II

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

COMMISSIONE

DECISIONE DELLA COMMISSIONE

del 22 gennaio 1997

che dichiara la compatibilità di una concentrazione con il mercato comune e con il funzionamento dell'accordo SEE

(Caso n. IV/M.794 — Coca-Cola/Amalgamated Beverages GB)

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

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(97/540/CE)

LA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE,

visto il trattato che istituisce la Comunità europea,

visto l'accordo sullo Spazio economico 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 concentrazioni tra imprese [1], modificato dall'atto di adesione dell'Austria, della Finlandia e della Svezia, in particolare l'articolo 8, paragrafo 2,

vista la decisione della Commissione del 13 settembre 1996 di avviare la procedura nel caso di specie,

dopo aver dato alle imprese interessate la possibilità di comunicare le proprie osservazioni sulle obiezioni sollevate dalla Commissione,

visto il parere del comitato consultivo sulle concentrazioni [2],

considerando quanto segue:

(1) Il 9 agosto 1996, la Commissione ha ricevuto notifica dell'operazione mediante la quale Coca-Cola Enterprises Inc. (CCE) intendeva acquisire l'intero capitale azionario emesso di Amalgamated Beverages Great Britain (ABGB), la società madre dell'impresa di imbottigliamento britannica Coca-Cola & Schweppes Beverages Limited (CCSB).

(2) Dopo aver esaminato la notifica, il 13 settembre 1996 la Commissione ha deciso che l'operazione notificata rientra nel campo di applicazione del regolamento (CEE) n. 4064/89 (regolamento sulle concentrazioni) e pone numerosi dubbi in merito alla compatibilità con il mercato comune e al funzionamento dell'accordo SEE.

I. LE PARTI

A. CCE

(3) CCE è il principale imbottigliatore mondiale dei prodotti di The Coca-Cola Company (TCCC). CCE è stata costituita nel 1986, quando TCCC ha iniziato il consolidamento delle proprie attività statunitensi di imbottigliamento ed ha offerto al pubblico il 51 % delle azioni di CCE. All'inizio degli anni '90 CCE si è fusa con il gruppo di imprese di imbottigliamento Johnston, il maggiore imbottigliatore indipendente di Coca-Cola negli Stati Uniti. CCE opera principalmente negli USA,

[1] GU n. L 395 del 30. 12. 1989, pag. 1; versione rettificata GU n. L 257 del 21. 9. 1990, pag. 13.
[2] GU n. C 243 del 9. 8. 1997.

dove, oltre ad imbottigliare i prodotti di TCCC (il 56 % delle vendite di TCCC negli USA nel 1995), imbottiglia anche Dr Pepper, un prodotto di Cadbury Schweppes, e distribuisce diversi altri marchi nazionali.

(4) CCE ha iniziato ad operare nel SEE nel 1993, quando ha acquisito le attività di imbottigliamento e di distribuzione di TCCC nei Paesi Bassi. Nel 1996 l'impresa ha rilevato le attività di imbottigliamento e di distribuzione di TCCC in Belgio e in Francia. CCE è di fatto il solo imbottigliatore di prodotti TCCC in questi paesi.

Rapporto tra CCE e TCCC

(5) TCCC è il principale azionista di CCE, di cui detiene circa il 45 %. Non sussiste, tuttavia, alcun diritto formale connesso a tale partecipazione, in particolare per quanto riguarda la composizione del consiglio di amministrazione e i diritti di voto nel suo ambito. Esiste tuttavia una serie di fattori che, se valutati complessivamente, spingono a concludere che TCCC ha la possibilità di esercitare di fatto un'influenza determinante su CCE ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni.

(6) La partecipazione del 45 % di TCCC deve essere essenzialmente considerata un investimento strategico che permette di esercitare un'influenza considerevole sulle attività commerciali di CCE, in particolare perché nessun altro singolo azionista possiede più dell'8 %. Una partecipazione dell'8 % è detenuta dal direttore generale, il sig. Johnston, e dalla sua famiglia, mentre un 9 % appartiene a dirigenti ed impiegati di CCE. Un altro 28 % è in possesso di investitori istituzionali, nessuno dei quali detiene individualmente più del 5 %, mentre il restante 10 % è azionariato diffuso. Nessun altro azionista, in termini di diritti di voto, può esercitare, neppure lontanamente, lo stesso potere di TCCC.

(7) Con la sua partecipazione, TCCC non ha raggiunto solo per poco la maggioranza dei voti nelle assemblee generali annuali svoltesi negli ultimi anni (49,79 % nel 1994; tra il 48,09 % e il 48,84 % nel 1995; tra il 48,2 % e il 48,8 % nel 1996).

(8) Le parti sostengono che, collettivamente, gli interessi finanziari degli altri azionisti di minoranza controbilanciano in maniera efficace gli interessi di TCCC, interessi che possono essere in parte determinati dai volumi delle vendite concentrate. TCCC, tuttavia, non è stata mai messa in minoranza in alcuna assemblea annuale degli azionisti. Inoltre, visto che il restante capitale è suddiviso tra vari azionisti e che queste partecipazioni non rappresentano interessi omogenei, l'ipotesi di un voto comune contro TCCC da parte di tali soci è altamente improbabile. Dati i loro interessi finanziari, in caso di voto contro TCCC questi azionisti dovrebbero valutare qualsiasi vantaggio a breve termine in rapporto al potenziale danno a lungo termine che potrebbe subire il valore della loro partecipazione in CCE.

(9) È decisamente improbabile che TCCC non riesca ad ottenere la maggioranza in un'assemblea annuale degli azionisti. Ciò è confermato da una serie di considerazioni: come affermato dalla stessa CCE nella sua relazione annuale del 1995. CCE è il principale imbottigliatore mondiale dei prodotti di TCCC. Circa il 90 % del fatturato mondiale di CCE (quasi il 100 % per quanto riguarda le sue attuali attività in Europa) proviene dalle vendite dei prodotti di TCCC. Di conseguenza, le attività di CCE sono indissolubilmente collegate a quelle di TCCC e dipendono de quest'ultima. Le parti negano che CCE sia in qualche modo dipendente da TCCC, facendo riferimento, in particolare, agli accordi di distribuzione esclusiva. Si presume, tuttavia, che il rapporto tra TCCC e CCE possa difficilmente essere equiparato ad un accordo di distribuzione esclusiva, data, in particolare, la partecipazione del 45 % di TCCC in CCE e la restante struttura azionaria. È inoltre inconcepibile che CCE sostituisca Coca-Cola con Pepsi-Cola o con qualsiasi altra marca di cola fintantoché TCCC mantiene una posizione così forte sul mercato. Il fatto che CCE acquisti circa il 18-20 % della produzione totale di TCCC le garantisce un certo potere di negoziazione rispetto a quest'ultima; CCE, se solo lo volesse, potrebbe danneggiare seriamente TCCC. Tutto ciò non può tuttavia essere neppure paragonato al potere che TCCC può esercitare su CCE, che da essa dipende per il 90 % del suo fatturato.

(10) Qualora TCCC avesse difficoltà a raggiungere la maggioranza nei voti, potrebbe facilmente acquistare in borsa una partecipazione del 2 %, raggiungendo quindi una maggioranza assoluta. Il fatto che l'impresa non l'abbia mai ritenuto necessario è un'ulteriore conferma del controllo che effettivamente già esercita.

(11) CCE sottolinea il fatto di svolgere sul mercato un attivo ruolo indipendente come impresa di imbottigliamento. La Commissione ammette che TCCC riconosce l'esperienza di CCE nel settore dell'imbottigliamento e che TCCC, normalmente, non interferisce con le attività di CCE. Tuttavia, è difficile che CCE ignori la sproporzione economica esistente tra sé e TCCC: CCE imbottiglia circa il 15-20 % dei prodotti di TCCC a livello mondiale, ma quasi il 90 % delle vendite di CCE sono prodotti TCCC. È chiaro che TCCC ha scelto di fare di CCE il proprio «imbottigliatore principale» in diverse parti degli Stati Uniti e dell'Unione euro-

pea. Un dirigente di TCCC, in una relazione dal titolo «How will Recent Bottling Restructuring Produce Benefits» (I vantaggi prodotti dalla recente ristrutturazione nel settore dell'imbottigliamento) ha affermato che «[Coca-Cola] e gli imbottigliatori principali [tra cui CCE è il più importante] sono partner strategici che condividono gli obiettivi comuni del sistema Coca-Cola.»

(12) Le parti affermano che anche la struttura della remunerazione della dirigenza di CCE ne assicura l'indipendenza da TCCC poiché garantisce che dirigenti e quadri non incoraggino la crescita del volume a scapito dei profitti di CCE. Nella relazione annuale del 1995 di CCE, tuttavia, viene specificato che i dipendenti prendono soprattuto decisioni che aumentano il valore economico a lungo termine dell'impresa. Da tale relazione risulta inoltre chiaro che l'aumento di volume è essenziale per la redditività a lungo termine di CCE.

(13) Per le ragioni suesposte, nel loro complesso, la Commissione conclude che TCCC è in grado di esercitare un'influenza determinante su CCE e che controlla quindi l'impresa ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni. La Commissione respinge l'obiezione avanzata dalle parti secondo le quali il controllo deve essere esercitato su ogni singolo fattore, considerato separatamente. Al contrario l'articolo 3, paragrafo 3 prevede esplicitamente che il controllo possa essere conferito sia da una combinazione di fattori, sia da singoli elementi.

(14) [...] [1].

B. ABGB E CCSB

(15) ABGB è una controllata di Calbury Schweppes plc (CS), che detiene una partecipazione ordinaria del 51 %. Il rimanente 49 % è di proprietà di TCCC. Le due imprese, di fatto, controllano congiuntamente ABGB. Questo aspetto verrà esaminato più dettagliatamente nella valutazione dell'operazione proposta. ABGB è la società madre di CCSB, l'impresa di imbottigliamento costituita nel 1987 da CS, Coca Cola Export Corporation e TCCC per la produzione, il confezionamento, la commercializzazione, la distribuzione e la vendita di bibite analcoliche in Gran Bretagna. La maggior parte delle bibite analcoliche di CCSB vengono prodotte con concentrati, essenze ed estratti fabbricati dalle società madri CS e TCCC.

[1] Nella versione pubblicata della presente decisione talune informazioni sono state omesse o sostituite da intervalli numerici in ottemperanza all'articolo 17, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89 relativo alla tutela del segreto commerciale.

II. L'OPERAZIONE

ASPETTI GENERALI

(16) In base all'operazione proposta, CCE, e di conseguenza TCCC, acquisirebbero il controllo completo di CCSB, mediante l'acquisto di tutto il capitale azionario di ABGB, attraverso una nuova controllata di loro totale proprietà, Bottling Holdings (Great Britain) Limited (Newco). Newco acquisirebbe la partecipazione di CS (51 %) e quella di Coca Cola Holdings (United Kingdom) Limited in ABGB (49 %), detenuta da TCCC.

(17) Sono stati inoltre negoziati nuovi accordi di licenza tra CCE e TCCC, per quanto riguarda i prodotti di TCCC, e tra CCE e CS per quanto riguarda i prodotti di CS. TCCC ha riferito alla Commissione che per il nuovo accordo di licenza con CCSB adotterà il suo accordo standard di licenza per l'Europa («Bottler's Agreement», accordo con le imprese di imbottigliamento). Secondo i nuovi accordi di licenza di CS, CCE (attraverso CCSB) avrà il diritto esclusivo di produrre, distribuire, commercializzare e vendere marche di bibite analcoliche di CS in Gran Bretagna in base ad un contratto che durerà 15 anni e sarà rinnovabile per ulteriori 10. Gli accordi di licenza tra CS e CCE non sono ritenuti direttamente collegati o necessari alla realizzazione della concentrazione. Gli accordi sono stati notificati alla Commissione e sono oggetto di esame in base al regolamento n. 17 [2].

(18) CCSB, di proprietà di CCE, si occuperà della produzione, del confezionamento, della distribuzione, della commercializzazione e della vendita dei prodotti di CS e TCCC in Gran Bretagna, nonché dei prodotti di terzi attualmente previsti dagli accordi di imbottigliamento.

ACCORDO TRA LA COMUNITÀ EUROPEA E GLI STATI UNITI

(19) Il presente caso ha dato luogo all'attivazione dell'accordo CE/USA, in merito all'applicazione delle regole di concorrenza.

III. CONCENTRAZIONE

(20) Secondo l'operazione proposta, CCE — e di conseguenza TCCC — acquisirebbero il 100 % del capitale azionario emesso di ABGB e avrebbero di conseguenza il controllo completo di CCSB. Si tratterebbe quindi di una concentrazione ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b) del regolamento sulle concentrazioni.

[2] GU n. 13 del 21. 2. 1962, pag. 204/62.

IV. DIMENSIONE COMUNITARIA

(21) Il fatturato mondiale di CCE alla fine del 1995 era di 5 178 milioni di ECU, di cui 259 milioni di ECU realizzati nel SEE; più del 97 % del fatturato SEE è stato ottenuto nei Paesi Bassi. Il fatturato di ABGB nel 1995 era pari a 1 091 milioni di ECU, di cui più del 99 % è stato ottenuto nel Regno Unito. Le due imprese non realizzano di conseguenza più dei due terzi del proprio fatturato nella Comunità all'interno di un solo e medesimo Stato membro. Poiché comunque il fatturato aggregato mondiale di CCE e ABGB raggiunge la soglia prevista, l'operazione in questione ha una dimensione comunitaria ai sensi dell'articolo 1, paragrafo 2 del regolamento sulle concentrazioni non è quindi necessario, sotto il profilo giuridico, considerare il fatturato di TCCC.

V. COMPATIBILITÀ CON IL MERCATO COMUNE

(22) L'operazione proposta non comporta alcuna aggregazione di quote di mercato o di marchi poiché CCE non opera attualmente in Gran Bretagna. Per valutare tuttavia gli effetti della proposta acquisizione di CCSB da parte di CCE/TCCC è necessario stabilire se i prodotti forniti da CCSB rappresentano uno o più mercati rilevanti dei prodotti.

A. MERCATO RILEVANTE DEL PRODOTTO

(23) Le parti interessate dall'operazione notificata si occupano della preparazione, del confezionamento, della commercializzazione, distribuzione e vendita di bibite commerciali. Sia CCSB che CCE sono aziende leader nel settore dell'imbottigliamento delle bevande analcoliche. La parte notificante ha dichiarato nella notifica che il mercato rilevante del prodotto è quello delle bibite commerciali, che comprenderebbe, dal punto di vista di CCE, una varietà estremamente ampia di prodotti. Facendo riferimento ai prodotti forniti da CCE e CCSB, un mercato rilevante di questo tipo comprenderebbe un'ampia gamma di bevande analcoliche gassate («BAG»), bevande analcoliche non gassate, succhi di frutta e acque in bottiglia. Inoltre, secondo tale definizione, il mercato rilevante del prodotto comprenderebbe anche ogni altra bibita, comprese le bevande calde quali tè e caffè.

(24) CCE non distingue, nella propria notifica, tra i diversi gruppi dei propri clienti, che comprendono le grandi catene di rivenditori al dettaglio di prodotti alimentari, i bar e ristoranti, i piccoli negozi di generi alimentari, le catene di CTN («Confectioners, tobacconists and newsagents»: rivenditori di dolciumi, prodotti del tabacco e giornali), stazioni di servizio, servizi alimentari, catering, ecc.

(25) Secondo il regolamento sulle concentrazioni, un mercato rilevante del prodotto comprende tutti i prodotti che sono sostituibili dal consumatore, in ragione delle loro caratteristiche, dei loro prezzi e dell'uso al quale sono destinati. La definizione di mercato proposta dalla parte che ha effettuato la notifica sembra essere basata su una serie diversa di considerazioni: si fa riferimento alla domanda totale che può essere soddisfatta con i loro prodotti o ad una sostituibilità meramente funzionale in termini di capacità di dissetare posseduta della bevanda. La Commissione ha già respinto questo tipo di approccio in decisioni precedenti relative alle bevande.

(26) La Commissione ritiene che il mercato rilevante del prodotto comprenda la vendita di BAG al gusto di cola («cole»), che corrispondono circa al 50 % delle BAG, per le seguenti ragioni:

— la maggior parte dei clienti e dei concorrenti interpellati ritengono che le cole costituiscano un mercato separato;

— le parti stesse e i loro concorrenti organizzano le proprie ricerche di mercato sulla base del mercato delle cole;

— le parti elaborano una politica dei prezzi specifici per le cole;

— le cole con marchio del distributore presentano caratteristiche distinte; la recente introduzione sul mercato di cole di qualità con marchio del distributore avrebbe apportato utili soprattutto a scapito delle altre cole; i principali concorrenti hanno inoltre reagito solo in riferimento ai propri prodotti al gusto di cola;

— le considerazioni sulla sostituibilità sotto il profilo dell'offerta non possono determinare un'estensione del mercato.

Queste ragioni vengono esaminate in maniera più particolareggiata ai considerandi da 30 a 94. Se si considerano inoltre i diversi tipi di clienti delle imprese di imbottigliamento delle cole, il mercato rilevante del prodotto verrebbe diviso secondo tre diversi canali:

— vendita di cole a catene di rivenditori al dettaglio per il consumo casalingo,

— vendita di cole a bar e ristoranti per il consumo negli esercizi e luoghi pubblici,

— vendita a piccoli negozi indipendenti di generi alimentari, catene di CTN, distributori di servizio, imprese di catering ed altri.

(27) Per quanto riguarda le altre bibite analcoliche gassate, sembra possibile distinguerle da altri tipi di bevande (succhi, prodotti del latte, acque, ecc.) in base alle loro caratteristiche, al prezzo e all'uso a cui sono destinate. È meno chiaro invece se sia possibile considerare gli altri gusti di BAG come mercati rilevanti separati. In generale, i dettaglianti e i concorrenti hanno specificato che, rispetto alle cole, tali gusti hanno un'immagine

meno distinta; a differenza delle cole, il prezzo sembra avere un ruolo meno importante. Nelle risposte date alla Commissione, gli operatori del mercato non hanno specificato in maniera univoca nessun gusto per il quale il passaggio ad altri prodotti sarebbe così limitato. È inoltre significativo il fatto che i principali marchi di cola sono utilizzati solo per bibite al gusto di cola, mentre per altre bibite il marchio viene utilizzato per gusti diversi, come avviene ad esempio con Sunkist, Tango, Schweppes. Per tali ragioni, la Commissione ritiene che non vi siano prove sufficienti per stabilire se anche le altre BAG aromatizzate costituiscano mercati separati. Tuttavia, dato che le cole costituiscono un mercato separato e che, come specificato, esiste una posizione dominante su questo mercato, agli scopi della presente procedura non è necessario dare una risposta definitiva alla questione.

(28) Vi sono tuttavia significative interazioni tra le cole e gli altri gusti di BAG, in termini di costi comuni ed attrezzature per l'imbottigliamento e la distribuzione, effetti della gamma di prodotti sulla commercializzazione, concorrenza tra diverse marche per quanto riguarda la strategia e la posizione del marchio. Tali considerazioni indicano una certa complementarietà tra i diversi tipi di bevande, piuttosto che una sostituibilità sotto il profilo della domanda. L'evoluzione nel tempo del volume delle vendite (cfr. l'allegato 5 che illustra le vendite settimanali suddivise secondo il volume dei diversi tipi di bevande, fonte Nielsen, fornita da CCSB) indica che i volumi tendono a ravvicinarsi quando la domanda aumenta, ad esempio in estate o nel periodo natalizio.

(29) Queste considerazioni non sembrano sufficienti per estendere l'ambito del mercato del prodotto a tutte le BAG e verranno considerate esplicitamente nella discussione degli elementi probanti sui quali la Commissione basa la propria valutazione del mercato del prodotto.

1. ***Considerazioni sulla domanda: caratteristiche del prodotto e preferenze dei consumatori***

Distinzione tra le BAG e gli altri tipi di bevande

(30) I modelli di consumo dei vari tipi di bevande sembrano presentare differenze significative. Le acque minerali ed i succhi, ad esempio, tendono ad essere consumati durante i pasti a casa, i succhi di frutta in particolare a colazione. Si tende a consumare le BAG, invece, in altre occasioni, in particolare in ristoranti fast food o in momenti d'incontro e socializzazione [...]. Lo studio eseguito da Audits and Surveys Worldwide in Gran Bretagna nel marzo 1996 presenta risultati analoghi. Le BAG sono le bevande preferite nei fast food o in varie occasioni di incontro. I succhi di frutta e le acque minerali vengono invece maggiormente associati al desiderio di bere qualche cosa di salutare. Solo pochi consumatori hanno citato le BAG in relazione alla salute nelle loro risposte all'indagine.

(31) Queste differenze nei modelli di consumo riflettono i diversi bisogni dei consumatori in materia di bevande e le diverse ragioni per le quali scelgono una bevanda specifica. Le ragioni variano dal bisogno meramente funzionale e fisiologico di soddisfare la sete, a motivi connessi al nutrimento e ad una serie di bisogni psicologici (interazione, conforto, pausa, ricompensa, stimolo ed altri; fonte: ricerca di mercato fornita da un concorrente).

(32) Il latte ed i succhi di frutta, di conseguenza, possono soddisfare un bisogno di nutrimento e tendono ad essere consumati a colazione. I succhi di frutta o le acque minerali vengono soprattutto associati alle bevande naturali (bevande senza additivi e senza zucchero) e la loro domanda è in gran parte determinata da motivi legati alla salute e da uno stile di vita salutare.

(33) D'altra parte, le principali proprietà fisiche delle BAG che i consumatori percepiscono in generale sono la dolcezza, il gusto zuccherato e la composizione effervescente ([...]). Le BAG, in una certa misura, hanno un'immagine di artificialità e non sembrano essere associate ad un effetto positivo sulla salute. Questi due aspetti vengono documentati nello studio «Monitor Driver Quantification Study», che tratta solo di Coca-Cola (la principale BAG in base al volume), presentato dalle parti. Le BAG tendono ad essere consumate sia per le loro proprietà stimolanti (zucchero, caffeina, effervescenza) che per la loro capacità di dissetare. Le ragioni fondamentali per le quali i consumatori richiedono BAG, da un lato, e, ad esempio, latte, succhi di frutta o acque in bottiglia, dall'altro, sembrano essere completamente diverse.

(34) Per quanto riguarda le BAG, la domanda di cole è fortemente influenzata dalla percezione del marchio e dall'immagine associata ai marchi da parte dei consumatori. Anche il gusto è un fattore che determina la scelta delle cole, ma sembra essere considerato di importanza secondaria da parte degli operatori del mercato se paragonato ad altre BAG. Le considerevoli somme stanziate ogni anno dai grandi fornitori di cole per reclamizzare i propri marchi presso il consumatore finale (cfr. allegato 2) confermano questo punto di vista. Dalle risposte

date dai concorrenti e dai clienti risulta inoltre che, mentre marchio ed immagine sono i principali fattori che spingono al consumo di cole, il prezzo e il gusto hanno un ruolo meno importante. Il prezzo e il gusto, tuttavia, non sembrano essere più importanti rispetto ad altre BAG e ad altri tipi di bevande.

(35) Le considerazioni di cui sopra si possono applicare, in una certa misura, alle BAG in generale. Risulta che vi sono delle ragioni di fondo per distinguere tra BAG, da un lato, e altre bevande dall'altro e che le BAG possono costituire uno specifico mercato rilevante per l'esame di una particolare questione.

(36) Per quanto riguarda la concentrazione in esame, è innanzitutto importante stabilire se il prezzo delle cole è sufficientemente limitato dalla sostituibilità, da parte della domanda, con altri tipi di bevande. A questo scopo, la Commissione ha analizzato: i) le opinioni dei clienti e dei concorrenti, ii) gli studi di marketing e i documenti interni presentati dalle parti, iii) gli effetti del lancio sul mercato britannico di cole con marchio del distributore negli ultimi anni.

2. *Opinioni dei clienti e dei concorrenti*

(37) La maggior parte dei concorrenti e dei clienti di CCSB contattati per l'indagine della Commissione ha detto di non ritenere probabile che i consumatori di cole passino ad altre bevande a seguito di un piccolo cambiamento di prezzo. Coloro che ritengono che avverrebbe qualche sostituzione, hanno specificato che le cole verrebbero sostituite soprattutto con altre BAG, mentre l'effetto sui succhi di frutta, sulle acque minerali o sulle bibite analcoliche non gassate sarebbe trascurabile.

(38) Sei catene di dettaglianti (che rappresentano una parte considerevole del relativo canale) hanno risposto alle richieste formali di informazioni; solo in un caso è stato dichiarato che un aumento di prezzo delle cole del 5-10 % nel Regno Unito spingerebbe i consumatori a sostituirle in misura considerevole con altre bevande. Un altro dettagliante non è stato in grado di dare una risposta specifica, mentre gli altri hanno dichiarato che la sostituzione sarebbe minima o addirittura nulla. Alcuni dettaglianti ritengono che le promozioni di una determinata cola provocano un aumento delle vendite delle cole ma non hanno effetti significativi sulle altre BAG. Analogamente le promozioni di altri gusti di BAG non influenzano le vendite di cole.

(39) Tra i dodici concorrenti le cui risposte sono state esaminate, sette hanno dichiarato che la sostituzione delle cole sarebbe minima o addirittura nulla; due non sono stati in grado di rispondere alla domanda; due ritengono che vi sarebbe un passaggio significativo ad altre BAG ed uno ha dichiarato che le proprie ricerche sulle elasticità dei prezzi si limitano a prodotti all'interno di una categoria limitata e che non è quindi in grado di dare risposte sulle interazioni tra cole ed altre categorie. I concorrenti che prevedono una sostituzione limitata delle cole in seguito ad un piccolo cambiamento del prezzo ritengono che la maggior parte del volume si sposterebbe verso altre BAG.

(40) La maggior parte degli operatori del mercato contattati dalla Commissione ha quindi dichiarato che i consumatori non sostituiscono le cole con altri prodotti a seguito di modifiche dei prezzi relativi.

3. *Ricerche di mercato; documenti di programmazione interna delle parti*

(41) Le ricerche di mercato presentate dalle parti dimostrano che i marchi di cola vengono spesso paragonati ad altri marchi di BAG e, in un numero limitato di casi, a marchi di altri tipi di bevande.

(42) Nel 1995 Coca-Cola (GB) (CCGB) ha commissionato a Sadek Wynberg Research uno studio qualitativo sui consumatori/acquirenti, per analizzare i fattori che determinano i volumi di vendita delle cole e delle altre BAG. Lo studio si basa su interviste realizzate su un campione di consumatori che redigevano un diario ed effettuavano visite nei negozi (grandi catene di dettaglianti) accompagnati dai rilevatori. Il campione era stato scelto in modo da comprendere un gruppo di persone che consumano grandi quantità di cole ed un gruppo di persone che consumano una quantità modesta di BAG. Scopo dello studio era individuare le potenzialità di crescita del volume delle vendite di Coca-Cola sulle quali concentrarsi per realizzare un progetto di commercializzazione.

(43) Sono numerosi gli esempi di simili ricerche qualitative sugli atteggiamenti dei consumatori e sui modelli d'acquisto. In generale, le ricerche cercano di individuare le situazioni in cui il volume di vendite di Coca-Cola potrebbe essere aumentato raggiungendo i consumatori in maniera più mirata attraverso l'adattamento della comunicazione e del posizionamento del marchio. Questi studi mirano inoltre ad una migliore programmazione del marketing e delle attività promozionali per l'espansione del volume. In genere, in questi studi qualitativi la Coca-Cola viene confrontata con marchi di diverse bevande non al gusto di cola.

(44) Ad esempio, lo studio continuo dei consumatori eseguito da Audits and Surveys Worldwide (1996), basato su interviste a circa 1 100 nuclei familiari, si riferisce a tutti i marchi di TCCC e CS e ai marchi Pepsi/Britvic. Lo studio analizza la percezione della pubblicità da parte dei consumatori, le loro associazioni con i singoli marchi, l'identificazione degli slogan e le occasioni per bere una particolare bevanda. Lo studio effettuato nel 1995 da Infratest Burke esamina le motivazioni dei consumatori nella scelta di una bevanda e i bisogni che essi cercano di soddisfare con bevande specifiche. Quest'analisi si riferisce a tutti i marchi delle parti e a quelli dei loro principali concorrenti. Obiettivo dichiarato della ricerca è comprendere la capacità dei marchi esistenti di soddisfare i bisogni e le motivazioni dei consumatori.

(45) L'esempio forse più significativo è lo studio «Key competitive brand modules analysis» presentato da TCCC. Tale studio confronta la Coca-Cola con la Pepsi e la Tango analizzando le strategie e il posizionamento dei marchi, le attività di comunicazione di marketing, le prestazioni e i fattori del successo dei marchi e comparando i punti deboli e i punti di forza di ciascun marchio.

(46) CS ha anche fornito alcuni esempi delle proprie ricerche sull'atteggiamento dei consumatori e sull'uso delle bibite analcoliche, tra cui «IRI household panel 1995», uno studio sui comportamenti di acquisto. Lo studio (condotto negli USA) si limita in questo caso al confronto di bibite di marca con gusto diverso rispetto alle cole. Anche nello studio «Soft drinks category market structure», eseguito da Information Resources, le immagini dei marchi di diverse BAG vengono confrontate tra loro con un'analisi per grappoli, allo scopo generale di individuare i modelli di passaggio da un prodotto all'altro.

Conclusioni sulle ricerche di mercato

(47) Da un esame delle ricerche di mercato di cui sopra risulta che, nell'analizzare gli usi dei consumatori, i loro atteggiamenti, le abitudini di acquisto e la percezione dei marchi, le parti prendono in considerazione un ambiente competitivo più vasto di quello delle cole, che comprende una gamma più ampia di BAG. Apparentemente questo avverrebbe tuttavia nell'ambito della definizione di una strategia della comunicazione e del posizionamento del marchio, confrontando i diversi attributi di vari marchi e l'immagine che i consumatori associano a ciascun marchio. Sembra inoltre che i marchi nel settore delle BAG vengano confrontati anche per controllare e valutare l'efficacia ed il successo di varie strategie pubblicitarie.

(48) Gli studi di cui sopra, in generale, non prendono in considerazione i vari prezzi dei prodotti venduti con marchi diversi.

Ricerca quantitativa; ricerca sulla determinazione dei prezzi

(49) La situazione cambia tuttavia notevolmente quando le ricerche di mercato delle parti sono di carattere più quantitativo e sono volte alla misurazione dell'elasticità dei prezzi, alla definizione di una strategia dei prezzi o alla valutazione degli effetti di riduzioni transitorie dei prezzi a seguito di promozioni presso i negozi dei dettaglianti. In questo caso, gli studi tendono ad essere commissionati separatamente per le cole, per altri gusti di BAG o, in alcuni casi, per singoli gusti di BAG (ad esempio acque toniche per cocktail e sode).

(50) Nello studio «Monitor Driver Quantification Study (1996)», presentato da TCCC, la determinazione dei prezzi della Coca-Cola viene confrontata con quella delle cole con marchio del distributore. Scopo dello studio è la valutazione dell'importanza relativa della confezione, del prezzo e del marchio come principali fattori per l'aumento dei volumi di vendita della Coca-Cola. [...] L'effetto del prezzo sul volume viene analizzato solo nel settore delle cole, mentre non vengono presi in considerazione gli eventuali effetti sulle altre BAG.

(51) Ulteriori elementi vengono forniti in uno studio [...] sul mercato britannico delle bevande analcoliche [...]. L'elasticità viene misurata separatamente per le cole, le bibite gassate alla frutta, le limonate ed i preparati per cocktail, distinguendo tra il canale delle catene di dettaglianti di alimentari e quello degli acquisti d'impulso, nonché tra lattine e bottiglie. La principale conclusione dello studio è che [...] sulla domanda nel canale degli acquisti d'impulso di cole. È stato accertato che nel canale degli acquisti d'impulso [...] le vendite di cola in lattina o in bottiglia. Nel canale delle catene di dettaglianti di alimentari, [...] è diversa per quanto riguarda le cole e le bibite gassate alla frutta.

(52) Anche lo studio sulla determinazione dei prezzi delle cole, che CCSB ha commissionato a Marketing Sciences nel 1994, si riferisce solo alle cole. Obiettivo della ricerca era valutare la sensibilità alle variazioni di prezzo nei volumi di vendita delle grandi confezioni di cola nel canale dei negozi di alimentari e in quello degli acquisti d'impulso, stabilire il livello del sovrapprezzo che Coke e Pepsi possono imporre rispetto alle bibite con marchio del distributore ed analizzare il rapporto tra prezzo e immagine del marchio. In questo studio sull'alternativa marchio/prezzo viene presentata ai consumatori una serie di prodotti e vengono rivolte domande sulle loro reazioni alle diverse situazioni di prezzo. La serie dei prodotti è apparentemente limitata alle cole.

(53) Il medesimo approccio di base è stato adottato nel modello di vendita predisposto da Millward Brown International per CCSB. Per quanto riguarda il mercato dei negozi di alimentari e gli acquisti d'impulso di lattine, il prezzo viene confrontato solo a quello di altre cole. Lo studio ha accertato elasticità al di sotto di [...] nel canale degli acquisti d'impulso ed elasticità leggermente superiori a [...] per le bottiglie di Coca-Cola nel canale delle catene di dettaglianti (ad eccezione della Diet Coke, per la quale l'elasticità è inferiore a [...]). Lo studio analizza inoltre gli effetti dell'introduzione di Virgin Cola e di cole di qualità con marchio del distributore sulle vendite di varie confezioni di cole di TCCC, ma non considera eventuali perdite subite dalle altre BAG commercializzate da CCSB. Lo studio analizza Sunkist separatamente all'interno del mercato delle bibite gassate alla frutta. Le elasticità sembrano essere abbastanza alte (oltre [...]) nel canale delle catene di dettaglianti e meno considerevoli nel canale degli acquisti d'impulso.

(54) CCSB ha commissionato un'applicazione del modello Nielsen's ScanPro per valutare l'effetto delle promozioni nel mercato delle cole. Lo studio analizza gli effetti delle promozioni di prodotti al gusto di cola su altri prodotti al gusto di cola, comprese la Pepsi e le bibite con marchio del distributore, mentre non considera le possibili ripercussioni sulle BAG con gusti diversi.

(55) Analogamente, CS ha commissionato a Information Resources uno studio per stimare le elasticità delle acque toniche Schweppes negli USA. Lo studio si basa sui dati di vendita settimanali forniti da Info Scan e si riferisce solo alle acque toniche e alle sode, ad esempio le BAG chiare, e non alle cole o ad altre bibite gassate aromatizzate.

Piani aziendali e documenti di programmazione delle parti

(56) [...] si evidenzia che [esiste] una politica dei prezzi per il marchio Coca-Cola [...], senza riferimento [... alle] bibite non al gusto di cola.

(57) Per quanto riguarda la determinazione del prezzo, la principale questione affrontata [...] è il prezzo dei prodotti Coca-Cola rispetto a [...]. Le quote di volume e i relativi prezzi vengono analizzati rispetto ad altre cole e non in riferimento ad un mercato più ampio delle BAG. È inoltre utile notare [...] l'immagine della Coca-Cola che possiede il «vero gusto di cola».

(58) Nella relazione di CCGB del 1997 «Cola Brand Objectives and Strategies (1996)», la determinazione dei prezzi è considerata una questione prioritaria per la Coca-Cola nel canale delle catene di dettaglianti [...] La questione non viene invece trattata in modo approfondito per quanto riguarda il canale degli acquisti d'impulso [...].

(59) Nel medesimo documento viene definita la strategia generale di CCGB che intende diventare un'impresa operante in modo globale nel settore delle bibite. In questo contesto, viene fatta un'analisi comparativa delle diverse categorie di bibite e una valutazione dei rispettivi aumenti di volume e delle varie tendenze. Scopo apparente è valutare le dimensioni potenziali di un'ulteriore espansione delle vendite di Coca-Cola in diverse occasioni; in questo contesto non vi sono tuttavia indicazioni del fatto che la determinazione dei prezzi o i prezzi relativi abbiano importanza per ottenere questa crescita potenziale.

(60) È inoltre significativo il fatto che [...] per altri marchi TCCC venga definita facendo riferimento [...] ai rispettivi gusti delle bevande. Ad esempio, per i succhi di frutta puri, il mercato britannico viene descritto come un mercato di prodotti primari. Questo fatto e l'esistenza di marchi affermati spinge CCGB a concludere che il mercato britannico dei succhi di frutta presenta barriere all'ingresso relativamente alte. Anche da parte [di ...], nel definire una politica dei prezzi l'obiettivo viene formulato in modo da mantenere il prezzo nei negozi di alimentari [...]. [...], infine, viene confrontata ad altre bibite [alla frutta con gusto simile ...] e la strategia fondamentale del prodotto viene definita in termini di gusto ([...]).

(61) Il piano aziendale di CCGB per il 1997/98 segue, in linea di massima, il medesimo approccio. La crescita delle cole di qualità con marchio del distributore e della Virgin Cola sembra rappresentare una delle preoccupazioni principali; tale crescita avrebbe già avuto importanti effetti sulle quote di mercato della Coca-Cola (in particolare per la Diet Coke). [...] Altre bibite gassate aromatizzate vengono analizzate separatamente; il loro mercato è descritto come congestionato dalla frammentazione dei marchi e solo pochi marchi raggiungono volumi significativi. [...] viene considerato fondamentale nel canale delle catene di dettaglianti ma non in quello degli acquisti d'impulso o dei pubblici esercizi. [...].

Conclusione

(62) Da quanto sopra illustrato risulta che, quando le parti effettuano ricerche sulla determinazione dei prezzi dei prodotti al gusto di cola e delle variazioni di volume a seguito di cambiamenti di prezzo, esse tendono a considerare un mercato unico della cola, distinguendo tra il canale delle catene di dettaglianti, quello dei pubblici esercizi e quello degli acquisti d'impulso. La definizione della loro strategia concorrenziale si basa soprattutto su studi di questo tipo, almeno per quanto riguarda la determinazione dei prezzi.

(63) Per quanto riguarda le altre bevande analcoliche gassate, la situazione è meno chiara. In diversi casi i rapporti concorrenziali vengono analizzati rispetto ai singoli gusti; il gusto sembra essere determinante per la strategia concorrenziale. D'altro canto, vi sono situazioni in cui tutte le bevande gassate aromatizzate vengono considerate come un unico mercato. Come già specificato, tuttavia, non è necessario avviare ad una conclusione precisa su questo argomento per valutare il caso in esame; la

questione non verrà quindi ulteriormente esaminata.

4. *Effetti dell'introduzione sul mercato di bevande alla cola con marchio del distributore*

(64) Le cole con marchio del distributore hanno avuto considerevoli effetti sul mercato britannico delle cole a partire dal 1994. La significativa crescita di queste cole in tali anni e negli anni successivi indica che le cole costituiscono un mercato separato, poiché le cole con marchio del distributore hanno apparentemente aumentato le vendite a spese delle altre cole e non delle altre BAG, di marca o meno.

(65) La penetrazione delle cole con marchio del distributore rappresenta circa il 28 % del valore del mercato britannico delle cole, come illustrato nella tabella seguente:

Penetrazione delle cole con marchio del distributore nel Regno Unito nel 1995, suddivisa per prodotti (%)

Prodotto	Valore
Cole	28,4
BAG non al gusto di cola	50,7
Tutte le BAG	39,4
Acqua minerale	48,0
Totale BA	42,5

Fonte: Nielsen — dettaglio alimentare del segmento superiore / lettera di CS dell'11 ottobre 1996.

La penetrazione è molto più alta per quanto riguarda le bibite analcoliche, gassate e non gassate. Per le BAG non al gusto di cola, la penetrazione dei marchi del distributore sembra essere superiore al 50 % del mercato. In particolare per quanto riguarda le limonate, i marchi del distributore hanno praticamente eliminato dal mercato le marche di qualità e alcuni dettaglianti non offrono prodotti di marca in questa categoria di gusto. Sembra inoltre che i marchi del distributore offrano anche uno sconto più alto nei confronti delle principali cole di marca rispetto a quelli applicati per altre categorie di gusto (cfr. allegato 1). Per quanto riguarda le limonate, non solo i marchi del distributore, a quanto risulta, rappresentano l'ampia maggioranza delle vendite ma anche le rimanenti marche vengono spesso vendute con uno sconto rispetto ai marchi del distributore.

(66) L'allegato 1 confronta la percentuale media dello spazio sugli scaffali destinato dai dettaglianti alle varie categorie di bibite analcoliche con marchio del distributore. Se si esamina la quota di vendite delle bibite con marchio del distributore in ciascuna categoria, risulta che le cole con marchio del distributore hanno richiesto un sostegno maggiore in termini di spazio loro riservato sugli scaffali.

(67) Questa situazione delle cole con marchio del distributore confermerebbe il fatto che la domanda delle cole è relativamente inelastica rispetto al prezzo, poiché i marchi del distributore sono penetrati sul mercato delle cole in misura ridotta e solo grazie ad ampi sconti e a maggiore spazio a disposizione sugli scaffali.

Opinioni dei dettaglianti

(68) Nelle risposte alle richieste formali di informazioni, tre dei cinque principali dettaglianti del Regno Unito hanno dichiarato che l'introduzione sul mercato di cole con il proprio marchio ha provocato una reazione da parte dei produttori di bibite di marca; questi ultimi hanno aumentato il sostegno e la pubblicità per ridurre il passaggio alle cole con marchio del distributore. Quando veniva introdotta sul mercato una cola con marchio del distributore, il maggiore sostegno e la maggiore pubblicità venivano dati solo ai marchi di cola. I dettaglianti hanno inoltre osservato che, in base alle loro esperienze, l'introduzione di cole con marchio del distributore ha avuto effetti solo per le cole di marca, mentre le ripercussioni sulle vendite delle altre BAG non sono state significative. Solo un dettagliante ha dichiarato che le cole con marchio del distributore hanno aumentato le vendite a spese delle limonate. Un altro dettagliante ha inoltre detto di non aver notato reazioni particolari da parte dei produttori di bibite di marca e di non avere dati precisi per valutare in che modo i marchi del distributore aumentino le vendite acquisendo quote di bibite della medesima categoria di gusto o di altre categorie.

Risposta concorrenziale all'introduzione sul mercato di bibite con marchio del distributore

(69) Il fatto che i produttori di cole di marca reagiscano all'introduzione sul mercato di cole non marchio del distributore solo per quanto riguarda le proprie cole di marca (e non per quanto riguarda le BAG di marca o altri tipi di bevande) è ulteriormente confermato dal piano aziendale di CCE per i Paesi Bassi. In risposta all'imminente lancio della Cott's cola presso Superunie, CCE ha risposto stanziando fondi per una maggiore attività promozionale (riduzioni di prezzo e altre attività promozionali) presso i singoli concorrenti Superunie solo per i propri prodotti a base di cola, mentre non ha preso in considerazione azioni specifiche per gli altri suoi marchi.

(70) Anche l'evoluzione degli sforzi pubblicitari di Coca-Cola dimostra che TCCC ha affrontato i problemi derivanti dalla penetrazione nel mercato britannico di cole di qualità con marchio del distributore attraverso notevoli aumenti dei budget pubblicitari per i suoi marchi Coca-Cola. L'allegato 2 illustra l'evoluzione degli stanziamenti pubblicitari per il Regno Unito nel periodo 1990-1995 (fonte: Canadean). Nel 1994, diverse bibite di

qualità con marchio del distributore sono state introdotte sul mercato (quali la Sainsbury's Classic Cola o la Safeway's Select). Anche la Virgin Cola è stata lanciata nel 1994 nei supermercati Tesco. Nel 1995, il volume delle vendite di bibite con marchio del distributore sul mercato delle catene di dettaglianti è aumentato del 39 % rispetto all'anno precedente. Le vendite di Virgin Cola sono aumentate di più del 700 % rispetto alla medesima base (fonte: dati Nielsen, forniti da un concorrente).

(71) [Secondo Canadean, nel ...] 1995, TCCC ha più che raddoppiato i fondi stanziati per la pubblicità, passando da circa 15 miloni di GBP a 37 milioni di GBP. Per la pubblicità della Coca-Cola normale sono stati investiti circa 21 milioni di GBP, pari a più del doppio del budget pubblicitario annuale stanziato per lo stesso prodotto nei cinque anni precedenti, mentre per la pubblicità della Diet Coca-Cola sono stati investiti nel 1995 circa 8 milioni di GBP. Anche in questo caso si tratta di più del doppio di quanto investito annualmente nei cinque anni precedenti. Aumenti di questo tipo non si sono registrati per nessuna altra marca di TCCC nel Regno Unito, ad eccezione della bibita Five Alive, per la quale gli investimenti pubblicitari erano stati in precedenza molto bassi.

(72) Aumenti così considerevoli negli investimenti in pubblicità possono essere collegati al lancio sul mercato e alle crescenti vendite di bibite di qualità con marchio del distributore, visto che sono coincidenti; i documenti interni di TCCC, CCE e CCSB dimostrano inoltre che le bibite con marchio del distributore sono la principale fonte di preoccupazione sul mercato delle cole. In ogni modo, questi aumenti non possono dipendere dal generalizzato incremento della pubblicità di Pepsi Cola International nel Regno Unito. Gli stanziamenti complessivi in pubblicità di Pepsi Cola nel Regno Unito sono costantemente diminuiti a partire dal 1993. L'aumento di pubblicità della Pepsi Cola normale nel 1995 rispetto al 1994 è certamente significativo (da [...] milioni di GBP a [...] milioni di GBP, + [25-35] %), ma è inferiore rispetto alla crescita degli stanziamenti di Coca-Cola. Il budget pubblicitario complessivo di Pepsi, secondo i dati Canadean, è in effetti diminuito. Anche se Coca-Cola e Pepsi hanno aumentato i propri investimenti pubblicitari, la decisa crescita della reclamizzazione dei marchi Coca-Cola non sembra determinata da un incremento generalizzato di pubblicità nel settore. Sembrerebbe piuttosto che sia TCCC/CCSB che Pepsi/Britvic abbiano aumentato la pubblicità per le proprie cole quando le bibite con marchio del distributore hanno cominciato ad aumentare il volume di vendite e a conquistare quote di mercato.

(73) Non risulta tuttavia che vi sia stata una diminuzione dei prezzi nel periodo 1994-1996. Al contrario, i prezzi medi effettivi al dettaglio sono aumentati, così come il sovrapprezzo rispetto alle bibite con marchio del distributore, come illustrato nei grafici di cui agli allegati 6 e 7. I prezzi indicati sono prezzi al dettaglio in pence per litro, secondo i dati forniti da CCSB. Costruendo un indice di tali prezzi e fatta pari a 100 la prima osservazione (cfr. allegato 8), risulta che il prezzo della Coca-Cola normale è salito a 124 al 7 settembre 1996 e a 111 al 28 settembre 1996 (le cifre dell'ultima settimana sono state spinte verso il basso per effetto di una considerevole promozione). La Diet Coke è salita a 113 nel periodo di due anni preso in considerazione. Un aumento similare può essere osservato nelle cole Pepsi. Le cole con marchio del distributore hanno invece registrato una diminuzione di prezzo: l'indice è all'83 % per la cola normale e all'87 % per la cola a basso contenuto calorico alla fine del periodo di osservazione.

Analisi dell'andamento delle vendite in termini di volume

(74) L'allegato 3 illustra l'andamento trimestrale delle vendite di BAG e di cole nel 1994 e 1995, oltre il tasso annuale di crescita nel 1995 (fonte: Nielsen; dati forniti da un concorrente). Vista la stagionalità delle vendite di BAG e, in generale, la tendenza alla crescita dei consumi di bibite nel Regno Unito, non è possibile analizzare direttamente gli effetti dell'aumento delle vendite di cole con marchio del distributore sulle cole di marca o sulle altre BAG. Da un'analisi dell'andamento delle quote percentuali di mercato delle cole con marchio del distributore rispetto alle vendite totali, in termini di volume, di tutte le BAG risulta tuttavia che le cole con marchio del distributore hanno aumentato le proprie vendite essenzialmente in tre modi:

— a scapito delle cole diverse dai due marchi principali,

— in misura minore a scapito di Coca-Cola e Pepsi,

— grazie ad un aumento generalizzato della domanda di cole che, in linea di principio, dovrebbe risultare da una maggiore pubblicità e dal lancio di nuovi prodotti sul mercato.

A quanto risulta, le altre BAG non hanno perso significative quote di vendita a causa delle cole con marchio del distributore.

(75) Un'analisi delle percentuali di crescita e delle variazioni delle vendite in termini di volume tende a confermare questa constatazione. Il volume delle vendite di cole con marchio del distributore è aumentato del 123 % nel primo trimestre del 1995 rispetto al primo trimestre del 1994. Le vendite di Coca-Cola, Pepsi Cola e altre cole sono considerevolmente scese in tale periodo, mentre le altre BAG hanno aumentato il proprio volume dello 0,8 %. Occorre tuttavia notare che l'aumento di volume delle bibite con marchio del distributore è decisamente superiore alle perdite registrate dai prodotti di marca. Ciò potrebbe essere attribuito ad uno spostamento della domanda delle cole o ad aumenti di vendite a spese di altre BAG, in particolare considerando il basso tasso di crescita delle altre BAG in questo periodo.

(76) Nel secondo trimestre, la situazione è simile, anche se le BAG hanno registrato una significativa crescita. Il volume delle vendite delle cole con marchio del distributore è aumentato del 58,3 % nel secondo trimestre del 1995 rispetto allo stesso trimestre del 1994. Le vendite di Coca-Cola, Pepsi e altre cole sono diminuite nel medesimo periodo (rispettivamente, del 2,9 %, 2,2 % e 23,4 %), mentre le vendite di altre BAG sono aumentate del 5,2 % e le vendite complessive di bibite gassate sono salite dell'8,6 %. Nel terzo e quarto trimestre del 1995, mentre la crescita delle cole con marchio del distributore è rallentata (27,8 % e 8,8 %), sono aumentate le vendite sia di cole di qualità che di bibite gassate, con la sola eccezione delle altre cole, le cui vendite hanno continuato a calare. Sia Coca-Cola che Pepsi hanno in questi due trimestri avuto tassi di crescita inferiori a quelli registrati sul mercato delle cole in generale.

(77) Le medesime conclusioni si possono ricavare dai dati mensili presentati da CCE sui risultati nei punti di vendita del segmento più elevato del mercato (cfr. allegato 4 e relativo grafico). La quota di vendite di altre BAG rispetto alle vendite totali di BAG in termini di volume rimane stabile nel periodo di introduzione ed espansione sul mercato delle bibite con marchio del distributore. A quanto sembra, vi sono stati spostamenti delle quote di vendita delle cole e non di quelle delle BAG a seguito dell'aumento delle vendite delle bibite con marchio del distributore.

(78) Nella loro risposta, le parti hanno dichiarato che, nel periodo 1994-1995, ha quota delle BAG non al gusto di cola sulle BAG totali è scesa dell'1 %: questo significherebbe che le cole con marchio del distributore hanno aumentato il volume di vendite a spese di altre BAG. Tale fatto è innanzi tutto in contraddizione con le opinioni espresse dai dettaglianti di prodotti alimentari e con i documenti commerciali delle parti stesse. In secondo luogo, il fatto che le altre BAG abbiano perso un punto percentuale significa solo che la crescita delle cole è stata superiore a quella delle altre BAG; si tratta di un risultato che è possibile attendersi da un aumento di pubblicità e dall'introduzione di nuovi prodotti sul mercato. In questo contesto, è invece pertinente notare che gli spostamenti di quote nel mercato totale delle BAG avvengono solo per le cole, mentre le quote delle altre BAG rimangono stabili.

(79) Da quanto sopra esposto, si può concludere che l'introduzione di cole di qualità con marchio del distributore ha provocato una reazione da parte dei fornitori di cola solo per quanto riguarda i loro prodotti al gusto di cola; le cole con marchio del distributore hanno aumentato le vendite a spese delle altre cole, mentre gli effetti sulle altre BAG sono stati poco significativi. Il mercato rilevante del prodotto deve dunque comprendere solo le cole per non essere in contrasto con una simile constatazione.

5. Categorie di clienti

(80) Oltre alla produzione di cole e di altre bevande analcoliche, l'operazione proposta riguarda la distribuzione e la vendita di tali prodotti. Per quanto concerne la distribuzione, le bevande analcoliche arrivano ai consumatori attraverso diversi canali. Per CCSB, ad esempio, i canali di distribuzione delle bevande analcoliche si ricollegano a tre diversi settori:

— distribuzione di generi di largo consumo («grocery») — ovvero grandi catene di dettaglianti di alimentari — per la vendita di bevande da asporto;

— distribuzione per acquisti d'impulso — dettaglianti di alimentari indipendenti, giornalai, «convenience stores» (negozi di prossimità), distributori di benzina, negozi indipendenti o appartenenti a catene senza licenza per il consumo nei locali, riforniti direttamente da CCSB o tramite la distribuzione all'ingrosso cash & carry — prevalentemente per acquisti d'impulso/per consumo immediato di beni fungibili;

— distribuzione nei pubblici esercizi/comunità — bar, alberghi, ristoranti, night club, luoghi di lavoro, scuole, centri sanitari, ospedali — per la vendita di bevande analcoliche da consumarsi sul posto.

Catene di dettaglianti di alimentari

(81) Per i fornitori di cole, le grandi catene di dettaglianti sono facilmente individuabili. I quantitativi ordinati sono tali da poter essere forniti a condizioni economicamente convenienti solo direttamente dalle imprese imbottigliatrici. È improbabile che le condizioni di fornitura delle cole negoziate con tali rivenditori siano influenzate dalla possibilità di ricorrere ad altri canali di distribuzione.

Acquisti d'impulso

(82) La distribuzione attraverso il canale degli acquisti d'impulso, che comprende migliaia di punti di vendita, necessita di una fitta rete di distribuzione. Da documenti interni delle parti risulta inoltre che tale mercato è caratterizzato da una domanda poco sensibile al prezzo e che la spinta principale per le vendite viene dalla disponibilità del prodotto e dalla sua refrigerazione.

(83) La clientela in tale settore presenta una struttura profondamente diversa rispetto alle catene di dettaglianti; sono pochi infatti i clienti di dimensioni sufficienti per poter lanciare un proprio marchio. Inoltre, il fatto che i consumatori effettuano i loro acquisti presso punti di vendita specifici e ben individuabili consentirebbe, in linea di principio, di applicare politiche dei prezzi differenziate alla distribuzione per acquisti d'impulso e a quella tramite le catene di dettaglianti di alimentari, data la diversità dei fattori che incidono sulla determina-

zione del prezzo. Ciò renderebbe possibile una discriminazione sotto il profilo del prezzo vista la mancanza di reali alternative per quanto concerne l'approvvigionamento. Di fatto, come sostenuto in precedenza, i documenti interni delle parti mostrano che il loro orientamento in materia di fissazione dei prezzi è sostanzialmente diverso a seconda che si tratti del canale degli acquisti d'impulso o di quello delle catene di dettaglianti di alimentari.

Pubblici esercizi/comunità

(84) In decisioni precedenti [ad esempio nel caso Orkla/Volvo (1)], la Commissione ha ritenuto che quello delle bevande consumate nei pubblici esercizi/comunità costituisca un mercato rilevante del prodotto a sé stante. I clienti di CCSB che vendono bevande da consumarsi sul posto sono facilmente identificabili in quanto tali e, entro certi limiti, anche a questo settore potrebbe essere applicata una politica di prezzo diversa. In particolare, la vendita di cole in confezioni più voluminose, con la fornitura delle attrezzature necessarie per servire tali bevande, consentirebbe di praticare prezzi diversi per i prodotti da vendersi nei pubblici esercizi/comunità.

Conclusioni presentate dalle parti circa le inchieste condotte presso i consumatori

(85) Le parti hanno presentato numerosi studi basati su inchieste (lo studio francese, gli studi britannici — pilota e definitivo) a sostegno della loro tesi secondo la quale, in caso di aumento significativo (20 %) del prezzo delle cole, i consumatori passerebbero rapidamente al consumo di qualche altra bevanda tra le tante esistenti in commercio. Questi studi sono stati commissionati dal legale di TCCC appositamente per casi relativi a problemi di concorrenza.

(86) In genere, la Commissione preferisce basarsi su documentazione preparata per la normale attività delle parti, quali gli elementi di fatto descritti in precedenza, piuttosto che su inchieste ad hoc condotte presso i consumatori. Questo avviene poiché, in primo luogo, è difficile stabilire se il comportamento dei consumatori nell'effettuare i loro acquisti rispecchi effettivamente quello descritto nelle risposte a un questionario; in genere, gli interpellati tendono infatti ad enfatizzare la propria disponibilità a cambiare comportamento.

(87) In secondo luogo, l'impostazione dell'inchiesta può influenzare notevolmente le risposte. In particolare, gli studi presentati si articolano in due fasi. In una prima fase, ai consumatori viene chiesto di indicare le bevande che consumano nelle diverse occasioni e viene loro fornito un elenco di 15 categorie di bevande (vino, birra, cole, bevande analcoliche gassate non al gusto di cola, ecc.). La domanda viene formulata senza un contesto temporale o riferimenti precisi ad un marchio o un prodotto specifici.

(88) Le risposte dei consumatori indicano, come previsto, che vi è tutta una seie di bevande che possono essere consumate nel corso dei pasti a casa, e che queste variano nel tempo o anche durante uno stesso pasto. Il fatto che i consumatori rispondano di bere, o di poter bere, nel corso di un pasto del vino e un caffè non può essere considerato come un'indicazione della sostituibilità tra vino e caffè. Non è chiaro, pertanto, quali conclusioni si possano trarre dai risultati della prima fase in merito alla sostituibilità.

(89) Per individuare i consumatori di cole e quindi concentrarsi su di essi, agli interpellati viene poi chiesto di indicare se hanno già consumato una bevanda di questo tipo. In questo caso, la domanda contiene un preciso riferimento temporale, che è un periodo di un anno. Prendendo in considerazione un periodo così lungo è abbastanza probabile che nel gruppo dei consumatori di cole vengano inclusi anche consumatori puramente occasionali e che venga pertanto sopravvalutata la disponibilità a cambiare prodotto. Nella seconda fase dello studio, le domande sono incentrate prevalentemente sulle reazioni dei consumatori agli aumenti di prezzo. L'aumento di prezzo ipotizzato per le cole, il 20 %, è in ogni caso alquanto elevato rispetto al valore di riferimento normalmente utilizzato dalle principali autorità antitrust in relazione agli aumenti di prezzo (vale a dire aumenti dell'ordine del 5-10 %).

(90) Naturalmente, ci si potrebbe aspettare che i consumatori rispondano che, in caso di aumento del prezzo, passerebbero al consumo di altri prodotti. A tale proposito, è sorprendente osservare che da numerose risposte emerge invece che, in caso di aumento del 20 % del prezzo delle cole, il consumatore non berrebbe «niente». Nello studio francese, la risposta «niente» rappresenta, a seconda del luogo della consumazione, rispettivamente [tra il 15 % e il 25 %] al ristorante (ed è quindi la risposta più frequente), [tra il 10 % e il 20 %] a casa (la terza risposta in termini di frequenza), [tra il 20 % e il 30 %] al fast food (ancora una volta la risposta più frequente) e [tra il 10 % e il 20 %] al caffè e al bar (la terza risposta in termini di frequenza).

(91) Non è plausibile ritenere che tali risposte forniscano indicazioni veritiere in merito all'infedeltà al prodotto e alla portata delle reazioni di variazioni nel volume delle vendite. Non è realistico pensare che se i prezzi delle cole registrassero un aumento permanente del 20 % un numero elevato di consumatori non berrebbe nessun'altra bevanda per un periodo tale che le vendite effettive di cole ne risentirebbero.

(92) Sebbene gli studi presentati dalle parti consentano di comprendere certi aspetti del comportamento dei consumatori, non può essere attribuita loro un'importanza maggiore di quella che rivestono gli

(1) Caso IV/M. 582, Orkla/Volvo.

elementi di fatto descritti in precedenza. La Commissione conclude pertanto che, seppure tecnicamente sofisticati, gli studi presentati dalle parti non sono tali da dimostrare l'esistenza di un mercato del prodotto più ampio.

6. *Sostituibilità sotto il profilo dell'offerta*

(93) In teoria, una linea di imbottigliamento può essere impiegata per imbottigliare un'ampia gamma di bevande diverse. Nel caso in esame, le considerazioni relative alla sostituibilità sotto il profilo dell'offerta non possono tuttavia giustificare un ampliamento del mercato rilevante del prodotto. La necessità di creare e posizionare sul mercato un marchio per una cola o per BAG aromatizzate diversamente, la pubblicità e la promozione richieste da un nuovo prodotto o da un nuovo marchio e l'esigenza di trovare un accesso ai punti di distribuzione significano che le considerazioni relative alla sostituibilità sotto il profilo dell'offerta non sono sufficienti a giustificare la conclusione che bevande diverse debbano essere raggruppate in un unico mercato del prodotto. Eventuali pressioni concorrenziali esercitate sull'offerta di cole dall'attività delle imprese imbottigliatrici di altre BAG potranno essere prese in considerazione al momento di valutare le ripercussioni dell'operazione notificata. Queste pressioni mancano tuttavia dell'immediatezza e dell'efficacia che sarebbero necessarie per poterle prendere in considerazione ai fini della definizione del mercato.

7. *Conclusione*

(94) Alla luce di quanto sopra, la Commissione non può accogliere la tesi delle parti secondo la quale il mercato rilevante del prodotto comprenderebbe l'ampio assortimento di bevande da esse indicato. Concludendo, la Commissione ritiene che in Gran Bretagna vi è un mercato rilevante per quanto concerne l'offerta di cole. Ai fini della valutazione del caso in esame, tuttavia, la questione di stabilire se e su quali basi tale mercato possa essere ulteriormente suddiviso può restare senza risposta, poiché un'ulteriore segmentazione del mercato non modificherebbe, di fatto, l'analisi del caso considerato.

B. MERCATO GEOGRAFICO RILEVANTE

(95) La prassi seguita in passato dalla Commissione per quanto concerne la definizione del mercato geografico rilevante per le bevande confezionate, e più in generale per i beni di consumo, è stata quella di considerare come mercato geografico rilevante quello nazionale (1). Nella sua notifica, CCE non ha del resto contestato tale definizione.

(96) Nel caso in oggetto, più del 95 % della produzione di CCSB viene venduta in Gran Bretagna e nell'Isola di Man; del resto, i principali dettaglianti hanno dichiarato di effettuare la maggior parte dei loro acquisti di cole e di altre BAG in Gran Bretagna.

(97) Alcune delle ragioni addotte in passato dalla Commissione in casi analoghi per definire come mercati rilevanti i mercati nazionali (cfr. note 5 e 6) risultano particolarmente pertinenti nel caso in esame. Il variare delle preferenze dei consumatori da un paese all'altro, gli elevati costi di trasporto, l'importanza dei marchi e le difficoltà di accesso ad una rete di distribuzione, organizzata a livello nazionale, inducono a ritenere che i fornitori britannici di cole e di altre BAG sono sostanzialmente al riparo dalle pressioni concorrenziali delle imprese imbottigliatrici situate in altri paesi.

(98) Anche le differenze nelle quote di mercato confermano l'esistenza di mercati nazionali. Da un lato, vi è tuttora un numero piuttosto elevato di marchi nazionali; all'altro, anche le vendite dei quattro principali marchi di BAG in Europa presentano differenze notevoli a seconda dei paesi, come risulta dalla tabella seguente.

Raffronto tra le quote di mercato dei principali marchi in Europa

(% in termini di volume rispetto al totale delle BAG)

	Coca-Cola (BAG al gusto di cola)	Pepsi Cola (BAG al gusto di cola)	Fanta (altre BAG)	Sprite (altre BAG)
Gran Bretagna	[15-25]	[5-10]	[< 5]	[< 5]
Francia	[45-55]	[5-10]	[< 5]	[< 5]
Germania	[40-50]	[< 5]	[5-10]	[< 5]
Belgio	[40-50]	[< 5]	[< 5]	[< 5]

Fonte: Nielsen Carbonated Beverages International Report 1996.

(1) Caso IV/M. 190, Nestlé/Perrier.

Preferenze dei consumatori

(99) Le preferenze dei consumatori sono determinate in buona misura da aspetti culturali e dallo stile di vita. In Gran Bretagna, la domanda di bevande in generale presenta talune differenze significative rispetto agli altri paesi. La limonata, ad esempio, gode nel Regno Unito di un favore (25,6 %) relativamente maggiore rispetto a quello che incontra nei paesi vicini (10,2 % in Francia, 11,9 % in Germania, 4,5 % negli altri paesi). A seconda del paese, variano inoltre anche il contenuto di succo delle BAG aromatizzate alla frutta, quello di acido fosforico delle cole, ecc. Altre differenze significative si registrano per quanto riguarda il gradimento dei prodotti cosiddetti «dietetici» rispetto a quelli normali.

Costi di trasporto

(100) I costi di trasporto delle cole e delle altre BAG sono generalmente elevati, poiché si tratta di prodotti voluminosi, che vengono trasportati nella loro forma finita. La parte notificante ha sostenuto che «i costi di trasporto sono relativamente elevati, se si considerano il modesto valore del prodotto [...] e gli ingenti volumi che devono essere trasportati». A loro avviso, tali costi, sebbene non siano proibitivi «aumentano notevolmente con l'aumentare delle distanze, cosicché qualsiasi attività risulta limitata e frammentata». L'importanza dei costi di trasporto è stata confermata anche dai concorrenti interpellati in proposito. Uno di essi ha affermato che «se la distanza media raddoppiasse, i costi di trasporto aumenterebbero del 70 %». Pertanto, l'elevato rapporto peso/valore che si registra per tutte le bevande analcoliche significa che i produttori si trovano ad affrontare ingenti costi di trasporto, che riducono la probabilità di flussi commerciali internazionali.

Altri ostacoli responsabili dell'isolamento del mercato britannico delle cole e delle altre BAG

(101) Altri ostacoli che isolano la Gran Bretagna proteggendola dalle pressioni concorrenziali delle imprese imbottigliatrici di altri paesi sono legati all'importanza dei marchi sul mercato in oggetto. Infatti, tutti i concorrenti ritengono che i costi per il lancio di un prodotto (soprattutto per pubblicità e campagne promozionali) e i costi di distribuzione costituiscano i principali ostacoli all'ingresso sul mercato britannico. Differenze notevoli si riscontrano anche per quanto concerne l'imballaggio; nel Regno Unito le vendite di BAG in lattina sono di gran lunga superiori rispetto ai paesi vicini, contrariamente a quanto accade per le bevande in bottiglia. le bottiglie in plastica (PET) da 2 litri sono le più vendute nel Regno Unito, mentre negli altri paesi si tende a preferire le bottiglie PET a 1,5 litri.

Modelli di acquisto e flussi commerciali

(102) I principali dettaglianti britannici hanno dichiarato di effettuare la maggior parte dei loro acquisti di cole e di altre BAG in Gran Bretagna. È solo in taluni casi, che riguardano i prodotti con marchio del distributore, o il segmento dei prodotti più economici, che i dettaglianti si riforniscono presso imbottigliatori di altri paesi.

(103) I dati relativi ai flussi commerciali forniscono un'ulteriore conferma del carattere nazionale del mercato rilevante. Secondo il Canadean Report dell'aprile 1996, nel 1995 le importazioni nel Regno Unito sono ammontate a circa l'1,7 % e le esportazioni al 4,5 % del consumo globale di tale paese. Il costo del lavoro più basso che negli altri Stati membri spiega almeno in parte la prevalenza delle esportazioni sulle importazioni e costituisce un ulteriore problema per i produttori esteri che intendano competere sul mercato britannico.

Opinioni degli operatori del mercato

(104) Concludendo, le opinioni degli operatori del mercato (clienti e concorrenti) in merito alle questioni di cui sopra giustificano nel complesso una definizione dei mercati delle BAG a livello nazionale. La maggior parte dei concorrenti e dei dettaglianti contattati ritiene inoltre che i prezzi del Regno Unito non siano influenzati in misura significativa da quelli degli altri Stati membri. Secondo la parte notificante, anche le differenze nell'etichettatura del prodotto, gli oneri amministrativi e le fluttuazioni valutarie dovrebbero indurre ad abbandonare una definizione del mercato più ampia di quello nazionale.

Irlanda del Nord

(105) Si pone il problema dell'opportunità di includere nel mercato rilevante l'Irlanda del Nord, date le analogie che l'industria delle BAG di tale paese presenta con quelle del resto del Regno Unito. Di fatto, ai fini del marketing, la maggior parte degli operatori del mercato sembra considerare entrambe le aree come una sola zona. Anche le affinità amministrative e culturali, così come altre caratteristiche, inducono a ritenere che si tratti di un unico mercato [1].

(106) Ciononostante, altri importanti fattori rendono più opportuna una definizione del mercato più ristretta, limitata cioè alla Gran Bretagna. Tra questi, i principali riguardano le differenze nelle strutture produttive e di imbottigliamento, le peculiarità della struttura delle vendite al dettaglio e le differenze in termini di prezzi e di quote di mercato. In ogni caso, si tratta di una questione che nel caso in oggetto può restare aperta, poiché la valutazione delle ripercussioni sotto il profilo della concorrenza resterebbe sostanzialmente invariata, indipendentemente dall'approccio adottato. Tuttavia, considerato che CCSB non opera nell'Irlanda del Nord e che il

[1] Caso IV/M. 623 Kimberly-Clark/Scott Paper. In questo caso, la decisione della Commissione ha precisato una serie di ragioni sia favorevoli che contrarie alla possibilità di considerare il resto del Regno Unito e l'Irlanda del Nord come un unico mercato; molte di tali ragioni sono valide anche per la presente analisi.

proposto accordo di licenza tra CS e Newco è limitato al territorio della Gran Bretagna (che ai fini dell'accordo corrisponde a Inghilterra, Scozia, Galles e Isola di Man), la Commissione ha concerntrato la sua analisi sulla Gran Bretagna.

Conclusione

(107) Alla luce delle considerazioni di cui sopra, la Commissione ha concluso che il mercato geografico rilevante entro il quale valutare l'operazione proposta è la Gran Bretagna.

C. VALUTAZIONE

1. ***Introduzione***

(108) Attraverso l'operazione proposta, CCE, la maggiore impresa imbottigliatrice del mondo, e di conseguenza TCCC, proprietaria del marchio più venduto al mondo, acquisirebbero il controllo di CCSB, la principale impresa imbottigliatrice della Gran Bretagna. nel caso in esame, la valutazione deve basarsi sui seguenti elementi:

— una valutazione dell'attuale posizione di CCSB nel mercato delle cole;

— i cambiamenti strutturali risultanti dalla progettata acquisizione e le ripercussioni di tali cambiamenti sotto il profilo della creazione o del rafforzamento di una posizione dominante.

(109) Per quanto concerne le altre bevande analcoliche vendute da CCSB, nel 1995 le quote di mercato da questa detenute per le BAG non al gusto di cola, le bevande diluibili, i succhi di frutta e le acque minerali in bottiglia non superavano il 25 %. Non è tuttavia necessario stabilire se CCSB detenga una posizione dominante in uno di questi mercati, in quanto si dimostrerà che ciò si verifica comunque nel mercato delle cole e l'analisi sotto il profilo della concorrenza risulterebbe sostanzialmente invariata anche qualora venisse accertata una posizione dominante anche negli altri mercati.

2. ***La struttura del mercato***

a) *La struttura globale dell'industria delle bevande analcoliche*

(110) Il mercato delle cole, come avviene del resto normalmente nel settore delle bevande analcoliche, è caratterizzato dall'interazione di numerosi operatori. Ai fini del caso in esame, è necessario distinguere le tre seguenti categorie di operatori e le rispettive attività:

— il titolare del marchio, che detiene o concede su licenza il diritto di utilizzare tale marchio per la produzione di una o più bevande analcoliche;

— il proprietario del concentrato, cui appartiene la formula per la produzione del concentrato o dell'essenza che costituisce la base della bevanda analcolica. Questi può produrre direttamente il concentrato o farlo produrre sulla base delle sue specifiche;

— l'impresa imbottigliatrice, che svolge le seguenti attività, ovvero solo alcune di esse: produzione, imballaggio, marketing, distribuzione e vendita della bevanda analcolica finale.

A seconda del loro grado di integrazione verticale, gli operatori possono svolgere quindi tutte le funzioni di cui sopra, ovvero solo alcune di esse. In quest'ultimo caso, l'operatore deve rivolgersi allora ad altri operatori competenti in materia. Nella misura in cui tra i vari livelli della catena vi è una certa interdipendenza, i cambiamenti che intervengono ad un livello si ripercuotono anche sugli altri livelli.

b) *I principali fornitori di cole*

CCSB

(111) CCSB è la principale impresa produttrice/imbottigliatrice di bevande analcoliche in Gran Bretagna e, più precisamente, è il principale fornitore di cole. La gamma di prodotti offerta è molto ampia ed include tutti i tipi di bevande analcoliche, vale a dire cole, altre BAG, bevande a base di frutta e diluibili, succhi e nettari e acque minerali.

(112) CCSB è stata costituita da TCCC e da CS fondamentalmente per fornire le loro bevande analcoliche agli operatori del mercato britannico. In pratica, tutto il fatturato della joint-venture è rappresentato da prodotti realizzati a partire da concentrati ed essenze di proprietà di TCCC e CS o, come nel caso di alcuni prodotti di CS, fabbricati su licenza. Inoltre, CCSB distribuisce una serie di acque minerali imbottigliate alla fonte, alcune nel Regno Unito, altre nel resto d'Europa. Le modalità relative alla fornitura di tutti i prodotti CCSB sono disciplinate da accordi di imbottigliamento o di licenza conclusi con i rispettivi titolari dei marchi o proprietari dei concentrati, incluse le stesse TCCC e CS.

(113) La ripartizione del fatturato totale di CCSB tra i tre gruppi di licenzianti è la seguente: prodotti TCCC, [tra il 50 % e il 70 %] del volume ([tra il 60 % e l'80 %] del valore), prodotti CS, [tra il 20 % e il 40 %] del volume ([tra il 15 % e il 30 %] del valore), prodotti di altre imprese, [< 10 %] del volume ([10 %] del valore). Il portafoglio di bevande analcoliche di CCSB include una serie di marchi famosi, tra cui quelli di TCCC: il megamarchio Coca-Cola (che comprende Coca-Cola, Coca-Cola Light, Decaffeinated, ecc.), Sprite, Lilt, Fanta e quelli di CS: preparati Schweppes per cocktail, Canada Dry, Sunkist, Gini e Oasis.

(114) CCSB gestisce sei impianti di imbottigliamento, tra i quali il grandissimo e moderno impianto di Wakefield, e cinque depositi. Nel 1995, CCSB ha venduto 1 314 milioni di RTDL («ready to drink liters») di cole, a fronte di vendite complessive di bevande analcoliche pari a 2 344 milioni di RTDL, delle quali 1 872 milioni di RTDL era rappresentato da BAG (fonte: Canadean).

Britvic Soft Drinks Ltd

(115) L'altra grande impresa imbottigliatrice e distributrice di cole in Gran Bretagna è Britvic Soft Drinks Ltd (Britvic), controllata al 90 % da Britannia Soft Drinks. Quest'ultima è a sua volta controllata al 50 % da Bass, al 25 % da Allied Domecq ed al 25 % da Whitbread. Il restante 10 % di Britvic è detenuto da PepsiCo. Britvic, che ha anch'essa iniziato ad operare nel 1987, distribuisce, come CCSB, un'ampia gamma di bevande analcoliche, tra cui Pepsi, Seven-Up, Tango e Top Deck.

(116) Il profilo commerciale di Britvic è simile a quello di CCSB, in quanto dispone anch'essa di un grande marchio internazionale, Pepsi, sostenuto da un ampio portafoglio di altre bevande analcoliche. Anche il profilo produttivo e distributivo presenta analogie con quello di CCSB, con sette siti produttivi e diciassette depositi.

(117) Nel 1995, il fatturato di Britvic in termini di volume è ammontato a [1 900 — 2 100] milioni di RTDL, [450 — 550] dei quali rappresentati da cole e [900 — 1 100] da altre BAG (fonte: Canadean).

The Virgin Cola Company

(118) Alla fine del 1994, è stata costituita The Virgin Cola Company Ltd (Virgin), un'impresa comune tra The Virgin Trading Company Ltd e Cott Corporation of Canada (Cott), che ha lanciato il marchio Virgin Cola. Virgin Cola comprende una serie di cole tra cui quella normale, la diet, la decaffeinata e la light. Virgin Cola viene distribuito prevalentemente presso due grandi catene di dettaglianti ([...]).

The Cott Corporation

(119) Cott è un'impresa canadese specializzata nella produzione di cole di qualità vendute nel Nord America con il marchio del distributore. Nel 1994 ha cominciato ad operare in Gran Bretagna, rifornendo di cole di qualità numerose catene di dettaglianti. Cott detiene la licenza per il Regno Unito di Royal Crown Cola, uno dei principali concentrati per la produzione di cole. In Gran Bretagna, questo concentrato è utilizzato per la produzione di quasi tutte le cole di qualità con marchio del distributore, nonché per la Virgin Cola, come spiegato in precedenza, anch'essa prodotta da Cott. Cott gestisce due impianti di produzione e nel 1995 ha prodotto più di [...] milioni di RTDL, per lo più costituiti da cole.

Altri fornitori di cole

(120) Numerosi altri produttori di bevande analcoliche distribuiscono cole sul mercato britannico. Tra questi, vi sono Princes, Vimto e Barr, che producono principalmente bevande economiche vendute con il marchio del distributore nelle catene di dettaglianti di alimentari.

c) *I principali clienti e canali di distribuzione*

Catene di dettaglianti di alimentari

(121) Le catene di dettaglianti di alimentari, tra le quali figurano le grandi catene di supermercati, costituiscono, in termini di volume, il maggiore canale di distribuzione delle cole in Gran Bretagna. L'importanza di questo canale rispetto alla domanda globale del mercato delle cole sarebbe pari, secondo CCSB, a circa [tra il 40 % e il 55 %] del volume totale delle vendite realizzate nel 1995. Secondo le parti, le vendite di cole effettuate tramite questo canale sono aumentate, in termini assoluti, passando da circa [...] milioni di RTDL nel 1993 a [...] milioni di RTDL nel 1995.

Acquisti d'impulso/Ingrosso e Cash & Carry

(122) Il canale degli acquisti d'impulso è costituito principalmente da punti di vendita come piccoli negozi di alimentari, convenience stores indipendenti o appartenenti a catene, distributori di benzina e negozi senza licenza per il consumo nei locali. Buona parte di questi punti di vendita si rifornisce di cole presso i punti di vendita all'ingrosso o cash & carry. Secondo CCSB, nel 1995 il volume delle vendite di cole realizzate attraverso questo canale è ammontato a [...] milioni di RTDL, vale a dire circa [tra il 25 % e il 35 %] del mercato complessivo di tali bevande.

Pubblici esercizi/comunità

(123) Questo canale comprende bar, alberghi, ristoranti, club, caffè, mense aziendali, scuole, ospedali ed altri locali dove le cole vengono consumate sul posto. Secondo le parti, nel 1995 le vendite realizzate attraverso questo canale sono state pari a circa [...] milioni di RTDL, ossia [tra il 15 % e il 25 %] delle vendite complessive di cole in Gran Bretagna. L'importanza dei pub (in Gran Bretagna ne esistono circa 60 000) all'interno di tale canale emerge anche dai dati del rapporto [1] della Monopolies and Mergers Commission (MMC), secondo il quale il consumo di bevande analcoliche gassate nei pub rappresenterebbe circa i due terzi del consumo complessivo di tali bevande. Per CCSB invece, tale valore si attesterebbe oggi solo a 45 %.

d) *Crescita*

(124) Nel complesso, tra il 1993 ed il 1995, il mercato delle cole è cresciuto di circa il 24 %. Nello stesso periodo, nei tre canali si sono registrati gli aumenti seguenti: catene di dettaglianti di alimentari 36 %, acquisti d'impulso 19 % e pubblici esercizi/comunità 11 %. CCSB e la maggior parte degli operatori del mercato si aspettano che questa crescita continui, nonostante l'influenza significativa del clima in ogni singolo anno.

[1] Rapporto sull'offerta di bevande gassate da parte dei produttori del Regno Unito (HMSO 1991).

e) *La struttura e il carattere delle attività di marketing (pubblicità e promozione)*

(125) Le attività di marketing svolte in Gran Bretagna per le bevande analcoliche sono costituite, come spiegato in appresso, da una combinazione di iniziative pubblicitarie per i singoli marchi e di azioni promozionali a livello commerciale. Queste due attività si integrano tra loro coinvolgendo sia il titolare del marchio che l'imbottigliatore/distributore. Tale impostazione consente di sfruttare il richiamo dell'immagine del marchio e l'efficacia di un programma promozionale, una scelta rivelatasi particolarmente indovinata per il marketing delle cole.

Pubblicità tradizionale («above the line»)

(126) Il mercato delle cole è caratterizzato dalla notevole importanza dell'immagine e dalla presenza di marchi potenti, costruiti e sostenuti attraverso campagne pubblicitarie prolungate. Questa pubblicità specificamente studiata per un dato marchio viene definita dagli addetti del settore «above the line» e viene realizzata prevalentemente attraverso TV, radio, cinema, stampa e la sponsorizzazione di attività musicali e sportive. Questa pubblicità non viene solo ideata e realizzata, ma anche finanziata dai titolari del marchio.

Promozione commerciale («below the line»)

(127) La promozione dei prodotti di marca a livello commerciale, il cosiddetto marketing «below the line», è anch'essa considerata estremamente importante per lo sviluppo di un marchio, in particolare nel canale delle catene di dettaglianti di alimentari e in quello dei punti di vendita all'ingrosso o cash & carry (che riforniscono i negozi per acquisti d'impulso).

(128) Il marketing «below the line» consiste principalmente in due tipi di attività: i) sconti promozionali (maggiore quantità di prodotto, confezioni multiple, riduzioni di prezzo, sconti ai clienti) e ii) promozioni nei confronti dei distributori (ad esempio compensi ai clienti per l'inclusione nell'assortimento, la collocazione sugli scaffali e la pubblicità nel punto di vendita, promozioni e distribuzione di campioni differenziate a seconda dei clienti, inserzioni pubblicitarie su pubblicazioni commerciali, affitto gratuito di refrigeratori).

(129) Le catene di dettaglianti di alimentari e i punti di vendita all'ingrosso e cash & carry (legati indirettamente agli acquisti d'impulso) si aspettano che vengano regolarmente organizzate promozioni per i marchi principali. A tale proposito, va osservato che, sebbene le promozioni durino normalmente tra le quattro e le otto settimane, nelle catene di dettaglianti di alimentari del segmento superiore del mercato, la Coca-Cola è solitamente in promozione quasi tutto l'anno con qualche tipo di confezione o di prodotto.

(130) Nel canale dei pubblici esercizi/comunità, le attività di marketing consistono principalmente nell'accreditare importi forfettari ai clienti per assicurarsi contratti a medio termine (ad esempio con birrerie o centri ricreativi).

(131) L'attività di marketing «below the line» è caratterizzata da massicci investimenti delle imprese imbottigliatrici e distributrici nei grandi marchi che, solitamente, beneficiano anche del sotegno finanziario (spesso ingente) dei titolari dei marchi, sotto forma di cofinanziamento di determinate promozioni concordate. Pertanto, la spesa complessiva per il marketing «below the line» può risultare notevolmente superiore a quella per la pubblicità «above the line».

3. ***Posizioni dominanti***

a) *Punti di forza di CCSB nel mercato delle cole*

Quota di mercato

(132) Nel 1995, CCSB deteneva una quota pari a [tra il 55 % e il 65 %], in termini di volume, del mercato britannico delle cole (l'intera quota viene attribuita a TCCC in quanto CS non ha marche di cola). Si tratta di una quota superiore di tre volte a quella detenuta dal principale concorrente. Inoltre, CCSB detiene di gran lunga la quota maggiore in ciascuno dei tre canali di distribuzione considerati. Le quote di mercato sono riportate nelle tabelle seguenti:

Quote di mercato per le cole in termini di volume

(%)

Impresa	1993	1994	1995
CCSB (Coca-Cola brand)	[55-65]	[55-65]	[55-65]
Britvic (Pepsi Cola brand)	[15-25]	[15-25]	[15-25]
Virgin Cola	—	[< 5]	[< 5]
Marchi dei distributori	[< 10]	[5-15]	[5-15]
Altre cole	[5-15]	[< 10]	[< 10]
Totale	100	100	100

Fonte: Canadean.

Quote di mercato per le cole in termini di volume nel 1995

(%)

Impresa	Catene di dettaglianti di alimentari	Acquisti d'impulso	Pubblici esercizi/comunità	Totale
CCSB (marchio Coca-Cola)	[35-45]	[60-70]	[55-65]	[55-65]
Britvic (marchio Pepsi Cola)	[10-20]	[15-25]	[30-40]	[15-25]
Virgin Cola	[<10]	[<5]	—	[<5]
Marchi dei distributori	[25-35]	[<5]	—	[5-15]
Altre cole	[<10]	[<10]	[<10]	[<10]
Totale	100	100	100	100

Fonte: Canadean Limited; Nielsen; stime delle parti.

(133) Nel maggiore canale di distribuzione, quello delle catene di dettaglianti di alimentari, CCSB, con il marchio Coca-Cola, raggiunge quote pari a [tra il 35 % e il 45 %] in termini di volume ed a [tra il 45 % e il 55 %] in termini di valore, staccando nettamente il principale concorrente, il marchio Pepsi di Britvic, che ha solo [tra il 10 % e il 20 %] in termini di volume e [tra il 15 % e il 25 %] in termini di valore. In questo canale di distribuzione, Virgin è solo un operatore minore, essendo presente soltanto in due delle maggiori catene di dettaglianti. Un ruolo piuttosto importante su questo mercato è svolto invece sia dai marchi «tradizionali», con prodotti economici, che dalle cole di qualità con marchio del distributore, di recente introduzione. Va osservato che, sebbene i marchi dei distributori raggiungano complessivamente una quota di mercato ragguardevole ([tra il 25 % e il 35%]), le loro quote individuali sono modeste ([<10 %]) e la loro presenza è limitata ad una sola catena di supermercati.

(134) A seguito dell'introduzione, a partire dal 1994, delle cole di qualità con marchio del distributore e della Virgin Cola, la quota della Coca-Cola nel segmento superiore (il segmento superiore è più ampio delle catene di dettaglianti di alimentari in quanto comprende cooperative e centri di surgelazione) della distribuzione di generi di largo consumo si è ridotta, passando da [tra il 50 % e il 60 %] del 1993 a [tra il 40 % e il 50 %] del 1995. Tuttavia, la Coca-Cola ha successivamente registrato una ripresa e, secondo Nielsen, nei primi sette mesi del 1996 la sua quota di mercato si è attestata [tra il 40 % e il 50 %].

(135) La Coca-Cola, il prodotto di CCSB, detiene una quota di mercato particolarmente elevata nel canale degli acquisti d'impulso; secondo Nielsen, nel 1995 si sarebbe trattato del [tra il 60 % e il 70 %] in termini di volume e del [tra il 65 % e il 75 %] in termini di valore. L'introduzione delle cole di qualità con marchio del distributore e della Virgin Cola hanno determinato una lieve e temporanea flessione delle vendite di Coca-Cola realizzate attraverso questo canale. Nonostante questa flessione, la quota detenuta da CCSB in questo canale si è mantenuta relativamente stabile, oscillando solo tra [tra il 60 % e il 70 %] del 1993 ed il [tra il 60 % e il 70 %] del 1995.

(136) La distribuzione di cole nei pubblici esercizi/comunità è caratterizzata dalla presenza di due operatori molto potenti, Coca-Cola (CCSB) e Pepsi (Britvic), cui è attribuibile [tra il 90 % e il 100 %] ([tra il 55 % e il 65 %] CCSB e [tra il 30 % e il 40 %] Britvic) delle vendite di cole realizzate nel 1995 attraverso questo canale. Sia Coca-Cola che Pepsi hanno aumentato la propria quota di mercato a spese di altri fornitori di cole. Nonostante la posizione ormai consolidata di Britvic in questo canale, Coca-Cola ha aumentato la sua quota di mercato in termini di volume per quanto concerne i pubblici esercizi/comunità passando da [tra il 50 % e il 60 %] del 1993 a [tra 55 % e il 65 %] del 1995.

Coca-Cola: un prodotto che deve assolutamente figurare nell'assortimento

(137) Il principale punto di forza di CCSB è il marchio Coca-Cola di proprietà di TCCC. La relazione annuale di TCCC del 1995 sottolinea come il nome ed il logo Coca-Cola siano riconosciuti in tutto il mondo, rilevando che Coca-Cola è, dopo «OK», «l'espressione più nota al mondo».

La relazione evidenzia quindi l'importanza attribuita da TCCC al valore del suo marchio Coca-Cola:

«Il marchio Coca-Cola deve valere miliardi, vero? Di fatto, da un punto di vista prettamente contabile, vale solo 1 USD. Tuttavia, secondo diverse stime, il suo valore reale si avvicina piuttosto ai 39 miliardi di USD. Noi non sappiamo esattamente quale sia il suo valore. Ma sappiamo questo: se la nostra società venisse completamente distrutta dalle fiamme, non foss'altro che in virtù della forza del nostro marchio, non avremmo alcun problema a reperire la somma necessaria per ricostruirla.»

Secondo i dati di ricerche di mercato per il 1995, il marchio e la pubblicità Coca-Cola sono riconosciuti rispettivamente dal 99 % e dal 69 % dei consumatori.

(138) Il riconoscimento pressoché universale di cui gode il marchio Coca-Cola implica anche che, per le catene di dettaglianti di alimentari e per i rivenditori all'ingrosso e cash & carry, è imperativo che la

Coca-Cola figuri nel loro assortimento. Tutte le principali catene di dettaglianti che hanno risposto al questionario della Commissione vendono Coca-Cola. Una di queste ha osservato che «certe linee hanno importanza a livello nazionale e devono essere incluse nell'assortimento, ad esempio il marchio Coca-Cola» ed ha precisato che Coca-Cola è «il principale motore del mercato». Un'altra impresa ha spiegato che, mentre per gli altri marchi è necessario convincere i rivenditori a tenere il loro prodotto, la Coca-Cola è considerata come un «prodotto essenziale, che i dettaglianti ritengono debba figurare nel loro assortimento per soddisfare la domanda dei clienti».

(139) Praticamente tutti i rivenditori sottolineano l'importanza strategica che rivestono per la loro attività le cole, con particolare riferimento alla Coca-Cola. Anche le bevande analcoliche in generale sono strategicamente importanti per i rivenditori, rappresentando circa il 5 % delle loro vendite complessive. Sono comunque soprattutto le cole ad essere considerate come articoli di richiamo che i rivenditori devono tenere per attirare clienti nei loro negozi. Per ragioni analoghe, per i rivenditori all'ingrosso e cash & carry che riforniscono il canale degli acquisti d'impulso, la Coca-Cola deve assolutamente figurare nel loro assortimento.

(140) Il fatto che per i grossisti e le catene di dettaglianti la Coca-Cola sia un articolo da tenere assolutamente, conferisce all'impresa un certo vantaggio, in quanto non vi sono alternative sotto il profilo dell'offerta e questo, a sua volta, consente a CCSB di negoziare accordi soddisfacenti in termini di condizioni commerciali, accesso allo spazio sugli scaffali e periodi promozionali. Un grossista ha risposto alla Commissione che «essendo il marchio principale, Coca-Cola riveste per [noi] un'importanza strategica. In pratica, la conseguenza è che a tale marchio viene riservato uno spazio maggiore».

(141) Nei canali degli acquisti d'impulso e dei pubblici esercizi/comunità, lo spazio disponibile per esporre e conservare le cole e le altre bevande analcoliche è spesso limitato, così i punti di vendita tendono a tenere un solo tipo di cola e un assortimento limitato di altre bevande analcoliche. La Coca-Cola, in quanto prodotto conosciuto e apprezzato in tutto il mondo, gode di un notevole vantaggio rispetto alle cole concorrenti.

Prezzi

(142) Le imprese concorrenti di CCSB, comprese Britvic/Pepsi e Virgin, sono costrette, da un lato, ad accontentarsi di margini di guadagno inferiori rispetto a CCSB sulle loro cole e, dall'altro, ad offrire promozioni migliori. Un rivenditore ha affermato che «in caso di offerte speciali, CCSB non rimborsa il 100 %, come fa invece [...]» e «se lanciamo un'offerta del tipo "3 × 2" per le bottiglie da 2 litri, [...] rimborsa ... l'intero prezzo di vendita, mentre CCSB rimborsa solo il 70 %, vale a dire che l'impresa mantiene il nostro margine, ma noi perdiamo comunque il nostro guadagno».

(143) Le cole dei due marchi principali, Coca-Cola e Pepsi, sono vendute presso le catene di dettaglianti con un sovrapprezzo del 20 % rispetto alla Virgin Cola e ai prodotti di qualità con marchio del distributore. Secondo i dati forniti dalle parti relativi ai prezzi reali (vale a dire comprese le promozioni) degli ultimi due anni per quanto concerne la confezione di cola più venduta (la bottiglia PET da 2 litri), durante questo periodo CCSB ha aumentato il prezzo reale della Coca-Cola, nonché il sovrapprezzo rispetto al prezzo medio di tutte le cole con marchio del distributore. Questi dati comprendono tutte le cole vendute con il marchio del distributore, sia quelle economiche che quelle di qualità, tutti i tipi di confezione e tutti i tipi di clienti ed offrono pertanto la panoramica più completa sull'andamento dei prezzi nel canale delle catene di dettaglianti di alimentari.

(144) Sembrerebbe inoltre che nel 1995 [...] abbia condotto, senza successo, diversi tentativi di aumentare la propria quota di mercato nel canale delle catene di dettaglianti riducendo il prezzo reale della bottiglia PET da 2 litri di [...] ([...]). Ciò tende a confermare l'opinione generale secondo la quale [...] non sarebbe in grado di attaccare in modo significativo e permanente la quota di mercato della Coca-Cola.

(145) Un'altra indicazione del potere relativo della Coca-Cola nei confronti dei dettaglianti è data dal fatto che, sebbene sulla Coca-Cola beneficino di un margine inferiore rispetto alle cole di qualità con marchio del distributore, praticamente tutti continuino a tenere la Coca-Cola. Questa disparità nei margini di guadagno è un'altra prova della debole posizione contrattuale dei dettaglianti nei confronti di CCSB, leader del mercato. Nonostante offrano al dettagliante un guadagno più interessante, le cole di qualità con marchio del distributore non possono sostituirsi alla Coca-Cola come prodotto di richiamo.

(146) [Sintesi non riservata: nella documentazione interna delle parti (in una relazione dell'aprile 1996) si nota che è stato realizzato con successo un aumento di prezzo della Coca-Cola e che il «megamarchi» Coke stava riaffermando il proprio potere nel mercato delle cole.]

Portafoglio

(147) A prescindere dalla Coca-Cola, CCSB detiene inoltre il portafoglio prodotti più ampio rispetto a tutti i produttori di bevande analcoliche operanti in Gran Bretagna. CCSB è in grado di offrire non solo la cola più venduta nel mondo, ma anche una gamma completa di altre bevande analcoliche, tra cui quelle di altri grandi marchi internazionali, come Fanta, Sprite, Dr Pepper, preparati Schweppes per cocktail, Canada Dry e Sunkist.

(148) Questo ampio portafoglio consente a CCSB di organizzare i suoi sconti in modo tale da incentivare i dettaglianti ad acquistare le maggiori quantità possibili. Gli sconti-quantità (concessi ai rivenditori a posteriori, sulla base del raggiungimento degli obiettivi di volume stabiliti per un dato periodo, solitamente un anno), ad esempio, vengono praticati da CCSB sia su singoli marchi che sull'intera gamma dei suoi marchi. Di fatto, tali pratiche inducono i clienti a massimizzare i loro acquisti presso un dato fornitore e li disincentivano notevolmente a cambiare fornitori.

Economie di scala

(149) Un ulteriore punto di forza di CCSB è il suo ingente flusso produttivo dovuto alla presenza nel suo portafoglio di altri marchi oltre a quello Coca-Cola. Ciò permette a CCSB di sfruttare i vantaggi delle economie di scala in termini di approvvigionamento, produzione e distribuzione. Nel 1995, ad esempio, l'impianto CCSB di Wakefield, il maggiore d'Europa, ha prodotto circa [...] di litri (circa il [...] % della produzione totale di CCSB), mentre la produzione complessiva di Britvic realizzata nel 1995 in tutti i suoi impianti è stata [... all'incirca della medesima entità]. Inoltre, grazie alle ingenti quantità trasportate, CCSB è in grado di fornire i prodotti ai clienti ad un costo di trasporto unitario inferiore.

(150) Le economie di scala sembrano riguardare anche la pubblicità. Pepsi ha infatti costantemente speso somme per litro decisamente più ingenti di TCCC per la pubblicità «above the line», senza che si siano avute ripercussioni apprezzabili sulla quota di mercato della Pepsi Cola.

b) *Limitazioni*

(151) Le parti hanno sostenuto che l'introduzione di cole di qualità con marchio del distributore e della Virgin Cola stanno ad indicare che CCSB non occupa una posizione dominante sul mercato britannico delle cole. A loro avviso inoltre, il comportamento di CCSB sarebbe condizionato dalla presenza di altri fornitori di cole, dai clienti ed anche dalle altre BAG. Queste affermazioni sono esaminate in appresso.

Prodotti con marchio del distributore

(152) Le cole con marchio del distributore presentano una certa rilevanza solo nel canale delle catene di dettaglianti, dove hanno una quota di mercato pari a [tra il 25 % e il 35 %] in termini di volume e a [tra il 15 % e il 25 %] in termini di valore. Nel canale dei pubblici esercizi/comunità invece la loro quota di mercato non è significativa e nel canale degli acquisti d'impulso ammonta a [< 5 %] in termini di volume ed a [< 5 %] in termini di valore. I prodotti con marchio del distributore non svolgono pertanto un ruolo di rilievo rispetto al [tra il 50 % e il 60 %] delle vendite di cole realizzate attraverso canali diversi dalle catene di dettaglianti di alimentari.

(153) Nel 1990, all'epoca della sua indagine, MMC aveva riscontrato che i prezzi delle BAG con marchio del distributore erano generalmente inferiori del 10-20 % rispetto a quelli dei marchi leader e che il mantenimento di un differenziale di prezzo permanente tra i prodotti con marchio del distributore e quelli di marca era sostenuto dalla forte posizione contrattuale dei rivenditori nei confronti dei produttori di bevande vendute con il marchio del distributore. (Paragrafo 3.59) Tuttavia, evidentemente per via della pubblicità e delle promozioni per la Coca-Cola e la Pepsi, nonché a causa della qualità più scadente dei concentrati utilizzati all'epoca per le bevande con marchio del distributore, il differenziale di prezzo per le cole era molto più elevato, all'incirca il 40-50 %. Il prezzo di una cola di tipo economico era addirittura inferiore di circa il 70 %.

(154) Questa situazione è cambiata radicalmente con l'avvento in Gran Bretagna di Cott, una società canadese che ha consentito alle principali catene di dettaglianti di realizzare prodotti al gusto di cola comparabili alla Coca-Cola e alla Pepsi.

(155) Nell'aprile 1994, Sainsbury ha introdotto una cola di qualità con il proprio marchio, la «Classic Cola», posizionata in modo da competere più direttamente con le bevande dei marchi più famosi. Al lancio della Classic di Sainsbury ha fatto seguito tutta una serie di operazioni analoghe da parte delle altre principali catene di dettagliamenti di alimentari. Inoltre, anche NISA e Spar, i maggiori gruppi d'acquisto, hanno introdotto cole di qualità con il loro marchio.

(156) Le prime vendite di queste cole di qualità con marchio del distributore hanno intaccato le quote di mercato sia della Coca-Cola che della Pepsi Cola. A seguito delle riduzioni della quota di mercato della Coca-Cola, TCCC ha potenziato i propri programmi pubblicitari.

(157) [Sintesi non riservata dei paragrafi 157 e 158: Dalla documentazione interna delle parti risulta che il marchio Coca-Cola ha iniziato a riconquistare quote a scapito delle cole con marchio del distributore già negli ultimi trimestri del 1995; per la metà del 1996 la ristrutturazione del mercato era completa.]

(158) [...]

(159) Tutte le principali catene di dettaglianti di alimentari e i due principali gruppi di acquisto hanno attualmente le loro cole di qualità con marchio proprio. Ciò limita di per sé le possibilità di un'ulteriore espansione. Inoltre le bevande a base di cola con marchio del distributore risentono di un certo numero di svantaggi aggiuntivi che restringono la loro crescita potenziale:

— sono disponibili solo nelle catene di dettaglianti di alimentari che sono proprietarie del marchio;

— i marchi di qualità non possono essere troppo competitivi in termini di prezzo in quanto rischiano di perdere il loro status di prodotti di qualità e di essere associati nelle menti dei consumatori ai segmenti di mercato più bassi. La Coca-Cola è un indicatore di valore noto, atto ad indicare il valore del marchio di qualità del distributore;

— vi è una minore abilità nel pubblicizzare il marchio per compensare l'impossibilità di ridurre i prezzi;

— vi sono limiti all'aumento delle vendite di prodotti con marchio proprio che le catene di dettaglianti possono ottenere riducendo la scelta offerta ai clienti e lo spazio sugli scaffali assegnato ai marchi di fabbrica, altrimenti i clienti vanno altrove.

(160) Le parti sostengono che le vendite di prodotti con marchio del distributore sono pari ad un valore annuo di 28 miliardi di GBP e pertanto che non si può dire che abbiano un potenziale limitato. Affermano inoltre che le catene di dettaglianti spendono notevolmente per pubblicizzare dappertutto il loro marchio e di conseguenza per promuovere le cole con il proprio marchio. Anche se si accetta tale argomentazione, va considerato che nel 1995 Sainsbury ha speso [...] per la pubblicità, circa [...] del suo fatturato, mentre la spesa di TCCC secondo Canadean è stata di 29 milioni di GBP, pari ad oltre [...] del fatturato dei prodotti TCCC. Le spese di pubblicità fatte in relazione al fatturato sono pertanto di almeno dieci volte maggiori nel caso di TCCC.

(161) Pare che la quota di mercato disponibile per i marchi di qualità del distributore sia limitata e che le catene di dettaglianti non dispongano degli strumenti atti ad ampliare le vendite oltre un certo limite. Che tale limite sia stato raggiunto è confermato [... tra l'altro] dal recupero parziale da parte di Coca-Cola della quota di mercato persa.

(162) Sebbene CCSB abbia perso una quota nel mercato della cola delle catene di dettaglianti a seguito dell'introduzione delle cole di qualità con marchio del distributore e della Virgin Cola, secondo Canadean «il suo volume totale ha continuato ad aumentare più rapidamente del mercato».

(163) È interessante fare un raffronto tra la situazione delle cole nelle catene di dettaglianti e quella delle limonate. I marchi di distribuzione dominano nelle vendite di limonate e talune catene di dettaglianti non hanno alcun prodotto di marca o vendono il proprio marchio ad un prezzo superiore a quello del prodotto di marca di tipo economico. Per contro la Coca-Cola viene venduta di solito con un sovrapprezzo di circa il 15-25 % rispetto alle cole di qualità con marchio del distributore, ma rimane di gran lunga il marchio principale in questo canale di distribuzione con il 42 % in termini di volume, superando così di oltre la metà la quota complessiva di tutti i marchi del distributore. Inoltre di recente ha aumentato sia il proprio prezzo che la propria quota di mercato. Nel mercato della cola nel suo insieme, i marchi del distributore costituiscono solo il 10 % in termini di volume.

(164) Si dovrebbe inoltre notare che le cole con marchio del distributore sono state, tra i prodotti lanciati dai supermercati, quelle che hanno avuto meno successo, essendo la loro penetrazione pari a solo il 28 % rispetto al 39 % per le BAG complessivamente (ossia circa il 50 % delle BAG cole escluse), al 50 % per l'acqua minerale e al 67 % per i succhi di frutta. Ciò indica che le cole di marca beneficiano di un potere di mercato di cui sono prive altre bibite analcoliche. Coca-Cola, di gran lunga il marchio più importante, è la principale beneficiaria di questa situazione.

Virgin

(165) La Virgin Cola è stata lanciata sotto l'egida del marchio commerciale «Virgin» che viene utilizzato nell'ampia gamma di attività che costituiscono il gruppo Virgin. Secondo il gruppo queste attività (che includono linee aree e commercio al dettaglio) sono unite da un'unica filosofia, ovvero «introdurre innovazioni in mercati monopolistici stagnanti... ed il dichiarato intento di fornire al consumatore vantaggi reali tramite una combinazione di prezzi bassi e/o prodotti o servizi di qualità migliore».

(166) L'operazione Virgin, che ha avuto un certo successo, è basata in gran parte sulle vendite realizzate attraverso le due catene di supermercati [...], che rappresentano una quota di mercato di circa [< 10 %] in tale canale di distribuzione. Il prodotto Virgin non è stato in grado di affermarsi nella stessa misura nel canale degli acquisti d'impulso, dove la sua quota è di circa [< 5 %], mentre nel canale dei pubblici esercizi/comunità la sua presenza è addirittura meno significativa ed è in realtà limitata alla catena di cinema di proprietà del gruppo Virgin. Nel complesso, la sua quota del mercato della cola in Gran Bretagna era pari a [< 5 %] nel 1995 (Canadean).

(167) Virgin Cola risente di un certo numero di svantaggi rispetto a CCSB. Si noti che:

— le risorse finanziarie a disposizione di Virgin Cola per finanziare il lancio, la pubblicità e la promozione dei suoi prodotti a base di cola sono minori;

— le sue risorse di produzione e di distribuzione sono notevolmente inferiori. Per quanto riguarda la distribuzione, lo svantaggio è compensato in certa misura dal fatto che gran parte delle vendite di Virgin Cola sono destinate a due soli clienti. Ciò rende la distribuzione più agevole per tali clienti. Tuttavia sarà necessaria un'operazione di distribuzione nazionale per avere qualche possibilità di penetrare i canali degli acquisti d'impulso e dei pubblici esercizi/comunità;

— se è vero che Virgin ha introdotto prodotti aggiuntivi e sta progettando di ampliare ulteriormente la sua gamma di prodotti, il suo portafoglio non può essere comparato a quello di CCSB (o addirittura di Britvic). Di conseguenza Virgin Cola non ha il medesimo poter negoziale sui dettaglianti detenuto da CCSB (o addirittura Britvic) in termini di inclusione nell'assortimento, accesso a spazio sugli scaffali e condizioni di fornitura;

— la posizione negoziale di Virgin Cola con dettaglianti, grossisti/cash and carry è relativamente debole rispetto a CCSB, dato il volume delle sue vendite totali per quanto riguarda sia le cole che le altre bevande.

(168) [Sintesi non riservata: Dalla documentazione interna delle parti risulta che la quota di mercato della Virgin era stata notevolmente stabile, soprattutto perché dipendeva da un'unica catena di dettaglianti per la stragrande maggioranza del suo volume.] Essendo improbabile che altre catene di dettaglianti tengano un prodotto che competerebbe con i prodotti recanti il loro marchio, un'espansione significativa delle vendite di Virgin Cole tramite le catene di dettaglianti risulta improbabile.

(169) Anche se Virgin ambisce ad essere un marchio completo atto a competere in ciascuno dei tre mercati, le risulta difficile affermarsi sul mercato dei pubblici esercizi/comunità e su quello degli acquisti d'impulso ed è parzialmente soggetta, allo stato attuale, agli stessi limiti delle cole di qualità con marchio del distributore. [...]

(170) Per quanto riguarda sia le cole che il suo portafoglio generale, Virgin manca della massa critica di volume necessaria per rendere economico il pieno sfruttamento del canale degli acquisti d'impulso in termini di distribuzione. [...]

Britvic

(171) Apparentemente Britvic è in una posizione analoga a CCSB nel mercato della cola. Ha un marchio internazionale importante, Pepsi (l'ottavo tra quelli dei beni di consumo a rapido rinnovo degli acquisti, stimato a 75-180 milioni di GBP nel 1995), ed il proprietario del marchio dispone di risorse adeguate per pubblicizzare e promuovere il prodotto. Il suo prodotto a base di cola è sostenuto da un ampio portafoglio di altre bevande analcoliche e Britvic è presente in ciascuno dei tre canali commerciali. Inoltre nel canale dei pubblici esercizi/comunità Britvic ha un vantaggio sostanziale sulla Coca-Cola in quanto i suoi azionisti sono proprietari di oltre 12 000 pubblici esercizi, pari al 20 % del totale, dati in affitto e in gestione, ed è legata tramite PepsiCo ad importanti fast food. Britvic ha per tradizione stretti legami con il settore degli spacci di bevande muniti di licenza, che costituisce in termini di volume circa i due terzi delle vendite nel canale dei pubblici esercizi/comunità.

(172) Anche Britvic ha impianti moderni ed un sistema di distribuzione nazionale, ma opera su una scala più ridotta di CCSB; le sue vendite di cola sono pari a circa [tra il 30 % e il 40 %] di quelle di CCSB e le sue vendite di BAG sono pari a circa [tra il 45 % e il 55 %] delle vendite di CCSB.

(173) Per quanto concerne la pubblicità «above the line», risultano esserci economie di scala. Le spese di Pepsi in relazione al suo volume di vendite sono state per diversi anni (fino al 1994) quasi doppie di quelle di Coca-Cola in termini di sterline/litro. Nel 1994 sono state più elevate di circa il 40 %. Coca-Cola ha aumentato massicciamente la sua spesa nel 1995 e per la prima volta in sei anni ha speso più di Pepsi in termini di sterline/litro. Nonostante questi elevati livelli di spesa rispetto a Coca-Cola, la quota di mercato di Pepsi è rimasta più o meno costante e ha risentito di un lieve calo nel 1995.

(174) Almeno negli ultimi due anni, sebbene sia la Coca-Cola che la Pepsi siano considerate cole di qualità delle grandi marche, Pepsi non ha imposto il medesimo prezzo di Coca-Cola. I prezzi medi al dettaglio di Coca-Cola per il 1995 e il 1996 nel mercato delle catene di dettaglianti di alimentari sono di circa [< 5 %] più elevati di quelli di Pepsi. Tale dato è confermato da un esame dell'evoluzione settimanale dei prezzi delle cole vendute in bottiglie PET da due litri e in lattine. Nei due anni tra il settembre del 1994 e il settembre del 1996, Pepsi ha spuntato un prezzo più elevato di Coca-Cola soltanto per 39 settimane per quanto riguarda le bottiglie e per 24 settimane per quanto riguarda le lattine. È assai improbabile che i dettaglianti riducano nel lungo termine i loro margini unilateralmente riducendo il prezzo della Pepsi rispetto a quello della Coca-Cola, in particolare in quanto Pepsi è in una posizione negoziale più debole in relazione alle catene di dettaglianti. È pertanto ragionevole presumere che i prezzi più bassi offerti ai consumatori siano direttamente connessi ai prezzi inferiori praticati da Britvic (tenuto conto degli effetti degli sconti e delle promozioni).

(175) Un prodotto della gamma Pepsi — la Pepsi MAX — risulta aver avuto un certo successo. Quando sono stati introdotti i nuovi prodotti di qualità con marchio del distributore, la quota di mercato di Pepsi ne ha risentito in apparenza meno di quella di Coca-Cola, scendendo solo da [tra il 15 % e il 25 %] a [tra il 15 % e il 25 %] nel canale dei dettaglianti di alimentari del segmento alto del mercato nel periodo dal 1991 al 1995, con un lieve aumento nel 1993 seguito da un calo del [< 5 %] tra il 1993 e il 1995. [...]

(176) Nell'aprile del 1996 Pepsi ha lanciato la sua campagna «Pepsi Blue» per accompagnare il cambiamento di colore delle sue bottiglie e lattine. Secondo stime questa campagna è costata 500 milioni di USD (esclusi gli USA). Nonostante tale spesa sembra che Pepsi non abbia accresciuto significativamente la propria quota di mercato.

(177) Infatti, nonostante il successo della Pepsi Max, le maggiori spese di pubblicità per litro e i prezzi inferiori offerti ai consumatori, almeno nel canale delle catene di dettaglianti, Pepsi non ha potuto sottrarre quote di mercato significative a Coca-Cola negli ultimi anni. Anche nel canale dei pubblici esercizi/comunità, dove Britvic ha vantaggi significativi, Pepsi non è stata in grado di impedire a Coca-Cola di guadagnare quote di mercato.

Cott

(178) Cott è specializzata nella produzione di cole con marchio del distributore sia in Nord America che in Gran Bretagna e produce approssimativamente [tra il 10 % e il 20 %] delle cole fabbricate in Gran Bretagna. Tuttavia non ha attività di maketing o di vendita indipendenti, per quanto potrebbe avere le risorse per sviluppare un nuovo marchio di cola.

Catene di dettaglianti di alimentari, grossisti e cash and carry

(179) Le parti hanno suggerito che le catene di dettaglianti di alimentari hanno un certo potere negoziale nei confronti di CCSB per via a) del peso del loro potere di acquisto in quanto grandi clienti e b) del loro controllo in merito all'inclusione o meno dell'assortimento dei prodotti e all'assegnazione dello spazio sugli scaffali, considerato in particolare che offrono le loro cole di qualità con marchio del distributore ed altre BAG con marchio proprio in concorrenza con i prodotti di CCSB.

(180) Le parti hanno individuato un certo numero di grandi catene di dettaglianti che hanno rappresentato una percentuale considerevole delle vendite globali di bevande analcoliche di CCSB nel 1995, ma nessuna singola catena ha rappresentato [... < 10 %] di tali vendite. Pertanto, su base individuale, non è possibile sostenere che una singola catena sia in grado di influenzare le politiche di prezzi e di marketing di CCSB. In realtà una delle principali catene cliente di CCSB ha affermato «di non avere sufficiente potere negoziale con i grandi marchi — specialmente con Coca-Cola». Il cliente ha citato l'esempio seguente «pur sapendo che i prezzi delle materie prime PET e zucchero sono scesi notevolmente negli ultimi mesi, non riuscivano ad ottenere riduzioni di prezzo dai fornitori».

(181) Se da un lato è vero che tutti i fornitori debbono affidarsi ai dettaglianti per la messa a disposizione di spazio sugli scaffali e di periodi per le iniziative promozionali, CCSB beneficia di un notevole potere negoziale nei confronti di tutti i dettaglianti in quanto offre il numero uno dei prodotti di consumo a rapido rinnovo degli acquisti (484 milioni di GBP) — la Coca Cola — universalmente considerata come un prodotto che non può mancare. Un importante dettagliante ha fatto notare che «certe linee hanno importanza a livello nazionale e devono essere incluse nell'assortimento, ad esempio il marchio Cola-Cola» e ha precisato che Coca-Cola è «il principale motore del mercato». Un'altra grande impresa ha spiegato che, mentre per gli altri marchi è necessario convincere i dettaglianti a tenere il loro prodotto, la Coca-Cola è considerata come un «prodotto essenziale che i dettaglianti ritengono debba figurare nel loro assortimento per soddisfare la domanda dei clienti» (sottolineatura aggiunta dall'autore). Pertanto il controllo che le catene di dettaglianti hanno sull'assegnazione dello spazio sugli scaffali è minore nei confronti di CCSB, in quanto sono costrette ad offrire la Coca-Cola ai loro clienti.

(182) È vero che alcuni tra le grandi catene di dettaglianti di alimentari, i gruppi di acquisto, grossisti e operatori di pubblici esercizi hanno un fatturato notevolmente più elevato di CCSB o di CCSB e CCE combinati. Il semplice volume del fatturato non è il fattore determinante per stabilire dove si trovi il potere negoziale. A tal fine, il fattore del «prodotto che si deve tenere» è estremamente importante. È degno di nota che tutte le catene di dettaglianti nonché i principali grossisti e cash and carry tengono la Coca-Cola. La capacità di Coca-Cola di imporre un prezzo più elevato sia del suo rivale immediato, Pepsi, che delle cole di qualità con marchio del distributore e anche di aumentare i prezzi, mentre dovrebbe risentire di una forte concorrenza da parte delle suddette cole di qualità e di Virgin Cola, pare dimostrare che le catene di dettaglianti di alimentari, i grossisti e i cash and carry non hanno un contropotere sufficiente per condizionare CCSB.

(183) Dei cinque grossisti e cash and carry che hanno risposto alla domanda relativa al loro potere negoziale, ben quattro ritengono di non avere un adeguanto potere.

Birrerie/Pubblici esercizi e comunità

(184) Il canale dei pubblici esercizi/comunità è assai meno concentrato del canale delle catene di dettaglianti di alimentari. I tre maggiori acquirenti di bevande analcoliche sono i proprietari di Britannia Holdings, ovvero Bass, Allied Domecq e Whitbreads, che acquistano la parte sostanziale del loro fabbisogno dalla loro consociata Britvic. Gli altri grandi locali pubblici sono di proprietà di Greenalls, Carlsberg Tetley e Scottish and Newcastle, ciascuno dei quali controlla meno del 5 % del numero totale di pub.

(185) Nessun singolo cliente, eccetto Bass, la cui contabilità è consolidata con quella del gruppo Britvic, assorbe più del [... > 5%] delle vendite totali di bevande analcoliche di CCSB o di Britvic. È pertanto improbabile che gli acquirenti possano esercitare in questo mercato un'influenza compensativa su CCSB.

Altre bevande analcoliche gassate

(186) Le parti hanno dichiarato che la concorrenza di altre bevande commerciali esercita una pressione sul mercato della cola ed in particolare sui prezzi. Non è stata fornita alcuna spiegazione circa il modo in cui ciò si verifichi, né è stata dimostrata l'efficacia di tale pressione.

(187) Dato e non concesso che la Commissione accetti l'argomentazione che la concorrenza proveniente dalle bevande dei mercati contigui può in certa misura esercitare pressioni sui prezzi delle cole o condizionare in altro modo il comportamento degli operatori, tale pressione sarebbe esercitata sull'intero mercato della cola non solo nei confronti di CCSB, bensì di tutti i produttori di cola e non modificherebbe pertanto la posizione di CCSB in relazione ai suoi concorrenti diretti sul mercato della cola.

(188) Risulta chiaro dalla sezione sulla definizione del mercato che il mercato della cola è autonomo. Sebbene i prodotti che le parti denominano quasi sostituiti, come ad esempio la limonata, siano disponibili a prezzi compresi tra il 20 e il 30 % di quello della Coca-Cola e notevolmente inferiori ai prezzi della grande maggioranza delle altre cole, le vendite di cole sono cresciute più rapidamente dell'insieme delle vendite di BAG e costituiscono attualmente circa il 25 % di tutte le vendite di bevande analcoliche e quasi il 50 % delle vendite di BAG. Inoltre Coca-Cola è stata capace di aumentare i prezzi, riconquistando nel contempo quote di mercato. Risulta in tali circostanze che l'eventuale concorrenza di altre bevande commerciali non può incidere che in misura minima e che non è comunque sufficiente per inficiare la conclusione che grazie alla Coca-Cola CCSB è dominante sul mercato della cola in Grand Bretagna.

c) *Ostacoli all'ingresso*

(189) Per entrare nel mercato della cola si debbono affrontare notevoli ostacoli. In primo luogo, il relativo insuccesso delle cole con marchio del distributore prima del 1994 fa supporre che i potenziali nuovi operatori dovrebbero per prima cosa avere accesso ad un concentrato di cola di alta qualità. Il lancio di una nuova cola comporterebbe notevoli spese per far conoscere il prodotto, in particolare se si trattasse di lanciare un nuovo marchio; inoltre sarebbe necessario anche un notevole supporto promozionale. Un concorrente ha stimato che l'investimento necessario per lanciare un nuovo marchio di cola è pari a 10 milioni di GBP nel primo anno. CCSB stessa ha affermato che il costo del lancio di una nuova bevanda analcolica in Gran Bretagna potrebbe essere di questo ordine di grandezza.

(190) Dato che la Coca-Cola è un articolo che non può mancare nell'assortimento di una catena di dettaglianti di alimentari e che la grande maggioranza, se non la totalità, dei punti di vendita di questo canale tengono anche un prodotto di qualità con marchio del distributore, la difficoltà ad ottenere spazio sugli scaffali in quantità e qualità adeguate per il successo del prodotto rappresenterebbe un ostacolo considerevole. Inoltre anche l'assenza di un ampio portafoglio di prodotti, comprendente in particolare altri marchi leader di BAG, costituisce un ostacolo per eventuali nuovi operatori, in quanto limita la posizione negoziale del fornitore nei confronti del dettagliante.

(191) Al di fuori del canale delle catene di dettaglianti di alimentari, è necessaria un'ampia rete di distribuzione che, a causa dei volumi contenuti, sarebbe difficile da porre in essere e da far funzionare in modo efficace sotto il profilo dei costi.

(192) Per quanto riguarda il canale dei pubblici esercizi/comunità, eventuali nuovi fornitori di cola dovrebbero superare ostacoli supplementari. In primo luogo, in quasi tutti i casi il fornitore dovrebbe soppiantare un marchio forte (Coca-Cola o Pepsi), che è l'unica cola venduta nel punto di vendita. La posizione di CCSB è molto forte in questo importante mercato, in quanto non solo imbottiglia e distribuisce i principali marchi di cola e di preparati per cocktail, ma è anche in grado di offrire un assortimento completo di bevande analcoliche.

d) *Conclusione*

(193) Il ruolo dominante di CCSB deriva dalle quote di mercato molto elevate detenute da Coca-Cola nel mercato globale della cola ed in ciascuno dei suoi tre canali, dallo status di articolo che deve necessariamente essere incluso nell'assortimento delle catene di dettaglianti di alimentari, dei punti di vendita all'ingrosso e dei cash and carry e dal suo ampio portafoglio di prodotti che consente ai clienti di ottenere l'integralità o gran parte del loro fabbisogno da un'unica fonte e permette anche notevoli economie di scala nella produzione e nella distribuzione. Queste economie di scala si aggiungono a quelle derivanti dal volume delle vendite di Coca-Cola.

(194) Gli ostacoli all'ingresso nel mercato della cola sono notevoli. I prodotti di nuovi operatori, le cole di qualità con marchio del distributore e la Virgin Cola, sono stati effettivamente confinati al canale delle catene di dettaglianti, dove sembra esserci poco spazio per un'ulteriore espansione e dove di fatto la Coca-Cola sta riguadagnando quote di mercato.

(195) Né i clienti né i concorrenti sono in grado di limitare la facoltà di CCSB di agire indipendentemente dagli altri operatori del mercato.

4. ***Impatto dell'operazione proposta***

Struttura attuale di CCSB

(196) Nella sua forma attuale CCSB è una controllata di CS che detiene il 51 % del capitale azionario di ABGB, che è la società madre di CCSB. Il restante 49 % è detenuto da TCCC. In termini giuridici la società è controllata da CS. CS designa la maggior parte dei membri ([...]) del consiglio di amministrazione [...]. Durante i primi [...] anni di vita di CCSB ([...]), TCCC ha disposto di un diritto di veto in relazione a [decisioni strategiche ...].

(197) TCCC detiene attualmente diritti di veto in relazione a talune questioni, quali [...]. Questi diritti servono semplicemente a tutelare la posizione di TCCC come azionista di minoranza.

(198) Tuttavia CS, date le dimensioni delle attività generate dai prodotti di TCCC ([... in termini di volume e... in termini di valore di vendite]), non poteva in pratica utilizzare la sua maggioranza contro TCCC in relazione a questioni commerciali strategiche [...]. Alla luce di quanto precede si può argomentare che negli ultimi anni TCCC ha esercitato di fatto un controllo congiunto con CS sulla strategia commerciale generale di CCSB.

(199) In realtà in questi ultimi anni vi sono state divergenze crescenti tra TCCC e CS sulla strategia commerciale di CCSB. Come affermato da un terzo:

«Il dissenso tra Coca-Cola Company e Cadbury Schweppes è stato ben documentato nella stampa specializzata ... A differenza che per Coca-Cola, una quota significativa degli utili totali di Cadbury Schweppes deriva da CCSB. Gli utili provenienti da CCSB hanno pertanto un impatto maggiore sul prezzo delle azioni di Cadbury Schweppes e le consentono di fare acquisizioni in altre parti del mondo. Di conseguenza vi sono state notevoli tensioni, all'interno di Amalgamated Beverages, per via CCSB: mentre la politica di Cadbury Schweppes consisteva nel derivare profitti da CCSB e distribuirli agli azionisti... l'obiettivo principale di Coca-Cola era investire e sviluppare la propria quota di mercato.»

(200) Le parti argomentano che la Commissione esagera le presunte discordanze tra TCCC e CS in relazione alla strategia commerciale di base di CCSB [...]. Tuttavia ciò non rappresenta un quadro completo della situazione [... Sintesi non riservata: dal 1994 in poi, le parti non hanno trovato un accordo sull'importanza da assegnare all'utile a breve termine rispetto all'aumento del volume.]

(201) Cionostante si deve riconoscere, sulla base di quanto precede, che le parti [... sono giunte ad un...] compreso [...] per poter continuare a cooperare con CCSB.

(202) Le parti hanno sostenuto che tra il proprietario di un marchio e l'impresa imbottigliatrice le tensioni sono normali. È comunemente noto nel settore che nella fornitura di bevande analcoliche le prospettive del proprietario di un marchio e quelle dell'impresa imbottigliatrice sono diverse e che possono quindi sorgere tensioni. In generale il proprietario del marchio è interessato soprattutto al volume, in quanto i suoi redditi dipendono normalmente dalle vendite di concentrato che sono basate sul volume. Per l'impresa imbottigliatrice è invece importante l'utile derivante dall'attività, che può indurla a praticare una politica di prezzi eventualmente più elevati di quelli atti a massimizzare il reddito del proprietario del marchio. Tuttavia nel caso di CCSB esistevano tensioni altrettanto grandi, se non maggiori, tra i due proprietari di marchi che non tra il proprietario di un marchio e l'imbottigliatore. Comunque il risultato era che TCCC non era del tutto libera di perseguire la propria strategia commerciale nella società.

(203) Inoltre è degno di nota che recentemente CS e TCCC sono divenute sempre più concorrenti, essendo entrambe produttrici di bevande di gusto simile, ad esempio le bevande gassate Sunkist (CS) e Fanta (TCCC) al gusto di arancia e le bevande

non gassate Oasis (CS) e Fruitopia (TCCC). (Fruitopia non è mai stata commercializzata da CCSB ed il suo ritiro dal Regno Unito è stato annunciato da TCCC). Ad un livello più ampio le due società sono in competizione l'una con l'altra in quanto occupano rispettivamente il primo posto (TCCC) e il terzo (CS) tra i principali proprietari di marchi di bevande analcoliche nel mondo.

Situazione dopo l'operazione proposta

(204) Dopo il completamento dell'operazione proposta, la gestione di CCSB verrebbe trasferita a CCE. CCE e di conseguenza TCCC avrebbero il controllo esclusivo sulla produzione, l'imballaggio, la distribuzione e la commercializzazione di tutti i marchi di CCSB, tra cui rientrano tutti i marchi di TCCC attualmente nel portafoglio di CCSB. Inoltre CCE, e pertanto TCCC avrebbero il controllo sulla commercializzazione dei prodotti di CS, a seguito dell'accordo di concessione di licenza a lungo termine di CS con CCSB. CS stessa non avrebbe più interessi nelle attività di imbottigliamento in Gran Bretagna. Tuttavia a seguito dell'accordo di concessione di licenza, che è stato notificato in applicazione dell'articolo 85 del trattato CE [cf. paragrafo 17], CS manterrebbe una certa influenza su: a) la commercializzazione dei propri marchi, tramite il suo contributo finanziario ai fondi di commercializzazione di CCSB e alla creazione di un fondo di commercializzazione congiunto per i suoi prodotti, b) sul volume delle vendite dei suoi prodotti tramite [...].

Aspetti verticali

(205) Tramite l'acquisizione da parte di CCE del controllo diretto su CCSB, TCCC diverrebbe completamente integrata verticalmente e otterrebbe un «accesso diretto al mercato», ovvero l'accesso ai clienti in tutti i canali di distribuzione, per tutti i marchi TCCC presenti nel portafoglio di CCSB, compreso ovviamente il marchio della Coca-Cola. Tale accesso diretto al mercato comporterebbe un certo numero di vantaggi: in particolare TCCC avrebbe maggiori mezzi per coordinare le attività di commercializzazione e di promozione di CCSB con le attività pubblicitarie di TCCC e disporrebbe di una maggiore flessibilità per aumentare le spese di promozione «below the line» e a realizzare in modo mirato.

(206) Di conseguenza si può argomentare che TCCC sarebbe in grado di accrescere la quota di mercato di CCSB e di avvantaggiarsi della crescita del mercato e spese dei suoi concorrenti nel mercato della cola.

(207) Tuttavia si deve riconoscere che TCCC già influenza la commercializzazione dei propri prodotti all'interno di CCSB determinando il prezzo del concentrato e l'entità del proprio contributo alla commercializzazione. Inoltre, tramite l'accordo di licenza, TCCC e CCSB tentano anche di concordare un piano annuale per i prodotti di TCCC. In aggiunta, come indicato in precedenza, TCCC già esercita un'influenza notevole, se non un controllo congiunto, sulla strategia commerciale globale di CCSB. Di conseguenza non vi è una differenza sostanziale tra l'attuale e il futuro margine di azione di TCCC in CCSB. È inoltre importante rilevare in questo contesto che, già attualmente, CCSB non è libera di commercializzare cole diverse dalla Coca-Cola. Sotto tale profitto, l'integrazione di CCSB in TCCC non prelude pertanto più di quanto già accada attualmente la possibilità che altri proprietari di marchi di cole abbiano accesso agli impianti di imbottigliamento e di commercializzazione.

Aspetti orizzontali / congelamento

(208) Mantenendo i marchi di CS, CCSB resterebbe la principale impresa imbottigliatrice della Gran Bretagna e manterrebbe pertanto tutti vantaggi di cui beneficia attualmente grazie al fatto di disporre del portafoglio più completo del mercato. Tali vantaggi, tra cui rientrano economie di scala nell'acquisto, nella produzione e nella distribuzione e la facoltà di offrire ai clienti gli sconti-quantità più ampi ed altre misure promozionali, andrebbero a beneficio di TCCC. Avendo da solo il controllo dell'intero portafoglio, TCCC/CCE avrebbe maggiore libertà di ottimizzare l'uso di tale portafoglio a suo vantaggio, anche ponendo in atto, tra l'altro, misure promozionali per favorire il marchio Coca-Cola. Quest'ultimo potrebbe inoltre trarre vantaggio indirettamente da misure promozionali quali sconti-quantità applicati sull'intero portafoglio, qualora il volume ed il valore globale dei prodotti di TCCC diversi dalla cola (quali Sprite e Fanta) presenti in tale portafoglio venissero aumentati.

(209) Tuttavia si deve riconoscere che gli attuali azionisti di CCSB già beneficiano in gran parte dei vantaggi derivanti dall'ampio portafoglio di CCSB e che la società già si avvale del potenziale competitivo di questo portafoglio.

Reclami di terzi

(210) Un certo numero di terzi ha sollevato preoccupazioni circa l'operazione proposta. Si tratta di concorrenti proprietari di marchi, imbottigliatori ed anche fornitori di altre BAG. Alcuni di questi reclami riguardano la possibilità che il cambiamento strutturale derivante dall'operazione rafforzi la posizione già dominante di CCSB sul mercato della cola in Gran Bretagna e i vantaggi, descritti in precedenza, di cui la nuova entità beneficerebbe in materia di competitività.

(211) Inoltre, un certo numero di clienti importanti ha presentato le proprie osservazioni alla Commissione. La maggioranza non ha espresso preoccupa-

zioni specifiche circa l'operazione, la qual cosa deve tuttavia essere considerata nel contesto di quanto segue: in molti casi tali clienti non hanno alcun motivo per disapprovare le azioni di promozione «below the line» riguardanti i prodotti di CCSB, che potrebbero aumentare i loro margini di utile. Ciononostante alcuni clienti hanno espresso forti riserve sulla possibilità che l'operazione rafforzi il potere di mercato di CCSB.

(212) Un certo numero di concorrenti ha espresso la preoccupazione che la nuova entità avrebbe la capacità di porre in essere varie pratiche anticoncorrenziali, tra cui prezzi predatori, clausole di esclusività, obblighi di acquisto e obbligo di offrire l'intera gamma di prodotti. Tuttavia tali possibilità, già esistono in gran parte. Pratiche di questo tipo, prive di un legame diretto con l'operazione strutturale in oggetto, rientrano nel campo di applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 85 e/o 86. I mezzi di ricorso previsti da tali articoli sono a disposizione dei terzi in qualunque momento, indipendetemente dal presente procedimento avviato in applicazione del regolamento sulle concentrazioni. In ogni caso la Commissione prende atto che CCE si impegna a garantire che, finché CCE controllerà CCSB, CCSB rispetterà gli impegni assunti da The Coca-Cola Export Corporation nei confronti della Commissione nel 1989 [1]. Tale impegno allevierebbe alcune delle preoccupazioni sollevate da terzi nel corso del procedimento.

(213) Inoltre la Monopolies and Merges Commission britannica ha svolto nel 1991 un'indagine sul settore delle bevande analcoliche gassate nel Regno Unito. Sulla base dei risultati dell'indagine e delle raccomandazioni della MMC, CCSB si era tra l'altro impegnata (nel 1993) a fugare le preoccupazioni riguardanti talune pratiche contrarie al pubblico interesse nel Regno Unito. Tali impegni restano in vigore. Eventuali violazioni possono essere perseguite in qualunque momento. A tutt'oggi nessun provvedimento è stato considerato necessario dalle autorità britanniche sulla base di tali impegni o di eventuali altre pratiche anticoncorrenziali.

Conclusione

(214) Se è evidente che la nuova entità beneficerebbe di un potere di mercato davvero notevole, è altrettanto chiaro che ciò va visto in relazione all'attuale struttura di CCSB — in particolare la presenza di TCCC nell'attuale struttura, rispetto alla sua presenza tramite CCE nella nuova entità. Inoltre il portafoglio di CCSB resterebbe identico; ed i nuovi accordi di concessione di licenza con i proprietari dei marchi verrebbero stipulati conformemente a disposizioni analoghe a quelle contenute negli accordi esistenti. Pertanto, sebbene l'operazione proposta generi un cambiamento strutturale che potrebbe dar luogo anche ad una modifica del comportamento di mercato di CCSB, la Commissione ritiene che, data la fattispecie, è impossibile distinguere tra le possibilità che deriverebbero direttamente dall'operazione proposta e le possibilità che già esistono nell'ambito della struttura attuale di CCSB, con precisione sufficiente per poter concludere che l'operazione proposta darebbe luogo ad un rafforzamento della posizione dominante di CCSB sul mercato della cola in Gran Bretagna ai sensi dell'articolo 2 del regolamento sul controllo delle concentrazioni.

(215) Per tali ragioni la Commissione ritiene, alla luce delle circostanze specifiche del caso, che non vi siano prove sufficienti per giungere con grado sufficiente di certezza alla conclusione che l'operazione proposta darebbe luogo ad un rafforzamento di una posizione dominante atto ad ostacolare in modo significativo la concorrenza nel mercato comune o in una parte sostanziale di questo. Pertanto la Commissione è giunta alla conclusione che l'operazione proposta è compatibile con il mercato comune ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 2 del regolamento sul controllo delle concentrazioni,

[1] Tali impegni possono essere riepilogati come segue:

i) TCCEC si impegna ad attuare un programma di adeguamento alle regole comunitarie sulla concorrenza («compliance programme»), e

ii) TCCEC si impegna a rispettare i propri obblighi specifici per quanto riguarda il comportamento commerciale in ciascuno Stato membro nel settore delle bevande analcoliche al gusto di cola. TCCEC si impegna espressamente a non includere le disposizioni seguenti negli accordi conclusi o rinnovati con i clienti ... e ad astenersi da pratiche restrittive unilaterali aventi effetto equivalente:

a) clausole di esclusività: disposizioni che obbligano un cliente a non acquistare altre cole o che concedono al cliente uno sconto o altri vantaggi a condizione che il cliente non acquisti tali bevande,

b) sconti-target: disposizioni che condizionano la concessione o l'entità di sconti ad un cliente al raggiungimento degli obiettivi di acquisto fissati per tale cliente in relazione a ciascun prodotto per periodi superiori a tre mesi consecutivi,

c) sconti-target combinati: disposizioni in base alle quali uno sconto target (nella misura consentita in applicazione di b) viene versato a condizione che il cliente realizzi un totale di acquisti aggregati di prodotti del megamarchio Coca-Cola e di tutte le altre bevande,

d) disposizioni vincolanti: disposizioni che condizionano la fornitura di prodotti del megamarchio Coca-Cola o la concessione o l'entità di sconti o di altri vantaggi all'acquisto di una o più bevande aggiuntive oltre all'acquisto di uno o più prodotti del megamarchio Coca-Cola.

È inoltre prevista la possibilità che TCCEC consulti la Commissione per stabilire se possa discostarsi da tale impegno qualora, nel caso di un accordo specifico, l'osservanza di tale impegno provocasse a TCCEC serie e gravi difficoltà commerciali.

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

Articolo 1

La concentrazione notificata in data 9 agosto 1996 da Coca-Cola Enterprises Inc., avente ad oggetto l'acquisizione di Amalgamated Beverages Great Britain Ltd, società madre di Coca-Cola & Schweppes Beverages Ltd, è dichiarata compatibile con il mercato comune, in applicazione dell'articolo 8, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89 e con il funzionamento dell'accordo SEE.

Articolo 2

Coca-Cola Enterprises Inc.
PO Box 723040
2500 Windy Ridge Parkway
Atlanta
Georgia 31339-0040
USA

è destinataria della presente decisione.

Fatto a Bruxelles, il 22 gennaio 1997.

Per la Commissione
Karel VAN MIERT
Membro della Commissione