo relativo di tutti gli altri prodotti del medesimo mercato<sup>48</sup>.

### **VI.3. La capacità competitiva delle private label**

**32.** BOLTON ritiene che le *private label* siano in grado di esercitare una rilevante pressione concorrenziale, perché più convenienti a prescindere dall’attività promozionale<sup>49</sup>. La ridotta quota delle *private label* sarebbe dovuta al fatto che il mercato nel suo complesso ha dimensioni ridotte<sup>50</sup>. BOLTON contesta altresì che il modello concorrenziale sia del tipo *leader* –

---

prezzo (per un aumento da 3,78€ a 4,36€ - ossia per il medesimo incremento percentuale - la contrazione dei volumi è del 21% circa). Analoghe considerazioni possono essere effettuate per i supermercati.

<sup>43</sup> Cfr. Studio “*Analysis of business Drivers for Simmenthal in Italy*” commissionato dalla società alla Free data Lab nel 2011). Non è stato possibile testare la validità delle analisi ivi riportate poiché la parte non ha fornito i dati di dettaglio sottostanti in detto studio.

<sup>44</sup> Cfr. docc. 1.1, 1.14, 1.56, 1.60, 1.62, 1.83, 1.84 e 1.85.

<sup>45</sup> Cfr. docc. 1.62 e 1.85.

<sup>46</sup> Passando progressivamente da [omissis] euro del 2010 a [omissis] euro del 2011.

<sup>47</sup> Gli aumenti di prezzo del 2011 sono stati traslati a valle in maniera graduale su un arco temporale di quattro mesi; Esselunga ha spiegato di aver effettuato due *tranches* di aumenti del 15% l’uno (doc. 1.15).

<sup>48</sup> Cfr. docc. 1.32, 1.37 e 1.43. Secondo alcuni concorrenti, un aumento del prezzo del prodotto a marchio “Manzotin” potrebbe risolversi nell’uscita dello stesso dal mercato e in una maggiore polarizzazione del mercato ai due estremi: marchio “Simmenthal” da un lato e altri marchi minori (Montana e le *private label*) dall’altro.

<sup>49</sup> Cfr. docc. 1.60, 1.62 e 1.85.

<sup>50</sup> Cfr. doc. 1.62.

*follower*<sup>51</sup>, riconoscendo comunque una certa fedeltà al marchio “Simmenthal” da parte dei consumatori.

BOLTON ha, altresì, osservato che negli ultimi anni, anche in ragione dei costi sottostanti, i marchi *leader* non sono più stati nella condizione di effettuare politiche promozionali in grado di attrarre ulteriori consumatori, anche in ragione della marcata differenza di prezzo tra i marchi *leader* e gli altri marchi<sup>52</sup>. BOLTON ha, tuttavia, affermato che nel periodo considerato la sua politica promozionale “è stata prevalentemente in linea con quella praticata da altri operatori di mercato, mentre i volumi oggetto di promozione sono stati leggermente superiori (di circa il [omissis])rispetto alla media di mercato”<sup>53</sup>.

**33.** KRAFT ha sottolineato che il differenziale di prezzo del marchio “Simmenthal” rispetto agli altri marchi riflette il valore della differenziazione qualitativa percepita dal mercato<sup>54</sup>. L’unico marchio privato considerato dai consumatori qualitativamente analogo a “Simmenthal” è quello di ESSELUNGA, poiché rifornito proprio da KRAFT. Peraltro, KRAFT ha affermato che nel 50% circa dei casi le decisioni di acquisto avvengono nel punto vendita in base al prezzo e alle promozioni *in store*, mentre nel 40% circa dei casi il consumatore ha già effettuato la propria scelta di marchio prima di recarsi nel punto vendita<sup>55</sup>.

KRAFT ha inoltre evidenziato che le *private label*, per competere efficacemente con il marchio *leader*, dovrebbero usare le stesse leve promozionali di “Simmenthal”<sup>56</sup>. Peraltro, lo sforzo pubblicitario di KRAFT è stato fino al 2011 superiore ai [omissis]<sup>57</sup>. L’attuale contrazione dell’impegno pubblicitario è spiegato anche in ragione [omissis] per l’attività considerata comunque un *business* profittevole ma locale<sup>58</sup>.

**34.** I concorrenti, dal canto loro, hanno affermato che nelle conserve di carne la quota delle *private label* non raggiunge il 10% ([0-10%] nel canale della distribuzione moderna) e la produzione è riconducibile a due soli

---

<sup>51</sup> Secondo BOLTON la scelta di non vendere in promozione consentirebbe alle *private label* di ottenere margini superiori, nonostante abbiano prezzi inferiori a “Simmenthal” (doc. 1.85).

<sup>52</sup> Cfr. docc. 1.1, 1.14, 1.60 e 1.85.

<sup>53</sup> Cfr. doc. 1.7.

<sup>54</sup> Cfr. docc. 1.1, 1.10, 1.14 e 1.56.

<sup>55</sup> Al riguardo, secondo BOLTON poiché la scelta del posizionamento sugli scaffali (o *shelf space*) è gestita in autonomia dalla grande distribuzione, i prodotti a marchio privato godrebbero di una posizione privilegiata (i.e. “ad altezza occhio”) tale da facilitare gli acquisti c.d. d’impulso che - nel segmento della carne in scatola - rappresentano di gran lunga la maggioranza. BOLTON “non è in grado di fornire informazioni di dettaglio giacché, considerati gli esigui volumi di vendita, la Società non ha mai investito nella rilevazione e nel monitoraggio di tali dati” (Cfr. doc. 1.7).

<sup>56</sup> (doc. 1.10).

<sup>57</sup> Cfr. doc. 1.10.

<sup>58</sup> Cfr. doc. 1.62.

operatori KRAFT e il gruppo Cremonini/Inalca.

La quota di mercato di “Simmenthal”, stabilmente molto elevata, dimostra che il consumatore preferisce il marchio noto e che la sostituibilità *interbrand* è ridotta, in particolare rispetto al marchio *leader*<sup>59</sup>. In altri termini, le *private label* non hanno una effettiva capacità di incidere sulla posizione di mercato dei marchi noti.

La *leadership* di “Simmenthal” non è mai stata messa in discussione, poiché deriva dalla notorietà storica del suo marchio (elevati investimenti pubblicitari) e, secondo alcuni, anche da un livello qualitativo superiore rispetto ai prodotti concorrenti (peculiarità del processo produttivo impiegato e del vantaggio competitivo nella capacità di approvvigionamento della società)<sup>60</sup>.

Solo Esselunga ritiene che la propria *private label* abbia una qualche capacità disciplinante, anche perché prodotta da “Simmenthal”<sup>61</sup> e quindi, a suo giudizio percepibile dal consumatore come lo stesso prodotto<sup>62</sup>.

Nonostante l’attività promozionale sia significativa nel canale della distribuzione moderna ([30-40%] dei volumi)<sup>63</sup> con differenziazioni tra i marchi (i marchi noti oscillano tra il [30-40%] e il [50-60%]), essa risulta inferiore a quella che viene realizzata nelle conserve di tonno, in cui i volumi ceduti in promozione arrivano al 50-70% (docc. 1.32 e 1.37). Per le *private label* non supera il [5-35%] (doc. 1.37).

#### **VI.4. Le barriere all’ingresso**

**35.** Le Parti sostengono che non vi sono barriere all’ingresso nel mercato, né in termini di accesso alla materia prima, facilmente reperibile nei mercati internazionali, né di natura tecnica o economica. Da un lato, infatti, il processo produttivo si presenta semplice e privo di *know how*; dall’altro, se è vero che il mercato è caratterizzato da un eccesso di capacità produttiva<sup>64</sup>, un

---

<sup>59</sup> Cfr. tra gli altri doc. 1.6, 1.20 e 1.32.

<sup>60</sup> Cfr. tra gli altri doc. 1.15.

<sup>61</sup> Nei punti vendita ESSELUNGA il primo prezzo è venduto a 6,5€/kg rispetto agli 8,8€/Kg del prodotto di *private label* di ESSELUNGA, ai circa 12€/Kg di Manzotin e ai 12,5€/Kg di “Simmenthal”; cfr. doc. 1.16.

<sup>62</sup> Cfr. doc. 1.15.

<sup>63</sup> Cfr. doc. 132. Vi sono differenze a seconda che se si tratti di ipermercati o supermercati.

<sup>64</sup> La capacità produttiva dell’impianto di Aprilia è di circa [omissis] tonnellate non pienamente utilizzate. Tra il 2007 e il 2011, l’impianto è stato, infatti, utilizzato con un tasso decrescente [omissis]. La produzione di carne di bovino in gelatina resta l’attività prevalente dell’impianto (nel 2011 rappresentava poco meno del [omissis] della produzione effettiva e il [omissis] della capacità totale). Fino al 2011, KRAFT riforniva diversi marchi di *private label*, Esselunga, Finiper e Carrefour per complessive [omissis] tonnellate (il [omissis]% circa della produzione); oggi il solo contratto di fornitura in essere è quello con Esselunga. KRAFT ha indicato che le quantità cedute alla *private label* saranno ridotte a [omissis]tonnellate. I prezzi



operatore che decidesse di entrare sul mercato potrebbe esternalizzare la produzione ad uno degli operatori industriali già attivi<sup>65</sup>.

I principali costi d'ingresso sul segmento della carne di bovino in scatola "sono connessi agli investimenti iniziali, quali i costi legati al c.d. "referenziamento" richiesto dai clienti della grande distribuzione e alle campagne pubblicitarie per lanciare e far conoscere un nuovo marchio"<sup>66</sup>.

**36.** La grande distribuzione ha tuttavia affermato che l'ingresso di un nuovo operatore non sia probabile in ragione: i) della struttura di mercato fortemente asimmetrica e dominata da un *leader* di mercato con una notorietà di marchio che non è stata scalfita dai marchi noti già presenti (la quota contendibile - Montana+*private label* - sarebbe non superiore al 20%); ii) del grado di maturità del mercato, limitato nei volumi e fortemente stagionale; iii) del posizionamento di prezzo dei diversi marchi attivi nel mercato; iv) dei costi commerciali e di *marketing* necessari a contrastare l'effetto reputazione del marchio noto<sup>67</sup>.

#### **VI.5. La capacità dell'entità post merger di disciplinare la concorrenza**

**37.** Secondo alcuni rappresentanti della grande distribuzione, ad esito dell'operazione si potrebbe avere un aumento dei prezzi per il marchio *leader* "Simmenthal" con conseguente riposizionamento anche per il marchio "Manzotin" per svantaggiare la concorrenza. COOP osserva che un'eventuale esclusione dei marchi concorrenti da parte della nuova entità dipende anche dalle diverse condizioni di negoziazione con la distribuzione che BOLTON sarà in grado di esercitare *post merger*<sup>68</sup>.

**38.** Il Gruppo Cremonini/Inalca si è dimostrato molto preoccupato anche in merito alla possibilità che la grande distribuzione prenda in considerazione l'opzione di farsi rifornire da BOLTON per il marchio *private label* e per i prodotti di "primo prezzo"<sup>69</sup>.

Anche gli operatori della GDO (Esselunga, Carrefour e COOP) hanno precisato che tale evenienza non può essere esclusa<sup>70</sup>. COOP ha indicato che ciò dipenderebbe chiaramente dalle condizioni economiche praticate da BOLTON. Altri hanno escluso la possibilità, per scelte strategiche aziendali,

---

medi di cessione alla grande distribuzione sono aumentati del 25% tra il 2009 e il 2011, attestandosi su un livello compreso tra [5-10]€/kg .

<sup>65</sup> Cfr. per tutti doc. 1.85.

<sup>66</sup> Cfr. docc. 1.1 e 1.14).

<sup>67</sup> Cfr. tra gli altri, doc. 1.20.

<sup>68</sup> Cfr. tra gli altri, doc. 1.20.

<sup>69</sup> Cfr. doc. 1.6.

<sup>70</sup> Cfr. docc. 1.15, 1.20 e 1.41.

di non dipendere dall'operatore *leader* nella fornitura del marchio privato<sup>71</sup>.

#### ***VI.6. Il rafforzamento del potere negoziale con la grande distribuzione***

**39.** BOLTON ritiene infondata la tesi di effetti conglomerati pregiudizievoli. Nonostante la consistente sovrapposizione orizzontale delle quote di mercato *post merger* e la circostanza che BOLTON risulterà presente con marchi importanti nel mercato delle conserve di carne e in altri settori merceologici, devono essere presi in considerazione una serie di elementi, essenziali ai fini della prova di possibili effetti conglomerati<sup>72</sup>: i) “Simmenthal” e “Rio Mare” non sono irrinunciabili (i.e. non sono prodotti *must have*)<sup>73</sup>; ii) non esiste il rischio di vendite legate né l’incentivo a realizzarle (BOLTON non ha mai legato le vendite di “Rio Mare” a quelle di “Manzotin”)<sup>74</sup>; iii) sussistono molteplici concorrenti dotati di un portafoglio marchi altrettanto importante; e iv) la grande distribuzione è dotata di un notevole potere negoziale<sup>75</sup>.

La stessa BOLTON, tuttavia, riconosce che vi è un vantaggio per la grande distribuzione a commercializzare marchi noti con elevata capacità di fare volume e reddito<sup>76</sup>. Anche, KRAFT ha dichiarato che *“sicuramente l’acquisizione di marchi noti consente ad un produttore di essere più autorevole nella negoziazione con la grande distribuzione e che le condizioni economiche ivi negoziate per diversi prodotti possono dipendere dalla potenza di un prodotto rispetto all’altro”*<sup>77</sup>.

BOLTON sostiene che la grande distribuzione moderna ha una forte capacità negoziale, poiché rappresenta il 70% delle sue vendite (circa 90% di “Simmenthal”), mentre i prodotti BOLTON e “Simmenthal” pesano sui

---

<sup>71</sup> Cfr. doc. 1.37.

<sup>72</sup> Cfr. docc. 1.83, 1.84 e 1.85.

<sup>73</sup> Secondo BOLTON si tratterebbe di prodotti prevalentemente venduti in promozione (e, quindi, non oggetto di domanda spontanea) omogenei (e quindi facilmente sostituibili) e stagionali (che non devono essere presenti a scaffale durante tutto l’anno).

<sup>74</sup> Poiché conserve di carne e di tonno non sono prodotti complementari ma alternativi, non sarebbe conveniente rinunciare alle vendite nel più redditizio mercato del tonno per guadagnare qualcosa sul più piccolo mercato della carne in scatola.

<sup>75</sup> Cfr. Commissione: Procter&Gamble I Gillette (2005).

<sup>76</sup> Cfr. docc. 1.62, 1.67, 1.70, 1.83, 1.84 e 1.85. In particolare, BOLTON ha sostiene che in vantaggio negoziale non deriva dal detenere diversi marchi più o meno noti, anche contigui, ma dai volumi che si movimentano con detti marchi. Tuttavia, l’entità degli sconti o contributi per l’attività promozionale che il produttore riconosce alla grande distribuzione sul listino prezzi (di vendita) dipende dall’importanza del marchio e dalla sua capacità di fare reddito.

<sup>77</sup> Cfr. doc. 1.56.

fatturati della grande distribuzione meno dell'1%<sup>78</sup>.

A differenza di altri grandi Gruppi, che preferiscono contrattare congiuntamente la commercializzazione dei propri marchi, BOLTON ritiene più conveniente, in alcuni casi, procedere ad una contrattazione separata.

**40.** I concorrenti sono concordi nel ritenere che l'operazione potrà rafforzare la posizione negoziale di BOLTON. La parte, già in possesso del marchio *leader* nelle conserve di tonno, "Rio Mare" (e anche di "Palmera" e "Nostromo"<sup>79</sup>), verrebbe a detenere, a seguito dell'acquisizione di "Simmenthal", nel suo portafoglio i due marchi di riferimento in conserve, merceologicamente contigue<sup>80</sup>.

Secondo COOP la forza negoziale di BOLTON "*al tavolo negoziale con la GDO sarà più forte di quella che aveva Kraft con il marchio Simemthal*", in quanto KRAFT dispone di molteplici marchi importanti, ma su categorie merceologiche diverse e non contigue<sup>81</sup>.

Entrambi i marchi non sono realisticamente sostituibili per la grande distribuzione, in quanto hanno una penetrazione di mercato elevata, soprattutto per le conserve di carne per cui non esiste una offerta alternativa economicamente credibile ("Simmenthal" è il marchio di mercato).

E' molto probabile che la nuova entità possa, quindi, dettare condizioni economiche meno favorevoli alla grande distribuzione e al consumatore finale<sup>82</sup>.

## VII. VALUTAZIONI

**41.** Le evidenze acquisite nel corso del procedimento consentono di affermare che l'operazione è suscettibile di determinare la costituzione di una posizione dominante in capo all'entità *post merger* e una sostanziale riduzione della concorrenza nei mercati rilevanti in violazione dell'art. 6 della legge 287/90.

**42.** La concentrazione si configura, infatti, come l'acquisizione del marchio *leader* di mercato nelle conserve di carne di bovino e nelle conserve di trippa al sugo ("Simmenthal") da parte di BOLTON (detentore del

---

<sup>78</sup> Cfr. doc. 1.60, 1.83, 1.84 e 1.85. BOLTON evidenzia come la sua forza contrattuale non potrebbe mai essere maggiore di quella di KRAFT, che si presenta alla GDO, nei prodotti alimentari, con marchi come Calvè per la maionese e Philadelphia per il formaggio.

<sup>79</sup> Tramite il controllo congiunto su CALVO.

<sup>80</sup> Cfr. doc. 1.37.

<sup>81</sup> Cfr. doc. 1.20.

<sup>82</sup> Cfr. tra gli altri doc. 1.15, 1.43, doc. 1.41.

marchio “Manzotin”), secondo operatore in un mercato estremamente concentrato.

L’operazione produrrà: *i*) un impatto diretto determinato da una significativa sovrapposizione orizzontale tra le parti nei mercati rilevanti, in presenza di limitati vincoli alla disciplina dell’esercizio del potere di mercato (scarsa concorrenza effettiva e potenziale, elevata capacità disciplinante dell’operatore dominante); e *ii*) un impatto indiretto di disciplina della pressione competitiva esercitabile, dal lato della domanda, da parte della grande distribuzione organizzata, attraverso un rafforzamento del potere negoziale nei confronti di quest’ultima. L’operazione consentirà a BOLTON di ampliare la gamma dei prodotti nel suo portafoglio e, in particolare, di avere la disponibilità di marchi noti in categorie merceologiche contigue.

### ***VII.1. Gli effetti orizzontali derivanti dall’operazione***

**43.** L’attività istruttoria ha confermato che l’operazione è idonea a rafforzare una struttura di mercato già particolarmente compromessa dalla elevata concentrazione dell’offerta e dalla forte asimmetria nelle posizioni di mercato degli operatori. “Simmenthal” è *leader* indiscusso nelle conserve di carne di bovino, in termini di quota e di prezzo.

Le quote *post-merger* attribuibili alla nuova entità saranno particolarmente elevate e pari al [70-80%] circa del volume delle vendite di conserve di carne ([80-90%] in valore). Nel solo segmento della distribuzione moderna, che rappresenta più del 70% delle vendite di conserve e più del 90% delle vendite delle Parti, le quote di mercato di BOLTON *post merger* raggiungerebbero oltre il [80-90%] in volume (e [80-90%] in valore (cfr. § V.3.V.3.A più sopra).

**44.** In un mercato considerato stabile sotto il profilo della dinamica dei consumi, a seguito dell’operazione i concorrenti (“Montana” e le *private label*) potranno al più detenere complessivamente una quota di mercato che non supera il 20-30% in volume (e il 10-20% in valore). Nel canale della distribuzione moderna (esclusi i *discount*), la quota residuale *post merger* eventualmente contendibile si ridurrebbe per le *private label* a circa il [0-10%] in volume e in valore e per “Montana” a meno del 10% in volume e valore (cfr. Appendice II).

La differenza tra le quote dell’operatore dominante *post merger* e i concorrenti sarebbe almeno di 5 volte maggiore.

L’indice HHI, peraltro già particolarmente elevato pre-concentrazione (oltre

4.000 punti in volume e 5.000 punti in valore) - e quindi indice di un mercato fortemente concentrato - aumenterebbe di più di 1.000 punti sia in valore che volume. Secondo la prassi della Commissione, valori dell'indice superiori ai 2.000 punti rappresentano un'evidente indicazione di un elevato livello di concentrazione del mercato<sup>83</sup>.

**45.** Anche nel mercato delle conserve di trippa al sugo, le Parti verranno a detenere una quota congiunta molto elevata, compresa tra il 75-85% in volume e superiore di circa 6 volte, in valore, a quella del primo concorrente ("Montana"). La quota sale a più del 90% in volume se si considera solo il canale della distribuzione moderna, nel quale il primo concorrente ha una quota di 14 volte inferiore e i marchi privati delle principali insegne della grande distribuzione sono del tutto marginali (se non assenti), in quanto le uniche *private label* sono commercializzate nei *discount* (cfr. § V.3.V.3.A più sopra).

A seguito dell'operazione, l'indice di HHI calcolato in volume aumenterebbe di circa 2.000 punti.

Le valutazioni, di seguito svolte in ordine alla idoneità della concentrazione a costituire una posizione dominante in grado di incidere negativamente sulla concorrenza nel mercato delle conserve di carne bovina possono essere riferite anche al mercato della trippa, che presenta caratteristiche strutturali addirittura più compromesse.

**46.** In linea con la recente giurisprudenza comunitaria, in relazione all'effetto restrittivo di una operazione di concentrazione si può ritenere che, in concreto, l'impedimento all'esercizio di una effettiva concorrenza sia apprezzabile se consiste nella "*eliminazione di importanti vincoli concorrenziali per una o più imprese, in modo tale che le stesse possano, di conseguenza, detenere un maggiore potere di mercato, senza mettere in atto un comportamento coordinato (effetti non coordinati)*" in tal caso "*un ostacolo significativo ad una concorrenza effettiva risulta, in linea generale, dalla creazione o dal rafforzamento di una posizione dominante*"<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Secondo gli Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese (2004/C 31/03) della Commissione una concentrazione non è in grado di ostacolare la concorrenza, a meno che siano presenti particolari circostanze, quando l'HHI è compreso tra 1.000 e 2.000 ed il delta è inferiore a 250, ovvero se, dopo la concentrazione, l'HHI è superiore a 2.000 ed il delta è inferiore a 150. Le DOJ-FTC 2010 *Horizontal Merger Guidelines* indicano che una concentrazione è idonea a determinare effetti restrittivi quando produce un aumento dell'HHI di più di 100 punti in un mercato moderatamente concentrato ovvero tra 100-200 punti in un mercato altamente concentrato. Una concentrazione è suscettibile di aumentare il potere di mercato quando l'aumento dell'HHI per effetto dell'operazione è superiore a 200 punti in un mercato già altamente concentrato.

<sup>84</sup> Cfr. Reg. 139/2004 del Consiglio del 20.1. 2004 relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese e la nozione di *Substantial Impediment to Effective Competition* ivi introdotta.

## VII.2. *Gli effetti unilaterali derivanti dall'operazione*

**47.** Contrariamente a quanto sostenuto dalle Parti, che non ritengono probabile un effetto unilaterale di aumento dei prezzi<sup>85</sup>, le evidenze agli atti confermano che l'operazione appare idonea a modificare la capacità e gli incentivi di BOLTON di mettere in atto politiche di prezzo restrittive per la concorrenza, in maniera indipendente dai concorrenti, dai clienti e in ultima analisi dai consumatori finali.

**48.** Al fine di accertare l'idoneità dell'operazione a produrre aumenti di prezzo (i cosiddetti effetti unilaterali) è preliminare determinare il grado di "prossimità" tra "Manzotin" e "Simmenthal".

In questa prospettiva, sono stati stimati i *diversion ratio* tra i prodotti delle due parti, che indicano quanta parte dei volumi di vendita complessivamente persi da un prodotto a seguito di un aumento del proprio prezzo si spostano su un prodotto concorrente<sup>86</sup>. Quanto più elevati sono i *diversion ratio* tra le imprese oggetto della concentrazione, tanto più elevate saranno le vendite che la concentrazione consentirà di internalizzare, rendendo profittevoli aumenti di prezzo<sup>87</sup>. In genere, quanto più sono prossimi i prodotti delle imprese tanto più elevati saranno i relativi *diversion ratio*.

**49.** Nel caso di specie, il *diversion ratio* da "Manzotin" a "Simmenthal" è nell'ordine del 60%, evidenziando come il marchio acquisito rappresenti un vincolo concorrenziale particolarmente importante per "Manzotin" (cfr. Tabella seguente). Ciò è indicativo del fatto che la domanda di carne "Manzotin" è largamente costituita da consumatori che, pur mostrando una spiccata preferenza per la carne di marca, non sono disposti a pagare per il prodotto "Manzotin" un prezzo superiore a quello praticato. In caso di aumento del prezzo, circa il 60% di tali consumatori preferisce spostarsi su "Simmenthal". Il *diversion ratio* da "Simmenthal" a "Manzotin" è invece di circa il 33%<sup>88</sup>. Si osservi, infine, come nella prassi antitrust europea valori

---

<sup>85</sup> Cfr. § VI.2 sopra. In particolare: i) l'attuale livello di prezzo di "Simmenthal" avrebbe raggiunto già di fatto il suo limite superiore con effetti quindi sui volumi del marchio *leader*; ii) prevarrebbero altri elementi strutturali e comportamentali in grado di disciplinare tale evenienza.

<sup>86</sup> Cfr. Appendice V : la stima degli effetti unilaterali – nota metodologica.

<sup>87</sup> Prima della concentrazione, se una delle Parti avesse aumentato i prezzi, avrebbe perso una porzione delle proprie vendite a vantaggio (tra gli altri, anche) dell'altra Parte. Dopo la concentrazione tale vincolo competitivo viene eliminato, cosicché la nuova entità ha un maggiore incentivo ad accrescere i prezzi di vendita dei propri prodotti. In un contesto di prodotti differenziati, la forza del vincolo concorrenziale eliminato dalla concentrazione è tanto più forte quanto più forte è la relazione di sostituibilità tra i prodotti offerti dalle Parti.

<sup>88</sup> Ai fini del calcolo del *diversion ratio* è necessario conoscere le elasticità della domanda (di ciascun marchio) rispetto al proprio prezzo e a quello degli altri marchi. La matrice completa delle elasticità è stata stimata utilizzando il metodo La Almost Ideal Demand System, che si caratterizza per essere basato su funzioni di domanda molto generali (che rappresentano approssimazioni di primo ordine di qualsiasi

del *diversion ratio* superiori al 14-15% sono stati considerati fonte di preoccupazioni dal punto di vista concorrenziale<sup>89</sup>.

**50.** I *diversion ratios* possono essere utilizzati per individuare gli spazi per possibili rialzi dei prezzi ad esito della concentrazione. Tale informazione viene sintetizzata dal *Gross Upward Pricing Pressure Index* (“GUPPI”), che misura la “forza” dell’incentivo delle imprese ad aumentare i prezzi<sup>90</sup>. La Tabella qui sotto riporta i valori dell’indice GUPPI per ciascuna delle Parti per diversi valori del margine realizzato dal produttore in un intervallo compreso tra il 20 e il 30%. La scelta di utilizzare un *range* per il margine è dovuta alla difficoltà di costruire in maniera precisa il margine mediamente realizzato da ciascun produttore sulla base delle informazioni attualmente disponibili<sup>91</sup>.

**Tab. iv. *Diversion ratio*, GUPPI e IPR delle parti. Elaborazioni su vendite di carne “Standard” da parte della “Distribuzione moderna”**

Diversion ratio da “Simmenthal” a “Manzotin” (%)	33	33	33
Diversion ratio da “Manzotin” a “Simmenthal” (%)	60	60	60
Margine per il produttore (%)	20	25	30
GUPPI “Simmenthal” (%)	5,3	6,6	7,9
GUPPI “Manzotin” (%)	15,2	19	22,8
Aumento di prezzo (IPR) “Simmenthal” (%)	5,3	6,7	8,0
Aumento di prezzo (IPR) IPR “Manzotin” (%)	14,1	17,7	21,2
<b>Aumento medio di mercato (%)</b>	<b>6,2</b>	<b>7,7</b>	<b>9,3</b>

Fonte: Elaborazioni AGCM su dati mensili forniti dalle parti

**51.** La tabella evidenzia che, già considerando un valore del margine pari al 20%, l’indice GUPPI può essere stimato nell’ordine del 5% per “Simmenthal” e del 15% per “Manzotin”. Se si considera, invece, un valore del margine pari al 30%, il GUPPI aumenta quasi all’8% per Simmenthal e al 23% per “Manzotin”. In merito all’apprezzamento del valore dell’indice GUPPI, la prassi statunitense sembra suggerire che, per indici inferiori al 5%, possono escludersi importanti effetti unilaterali di un’operazione di

sistema di domanda). Tale metodo è stato recentemente utilizzato dalla Commissione nel caso COMP/M.5046 –Friesland Foods /Campina. Si veda l’Appendice economica per i dettagli.

<sup>89</sup> Cfr. decisione della Competition Commission, Somerfield plc / Wm Morrison Supermarkets plc merger inquiry (2005).

<sup>90</sup> La formula del GUPPI per il prodotto A è data da 
$$\frac{\text{quantità dirottate sul prodotto B} * \text{margine unitario del prodotto B}}{\text{quantità perse di prodotto A} \text{ prezzo del prodotto A}}$$

<sup>91</sup> Le informazioni agli atti rivelano, tuttavia, come il margine mediamente realizzato dai produttori sia nell’ordine del [20-40%] (doc. 1.65).

concentrazione; al contrario un valore superiore al 10% è fonte di preoccupazioni dal punto di vista concorrenziale.

**52.** Nel caso in cui la concentrazione sia la sola innovazione che si realizza nel mercato e assumendo: domanda delle imprese lineare, costi marginali dei produttori costanti e margine del 20%, l'aumento medio dei prezzi di mercato determinato dalla concentrazione è stimabile nell'ordine del 6,2%<sup>92</sup> circa (cfr. Tabella iv) sopra)<sup>93</sup>. L'effetto di prezzo (IPR) potrebbe raggiungere il 14% per la domanda oggi soddisfatta da "Manzotin" e il 5% per quella di "Simmenthal"<sup>94</sup>. Se si considera, invece, un livello del margine del 30%, l'aumento "medio" dei prezzi di mercato può raggiungere il 9,3%<sup>95</sup>. Sul punto è importante osservare come aumenti di prezzo nell'ordine del 4-5% siano stati ritenuti significativi nella prassi decisionale sia dell'Autorità<sup>96</sup> che della Commissione Europea<sup>97</sup>.

La metodologia utilizzata non considera gli effetti di *feedback* degli incrementi di prezzo indotti dalla concentrazione sulle altre imprese presenti nel mercato, che, a loro volta, potrebbero decidere di 'seguire' gli aumenti.

### **VII.3. L'assenza di una effettiva pressione competitiva**

**53.** L'operazione si sostanzia nell'eliminazione del vincolo concorrenziale tra i due principali marchi concorrenti diretti "Simmenthal" e "Manzotin".

Le evidenze agli atti dimostrano che le *private label* non sono in grado, né hanno gli incentivi, per esercitare una effettiva concorrenza, per le seguenti ragioni: i) la presenza di un marchio *leader* con una reputazione indiscussa e con una quota di mercato *post merger* stabilmente non inferiore al 60-70% (in volume e valore), quota che si approssima al 70-80% nel canale della distribuzione moderna; ii) la conseguente ridotta quota residuale controllata

---

<sup>92</sup> L'aumento 'medio' dei prezzi di mercato è calcolato ponderando gli incrementi di prezzo di Manzotin e Simmenthal per la rispettiva quota di mercato e lasciando invariati i prezzi degli altri marchi.

<sup>93</sup> Tali aumenti di prezzo sono stati calcolati utilizzando l'equazione 2 nell'articolo di Hausman, J., Moresi, S. e Rainey, M. "Unilateral effects of mergers with general linear demand", *Economics Letters*, 111 (2011) 119-121.

<sup>94</sup> È importante notare come gli effetti di prezzo stimati siano da ritenersi "conservativi" in relazione all'uso delle funzioni di domanda lineari, che, come noto, tendono a produrre incrementi di prezzo più contenuti di qualsiasi altra forma funzionale. Cfr. Crooke, P., Froeb, L. e Tschantz, S., "Effects of assumed demand form on simulated *post merger* equilibria", *Review of Industrial Organization*, 15 (2009) 205-217.

<sup>95</sup> È importante notare come gli effetti di prezzo stimati siano da ritenersi "conservativi" in relazione all'uso delle funzioni di domanda lineari, che, come noto, tendono a produrre incrementi di prezzo più contenuti di qualsiasi altra forma funzionale. Cfr. Crooke, P., Froeb, L. e Tschantz, S., "Effects of assumed demand form on simulated *postmerger* equilibria", *Review of Industrial Organization*, 15 (2009) 205-217.

<sup>96</sup> Cfr. Provvedimento dell'Autorità n. 11475 (C5422B) SAI – SOCIETÀ ASSICURATRICE INDUSTRIALE/LA FONDIARIA ASSICURAZIONI.

<sup>97</sup> Cfr. Caso No COMP/M.5658 – Unilever / Sara Lee Body Care.



dal marchio privato ([10-20%] in volume, [ $<10\%$ ] in valore), quota che si riduce al [5-10%] circa nel canale della distribuzione moderna; iii) il posizionamento di prezzo della *private label* della distribuzione moderna già in una fascia medio-bassa (cfr. doc. 1.41).

**54.** Contrariamente a quanto sostenuto dalla Parte, le differenze di prezzo tra il marchio *leader* e gli altri marchi concorrenti non sono indice di agguerrita concorrenza, quanto piuttosto di differenziazione qualitativa del prodotto (e valorizzata dalla stessa società *leader* con investimenti pubblicitari e promozionali), che giustifica prezzi di “Simmenthal” in media superiori al 25-30% rispetto alla concorrenza<sup>98</sup>.

**55.** Peraltro, tutti i concorrenti di “Simmenthal” hanno confermato che la pressione commerciale esercitabile nei confronti del marchio *leader* risulta molto limitata in quanto le *private label* non possono considerarsi diretti concorrenti, ma piuttosto una *fringe competition* che presidia il segmento di mercato percepito come di qualità inferiore, con prezzi relativamente più bassi e con limitate spese promozionali per attrarre la domanda<sup>99</sup>. Già ora i volumi delle *private label* e di “Montana” venduti in promozione sono largamente inferiori alla media di mercato.

Non contraddice tale conclusione il fatto che ESSELUNGA attribuisca al proprio marchio una qualche sostituibilità *interbrand*. ESSELUNGA è ad oggi l’unico rifornito dal ramo di azienda SIMMENTHAL - ovvero l’unico operatore che commercializza un prodotto riconosciuto come qualitativamente vicino al marchio *leader*. Peraltro, la quota di mercato che ESSELUNGA si attribuisce (17%) è di gran lunga inferiore alla quota stabilmente detenuta da “Simmenthal”<sup>100</sup>.

A ciò si aggiunga che le principali due catene della distribuzione (COOP e Conad), che rappresentano congiuntamente il [omissis] delle vendite di “Simmenthal”, non commercializzano marchi propri.

Anche nel canale *discount*, dove i marchi privati (di fantasia quindi non direttamente associati alla notorietà di una catena della distribuzione moderna) hanno quota più importante, questa si mantiene comunque inferiore al 10% del mercato e la posizione dei marchi noti, seppure modesta,

---

<sup>98</sup> Che la politica commerciale del leader sia volta a mantenere un livello di prezzo alto (segnale di qualità) è confermato anche dal fatto che il differenziale di prezzo del marchio “Simmenthal” tra canale della distribuzione moderna e discount è solo del [0-5%] (laddove per altri arriva anche al 20%; cfr. §VI.2 più sopra).

<sup>99</sup> Oltre alla limitata quota di mercato i concorrenti hanno anche indicato che i concorrenti possono rifornirsi da due soli produttori di cui uno è proprio “Simmenthal”. Ciò rende sostanzialmente diversa il contesto competitivo nel mercato in esame rispetto a quello del tonno in cui è stata riconosciuta una certa capacità competitiva ai marchi privati.

<sup>100</sup> ESSELUNGA non commercializza la propria marca privata in alcun'altra catena della grande distribuzione né *discount*.

è stabile nel tempo (se non addirittura in leggera crescita)<sup>101</sup>.

**56.** Contrariamente a quanto sostenuto da BOLTON, che afferma che un aumento del prezzo del prodotto *leader* determinerebbe una perdita di quote di mercato a favore delle *private label*, i dati dimostrano come gli aumenti di prezzo di “Simmenthal” nell’ultimo triennio, non abbiano inciso sulla sua quota di mercato, che è rimasta sostanzialmente stabile sia in volume che in valore (cfr. § V.2), non solo nel canale della distribuzione moderna ma anche in quello *discount*.

I marchi alternativi a “Simmenthal” perdono posizioni quando il loro differenziale di prezzo con il marchio noto si assottiglia tanto da non rendere più economicamente conveniente per il consumatore acquisire un marchio concorrente ad un prezzo prossimo a quello del marchio *leader*.

**57.** L’analisi delle promozioni evidenzia una forte asimmetria nell’attività promozionale esercitata dai diversi operatori presenti sul mercato. Le *private label* e “Montana” hanno un’attività promozionale molto limitata rispetto ai due marchi noti. Né valgono al riguardo le obiezioni della Parte, secondo cui le *private label* non avrebbero necessità di fare promozioni perché comunque già più convenienti.

In primo luogo, i dati Nielsen confermano che le maggiori promozioni non riguardano tagli prezzi ma altre tipologie di promozioni (tra cui volantini pubblicitari o *extra layer*); in secondo luogo, dagli stessi dati risulta che i concorrenti vendono circa un sesto dei volumi in promozione, contro circa un terzo di “Manzotin” e la metà di “Simmenthal”, a riprova che l’attività promozionale è remunerativa solo se esiste un effetto volume (cfr. § V.2.A1)<sup>102</sup>.

#### **VII.4. L’assenza di una concorrenza potenziale (barriere all’ingresso)**

**58.** Le conserve di carne sono un prodotto considerato povero dal consumatore, in cui la percezione di un livello qualitativo superiore costituisce un fattore commercialmente strategico e tale da consentire alla stessa “Simmenthal” di praticare prezzi largamente superiori alla concorrenza, mantenendo stabilmente nel tempo la propria quota di mercato. In altri termini, la combinazione “marchio/percezione di un livello qualitativo superiore” rappresenta un evidente *sunk cost* difficilmente replicabile dalla concorrenza sia effettiva che potenziale.

---

<sup>101</sup> Il canale discount rappresenta il [10-20%] delle vendite complessive in volume (e il [10-20%] in valore).

<sup>102</sup> Si rammenta che invece le *private label*, in particolare nella distribuzione moderna hanno una quota del [0-10%] circa.

**59.** La stessa BOLTON ha riconosciuto che esistono investimenti iniziali pubblicitari, di lancio e di “referenziamento” presso la grande distribuzione; mentre KRAFT ha esplicitamente indicato che la pressione competitiva della concorrenza nei confronti del marchio *leader* non potrebbe che avvenire con un forte impegno pubblicitario e promozionale (cfr. § VI.4).

L’espansione della quota di mercato dei concorrenti potrebbe essere realizzata solo con ingenti investimenti promozionali. Tuttavia, proprio per la presenza di un marchio percepito dal consumatore come coincidente con il mercato e di qualità superiore, l’efficacia e la remuneratività di una tale strategia sarebbero limitate e non appaiono né credibili né razionali.

**60.** La probabilità di entrata appare inoltre compromessa dalla circostanza che si tratta di un mercato maturo (con redditività non crescente) e con scala di ingresso non sufficiente<sup>103</sup>. Infatti, a seguito dell’operazione, BOLTON verrebbe a controllare l’80-90% del mercato in volume e valore.

**61.** L’ingresso o lo sviluppo di un nuovo entrante non risulterebbe economicamente conveniente anche alla luce del posizionamento di prezzo degli attuali marchi (cfr. § VI.5 più sopra). Per un nuovo entrante, una politica di prezzi poco differenziati da “Simmenthal” risulterebbe una strategia non premiante, con la possibile cannibalizzazione da parte del *leader* e la sua uscita dal mercato<sup>104</sup>. Mentre un posizionamento di prezzo verso livelli bassi sarebbe altrettanto antieconomico, in quanto andrebbe a contendere una quota di volumi residuali già limitata.

**62.** Infine, anche l’affermazione di BOLTON circa la possibilità che la grande distribuzione possa tempestivamente rifornirsi da produttori alternativi non è riscontrata nei fatti. L’ingresso nella produzione non è economicamente realistico e gli unici stabilimenti attivi sono quello di KRAFT (che diventerà di BOLTON) e del gruppo Cremonini/Inalca, entrambi con capacità produttiva in eccesso.

#### ***VII.5. Il potere dell’entità post-merger di disciplinare la concorrenza (effettiva e potenziale)***

**63.** La nuova entità appare in grado di mettere in atto strategie commerciali volte a sterilizzare ogni tentativo di espansione della concorrenza e/o di un nuovo ingresso.

---

<sup>103</sup> Al più sarebbe contendibile una quota del 10-20%.

<sup>104</sup> A parità di prezzo di “Simmenthal” è stato possibile osservare che il marchio “Manzotin” ha perso volumi a vantaggio del *leader* e in parte verso altri marchi concorrenti, poiché il suo differenziale si è rispettivamente ridotto con “Simmenthal” e ampliato con gli altri concorrenti (anche docc. 1.37 e 1.43).

**64.** Da una lato BOLTON potrebbe esercitare una pressione competitiva sui propri concorrenti ove decidesse di produrre per le *private label* sostituendosi al Gruppo Cremonini/Inalca. Al riguardo, l'impianto di KRAFT ha una capacità di [omissis] tonnellate, ossia di gran lunga superiore ai volumi attualmente commercializzati nel mercato, non pienamente utilizzata. Alcuni operatori della grande distribuzione hanno esplicitamente indicato di non escludere l'opportunità di una sostituzione di fornitore (cfr. § VI.5). Per tal verso verrebbe meno l'incentivo a competere effettivamente con l'operatore *leader* del mercato, il quale sarebbe anche fornitore delle *private label* e di queste conoscerebbe volumi e strategie.

**65.** L'esclusione della concorrenza potrebbe altresì essere messa in atto attraverso strategie commerciali di differenziazione di prezzo volte a "promuovere" il marchio "Manzotin" in canali, come ad esempio il *discount*, dove "Simmenthal" è assente o solo marginalmente presente. Ciò consentirebbe di contendere la quota residuale del mercato senza cannibalizzare il marchio *leader*.

La sola minaccia di mettere in atto una simile strategia, posta in essere da un operatore con le caratteristiche di BOLTON, rappresenterebbe già un forte disincentivo al dispiegarsi di una fattiva concorrenza.

#### ***VII.6. Il rafforzamento del potere negoziale post merger***

**66.** La tesi delle Parti circa l'assenza di effetti conglomerati e l'efficacia della grande distribuzione di sterilizzare l'esercizio del potere di mercato della nuova entità non appare supportata dalle evidenze agli atti.

Tutti gli operatori della grande distribuzione hanno manifestato forti preoccupazioni con riguardo al rafforzamento del potere negoziale dell'entità *post merger* (cfr. § VI.6). Peraltro, a differenza del mercato delle conserve di tonno, dove la grande distribuzione è attiva con marchi propri (*private label*) e detiene complessivamente una quota di mercato del 30% circa, nel mercato delle conserve di carne la capacità competitiva della grande distribuzione è limitata al [10-20%] circa del mercato.

**67.** La circostanza che BOLTON acquisisca il marchio "Simmenthal" *leader* di mercato permetterà alla società, già operatore di rilievo nel mercato del tonno con marchi affermati, di ampliare la gamma di marchi noti a sua disposizione. Si tratta di fattori che oggettivamente possono rafforzare il potere negoziale di BOLTON nei confronti della grande distribuzione (cfr. § VI.6).

D'altra parte, a seguito della concentrazione BOLTON sarà incentivato a negoziare congiuntamente i propri marchi. La società già oggi negozia le condizioni di fornitura per "Rio Mare" e "Manzotin" insieme, riconoscendo sconti, promozioni e/o controprestazioni sul fatturato delle due linee.

Questa circostanza aumenta il rischio che siano imposte condizioni economiche meno vantaggiose per la grande distribuzione e, quindi, peggiorative non solo nel mercato delle conserve di carne, ma anche in quello contiguo delle conserve di tonno.

**68.** Né d'altra parte può ritenersi sufficiente l'argomentazione di BOLTON in merito allo scarso peso (meno dell'1% sul fatturato complessivo della grande distribuzione) delle proprie conserve di carne e di tonno.

I rappresentanti della grande distribuzione organizzata hanno infatti rappresentato che la disponibilità nelle catene distributive del marchio SIMMENTHAL costituisce una leva per trascinare i consumi. In altri termini, il marchio *leader* non è realisticamente sostituibile nelle referenze della distribuzione soprattutto in ragione della notorietà del marchio, che il consumatore percepisce come coincidente con il mercato stesso.

### ***VII.7. Conclusioni***

**69.** Le analisi sopra riportate portano a ritenere che la realizzazione dell'operazione di concentrazione in esame sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante in capo all'entità *post merger* e una sostanziale riduzione della concorrenza nei mercati rilevanti.

**70.** La concentrazione tra BOLTON e il ramo d'azienda SIMMENTHAL è suscettibile di determinare effetti restrittivi in considerazione del fatto che si verrà a creare un operatore che, per quote di mercato e differenza rispetto ai concorrenti, sarà in grado di porre in essere politiche di prezzo indipendenti da questi ultimi, dai clienti e in ultima analisi dai consumatori finali.

Il mercato ove tali effetti saranno più significativi sarà il mercato delle conserve di carne di bovino, che peraltro costituisce il mercato più importante ai fini di questa operazione. Detto mercato è caratterizzato da una struttura dell'offerta molto concentrata e asimmetrica e da un sostanziale riconoscimento al marchio leader storico di un livello di qualità superiore. Tali fattori insieme alla presenza di elevate barriere all'ingresso, in particolare di tipo economico (effetto scala e reputazione), consentono di

ritenere che l'operazione in esame permetterà alla nuova entità di adottare nel futuro politiche commerciali con prezzi crescenti senza il rischio di subire pressioni concorrenziali né dalla concorrenza effettiva né da quella potenziale.

**71.** Gli effetti in termini di riduzione degli incentivi a competere, connessi alla presente operazione, deriveranno, inoltre, dal fatto che BOLTON sarebbe in grado attraverso un posizionamento strategico di prezzo dei propri marchi di mettere in atto politiche escludenti, a fronte di concorrenti, in particolare le *private label*, che non hanno credibili alternative di fornitura, dipendendo per il proprio approvvigionamento da due soli produttori KRAFT – oggetto di acquisizione – e il Gruppo Cremonini/Inalca.

Lo scenario più probabile, a seguito dell'operazione, appare quello di un rafforzamento della polarizzazione delle posizioni degli operatori di mercato, il leader nella fascia alta del mercato e gli altri nella fascia bassa; né questi ultimi avrebbero incentivi a realizzare una effettiva concorrenza di prezzo e di disciplina dell'operatore dominante, stante le caratteristiche del mercato.

**72.** L'operazione di concentrazione è suscettibile anche di rafforzare il potere negoziale di BOLTON nei confronti della grande distribuzione.

L'ampliamento della gamma dei prodotti, in particolare, l'ampliamento del portafoglio di marchi noti in mercati contigui, quali quello delle conserve di carne e di tonno, è suscettibile di consentire a BOLTON di dettare condizioni economiche meno favorevoli alla grande distribuzione.

## **VIII. LE MISURE CORRETTIVE**

### ***VIII.1. Le misure correttive proposte da BOLTON***

**73.** Con comunicazione del 29 novembre 2012, integrata il 30 novembre 2012, BOLTON ha presentato una serie di misure per superare le criticità concorrenziali dell'operazione<sup>105</sup>.

**74.** In particolare, BOLTON “*si impegna a cedere, entro il [omissis], il ramo d'azienda Manzotin composto da: i) diritti di proprietà intellettuale sul marchio; ii) contratto di produzione attualmente in essere con INALCA; iii) eventuale magazzino e iv) tutte le informazioni commerciali relative al marchio, ad un soggetto terzo che sia in grado di disporre di idonea capacità produttiva autonoma all'atto della vendita [omissis]*”.

---

<sup>105</sup> Cfr. doc. 1.91.

A conferma della serietà della misura correttiva proposta, BOLTON ha dato mandato per [omissis] ad una Banca d'affari per la cessione del marchio e afferma di aver ricevuto alcune manifestazioni di interesse.

**75.** BOLTON si è, altresì, dichiarata disponibile a “*mantenere una divisione vendita separata per i prodotti “Simmenthal” per una durata di [omissis] dalla data di approvazione della presente concentrazione*”.

**76.** La società si è riservata “*il diritto di presentare un’istanza di revisione dei suddetti impegni, qualora eventuali modifiche alle condizioni del mercato di riferimento dovessero consentirlo*”.

### **VIII.2. La valutazione delle misure**

**77.** Per quanto riguarda la cessione del ramo d'azienda “Manzotin” occorre rilevare che la stessa è comprensiva della cessione dell'attuale contratto di fornitura che “Manzotin” ha in essere con Cremonini/INALCA, la cui scadenza, salvo rinnovo, è prevista [omissis]<sup>106</sup>.

L'alienazione del marchio risulta accompagnata da una capacità produttiva autonoma, che consentirà all'acquirente di operare immediatamente sul mercato, laddove non disponga di impianti propri. [Omissis].

In questa logica, la misura proposta appare idonea a eliminare gli effetti strutturali dell'operazione.

**78.** Con riferimento al mantenimento di una divisione di vendita distinta per il marchio “Simmenthal” per [omissis], esso determinerà una negoziazione separata di tale marchio rispetto agli altri marchi di BOLTON in settori contigui (tonno), in tal modo ridimensionando il potere negoziale della nuova entità nei confronti della grande distribuzione.

RITENUTO, pertanto, sulla base degli elementi emersi nell'istruttoria, che l'operazione in esame è suscettibile di essere vietata ai sensi dell'art. 6, commi 1 e 2, della legge n. 287/90 e che le misure prescritte col presente provvedimento, ove effettivamente attuate, sono idonee ad eliminare gli effetti pregiudizievoli della concorrenza nei mercati rilevati conseguenti all'operazione e sopra individuati;

RITENUTO, inoltre, che l'operazione di concentrazione comunicata è autorizzata subordinatamente alla piena ed effettiva esecuzione di tutte le misure prescritte nel presente provvedimento e innanzi indicate;

---

<sup>106</sup> Cfr. doc. 1.33 (art. 15 del contratto di fornitura con INALCA S.p.A.).

## DELIBERA

di autorizzare l'operazione di concentrazione consistente nell'acquisto del controllo da parte di Bolton Alimentari S.p.A. del ramo d'azienda SIMMENTHAL detenuto dal gruppo KRAFT prescrivendo, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90, le seguenti misure:

a) cessione, da parte di Bolton Alimentari S.p.A., entro il *[omissis]*, del ramo d'azienda Manzotin composto da: i) diritti di proprietà intellettuale sul marchio; ii) contratto di produzione attualmente in essere con INALCA; iii) eventuale magazzino e iv) tutte le informazioni commerciali relative al marchio, ad un soggetto terzo che sia in grado di disporre di idonea capacità produttiva autonoma all'atto della vendita *[omissis]*;

b) mantenimento, da parte di Bolton Alimentari S.p.A., di una divisione vendita separata per i prodotti "Simmenthal" per una durata di *[omissis]* dalla data di approvazione della presente concentrazione;

c) in merito all'esecuzione della misura *sub a)*, Bolton Alimentari S.p.A. dovrà sottoporre all'Autorità entro il 15 luglio 2013 una relazione dettagliata sull'effettiva cessione del ramo di azienda Manzotin; in merito alla misura *sub b)* *[omissis]* relazioni, *[omissis]*.

Il presente provvedimento verrà 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, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE

*Roberto Chieppa*

IL PRESIDENTE

*Giovanni Pitruzzella*

<b>I</b>	<b>LE PARTI.....</b>	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>LA DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>III</b>	<b>LA QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>IV</b>	<b>IL PROCEDIMENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>V</b>	<b>I MERCATI RILEVANTI.....</b>	<b>4</b>
V.1	IL MERCATO DEL PRODOTTO .....	4
V.2	IL MERCATO GEOGRAFICO.....	6
V.3	LE CARATTERISTICHE DEI MERCATI.....	6
A	<i>Il mercato delle conserve di carne di bovino.....</i>	<i>6</i>
A1	<i>Volumi e prezzi medi.....</i>	<i>6</i>
A2	<i>Struttura dell'offerta.....</i>	<i>8</i>
B	<i>Il mercato delle conserve di trippa al sugo.....</i>	<i>10</i>
<b>VI</b>	<b>LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI E DEI TERZI.....</b>	<b>11</b>
VI.1	IL MERCATO RILEVANTE.....	12
VI.2	GLI EFFETTI UNILATERALI.....	13
VI.3	LA CAPACITÀ COMPETITIVA DELLE PRIVATE LABEL .....	14
VI.4	LE BARRIERE ALL'INGRESSO .....	16
VI.5	LA CAPACITÀ DELL'ENTITÀ POST MERGER DI DISCIPLINARE LA CONCORRENZA.....	17
VI.6	IL RAFFORZAMENTO DEL POTERE NEGOZIALE CON LA GRANDE DISTRIBUZIONE.....	18
<b>VII</b>	<b>VALUTAZIONI.....</b>	<b>19</b>
VII.1	GLI EFFETTI ORIZZONTALI DERIVANTI DALL'OPERAZIONE .....	20
VII.2	GLI EFFETTI UNILATERALI DERIVANTI DALL'OPERAZIONE .....	22
VII.3	L'ASSENZA DI UNA EFFETTIVA PRESSIONE COMPETITIVA .....	24
VII.4	L'ASSENZA DI UNA CONCORRENZA POTENZIALE (BARRIERE ALL'INGRESSO) .....	26
VII.5	IL POTERE DELL'ENTITÀ POST-MERGER DI DISCIPLINARE LA CONCORRENZA (EFFETTIVA E POTENZIALE) .....	27
VII.6	IL RAFFORZAMENTO DEL POTERE NEGOZIALE POST MERGER.....	28
VII.7	CONCLUSIONI.....	29
<b>VIII</b>	<b>LE MISURE CORRETTIVE.....</b>	<b>30</b>
VIII.1	LE MISURE CORRETTIVE PROPOSTE DA BOLTON .....	30
VIII.2	LA VALUTAZIONE DELLE MISURE .....	31