II

(Atti per i quali la pubblicazione non è una condizione di applicabilità)

COMMISSIONE

DECISIONE DELLA COMMISSIONE

del 24 luglio 2002

che dichiara una concentrazione compatibile con il mercato comune e il funzionamento dell'accordo SEE

(Caso COMP/M.2706 — Carnival Corporation/P & O Princess)

[notificata con il numero C(2002) 2851]

(Il testo in lingua inglese è il solo facente fede)

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(2003/667/CE)

LA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE,

visto il trattato che istituisce la Comunità europea,

visto l'accordo sullo Spazio comune europeo, in particolare l'articolo 57,

visto il regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio, del 21 dicembre 1989, relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese [1], modificato da ultimo dal regolamento (CE) n. 1310/97 [2], in particolare l'articolo 8, paragrafo 2,

vista la decisione della Commissione dell'11 aprile 2002 di avviare un procedimento nel caso di specie,

dopo aver dato alle imprese interessate la possibilità di formulare le loro osservazioni in merito alle obiezioni sollevate dalla Commissione,

sentito il comitato consultivo in materia di concentrazioni [3],

vista la relazione finale del consigliere-auditore su questo caso [4],

considerando quanto segue:

I. INTRODUZIONE

(1) Il 27 febbraio 2002, la Commissione ha ricevuto una notifica a norma dell'articolo 4 del regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio («il regolamento sulle concentrazioni») riguardo a una proposta di concentrazione attraverso la quale l'impresa statunitense Carnival Corporation («Carnival») intendeva acquisire il controllo, ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del regolamento sulle concentrazioni, dell'impresa britannica P & O Princess plc («POPC») tramite un'offerta pubblica di acquisto annunciata il 16 dicembre 2001.

[1] GU L 395, 30.12.1989, pag. 1; versione rettificata: GU L 257 del 21.9.1990, pag. 13.
[2] GU L 180 del 9.7.1997, pag. 1.
[3] GU C 233 del 30.9.2003.
[4] GU C 233 del 30.9.2003.

(2) Dopo avere esaminato la notifica, la Commissione ha concluso che l'operazione rientrava nell'ambito del regolamento sulle concentrazioni nella sua versione modificata e ha sollevato seri dubbi riguardo alla sua compatibilità con il mercato comune e con il funzionamento dell'accordo SEE. L'11 aprile 2002 la Commissione ha deciso, in conformità con l'articolo 6, paragrafo 1, lettera c), del regolamento sulle concentrazioni e l'articolo 57 dell'accordo SEE, di avviare un procedimento su questo caso.

(3) In seguito a un accurato esame del caso, la Commissione è ora giunta alla conclusione che la concentrazione proposta non creerebbe né rafforzerebbe una posizione dominante il cui effetto sarebbe un significativo impedimento della concorrenza nel mercato comune e del funzionamento dell'accordo SEE.

II. **LE PARTI**

(4) Carnival è un gruppo crocieristico attivo a livello mondiale a cui fa capo una vasta gamma di operatori, tra cui Carnival Cruise Lines («CCL»), Holland America Line («HAL»), Costa Crociere («Costa»), Cunard Line («Cunard»), Seabourn Cruise Line («Seabourn») e Windstar Cruises («Windstar»). Carnival gestisce circa 40 navi in varie aree geografiche del mondo.

(5) Anche POPC è un gruppo crocieristico attivo in tutto il mondo, con circa 20 navi gestite attraverso i seguenti operatori: Princess Cruises («Princess»), P & O Cruises, Swan Hellenic, Aida Cruises («Aida»), Arkona e A'Rosa. POPC opera anche nelle crociere fluviali. Di seguito, Carnival e POPC verranno denominate collettivamente «le parti» ([a]).

III. **L'OPERAZIONE E LA CONCENTRAZIONE**

(6) Il 16 dicembre 2001, Carnival ha annunciato un'offerta pubblica di acquisto unilaterale condizionata per l'acquisto di tutte le azioni di POPC, con la quale intende acquisire il 100 % di POPC. L'operazione notificata costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del regolamento sulle concentrazioni.

IV. **DIMENSIONE COMUNITARIA**

(7) Le imprese interessate hanno un volume d'affari mondiale combinato superiore a 5 miliardi di EUR ([5]) (Carnival: 4,05 miliardi di EUR; POPC: 2,62 miliardi di EUR). Ciascuna azienda registra un fatturato aggregato a livello comunitario superiore a 250 milioni di EUR (Carnival: [500-750] * (*) milioni di EUR; POPC: [500-750] * milioni di EUR). POPC deriva più di due terzi del proprio volume d'affari a livello comunitario dalla Gran Bretagna, mentre Carnival ha una diversa distribuzione delle attività. L'operazione notificata presenta perciò una dimensione comunitaria ai sensi dell'articolo 1, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni.

V. **PROCEDURA**

(8) Il 18 marzo 2002, la Commissione ha ricevuto dalla Gran Bretagna, in conformità con l'articolo 9, paragrafo 2, lettera a), del regolamento sulle concentrazioni, la richiesta di rinviare il caso, per la parte relativa al mercato dell'offerta di crociere turistiche nel Regno Unito, alle autorità britanniche competenti in materia di concorrenza. La Gran Bretagna riteneva che la concentrazione avrebbe rischiato di creare una posizione dominante in tale mercato. In seguito a questa richiesta di rinvio, il periodo per l'esame preliminare secondo l'articolo 10, paragrafo 1, del regolamento sulle concentrazioni è stato esteso da un mese a sei settimane.

([a]) Il termine «le parti» viene usato per ragioni di comodità nella stesura del documento: non implica che le parti abbiano trattato congiuntamente con la Commissione.

([5]) Volume d'affari calcolato in conformità con l'articolo 5, paragrafo 1, del regolamento sulle concentrazioni e con la nota della Commissione relativa alle modalità di calcolo del volume d'affari (GU C 66 del 2.3.1998, pag. 25). I dati relativi al volume d'affari anteriori al 1º gennaio 1999 sono stati calcolati sulla base dei tassi di cambio medi dell'ECU e quindi convertiti in euro con un rapporto uno a uno.

(*) Le parentesi quadre contrassegnate da un asterisco contraddistinguono informazioni confidenziali cancellate dal testo.

(9) L'11 aprile 2002, la Commissione ha deciso di aprire un procedimento in conformità con l'articolo 6, paragrafo 1, lettera c), del regolamento sulle concentrazioni, ritenendo che l'operazione sollevasse seri dubbi di compatibilità con il mercato comune, almeno sui mercati nazionali dell'offerta di crociere oceaniche in Gran Bretagna e Germania.

(10) Il 22 maggio 2002, la Commissione ha emanato una comunicazione a norma dell'articolo 18 del regolamento sulle concentrazioni (qui di seguito: «comunicazione delle obiezioni») nei confronti di Carnival. Carnival ha presentato una risposta alla comunicazione delle obiezioni il 18 giugno 2002 (qui di seguito: «la risposta di Carnival»). Il 3 giugno 2002, POPC ha presentato una propria risposta alla comunicazione delle obiezioni (qui di seguito: «la risposta di POPC»). Sia Carnival che POPC hanno comunicato al consigliere-auditore della Commissione prima del 7 giugno 2002 che non avrebbero esercitato il proprio diritto a un'audizione verbale formale.

(11) Il comitato consultivo ha discusso la bozza di decisione preliminare il 22 luglio 2002.

VI. **COMPATIBILITÀ CON IL MERCATO COMUNE**

A. *INTRODUZIONE*

(12) L'operazione riguarda la fornitura di crociere oceaniche per scopi turistici ([6]). Questa sezione descrive lo sviluppo storico del settore e alcune delle sue caratteristiche fondamentali.

A.1. ORIGINI DEL SETTORE

(13) L'odierno settore crocieristico è nato dalla trasformazione dei transatlantici da mezzi di trasporto a navi da crociera avvenuta a partire dagli anni '60. Il settore delle crociere si è espanso rapidamente nel corso degli anni '80, quando i più grandi operatori crocieristici hanno costruito «meganavi» e alcuni dei più piccoli hanno acquisito navi di seconda mano. A partire dalla metà degli anni '90, alcune grandi società crocieristiche hanno costruito navi «post-Panamax» di oltre 100 000 tonnellate, cosiddette perché troppo larghe per attraversare il Canale di Panama. Nel 2001, il settore delle crociere comprendeva circa 230 navi in tutto il mondo, un numero che secondo le previsioni dovrebbe salire a circa 260 nel 2003. Le navi non sono legate a particolari regioni o itinerari, possono spostarsi in tutto il mondo e vengono acquistate e noleggiate a livello internazionale.

(14) I quattro principali operatori crocieristici nel mondo sono Carnival, Royal Caribbean Cruise Line («RCCL»), POPC e il gruppo Star (che include Norwegian Cruise Line Limited («NCL»). In termini di dimensione della flotta, Carnival è il maggiore operatore con 43 navi, Royal Caribbean è al secondo posto con 23 navi, mentre il gruppo NCL/Asian Star e POPC seguono con 18 navi ciascuno. Carnival ha attualmente un ordine aperto per 12 navi la cui consegna è prevista per la fine del 2004. POPC ha un ordine in corso per cinque navi in consegna per la fine del 2004. RCCL ha in programma la consegna di cinque navi entro la fine del 2004; la sua flotta è la più giovane tra le navi da crociera (l'età media è di cinque anni) e comprende le navi più grandi del mondo (Voyager, Explorer e Adventure da 3 100 passeggeri ognuna). NCL/Star ha in corso un ordine per una sola nave.

(15) Nel 2001, circa 7 milioni di passeggeri delle crociere provenivano dal Nord America (il 72 % della domanda mondiale), 1,9 milioni (20 %) dall'Europa e 800 000 (8 %) dall'Asia. Negli Stati Uniti, le crociere hanno raggiunto una penetrazione molto più elevata che in Europa (USA: 2,2 %; Europa occidentale continentale: 0,4 %) ([7]).

(16) Negli ultimi anni, il settore delle crociere ha registrato indici di crescita molto più elevati rispetto a quelli di altre forme di turismo. Si prevede che questa crescita proseguirà più rapidamente in Europa rispetto agli Stati Uniti, con un livello generale compreso tra l'8 % e il 20 %.

(17) In Gran Bretagna, una parte importante di questa crescita è stata dovuta all'ingresso nel settore crocieristico di tour operator integrati verticalmente, iniziato nel 1994//95 con Airtours, seguita poco dopo da Thomson e, più recentemente, da First Choice. Insieme, queste società hanno trasportato circa un terzo dei passeggeri britannici delle crociere nel 2000.

([6]) Per quanto riguarda la consociata tedesca di POPC, il settore interessato comprende anche le crociere fluviali.
([7]) I dati si riferiscono al numero annuo di passeggeri delle crociere in rapporto al totale della popolazione. (G.P. Wild: Fleet Changes, pag. 56).

A.2. PRESENTAZIONE DELLE PARTI

(18) Carnival è stata fondata negli Stati Uniti nel 1972. I suoi marchi attuali sono CCL, Costa, HAL, Cunard, Seabourn e Windstar, gli ultimi due specializzati in crociere di lusso per la fascia alta del mercato. CCL offre crociere di stile americano. Carnival ha acquisito, insieme ad Airtours, il controllo congiunto di Costa nel giugno 1997, per poi acquisirne il controllo completo nel 2000. Costa è attiva principalmente in Europa sui mercati del Mediterraneo, dove la sua quota (in numero di passeggeri) è all'incirca del [50-60 %] * in Italia, del [35-45 %] * in Spagna e del [15-25 %] * in Francia. Costa rappresenta anche l'operatore principale di Carnival sul mercato tedesco. HAL, che offre crociere di stile americano, è stata acquisita da Carnival alla fine degli anni '80. CCL, Costa e HAL detengono quote relativamente piccole del mercato britannico. La presenza di Carnival su questo mercato si è rafforzata principalmente attraverso l'acquisizione di Cunard nel maggio 1998.

(19) L'altra parte interessata alla transazione, POPC, si è scissa da P & O Steam Navigation Company nell'ottobre 2000. L'azienda ha una lunga tradizione nelle crociere turistiche, che risale al XIX secolo. POPC opera con i marchi P & O Cruises, Princess, Swan Hellenic, Aida e A'Rosa e sta per lanciare in Gran Bretagna il nuovo marchio «Ocean Village», destinato a un segmento di clienti più giovane e «informale», che dovrebbe iniziare ad operare nel 2003. P & O Cruises, che offre crociere di stile inglese, è il marchio leader sul mercato britannico. Princess è attiva principalmente sul mercato nordamericano. POPC è entrata sul mercato crocieristico tedesco attraverso l'acquisizione di AIDA nel 1999 e di Seetours nel 2000.

(20) L'offerta di Carnival per POPC è in concorrenza con un'offerta rivale di Royal Caribbean. L'offerta di Royal Caribbean è stata esaminata dal Bundeskartellamt, che ha chiuso il caso l'8 gennaio 2002, e dall'OFT, che ha consigliato il rinvio alla commissione britannica competente in materia di concorrenza (UK Competition Commission). La relazione della UK Competition Commission, pubblicata il 19 giugno 2002, ha concluso che l'unione tra RCCL e POPC non avrebbe prodotto un impatto significativo sulla concorrenza. Entrambi gli accordi sono soggetti al controllo costante della FTC, l'autorità statunitense competente in materia di antitrust.

B. *I MERCATI RILEVANTI*

(21) La natura del prodotto offerto dalle parti e da altri operatori nei diversi paesi presenta caratteristiche differenti. Per chiarezza dell'esposizione, verrà presentata per prima la prova che ha condotto la Commissione a ritenere che i mercati geografici rilevanti siano quelli nazionali. Qui di seguito è riportata la descrizione dei mercati dei prodotti rilevanti.

B.1. I MERCATI GEOGRAFICI RILEVANTI

(22) Carnival ha indicato diversi aspetti che possono caratterizzare i mercati geografici rilevanti per le crociere come nazionali o internazionali.

(23) Per quanto riguarda gli argomenti a sostegno di un mercato «internazionale», Carnival […] * [indica] * che le navi non sono legate a determinate regioni o itinerari e possono spostarsi facilmente in tutto il mondo, che molte crociere oceaniche sono commercializzate a livello mondiale e si rivolgono a un mix internazionale di clienti e di lingue, che gli operatori crocieristici cercano di favorire un'atmosfera internazionale nelle crociere e che Internet offre la possibilità di «esplorare» diversi paesi per scegliere e acquistare le vacanze, incluse le crociere. [Carnival] * [indica] * inoltre che l'introduzione dell'euro rende più semplice per i clienti confrontare i prezzi e comprendere che le navi vengono acquistate e noleggiate in tutto il mondo su base internazionale.

(24) Per quanto riguarda gli aspetti a sostegno di un mercato geografico nazionale, [Carnival] * [fa] * riferimento alla diversità di tradizioni, gusti e preferenze nazionali in materia di vacanze (ad esempio, per quanto riguarda i periodi o le abitudini alimentari), alla diversità delle lingue, al marketing orientato al mercato nazionale, alle differenze tra i prezzi medi e alle sostanziali variazioni nella presenza sul mercato dei diversi tour operator e operatori crocieristici.

(25) Nella decisione n. IV/M.334 — Costa Crociere/Chargeurs/Accor ([8]), la Commissione ha concluso che «i mercati delle crociere e di altri pacchetti turistici hanno ancora un carattere prevalentemente nazionale».

(26) I risultati dell'indagine di mercato condotta dalla Commissione indicano che i mercati geografici rilevanti per le crociere oceaniche sono di natura nazionale, in virtù dei seguenti fattori:

a) La presenza sul mercato dei diversi operatori crocieristici varia in misura considerevole in ogni Stato membro. Ad esempio, nel 2000 Carnival deteneva una quota del [50-60 %] * del mercato passeggeri in Italia e dello [0-10 %] * in Gran Bretagna, mentre POPC deteneva una quota inferiore allo [0-5 %] * in Italia e del [15-25 %] * in Gran Bretagna.

b) La penetrazione delle crociere turistiche è diversa nei diversi Stati membri: nel 2000, la percentuale dei cittadini che ha effettuato una crociera è stata dell'1,25 % in Gran Bretagna, contro lo 0,4-0,5 % di Germania, Italia e Francia e una percentuale inferiore allo 0,2 % della Spagna.

c) I canali di distribuzione sono diversi nei vari Stati membri, poiché sia le agenzie specializzate in crociere che gli agenti di viaggio generici operano prevalentemente su base nazionale. Solo una piccola percentuale delle vendite viene effettuata via Internet e, tra i siti Internet che vendono crociere, molti operano in ambito nazionale. In Gran Bretagna, vi è una forte presenza di agenzie specializzate in crociere oltre alle agenzie di viaggi generiche.

d) Le attività di marketing e le promozioni vengono gestite solitamente a livello nazionale, in genere attraverso una consociata o un agente di vendita indipendente che ha la funzione di tener conto delle peculiarità nazionali. I contenuti e le modalità di presentazione delle promozioni vengono adattate in ogni Stato membro.

e) Le strategie di prezzo e i livelli dei prezzi sono diversi in ogni Stato membro. La Commissione ha riscontrato che le stesse crociere venivano vendute dagli operatori a prezzi diversi in base al paese in cui erano commercializzate.

f) Alcuni marchi sono commercializzati esclusivamente o prevalentemente in determinati Stati membri; ad esempio, Cunard e P & O Cruises si rivolgono al mercato britannico, mentre Aida e A'Rosa sono orientate particolarmente al mercato tedesco.

(27) La maggior parte degli argomenti esposti al considerando 26 sarebbe ugualmente applicabile se il mercato del prodotto includesse, oltre alle crociere oceaniche, anche altre forme di turismo. La conclusione che i mercati geografici rilevanti siano di natura nazionale rimarrebbe perciò la stessa anche se il mercato del prodotto rilevante fosse quello della fornitura di viaggi turistici, come indicato da Carnival (cfr. il considerando 29).

B.2. I MERCATI RILEVANTI DEL PRODOTTO

(28) Le parti operano nella fornitura di crociere oceaniche. Queste crociere comportano un viaggio con più pernottamenti a bordo di una nave intrapreso per scopi turistici in acque marittime.

B.2.1. ***Opinioni delle parti sul mercato del prodotto***

(29) Carnival ritiene che il mercato del prodotto appropriato sia quello della fornitura di viaggi turistici, che include una grande varietà di opzioni alternative. L'azienda sostiene che una crociera sia sostituibile con diversi altri tipi di vacanza, ad esempio un soggiorno in un club turistico o in un hotel con formula tutto compreso, un pacchetto viaggio, una settimana bianca o un tour in una località esotica.

([8]) GU C 204 del 28.7.1993, punto 19.5.

(30) L'azienda destinataria dell'operazione (POPC) esprime un'opinione simile ma non identica. Considera che le crociere oceaniche facciano parte di un mercato più vasto, ma non ritiene che siano in concorrenza con tutti gli altri tipi di turismo ([9]).

(31) L'indagine della Commissione ha evidenziato una serie di elementi che distinguono le crociere oceaniche da altre forme di turismo in Europa ([10]).

B.2.2. ***Crociere oceaniche e altre forme di turismo (terrestre)***

Caratteristiche delle crociere e impressioni dei clienti

(32) I clienti delle crociere oceaniche ([11]) acquistano un prodotto diverso da qualunque altro pacchetto turistico, che unisce in sé: a) l'esperienza del mare; b) l'esperienza di viaggiare da un luogo ad un altro in una sequenza di pernottamenti; c) la possibilità di non dovere rifare continuamente i bagagli; d) un'esperienza specifica di convivialità a bordo diversa dalle esperienze di gruppo sulla terraferma.

(33) Questi fattori si ritrovano nelle ragioni espresse dai consumatori per la scelta di una crociera, che sono specifiche per questo tipo di vacanza e la distinguono dalle altre forme di turismo, inclusi i pacchetti di viaggio alternativi. L'indagine della Commissione sul mercato ha integrato le informazioni rese disponibili dalle fonti del settore riguardo alle ragioni per cui i consumatori prenotano una crociera ([12]). Alla domanda sulle ragioni per cui i clienti scelgono una crociera, gli agenti di viaggio hanno indicato tre motivazioni principali che, nel loro insieme, si riferiscono in modo specifico alle crociere: 1) l'attrattiva dell'itinerario e della sequenza di destinazioni, 2) la formula «tutto compreso» dei servizi offerti a bordo della nave, e 3) il fatto che la crociera non richiede di disfare e rifare i bagagli per spostarsi da un luogo a un altro e rappresenta perciò una forma di turismo molto comoda. Nessun altro tipo di vacanza può combinare queste tre attrattive. Diverse delle altre ragioni citate non potevano essere ascritte alle crociere in modo esclusivo, ad esempio il prezzo, il rapporto qualità prezzo e il rapporto qualità soddisfazione.

(34) POPC dichiara che i tour in pullman e le vacanze itineranti su terra presentano alcune caratteristiche simili ([13]). POPC fa inoltre riferimento a una propria ricerca sui clienti da cui emerge che le ragioni più importanti per la scelta di una crociera sono i prezzi, gli itinerari, le occasioni speciali e il periodo dell'anno ([14]). L'argomento del prezzo è molto generico, come peraltro, nel contesto dei viaggi, la considerazione sul «periodo dell'anno». Il fatto che le crociere offrano un servizio per tutto l'anno le distingue in effetti da altri prodotti turistici più marcatamente stagionali. Le «occasioni speciali» possono rappresentare una caratteristica comune a diversi pacchetti turistici di fascia relativamente alta, ma possono anche costituire una caratteristica distintiva delle crociere rispetto a molte altre forme di vacanza. Infine, gli itinerari delle crociere possono essere considerati del tutto specifici di questo tipo di turismo, poiché è quasi impossibile riprodurli, o riprodurre l'esperienza ad essi associata, con mezzi di trasporto terrestri.

(35) La posizione di Carnival sulla potenziale distinzione tra le crociere e altri prodotti turistici in Gran Bretagna si basa su due studi, preparati da IRN Research ([15]) e Mintel ([16]).

([9]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.
([10]) Tuttavia, la Commissione non è stata in grado di raccogliere dati che consentano di eseguire prove quantitative sui limiti del mercato rilevante. In presenza di tali dati, è possibile svolgere prove empiriche, come lo SSNIP, per cercare di stabilire che tipo di reazione avrebbero i clienti in caso di cambiamento dei prezzi relativi dei prodotti in oggetto. SSNIP è l'acronimo di «small but significant non-transitory increase in price» (modesto, ma significativo aumento di prezzo non temporaneo).
([11]) In linea con i presupposti comuni dell'industria, il termine «crociere» si applica solo ai viaggi marittimi o fluviali che prevedono più pernottamenti e che hanno finalità di svago.
([12]) Cfr. G.P. Wild (International) Limited: Maritime Tourism Competing in a World Market, settembre 2000, pag. 71.
([13]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.
([14]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.
([15]) IRN Research, Investigation of Cruises in the UK Holiday Market, aprile 2002.
([16]) Mintel Consultancy, A report on the UK Cruise Sector, 10 aprile 2002.

(36) Mintel è stata incaricata da Carnival di valutare in che misura le crociere siano in concorrenza con le vacanze sulla terraferma, nonché di stabilire se operatori specializzati come Carnival siano in concorrenza con le crociere offerte dai tour operator (sul secondo aspetto, cfr. i considerando da 70 a 93). I dati raccolti da Mintel da una serie di fonti indicano che a) le crociere sono sempre più integrate in pacchetti vacanze che includono componenti sulla terraferma; b) l'età media dei clienti delle crociere tende a diminuire e le navi da crociera si stanno adattando alle esigenze di un pubblico più giovane; c) i prezzi delle crociere stanno diminuendo in termini reali; e d) i clienti delle crociere effettuano anche altri tipi di vacanze.

(37) La Commissione non ritiene il primo argomento indicativo del fatto che i componenti crocieristici e i componenti terrestri di tali vacanze rappresentino uno stesso mercato. La relazione tra i due aspetti potrebbe essere complementare anziché sostitutiva, nel qual caso la stessa prova potrebbe essere interpretata esattamente in senso contrario. Neppure l'età media dei clienti delle crociere, che sta scendendo piuttosto lentamente, dimostra l'esistenza di uno stesso mercato comprensivo sia delle crociere che del turismo a terra, poiché i profili dei clienti delle due forme di vacanza continuano a differire sensibilmente in termini di età (cfr. la tabella 1). I dati forniti da Mintel non indicano una discesa dei prezzi giornalieri. L'aumento della fascia di crociere con prezzo totale inferiore a 500 GBP rispetto a quella con prezzi compresi tra 500 e 1 000 GBP può essere attribuito all'aumento delle crociere di breve durata a cui la stessa Mintel fa riferimento, mentre le categorie di prezzo superiori presentano variazioni molto più limitate. La tabella 1 indica che i prezzi delle crociere tendono ancora ad essere sostanzialmente diversi da quelli degli altri tipi principali di vacanze. Infine, la stessa Mintel riconosce che le abitudini vacanziere dei clienti delle crociere differiscono sostanzialmente da quelle della media della popolazione, poiché i clienti che scelgono le crociere tendono a effettuare più vacanze nel corso dell'anno. Il fatto che tali altre vacanze siano crociere o meno non è rilevante al fine di stabilire se le crociere oceaniche e le altre vacanze su terraferma appartengano allo stesso mercato, poiché i diversi modi in cui le persone trascorrono il proprio tempo libero e spendono il proprio reddito disponibile devono essere considerati complementari. La Commissione non ritiene perciò che questa prova sia convincente in termini di definizione del mercato.

(38) Le conclusioni di IRN Research segnalano un notevole interscambio tra le vacanze su terra e le crociere e indicano che entrambe possano essere considerate appartenenti allo stesso mercato. IRN ha raggiunto questa conclusione dopo aver analizzato le impressioni e le preferenze dei clienti e i dati sulle tendenze più generali del settore. IRN osserva, in particolare, che il 64 % degli adulti la cui ultima vacanza è stata una crociera aveva preso in considerazione una vacanza a terra ([17]). Sfortunatamente, dai risultati presentati non è possibile stabilire se la scelta della crociera fosse scaturita da un confronto attivo dei prezzi, degli itinerari, ecc., o se la decisione della crociera fosse stata presa prima di acquisire informazioni più dettagliate.

(39) L'opinione di Preussag (proprietaria di TUI, Thomson e Hapag Lloyd) è rilevante, poiché l'azienda ha un'ampia conoscenza del mercato generale delle vacanze e attraverso Thomson e Hapag Lloyd fornisce crociere sia in Gran Bretagna che in Germania. Preussag sostiene che una delle caratteristiche distintive del settore crocieristico sia la forte sottolineatura del carattere di gruppo della crociera, che rende più importanti i fattori sociali. Alcuni gruppi sociali preferiscono frequentare persone di estrazione simile. In questi casi, assume particolare importanza l'elemento della convivialità. Preussag indica anche altri elementi, già citati al considerando 32 come caratteristiche obiettive della crociera, come importanti nel determinare la preferenza dei clienti per questa specifica forma di vacanza (la comodità degli spostamenti, la possibilità di non disfare e rifare i bagagli, il viaggio per mare).

(40) La Commissione ritiene che la scelta di una crociera oceanica sia il risultato delle informazioni richieste dai clienti nel rivolgersi agli agenti di viaggio. Quando i clienti contattano un'agenzia di viaggi, possono richiedere varie informazioni su differenti tipi di vacanze. Ad esempio, possono richiedere sia brochure sulle crociere che brochure sui pacchetti di viaggio all'estero e quindi decidere quale tipo di vacanza effettuare. Per esaminare questo aspetto, la Commissione ha richiesto agli agenti di viaggio di indicare quali informazioni avessero richiesto originariamente i clienti che alla fine hanno deciso di prenotare una crociera. I risultati indicano che solo pochi dei clienti che hanno scelto una crociera avevano inizialmente richiesto una brochure su pacchetti viaggio all'estero. Quasi tutti i clienti che hanno acquistato una crociera avevano richiesto specificatamente brochure sulle

([17]) Date le dimensioni ridotte del campione, IRN ha successivamente confermato che il valore «reale» di questa stima poteva collocarsi tra il 50 % e l'80 %.

crociere. Ciò indica che la decisione di andare in crociera era stata presa già prima di rivolgersi all'agente di viaggio.

(41) I risultati a cui si fa riferimento al considerando 40 sono stati suffragati dalle informazioni fornite da RCCL ([18]), che ha commissionato un sondaggio per stabilire se le persone che avevano effettuato una crociera negli ultimi cinque anni avessero considerato originariamente altri tipi di vacanza ([19]). Dal sondaggio è emerso che meno di una persona su cinque (18 %) tra i clienti delle crociere aveva valutato la possibilità di fare un altro tipo di vacanza. Questa percentuale è risultata simile tra gli acquirenti di crociere premium e tra quelli di crociere offerte dai tour operator. Purtroppo i ricercatori non hanno chiesto agli intervistati se avrebbero considerato un'alternativa nel caso in cui i prezzi tra la crociera e le offerte alternative fossero stati differenti.

(42) Questi risultati sono in linea con il progetto svolto negli Stati Uniti, il Nationwide Tracking Survey, che ha raccolto informazioni sulle persone che avevano effettuato una crociera nei 12 mesi precedenti. Da questo sondaggio è emerso che l'85 % dei clienti delle crociere aveva già deciso di fare questo tipo di vacanza prima di contattare l'agente di viaggio ([20]). Ciò indica che esiste un basso livello di concorrenza e sostituibilità tra le crociere e altre forme di vacanza nel momento in cui i clienti contattano gli agenti di viaggio.

Gruppi di clienti

(43) Il mix sociale è una caratteristica distintiva importante delle crociere. Le caratteristiche demografiche dei clienti rappresentano perciò elementi importanti per determinare la struttura della domanda di crociere oceaniche. La distribuzione demografica dei clienti delle crociere è sensibilmente diversa rispetto a quella di altri gruppi di clienti.

(44) Benché le caratteristiche demografiche del settore crocieristico stiano cambiando, il tipico cliente della crociera ha ancora un'età molto più avanzata ed è economicamente più agiato rispetto agli acquirenti di pacchetti viaggi all'estero su terra. Secondo una relazione ([21]), «il cliente medio di una vacanza "tutto compreso" ha un'età compresa tra i 20 e i 34 anni, appartiene al gruppo sociodemografico C1 o C2 ([22]) e ha un lavoro a tempo pieno. La distribuzione sembra essere pressoché uguale tra i sessi e tra persone sposate e non». In contrasto con questi risultati, l'età media dei passeggeri britannici di crociere nel 2000 è stata di 53,9 anni, solo il 9 % di questi passeggeri avevano meno di 35 anni e il 78 % era al di sopra dei 45 anni ([23]).

(45) Un sondaggio condotto in Gran Bretagna sulle vacanze effettuate all'estero nel 1999 ([24]) conferma le principali distinzioni demografiche tra le persone che effettuano una crociera e quelle che scelgono vacanze interamente all'estero o con formula «tutto compreso». Le informazioni risultanti sono riassunte nella tabella 1. Appare chiaramente che il cliente tipico delle crociere è diverso rispetto alla media delle persone che scelgono vacanze interamente all'estero, alla media dei clienti delle vacanze all'estero «tutto compreso» e alle persone che effettuano vacanze in luoghi lontani in termini di età (più vecchi), composizione familiare (meno bambini), classe sociale (superiore), occupazione (pensionati) e reddito (più elevato).

([18]) Relazione su un secondo sondaggio commissionato da RCCL a Conquest Research, presentata l'8 luglio 2002.
([19]) I ricercatori hanno effettuato oltre 1 000 interviste su un campione che ritengono altamente rappresentativo.
([20]) Questo dato si riferisce in modo specifico al Nationwide Tracking Survey condotto per la Holland America Line nel giugno 2000.
([21]) The Mintel Group: All Inclusive Holidays, Leisure Intelligence, agosto 2001, pag. 8.
([22]) Queste categorie indicano lo status sociale (Social Grade). Questa classificazione socio-economica viene utilizzata nel settore del marketing e delle ricerche di mercato in Gran Bretagna, in genere per l'analisi delle abitudini di spesa e delle attitudini dei consumatori. Le categorie sono definite come segue: A — Professionista (non manuale); B — Manager di medio livello (non manuale); C1 — Tutti gli altri lavoratori non manuali; C2 — Tutti i lavoratori manuali qualificati; D — Tutti i lavoratori manuali parzialmente o non qualificati ed E — Disoccupati, beneficiari di sussidio.
([23]) Cruise Information Service, Passenger Shipping Association, Annual Cruise Review 2000 (GB ed Europa), pag. 9.
([24]) The NOP Holiday Survey, 1999, NOP Research Group Limited.

Tabella 1 — Caratteristiche demografiche per tipo di vacanza

		Solo crociere	Interamente all'estero	Tutto compreso	Destinazioni lontane
Età	16-34 anni	12 %	32 %	33 %	34 %
	35-54 anni	32 %	38 %	38 %	32 %
	Oltre 55 anni	56 %	29 %	29 %	33 %
Bambini in vacanza		4 %	24 %	27 %	24 %
Bambini in casa		15 %	26 %	27 %	24 %
Classe sociale	A, B	52 %	29 %	27 %	27 %
	C1, C2	42 %	55 %	55 %	59 %
	D, E	6 %	15 %	18 %	13 %
Occupazione	Occupati a tempo pieno	19 %	38 %	40 %	33 %
	Pensionati	42 %	22 %	22 %	25 %
Reddito familiare	< 9 500 GBP	1 %	16 %	17 %	17 %
	9 500-25 000 GBP	45 %	41 %	45 %	43 %
	25 000-50 000 GBP	46 %	30 %	29 %	26 %

Fonte: NOP.

(46) POPC ha presentato uno studio preparato da [lo studio commissionato da POPC] * che esamina la domanda effettiva e potenziale di crociere in Gran Bretagna nel 2001. Lo studio [commissionato da POPC] * analizza in primo luogo la composizione demografica generale dei clienti che scelgono una crociera, di quelli che la prenderebbero in considerazione e di quelli che non farebbero mai una vacanza di questo tipo. I risultati confermano le caratteristiche che sono state descritte ai considerando [43-45 precedenti], in particolare il fatto che gli acquirenti delle crociere viaggiano meno con i figli ([25]).

Prezzi

(47) Le parti sostengono che i prezzi delle crociere sono simili a quelli di altri prodotti con destinazioni a terra.

(48) La tabella 2 confronta la spesa media giornaliera dei clienti britannici nelle vacanze «tutto compreso», nelle vacanze indipendenti e nelle vacanze con destinazioni lontane con quelli delle crociere oceaniche. Dai dati emerge che la spesa media giornaliera per le crociere è oltre due volte superiore alla spesa media giornaliera effettuata nelle vacanze all'estero «tutto compreso» (ad esempio, i pacchetti viaggio all'estero), nelle vacanze in paesi lontani e nelle vacanze indipendenti all'estero.

([25]) [Riferimento allo studio commissionato da POPC]*.

Tabella 2 — Prezzi medi giornalieri: crociere e altre vacanze, 1999

	Vacanze all'estero "tutto compreso"	Vacanze all'estero indipendenti	Vacanze in luoghi lontani	Solo crociere
Spesa totale per la vacanza (in GBP) ([26])	514	455	928	887
Durata media (in giorni) ([27])	10,4	12,1	18,9	9,3
Spesa giornaliera (in GBP)	49,4	37,6	49,1	95,3

Fonte: NOP Consumer 1999.

([26]) NOP Consumer: The NOP Holiday Survey, 1999, sezione 3, pagg. 172, 173, 177.

([27]) NOP Consumer: The NOP Holiday Survey, 1999, sezione 3, pag. 8 e pag. 12.

(49) La tabella 2 mostra anche che, in termini di spesa totale, solo le vacanze in paesi lontani si avvicinano alle crociere oceaniche. La ragione è che tali vacanze hanno una durata media notevolmente superiore.

(50) Carnival ha presentato una serie di dati diretti a dimostrare l'equivalenza tra i prezzi delle vacanze a terra e quelli delle crociere. Molte di queste informazioni si riferiscono a esempi isolati di vacanze, in crociera e non, che Carnival considera alternativi e che presentano prezzi simili.

(51) Sia Carnival che POPC hanno presentato la relazione «Turning the Tide» ([28]), redatta dal Cruise Information Service per conto della Passenger Shipping Association, l'organizzazione del commercio britannica degli operatori crocieristici. Questa relazione ha lo scopo di dimostrare l'equivalenza tra i prezzi delle crociere e quelli di altri tipi di vacanza. Solo uno dei cinque prodotti esaminati è una crociera premium; le altre sono una crociera fluviale, due crociere economiche (una di Thomson e una di Royal Olympic) e una crociera di lusso (vedere i considerando 100 e 102). Vale la pena di osservare che la crociera premium presentata non è tipica, poiché la sua durata è solo la metà della durata media delle crociere effettuate dalla stessa nave.

(52) Carnival ha evidenziato una serie di vacanze premium (a quattro stelle) che sono potenzialmente sostitutive delle crociere oceaniche. Le prove fornite dagli operatori che offrono vacanze a terra con formula «tutto compreso» non confermano la tesi che queste vacanze appartengano allo stesso mercato rilevante delle crociere oceaniche. Ad esempio, Carnival cita un operatore di vacanze con formula «tutto compreso» sostenendo che i suoi prodotti sono sostituibili alle crociere oceaniche. Tale operatore si considera esplicitamente un fornitore di vacanze di lusso con formula «tutto compreso» e ritiene che i suoi clienti potrebbero considerare le crociere oceaniche un'alternativa equivalente solo «in misura limitata». La stessa opinione è stata sostenuta da una società che offre vacanze con formula «tutto compreso» di fascia più bassa. Questo secondo operatore ritiene che i clienti «non sceglierebbero, o lo farebbero solo in una percentuale trascurabile» le crociere oceaniche per ragioni di prezzo, indicando che l'intercambiabilità dei prezzi tra le vacanze a terra «tutto compreso» e le crociere oceaniche è piuttosto scarsa.

Marchi, marketing e distribuzione

(53) Benché diversi tour operator che offrono vacanze a terra abbiano iniziato in Gran Bretagna ad offrire crociere nel segmento delle vacanze economiche (vedere i considerando 70-93), la grande maggioranza degli operatori crocieristici che offrono crociere in Gran Bretagna è specializzata e non offre altre forme di vacanza (a terra). In generale, perciò, i marchi con cui si vendono le crociere in Gran Bretagna sono marchi specializzati, mentre l'estensione di altri marchi nel settore delle crociere non è la caratteristica predominante del settore. La stessa cosa avviene in Germania, dove i marchi con cui si vendono le crociere sono specializzati in questo segmento. Alcuni esempi di questi marchi specializzati attivi in Germania sono Aida e A'Rosa di POPC.

([28]) Passenger Shipping Association/Cruise Information Service: Turning the Tide; maggio 2002.

(54) Ciò nonostante, in Gran Bretagna viene praticata una certa estensione di alcuni marchi di fascia alta, ad esempio «Disney», «Club Med» e «Radisson» (Radisson Seven Seas Cruises), o di marchi come Saga e Page & Moy. Complessivamente, questi marchi assorbono meno del 10 % del mercato delle crociere effettuate in Gran Bretagna.

(55) Vi sono alcune analogie tra il marketing delle crociere oceaniche e quello di altri prodotti di vacanza. Ad esempio, entrambi vengono pubblicizzati per mezzo di brochure e venduti attraverso agenti di viaggio. Tuttavia, la maggior parte delle crociere oceaniche viene pubblicizzata in brochure specializzate. In Gran Bretagna esistono anche numerose agenzie di viaggi indipendenti attraverso le quali viene venduta una percentuale rilevante delle crociere oceaniche.

Modelli di prenotazione dei clienti

(56) I dati indicano che i modelli di prenotazione, diversamente da quanto sostenuto dalle parti, non sono pienamente confrontabili. Le tabelle 3a e 3b riassumono i dati del sondaggio NOP 1999 in relazione ai modelli di prenotazione di diversi gruppi di clienti. Tali dati indicano differenze importanti sia per quanto riguarda le modalità e i canali di prenotazione (di persona, per telefono), sia per quanto riguarda l'agente utilizzato (agente di viaggio, tour operator, operatore crocieristico).

Tabella 3a — Modalità di prenotazione

Modalità di prenotazione	Tutto compreso	Indipendenti	Destinazioni lontane	Solo crociere
Di persona	55	35	48	30
Per telefono	34	41	41	53
Altri metodi	11	24	11	17

Fonte: NOP Consumer, 1999; pagg. 112-117, 130-132.

Tabella 3b — Canale di prenotazione

Canale di prenotazione	Tutto compreso	Indipendenti	Destinazioni lontane	Solo crociere
Agente di viaggio (di persona o per telefono)	57	15	53	26
Tour operator	19	18	23	34
Operatore navale/crocieristico (di persona o per telefono)	1	8	3	15
Compagnia aerea	2	—	4	—
Internet	2	15	1	2

Fonte: NOP Consumer, 1999; pagg. 112-117, 130-132.

Opinioni degli agenti di viaggio e dei concorrenti

(57) Secondo l'indagine di mercato della Commissione, la grande maggioranza degli agenti di viaggio considera le crociere oceaniche appartenenti a un mercato di prodotti diverso rispetto alle altre forme di vacanza. Gli agenti di viaggio negano inoltre la possibilità che solo categorie specifiche di crociere oceaniche, ad esempio quelle del segmento premium, appartengano allo stesso mercato di prodotti di altri tipi di vacanza.

(58) I concorrenti delle parti hanno espresso opinioni diversificate. Alcuni operatori, in particolare tour operator britannici integrati verticalmente che offrono crociere, considerano le crociere oceaniche un segmento di un mercato più vasto. La maggior parte dei concorrenti più vicini delle parti, sia a livello mondiale che in Europa, ritiene tuttavia che le crociere oceaniche rappresentino almeno un mercato del prodotto distinto.

(59) I concorrenti hanno dichiarato alla Commissione che i loro prezzi, sia strategici che — a maggior ragione — tattici, tengono conto solo dei prezzi degli altri operatori e non di quelli degli altri tipi di vacanza disponibili per i clienti.

Prova empirica dell'impatto di nuove capacità sui rendimenti

(60) Alla Commissione sono state presentate due relazioni di consulenti che esaminano il rapporto tra i rendimenti derivanti dalle crociere, gli aumenti di capacità e le conclusioni delle parti riguardo alla definizione del mercato del prodotto.

(61) Una è stata preparata da NERA Economic Consulting per conto di POPC ([29]) e mostra i rendimenti di POPC ([30]) ricavati dalle crociere, analizzandoli nel contesto della capacità complessiva offerta in Gran Bretagna da POPC e da altri operatori crocieristici, in particolare alla luce del significativo aumento di capacità offerto dai tour operator dal 1995. La conclusione principale evidenziata da NERA è che i rendimenti di POPC sono rimasti sostanzialmente costanti nel tempo nonostante un significativo aumento della capacità. Questo risultato è pressoché identico per le crociere dirette ai Caraibi, alle isole dell'Atlantico e nel Mediterraneo.

(62) Secondo NERA, il corollario è che il forte aumento delle vacanze in crociera è avvenuto a spesa di altri tipi di vacanza, e che l'assenza di «forti riduzioni dei rendimenti a fronte di un importante aumento della capacità è difficilmente conciliabile con la tesi che le vacanze in crociera rappresentino un mercato del prodotto separato». NERA conclude perciò che, poiché i rendimenti non hanno subito variazioni dovute alle nuove capacità introdotte, le crociere possono essere considerate una parte del mercato più vasto delle vacanze.

(63) Questa conclusione non è tuttavia l'unica possibile. In particolare, mentre il fatto che i rendimenti di POPC non abbiano subito variazioni a seguito del significativo aumento della capacità sarebbe in linea con la tesi che il mercato rilevante sia quello generale delle vacanze (ed è per questa ragione che l'impatto dell'aumento della capacità è stato relativamente molto ridotto), lo stesso fatto sarebbe anche conciliabile con il fatto che le crociere premium della seconda metà degli anni '90 abbiano rappresentato un mercato distinto da quello delle crociere economiche (questo spiegherebbe perché l'aumento di capacità nel mercato di fascia bassa non abbia prodotto effetti nel segmento premium). Sono possibili anche altre spiegazioni, e vale la pena di osservare che NERA commenta queste conclusioni riconoscendo che lo studio non contiene informazioni sugli spostamenti della domanda. NERA conclude che «non sono disponibili dati sufficienti — ad esempio sugli spostamenti della domanda — per consentire di trarre conclusioni definitive sulla definizione del mercato» ([31]). Su questa base, i risultati presentati risultano poco adatti a trarre conclusioni definitive sulla definizione del mercato.

(64) Carnival ha presentato un documento preparato da Margaret E. Guerin-Calvert e Janusz Ordover ([32]) (il «documento Ordover») che trae conclusioni analoghe a quelle di NERA, anche se in questo caso le informazioni si riferiscono al mercato statunitense. Il documento Ordover analizza i dati di cinque navi operanti nei Caraibi, esaminando l'ipotesi che, se le crociere rappresentassero un mercato

([29]) NERA Economic Consulting «POPC/RCCL — Analysis of cruise yields and capacity by Destination», 2 aprile 2002.
([30]) In questo studio, i rendimenti sono definiti come la media (ponderata) dei ricavi ottenuti dai biglietti per giorno letto passeggero in tutte le crociere di POPC dirette a una determinata destinazione durante un mese specifico.
([31]) NERA Economic Consulting «POPC/RCCL — Analysis of cruise yields and capacity by Destination», 2 aprile 2002, pag. 12.
([32]) Margaret E. Guerin-Calvert and Janusz Ordover «Profits and prices in evaluation of capacity expansion», 27 giugno 2002.

rilevante distinto, un aumento significativo della capacità del settore potrebbe essere assorbito solo a spese di una forte diminuzione dei profitti ([33]). Il documento Ordover ha esaminato i profitti e le capacità negli anni 1995-2001 per cinque navi di Carnival che hanno operato nei Caraibi per la maggior parte o per tutto il periodo in oggetto.

(65) La conclusione del documento Ordover è che una significativa espansione della capacità nei Caraibi ha prodotto solo un effetto modesto sui profitti e sui prezzi. Gli autori concludono che «sarebbe difficile credere che un tale volume di capacità possa essere stato assorbito nel mercato delle sole crociere ai Caraibi senza una sostanziale diminuzione dei profitti» e che i risultati sono «compatibili con la tesi di un mercato rilevante più vasto» ([34]).

(66) Come nel caso dello studio NERA, il documento Ordover è criticabile in quanto esamina solo le variazioni sul fronte dell'offerta. In particolare, le conclusioni raggiunte sono pregiudicate dal fatto che l'introduzione di nuove capacità è accompagnata da azioni degli operatori crocieristici dirette a spostare la domanda verso le crociere. Ad esempio, le informazioni fornite da Carnival riguardo alle spese di marketing negli Stati Uniti indicano che l'azienda ha aumentato considerevolmente le proprie spese di marketing nel periodo esaminato. Nel 2001, le spese di marketing di Carnival sono state […] * superiori rispetto al 1995. Solo nel periodo tra il 1998 e il 1999, Carnival ha aumentato le proprie spese di marketing del […] *. Tali costi di marketing non sono stati presi in esame nell'analisi dei rendimenti, perciò l'ipotesi che i rendimenti non abbiano subito variazioni potrebbe non essere del tutto fondata. In secondo luogo, è chiaro che Carnival stesse investendo forti somme nel tentativo di spostare la domanda. In mancanza di maggiori informazioni su tali mutamenti della domanda, non è possibile avvalersi delle informazioni sugli effetti dei cambiamenti nell'offerta sui rendimenti per trarre conclusioni sull'estensione del mercato del prodotto rilevante.

(67) La Commissione non ritiene perciò che le conclusioni raggiunte da NERA e da Guerin-Calvert/Ordover forniscono una prova affidabile del fatto che le crociere rappresentino una parte di un mercato del prodotto più vasto. Lo studio NERA è rilevante anche per quanto riguarda la distinzione tra crociere premium ed economiche (cfr. i considerando 69-98).

Conclusione

(68) Alla luce di quanto esposto, la Commissione conclude che i mercati dei prodotti rilevanti a livello nazionale siano i mercati della fornitura di crociere oceaniche. Questa conclusione si applica indipendentemente dal fatto che le crociere oceaniche premium siano considerate in relazione all'impatto competitivo esercitato dalle vacanze a terra della stessa categoria oppure in relazione all'impatto competitivo esercitato da un gruppo più vasto di prodotti per vacanze a terra.

B.2.3. ***Crociere premium e crociere di tour operator (economy) in Gran Bretagna***

(69) Il mercato britannico delle crociere presenta una serie di caratteristiche specifiche e in particolare ha visto la nascita tra il 1995 e il 1999 di un tipo speciale di crociere offerte dai tour operator nazionali, che hanno reso necessario esaminare se le crociere premium possano essere considerate appartenenti a un mercato rilevante diverso da quello delle crociere di classe economy. In effetti l'opinione della Commissione, quando ha emanato la comunicazione delle obiezioni, era che in Gran Bretagna esistesse un mercato rilevante separato per le crociere premium. L'analisi seguente presenta i risultati delle considerazioni della Commissione fatte alla luce delle risposte ricevute in seguito alla comunicazione delle obiezioni.

([33]) Gli autori hanno raccolto i dati sui costi delle navi nel periodo 1995-2001 per Carnival Cruise Lines. Sono state presentate due forme di misurazione del profitto: i profitti lordi (ricavi ottenuti dai passeggeri delle navi meno i costi di vendita) e i profitti operativi lordi, dai quali vengono dedotti anche i costi delle spese di esercizio.

([34]) Documento Ordover, sezione II.

Caratteristiche dei prodotti e percezioni dei consumatori

(70) All'interno del mercato generale delle crociere oceaniche in Gran Bretagna è possibile distinguere tre segmenti: lusso, premium ed economy. Per quanto riguarda le crociere di lusso, cfr. i considerando 101 e 102.

(71) Le crociere premium ed economy sono prodotti con molte caratteristiche in comune. Esiste tuttavia una serie di differenze che distinguono i due tipi di offerta. Ad esempio, vi sono alcune disparità nell'«hardware» utilizzato (cioè nelle navi — quelle usate per le crociere premium tendono ad essere più nuove e con strutture migliori) e/o nel «software», che include la qualità del servizio; ad esempio, le crociere premium tendono ad offrire un rapporto più elevato tra personale e clienti ([35]) e offrono generalmente un ambiente più formale o elegante. Vi sono anche differenze nel modo in cui vengono marchiate, commercializzate e distribuite le offerte economy, che si riflettono nelle differenze di prezzo osservabili tra le crociere premium e quelle economy.

(72) È anche chiaro, tuttavia, che per ognuno dei fattori citati al considerando 71 esistono varie gradazioni a livello di qualità all'interno di ognuno dei segmenti. Ad esempio, all'interno del segmento premium vi sono alcuni marchi, come Cunard, che offrono un prodotto molto formale, mentre altri, come RCI, offrono e commercializzano un tipo di servizio molto più disinvolto, con meno attenzione per i riti formali tradizionalmente associati alle crociere di qualità premium, come la «cena del capitano». Allo stesso modo, in termini di flotta utilizzata, alcuni operatori di crociere premium cercano di usare solo navi molto moderne, mentre altri, come Saga, usano navi più vecchie di quelle usate da alcuni degli operatori di crociere economy.

(73) Questi fattori si riflettono in alcune, ma non in tutte, le prove presentate alla Commissione per indicare le percezioni dei consumatori riguardo alle diverse compagnie di crociera. POPC ha presentato alla Commissione europea i risultati di un sondaggio sull'immagine delle compagnie di crociera ([36]) che poneva ai consumatori una serie di 19 domande sulle loro opinioni riguardo agli operatori crocieristici. L'analisi della Commissione su queste informazioni indica che i clienti hanno una percezione simile dei diversi operatori di crociere premium (P & O Cruises, Princess, Cunard, RCI) e una percezione altrettanto simile di Thomson ed Airtours, ma rivelano invece differenze di percezione nel confronto tra gli operatori premium e gli operatori economy.

(74) Il lavoro di consulenza svolto da IRN Research per conto di Carnival non conferma questa distinzione. IRN ha evidenziato che esiste un'analogia molto forte tra le ragioni per cui le persone prenotano una crociera con un operatore specializzato e quelle per cui scelgono una crociera di un tour operator ([37]). Occorre osservare che molti dei risultati sono basati su campioni di meno di 100 risposte, che presentano perciò un'affidabilità statistica limitata.

(75) Con un'angolazione leggermente diversa, POPC ha presentato un sondaggio svolto nell'agosto 2001 («sondaggio sui clienti») con cui cerca di dimostrare che i propri passeggeri prendono in considerazione anche una grande varietà di operatori crocieristici alternativi, inclusi i tour operator. Con riferimento al sondaggio sui clienti, POPC osserva [riferimento alla memoria di POPC] * che il [15-25 %] * degli intervistati che aveva preso in esame una brochure o aveva visitato il sito Web di P & O Cruises aveva anche esaminato una brochure o il sito Web di Airtours. Inoltre, POPC si dichiara convinta che, quando Thomson ha iniziato ad offrire crociere nel 1996, il [15-35 %] * dei suoi passeggeri aveva già effettuato una crociera POPC. Secondo POPC, questo risultato indica che le crociere dei tour operator britannici («TOC») sono in concorrenza diretta con quelle di POPC ([38]).

([35]) A questo riguardo, un concorrente ha fornito una documentazione dimostrante la considerevole differenza tra i livelli di servizio (misurati in numero di persone dello staff) sulla stessa nave prima e dopo la conversione in un prodotto TOC. L'organico è stato ridotto del 18 %.

([36]) Queste informazioni sono state presentate anche alla UK Competition Commission e fanno parte della sua relazione. Non sono tuttavia accessibili pubblicamente.

([37]) Nella risposta del 26 giugno 2002, i dati relativi agli operatori crocieristici e ai tour operator sono correlati positivamente con un coefficiente superiore allo 0,9.

([38]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.

(76) POPC ha anche presentato una documentazione per dimostrare che, oltre a monitorare regolarmente le brochure di tutti gli operatori crocieristici, incluse quelle di Airtours e Thomson, essa esamina anche la qualità delle attività dei concorrenti inviando alcuni dei propri dipendenti in vacanza con gli altri operatori, inclusi i tour operator britannici, per condurre studi di benchmarking. POPC sostiene che questo dimostri la sua considerazione delle attività degli altri operatori come vincolante per il proprio comportamento competitivo e che non sussistano le basi per definire un mercato di prodotti rilevante che comprenda solo alcuni degli operatori crocieristici ([39]).

(77) Le testimonianze riguardanti le caratteristiche dei prodotti e le percezioni dei clienti sono perciò disomogenee. Alcune evidenziano le differenze tra i prodotti premium e quelli economy, mentre altre sembrano indicare che una linea di demarcazione tra questi segmenti sia molto sfumata.

Prezzi delle crociere premium e delle crociere economy

(78) Se vi fosse una chiara distinzione tra crociere premium ed economy, essa si rifletterebbe probabilmente in una differenza di prezzo ([40]). Tuttavia, l'esistenza di un continuum di prezzi indicherebbe l'assenza di una chiara distinzione nel rapporto qualità/prezzo tra le crociere premium e quelle economy e che, perciò, entrambe apparterrebbero allo stesso mercato del prodotto rilevante. La Commissione ha perciò cercato di stabilire se esista una tale differenza netta, non solo in termini di prezzi medi, ma se esista anche un continuum di prezzi tra l'estremo superiore delle offerte economy e l'estremo inferiore delle offerte premium.

(79) POPC ha presentato uno studio, condotto da RBB Economics, che sostiene l'esistenza di un continuum di prezzi tra le TOC e altre crociere offerte ai clienti britannici. La metodologia di RBB Economics si basa sul confronto tra i prezzi medi di determinati tipi di cabine (suite/premier, interna ed esterna), ponderata in base al numero di cabine disponibili per ogni fascia di prezzo, per una serie di crociere TOC e premium offerte sul mercato britannico. Lo studio ha preso in esame una gamma di crociere di diversa categoria, dalle premium di fascia alta alle economy di fascia inferiore, e riporta tabelle e diagrammi sui prezzi delle crociere che mostrano una sovrapposizione tra i prezzi delle crociere dei tour operator e quelli delle crociere premium. Eseguendo un'analisi più approfondita dello studio, si osserva che i prezzi confrontati si riferiscono a crociere: i) di diversa durata ([41]); ii) con itinerari sostanzialmente differenti ([42]); iii) con distanze differenti dai porti di partenza (crociere con partenza in aereo, crociere con partenza dalla Gran Bretagna); iv) basate su un concetto differente della formula «tutto compreso» (che non sempre include le mance e/o le bevande) e v) presentate in diverse edizioni delle brochure (in questo modo è improbabile che uno sconto offerto nella prima edizione di una brochure per un dato prodotto sia ancora disponibile al consumatore nel momento in cui consulta gli sconti di un altro prodotto nella terza edizione della brochure).

(80) Perché un continuum sia significativo, è necessario che rifletta le scelte disponibili ai consumatori. Ad esempio, il fatto che le crociere di 14 giorni abbiano un prezzo giornaliero inferiore rispetto a quelle di 7, non le rende alternative molto simili per i consumatori; allo stesso modo è improbabile che un aumento di prezzo in una determinata crociera di 7 giorni possa indurre i clienti a preferire una crociera di 14 giorni dal costo notevolmente superiore. Allo stesso modo, non è corretto combinare edizioni differenti delle brochure nelle osservazioni sui prezzi, poiché in questo modo non è possibile rendere conto delle scelte operabili dai consumatori in un determinato momento. Per questa ragione, la Commissione ha esaminato solo i prezzi riferiti alla «stessa edizione». Dall'esame è emerso che le durate delle crociere non erano facilmente adattabili al formato dei 14 giorni, poiché le crociere effettive presentavano durate variabili dai 10 ai 16 giorni. POPC ha fornito i prezzi giornalieri calcolati su base ponderata sia per i prezzi di listino che per i prezzi scontati indicati nelle

([39]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.
([40]) È naturalmente possibile che due prodotti con prezzi molto diversi siano in concorrenza l'uno con l'altro. Tuttavia, date le analogie tra la natura delle crociere premium e quella delle crociere economy, è legittimo supporre che, quanto più i prezzi sono vicini, tanto più è probabile che esista un rapporto competitivo diretto tra i due segmenti.
([41]) In prevalenza, crociere di 7 e 14 giorni vengono mescolate con offerte di 10, 12 e 16 giorni.
([42]) Crociere nel Mediterraneo o in Scandinavia vengono confrontate con crociere ai Caraibi.

brochure. La Commissione ha perciò segmentato il campione fornito da POPC in base ai seguenti criteri: i) data di partenza (aprile, giugno, agosto); ii) durata della crociera (7 giorni, «14» giorni); iii) edizione della brochure (prima, seconda) e iv) prezzi scontati/non scontati sulle brochure.

(81) I campioni comprendevano da 3 a 9 crociere di tour operator e marchi premium britannici. La Commissione ha quindi misurato le differenze di prezzo tra la crociera più costosa dei tour operator e quella più economica della categoria premium (espresse come differenza percentuale rispetto al prezzo della crociera del tour operator).

(82) I risultati di questo confronto sono i seguenti: su 48 osservazioni effettuate, il prezzo più alto delle crociere offerte dai tour operator era inferiore al prezzo più basso delle crociere premium in 41 casi; in sei casi è risultato più alto e in un caso uguale. In 15 casi, la differenza era inferiore al ± 10 %. La tabella 4 riporta le differenze percentuali con riferimento alla prima e alla seconda edizione della brochure.

Tabella 4 — Differenza percentuale tra le crociere più costose dei tour operator e le crociere premium più economiche offerte in Gran Bretagna

	Aprile, 14 giorni	Giugno, 14 giorni	Giugno, 7 giorni	Agosto, 14 giorni
1ª edizione della brochure				
Cabina interna	43	28	18	15
Cabina esterna	36	22	16	18
Cabina media	32	31	56	22
Cabina interna, scontata	20	11	5	2
Cabina esterna, scontata	24	8	9	7
Cabina media, scontata	27	15	46	13
2ª edizione della brochure				
Cabina interna	32	11	20	– 1
Cabina esterna	27	8	36	3
Cabina media	32	16	53	6
Cabina interna, scontata	10	– 5	4	– 18
Cabina esterna, scontata	14	– 5	24	– 8
Cabina media, scontata	17	0	39	– 4

Fonte: Commissione, sulla base dei dati forniti da RBB.

(83) La tabella 4 mostra che esistono differenze di prezzo significative tra le crociere dei tour operator e le crociere premium a parità di tipo di cabina, di durata della crociera e di periodo di partenza con riferimento alla stessa edizione della brochure, in particolare nella prima edizione. Tuttavia, la tabella indica anche che non tutti i prezzi delle crociere premium più economiche sono sensibilmente più elevati delle offerte economy più costose. In effetti, in particolare quando si confrontano i prezzi scontati, vi sono vari esempi in cui la crociera economy risulta più costosa di quella premium. Su questa base, non sembra esistere una netta differenza di prezzo tra le crociere economy e quelle premium.

(84) Inoltre, è possibile che le decisioni dei consumatori non si limitino alla scelta dello stesso tipo di cabina su navi differenti. In questo contesto, le parti sostengono che le cabine interne più economiche di una crociera premium possono essere equivalenti alle cabine esterne delle crociere economy e che, di conseguenza, esiste una sovrapposizione di prezzi anche quando i prezzi medi per categorie di cabina simili sono differenti. Se si accetta il principio secondo cui i diversi tipi di cabina siano intercambiabili, il numero dei punti di sovrapposizione aumenta. Su 16 confronti che è stato possibile effettuare (4 date di partenza/durata della crociera, moltiplicati per due prezzi scontati e non, moltiplicati per due edizioni della brochure), 10 mostrano una sovrapposizione tra le cabine interne della crociera premium e quelle esterne della crociera economy. Tale sovrapposizione non verrebbe annullata neppure operando alcuni aggiustamenti per tener conto del fatto che le crociere economy includono le mance mentre le crociere premium in genere le escludono. In circa un terzo delle crociere confrontabili a cui si fa riferimento nella tabella 4, esisterebbe una sovrapposizione tra le cabine interne delle crociere premium e quelle esterne delle crociere economy anche aggiungendo 10 GBP al giorno alle crociere premium per compensare il differente trattamento delle mance.

(85) In un sondaggio telefonico condotto per conto di Royal Caribbean il 13 marzo 2002, sono emerse differenze di prezzo sostanziali tra tutti i prodotti premium e tutti i prodotti economy dei tour operator ([43]). Nel sondaggio sono stati chiesti i prezzi di una cabina standard esterna in una crociera di 7 giorni nel Mediterraneo (inclusi volo, tasse portuali, spese di assicurazione) per tre date di partenza a giugno, luglio e agosto 2002; effettuando gli aggiustamenti necessari per tener conto dell'inclusione o meno delle mance e delle bevande, si è arrivati a differenze di prezzo del 20 %-45 % tra le crociere dei tour operator e le crociere premium offerte sul mercato britannico ([44]). Una differenza ancora più marcata è emersa confrontando i prezzi di una crociera TOC e di due crociere premium di 14 giorni ai Caraibi nel gennaio 2003 ([45]). Come osservato dalla Commissione nella comunicazione delle obiezioni, la rilevanza di queste informazioni ai fini della valutazione di questa operazione è limitata dal fatto che il campione non includeva né P & O Cruises né Fred Olsen, apparentemente perché non offrivano itinerari paragonabili.

(86) RCCL ha preparato un ulteriore sondaggio per aggiornare e ampliare la documentazione sui prezzi presentata in precedenza. Tale sondaggio è stato condotto il 21 maggio 2002 e ha riguardato i prezzi delle crociere ai Caraibi con durata di 14 o 15 giorni. I prezzi sono stati ottenuti dai sistemi di prenotazione delle compagnie di crociera. Il sondaggio riguardava cinque crociere premium e due economy con partenza nel periodo gennaio/febbraio 2003 e prendeva in esame la cabina standard esterna, la cabina standard interna e la cabina esterna con balcone o la cabina di lusso equivalente. RCCL ha ponderato i dati per tener conto dell'inclusione o meno delle mance nel prezzo. I risultati indicano che i prezzi degli operatori premium erano mediamente del 47 % più elevati per crociere della stessa durata ([46]). Confrontando le cabine interne più economiche delle navi premium e le cabine esterne delle navi economy emerge che le cabine interne delle navi premium erano mediamente del 34 % più costose delle cabine esterne di categoria economy. Occorre tuttavia osservare che le differenze di prezzo tra i tour operator e i marchi premium tendono ad essere più elevate nelle crociere ai Caraibi. Inoltre, l'esame dei valori medi dei due gruppi di navi può nascondere alcune sovrapposizioni tra i prezzi dei prodotti economy e quelli delle offerte premium. Esaminando i prezzi nave per nave, si osserva che le due offerte più vicine del campione (la più economica della categoria premium e la più costosa della categoria economy) presentavano una differenza di appena il 2 %. Di conseguenza, anche sulla base dei dati forniti da RCCL, non è possibile escludere un continuum di prezzi.

(87) La Commissione ha inoltre esaminato i dati di vendita di un importante agente di viaggio britannico che mostravano una differenziazione tra le crociere TOC e quelle premium in Gran Bretagna. Ponendo in relazione la percentuale del volume di vendite di un certo marchio (misurata in passeggeri) con il valore delle vendite di quel marchio (il prezzo totale pagato dai clienti per volo e crociera) presso questo agente di viaggio, emerge una netta distinzione tra le crociere premium e le

([43]) Questo sondaggio include anche i prezzi citati da POPC.

([44]) Il sondaggio ha esaminato tre prodotti premium (quattro stelle) e quattro crociere economy offerte dai tre principali tour operator britannici (European Stars, Costa Victoria di Festival, Splendour of the Seas di RCI; Carousel e Sunbird di Airtours, Topaz di Thomson e Island Escape di Island Cruise). I prezzi sono quelli risultanti dalle prenotazioni degli operatori crocieristici il 13 marzo 2002. La Commissione osserva, tuttavia, che il fornitore britannico più importante di crociere premium, P & O Cruises, non compare nel campione delle crociere premium, poiché non offriva crociere confrontabili.

([45]) Questo campione includeva una crociera di P & O Cruises (sulla Oriana), una di RCI (sulla Explorer of the Seas) e una di Airtours (sulla Sundream).

([46]) Equalizzando i dati per tener conto dei costi delle mance, la differenza risulta del 57 %.

crociere TOC. In tutti i casi, il rapporto tra il valore e il volume delle crociere TOC è risultato inferiore alla metà del rapporto medio delle crociere premium in tre anni consecutivi (1999-2001). Ciò indica che i prezzi delle crociere TOC sono sensibilmente inferiori ai prezzi medi delle crociere premium. Questi dati non permettono di trarre conclusioni sull'esistenza di un continuum di prezzi tra crociere TOC e crociere premium.

(88) La Commissione ha verificato questo risultato con i dati di due altri importanti agenti di viaggio riferite ai singoli anni in esame e ha riscontrato regolarmente che il valore della crociera TOC era pari mediamente al 43 %-73 % di quello delle crociere premium.

(89) Tuttavia, in tutti questi casi, esistevano anche crociere premium, ad esempio di Costa, Festival, RCI e CCL, con cifre di vendita complessivamente non trascurabili, che «colmavano la lacuna» presentando valori intermedi tra la media delle crociere TOC e quella delle crociere premium. Considerando inoltre che i valori relativi ai singoli marchi sono naturalmente valori medi per tutti i tipi di cabina e tutti i periodi dell'anno, sulla base di questi dati non è possibile escludere l'esistenza di un continuum di prezzi tra le crociere TOC e le offerte premium.

Conclusione sulla segmentazione tra crociere premium ed economy

(90) Vi sono diversi altri fattori che sarebbe possibile considerare in relazione ai segmenti premium ed economy, ad esempio la flotta (cfr. il considerando 71), il marchio (cfr. il considerando 53) e la distribuzione (ad esempio, il fatto che gli operatori specializzati in crociere tendono a vendere prevalentemente crociere premium e di lusso). Ne consegue che esistono diverse dimensioni in base alle quali gli operatori crocieristici possono cercare di distinguere i propri prodotti da quelli dei concorrenti e sulle quali esiste una varietà di offerte, che potrebbero essere raggruppate in segmenti distinti all'interno del mercato delle crociere oceaniche.

(91) Non esiste una linea di demarcazione netta tra le offerte premium e quelle economy per nessuno dei fattori citati al considerando 90. La Commissione ritiene che le prove indichino l'esistenza di un unico mercato per le crociere oceaniche. Se vi fosse una distinzione sufficientemente netta tra la qualità delle crociere economy e quella delle crociere premium da impedire un impatto competitivo reciproco tra le due categorie di prodotti, tale situazione si rifletterebbe in una chiara discontinuità dei prezzi. Non è stato tuttavia possibile identificare tale discontinuità con sufficiente certezza.

(92) È anche importante osservare che due degli operatori di crociere premium, RCCL (unitamente a First Choice) e POPC, hanno recentemente lanciato o si accingono a lanciare nuovi marchi (Island e Ocean Village rispettivamente) che potrebbero assottigliare ulteriormente la linea di demarcazione tra i segmenti premium ed economy. Questa tendenza deriva anche dal fatto che gli operatori di crociere economy stanno introducendo navi più nuove e moderne (cfr. i considerando dal 157 al 159).

(93) Alla luce delle prove presentate ai considerado 32-92, la Commissione ritiene che il mercato del prodotto rilevante ai fini della presente decisione sia l'offerta di crociere oceaniche in Gran Bretagna.

B.2.4. ***Crociere premium ed economy — Germania, Spagna, Italia e Francia***

(94) In Germania non viene fatta una chiara distinzione tra segmenti di prezzo/qualità, come nel caso delle crociere premium o economy, ma il mercato è rappresentato da un ampio spettro continuo. In generale, la separazione tra prodotti economy e prodotti premium nelle aree di lingua tedesca è meno accentuata rispetto alla Gran Bretagna.

(95) Benché le compagnie mediterranee attive in Germania nella fascia economy considerino in modo differente i propri prodotti economy e le proprie offerte premium, il fatto che entrambi vengano offerti dalle stesse compagnie con marchi finora non distinti o, nel caso di Festival, non pienamente distinti, depone contro la separazione tra i mercati premium ed economy in Germania.

(96) In Spagna, Pullmantur e Iberojet, la prima con un proprio prodotto crocieristico e la seconda in una joint venture con Festival e Trasmediterránea denominata Spanish Cruise Line, sono entrate sul mercato offrendo crociere a basso prezzo che tuttavia, a prescindere dall'approccio economy, hanno poco in comune con le crociere TOC britanniche. In particolare, ciò che offrono questi prodotti spagnoli non è in genere un pacchetto vacanza. L'offerta riguarda piuttosto itinerari turistici dai porti spagnoli al Mediterraneo occidentale che, per i clienti spagnoli, non devono necessariamente essere combinati con voli charter o con pacchetti «stay & cruise».

(97) In Italia era disponibile un prodotto, offerto dal tour operator integrato Valtur, che offriva crociere «club» ai Caraibi su una vecchia nave paragonabili alle TOC britanniche. Tuttavia, la quota di mercato di Valtur era ridotta (4,8 % nel 2000) e la società ha cessato le sue attività nel settore. Poiché la sua inclusione o meno nello stesso mercato di altre crociere non è materialmente rilevante ai fini della presente valutazione, non sarà necessario esaminare ulteriormente questo aspetto. La sua uscita dal mercato può essere considerata un'ulteriore prova del fatto che nell'Europa continentale non esistono offerte equivalenti alle TOC britanniche. Per i prodotti economy offerti da Mediterranean Shipping Cruises («MSC») e Festival, valgono le stesse considerazioni espresse per la Germania al considerando 95.

(98) In Francia, tour operator come Nouvelles Frontieres o Marsans-Transtours sono entrati sul mercato con il noleggio di intere navi, spesso per una parte dell'anno. Club Med e Star Clippers offrono crociere di fascia alta. Nella categoria lusso, Compagnie des Iles du Ponant offre crociere in lingua francese su piccole navi. Oltre a questa offerta francese relativamente piccola, la maggior parte del mercato è rappresentata da crociere offerte da compagnie e marchi mediterranei come Festival, il marchio Costa di Carnival, MSC e Royal Olympic. Per la stessa ragione esposta al considerando 95, in Francia l'offerta non è differenziata, in termini di definizione del mercato del prodotto, tra le crociere premium e i prodotti economy.

Conclusione

(99) Alla luce di quanto sopra esposto, la Commissione conclude che il mercato del prodotto rilevante in Germania, Spagna, Francia e Italia è quello della fornitura di crociere oceaniche.

B.2.5. ***Altri fattori relativi alla definizione del mercato del prodotto***

Considerazioni sulla possibilità di lasciare indeterminata la questione se le crociere di lusso costituiscano un mercato del prodotto rilevante separato

(100) Ai fini di questa decisione, è possibile lasciare senza risposta la domanda se le crociere di lusso debbano essere considerate un mercato rilevante separato, poiché questi prodotti rappresentano un mercato di volume ridotto e la loro inclusione o esclusione non influirebbe sulle conclusioni. Ipotizzando l'esistenza di un mercato separato per le crociere di lusso, l'operazione non creerebbe problemi di concorrenza, poiché non esiste una sovrapposizione tra le attività delle parti. Il segmento o il mercato del prodotto di lusso non rappresenta più del 5 % della capacità delle crociere ([47]) in Gran Bretagna, Spagna e Italia, e l'11 % in Germania ([48]).

(101) Solo Carnival è attiva nel segmento o nel mercato di lusso attraverso i marchi Seabourn e Windstar e, presumibilmente, mediante il piccolo numero di cabine di lusso sulla Queen Elizabeth II di Cunard. POPC non è attiva nell'offerta di crociere di lusso.

([47]) Cfr. Travel and Tourism Intelligence, World Cruise Market 2001.
([48]) DRV, Der Kreuzfahrtenmarkt Deutschland 2001, pag. 13.

(102) A causa delle dimensioni relativamente ridotte del segmento di lusso, la sua inclusione o meno nel mercato più vasto delle crociere oceaniche non influisce sostanzialmente sulla valutazione richiesta per la presente decisione. Ai fini di questa decisione, i dati relativi alle crociere di lusso sono stati inclusi nei dati complessivi sulle crociere oceaniche.

Le crociere fluviali e le crociere costiere su traghetto non appartengono allo stesso mercato del prodotto delle crociere oceaniche

(103) Benché POPC, in Germania, offra anche crociere fluviali, non vi è alcuna sovrapposizione tra le parti in quest'area e, per le ragioni esposte al considerando 104, questi prodotti verranno esclusi dalle seguenti considerazioni.

(104) L'indagine della Commissione sul mercato ha confermato che le crociere fluviali e le crociere oceaniche rappresentano mercati separati. Questa opinione è stata espressa in modo quasi unanime sia dai concorrenti che dagli agenti di viaggio e dai tour operator. Questi tipi di crociera differiscono non solo in termini di tipo di viaggio, itinerario e destinazione, ma anche in termini di durata e prezzi: mediamente, una crociera fluviale ha una durata inferiore e costa notevolmente meno della media delle crociere oceaniche ([49]). A causa di queste differenze, i consumatori non considerano le crociere fluviali sovrapponibili alle crociere oceaniche.

(105) Ai fini di questa decisione, le crociere fluviali possono perciò essere considerate un mercato del prodotto distinto da quello delle crociere oceaniche. Non essendovi sovrapposizioni tra le attività delle parti nelle crociere fluviali (solo POPC è attiva nella fornitura di crociere fluviali attraverso la consociata tedesca Seetours/A'Rosa), non sarà necessario considerare ulteriormente questo mercato.

(106) Un'ulteriore distinzione può essere fatta tra le crociere costiere e quelle oceaniche. L'evidente distinzione dovuta al fatto che gli itinerari principali delle crociere costiere sono rappresentati da acque litoranee ha un effetto importante sulla natura del prodotto. Nelle crociere costiere, lo scenario della riva rappresenta una delle attrazioni principali. In queste crociere si tende perciò ad effettuare gli spostamenti durante il giorno e ad ancorare la nave di notte. Nelle crociere oceaniche si verifica solitamente l'opposto. Queste crociere tendono inoltre ad essere diverse per quanto riguarda il programma di intrattenimento offerto. Le destinazioni tipiche delle crociere di questo tipo sono le isole britanniche, le isole Galapagos e la costa norvegese.

(107) Un tipo speciale di crociere costiere sono le crociere in traghetto come quelle offerte da Norwegian Coastal Voyages/Hurtig Ruten. Questi prodotti presentano un ulteriore fattore distintivo, poiché la loro funzione solitamente prevalente (ma minore nei periodi di punta) di trasporto della popolazione locale ne accentua il carattere «a soste» e cambia ulteriormente l'esperienza vissuta a bordo. Benché la nuova flotta di navi di Norwegian Coastal Voyages tenga conto della crescente importanza turistica del prodotto, anche per le imbarcazioni più recenti rimangono valide le principali caratteristiche distintive delle crociere costiere in traghetto. I traghetti usati per le crociere costiere non offrono intrattenimenti e strutture confrontabili con quelli delle crociere oceaniche e le fermate ai porti rappresentano una funzione di utilità anziché soste finalizzate alle escursioni (che possono tuttavia essere offerte). Il prodotto offerto da queste navi è perciò sostanzialmente diverso dalle crociere oceaniche, che peraltro possono includere nei propri itinerari anche la costa norvegese.

(108) Ai fini di questa decisione, le crociere costiere su traghetto verranno perciò considerate un mercato del prodotto distinto da quello delle crociere oceaniche. Questo approccio è stato confermato dalle opinioni espresse dalla grande maggioranza degli intervistati durante l'indagine della Commissione ed è conforme al modo in cui Norwegian Coastal Voyages/Hurtigruten considerano il proprio prodotto ([50]).

([49]) Questi dati si riferiscono alla Germania, dove il mercato delle crociere fluviali è particolarmente sviluppato. Cfr. Alf Pollak, Gaby Pollak-Lenke, The German Cruise Market, Census 2000, febbraio 2001, pag. 18 e segg.

([50]) Il sito web della compagnia riporta, nelle informazioni sui prodotti destinate ai turisti tedeschi: «Bitte bedenken Sie: Es handelt sich nicht um eine Kreuzfahrt» (Ricordate che questo viaggio non è una crociera), http://www.hurtigruten.de/html/frame1.htm.26

(109) A causa dell'impatto molto limitato delle crociere costiere (il numero delle imbarcazioni destinate a questo tipo di crociere è molto ridotto), non è necessario stabilire se le crociere costiere in generale rappresentino un mercato del prodotto separato.

Non è necessario prendere una decisione sulle crociere oceaniche di nicchia

(110) La Commissione ha inoltre invitato gli operatori del mercato a esprimere le proprie opinioni su altre crociere di nicchia, in particolare sulle crociere in veliero e su quelle di esplorazione. Benché la maggior parte degli intervistati le consideri un mercato separato, le opinioni espresse non sono state così nette come quelle manifestate in relazione alle crociere fluviali e alle crociere costiere in traghetto. Non è necessario stabilire se queste crociere appartengano o meno a un mercato separato.

(111) Ai fini di questa decisione, le crociere oceaniche di nicchia a cui si fa riferimento al considerando 110 verranno considerate appartenenti al mercato più ampio delle crociere oceaniche.

B.2.6. ***Conclusione sulla definizione del mercato del prodotto***

(112) La Commissione ritiene che esistano mercati rilevanti distinti a livello nazionale per la fornitura di crociere oceaniche, che sono distinti dai mercati per la fornitura di crociere costiere in traghetto o dalle crociere fluviali nonché dai mercati più ampi per la fornitura di altri tipi di vacanza (a terra). Ritiene inoltre che non sia possibile distinguere un mercato rilevante separato per la fornitura di crociere oceaniche di categoria premium in Gran Bretagna.

C. *VALUTAZIONE COMPETITIVA*

C.1. QUOTE DEL MERCATO PASSEGGERI DEL SEE PER IL 2000 STIMATE DA CARNIVAL

(113) Nell'insieme del SEE, la quota combinata delle parti sul mercato delle crociere oceaniche (misurata in numero di passeggeri) è stata del 32 % nel 2000 (il 19 % di Carnival e il 13 % di POPC). La tabella 5 indica le quote di mercato a cui darebbe origine l'operazione (sono elencati solo i mercati interessati).

Tabella 5 — Quote del mercato passeggeri per le crociere effettuate nel SEE nel 2000

(in %)

	D	UK	IT	F	ES	A	B	IRL	NL
Carnival	[5-15]*	[5-15]*	[50-60]*	[15-25]*	[35-45]*	[15-25]*	[15-25]*	[0-10]*	[15-25]*
POPC	[15-25]*	[20-30]*	[0-5]*	[0-5]*	[0-10]*	[0-10]*	[0-5]*	[15-25]*	[0-10]*
combinate	[20-30]*	[25-35]*	[50-60]*	[15-25]*	[35-45]*	[20-30]*	[15-25]*	[15-25]*	[15-25]*

(*Fonte:* Stime Carnival).

(114) Questa tabella mostra che le principali sovrapposizioni con le quote di mercato combinate del 2000, comprese tra il [25-35 %]* e il [20-30 %]*, si verificano in Gran Bretagna e in Germania. Oltre a questi paesi, le parti sono forti in Spagna e in Italia ([35-45 %]* e [50-60 %]* rispettivamente) ma con sovrapposizioni molto limitate, non superiori al 2 % ([51]).

(115) Durante l'indagine della Commissione non sono emerse preoccupazioni per la fusione in relazione ai mercati delle crociere oceaniche di Austria e Irlanda. Alcune preoccupazioni sono emerse in relazione al mercato delle crociere oceaniche in Belgio e in Olanda, che tuttavia non sono state confermate nell'indagine della Commissione. Secondo Carnival, la quota di mercato combinata delle parti in Austria, Irlanda, Belgio e Olanda è inferiore al 30 %, e l'incremento derivante dalla fusione non sarebbe superiore al 5 %. In questi paesi, i mercati delle crociere sono relativamente immaturi. Ad esempio, le crociere hanno raggiunto un indice di penetrazione molto inferiore rispetto alla Gran Bretagna ([52]). Il numero di crociere vendute in questi paesi è aumentato considerevolmente negli ultimi anni e gli osservatori prevedono che sia una tendenza destinata a continuare, come è avvenuto in Germania e in Gran Bretagna ([53]). Inoltre, le crociere vendute in questi paesi attirano un mix di persone di diversa nazionalità. Le compagnie che vendono crociere di stile americano, di stile europeo e dello stile nazionale di paesi limitrofi possono adattare facilmente il mix di nazionalità a bordo delle navi per aumentare il numero di crociere vendute in Austria, Belgio, Irlanda e Olanda (cfr. anche i considerando dal 189 al 195). La Commissione non ritiene perciò che l'operazione possa produrre un impatto negativo di rilievo sulla concorrenza in Austria, Belgio, Irlanda o Olanda.

C.2. GRAN BRETAGNA

C.2.1. ***Aspetti della segmentazione dei prodotti rilevanti per il posizionamento dei marchi all'interno del mercato generale delle crociere oceaniche***

C.2.1.1. **L'importanza dei marchi per le crociere di categoria lusso e premium**

(116) La definizione di un determinato tipo di crociera può basarsi su numerosi criteri. Tali parametri includono la dimensione della nave, l'età della nave, le dimensioni e la dotazione delle cabine, le dimensioni e l'allestimento degli spazi comuni sia all'interno che all'esterno, le strutture offerte, la qualità e lo stile dei cibi, la qualità e lo stile dell'intrattenimento a bordo, la qualità e lo stile della cucina, la qualità e lo stile del servizio, la lingua o le lingue parlate a bordo, il porto di partenza (inclusa la sua distanza), la durata della crociera, l'itinerario. La categoria rilevante che sintetizza tutti questi criteri e rende i prodotti distinguibili per il consumatore è il marchio. Tale marchio può essere rappresentato da una sola nave o da una flotta di dieci-quindici navi accomunate da una stessa immagine che esprime un certo standard a livello di servizio e di intrattenimento.

(117) In termini di flotta, la maggior parte degli operatori che dispongono di più navi cerca di raggiungere un equilibrio ragionevole tra varietà e uniformità all'interno dei singoli marchi e di determinare se una certa nave (ad esempio, una nave relativamente vecchia) possa ancora conformarsi all'immagine del marchio di appartenenza. I marchi con più navi di categoria premium o lusso dispongono in genere anche di un piccolo numero di «navi sorelle» pressoché identiche che limitano la diversità del marchio (e che, se ordinate per nuove costruzioni, sono più economiche da realizzare). Gli operatori crocieristici decidono il posizionamento dei marchi attraverso una gestione specifica e cercano di aumentare il grado di riconoscibilità dei marchi presso i gruppi di clienti di interesse.

(118) Alcune delle dimensioni rilevanti per il posizionamento del marchio sono descritte ai considerando dal 119 al 128. Tali criteri sono rilevanti per determinare il posizionamento di un marchio e quello dei marchi concorrenti più vicini.

([51]) Cfr. anche la tabella 10, dove la sovrapposizione in GCP per la Spagna è stimata in meno dell'1 % nel 2001.
([52]) Cfr. Passenger Shipping Association (PSA): Annual Cruise Market Digest UK (Europe) 2000, pag. 32; G.P. Wild (International) Limited, Maritime Tourism Competing in a World Market, settembre 2000, pag. 26; e le stime fornite da Carnival, allegato 7.2.3 del modulo CO.
([53]) G.P. Wild (International) Limited, Maritime Tourism Competing in a World Market, settembre 2000, pag. 27.

C.2.1.2. **Lingua e altri codici culturali di riferimento: crociere in stile nazionale, europeo e americano**

(119) La lingua parlata a bordo e altri criteri «culturali», come ad esempio il cibo o l'intrattenimento diurno e serale svolgono un ruolo importante per la percezione di una determinata crociera da parte del cliente. In tutti i principali paesi europei in cui si effettuano crociere (Gran Bretagna, Germania, Francia, Italia, Spagna), vi è una percezione distinta di ciò che viene considerato una crociera «in stile nazionale». Tale stile nazionale è determinato in primo luogo e soprattutto dalla lingua dominante a bordo della nave, ma include anche altri fattori distintivi quali il tipo di cucina preferito, gli orari dei pasti, le bevande, l'intrattenimento diurno, l'intrattenimento serale, l'allestimento della nave. Tutti questi paesi offrono prodotti orientati esclusivamente o in modo predominante verso uno specifico gusto nazionale, e in ognuno di questi paesi vi è una percentuale significativa di clienti che preferisce le crociere di stile nazionale.

(120) In tutti i paesi in cui è stata condotta l'indagine, oltre a un certo numero di clienti che non manifesta preferenze specifiche vi è anche una percentuale minoritaria di clienti che preferisce le crociere di «stile internazionale». Essenzialmente, il mercato offre due tipi distinti di crociere «internazionali»: a) le crociere in stile americano e b) le crociere in stile mediterraneo/europeo.

(121) Come le crociere britanniche, le crociere in stile americano sono caratterizzate dall'uso della sola lingua inglese a bordo della nave. Ciò che le distingue in modo inconfondibile dalle crociere in stile britannico e da tutti gli altri stili di crociera sono l'intrattenimento e l'allestimento della nave (stile Las Vegas) orientati ai gusti americani, che caratterizzano in modo netto i prodotti in stile statunitense. La comunanza della lingua attenua le differenze culturali per i passeggeri britannici. I passeggeri di altre nazionalità possono trovare il programma del giorno e a volte i menu nella propria lingua. Se sono relativamente numerosi, è possibile che una persona alla reception parli la lingua dei passeggeri europei e venga designata come persona di contatto.

(122) Le crociere mediterranee in stile europeo cercano di seguire i gusti dei passeggeri di diverse nazionalità. In genere, gli annunci a bordo della nave vengono effettuati in più lingue, le escursioni prevedono la divisione dei passeggeri in gruppi in base alla lingua, la cucina è varia e di tipo europeo, sono previsti due turni per i pasti in modo da seguire le diverse abitudini nazionali e l'intrattenimento non è basato sulla lingua, in modo da poter essere apprezzato indipendentemente dalla nazionalità.

(123) Finora, le crociere in stile mediterraneo/europeo ([54]) hanno ottenuto un buon successo e un buon livello di penetrazione in diversi mercati europei, mentre i prodotti in stile americano hanno raggiunto un maggiore successo in Gran Bretagna anche se sono in atto tentativi di ottenere una maggiore penetrazione nei mercati di altri paesi.

C.2.1.3. **Criteri relativi allo stile di vita e alla qualità e classificazione a stelle**

(124) La grande maggioranza degli agenti di viaggio e dei tour operator che hanno risposto al questionario della Commissione hanno confermato di utilizzare criteri di qualità o legati allo stile di vita, ad esempio «lusso», «premium» o «economy», per consigliare i propri clienti.

(125) L'indagine della Commissione sul mercato ha inoltre rivelato una diffusa accettazione del sistema di classificazione a stelle applicato nella «Complete Guide to Cruising and Cruise Ships» di Berlitz pubblicata annualmente ([55]).

([54]) La denominazione dello stile non deve essere confusa con l'itinerario, che può comprendere i Caraibi o l'Europa settentrionale.

([55]) Douglas Ward, Berlitz — Complete Guide to Cruising & Cruise Ships 2002, Princeton 2002. Le classificazioni della guida sono basate sul noto sistema da una a cinque stelle, integrato dall'attribuzione o meno di un «più» (+) di qualificazione che indica una posizione superiore di un certo prodotto a giudizio dell'agente che esegue la valutazione. Le classificazioni riportate nella guida Berlitz vengono stabilite allocando un certo numero di punti a cinque aspetti di ogni crociera: la nave (25 %), la sistemazione in cabina (15 %), la cucina (15 %), il servizio (20 %) e l'esperienza della crociera (25 %). Le unità di riferimento per queste classificazioni sono le singole navi.

(126) Come in precedenti decisioni riguardanti il settore dell'ospitalità e i settori dei beni di consumo ([56]), la Commissione considera le distinzioni sopra descritte fattori rilevanti per la valutazione del posizionamento dei marchi e per la vicinanza della concorrenza tra prodotti differenti.

C.2.1.4. **Crociere classiche e crociere contemporanee/di divertimento; fasce di età e di reddito dei destinatari**

(127) Una distinzione particolarmente rilevante nei segmenti premium del mercato delle crociere è quella tra crociere contemporanee, o «di divertimento», e crociere «classiche». I tratti distintivi delle prime sono le attività svolte a bordo (ad esempio il pattinaggio su ghiaccio a bordo e le arrampicate su roccia ai Caraibi) e l'informalità. Le crociere classiche sono caratterizzate da un approccio più tranquillo e rilassato ma anche da uno stile più formale («la cena del capitano»). Sia i prodotti in stile nazionale europeo che quelli in stile americano possono seguire l'uno o l'altro modello, ma i prodotti in stile americano sono più avanzati in termini di svaghi e divertimento. Mentre negli Stati Uniti le crociere classiche sono limitate al segmento premium di fascia alta, in Europa si possono trovare anche nel segmento premium di fascia inferiore, in particolare in Gran Bretagna e in Germania. Le crociere europee del segmento premium tendono ad avere un carattere sobrio e spesso combinano la familiarità con un approccio misurato nei confronti della formalità (la maggior parte delle cene è informale con l'eccezione di una o due di carattere formale). Le crociere del segmento economy tendono a offrire una scelta più limitata delle amenità richieste dalle crociere di divertimento. Possono tuttavia presentare anche alcuni attributi delle crociere tradizionali, ad esempio una o due cene formali e l'accoglienza del capitano.

(128) L'età media dei clienti delle crociere varia da paese a paese e da marchio a marchio. Specifici gruppi di età o segmenti legati a un determinato periodo della vita possono appartenere o meno al pubblico di destinatari di un determinato marchio. L'età media dei clienti adulti e la percentuale di bambini e adolescenti a bordo sono indicatori del posizionamento del marchio. Tuttavia, tutti i marchi cercano solitamente di attirare varie tipologie di clienti, che in genere si sovrappongono alle tipologie di clienti che possono trovare interessanti anche altri marchi. Lo stesso vale per le fasce di reddito.

C.2.2. ***Struttura del mercato***

(129) La Gran Bretagna è indubbiamente il paese con il maggior numero di acquirenti di crociere in Europa. Dopo gli Stati Uniti, i clienti britannici rappresentano il secondo gruppo di nazionalità più numeroso tra i passeggeri delle crociere nel mondo. In Europa, il mercato delle crociere è in rapida crescita ma le percentuali di penetrazione dei clienti delle crociere sono molto inferiori a quelle raggiunte negli Stati Uniti. In Gran Bretagna e in altri paesi, il settore delle crociere ha registrato indici di crescita molto superiori a quelli di altri tipi di vacanza nello stesso periodo. Dal 1994 al 1998, il numero dei clienti britannici che ha prenotato pacchetti viaggio è cresciuto del 15 % e quello dei clienti che hanno trascorso vacanze all'estero è aumentato del 18 %, mentre la crescita del numero di passeggeri delle crociere in Gran Bretagna è stata, nello stesso periodo, del 135 % ([57]).

C.2.2.1. **Nota preliminare sulla misurazione delle quote di mercato**

(130) Carnival sostiene che le quote di mercato debbano essere misurate in base al numero dei passeggeri. La Commissione ritiene che si tratti di un criterio comodo ma non il più appropriato per la misurazione delle quote di mercato, poiché non tiene conto della diversa durata delle crociere. La misurazione in termini di numero di passeggeri sopravvaluterebbe le quote di mercato delle compagnie che effettuano crociere più brevi. Ai fini di questa decisione, le quote di mercato verranno perciò misurate in termini di giorni di crociera per passeggero («GCP») anziché in base al numero dei passeggeri. Un altro indicatore utile può essere il valore delle quote di mercato. Tuttavia, la Commissione non ha ottenuto da tutti gli operatori del mercato le informazioni necessarie per effettuare un calcolo affidabile sulla base di questo criterio.

([56]) In riferimento alle decisione per il settore alberghiero cfr. i casi IV/M.1133 — Bass plc/Saison Holdings BV; IV/M.1596 — Accor/Colony/Blackstone/Vivendi; COMP/M.2197 — Hilton/Accor/Forte/Travel Services JV. Decisioni nel settore dei beni di consumo: caso COMP/M.2544 — Masterfoods/Royal Canin; caso COMP/M.2569 — Interbrew/Beck's; caso IV/M.794 — Coca Cola/Amalgamated Beverages; caso IV/M. 623 — Kimberly-Clark/Scott.

([57]) G.P. Wild, Maritime Tourism, pagg. 73 e 57.

C.2.2.2. **Quote di mercato in Gran Bretagna**

Tabella 6 — Quote di mercato per le crociere oceaniche in Gran Bretagna nel 2001, per GCP

Quote di mercato per GCP in Gran Bretagna, in %	2001
Gruppo Carnival	[0-10]*
Cunard	[0-5]*
CCL	[0-5]*
HAL	[0-5]*
Costa	[0-5]*
Seabourn, Windstar	[0-5]*
POPC	[25-35]*
P & O Cruises	[20-30]*
Princess	[0-10]*
Swan Hellenic	[0-5]*
Quote combinate delle parti	[35-45]*
Segmento economy in Gran Bretagna (Airtours, Thomson, First Choice)	[20-30]*
Airtours — Sun Cruises	[10-15]*
Thomson	[5-10]*
First Choice	[0-5]*
Altri operatori primari (RCCL, Star Group)	[10-15]*
RCCL — RCI	[0-5]*
RCCL — Celebrity	[0-5]*
RCCL — Totale	[5-10]*
Star Group — NCL	[0-5]*
Star Group — Orient	[0-5]*
Star Group — Star	[0-5]*
Star Group — Totale	[0-5]*
Segmento premium in Gran Bretagna (Fred Olsen, Saga, Page & Moy)	[5-15]*
Fred Olsen	[5-10]*
Saga	[0-5]*
Page & Moy	[0-5]*
Operatori europei/mediterranei (Festival, ROC, MSC, Star Clippers, Louis)	[0-10]*
Louis	[5-10]*
Altri mediterranei	[0-5]*

Fonte: Commissione, indagine sul mercato.

(131) L'operazione proposta combinerebbe l'operatore più grande con uno dei suoi principali concorrenti, Carnival (l'altro importante concorrente è RCCL, che in Gran Bretagna ha una presenza simile a quella di Carnival). Complessivamente, la nuova entità deterrebbe il [35-45 %]* del mercato britannico (per GCP). Il marchio più forte di POPC in Gran Bretagna è P & O Cruises, con una quota del [20-30 %]*. Le quote di mercato di Carnival in Gran Bretagna sono distribuite tra una serie di marchi, il principale dei quali è Cunard, con una quota del [0-5 %]*.

(132) La Commissione non è riuscita a stimare in modo affidabile la quota di mercato combinata delle parti in termini di valore. Tale quota sarebbe tuttavia superiore a quella calcolata in termini di GCP, poiché le parti operano nel segmento premium del mercato delle crociere oceaniche e applicano perciò prezzi giornalieri più elevati della media.

(133) La Commissione ha valutato il modo in cui i cambiamenti nella composizione della flotta e le intenzioni riguardanti il dispiegamento delle navi e il mix di passeggeri negli anni fino al 2004 potrebbero influire sulle quote di mercato in GCP. Nella sua valutazione, la Commissione ha tenuto conto dei cambiamenti di capacità annunciati dalle parti e dai loro concorrenti e ha chiesto agli operatori del mercato di riferire eventuali cambiamenti di capacità non ancora annunciati. Quello indicato è l'orizzonte temporale nel quale è possibile stabilire la consegna di nuove navi con un grado di certezza relativamente elevato. Da questa indagine è risultato che le quote di mercato di Cunard potrebbero aumentare […]* ([58]). Poiché anche POPC sta aumentando le proprie capacità ([59]) al di sopra della media, la quota di mercato dell'entità combinata potrebbe aumentare leggermente nei prossimi due anni, a meno che non venga ritirato un tonnellaggio superiore a quello attualmente pianificato. Tuttavia, data l'incertezza intrinseca in queste previsioni, la Commissione non ritiene appropriato basare la propria decisione su tali stime.

C.2.3. ***Posizionamento dei marchi in Gran Bretagna***

C.2.3.1. **Preferenze: lingua e codici culturali: prodotti britannici/internazionali**

(134) Una parte dei clienti britannici preferisce crociere che riflettano i gusti e le preferenze nazionali e in cui la lingua nazionale sia l'unica parlata a bordo o quella predominante. L'indagine della Commissione sul mercato ha riscontrato che, viceversa, una certa percentuale della popolazione britannica preferisce le crociere di impostazione internazionale. Le offerte internazionali sono essenzialmente di due tipi: di stile americano e di stile mediterraneo-europeo. Vi è anche una certa percentuale di clienti che non esprime una netta preferenza per l'uno o per l'altro tipo di crociera. Le stime medie fornite dagli agenti di viaggio nell'indagine della Commissione indicano circa il 60 % di preferenze per lo stile britannico, circa il 25 % per lo stile internazionale e circa il 20 % senza preferenze ([60]). Lo studio [commissionato da POPC]* indica cifre differenti. In base al gruppo considerato, questo studio esamina le preferenze per la «britannicità» e giunge ai seguenti risultati:

> Solo il [25-35 %]* dei «potenziali acquirenti di una crociera» preferirebbe un prodotto in stile britannico; di questi, tuttavia, solo il [50-60 %]* sarebbe disposto a pagare un sovrapprezzo. I potenziali acquirenti di età più avanzata sono maggiormente attirati dalle crociere in stile britannico (il [40-50 %]* tra il pubblico oltre i 65 anni) e lo stesso vale per gli acquirenti di più crociere ([40-50 %]*). Oltre il [35-45 %]* dei precedenti clienti di P & O preferisce le navi in stile britannico e lo stesso avviene per oltre il [45-55 %]* dei passeggeri di un gruppo di altri marchi premium di stile britannico, tra cui Cunard, Fred Olsen, Page & Moy, Saga e Swan Hellenic.

([58]) Cunard aggiungerà alla sua flotta la «Queen Mary 2», la nave più grande e costosa del mondo, nel 2003. Un'altra nave, la […]*, verrà aggiunta solo nel 2005 e non è stata considerata in questa proiezione. La […]* aumenterà ulteriormente la capacità anche in caso di ritiro simultaneo della Caronia, poiché la capacità della […]* è nettamente superiore a quella della Caronia. […]*.

([59]) Per POPC sono state considerate le seguenti variazioni della capacità: trasferimenti intra-aziendali da Princess: Oceana, ex-Sea Princess; trasferimento a Ocean Village: Arcadia. Per Princess: aggiunta di navi di nuova costruzione: Coral Princess, Star Princess, Diamond Princess, Island Princess, Sapphire Princess, Crown Princess (II); trasferimenti intra-aziendali ad altri marchi o ritiri: Ocean Princess, Pacific Princess, Regal Princess, Crown Princess (I), Sea Princess. Per Swan Hellenic: sostituzione di Minerva (I) con Minerva (II)..33.

([60]) Il totale supera il 100 % perché alcuni intervistati hanno inteso il terzo gruppo come una sovrapposizione dei primi due, mentre altri hanno inteso i tre gruppi come complementari.

Tuttavia, il [60-70 %]* dei precedenti clienti e il [50-60 %]* dei potenziali acquirenti non ha preferenze o preferisce le crociere in stile americano. Le preferenze per le navi in stile americano variano notevolmente dal [5-15 %]* (tra il gruppo di clienti delle «crociere in stile britannico» di Cunard) e il [25-35 %]* (tra i clienti che hanno già effettuato crociere in stile americano) ([61]).

(135) Questi risultati indicano che, mentre le crociere in stile britannico sono preferite da certa percentuale dei clienti precedenti e di quelli potenziali, un gruppo ancora più esteso non ha indicato nessuna particolare preferenza, mentre un altro gruppo preferirebbe le crociere in stile americano. Per quanto riguarda Cunard, benché il marchio sia percepito come britannico, una grande percentuale dei clienti è di nazionalità americana, in particolare su una delle due linee principali del marchio, il «transatlantico» attualmente rappresentato dalla nave Queen Elizabeth II la quale, nel 2003, verrà sostituita in questo servizio dalla nuova Queen Mary di Cunard.

C.2.3.2. **Alternative preferite**

(136) In un sondaggio condotto per conto di RCCL, i ricercatori hanno chiesto ai clienti che avevano già effettuato una crociera quale marchio considerassero l'alternativa più simile a quello prescelto ([62]). I risultati di questo sondaggio sono riassunti nella tabella 7. È importante sottolineare due punti. In primo luogo, il sondaggio escludeva i prodotto europei e mediterranei, che rappresentano quasi il 10 % delle crociere oceaniche vendute in Gran Bretagna. In secondo luogo, veniva chiesto di indicare solo la prima alternativa che i clienti avrebbero scelto, non tutti i marchi percepiti come alternativi. I risultati forniscono perciò una panoramica ristretta sulle percezioni dei clienti riguardo al rapporto competitivo tra gli operatori crocieristici. Ad esempio, un cliente di P & O Cruises che consideri Fred Olsen come prima alternativa potrebbe considerare come opzione possibile anche un altro operatore, ad esempio Thomson. Questi rapporti 'secondari' non vengono individuati nelle informazioni presentate nella tabella 7. La tabella fornisce un'indicazione sulle alternative percepite dai clienti, ma non riflette pienamente tutte le alternative che i clienti avevano considerato al momento della scelta.

Tabella 7 — Alternativa preferenziale dei clienti britannici

Si osservi che la tabella deve essere letta verticalmente. Le percentuali si riferiscono ai clienti di un certo marchio di crociere — indicato in alto — che hanno indicato di avere valutato un marchio alternativo e sono rappresentate in modo da totalizzare il 100% per ognuno dei marchi nell'ultima riga. La tabella esclude i clienti che hanno dichiarato di non avere valutato un'opzione alternativa.

	Totale	P & O Cruises	Airtours	Thomson	Fred Olsen	NCL	RCI	Cunard	Princess	Carnival	Celebrity	Altri
Base	519	99	69	59	38	37	28	25	17	15	10	121
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
P & O Cruises	23	—	16	29	45	35	29	46	24	13	10	28
Airtours	6	1	—	25	0	5	0	0	0	7	0	7
Thomson	9	3	45	—	5	3	4	4	0	0	0	8

([61]) […]*.

([62]) Conquest Research, Relazione sulle interviste telefoniche condotte tra gli ospiti delle crociere in Gran Bretagna, 16 maggio 2002, pag. 5 e seg. La relazione era stata commissionata da Royal Caribbean. Agli intervistati è stato chiesto quale linea di crociere avrebbero scelto al posto di quella con cui avevano viaggiato l'ultima volta. Una percentuale piuttosto alta di intervistati (49 %) non ha scelto nessuna delle linee alternative, un risultato coerente con l'alto grado di fedeltà alla compagnia selezionata nell'ultima occasione. La tabella esclude gli intervistati che non hanno indicato nessuna alternativa.

	Totale	P & O Cruises	Airtours	Thomson	Fred Olsen	NCL	RCI	Cunard	Princess	Carnival	Celebrity	Altri
Fred Olsen	9	18	10	7	—	8	4	13	6	0	0	7
Norwegian/NCL	6	10	1	5	8	—	4	0	6	13	20	5
RCI	11	11	7	8	5	19	—	8	47	40	30	7
Cunard	10	26	4	2	13	3	11	—	12	0	0	10
Princess	5	6	1	3	3	5	18	8	—	7	10	5
Carnival (CCL)	3	1	6	5	0	3	4	0	6	—	0	3
Celebrity	3	3	3	2	5	11	11	0	0	0	—	2
Altri	15	20	4	14	16	8	14	20	—	13	20	20

Fonte: Relazione di Conquest sulle interviste telefoniche condotte tra i passeggeri di crociere britannici, maggio 2002.

(137) Le percentuali più elevate dei clienti di Cunard e P & O Cruises considerano l'altra azienda come l'alternativa più simile (46 % e 26 %). Tuttavia, i clienti di P & O Cruises e Cunard considerano anche numerosi altri marchi come il concorrente più vicino. Per i clienti di P & O Cruises, le crociere in stile britannico di Fred Olsen sono considerate l'alternativa più simile dal 18 % degli intervistati, una percentuale che tra i clienti di Cunard è del 13 %. I clienti di Fred Olsen considerano P & O Cruises (45 %) e Cunard (13 %) come l'alternativa più prossima.

(138) I clienti di P & O Cruises e Cunard citano come alternative preferenziali anche alcuni prodotti in stile americano. Complessivamente, il 24 % dei clienti di P & O Cruises indica come prima alternativa uno dei marchi concorrenti RCI, NCL o Celebrity (marchi di proprietà dei concorrenti delle parti). Includendo Princess e Carnival CCL, questo dato sale al 31 %. RCI è l'unico marchio in stile americano ad essere citato frequentemente come alternativa più simile dai clienti di Cunard e P & O Cruises. I clienti dei marchi in stile americano citano come prima alternativa P & O Cruises e altri marchi di stile americano. Questi risultati confermano quelli dello [studio commissionato da POPC]* (cfr. il considerando 135), che indicano che una considerevole percentuale dei potenziali acquirenti di crociere in Gran Bretagna non ha una preferenza particolare per le crociere in stile britannico o per quelle in stile americano.

C.2.3.3. **Posizione delle parti nei segmenti di stile culturale del mercato britannico**

(139) POPC è presente nel segmento di stile americano con Princess, che detiene una quota del [0-10 %]* in Gran Bretagna. La fusione aggiungerebbe HAL (percepita come un concorrente prossimo di Princess nell'indagine di mercato della Commissione) e CCL, ognuna delle quali ha una quota dell'1 %. Aumenterebbe inoltre leggermente la presenza nelle crociere in stile americano e manterrebbe invariata la piccola quota di mercato già detenuta nelle crociere di stile mediterraneo/europeo.

(140) Per effetto della concentrazione proposta, la nuova entità assumerebbe una posizione più forte nelle crociere in stile britannico; tuttavia, come indicato nello studio [commissionato da POPC]* (cfr. i considerando da 134 a 135), i clienti delle crociere in stile britannico considerano anche altri tipi di crociere come alternative praticabili.

C.2.3.4. **Posizione delle parti in relazione ai segmenti di qualità in Gran Bretagna**

(141) Le parti offrono una vasta gamma di servizi, che comprendono marchi di lusso come Seabourn e Windstar, marchi premium di fascia alta come Cunard, HAL, Princess, P & O Cruises e Swan Hellenic, marchi premium di fascia inferiore come CCL e Costa e, in base al recente progetto di POPC, il lancio del marchio economy Ocean Village. È perciò soprattutto nei segmenti premium che le attività delle parti si sovrappongono. In ognuno dei segmenti, le parti dovranno confrontarsi con una serie di forti concorrenti.

(142) Nella prima relazione di Conquest, ai clienti britannici era stato chiesto di indicare le proprie percezioni sui prezzi e la qualità dei diversi marchi di crociere. Per quanto riguarda la qualità, P & O Cruises ha ottenuto valutazioni simili a quelle di Cunard, mentre nell'area dei prezzi è risultata più vicina a RCI ([63]). Occorre inoltre ricordare che questa sezione della relazione di Conquest si riferisce solo a sette marchi e non considera molte delle opzioni disponibili per i clienti, quali NCL, Orient, Saga e Celebrity. Questa condizione limita la rilevanza dei risultati.

C.2.3.5. **Posizione delle parti in relazione alle crociere «classiche» e «di divertimento»**

(143) Per quanto riguarda le crociere tradizionali in stile britannico, vi è una parziale sovrapposizione orizzontale tra Cunard e P & O Cruises. Le principali analogie tra le offerte delle parti si riscontrano nelle crociere a bordo della Caronia, una nave di 30 anni della flotta Cunard.

(144) Esistono anche differenze significative tra i prodotti offerti da questi due marchi. Cunard si differenzia da P & O Cruises in quanto una parte considerevole della sua attività riguarda le traversate dell'Atlantico, che sono specifiche di Cunard e attualmente vengono effettuate sulla Queen Elizabeth II. Le traversate transatlantiche a bordo di questa nave sono diverse da qualunque altro prodotto offerto dagli altri operatori crocieristici e vengono acquistate maggiormente dai clienti americani che non da quelli britannici.

(145) La quota di mercato attualmente rappresentata dalla Caronia è inferiore al [0-5 %]* del mercato britannico. Complessivamente, la quota di mercato di Cunard rappresenta meno del [0-5 %]* del mercato britannico.

(146) La posizione delle parti in relazione alle crociere in stile britannico potrebbe rafforzarsi […]*. Tuttavia, vi sono diverse incertezze riguardo a come esattamente verrebbero dispiegate le nuove capacità e a dove verrebbero commercializzate. Non è perciò possibile stabilire con sufficiente certezza quale potrebbe essere l'impatto delle nuove capacità sul mercato britannico.

(147) Nel segmento delle crociere in stile americano, le parti potranno offrire una gamma diversificata di prodotti, dalle crociere «di divertimento» come quelle di CCL a prodotti più «classici» come quelli di HAL fino al profilo intermedio del marchio Princess, rispondendo sia alle esigenze di stile che a quelle di informalità. In ognuno di questi segmenti, le parti dovranno confrontarsi con una serie di concorrenti.

C.2.3.6. **Notorietà dei marchi**

(148) In termini di notorietà dei marchi tra i clienti britannici, uno studio commissionato da POPC nel 2001 ([64]) ha indicato che il marchio più noto è P & O Cruises (i valori tra gli acquirenti e i non acquirenti di crociere sono del [60-70 %]*/[55-65 %]*), seguito da Airtours ([25-35 %]*/[15-20 %]*), Thomson Cruises ([20-30 %]*/[15-25 %]*), Cunard ([20-30 %]*/[25-35 %]*), Fred Olsen ([20-30 %]*/[15-25 %]*) e RCI ([20-30 %]*/[10-20 %]*).

([63]) Conquest Research, Relazione sulle interviste telefoniche condotte tra i passeggeri di crociere in Gran Bretagna, 16 maggio 2002, pag. 6 e segg.
([64]) […]*.

(149) Lo studio [commissionato da POPC] ([65])* indica che tra gli intervistati che probabilmente avrebbero acquistato una crociera tra il 2002 e il 2004, la percentuale più elevata ha citato P & O Cruises come scelta più probabile, seguita (nell'ordine) da Royal Caribbean, Cunard, Thomson, Airtours e Celebrity.

(150) Ciò dimostra che, oltre a P & O Cruises, i consumatori conoscono in uguale misura sia i marchi premium che quelli economy.

C.2.3.7. **Prove sulla vicinanza dei concorrenti nei documenti interni di Cunard**

(151) […]* ([66]).

(152) […]* ([67]).

C.2.3.8. **Conclusione sul posizionamento dei marchi in Gran Bretagna**

(153) In base a quanto esposto, si può concludere che P & O Cruises e il marchio Cunard di Carnival siano concorrenti nel segmento delle crociere in stile britannico. Altri marchi, attivi nello stesso segmento (come Fred Olsen) o in segmenti attigui (come RCI) vengono considerati dai consumatori come concorrenti vicini.

C.2.4. ***Limitazioni competitive***

C.2.4.1. **Crescita del mercato in Gran Bretagna**

(154) Le crociere hanno registrato forti indici di crescita in Gran Bretagna negli anni '90, sia in termini assoluti che in rapporto alle percentuali di crescita registrate da altri tipi di vacanze.

(155) Nel periodo dal 1995 al 2001, la percentuale di crescita annua media in termini di numero di passeggeri è stata vicina al 17 %. I dati della Passenger Shipping Association mostrano che il numero di crociere effettuate dai passeggeri britannici è più che raddoppiato in questo periodo. Tra il 1995 e il 1998, le percentuali di crescita annua sono state sempre superiori al 20 % (1995 — 26 %, 1996 — 22 %, 1997 — 25 %, 1998 — 27 %). Nonostante la discesa al di sotto di questi livelli negli anni dal 1999 al 2001 — 1999 (13 %), 2000 (1 %), 2001 (3 %) — le aspettative sono ancora per elevati livelli di crescita del mercato. Ad esempio, due fonti indipendenti ([68]) prevedono in Gran Bretagna indici di crescita annui dell'8,5 %-9 % per gli anni fino al 2006 e al 2010. Si osservi che una di queste stime è stata pubblicata dopo gli eventi dell'11 settembre 2001. Questa crescita creerà incentivi sia per l'ingresso di nuovi marchi che per l'espansione degli attuali operatori e, di conseguenza, limiterà l'impatto delle barriere di ingresso.

C.2.4.2. **Storia recente dell'ingresso sul mercato e dell'espansione degli operatori in Gran Bretagna**

(156) Il mercato delle crociere oceaniche in Gran Bretagna è stato caratterizzato dall'ingresso di numerosi operatori negli ultimi cinque-sei anni. La storia degli ingressi nel settore crocieristico in Gran Bretagna coincide largamente con l'ingresso dei tour operator nel segmento economy del mercato britannico. I tour operator trasportano attualmente il 25-30 % dei passeggeri britannici. Inoltre, una serie di operatori ha fatto il suo ingresso nel segmento premium.

([65]) […]*.
([66]) […]*.
([67]) […]*.
([68]) G.P. Wild (International) Limited, Implications of fleet changes for cruise market prospects to 2010, agosto 2001, e UBS Warburg Global Equity Research, It's high tide you looked at the Cruise Lines, 19 marzo 2002.

(157) Airtours ha iniziato ad offrire vacanze in crociera nel 1995 con una nave da 800 posti, la *Seawing*, gestita con il marchio Sun Cruises. Da allora, Airtours ha espanso la sua flotta con altre tre navi e dispone ora di una capacità totale estiva di 4 200 posti ([69]). La sua ultima nave, la *Sunbird*, è notevolmente più nuova e offre strutture migliori rispetto alle altre tre.

(158) Thomson, recentemente acquisita dal gruppo tedesco Preussag, ha iniziato a offrire crociere nel 1996 e ha ampliato la sua offerta negli anni 1997, 1998 e 1999. Attualmente gestisce tre navi in estate ([70]), avendo ridotto la propria capacità nel 2000. Nel maggio 2003 è prevista l'aggiunta di una nuova nave al programma *Thomson Cruise*, la Thomson Spirit, entrata in servizio originariamente nel 1983 per Holland America. Questa nave potrebbe sostituire una delle attuali, di produzione più vecchia.

(159) Il terzo tour operator ad entrare sul mercato è stato First Choice, che ha iniziato ad offrire crociere nel 1999 con una nave noleggiata da Festival, la *Bolero*. Nel 2000 è stata aggiunta la Ausonia. Terminato il noleggio di queste navi, First Choice ha rilanciato il suo prodotto nel 2002, in una joint venture con RCCL denominata Island. Island gestisce la *Island Escape*, una nave di 12 anni precedentemente gestita da RCCL.

(160) Le compagnie che sono entrate nel mercato premium in Gran Bretagna sono operatori del settore turistico, come Saga. Saga ha iniziato vendendo vacanze per un pubblico di anziani nel 1951 e oggi fornisce una vasta gamma di sevizi a persone oltre i 50 anni, tra cui assicurazioni e servizi finanziari, spesa a domicilio, servizi per gas, elettricità e telefono, pubblicazioni e trasmissioni radio. Saga è entrata nel settore delle crociere nel 1997 con una piccola nave (587 posti) acquistata da Cunard. Nel 2003 ne aggiungerà un'altra, leggermente più piccola (precedentemente gestita da POPC, 352 posti) che dovrebbe noleggiare per una parte dell'anno (maggio-ottobre).

(161) Festival è un operatore mediterraneo entrato nel segmento delle crociere economy negli anni '90 e in quello delle crociere premium nel 1999. Vende una parte dei suoi prodotti attraverso le brochure dei tour operator. La sua quota attuale nel segmento premium in Gran Bretagna è dell'1 %.

(162) Un altro operatore è entrato nel segmento premium del mercato: Disney Cruise Line («Disney»). Disney gestisce due navi orientate prevalentemente al mercato statunitense ma che vengono vendute anche ai clienti britannici e ad altri clienti europei. Disney ha ancora una presenza relativamente ridotta in Gran Bretagna (quota di mercato < 0,5 %). Canyon Ranch prevede di entrare in una nicchia di crociere termali di fascia alta intorno al 2004/2005, che tuttavia commercializzerà prevalentemente sul mercato statunitense.

(163) Fred Olsen, che attualmente detiene una quota di mercato intorno al 6 %, si colloca nella fascia inferiore del segmento premium. La compagnia gestisce tre navi e ha ampliato la propria offerta due volte negli ultimi dieci anni. Nel 1996 ha aggiunto una seconda nave e nel 2001/2002 una terza. La crescita netta in termini di posti, tuttavia, è rimasta inferiore a quella di P & O Cruises, che nello stesso periodo ha aggiunto nuove navi nel 1995, nel 1998 (in sostituzione di una più vecchia), nel 2000 e nel 2002 (in concomitanza con il ritiro di una nave più piccola) (guadagno netto in posti: P & O Cruises: 4 722 posti; Fred Olsen: 1 536 posti).

(164) Tra il 1995 e il 2000, RCCL ha mantenuto la sua quota ([71]) del 6-7 % sul mercato generale delle crociere oceaniche in Gran Bretagna aumentando il numero dei passeggeri trasportati da 22 000 nel 1995 a 50 000 nel 2000. Nel 2001, RCCL ha aumentato la sua quota di mercato al 10 %, mentre il numero dei passeggeri britannici trasportati è aumentato di quasi 30 000 unità. RCCL ha raggiunto questa quota di mercato senza destinare nessuna nave in modo specifico al mercato britannico, ma cambiando il mix di nazionalità sulle sue navi e aumentando la percentuale di passeggeri britannici.

([69]) In inverno la capacità è leggermente inferiore, poiché Airtours noleggia una delle sue navi solo nella stagione estiva.
([70]) Come nel caso di Airtours, una delle navi non viene noleggiata nella stagione invernale.
([71]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.

C.2.4.3. **Sviluppi futuri**

(165) I tradizionali operatori di crociere premium stanno lanciando nuovi marchi maggiormente orientati alla fascia alta del segmento economy. Ad esempio, RCCL ha recentemente lanciato il marchio Island, nato da una joint venture con First Choice ed entrato operativamente sul mercato nel 2002. Seguendo una linea analoga, POPC lancerà nel 2003 un nuovo marchio, Ocean Village, che sarà orientato a un segmento di clienti più giovane e «informale». I due nuovi marchi opereranno con navi relativamente recenti trasferite dalle attività delle rispettive case madri. Ocean Village, ad esempio, opererà con l'*Arcadia*, che attualmente fa parte della flotta di P & O Cruises.

(166) Cunard sta pianificando una serie di cambiamenti significativi nella sua flotta. Tali piani sono descritti in maggiore dettaglio nella nota 55.

C.2.5. ***Barriere all'ingresso e all'espansione***

(167) Le parti ritengono che le barriere di ingresso siano basse, poiché le navi sono prontamente disponibili e possono essere rinnovate velocemente. A loro parere, i capitali richiesti per l'acquisto o il noleggio di navi relativamente vecchie non sono elevati e l'accesso alla distribuzione è semplice. Le parti ritengono che la notorietà dei marchi non rappresenti una barriera, poiché vi sono molti marchi nel settore dei beni di consumo o del turismo che possono facilmente essere estesi al settore delle crociere. Il fatto che il mercato britannico sia in crescita aumenta ulteriormente le possibilità di ingresso e di espansione di altri operatori.

C.2.5.1. **Notorietà dei marchi**

(168) Nel 2001, i marchi di Carnival più venduti in Gran Bretagna (Cunard, CCL e Costa) spendevano rispettivamente il […]* % e il […]* % del loro fatturato annuo in marketing. Per Cunard, tale percentuale ammontava a […]* GBP. Del budget di Cunard per il marketing, il […]* % veniva speso in pubblicità su quotidiani e riviste, in gran parte per migliorare l'identificabilità e la notorietà del marchio.

(169) La Commissione ha riscontrato che la spesa di marketing per i marchi consolidati è normalmente compresa tra il 5 % e il 10 % del fatturato annuo, mentre può essere del 10 %-15 %, raggiungendo a volte anche il 20 %, per i marchi che intendono espandere la propria attività. Le spese di marketing sono solitamente più elevate nel segmento didattico e dell'esplorazione e nel segmento di lusso.

(170) A meno che le aziende non possiedano già un marchio noto utilizzabile per la vendita delle crociere, le spese necessarie per creare un marchio possono rendere più difficile l'ingresso sul mercato per i nuovi operatori. In questo contesto, la maggior parte dei nuovi ingressi nel mercato delle crociere ha origine da aziende che già dispongono di marchi consolidati in una serie di campi correlati. I tour operator fornivano già vacanze prima di entrare nel settore delle crociere. Saga è riuscita ad estendere il suo marchio già noto (un marchio associato alla fornitura di una gamma di servizi, tra cui vacanze, a clienti di una certa età attraverso iniziative di marketing diretto) al settore delle crociere. L'esempio di Island (di proprietà di First Choice e RCCL) e l'imminente lancio di Ocean Village (POPC) dimostrano che gli operatori esistenti hanno la possibilità di lanciare nuovi marchi e che, di conseguenza, i costi di lancio non sono proibitivi.

(171) Un'altra possibilità è rappresentata dall'ingresso o dall'espansione da altri mercati geografici. Benché la notorietà dei marchi degli operatori mediterranei, come Festival e Royal Olympic, sia ancora relativamente bassa tra i clienti britannici, questi operatori hanno migliorato la qualità della propria offerta in Gran Bretagna negli ultimi due o tre anni. Ciò dimostra che l'ingresso nel mercato o l'espansione dell'attività sono possibili anche in mancanza di un marchio largamente conosciuto.

C.2.5.2. **Marketing e distribuzione**

(172) La maggior parte delle vendite di crociere in Gran Bretagna viene effettuata attraverso gli agenti di viaggio. Solo una piccola percentuale delle vendite viene effettuata via Internet, mentre una parte non trascurabile avviene attraverso il marketing telefonico. L'accesso al canale di rivendita degli agenti di viaggio e la promozione attiva da parte di tali agenti sono perciò indispensabili per il successo di un operatore crocieristico.

(173) Diversi agenti di viaggio hanno dichiarato di non ritenere che la limitazione dello spazio espositivo possa ostacolare l'accesso alla distribuzione. A dimostrazione della profondità dell'offerta, un importante agente di viaggio con più sedi di attività ha dichiarato che le sue agenzie tengono attualmente in esposizione fino a 13 prodotti crocieristici differenti. Occorre inoltre notare che i marchi del settore delle crociere effettuano in genere una grande percentuale delle vendite attraverso agenti di viaggio indipendenti e agenti specializzati.

(174) Sono stati sollevati alcuni dubbi in relazione alla struttura delle commissioni degli agenti di viaggio, in particolare sul fatto che possano rappresentare un incentivo a favorire la vendita dei marchi più forti. Tuttavia, la Commissione non dispone di prove sul fatto che tale struttura abbia ostacolato o possa ostacolare l'ingresso o l'espansione sul mercato e, di conseguenza, non ritiene che l'accesso alla distribuzione costituisca una barriera rilevante per l'ingresso nel mercato delle crociere in Gran Bretagna.

(175) I fornitori di crociere devono anche «educare i venditori», poiché gli agenti di viaggio sono riluttanti a consigliare le crociere ai propri clienti se questi non conoscono il tipo di prodotto offerto. Questa esigenza rappresenta un costo per le compagnie esistenti, che devono aggiornare costantemente le conoscenze dei distributori. Inoltre, le attività di marketing congiunto con gli agenti di viaggio rappresentano un mezzo per favorire la promozione dei prodotti degli operatori. Questo metodo può essere utilizzato sia dai nuovi operatori che da quelli già esistenti.

(176) Un aspetto particolare del marketing e della distribuzione che svolge un ruolo rilevante è il possesso di un database di clienti e la possibilità di effettuare vendite ripetute. L'accesso a vendite ripetute è importante perché, dopo avere effettuato una crociera, è molto più probabile che i clienti scelgano di farne un'altra. I clienti precedenti sono perciò quelli con costi di acquisizione più bassi. Sembra inoltre che i clienti ricorrenti generino rendimenti superiori alla media. Questo dato è stato contestato da Carnival ma è confermato dalle cifre relative a Cunard (inclusa Seabourn) per una parte del 2002, in cui i passeggeri ricorrenti di Cunard/Seabourn hanno rappresentato il […]* % del totale, il […]* % dei giorni di crociera venduti ma il […]* % del fatturato generato ([72]). Un database dei clienti precedenti può semplificare le attività promozionali e perciò anche la vendita dei posti a prezzi accettabili. Il database dei passeggeri precedenti di Cunard comprende […]* famiglie in Gran Bretagna, quello di Costa contiene i nomi di […]* clienti britannici ([73]). Anche POPC possiede un importante database di clienti precedenti.

(177) I clienti ricorrenti rappresentano una percentuale significativa dei passeggeri delle crociere. Ad esempio, Carnival calcola che la percentuale di clienti britannici ricorrenti di Cunard sia compresa […]* %. Si calcola che la percentuale totale dei passeggeri ricorrenti britannici (cioè dei clienti che hanno già effettuato una crociera con questa o con un'altra compagnia) raggiunga il […]* %. Anche la compagnia oggetto dell'operazione, POPC, ha indicato alte percentuali di passeggeri ricorrenti.

(178) RCCL ha sostenuto che i nuovi operatori, non avendo accesso a un database di passeggeri precedenti, dovrebbero sostenere costi più elevati per la vendita delle proprie crociere. È infatti meno costoso commercializzare prodotti a clienti precedenti sui quali le compagnie possiedono già informazioni. Nella sua risposta, Carnival sostiene che Conquest, per la sua relazione pagata da RCCL, è riuscita ad acquistare i nomi di circa 10 000 clienti britannici che avevano indicato di avere effettuato una crociera negli anni precedenti. Ciò dimostra che le informazioni sui clienti precedenti (che sono anche clienti potenziali) sarebbero disponibili anche ai nuovi operatori.

([72]) Risposta al questionario della Commissione del 25 giugno, pag. 18. I dati sono tratti dall'allegato 24.1. […]*.
([73]) Risposta di Carnival al questionario della Commissione del 25 giugno, pagg. 15, 18.

(179) Molti degli operatori entrati più recentemente sul mercato, come i tour operator e Disney, esercitano già un'attività correlata alla fornitura di vacanze da cui possono trarre informazioni rilevanti o, come nel caso di Saga, sono attivi nella vendita di beni e servizi destinati ai gruppi demografici potenzialmente più interessati all'acquisto di una crociera. L'ingresso di Saga è stato ulteriormente facilitato dal fatto di avere venduto, e di continuare a vendere, anche crociere di altre compagnie. Altre compagnie potrebbero sfruttare informazioni simili già in loro possesso.

(180) POPC ha sottolineato che i nuovi operatori potrebbero intraprendere campagne di marketing congiunte con gli agenti di viaggio, che consentirebbero loro di accedere ai dati in possesso degli agenti.

(181) La Commissione non ritiene perciò che esistano difficoltà di rilievo nell'accesso ai mezzi necessari per la distribuzione, né nel reperimento delle informazioni necessarie per orientare il marketing ai potenziali clienti con costi accettabili. Questi fattori non verranno perciò considerati come ostacoli significativi all'ingresso sul mercato.

C.2.5.3. **Accesso alle navi**

(182) Gli operatori crocieristici possono ordinare nuove navi, acquistarne di seconda mano o noleggiare navi ed equipaggi da compagnie specializzate. Le parti sono attualmente titolari della maggioranza degli ordini di navi da crociera nel mondo ([74]). I costi di capitale delle nuove navi, in particolare delle post-Panamax, sono molto elevati, e possono raggiungere centinaia di milioni di sterline.

(183) Tuttavia, ai fini degli effetti competitivi, l'ordine di grandezza di questi costi è meno rilevante della domanda se gli operatori possano o meno recuperare tali costi all'uscita, cioè se questi costi vengano o meno ammortizzati.

(184) Il rischio che le spese a fondo perduto sostenute per l'investimento in nuove navi rappresentino una barriera rilevante all'ingresso sul mercato è limitato da tre fattori. In primo luogo, non è necessario entrare nel mercato delle crociere oceaniche con navi di nuova costruzione. L'ingresso con nuove navi è un caso estremamente raro. Disney è l'unico operatore attualmente attivo in Gran Bretagna che è entrato sul mercato con navi nuove. In secondo luogo, anche se un nuovo operatore decidesse di investire in nuove navi, l'esistenza di un mercato per la vendita (e il successivo rinnovo) di queste navi lascia supporre che gli operatori che intendano uscire dal mercato potrebbero recuperare una parte del proprio investimento. In terzo luogo, i rischi che i costi di investimento siano a fondo perduto sarebbe notevolmente più elevato se i mercati delle crociere oceaniche fossero in declino anziché in crescita.

C.2.5.4. **Economie di scala e aspetti finanziari**

(185) La gestione di una grande flotta genera economie di scala, in quanto è possibile distribuire vari elementi di costo, come le spese generali (operazioni tecniche, spese di albergo, operazioni costiere, ecc.) su più navi.

(186) Le economie di scala possono essere ottenute non solo attraverso la gestione di più navi, ma anche con la gestione di navi più grandi e moderne. Le navi più grandi permettono di distribuire vari costi (ad esempio i costi del personale tecnico) su un numero più elevato di clienti. Le navi più nuove sono più economiche da gestire poiché comportano, ad esempio, costi di combustibile molto più contenuti. L'ingresso in un mercato europeo con una nuova nave di grandi dimensioni è tuttavia difficile. Anche negli Stati Uniti, che rappresentano di gran lunga il mercato più grande a livello mondiale, si è verificato un solo ingresso di questo tipo negli ultimi dieci anni, quello di Disney. Queste economie di scala possono essere raggiunte dai nuovi operatori solo in casi rari ed eccezionali. Per quanto riguarda l'espansione, solo gli operatori primari e, in misura minore, alcuni operatori di secondo livello possono realizzare pienamente queste economie. D'altra parte, l'utilizzo di navi di seconda mano o a noleggio può permettere agli operatori di ridurre sostanzialmente i costi e i rischi finanziari.

([74]) Secondo G.P. Wild, le parti erano titolari del 52 % degli ordini di nuova costruzione alla fine del 2000 (Carnival 32 %, POPC 20 %), G. P. Wild: Maritime Tourism, pag. 42.

(187) Le parti hanno contestato l'esistenza di importanti economie di scala, sostenendo che, se esistessero tali economie, si osserverebbe una tendenza alla progressiva concentrazione del settore. POPC fa osservare che, negli ultimi anni, la tendenza è stata verso una minore concentrazione per effetto delle attività dei nuovi operatori.

(188) Alcuni operatori (Airtours, Thomson, Saga e Island) sono entrati sul mercato con una sola nave e hanno quindi espanso la propria attività con l'aggiunta di altre navi. Ciò dimostra che è possibile entrare sul mercato su scala relativamente piccola e che, perciò, il raggiungimento di economie di scala non è una condizione indispensabile per l'ingresso.

C.2.5.5. **Modifica del mix di nazionalità o trasferimento delle capacità tra paesi**

(189) La possibilità di trasferire il marketing dei marchi da un paese ad un altro e di modificare il mix di nazionalità sulle navi è una caratteristica importante di questo settore. Alcuni esempi recenti hanno dimostrato che i concorrenti possono rapidamente espandere le proprie attività in un determinato paese spostando le capacità sulle navi commercializzate in più nazioni, ad esempio sulle navi in stile americano e nelle crociere in stile mediterraneo-europeo.

(190) Nella comunicazione delle obiezioni, la Commissione aveva raggiunto la conclusione preliminare che la preferenza dei consumatori britannici per le crociere in stile nazionale avrebbe limitato sensibilmente la capacità degli operatori che offrono crociere in stile mediterraneo o americano di esercitare pressioni competitive di rilievo sulle parti, poiché tali preferenze avrebbero limitato la possibilità degli operatori che gestiscono navi con passeggeri di diverse nazionalità di aumentare la percentuale di clienti britannici.

(191) Tuttavia, alla luce delle risposte ricevute e dell'analisi intrapresa dopo l'emissione della comunicazione delle obiezioni, la Commissione ritiene che tale conclusione preliminare sopravvalutasse l'importanza dei gusti nazionali come barriera all'ingresso sul mercato. Come già indicato al considerando 138, quasi un quarto dei clienti di P & O considera i marchi in stile americano RCI, NCL e Celebrity le alternative più prossime al marchio prescelto. I dati presentati nello studio [commissionato da POPC]* (cfr. il considerando 134) rafforzano la conclusione che le crociere in stile americano e quelle in stile britannico siano in stretta concorrenza. Lo studio [commissionato da POPC]* indica che, pur esistendo una minoranza non trascurabile di potenziali clienti che preferirebbe una crociera in stile britannico, la maggioranza dei clienti effettivi e potenziali è indifferente a tale aspetto o preferirebbe una crociera in stile americano.

(192) Inoltre, i dati presentati nella risposta di Carnival contengono una serie di esempi in cui vi sono stati cambiamenti significativi nel mix di nazionalità a bordo delle navi, tra cui un aumento della percentuale di clienti britannici sulle navi di Cunard. Ad esempio, nell'arco di due anni, la percentuale di clienti britannici sulla Caronia di Cunard è aumentata del […]*. Sono stati presentati anche diversi altri esempi in cui vi è stata una variazione della percentuale di clienti britannici superiore al 10 % tra il 1999 e il 2001.

(193) RCCL ha recentemente aumentato in misura considerevole la propria quota di mercato in Gran Bretagna aumentando il numero dei passeggeri britannici sulle sue navi. Un aspetto particolarmente rilevante è che l'unico costo sostenuto per conseguire tale espansione siano state le spese di marketing. Non sono stati sostenuti costi in relazione all'«hardware» o al «software» delle navi, e RCCL ha ottenuto questa espansione delle quote di mercato senza dedicare espressamente una nave al mercato britannico.

(194) Oltre alla possibilità di espandersi attraverso la modifica del mix di nazionalità, gli operatori crocieristici potrebbero anche continuare a riallocare intere navi tra diversi paesi. Tale «spostamento delle navi» rappresenta un fattore significativo. Ad esempio, una relazione pubblicata nel marzo 2002 da UBS Warburg ([75]) mostra che, nel periodo dal 2001 al 2003, è stata effettuata la riallocazione di 10 navi dal mercato statunitense a quello europeo. Queste navi rappresentano un trasferimento di capacità del 7 % dal mercato americano all'Europa. Tra queste navi vi sono la Crown, la Regal e la Ocean di POPC. Un altro esempio che evidenzia la flessibilità con cui le navi possono essere utilizzate è rappresentato dalla Viking Serenade di RCCL gestita dal nuovo marchio Island Cruises, che dopo avere effettuato crociere in Europa in primavera ed estate tornerà al mercato statunitense per la stagione invernale 2002-2003.

(195) La Commissione ritiene che un eventuale tentativo di aumentare i prezzi dopo la fusione verrebbe contrastato sia dagli operatori americani che da quelli europei, in particolare da RCI e NCL, che in breve tempo potrebbero aumentare la percentuale di passeggeri britannici a bordo delle loro navi. Ciò non richiederebbe la creazione di nuovi marchi o di nuove reti di distribuzione, poiché queste compagnie sono già attive nella vendita di crociere in Gran Bretagna con marchi riconosciuti e hanno già accesso alle necessarie reti di distribuzione. A medio termine, queste compagnie potrebbero sfruttare la propria presenza per dedicare intere navi al mercato britannico.

C.2.6. ***Conclusioni sulla Gran Bretagna***

(196) Appare chiaro che l'operazione creerebbe un'entità combinata con una quota di mercato relativamente elevata sul mercato delle crociere oceaniche in Gran Bretagna. Tuttavia, questo fatto non conferirebbe di per sé una posizione predominante agli operatori; inoltre, diverse caratteristiche specifiche del mercato delle crociere oceaniche in Gran Bretagna hanno portato la Commissione a concludere che l'operazione proposta non sarebbe dannosa per la concorrenza.

(197) Il mercato britannico è relativamente immaturo e destinato a una crescita rapida nei prossimi anni. Tale crescita offrirebbe la possibilità agli operatori esistenti di espandere le proprie attività e ai nuovi operatori di entrare in questo mercato. Le effettive possibilità di ingresso ed espansione sono state dimostrate dalla recente storia del mercato.

(198) Nel segmento delle crociere in stile britannico, la sovrapposizione tra Cunard e P & O Cruises è limitata. Cunard detiene meno del [0-5 %]* del mercato britannico, in cui opera prevalentemente con la Queen Elizabeth II. Una parte significativa delle attività di Cunard è rappresentata da prodotti di nicchia come le traversate transatlantiche a bordo della Queen Elizabeth II, che si differenziano dalle crociere tipicamente vendute da P & O Cruises.

(199) La maggior parte dei potenziali acquirenti di crociere in Gran Bretagna non limita la propria scelta alle compagnie che offrono crociere in «stile britannico». Viceversa, questi consumatori valutano crociere con diverse caratteristiche offerte da differenti operatori.

(200) Non esistono barriere significative all'espansione degli operatori internazionali. A breve termine (entro un anno), questi operatori potranno espandersi aumentando la percentuale di clienti britannici a bordo delle proprie navi e la minaccia di tale espansione rappresenterà un importante vincolo competitivo per l'entità combinata. A medio termine (entro un anno e mezzo o due anni), questi operatori potrebbero rafforzare ulteriormente la propria posizione in Gran Bretagna dedicando alcune navi espressamente al mercato britannico.

(201) La Commissione conclude perciò che l'operazione non creerebbe né rafforzerebbe una posizione dominante sul mercato britannico della fornitura di crociere oceaniche che avrebbe per effetto un significativo impedimento alla concorrenza nel mercato comune e nel SEE.

([75]) [UBS Warburg Global Equity Research It's high tide you looked at the Cruise Lines, 19 marzo 2002]*.

C.3. GERMANIA

C.3.1. ***Quote di mercato e capacità in Germania***

C.3.1.1. **Quote del mercato tedesco nel 2000 per numero di passeggeri**

(202) Carnival ha calcolato le quote di mercato delle parti per l'anno 2000 sul mercato delle crociere marittime, incluse le crociere costiere in traghetto come quelle di HurtigRuten ([76]), riportate nella tabella 8.

Tabella 8 — Stima delle quote del mercato passeggeri delle parti in Germania per il 2000

(in %)

	Passeggeri
Carnival	[5-15]*
POPC	[10-20]*
Totale delle parti	[20-30]*

(*Fonti:* Carnival) ([77])

([77]) La stima delle quote di mercato è basata sul numero di passeggeri di Carnival e sul numero di passeggeri di POPC stimato da Carnival. Il volume del mercato è stato ricavato dalla relazione di G.P. Wild: «Cruise Industry Statistical Review 2001».

C.3.1.2. **Quote del mercato tedesco nel 2001 per GCP**

(203) Il volume totale del mercato del 2001 riportato nella tabella 9 è stato ricavato dal sondaggio annuale sul mercato delle crociere tedesco pubblicato da DRV, considerata la fonte più affidabile per questo mercato ([78]). Una categoria «altri» colma la differenza tra il totale in GCP derivante dall'indagine della Commissione e il volume complessivo del mercato indicato dalla pubblicazione di DRV ([79]). Tale categoria «altri» comprende una serie di marchi di crociere di lusso ([80]) e diversi operatori di nicchia ([81]).

Tabella 9 — Quote del mercato tedesco in GCP nel 2001

Quote del mercato tedesco in GCP in %	2001
Gruppo Carnival	[5-10]*
Costa	[5-10]*
Costa-La Deutsche Vita	[0-5]*
Cunard	[0-5]*
Seabourn, Windstar, CCL, HAL	[0-5]*
POPC	[10-20]*
Aida	[5-15]*
A'Rosa	—
Arkona	[0-5]*
Princess	[0-5]*
Quote di mercato combinate delle parti	[20-30]*

([76]) La quota di Hurtig Ruten è pari al 5,1 %. Cfr. i considerando 107 e 108. Nella tabella 9 non sono incluse le quote di Hurtig Ruten, in linea con la definizione del mercato proposta.

([78]) DRV: Der Kreuzfahrtenmarkt Deutschland 2001, Eine Studie von Alf Pollak und Gaby Pollak-Lenke, im Auftrag des Deutschen Reisebüro und Reiseveranstalterverbandes e.V. I dati di DRV includono Norwegian Coastal Voyages/Hurtigruten, per i quali è stata stimata una quota del 7 %.

([79]) Questo valore non comprende la quota stimata per Hurtigruten, che è esclusa dalla definizione del mercato data dalla Commissione ma è inclusa nei dati di DRV. La quota di mercato (passeggeri) calcolata da Carnival per Norwegian Coastal Voyages/Hurtigruten era del 5 % nel 2000. Tale 5 % è stato dedotto dal volume di mercato calcolato da DRV.

([80]) Crystal, Radisson Seven Seas, Silver Sea, Sun Bay e Compagnie des Iles de Ponant.

([81]) African SafariiClub, Quark, ADAC, Club Valtur, American Classic Voyages.

Quote del mercato tedesco in GCP in %	2001
Altri operatori primari (RCCL, Star Group) ([82])	4
Operatori nazionali tedeschi (Hapag Lloyd, Peter Deilmann, Phoenix, Transocean, Delphin, Plantours, Hansa Touristik)	[30-40]*
Operatori europei (Festival, ROC, MSC, Star Clippers, Louis)	19
Altri	14
Volume del mercato in GCP	3 672 421

Fonte: Commissione, in base alle informazioni fornite dalle parti e dai concorrenti

([82]) Questo gruppo contiene i seguenti marchi: Celebrity (RCCL); RCI (RCCL); NCL (Star Group); Orient (Star Group) e Star (Star Group).

(204) La tabella 9 mostra che le quote di mercato combinate delle parti in GCP per il 2001 sono del [20-30 %]*. Questo valore è inferiore alla stima di Carnival per il 2000 in base ai passeggeri.

C.3.1.3. **Quote di mercato attuali in valore**

(205) Il termini di valore, l'attuale quota di mercato delle parti è probabilmente inferiore a quella in GCP, a causa del prezzo attualmente superiore dei prodotti tradizionali tedeschi ([83]).

C.3.1.4. **Prossimi cambiamenti nelle capacità**

(206) Per il mercato tedesco si prevede una rapida espansione. G.P. Wild stima una crescita minima dell'8 % annuo, mentre le previsioni interne di Carnival si basano su indici di crescita annui compresi tra il 25 % e il 39 % ([84]). La Commissione ritiene che le stime di Carnival siano molto ottimistiche. Altri operatori del mercato hanno indicato stime molto più ridotte. In generale, tuttavia, rimane certa l'aspettativa di una forte crescita. In linea con tale aspettativa, alcuni operatori stanno pianificando un'espansione considerevole della capacità. Tra questi vi sono Carnival e POPC, che entro il 2004 intendono dotarsi di sei navi da dedicare prevalentemente al mercato tedesco, contro le due del 2001. Circa metà di questo aumento di capacità è già stato realizzato dalle parti nel 2002 nell'ambito delle attività di consolidamento dei marchi (cfr. il considerando 222).

(207) Nel 2001, POPC gestiva due navi con una capacità totale di 1 686 posti standard dedicati al segmento di mercato di stile tedesco (Arkona — 500 posti; AIDAcara — 1 186 posti). Entro il 2004 è prevista l'espansione di questa capacità con l'aggiunta di quattro navi dedicate al mercato tedesco, mentre l'uso della Arkona è cessato nel 2002. Alcune delle navi aggiuntive saranno di nuova costruzione, mentre altre saranno trasferite dal marchio americano Princess. In questo modo, la capacità di POPC sul mercato tedesco salirà a un totale di 6 906 posti standard. Nel 2004, la capacità di POPC (Seetours) per i prodotti in stile tedesco dovrebbe essere rappresentata dalle seguenti navi: AIDAcara — 1 186 posti; AIDAvita — 1 270 posti; AIDAaura– 1 270 posti; A'Rosa Blu/ex-Crown Princess — 1 590 posti; A'Rosa 2/ex-Regal Princess — 1 590 posti.

([83]) Ciò è dovuto sia alla politica delle compagnie di non praticare sconti, sia al fatto che Hapag Lloyd e Peter Deilmann dispongono di una serie di navi di categoria lusso o premium di fascia alta e, di conseguenza, anche di maggior valore.

([84]) Carnival, nella sua memoria «An Assessment of the EC Commission's Article 6(1)(c) decision» del 14 maggio 2002, commenta queste previsioni della domanda sottolineando che il dato dell'8 % rappresenta una stima per difetto, descritta da G.P. Wild come «conservativa o persino pessimistica». La memoria di Carnival integra questi dati con le previsioni di crescita di livello medio o elevato di G.P. Wild, che — applicate alla Germania (fatto presentato come possibilità realistica nella memoria di Carnival) — arriverebbero a tassi di crescita intorno al 25 % annuo per la domanda tedesca (la domanda totale della Germania aumenterebbe, dal 2001 al 2004, del 100 % e del 156 % rispettivamente).

(208) La nave di Carnival finora utilizzata esclusivamente per i clienti tedeschi con il sottomarchio «La Deutsche Vita» di Costa, Costa Marina, ha una capacità di 763 posti standard. Inoltre, […]* ([85]).

(209) Anche diverse compagnie mediterranee di stile «europeo» che offrono crociere destinate a clienti di diverse nazionalità stanno aumentando la propria capacità. Festival, MSC e Royal Olympic, tutte rappresentate sul mercato tedesco, hanno messo in servizio nuove navi negli ultimi anni o si accingono a farlo negli anni a venire. La capacità di questi operatori aumenterà di oltre il 40 % tra il 2001 e il 2004, accompagnata da un sostanziale aggiornamento della flotta. L'effetto di tale aumento sarà tuttavia distribuito su più mercati geografici, poiché ognuno degli operatori carica a bordo delle proprie navi solo una certa percentuale di passeggeri tedeschi.

(210) Tutti i marchi statunitensi hanno in programma un incremento della propria capacità mondiale tra il 2001 e il 2004. La maggior parte di questi aumenti sarà effettuata direttamente dalle parti, ma è previsto un forte incremento della capacità anche per RCCL. Anche NCL, seppure in misura più limitata, sta aumentando la propria capacità. La percentuale di clienti tedeschi a bordo delle navi in stile americano è attualmente piuttosto ridotta.

(211) Nel 2001, il più forte gruppo di concorrenti per quote di mercato era formato per lo più da compagnie di crociera tedesche di tipo tradizionale, che presumibilmente non espanderanno la propria attività in misura equivalente.

(212) La Commissione, nella comunicazione delle obiezioni, ha presentato una previsione delle quote di mercato per il 2004 basata sulle variazioni delle capacità sopra illustrate, da cui emerge che la quota di mercato combinata delle parti sarebbe notevolmente superiore a quella del 2001. Anche una previsione preparata da RCCL sulla base dei passeggeri previsti nel 2005 attribuisce alle parti una quota di mercato più elevata rispetto al 2001.

(213) Carnival e POPC, nelle rispettive risposte alla comunicazione delle obiezioni, hanno messo in dubbio le ipotesi alla base di queste previsioni, in particolare in relazione all'utilizzo delle capacità, al mix di nazionalità e all'affidabilità delle previsioni sulle capacità.

(214) La Commissione riconosce che queste ipotesi introducono un discreto grado di incertezza nelle proiezioni delle quote di mercato, poiché è possibile che una o più di tali ipotesi non si materializzino. Ad esempio, le parti e i loro concorrenti potrebbero modificare i propri piani in relazione alle capacità, i mix di nazionalità a bordo delle navi potrebbero cambiare e l'utilizzo delle capacità non può essere previsto con sufficiente certezza per i singoli operatori ([86]). La Commissione, pur ritenendo probabile che la quota di mercato combinata delle parti aumenti per effetto delle variazioni di capacità delineate ai considerandoi da 206 a 208, data l'incertezza insita nelle previsioni degli effetti precisi di tali variazioni non ritiene appropriato basare la propria decisione sulle previsioni delle quote di mercato presentate nella comunicazione delle obiezioni.

C.3.2. ***Posizionamento dei marchi***

C.3.2.1. **Lingua e codici culturali: tedesco/internazionale**

(215) La maggior parte del mercato tedesco delle crociere oceaniche, circa il 50 % del mercato ([87]), è rappresentata da offerte di crociere in lingua tedesca orientate ai gusti nazionali della Germania.

(216) La percentuale delle crociere in «stile internazionale» è più limitata. Tra queste crociere in stile internazionale, le crociere in stile mediterraneo-europeo, come quelle offerte dal marchio Costa di Carnival e da Festival, hanno registrato una crescita considerevole negli ultimi anni, raggiungendo complessivamente circa il 25 % delle quote di mercato.

([85]) […]*.
([86]) Questo nonostante gli argomenti esposti al paragrafo (238).
([87]) Cfr. la tabella 9 «Operatori nazionali tedeschi»: [30-40 %]* più Aida e Arkona POPC: [10-20 %]*.

(217) Le crociere in stile americano attirano attualmente solo una minoranza dei clienti tedeschi (circa il 5 %) ma potrebbero disporre di un certo potenziale di crescita con l'aumento dei passeggeri ricorrenti più giovani con una maggiore padronanza della lingua inglese ([88]). Si osservi che RCI e Celebrity detengono attualmente la maggiore quota di mercato in questo segmento.

(218) Una particolarità del mercato tedesco rispetto a quelli francese, italiano e spagnolo è che Cunard, che offre prevalentemente un prodotto in stile «classico britannico», è relativamente noto in Germania e attira un certo gruppo di clienti ricorrenti tedeschi.

(219) Una delle caratteristiche più evidenti del mercato tedesco negli ultimi anni è stato l'accresciuto interesse per le offerte mediterranee-europee.

(220) Il marchio Costa di Carnival (in termini di vendite insieme a MSC, ma con una presenza molto più forte del marchio) è leader nel segmento delle crociere di stile europeo tra i clienti tedeschi. Questa forte posizione è testimoniata dal notevole incremento dei passeggeri avvenuto tra il 1999 e il 2001. Anche Festival, in linea con il forte aumento di capacità degli ultimi anni, ha incrementato notevolmente il numero dei propri passeggeri tedeschi, pur restando staccata al terzo posto dietro Costa e MSC.

(221) Il segmento delle crociere in stile tedesco è stato per lungo tempo dominato esclusivamente dagli operatori tradizionali tedeschi, in particolare Hapag Lloyd, Peter Deilmann, Phoenix Reisen e Transocean Touristik, ma anche Delphin Seereisen, Plantours e, più recentemente, Hansa Touristik. La maggior parte di questi operatori sono piccole compagnie che possiedono o noleggiano una o due navi di medie dimensioni per crociere oceaniche. Peter Deilmann gestisce due navi per crociere oceaniche e un veliero per le crociere alle Galapagos. Hapag Lloyd, di proprietà di Preussag/TUI, gestisce quattro navi per crociere oceaniche e due velieri.

(222) Questa situazione ha iniziato a cambiare con l'acquisizione di Seetours e AIDA da parte di POPC. La recente creazione di un nuovo marchio tedesco di POPC, A'Rosa, e la decisione di Costa di dedicare una delle sue navi esclusivamente al mercato tedesco nel 2002 con la creazione di un nuovo sottomarchio, «La Deutsche Vita», accelereranno questo cambiamento nel segmento predominante del mercato tedesco, con un passaggio dagli operatori tradizionali a marchi nazionali posseduti dalle compagnie primarie, attualmente Carnival e POPC.

C.3.2.2. **Segmenti di qualità e classificazione a stelle**

(223) Altri elementi riguardanti il posizionamento dei marchi sono forniti dalla classificazione nei segmenti lusso, premium (di fascia superiore e inferiore) ([89]) ed economy. Queste classificazioni, benché non identiche, sono collegate alle categorie a stelle utilizzate da Berlitz.

(224) In questo contesto, è importante osservare che le offerte delle parti rientrano prevalentemente nel segmento o nei segmenti premium (corrispondenti approssimativamente alle categorie 4 stelle e 3 stelle +). Questi sono i segmenti principali delle crociere ed è solo in questi segmenti che un prodotto può generare un margine più elevato e attirare vasti gruppi di consumatori ([90]).

([88]) Questa crescita potrebbe materializzarsi maggiormente con destinazioni «americane» come l'Alaska, le Hawaii, la costiera messicana, i Caraibi, le Barbados e il New England.

([89]) In DRV: der Kreuzfahrtenmarkt Deutschland 2001, la categoria «premium superiore» viene denominata «premium», mentre la «premium inferiore» è denominata «standard». In questa decisione, perciò, il termine «premium» comprende le categorie DRV «premium» e «standard». Questo sondaggio fornisce le seguenti fasce di prezzi giornalieri (in DM, EUR tra parentesi): Economy: DM 150-249 (77-127); Standard DM 250-349 (128-178); Premium DM 350-499 (179-255); de Luxe oltre DM 500 (256). Ibid. pag. 13.

([90]) Viceversa, i prodotti economy possono attirare un grande numero di passeggeri alla prima esperienza in crociera ma sono caratterizzati da margini ridotti, mentre i prodotti di categoria lusso sono caratterizzati da margini elevati ma possono attirare solo una clientela ristretta.

(225) Il segmento economy del mercato tedesco è più ridotto che in altri paesi europei e comprende da una parte alcune compagnie tedesche, e dall'altra compagnie mediterranee come Louis, ROC, MSC e Festival, che gestiscono navi economy a 2 e 3 stelle ma cercano anche di penetrare nei segmenti premium. In termini di passeggeri, questo segmento costituiva circa il 20 % ([91]) del mercato tedesco delle crociere oceaniche nel 2001, ma una percentuale molto inferiore in termini di valore. È significativo il fatto che gli operatori presenti in questo segmento cerchino di penetrare nei segmenti premium ordinando nuove navi.

(226) Del mercato tedesco delle crociere oceaniche, l'11 % in termini di passeggeri è rappresentato da offerte di categoria lusso ([92]). Hapag Lloyd e Peter Deilmann sono particolarmente forti in questi segmenti. Oltre ad altre compagnie internazionali come Silversea e Radisson, anche Carnival è rappresentata in questi segmenti con le sue offerte «internazionali» Seabourn, Windstar e Cunard ([93]).

(227) È probabile che la posizione futura delle parti nei segmenti premium del mercato, che costituiscono circa due terzi dell'offerta totale ([94]), sia relativamente forte. A'Rosa si colloca nel segmento premium superiore, mentre gli altri due marchi hanno un posizionamento leggermente inferiore. Tuttavia, nonostante i punti di forza delle parti, compagnie come Peter Deilmann, Hapag Lloyd, Phoenix, Transocean e altri operatori tedeschi potranno continuare a contare sulla loro clientela ricorrente tradizionale e cercare di modernizzare il loro prodotto.

(228) La concorrenza nei segmenti premium potrebbe provenire anche dagli operatori mediterranei di stile europeo che avranno aggiornato una parte della flotta continuando ad operare nel segmento economy. In questo modo potranno approfittare della tendenza dei clienti ricorrenti a «cambiare in meglio». Questi operatori hanno esperienza nel rispondere ai gusti tedeschi e sono in grado di allestire crociere interamente in lingua tedesca.

(229) Infine, RCCL e NCL potrebbero fornire un'offerta interessante nell'area premium con le loro formidabili nuove navi, che potrebbero attirare un pubblico più giovane e con una mentalità più internazionale.

C.3.2.3. **Crociere classiche e di divertimento**

(230) Le crociere «classiche» vengono offerte principalmente dagli operatori tedeschi tradizionali. Questi prodotti contemplano un abbigliamento formale, intrattenimenti più pacati, a volte con un tocco istruttivo/culturale, e un servizio «vecchia maniera» di alta qualità. L'accento sulla formalità diminuisce gradualmente nelle categorie inferiori ma non viene mai completamente abbandonato, e nelle cene è in genere richiesto un abbigliamento formale. L'intrattenimento è solitamente rivolto al pubblico di età più avanzata a cui si orienta in particolare questo prodotto.

(231) Le crociere incentrate su «divertimento e attività» sono state introdotte sulla scena tedesca da AIDA nella seconda metà degli anni '90, con il concetto di nave-club. L'equivalente più vicino a questo stile di crociera è quello delle navi americane che offrono i cosiddetti prodotti «contemporanei», rappresentate al massimo grado da CCL con variazioni offerte da NCL, RCI e Princess. Le crociere basate su divertimento e attività offrono un'esperienza più informale e rilassata con programmi di intrattenimento più ampi e animati. Una scelta di ristoranti, bar e night club riesce a soddisfare i gusti di un vasto mix di passeggeri. Quanto più è accentuato l'orientamento al divertimento e allo «stile club», tanto più giovane tende ad essere la clientela e tanto maggiore è la percentuale dei passeggeri alla prima esperienza di crociera. In Germania, AIDA registra percentuali molto elevate di passeggeri alla prima crociera e, per l'Europa, un'età media straordinariamente bassa, confrontabile all'età media intorno ai quarant'anni che si riscontra sulle navi americane di stile «contemporaneo».

([91]) DRV: Der Kreuzfahrtenmarkt Deutschland 2001, pag. 13.
([92]) Ibid. pag. 13. I confini tra le categorie lusso e premium superiore sono a volte indefiniti.
([93]) Cunard, tuttavia, è presente solo con il Queen's Grill e le suite della Queen Elizabeth II.
([94]) DRV: il 68 %, suddiviso in un 23 % di offerte premium superiori («Premium») e un 45 % di offerte premium inferiori («Standard»). ibid. pag. 13.

(232) Il posizionamento di A'Rosa e Costa/La Deutsche Vita verso questi gruppi opposti di offerte «tradizionali» e «contemporanee» è significativo. POPC, abbandonando il marchio Arkona che aveva operato nel segmento classico fino al 2002 ([95]), ha deciso di creare un nuovo marchio con l'obiettivo di trovare un punto d'incontro tra i due estremi. A'Rosa cerca di attirare i clienti più esperti e selettivi ma «giovani di spirito» (di età variabile dai quaranta avanzati ai primi sessanta) offrendo loro un'esperienza sia informale che raffinata, contenente elementi di divertimento non eccessivamente orientati all'azione. Il suo gruppo di destinatari si sovrappone in parte sia ai passeggeri delle crociere classiche che a quelli delle crociere contemporanee, che di per sé non costituiscono gruppi di clienti omogenei ma rappresentano un'intera gamma di profili di consumatori.

(233) Anche Costa — La Deutsche Vita si rivolge a entrambi i gruppi di clienti ma da un'angolazione differente, puntando sulla familiarità con un tocco italiano/mediterraneo. Le fasce di età attirate dal marchio Costa — La Deutsche Vita tendono ad essere molto ampie e a variare in base alla stagione, con una maggiore incidenza di famiglie con bambini in estate. Il marchio Costa-La Deutsche Vita ha un approccio decisamente rilassato, «contemporaneo» e moderatamente orientato all'attività (sauna, ginnastica, jogging). Offrendo, come A'Rosa, una soluzione a metà strada tra la crociera classica e quella contemporanea, La Deutsche Vita attira un gruppo di clienti che per molti versi è sovrapponibile a quello di A'Rosa.

(234) La Deutsche Vita e A'Rosa offrono in molti casi itinerari simili ed entrambe, nel 2002, offrono crociere circolari assimilabili al largo della Germania del nord (Kiel, Warnemünde, Hamburg) con destinazioni alternative tra la Norvegia e il Baltico a prezzi equivalenti. Tuttavia, i clienti di queste crociere potrebbero essere interessati anche a passare agli operatori mediterranei, alcuni dei quali partono da porti dell'Italia settentrionale facilmente raggiungibili da numerosi clienti tedeschi. Le compagnie mediterranee stanno anche iniziando ad affacciarsi nel settore delle crociere in Norvegia e nel Mar Baltico (sempre con porti di partenza facilmente raggiungibili dai potenziali clienti tedeschi).

C.3.3. *Valutazione della posizione dominante — Germania*

C.3.3.1. **La posizione delle parti sul mercato**

(235) Attualmente, le quote di mercato combinate delle parti sono indubbiamente inferiori a un livello che possa destare preoccupazioni in un mercato in espansione. È prevedibile tuttavia che tali quote siano destinate ad aumentare (cfr. i considerando da 206 a 208).

C.3.3.2. **Concorrenti**

(236) Due dei tre gruppi di concorrenti delle parti hanno in programma un'espansione delle capacità tra il 2001 e il 2004. Entrambi questi gruppi imporranno probabilmente alle parti efficaci vincoli concorrenziali. I marchi concorrenti in stile americano, come NCL e RCI, potrebbero rappresentare un'alternativa credibile ad AIDA per alcuni dei suoi clienti. Un marchio di stile statunitense come Celebrity potrebbe costituire un'alternativa ad A'Rosa e la posizione di La Deutsche Vita potrebbe essere minacciata dagli operatori mediterranei.

(237) Anche gli operatori tedeschi consolidati, pur senza espandere le proprie capacità, potranno limitare il potere delle parti sul mercato, poiché i clienti che preferiscono le navi tedesche saranno difficilmente disponibili a passare a marchi internazionali. In effetti, le parti dovranno cercare di ampliare la propria clientela alle spese di questi operatori.

([95]) La nave è ora noleggiata da Transocean Tours.

C.3.3.3. **Il rischio di un eccesso di capacità e della necessità di riempire le navi**

(238) L'economia di base del settore delle crociere prevede l'uso di considerevoli incentivi per arrivare all'utilizzo totale o pressoché totale delle capacità. Ciò è dovuto al fatto che — una volta create le capacità — i costi marginali sono molto bassi. Quasi tutti i costi sono fissi, con la sola eccezione dei costi degli alimenti. Tali costi sono largamente compensati dagli introiti a bordo generati da ogni passeggero. L'unico impedimento agli sconti «last minute» è perciò l'insoddisfazione che i prezzi scontati concessi ai ritardatari potrebbe ingenerare nei clienti che hanno pagato un prezzo più alto per una prenotazione anticipata, con il rischio di una conseguente dispersione di guadagni futuri. Le parti, in linea con queste considerazioni economiche, si pongono espressamente l'obiettivo di operare con una percentuale di utilizzo delle capacità del 100 % ([96]).

(239) Per raggiungere l'obiettivo di un utilizzo molto elevato delle capacità, le compagnie cercano in genere di gestire con molta attenzione le curve di vendita e di influenzare gli acquisti con prezzi tattici e altre promozioni.

(240) Le proiezioni della Commissione sulle quote di mercato mostrano che la crescita del settore dovrebbe essere molto elevata per assorbire le nuove capacità che verrebbero introdotte sul mercato tedesco (circa il 20 %) se i previsti incrementi delle capacità venissero realizzati, anche ipotizzando percentuali di utilizzo decisamente inferiori a quelle auspicate dalle parti. La crescita del mercato tedesco in termini di passeggeri è stata del 2 % (nel 1995); del 17 % (nel 1996); dell'11 % (nel 1997); dell'8 % (nel 1998); dell'8 % (nel 1999); del 15 % (nel 2000); e del 3 % (nel 2001) ([97]). Si può osservare che, prima dell'11 settembre 2001, il mercato tedesco mostrava segni di accelerazione, ma una crescita del 20 % annuo per tre anni consecutivi sembra molto ottimistica. Se la crescita dovesse restare al di sotto delle aspettative, è difficile prevedere gli scenari alternativi che potranno emergere.

C.3.3.4. **Barriere d'ingresso e ostacoli all'espansione**

Storia degli ingressi avvenuti e potenziali

(241) Per quanto riguarda le barriere d'ingresso, si possono fare considerazioni simili a quelle esposte in precedenza con riferimento alla Gran Bretagna (considerando da 167 al 192). In Germania, negli ultimi 5-10 anni, i nuovi ingressi nel segmento economy hanno riguardato principalmente l'entrata e la successiva espansione delle compagnie mediterranee (ad esempio MSC e Festival) che vendevano una parte delle loro crociere a passeggeri tedeschi. Sono entrate sul mercato anche alcune compagnie tedesche più piccole, solitamente con navi a noleggio (cfr. il considerando 243).

(242) Nel segmento premium, Aida è entrata sul mercato nella seconda metà degli anni '90 con una sola nave. Insieme a Seetours, è stata acquisita da POPC nel 1999/2000. Una seconda nave Aida è stata aggiunta quest'anno (e una terza verrà aggiunta nel 2003). Sempre nel 2002, Costa (Carnival) ha creato un sottomarchio tedesco dedicato («La Deutsche Vita») e POPC-Seetours ha lanciato il nuovo marchio tedesco A'Rosa.

(243) Benché i tour operator tedeschi non abbiano mostrato una grande propensione ad entrare nel mercato delle crociere oceaniche, è possibile che continuino gli ingressi di compagnie più piccole, alcune delle quali affiliate ai tour operator, come è accaduto nel 2001 con Hansa Touristik (con il noleggio di una vecchia nave rinnovata, la «Paloma») e come è previsto per il 2003 con Holiday Kreuzfahrten (che gestisce la «Victoria» di P & O Cruises ribattezzata in «Mona Lisa»). Anche ADAC Reisen, l'affiliata nel settore viaggi dell'associazione degli automobilisti tedeschi, è entrata nel settore delle crociere su piccola scala noleggiando le navi offerte ai suoi iscritti. La prevista espansione del mercato faciliterà questo tipo di ingressi. Nella fascia lusso del mercato vi è stato l'ingresso dei gestori delle due navi «Sun Bay». Pur essendo improbabile che tale ingresso minacci direttamente i marchi delle parti, è ugualmente possibile che questi operatori su piccola scala limitino ulteriormente la forza di mercato delle parti.

([96]) Non sono rari i casi in cui le navi operano al di sopra delle capacità disponibili aggiungendo il terzo o il quarto letto alle cabine; questi casi non sono tuttavia tenuti in considerazione per la misurazione del pieno utilizzo delle capacità.

([97]) Le percentuali di crescita in GCP sono leggermente inferiori, poiché la durata media delle crociere tende lentamente a diminuire.

Storia e potenziale di espansione

(244) Nei segmenti premium di stile non tedesco, i marchi premium di stile americano hanno riscosso un moderato successo in Germania, caratterizzato da una quota di mercato complessivamente ridotta (intorno al 5 %) e dal fatto che solo due marchi, RCI e Celebrity, detengono quote superiori all'1 % ([98]). Il fatto che questi marchi fossero già presenti sul mercato tedesco nel 1994 testimonia della lentezza della loro espansione ([99]). Tuttavia, questi marchi potrebbero avere i mezzi necessari per partecipare alla crescita del mercato tedesco, soprattutto con l'offerta di nuove navi premium per crociere «contemporanee». Questa partecipazione alla crescita potrebbe assumere la forma di un aumento percentuale dei clienti tedeschi a bordo delle loro navi da crociera, che potrebbe essere raggiungibile attraverso un'intensificazione delle iniziative di marketing.

(245) Le compagnie mediterranee sono entrate e si sono espanse sul mercato tedesco con buoni risultati. Si sono affermate con maggior forza nel segmento economy e trasportano una percentuale significativa di passeggeri tedeschi sulle loro navi. In passato sono avvenuti alcuni cambiamenti nei mix di nazionalità a bordo delle navi mediterranee, che potrebbero verificarsi nuovamente in risposta a eventuali aumenti di prezzo conseguenti alla fusione. Festival si è espansa con successo nel segmento premium con le sue nuove navi.

(246) L'operatore tedesco Transocean Tours, che noleggia le proprie navi da crociera, ha avuto recentemente un'espansione. Dopo l'introduzione di una nave con 590 posti nel 1996 ([100]), ha aggiunto una seconda nave nel 2002 (una nave di capacità simile precedentemente gestita da POPC-Seetours). Le modalità di ingresso di Transocean Tours possono essere confrontate con quelle di Fred Olsen in Gran Bretagna. La stessa strada potrebbe essere seguita da altri operatori tedeschi più piccoli. La prevista crescita del mercato in Germania faciliterà l'espansione degli operatori.

Notorietà dei marchi

(247) L'approccio tradizionale, ancora utilizzato dai leader di mercato Hapag Lloyd e Peter Deilmann, è quello del marchio rappresentato da una singola nave, che può essere combinato con il marchio di una compagnia. Questo approccio potrebbe iniziare a modificarsi con le attività delle parti nella promozione di (potenziali) marchi con più navi, quali A'Rosa, AIDA, La Deutsche Vita. Nel 2002, con l'inizio delle attività del sottomarchio La Deutsche Vita di Costa, le spese di marketing di Costa in Germania […]* rispetto all'anno precedente ([101]). Le spese di marketing di POPC per A'Rosa e Aida sono altrettanto cospicue. Il marchio di Transocean per le due navi Astor/Astoria potrebbe essere un primo segnale di un'imminente ristrutturazione dell'offerta tedesca. Ulteriori indicazioni provengono dal marketing congiunto di Hapag Lloyd per le sue navi explorer e per il veliero da crociera a noleggio «Sea Cloud».

Marketing e distribuzione

(248) La struttura del mercato degli agenti di viaggio tedeschi è caratterizzata dall'assenza di rivenditori specializzati in crociere e da un numero molto elevato di agenzie di viaggi, per la maggior parte organizzate in cooperative ([102]). L'accesso a questa distribuzione viene generalmente considerato facile. Non vi sono indicazioni del fatto che l'accesso alla distribuzione potrebbe costituire una barriera d'ingresso più forte in seguito alla fusione.

([98]) Poiché la quota di mercato di RCCL in Germania rimane al di sotto del 5 %, e poiché RCCL non dispone di un marchio di stile tedesco, né di un marchio di stile europeo, le posizioni di Carnival e RCCL in Germania non sono confrontabili.

([99]) La Commissione non dispone di informazioni oltre questa data. Vedere DRV: Der Kreuzfahrten-Markt Deutschland 1994, im Auftrag des Deutschen Reisebüroverbandes durchgeführt von Alf Pollak., pag. 6. CCL, Princess, HAL (quote di mercato nel 2001 < 1 %) erano rappresentate da un agente di vendita generale.

([100]) Il noleggio di un'altra nave è terminato nel 1998.

([101]) Risposta di Carnival al questionario della Commissione del 25 giugno, pag. 22.

([102]) L'associazione tedesca dei tour operator e degli agenti di viaggio conta 4 270 iscritti e dichiara di rappresentare i ¾ del volume d'affari del settore. (DRV: Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt, marzo 2002). Oltre l'80 % del mercato dei tour operator è controllato da sei società. Una compagnia di crociere dichiara che «Il mercato degli agenti di viaggio tedeschi è formato da circa 22 000 agenzie di viaggi, per la maggior parte appartenenti a cooperative. Solo un terzo appartiene alla categoria delle cosiddette agenzie indipendenti, che scelgono autonomamente i prodotti da distribuire».

(249) Mentre una parte cospicua delle spese di marketing viene destinata alla pubblicità e alla costruzione della notorietà del marchio, una somma sostanziale viene spesa anche in altre attività di marketing, come la distribuzione di informazioni e di materiale agli operatori commerciali. Il marketing di Carnival in Germania risulterà rafforzato grazie all'accesso alla rete di vendite e marketing più consolidata di Aida-Seetours. Ciò non impedirà tuttavia ai concorrenti di intensificare anche le proprie iniziative di marketing.

(250) Alcune difficoltà di marketing in Germania possono essere superate tramite un agente di vendita generale che commercializzi i prodotti di diverse compagnie e che, in qualità di tour operator specializzato, li possa inserire in una stessa brochure. Alcuni dei più grandi tour operator stanno creando pacchetti crocieristici e producendo direttamente brochure sulle crociere (FTI-MyTravel attraverso Air Maritime; Thomas Cook attraverso Neckermann e Terramar; TUI con il proprio marchio). Il marketing attraverso questo canale costituisce, per le compagnie di crociera, una possibile alternativa al marketing in proprio.

C.3.3.5. **Conclusione sulle limitazioni competitive**

(251) La Commissione conclude che le limitazioni competitive a cui le parti sono sottoposte, in particolare la concorrenza delle compagnie in espansione (attraverso l'introduzione di nuove navi e i possibili cambiamenti nei mix di nazionalità a bordo delle navi commercializzate in più paesi dalle compagnie concorrenti) e la necessità delle stesse parti di aumentare le vendite per riempire le proprie navi, siano sufficienti a compensare i rischi posti dal previsto aumento delle capacità delle parti, il quale, nonostante le numerose incertezze che caratterizzano le proiezioni, potrebbe determinare un aumento delle loro quote di mercato. Inoltre, le barriere d'ingresso non sono considerate elevate e non dovrebbero raggiungere un livello tale da risultare insormontabili per i nuovi operatori.

C.3.4. ***Conclusione sulla Germania***

(252) La quota di mercato combinata delle parti in GCP era del [20-30 %]* nel 2001. Per i marchi delle due parti dedicati alla Germania sono previsti considerevoli aumenti della capacità negli anni fino al 2004.

(253) La Commissione ha riscontrato che anche i concorrenti possono espandere le proprie attività. In particolare, sia gli operatori mediterranei che quelli statunitensi sono in grado di cambiare il mix di nazionalità a bordo delle navi commercializzate in più paesi. Queste compagnie hanno accesso a una capacità sufficiente e la stanno attualmente incrementando. Gli operatori mediterranei, in particolare, sono entrati con successo sul mercato tedesco negli ultimi anni e, come nel caso di Festival, hanno aumentato la qualità della loro offerta. Sono inoltre entrate sul mercato anche alcune compagnie tedesche più piccole, solitamente con navi a noleggio.

(254) La Commissione ha rilevato che l'ingresso e l'espansione sul mercato tedesco non presentano particolari difficoltà. La concentrazione proposta non creerebbe barriere rilevanti all'ingresso sul mercato. L'entrata di nuovi operatori potrà perciò favorire la presenza di condizioni competitive corrette sul mercato tedesco delle crociere oceaniche.

(255) Un importante elemento a sostegno delle possibilità di espansione dei concorrenti attuali e dell'ingresso di nuovi operatori è rappresentato delle previsioni di forte crescita del mercato. Un ulteriore ostacolo alla possibilità per le parti di aumentare i prezzi negli anni fino al 2004 è rappresentato dall'aumento già avviato delle loro capacità.

(256) La concentrazione proposta non condurrà perciò alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante sul mercato tedesco per la fornitura di crociere oceaniche.

C.4. MERCATI MEDITERRANEI: ITALIA, FRANCIA, SPAGNA

C.4.1. *Configurazione dei mercati in Italia, Francia e Spagna: aspetti generali e posizione delle parti*

(257) Il settore delle crociere in Spagna, Italia e Francia, il cosiddetto mercato mediterraneo o meridionale, si trova ancora a uno stadio embrionale, come dimostrano le percentuali di penetrazione molto basse dello 0,17 % (Spagna), 0,38 % (Italia) e 0,45 % (Francia) ([103]). Si tratta perciò di mercati relativamente immaturi (rispetto agli Stati Uniti ed anche alla Gran Bretagna), che presentano un potenziale di crescita particolarmente significativo e che, di conseguenza, sono indubbiamente attraenti per il loro potenziale legato all'ingresso e/o all'espansione. Pur costituendo mercati nazionali separati, questi mercati presentano una serie di caratteristiche comuni che consentono di affrontarli in modo unitario.

(258) La lingua e le preferenze nazionali rappresentano aspetti importanti nel marketing delle crociere, e i prodotti in lingua inglese sono in netto svantaggio rispetto alle crociere in cui si parla spagnolo, italiano o francese. Una parte importante delle crociere offerte può perciò essere considerata di tipo europeo/mediterraneo e tiene conto delle differenze culturali, marginali ma esistenti, tra le varie nazionalità dell'Europa meridionale. Questo orientamento spiega la presenza massiccia di operatori come Festival, MSC e, in misura più limitata, Royal Olympic Cruises («ROC») in tutti questi mercati. Spiega inoltre la notorietà e la forte posizione di mercato del marchio Costa di Carnival, che è di gran lunga l'operatore più importante in questi tre paesi, in particolare in Italia e in Spagna.

(259) I principali operatori crocieristici attualmente operanti su questi tre mercati sono: i) Italia: Carnival (Costa e CCL), MSC, Festival, Royal Caribbean (RCI e Celebrity) e ROC; ii) Francia: Carnival (Costa e Cunard), Royal Caribbean (Celebrity e RCI), Festival, Transtours, il tour operator Nouvelles-Frontières, ROC e MSC; iii) Spagna: Carnival (Costa e CCL), Royal Caribbean (RCI e Celebrity), il tour operator Pullmantour, Festival (in modo diretto e attraverso il tour operator Spanish Cruise Lines, in joint venture), MSC e ROC.

(260) La tabella 10 mostra la configurazione dei mercati mediterranei in termini di posizione (quote) dei principali operatori attivi in queste aree.

Tabella 10 — Quote del mercato mediterraneo

Quote di mercato in GCP, in %	Italia	Francia	Spagna
	2001	2001	2001
Carnival	[55-65]*	[25-35]*	[25-35]*
P & O	[0-5]*	[0-5]*	[0-5]*
Altri	[30-40]*	[60-70]*	[60-70]*

Fonte: informazioni e dati forniti nel corso dell'indagine della Commissione dalla grande maggioranza degli operatori del mercato, basati sulle loro vendite nel 2001.

([103]) Dati forniti, per l'anno 2000, dalla UK Consumers' Association.

(261) In questo contesto (con riferimento al totale delle crociere), l'operazione pianificata influisce tecnicamente sui mercati di Spagna, Italia e Francia. La posizione di Carnival in questi tre paesi è già importante indipendentemente dall'operazione proposta, in particolare in Italia e in Spagna. Attualmente, la compagnia detiene il [55-65 %]*, il [25-35 %]* e il [25-35 %]* dei mercati italiano, francese e spagnolo rispettivamente (per il 2001 in GCP) ([104]). POPC ha registrato un incremento molto limitato delle quote di mercato, che può essere di fatto considerato trascurabile in quanto non raggiunge l'1 % sui mercati italiano, spagnolo e francese (in base all'indagine della Commissione per l'anno 2001).

C.4.2. ***Potenziale concorrenza in Italia, Francia e Spagna***

(262) Nel corso dell'indagine preliminare della Commissione sul mercato in oggetto, varie compagnie hanno sostenuto che, a prescindere dalla limitata sovrapposizione orizzontale già citata, l'operazione pianificata potrebbe potenzialmente ostacolare la concorrenza nei mercati crocieristici in Spagna, Italia e Francia.

(263) A questo riguardo si è fatto riferimento alla cosiddetta «joint venture mediterranea» («la JV»), creata da POPC e RCCL come operazione parallela nell'ambito della fusione POPC/Royal Caribbean. La JV potrebbe rappresentare il mezzo per un ingresso massiccio nei mercati dell'Europa meridionale. Lo scioglimento o qualunque altro cambiamento nel controllo della JV azionerebbe un meccanismo legato a una «opzione di put» che implicherebbe una forte penalizzazione economica per la parte uscente, a meno che entro una certa data non vengano soddisfatti alcuni criteri operativi. Nel corso del procedimento preliminare della Commissione, Carnival ha sottolineato di considerare lo scioglimento della JV come un prerequisito per la sua offerta, e di ritenere che il management di POPC abbia facoltà di sciogliere la JV senza costi significativi. Il fatto che lo UK Takeover Panel (l'authority per i takeover della città di Londra) abbia concesso a Carnival un tempo estremamente lungo per evitare che l'operazione debba necessariamente concludersi prima del gennaio 2003 (quando la JV potrà essere sciolta senza le suddette penali) deve essere considerato un'ulteriore indicazione del fatto che lo scioglimento della JV viene considerato una reale possibilità anche dalle autorità della Borsa e conferma che la JV rappresenta in effetti un «boccone avvelenato» con lo scopo di rendere più difficile un'offerta alternativa. La stessa POPC ha indicato che «la JV mediterranea era stata creata e strutturata con lo scopo principale di fornire a RCCL la protezione necessaria come precondizione per la stipulazione del contratto di fusione con POPC» ([105]).

(264) Alcuni operatori hanno espresso preoccupazioni riguardo al fatto che la possibilità di ingresso da parte di POPC rappresentava una delle poche limitazioni credibili alla posizione attuale e futura di Carnival, e che ora è stata eliminata dal momento che Carnival ha pianificato di aumentare la sua capacità dedicata, rafforzando così la propria posizione. Secondo questi operatori, la posizione di Carnival può essere considerata dominante.

(265) È stata intrapresa un'indagine più approfondita del mercato al fine di ottenere prove conclusive sulle indicazioni inizialmente identificate dalla Commissione riguardo a un possibile impatto negativo in termini di eliminazione della concorrenza effettiva e potenziale. Per quanto concerne l'espansione a breve termine del segmento di lingua inglese nei mercati dell'Europa meridionale, i risultati della seconda indagine confermano le indicazioni iniziali riguardo alla rilevanza di fattori quali la lingua, la cultura e le preferenze nazionali nella commercializzazione delle crociere oceaniche in Italia, Spagna e Francia. La maggior parte dei clienti si sente attratta dai prodotti di stile europeo/mediterraneo che tengono conto delle varie differenze nazionali. Di conseguenza, gli operatori meglio posizionati sui mercati in oggetto sono quelli che seguono questo orientamento bilanciato in termini di scelte alimentari, intrattenimenti, orari, lingue parlate dall'equipaggio (proveniente da un discreto numero di paesi) e lingue parlate a bordo. Queste considerazioni hanno portato alla conclusione che l'espansione del settore delle crociere oceaniche nei mercati mediterranei interesserà prevalentemente il segmento di stile europeo/nazionale.

([104]) Vi è una certa discrepanza tra queste quote di mercato e quelle stimate da Carnival (cfr. la tabella 6). Tale discrepanza può essere in parte dovuta all'impossibilità di un confronto diretto tra le quote di mercato in passeggeri e quelle in GCP. Per un'altra parte può essere attribuita ai cambiamenti avvenuti tra il 2000 e il 2001. Ad esempio, il fatto che la quota di Carnival sul mercato spagnolo sia inferiore nel 2001 può essere dovuto all'aumento della concorrenza da parte degli operatori nazionali nel segmento economy. In entrambe le stime sulle quote di mercato di Carnival, l'argomento principale riguardante la posizione di POPC rimane invariato.

([105]) [Riferimento alla memoria di POPC]*.

(266) In relazione all'esistenza di possibili alternative a Costa, l'indagine approfondita ha esaminato l'indicazione che POPC rappresenti il potenziale concorrente più credibile per i mercati mediterranei e ha verificato che la concorrenza degli operatori consolidati già operanti in Italia, Spagna e Francia è più rilevante per la situazione competitiva di quanto non lo sia l'ipotetico ingresso di POPC.

(267) Le critiche espresse durante il procedimento preliminare erano basate sull'ipotesi che POPC rappresentasse il più credibile tra i potenziali concorrenti di Costa. A questo riguardo, occorre osservare che:

i) La joint venture tra RCCL e POPC non può essere interpretata come un segnale concreto delle intenzioni di POPC di entrare nei mercati mediterranei.

ii) Inoltre, il fallito tentativo di acquisire Festival qualche tempo fa non esclude POPC da un possibile ingresso sul mercato. Altre compagnie di crociere, investitori finanziari e società turistiche, inclusi i tour operator, sarebbero in grado di raggiungere questo obiettivo.

iii) In relazione alla presunta competenza di POPC nella creazione di un prodotto rivolto ai vari gusti e preferenze dei clienti mediterranei, si osserva che tale competenza non esiste, poiché le crociere commercializzate da questa compagnia in Europa non sono prodotti di stile europeo/mediterraneo bensì essenzialmente di stile nazionale, finalizzati a soddisfare le richieste dei clienti del Nord Europa senza dimensioni mediterranee multiculturali. Inoltre, l'esperienza di POPC con la Germania non si fonda su un'attività diretta bensì sull'acquisizione di Seetours.

(268) Tutte queste considerazioni sollevano dubbi legittimi sulla credibilità dell'affermazione che POPC rappresenti il «concorrente potenziale più forte». [Dichiarazione sulle intenzioni di POPC riguardo all'ingresso sul mercato]*.

(269) Per quanto riguarda la capacità di altri operatori di penetrare/espandersi in questi mercati, la presenza di operatori già consolidati nell'area in oggetto, come Festival ([106]), MSC, ROC (in misura più limitata) e operatori nazionali, è più rilevante per la situazione del mercato di un potenziale ingresso di POPC. Questi operatori sono ben noti e hanno aumentato le proprie capacità negli ultimi anni. Attualmente hanno in corso importanti iniziative di branding e marketing e, come indicato in precedenza, possiedono le competenze necessarie per soddisfare le esigenze del pubblico italiano, francese e spagnolo offrendo un prodotto mediterraneo che risponda alle loro aspettative.

(270) L'ulteriore espansione di RCCL (che è presente in Italia, Spagna e Francia con quote di mercato del [0-5 %]*, del [5-10 %]* e del [0-5 %]*, rispettivamente, per l'anno 2001) è una possibilità più probabile con o senza POPC. La posizione di RCCL come numero 2 nel mondo e la sua ovvia disponibilità di risorse che le consente di offrire il tipo di prodotto richiesto dai mercati in oggetto confermerebbero questa supposizione. L'esperienza di RCCL con la Splendour of the Seas costituisce un segnale dell'interesse della compagnia nei mercati dell'Europa meridionale.

C.4.3. ***Conclusione sui mercati mediterranei***

(271) Di conseguenza, la Commissione conclude che la presente transazione non determinerà la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante sui mercati per le crociere oceaniche in Italia, Francia e Spagna.

([106]) Secondo le informazioni pubblicate sulla stampa, Festival ha concluso le negoziazioni per l'ottenimento di un rilevante pacchetto di finanziamenti aggiuntivi (provenienti dal collocamento privato del capitale azionario e dall'emissione di obbligazioni) al fine di consolidare la propria posizione finanziaria in vista dell'ampliamento della base azionaria e dell'espansione della flotta. Inoltre, il presidente e amministratore delegato di Festival ha dichiarato che le prenotazioni effettuate nei primi mesi di quest'anno permetteranno di considerare il 2002 come «l'anno migliore in assoluto» di Festival.

C.5. COSTRUZIONE DI NAVI

(272) I risultati dell'indagine della Commissione non hanno sufficientemente confermato le preoccupazioni espresse dagli altri operatori riguardo agli effetti derivanti dal presunto potere dell'acquirente e dal suo esercizio da parte dall'entità combinata nei confronti dell'industria navale ([107]).

(273) A questo riguardo si osserva che, come rivelato dall'indagine della Commissione, la costruzione di grandi navi da crociera è un'attività concentrata ed esercitata da un numero ristretto di operatori, che richiede un know-how specifico, il possesso di competenze in diversi settori industriali e la disponibilità di una vasta rete di subfornitori. Tali fattori costituirebbero una sufficiente protezione contro l'esercizio di un forte potere d'acquisto da parte degli operatori crocieristici. Nonostante alcuni dei costruttori navali specializzati in navi da crociera siano effettivamente in grado di produrre altri tipi di navi, ad esempio navi container, traghetti, sottomarini, navi della marina, navi gasiere/metaniere e navi offshore ([108]), queste industrie non sono state in grado di attirare un numero sufficiente di ordini per queste navi (ove ne esistesse la possibilità) a causa delle condizioni del commercio in questi segmenti. Esiste perciò una dipendenza reciproca tra gli operatori crocieristici e i costruttori navali.

(274) La fusione potrebbe consentire all'entità combinata di negoziare condizioni più favorevoli per forniture di vario tipo, inclusa la fornitura di navi. Tuttavia, la Commissione non ha raccolto alcuna prova del fatto che le compagnie di crociere concorrenti sarebbero ostacolate nell'accesso ai cantieri navali o nel ricevimento delle consegne nei tempi concordati. Ciò non è accaduto in passato e non vi sono prove del fatto che possa accadere in futuro. L'indagine non ha evidenziato che la fusione potrebbe determinare effetti di preclusione per gli altri acquirenti di navi da crociera.

(275) Occorre osservare che la domanda di navi da crociera dipenderà essenzialmente da due fattori: le tendenze nella domanda e i livelli di concorrenza nel mercato delle crociere. Per quanto riguarda il primo fattore, è stato identificato un significativo potenziale di crescita, come già indicato al considerando 16. Tale incremento della domanda stimolerà a sua volta la domanda di ulteriore tonnellaggio, attraverso l'introduzione di nuove navi o il rinnovo di navi vecchie, al fine di migliorare i servizi offerti ai clienti. Per quanto riguarda il secondo fattore, questa decisione si basa sul fatto che l'operazione proposta non creerà né rafforzerà posizioni dominanti nei mercati nazionali delle crociere oceaniche all'interno del SEE.

VII. **SOMMARIO**

(276) Si conclude perciò che la concentrazione proposta non porterà in nessun mercato alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante il cui effetto possa essere un significativo impedimento della concorrenza nel mercato comune o in una sua parte sostanziale. L'operazione viene perciò dichiarata compatibile con il mercato comune e con il funzionamento dell'accordo SEE, in base all'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni e all'articolo 57 dell'accordo SEE,

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

Articolo 1

L'operazione notificata mediante la quale Carnival acquisisce il 100 % di POPC viene dichiarata compatibile con il mercato comune e con l'accordo SEE.

([107]) I seguenti cantieri navali producono grandi navi da crociera: Chantiers de l'Atlantique (Francia), Meyer Werft (Germania), Fincantieri (Italia), Kvaerner-Masa (Finlandia) e Aker MTW Werft (Germania). Lloyd-Werft (Germania) non produce navi complete ma completa solo gli scafi, lo stesso vale per Mariotti (Italia).

([108]) Chantiers de l'Atlantique e Fincantieri producono altri tipi di navi, ad esempio navi per la marina, traghetti, navi cisterna e sottomarini, rispettivamente. Kvaerner Masa-Yards produce navi cisterna, Meyerwerft produce navi cisterna e traghetti e Aker MTW Werft produce, tra l'altro, navi portacontainer.

Articolo 2

Destinataria della presente decisione è:

Carnival Corporation
Carnival Place
3655 NW 87 Avenue
Miami, Florida 33178
USA.

Fatto a Bruxelles, il 24 luglio 2002.

Per la Commissione
Mario MONTI
Membro della Commissione