II

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

COMMISSIONE

DECISIONE DELLA COMMISSIONE

del 26 giugno 1997

che dichiara l'incompatibilità con il mercato comune di una concentrazione

(Caso n. IV/M.890 — Blokker/Toys «R» Us)

[notificata con il numero C(1997) 1884]

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

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(98/663/CE)

LA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE,

visto il trattato che istituisce la Comunità europea,

visto il regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio, del 21 dicembre 1989, relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese [1], modificato da ultimo dall'atto di adesione dell'Austria, della Finlandia e della Svezia, in particolare l'articolo 8, paragrafi 3 e 4, e l'articolo 22,

vista la decisione, del 21 febbraio 1997, con la quale la Commissione ha avviato il presente procedimento,

dopo aver dato alle imprese interessate l'opportunità di formulare le loro osservazioni sulle obiezioni sollevate dalla Commissione,

sentito il comitato consultivo in materia di concentrazioni [2],

considerando quanto segue:

(1) Il 23 gennaio 1997, la Commissione ha ricevuto dal governo olandese la richiesta di esaminare, ai sensi dell'articolo 22 del regolamento (CEE) n. 4064/89 (di seguito: «il regolamento sulle concentrazioni»), l'acquisizione delle attività olandesi di Toys «R» Us da parte di Blokker. All'origine dell'operazione si trova un accordo (contenente le disposizioni attuative) che è stato firmato dalle parti sotto forma di scambio di lettere il 24 dicembre 1996. L'accordo è stato notificato alle autorità olandesi con lettera del 13 gennaio 1997.

(2) Il 21 febbraio 1997 la Commissione ha adottato una decisione a norma del combinato disposto dell'articolo 6, paragrafo 1, lettera c), e dell'articolo 22 del regolamento sulle concentrazioni, laddove rilevava che la richiesta ricadeva nell'ambito d'applicazione dell'articolo 22, era stata presentata entro il termine di un mese previsto dall'articolo 22, paragrafo 4, e che la concentrazione

[1] GU L 395 del 30.12.1989, pag. 1; versione rettificata: GU L 257 del 21.9.1990, pag. 13.

[2] GU C 363 del 25.11.1998.

sollevava gravi dubbi di compatibilità con il mercato comune.

I. LE PARTI

(3) Blokker (di seguito: «Blokker») è un importante operatore del commercio al dettaglio dei Paesi Bassi, attivo principalmente nel settore degli articoli domestici, dei giocattoli e di altri prodotti. Blokker gestisce varie catene di distribuzione al dettaglio, sia in quanto proprietaria dei negozi sia attraverso accordi di «franchising». Blokker attualmente esercita un controllo diretto su 147 negozi di giocattoli operanti con il marchio «Bart Smit», mentre ne gestisce 196 con il marchio «Intertoys», di cui [. . .](*) concessi in «franchising» a singoli operatori. Blokker, inoltre, vende un ampio assortimento di giocattoli nei suoi negozi di articoli domestici, in particolare nei punti di vendita con marchio «Blokker», «Marskramer» e «Familux» (431 esercizi, di cui [. . .] in «franchising»). Il fatturato totale di Blokker nel 1995 è stato di [. . .] milioni di ECU.

(4) Blokker è presente anche in altri Stati membri. Gestisce 160 negozi «Blokker» di articoli domestici in Belgio, Lussemburgo, Germania e Francia, oltre a 15 «Bart Smit» in Belgio e 2 «Intertoys» in Germania.

(5) Toys «R» Us Inc. (USA) è uno dei maggiori dettaglianti di giocattoli al mondo ed opera nella maggior parte degli Stati membri della Comunità europea. Il fatturato a livello mondiale di Toys «R» Us nel 1996 è stato di 7 523 milioni di ECU. Toys «R» Us BV (Paesi Bassi) è una società interamente controllata da Toys «R» Us Inc. (USA) e ha registrato nel 1996 un fatturato totale di 27,5 milioni di ECU. Tali imprese sono di seguito indicate come Toys «R» Us.

II. L'OPERAZIONE DI CONCENTRAZIONE

(6) L'operazione di concentrazione definita nell'accordo del 24 dicembre 1996 (di seguito: «l'accordo tramite lettera») è stata attuata mediante una serie di accordi: l'accordo generale di sublocazione, l'accordo di acquisizione del patrimonio, l'accordo di «franchising», l'accordo di sovvenzione alla commercializzazione. Dei nove punti di vendita gestiti da Toys «R» Us, Blokker rileva i sei di Alkmaar, Utrecht, Breda, Beek, Muiden e Rotterdam-DeBoog. I tre punti di vendita di Arnhem, Rotterdam-Zuidplein e Eindhoven sono gestiti da Blokker in base a un accordo d'esercizio temporaneo. Tali negozi saranno chiusi una volta individuato un altro locatario per i locali o una volta raggiunta un'intesa con i rispettivi proprietari. L'operazione si è conclusa il 3 febbraio 1997, data in cui Blokker ha peraltro iniziato a gestire i negozi Toys «R» Us.

(7) Speelhoorn BV, società interamente controllata da Blokker, ottiene in subaffitto da Toys «R» Us i locali dei cinque punti di vendita di Alkmaar, Utrecht, Breda, Beek e Rotterdam-DeBoog, attualmente affittati a Toys «R» Us BV (Paesi Bassi). Speelhoorn riceve in locazione da Toys «R» Us il negozio di Muiden, di proprietà di Toys «R» Us Inc. (USA). I rispettivi contratti di locazione scadono tra il [. . .] e il [. . .], mentre le rispettive sublocazioni (nel caso di Muiden si tratta di una locazione) restano in vigore per tutto il periodo di validità dell'accordo di «franchising». La superficie commerciale dei punti di vendita sarà ridotta da 3 000-4 000 m^2 a [. . .]m^2 circa; lo spazio restante, ove possibile, sarà subaffittato da Toys «R» Us al metro quadrato. L'importo del canone di locazione che Blokker versa a Toys «R» Us è inferiore a quello che Toys «R» Us versa ai rispettivi proprietari.

(8) Blokker acquisice da Tos «R» Us BV (Paesi Bassi) il patrimonio e le scorte di tutti i nove punti di vendita, fatta eccezione per il registratore di cassa e il sistema informatico. Blokker versa a Toys «R» Us la somma di [. . .] di NLG per le scorte e un importo di [. . .] di NLG per il patrimonio (impianti e mobilio). Blokker rileva inoltre i contratti di lavoro del personale in tutti i punti di vendita. [. . .].

(9) L'accordo di «franchising» prevede che Blokker detenga il diritto esclusivo di utilizzazione del marchio e del modello Toys «R» Us nei Paesi Bassi. Toys «R» Us ha elaborato un sistema di requisiti per la tipologia, la qualità e l'assortimento delle categorie di articoli disponibili in negozio. Blokker ha il diritto di aggiungere altre categorie di prodotti generalmente non in vendita presso gli esercizi Toys «R» Us ed ha la facoltà di stabilire per ogni categoria i singoli prodotti e i rispettivi prezzi. L'accordo di «franchising» dura 12 anni e l'affiliato ha il diritto di rinnovarlo per altri dieci anni a condizione di non aver commesso violazioni rilevanti dell'accordo stesso. Il canone di «franchising» è pari a [. . .] delle vendite nette; l'affiliato deve inoltre versare una quota di servizio del 5 % sulla merce fornita mediante acquisti congiunti. [. . .].

(*) Nella versione pubblicata della presente decisione sono stati omessi alcuni dati coperti da segreto commerciale.

(10) L'accordo di «franchising» assicura a Blokker il diritto di acquistare giocattoli attraverso la centrale acquisiti di Toys «R» Us. In base al suddetto accordo, tali articoli possono essere commercializzati dall'affiliato o in qualsiasi «negozio affiliato».

(11) [. . .].

III. LA CONCENTRAZIONE

(12) Le parti sostengono che l'operazione in oggetto non configura una concentrazione ai sensi del regolamento sulle concentrazioni. Esse ritengono che il nucleo della transazione sia costituito dall'accordo di «franchising» e che gli altri accordi abbiano un valore secondario, essendo semplicemente destinati ad agevolare l'esecuzione di detto accordo. Le parti sostengono inoltre che Blokker non ottiene il controllo così come è inteso dal regolamento sulle concentrazioni né acquisisce garanzie di posizione in misura superiore ad un affiliato nell'ambito di un qualsiasi accordo tipico di «franchising». Esse ritengono infine che un accordo di «franchising» debba essere valutato a norma dell'articolo 85 del trattato CE e del regolamento (CEE) n. 4087/88 della Commissione [3] concernente l'applicazione dell'articolo 85, paragrafo 3, del trattato a categorie di accordi di «franchising», e che non possa pertanto costituire un elemento di una concentrazione.

(13) Ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del regolamento sulle concentrazioni, si ha concentrazione quando un'impresa acquisisce direttamente o indirettamente il controllo dell'insieme o di parti di un'altra impresa. L'articolo 3, paragrafo 3, stabilisce che si ha controllo in presenza di diritti, contratti o altri mezzi che conferiscono la possibilità di esercitare un'influenza determinante sull'attività di un'impresa, in particolare diritti di proprietà o di godimento sulla totalità o su parti del patrimonio di un'impresa. Ai fini dell'applicazione del regolamento sulle concentrazioni, il controllo si identifica con la possibilità di esercitare un'influenza determinante sull'attività di un'impresa. L'acquisizione del controllo, pertanto, non si limita a casi di acquisizione di un'entità giuridica, ma può avvenire anche attraverso l'acquisizione delle attività patrimoniali. In una situazione del genere, i cespiti in questione devono costituire un insieme economico a cui si possa attribuire inequivocabilmente un fatturato [4].

(14) Il semplice fatto che nell'operazione rientri un accordo di «franchising» non basta ad escluderla nella sua interezza dal campo d'applicazione del regolamento sulle concentrazioni. Il punto decisivo è se la totalità degli accordi stipulati fra Toys «R» Us e Blokker darà o meno a Blokker il controllo sulle attività di Toys «R» Us che restano sul mercato olandese. I tre negozi che sono destinati a chiudere e che sono in esercizio solo in via temporanea non rientrano nella concentrazione, dal momento che Blokker non ne acquisisce il controllo a lungo termine.

(15) Nell'operazione in oggetto, Blokker rileva l'intero patrimonio (locazioni, impianti e scorte, personale, uso delle marche) su cui si fonda l'attività di Toys «R» Us nei Paesi Bassi. A tale attività si può chiaramente attribuire un fatturato. L'operazione provoca un mutamento permanente nella struttura delle imprese interessate, poiché permanente è il carattere degli accordi su cui poggia l'operazione. Toys «R» Us ha più volte dichiarato che la sua decisione di abbandonare il mercato olandese è definitiva e che non sceglierà altri acquirenti per la sua attività. Il fatto che Blokker gestisca i punti di vendita come affiliato non costituisce di per sé un elemento che smentisce l'esercizio di controllo da parte di Blokker. L'accordo di «franchising», nello specifico, non attribuisce a Toys «R» Us diritti che potrebbero indurre a ritenere che essa conserva il controllo dell'attività. È l'affiliato che seleziona i prodotti entro determinate categorie e che stabilisce i relativi prezzi di vendita. Nella lettera del 7 febbraio 1997, Blokker ha confermato che l'accordo particolare stipulato con Toys «R» Us le permette di aggiungere altre categorie di prodotti che generalmente non sono in vendita presso i negozi Toys «R» Us, come ad esempio mobilio da giardino o articoli natalizi. Blokker ha anche dichiarato di volere creare una nuova formula commerciale, essenzialmente diversa dall'attuale modello di Toys «R» Us. Ciò conferma che Blokker non solo ottiene il controllo sulle operazioni rutinarie ma stabilisce anche il modello di negozio. Toys «R» Us, pertanto, nel cedere a Blokker la sua influenza, non ha più voce in capitolo relativamente alla rotta futura dell'attività.

(16) Ne consegue che Blokker acquisice il controllo su parti di un'impresa ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, del regolamento sulle concentrazioni e che l'operazione costituisce una concentrazione secondo l'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del medesimo regolamento.

IV. LA DIMENSIONE COMUNITARIA

(17) Il fatturato mondiale combinato delle parti non supera i cinque miliardi di ECU. Il fatturato di Blokker a livello mondiale è di [. . .] milioni di ECU, mentre quello di Toys «R» Us BV (Paesi Bassi) attribuibile ai negozi acquisiti da Blokker è di [. . .] milioni di ECU secondo le stime di Toys

[3] GU L 359 del 28.12.1988, pag. 46.

[4] Comunicazione della Commissione sul concetto di concentrazione a norma del regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio, punto 11 (GU C 385 del 31.12.1994, pag. 5).

«R» Us. Ne consegue che la concentrazione è priva di dimensione comunitaria ai sensi dell'articolo 1 del regolamento sulle concentrazioni.

V. EFFETTI SUL COMMERCIO TRA STATI MEMBRI

(18) L'articolo 22, paragrafo 3, del regolamento sulle concentrazioni stabilisce che la concentrazione pregiudica il commercio tra Stati membri. Una quota [. . .] ([. . .] %) dei giocattoli venduti dal gruppo Blokker e in generale sul mercato olandese è importata nei Paesi Bassi da altri Stati membri. Prima dell'operazione, inoltre, la maggioranza dei prodotti venduti da Toys «R» Us era fornita dalla sua organizzazione tedesca. A seguito dell'operazione, ciò non accade più. Blokker si rifornisce da varie fonti, ivi comprese le importazioni dirette da produttori dell'Estremo Oriente e da importatori o uffici vendite olandesi.

(19) L'acquisizione dei punti di vendita Toys «R» Us da parte di Blokker può peraltro accrescere le barriere all'ingresso di nuovi operatori — anche provenienti da altri Stati membri — sul mercato olandese della distribuzione al dettaglio dei giocattoli.

(20) Il mutamento strutturale del mercato olandese della distribuzione al dettaglio dei giocattoli, come illustrato più avanti, avrà un impatto sensibile, diretto o indiretto, effettivo o potenziale, sul modello di scambi commerciali fra Stati membri [5].

VI. COMPATIBILITÀ CON IL MERCATO COMUNE

A. La distribuzione al dettaglio dei giocattoli nei Paesi Bassi

Informazioni di mercato sulla distribuzione al dettaglio dei giocattoli

(21) L'assortimento di articoli generalmente in vendita presso gli esercizi al dettaglio di giocattoli comprende per lo più le seguenti categorie di prodotti: giocattoli per la prima infanzia, pupazzi, oggetti di peluche, animali finti, giochi di costruzione, giochi da tavolo, puzzle, modellini da montare, articoli per giochi all'aperto, giocattoli «guarda e ascolta», i cosiddetti «giocattoli tradizionali» e i giocattoli elettronici, come i giochi per elaboratori elettronici o i videogiochi. La suddetta classificazione dei giocattoli normalmente in vendita presso gli esercizi al dettaglio è quella impiegata negli studi di mercato disponibili [6], è generalmente accettata dagli operatori del settore ed è confermata dall'inchiesta che la Commissione ha condotto fra dettaglianti e fornitori di giocattoli.

(22) Sono stati resi pubblici solo due studi che forniscono informazioni sul valore complessivo delle vendite di giocattoli nei Paesi Bassi. Sono pubblicati rispettivamente dall'«EIM/Centro per le ricerche sul commercio al dettaglio» [7] e dal «Gfk Interact» [8]. Entrambi gli studi contengono delle stime relative sia al totale delle vendite al dettaglio di giocattoli nei Paesi Bassi sia all'importanza dei vari canali distributivi attraverso i quali i giocattoli sono venduti al consumatore finale. Entrambi gli studi indicano un calo del valore delle vendite totali nella distribuzione al dettaglio di giocattoli negli ultimi anni. Secondo lo studio della Gfk, il numero di giocattoli venduti nei Paesi Bassi mostra un leggero incremento negli ultimi tre anni, ma il prezzo medio per giocattolo è sceso, con conseguente diminuzione del valore totale.

(23) Una caratteristica particolare della distribuzione al dettaglio di giocattoli risiede nell'elevata stagionalità. Il 50 % circa delle vendite annuali si concentra fra il 1º ottobre e il 31 dicembre. A tale proposito, un tratto distintivo del mercato olandese è il periodo della festa di San Nicola, che comincia a novembre e raggiunge il culmine la sera del 5 dicembre. Il picco annuale delle vendite nei Paesi Bassi risulta pertanto anticipato rispetto ai paesi vicini. Un'altra peculiarità del mercato olandese consiste nell'importo della spesa per i giocattoli, che è del 20 % circa inferiore alla media dell'Europa occidentale.

Il valore complessivo delle vendite

(24) Secondo le stime dell'EIM/Centro per le ricerche sul commercio al dettaglio, il valore complessivo delle vendite di giocattoli nei Paesi Bassi è stato di 870 milioni di NLG (410 milioni di ECU) nel 1996. In base alla definizione dell'EIM, tale cifra comprende i giocattoli tradizionali e di altro tipo, i giochi elettronici e quelli per elaboratori elettronici, ma non i CD-ROM o i video per bambini. I dati forniti dall'EIM si basano sulle statistiche di produzione del «Central Bureau voor de Statistiek» olandese, oltre che sulle proprie stime.

(25) Secondo le stime dello studio di mercato della Gfk, il valore cmplessivo delle vendite di giocattoli nei Paesi Bassi è stato di 734 milioni di NLG (343 milioni di ECU) nel 1996. Lo studio della Gfk

[5] Sentenza della Corte di giustizia delle Comunità europee nella causa 56/65, Société Technique Minière contro Maschinenbau Ulm, Racc. 1966, pag. 261.

[6] Tali studi saranno discussi più avanti (cfr. considerando 24 e 25).

[7] EIM/Centrum voor Retail Research, Branschschets Speelgoeddetailhandel, 1996 e 1997.

[8] Gfk Interact Consumer Panel 1996.

comprende tutte le categorie di giocattoli, senza escludere quelli elettronici e i videogiochi, ma non tiene conto dei video per bambini o dei CD-ROM. Si tratta di uno studio di mercato basato su un campione di 5 000 consumatori, intervistati regolarmente circa le loro spese per giocattoli. Lo studio prende in considerazione soltanto acquisiti per un valore superiore a 10,00 NLG (4,7 ECU) da parte di individui di più di 12 anni. Due fornitori importanti (Lego e Mattel) hanno dichiarato che le cifre della Gfk riguardano solo il 75-80 % delle vendite totali. Sulla base di tale presupposto, si può stimare che il valore complessivo delle vendite sia stato di 980 milioni di NLG (457 milioni di ECU) nel 1996.

(26) La Commissione ha ricevuto uno studio di mercato dalla Lego, in cui si afferma che le vendite complessive ammontano a 1 053 milioni di NLG. Nello studio non sono compresi i video per bambini e i CD-ROM.

B. Il mercato del prodotto rilevante

(27) Le parti coinvolte nell'operazione sono attive nella distribuzione al dettaglio di un ampio assortimento di giochi in negozi di giocattoli specializzati o in esercizi provvisti di un reparto specializzato in giocattoli. Nei Paesi Bassi i giocattoli sono venduti per lo più da negozi di giocattoli specializzati, in grado di offrire una vasta gamma di articoli durante tutto l'anno. Le vendite sono effettuate anche attraverso altri canali della distribuzione al dettaglio, come «drugstore», stazioni di servizio, supermercati, negozi di elettronica, grossisti «cash and carry» e vendite per corrispondenza.

(28) La Commissione ritiene che il mercato rilevante sia il mercato degli esercizi al dettaglio che vendono un ampio assortimento di giocattoli ai consumatori finali durante tutto l'anno. Nei Paesi Bassi, tali esercizi comprendono i negozi di giocattoli specializzati e quelli provvisti di un reparto specializzato in giocattoli, ad esempio i grandi magazzini o i punti di vendita di articoli domestici: di seguito sono tutti indicati come esercizi di giocattoli specializzati. Le parti, invece, sostengono che occorrerebbe definire il mercato rilevante in termini più ampi, includendo tutti i canali di distribuzione mediante i quali i giocattoli sono venduti al consumatore finale.

(29) Le parti ritengono che l'esclusione di altri esercizi sia arbitraria e che nella definizione di mercato rilevante dovrebbero rientrare anche tutte le vendite di prodotti quali CD, apparecchi audio, elaboratori elettronici, videocassette per bambini e articoli sportivi, dal momento che tali prodotti sono in vendita sia presso negozi di giocattoli specializzati sia attraverso altri canali. Le parti fanno anche riferimento a uno studio preparato dalla Lego, in base al quale il mercato rilevante dovrebbe essere definito secondo i prodotti e i servizi che i bambini chiedono per il loro tempo libero. A tale approccio viene dato il nome di modello della lista dei desideri del bambino. Secondo le parti, il criterio più appropriato per la definizione di mercato dovrebbe essere il carattere di intrattenimento del bambino insito nel prodotto, come ad esempio le scarpe da ginnastica, i CD-ROM, i giochi elettronici o gli apparecchi ad alta fedeltà che i bambini considerano surrogati perfetti del giocattolo «tradizionale».

(30) L'idea di definire il mercato rilevante in base alla lista dei desideri del bambino è inaccettabile per la Commissione, dal momento che, essendovi compresi dei servizi, andrebbe al di là dei confini del commercio al dettaglio. A norma del regolamento sulle concentrazioni, il mercato del prodotto rilevante include quei prodotti o servizi che il consumatore può sostituire in base alle caratteristiche, al prezzo o alla destinazione d'uso. Anche se la definizione di mercato fosse limitata al commercio al dettaglio di prodotti aventi un carattere di intrattenimento, non sarebbe esclusa la distribuzione al dettaglio di quei prodotti per cui la concorrenza si sviluppa su altri mercati. Il mercato rilevante in un contesto di commercio al dettaglio non può essere definito da tutte le possibili alternative di spesa a disposizione del consumatore.

(31) Gli esercizi di giocattoli specializzati si distinguono dagli altri canali di distribuzione al dettaglio in quanto offrono per tutto l'anno un ampio assortimento di giocattoli specificamente destinati ai bambini, ciò che permette al consumatore di disporre di un'ampia scelta. Toys «R» Us, nel corso dell'audizione, ha dichiarato che i dettaglianti di giocattoli specializzati offrono un assortimento di articoli selezionati appositamente per richiamare nel negozio il maggior numero possibile di consumatori. Un ampio assortimento di prodotti comprende generalmente le seguenti categorie: giocattoli per la prima infanzia, pupazzi, oggetti di peluche, animali finti, giochi di costruzione, giochi da tavolo, puzzle, modellini da montare, articoli per giochi all'aperto, giocattoli «guarda e ascolta», i cosiddetti giocattoli tradizionali e i giocattoli elettronici, quali i giochi per elaboratori elettronici o i videogiochi. La suddetta classificazione dei giocattoli è impiegata negli studi di mercato disponibili, è generalmente accettata dagli operatori del settore ed è confermata dall'inchiesta che la Commissione ha condotto fra dettaglianti e fornitori di giocattoli.

(32) I dettaglianti di giocattoli specializzati si distinguono perché pubblicano tutti un catalogo speciale di giocattoli per il periodo della festa di S. Nicola, che costituisce il culmine delle vendite annuali nei Paesi Bassi. In altri cataloghi, come quello pubblicato da Kruidvat (una catena di «drugstore»), i giocattoli sono usati solo per attirare l'attenzione e rappresentano una percentuale limitata rispetto al numero complessivo di prodotti pubblicizzati.

(33) La composizione dell'assortimento di giocattoli nel settore della distribuzione al dettaglio può variare da un esercizio all'altro, a seconda delle categorie di giocattoli privilegiate o a seconda dei prodotti selezionati all'interno di una categoria. Inoltre, dato il dinamismo del mercato, con l'introduzione di nuovi giocattoli, il peso relativo delle categorie stesse di prodotti può cambiare nel corso del tempo. Negli ultimi anni, ad esempio, i giocattoli elettronici o i videogiochi sono entrati a far parte dell'assortimento come una delle principali categorie di prodotti. A tale riguardo, l'evoluzione più recente vede i CD-ROM per bambini entrare a poco a poco in alcuni negozi di giocattoli.

(34) Una caratteristica specifica della distribuzione al dettaglio di giocattoli consiste nel fatto che la maggioranza delle vendite di giocattoli (almeno l'80 %) si concentra negli esercizi specializzati. I punti di vendita come i negozi di elaboratori elettronici o di elettronica in genere offrono soltanto videogiochi o giochi per elaboratori elettronici, i quali non rappresentano che una categoria dell'assortimento disponibile presso i dettaglianti specializzati in giocattoli. Altri canali distributivi quali supermercati o «drugstore» dispongono soltanto di un numero ristretto di prodotti all'interno di un altro paniere di beni di consumo. I giocattoli che si trovano sugli scaffali dei supermercati costituiscono in genere un assortimento molto limitato, hanno piccole dimensioni e non superano un certo livello di prezzo. Anche i «drugstore» dispongono di una gamma ridotta di articoli, provenienti da fornitori di marca (per lo più da 1 a 3); Kruidvat, ad esempio, che vanta il fatturato più elevato fra gli esercizi di questo genere, non supera i 100 articoli dei tre marchi Lego, Fisher Price e Barbie, tra quelli sempre disponibili sui propri scaffali. Tutti gli altri prodotti sono stagionali. Si tratta di una quantità di gran lunga inferiore a quella del reparto giocattoli dei negozi di articoli domestici Blokker, che sono in grado di offrire fino a [. . .] prodotti. Alcune stazioni di servizio, in particolare della Shell, offrono un numero molto limitato di prodotti di marca (ad esempio Lego), spesso in via temporanea. I prodotti hanno generalmente una confezione specifica per l'esercizio in questione e differiscono leggermente da quelli disponibili negli esercizi di giocattoli specializzati.

(35) In questi altri canali distributivi, inoltre, i giocattoli sono spesso impiegati come richiamo nei confronti del consumatore per la vendita di altri prodotti o per acquisti fatti d'impulso. Presso il negozio specializzato, invece, il consumatore si reca con l'aspettiva di poter scegliere fra una vasta gamma di giocattoli o di trovarvi un determinato articolo o una determinata categoria di prodotti. I negozi non specializzati non possono essere considerati veri e propri concorrenti dei dettaglianti specializzati in giocattoli, benché le loro vendite di una gamma ristretta di prodotti di marca possano avere una certa influenza sul prezzo di articoli simili in vendita presso gli esercizi specializzati. Tale convincimento è stato confermato da altri dettaglianti che operano nel settore dei giocattoli.

(36) Le parti sostengono che nel mercato rilevante dovrebbero essere inseriti anche gli ipermercati Maxis e i grossisti «cash and carry» Makro. Maxis offre un ampio assortimento paragonabile a quello di un esercizio Blokker ed è considerato parte del mercato rilevante. Makro, dal canto suo, opera all'ingrosso e generalmente non è aperto a tutti. Sono infine esigue le vendite delle imprese che operano per corrispondenza.

(37) L'assortimento dei prodotti in vendita presso gli esercizi specializzati in giocattoli può comprendere articoli che si trovano più abitualmente in altri negozi, come ad esempio libri, articoli sportivi, orologi e a volte perfino elaboratori elettronici. Per quanto riguarda tali prodotti, la concorrenza si sviluppa su mercati contigui di distribuzione al dettaglio. Una conclusione del genere non è influenzata dalla possibilità che un numero limitato di questi articoli sia venduto in esercizi specializzati in giocattoli. Occorre pertanto evitare di includere tutti questi prodotti nel valutare la concorrenza fra i dettaglianti specializzati in giocattoli. Ad ogni modo, non si tratta di un elemento in grado di influire in modo significativo sulla valutazione del caso [9]. Le videocassette per bambini sono in vendita presso tutta una serie di negozi, compresi quelli specilizzati in giocattoli. Che si tratti o meno di una categoria di prodotti da considerare fra i giocattoli, la questione è comunque irrilevante ai fini del caso in esame e può pertanto essere lasciata in sospeso.

C. **Il mercato geografico rilevante**

(38) In decisioni precedenti relative ad operazioni di concentrazione nel settore della distribuzione al dettaglio, la Commissione ha generalmente espresso il convincimento che i mercati della vendita al dettaglio si possano definire come mercati nazionali in determinate circostanze [10]. Il bacino d'utenza di un esercizio al dettaglio (che può dipendere dalla distanza che un consumatore è disposto a percorrere per recarvisi), per quanto di dimensioni locali o regionali, non determina necessariamente il mercato geografico. Laddove varie catene di distribuzione al dettaglio si trovano a gestire reti di negozi su scala nazionale, i parametri fondamentali di concorrenza sono stabiliti su scala nazionale. In circostanze simili, pertanto, quello che dal punto di vista del bacino d'utenza può essere un mercato locale o regionale deve in realtà essere aggregato in una dimensione nazionale.

[9] Poiché la quota di questi prodotti nel fatturato di Blokker sembra superiore a quella dei concorrenti, la loro inclusione non farebbe che accrescere la quota di mercato di Blokker fra i dettaglianti specializzati in giocattoli.

[10] Decisione 97/271/CE della Commissione relativa al caso IV/M.784 — Kesko/Tuko, GU L 110 del 26.4.1997, pag. 53, punto 21.

(39) Il mercato della distribuzione al dettaglio di giocattoli nei Paesi Bassi è caratterizzato dalla presenza di catene che operano su tutto il territorio nazionale. Sia Blokker che Toys «R» Us gestiscono i propri esercizi al dettaglio in base ad una strategia nazionale o addirittura internazionale, nel caso di Toys «R» Us. In questi casi, dei parametri importanti di concorrenza sono stabiliti al livello centrale della catena.

(40) Le decisioni relative ai prezzi dei giocattoli in vendita presso i negozi appartenenti al gruppo Blokker sono adottate al livello centrale di ciascuna catena. Anche i punti di vendita Blokker e Intertoys, gestiti sulla base di accordi di «franchising», sono vincolati ai prezzi determinati dalla struttura centrale. Gli affiliati di Blokker e Intertoys sono obbligati a informare della concorrenza locale la direzione della catena, ma sono i dirigenti centrali che decidono di reagire o meno alla concorrenza locale. Anche se i membri di Otto Simon non sono vincolati a seguire i prezzi consigliati dalla struttura centrale, la maggior parte di essi vi si conforma.

(41) La pubblicità per gli esercizi al dettaglio è condotta per lo più a livello nazionale, dal momento che i cataloghi e gli opuscoli hanno lo stesso aspetto e la stessa distribuzione sull'intero territorio nazionale. Inoltre, la gamma di prodotti delle catene, soprattutto nei negozi al dettaglio che appartengono al gruppo Blokker, è stabilita dalla struttura centrale.

(42) Sebbene le catene gestite da Blokker siano presenti in altri Stati membri (Bart Smit e Blokker in Belgio, Intertoys in Germania) e la formula Toys «R» Us sia diffusa in buona parte dell'Europa, il mercato geografico non può essere definito su una base più ampia della dimensione nazionale. Gli usi e le preferenze del consumatore variano da uno Stato membro all'altro. I cataloghi dei dettaglianti sono pubblicati e distribuiti solo a livello nazionale. Gli scarsi risultati ottenuti nei Paesi Bassi da Toys «R» Us, che ha introdotto sul mercato olandese il modello tedesco di Toys «R» Us e l'assortimento di prodotti selezionato per il mercato tedesco, sono un'esemplificazione della dimensione nazionale del mercato olandese specializzato nella distribuzione al dettaglio di giocattoli.

D. Gli effetti della concentrazione

i) Struttura dell'offerta sul mercato rilevante

Il gruppo Blokker

(43) Il gruppo Blokker gestisce due catene di esercizi specializzati di giocattoli: Bart Smit e Intertoys. I 147 esercizi Bart Smit sono tutti di proprietà di Blokker. La catena Intertoys comprende 196 esercizi, di cui [. . .] gestiti attraverso accordi di «franchising» e [. . .] interamente controllati.

(44) Blokker vende un assortimento di giocattoli anche nelle sue catene per articoli domestici: Blokker, Markramer e Familux. Si tratta complessivamente di 288 esercizi Blokker in cui si vendono anche giocattoli. Di questi, [. . .] sono interamente controllati da Blokker, mentre [. . .] sono gestiti mediante accordi di «franchising». Con le formule Markramer e Familux, Blokker gestisce 143 negozi, di cui [. . .] mediante «franchising» e [. . .] di proprietà.

(45) La posizione di Blokker nella distribuzione al dettaglio di giocattoli è per lo più il risultato di acquisizioni. Nel 1985, il gruppo Blokker ha acquisito Bart Smit; nel 1994 ha acquisito Intertoys, Markramer e Familux, di cui precedentemente deteneva una quota minoritaria.

Toys «R» Us

(46) Toys «R» Us ha fatto il suo ingresso sul mercato olandese nel 1993, introducendo una nuova filosofia nella distribuzione al dettaglio: quella dei cosiddetti «megastore» ubicati lontano dal centro città. Nel 1996 Toys «R» ne gestiva 9 nei Paesi Bassi. Data la notevole estensione della superficie commerciale, tali esercizi sono in grado di offrire il maggior assortimento possibile di giocattoli, oltre ad avere sugli scaffali prodotti come biciclette, pannolini e alimenti per l'infanzia.

Il gruppo Otto Simon

(47) Otto Simon BV[11] è interamente controllata da Otto Simon Beheer BV, che appartiene al gruppo tedesco Vedes. Il sistema Otto Simon è formato esclusivamente da dettaglianti indipendenti. Ad essi Otto Simon offre la possibilità di acquisti congiunti, fornisce servizi di commercializzazione e di supporto di altro tipo, nonché accetta il rischio di accordi del credere.

(48) Otto Simon gestisce quattro formule diverse di negozi specializzati di giocattoli. «De Speelboom» è un esercizio specializzato in giocattoli che offre un'ampia gamma di prodotti (100 punti di vendita). «Wigwam» è un negozio nel negozio, gestito per lo più in combinazione con altri esercizi quali negozi di articoli domestici, librerie, «drugstore»; l'assortimento di giocattoli è più limitato (241 punti di vendita). «Techno Hobby» è una

[11] Otto Simon BV era precedentemente gestita con il nome di Toypartners BV.

catena specializzata in trenini, giocattoli radiocomandati, automobiline e modellini da montare (45 punti di vendita) [12]. A partire dal 1° maggio 1997, Otto Simon ha rilevato la gestione dei cinque negozi specializzati in giocattoli «Early Learning Centre» mediante un accordo generale di «franchising». Si tratta di esercizi che dispongono di un vasto assortimento di giocattoli educativi per bambini fino agli otto anni d'età.

In Den Olifant

(49) In Den Olifant è una catena in «franchising» di piccoli esercizi specializzati in giocattoli. Ce ne sono sette nei Paesi Bassi.

Grandi magazzini e ipermercati

(50) Nei Paesi Bassi esistono tre importanti catene di grandi magazzini con reparti specializzati in giocattoli: «Vroom & Dreesmann» (63 punti di vendita, di cui 46 vendono giocattoli), di proprietà di Vendex International; «De Bijenkorf» (6 punti di vendita) e «Hema» (236 punti di vendita), entrambe di proprietà di Koninklijke Bijenkorf Beheer (KBB). L'unica catena di ipermercati nei Paesi Bassi è Maxis, che gestisce 5 punti di vendita.

Altri esercizi di giocattoli specializzati indipendenti

(51) Nel settore dei giocattoli operano anche alcuni piccoli esercizi indipendenti (negozi specializzati e negozi di articoli domestici). La loro attività è limitata e in via di ridimensionamento. Vi sono, tra l'altro, alcuni grandi magazzini indipendenti di minori dimensioni che vendono anche giocattoli.

[12] Techno Hobby offre un assortimento meno ampio rispetto alla suddetta definizione. Che la si consideri o meno parte del mercato rilevante, la questione può essere lasciata in sospeso, dal momento che la valutazione del caso non ne risentirebbe in modo particolare. Ai fini della presente valutazione, la quota di mercato di Techno Hobby risulta incorporata in quella di Otto Simon.

ii) Quote di mercato e mercato rilevante

(52) Come già sottolineato, la Commissione ha individuato nella distribuzione al dettaglio di giocattoli attraverso dettaglianti specializzati in giocattoli il mercato del prodotto rilevante.

(53) Al fine di stabilire le quote di mercato delle parti che operano sul mercato rilevante, la Commissione ha inviato a fornitori e dettaglianti un questionario relativo alle dimensioni del mercato globale, l'importanza relativa dei vari canali distributivi e il fatturato effettivo delle parti operanti sul mercato rilevante. La Commissione è così riuscita a stabilire le quote di mercato relative a tutti i principali operatori [13]. La quota di mercato combinata dei restanti esercizi specializzati indipendenti, dei negozi indipendenti di articoli domestici e dei grandi magazzini indipendenti è stimata al 10 % delle vendite nel mercato rilevante, essendo pressoché impossibile ottenere i dati relativi al fatturato di tali punti di vendita (la suddetta cifra si basa sullo studio di mercato Gfk).

(54) I dati relativi al fatturato effettivo totale delle parti operanti sul mercato rilevante nonché le stime della quota di mercato combinata degli operatori indipendenti indicano un valore stimato delle vendite sul mercato rilevante pari a circa 785 milioni di NLG (366 milioni di ECU) nel 1996.

(55) La tabella seguente mostra le quote di mercato delle parti operanti sul mercato rilevante, calcolate in base al fatturato effettivo. Si tratta di cifre rimaste sostanzialmente immutate nel corso degli ultimi tre anni.

[13] Ai fini del calcolo delle quote di mercato, non sono stati presi in considerazione altri prodotti quali libri, articoli sportivi, orologi e videocassette per bambini. Dalla quota di mercato di Blokker sono esclusi i CD-ROM, che non tutti i concorrenti di Blokker vendono nel proprio reparto giocattoli (grandi magazzini). Per queste ragioni, la Commissione ha calcolato la quota di mercato di Blokker in base ad un fatturato a cui è stato sottratto il 20 %, secondo le indicazioni di Blokker.

Quote relative al mercato rilevante nel 1996

Bart Smit	[. . .]	[20-30 %]
Intertoys	[. . .]	[20-30 %]
Marskramer/Familux	[. . .]	[< 5 %]
Blokker	[. . .]	[5-15 %]
Totale del gruppo Blokker	[. . .]	[55-65 %]
Toys «R» Us	[. . .]	[3-10 %]
Blokker + Toys «R» Us	[. . .]	[. . .]
Otto Simon	[. . .]	[10-20 %]
Vroom & Dreesman	[. . .]	[3-10 %]
Bijenkorf	[< 5 %]	
HEMA	[< 5 %]	
In Den Olifant	[< 5 %]	
Altri (compreso MAXIS)	[10 %]	Quota di mercato combinata (stima)
Totale del mercato rilevante	100 %	

(56) Nel calcolo della quota di mercato di Blokker, le catene sono considerate tutte assieme. Secondo Blokker, le catene Bart Smit, Intertoys e Blokker possiedono ciascuna la propria politica commerciale in termini di acquisti, determinazione dell'assortimento di prodotti e dei prezzi al dettaglio. [. . .]. Ciò, tuttavia, non permette di concludere che Blokker, Bart Smit e Intertoys siano imprese indipendenti. L'elemento decisivo è costituito dal fatto che tutte le catene ricadono sotto il controllo operativo della direzione centrale del gruppo Blokker, che può sempre modificare il comportamento concorrenziale di tutte e tre le catene. [. . .]

(57) Inoltre, sebbene non esista, secondo Blokker, alcun coordinamento tra le catene riguardo agli acquisti, l'inchiesta condotta dalla Commissione sembra invece indicare, in certa misura, il contrario. Alcuni fornitori hanno dichiarato che, nonostante le catene Blokker effettuino i loro acquisti separatamente, le condizioni e i prezzi applicati sono identici. Alcuni fornitori hanno anche dichiarato di applicare un sistema di premi, che si basa sul volume totale degli acquisti compiuti da tutte le catene Blokker considerate nel loro insieme. D'altra parte, Blokker stessa ha confermato di effettuare certi acquisti come gruppo.

(58) [. . .].

iii) Posizione di Blokker prima dell'operazione

Quota di mercato

(59) Secondo l'inchiesta della Commissione, il gruppo Blokker deteneva, prima dell'operazione, una quota del [55-65 %] circa sul mercato specializzato della distribuzione al dettaglio di giocattoli. Una quota di mercato di per sé così elevata dà adito a una presunzione di posizione dominante [14], soprattutto se paragonata alla struttura frammentata del resto del mercato. Il concorrente più vicino, Otto Simon, è, con il [10-20 %], tre volte più piccolo di Blokker. Vroom & Dreesmann si colloca fra il [< 3 %] e [< 10 %], così tome Toys «R» Us, mentre tutti gli altri operatori presenti sul mercato hanno quote ben al di sotto del 5 %.

Diversità delle formule

(60) Prima dell'operazione, Blokker gestiva già tre diverse formule di esercizi al dettaglio specializzati

[14] Decisione 97/277/CE della Commissione (Caso n. IV/M.784 — Kesko/Tuko), GU L 110 del 26.4.1997, pag. 53, punto 106.

in giocattoli, tutti ubicati lungo le arterie commerciali del centro di una città oppure nei centri commerciali urbani. Bart Smit si trova generalmente in aree più grandi o di medie dimensioni, mentre Intertoys è più diffuso in città e comunità più piccole. La superficie media di un negozio non supera i [. . .] m^2.

(61) Sia Bart Smit che Intertoys offrono un assortimento di prodotti ampio ma non completo, a causa degli elevati costi di locazione degli immobili per la distribuzione al dettaglio nel centro delle città o nei centri commerciali; da qui le dimensioni relativamente piccole degli esercizi. Entrambe le catene privilegiano gli articoli di volta in volta di maggior richiamo. Il reparto giocattoli dei punti di vendita Blokker offre rispetto alle due catene sopra menzionate una gamma di articoli più limitata (non vendono, per esempio, videogiochi o programmi per elaboratori elettronici). L'assortimento dei prodotti nelle tre formule (Bart Smit, Intertoys e Blokker) è in certa misura diverso, come confermato da Blokker e dall'inchiesta della Commissione sui cataloghi delle catene. Ciò nondimeno, le catene considerate nel complesso offrono una vasta gamma di giocattoli.

(62) Il fatto che Blokker gestisca tre diverse formule, in particolare con una varietà di assortimenti di prodotti, costituisce un vantaggio sotto il profilo della concorrenza. La differenza in termini di gamma degli articoli riduce la trasparenza globale dei prezzi nei confronti dei concorrenti e dei consumatori. Ciò, inoltre, permette a Blokker di avviare una modifica di prodotto o di prezzo (oppure di reagire ad una modifica simile) a livello di catena piuttosto che come gruppo nel suo insieme; da qui una maggiore flessibilità rispetto ai concorrenti sul mercato.

Economie di scala per i prodotti senza marchio e per quelli con marchio proprio

(63) Sul mercato olandese della distribuzione al dettaglio dei giocattoli, la quota di prodotti senza marchio o con marchio proprio acquistati direttamente dall'Estremo Oriente è più elevata che nei paesi vicini. Alcuni concorrenti sostengono che le catene Blokker sono note per l'alta percentuale di prodotti senza marchio o con marchio proprio. Blokker stessa ha dichiarato che i suoi acquisti in Estremo Oriente comprendono articoli di marca.

(64) La maggior presenza di prodotti senza marchio o con marchio proprio sul mercato olandese è dovuta, secondo le parti, ai costi relativamente elevati della distribuzione al dettaglio, su cui incidono pesantemente le dispendiose locazioni degli immobili. Ne consegue che, secondo le parti, i dettaglianti tendono a controbilanciare i minori margini sui prodotti di marca (i cui prezzi sono generalmente unificati a livello europeo dai fornitori) con i maggiori margini dei prodotti senza marchio o con marchio proprio.

(65) L'offerta di un'alta percentuale di prodotti senza marchio, di prodotti con marchio proprio e di articoli di marca acquistati direttamente, oltre all'elevata quota di mercato, fa sì che Blokker realizzi negli acquisti economie di scala che risultano irraggiungibili per i suoi concorrenti. Tali economie di scala attribuiscono a Blokker un vantaggio significativo dal punto di vista della concorrenza. Inoltre, la quota considerevole di prodotti senza marchio o con marchio proprio consente a Blokker di operare sul mercato in modo più indipendente in termini di strategie di prezzo, dal momento che né i concorrenti né i consumatori sono in grado di stabilire confronti diretti sui prezzi come avviene invece nel caso dei prodotti di marca.

(66) Le parti sostengono che i prezzi dei prodotti senza marchio sono determinati dai prezzi di articoli di marca simili concorrenti; ne consegue che Blokker risulta vincolata nelle strategie di fissazione dei prezzi relativi ai prodotti senza marchio. Sebbene i prodotti senza marchio o con marchio proprio siano generalmente venduti a prezzi inferiori rispetto agli articoli di marca concorrenti, Blokker conserva comunque un notevole margine d'azione per una strategia indipendente di fissazione dei prezzi.

Funzione di controllo esercitata da Blokker

(67) Per quanto riguarda la posizione di Blokker, alcuni fornitori ne hanno confermato la funzione di controllo sull'accesso al mercato della distribuzione al dettaglio dei giocattoli, alla luce della sua elevata quota di mercato. Per lanciare un nuovo giocattolo sul mercato, un fornitore ha bisogno di accedere a importanti canali distributivi e garantirsi così un volume critico di vendite, che gli permetta il rientro degli investimenti effettuati per la pubblicità radiotelevisiva. Uno dei fornitori principali ha dichiarato che avrebbe avuto bisogno del sostegno e dell'accesso ad almeno due delle attuali tre formule Blokker per assicurare il successo al lancio strategico di un nuovo prodotto con l'appoggio dei mezzi di comunicazione, così da recuperare le spese di introduzione del nuovo articolo sul mercato. Altri due importanti fornitori hanno dichiarato che avrebbero preso in considerazione la possibilità di lanciare un nuovo prodotto sul mercato olandese solo potendo contare sulla distribuzione negli esercizi Blokker. Da quanto esposto finora emerge che Blokker è in grado di influenzare l'assortimento degli articoli introdotti sul mercato olandese, come hanno confermato alcuni concorrenti nel rammaricarsi dell'impossibilità di prendere delle decisioni sull'acquisto di determinate linee di prodotto senza tener conto della posizione di Blokker.

Le argomentazioni delle parti sui prezzi

(68) Le parti sostengono che nei Paesi Bassi i prezzi non sono alti e che i consumatori olandesi sono molto attenti ai prezzi; ciò indicherebbe l'assenza

di una posizione dominante da parte di Blokker. La Commissione riconosce che il prezzo medio dei giocattoli venduti sul mercato olandese può essere inferiore rispetto ai paesi vicini. Tuttavia, poiché, come le parti stesse ammettono, «i livelli di prezzo dei prodotti di marca sono in genere unificati su scala europea», il presunto basso livello del prezzo medio dei giocattoli riguarda principalmente i prodotti senza marchio o con marchio proprio, che costituiscono una percentuale ragguardevole delle vendite di giocattoli nei Paesi Bassi e per i quali non esistono o non sono disponibili parametri di confronto fra i prezzi. Un'altra spiegazione potrebbe risiedere nell'abitudine olandese, menzionata da uno dei principali fornitori, di fare tanti piccoli regali per la festa di San Nicola invece di un unico grande regalo.

iv) La posizione dei concorrenti

Otto Simon

(69) Come già sottolineato, la quota di mercato complessiva delle tre formule di Otto Simon è inferiore a un terzo di quella del gruppo Blokker. Il gruppo Otto Simon dispone peraltro di una struttura relativamente flessibile. I punti di vendita possono presentare un aspetto diverso; per questa ragione i membri della formula Speelboom non danno necessariamente l'impressione di appartenere a una catena. L'organizzazione centrale di Otto Simon gestisce un sistema comune per gli acquisti, fornisce consulenza sull'assortimento dei prodotti e offre determinati servizi di supporto, mentre i singoli membri sono liberi di scegliere la gamma di articoli. Una simile flessibilità può sì rappresentare un vantaggio in quanto permette ai membri di adottare strategie individualizzate di commercializzazione; tuttavia, la duttilità dell'organizzazione, combinata alla quota di mercato relativamente bassa, limita le possibilità per Otto Simon come gruppo di mettere in atto una strategia concorrenziale vigorosa nei confronti del gruppo Blokker.

(70) Secondo Otto Simon, fra il 1992 e il 1997, più di 30 membri del proprio gruppo hanno lasciato una delle formule Otto Simon per aderire alla formula Intertoys del gruppo Blokker. Blokker ha fatto notare che l'acquisizione di Intertoys è avvenuta nel 1994 e non nel 1992. Nel 1992, tuttavia, Blokker aveva un'importante quota minoritaria in Intertoys. La visione che Blokker ha della forza concorrenziale del gruppo Otto Simon è illustrata dalle dichiarazioni che il signor Blokker, presidente del consiglio d'amministrazione di Blokker, ha rilasciato in un'intervista pubblicata sulla rivista d'affari «Quote» nel dicembre 1994, laddove si legge: «Da qualche tempo siamo impegnati nell'opera di conversione di alcuni di questi negozi (membri di Otto Simon) alla giusta fede» o «Se non scelgono Intertoys, corrono il rischio di vedersi aprire a fianco uno dei nostri punti di vendita». In questo contesto occorre osservare che Blokker non vende giocattoli in tutti i suoi negozi di articoli domestici e possiede pertanto la flessibilità sufficiente ad aprire un reparto giocattoli nei suoi esercizi quando e dove ritiene opportuno.

Toys «R» Us

(71) Nel 1996, Toys «R» Us, che aveva fatto il suo ingresso sul mercato olandese nel 1993, gestiva nove punti di vendita nei Paesi Bassi. [. . .].

(72) Il modello Toys «R» Us si fonda su un sistema di commercializzazione e di logistica volto ad assicurare la costante disponibilità di tutto il vasto assortimento dei prodotti. Il sistema ha bisogno di raggiungere un determinato volume critico di vendite per risultare redditizio. Secondo Toys «R» Us, nei mercati europei più piccoli (come quello olandese), è impossibile raggiungere il volume critico di vendite e il numero di negozi necessari per ottenere un guadagno accettabile, se non attraverso una strategia di penetrazione a partire da mercati contigui più grandi, di cui sfruttare le infrastrutture esistenti.

(73) L'attività di Toys «R» Us è stata gestita dalla controllata tedesca Toys «R» Us, che provvedeva anche alle forniture. Tuttavia, nell'importare nei Paesi Bassi il modello Toys «R» Us tedesco senza modificare la gamma di prodotti, Toys «R» Us ha sottovalutato le importanti differenze di gusto fra i consumatori tedeschi e quelli olandesi, con ripercussioni negative sulle vendite nei Paesi Bassi.

(74) È inoltre noto a tutti che, durante il primo anno di attività, Toys «R» Us non ha compreso appieno la specificità della festa di San Nicola nei Paesi Bassi, quando cioè le vendite di giocattoli nel paese raggiungono il culmine. L'allestimento dei punti di vendita Toys «R» Us era invece concentrato sulla successiva festività natalizia.

(75) [. . .].

(76) Si può pertanto concludere che Toys «R» Us soffriva di debolezze strutturali e ha commesso errori di commercializzazione che ne hanno gravemente compromesso la capacità di competere vigorosamente sul mercato olandese. Tali debolezze sono riconosciute da Blokker, dal mercato in generale e da Toys «R» Us stessa. Alla luce di quanto sopra, Toys «R» Us non è riuscita a sviluppare una forza concorrenziale importante sul mercato olandese.

Grandi magazzini e altri esercizi specializzati

(77) I grandi magazzini hanno una quota di mercato combinata che oscilla tra il 5 % e il 10 %. Benché

essi siano tutti operatori di grandi dimensioni nel settore della distribuzione, le loro quote sul mercato rilevante sono esigue. Secondo uno di questi operatori i giocattoli sono considerati una componente necessaria della gamma generale di prodotti offerta da un grande magazzino. Con una quota di mercato così ridotta, però, il loro impatto concorrenziale è limitato.

(78) Tutti gli altri operatori del mercato rilevante hanno quote notevolmente inferiori al 5 % e possono essere definiti per lo più come operatori di nicchie di mercato che non hanno la possibilità o l'intenzione di competere con i dettaglianti che offrono più ampie gamme di prodotti.

Concorrenza di altri punti di vendita

(79) La Commissione riconosce che gli esercizi specializzati in giocattoli devono sostenere in una certa misura la concorrenza di altri tipi di negozi che vendono questi prodotti, soprattutto nella stagione dei giocattoli. Come si è detto, i giocattoli si vendono prevalentemente in negozi specializzati. Contrariamente al governo olandese, che stima che l'importanza degli altri punti di vendita sia pari al 5 % delle vendite totali, Blokker calcola che essa ammonti ad un massimo del 20 %.

(80) Alcuni punti di vendita non specializzati hanno avuto un certo successo nella vendita di alcuni dei cosiddetti giocattoli tradizionali. Tali punti di vendita non offrono un grande assortimento di giocattoli, bensì solo alcuni articoli o un numero limitato di prodotti di un massimo di tre marche. Questi prodotti, offerti ad un prezzo particolarmente attraente, sono utilizzati per accrescere l'affluenza di clienti o sono intesi come acquisti d'impulso. Shell, ad esempio, ha venduto una considerevole quantità di prodotti Lego nei suoi distributori di benzina. La catena di «drugstore» Kruidvat vende attualmente prodotti Lego, bambole Barbie e articoli Fisher Price su base permanente e alcuni prodotti senza marchio in occasione di promozioni speciali. Queste vendite possono avere un effetto concorrenziale sugli stessi prodotti o su prodotti analoghi offerti dagli esercizi di giocattoli specializzati, ma la loro incidenza sulla posizione generale dei dettaglianti specializzati è limitata. Inoltre, essendo di carattere temporaneo, anche il loro effetto concorrenziale è limitato nel tempo. Pertanto la concorrenza di «drugstore», supermercati e distributori di benzina non è considerata sufficiente a contrastare il potere di Blokker nel mercato rilevante.

(81) Giochi elettronici e videogiochi sono disponibili con una scelta più ampia tramite altri canali di distribuzione, quali i negozi di elaboratori elettronici, prodotti elettronici e dischi. Il fatto che tali prodotti si vendano in altri negozi può incidere sul prezzo praticato nei negozi di giocattoli di Blokker; tuttavia, l'effetto concorrenziale di queste vendite riguarda solo una categoria del vasto assortimento degli esercizi di giocattoli specializzati, che rappresenta al massimo il 10 % del loro fatturato totale. A parte ciò, Bart Smit e Intertoys, le catene di negozi di giocattoli di Blokker, continuano ad essere i principali dettaglianti di questi prodotti.

Conclusione

(82) In base alle considerazioni che precedono, la Commissione è del parere che Blokker detenesse già prima della concentrazione una posizione dominante sul mercato della distribuzione al dettaglio specializzata di giocattoli.

v) Posizione di Blokker in seguito all'operazione

Quota di mercato

(83) Si stima che la quota di mercato di Toys «R» Us nei Paesi Bassi con i suoi nove negozi ammonti al [3-10 %]. Secondo Toys «R» Us i sei negozi rilevati da Blokker realizzano il [. . .] % del suo fatturato totale, il che significa una quota di mercato del [. . .] % almeno.

(84) [. . .].

(85) La fusione di Blokker e delle attività di Toys «R» Us nei Paesi Bassi determinerà una quota di mercato combinata pari almeno al [60-70 %].

(86) Il calcolo dell'aumento della quota di mercato del gruppo Blokker non tiene conto dell'aumento di quota derivante dalla futura chiusura di tre negozi di Toys «R» Us. È molto probabile che una parte significativa della quota di mercato di questi tre negozi vada alle attuali catene di Blokker o agli altri negozi di Toys «R» Us. L'effettiva quota di mercato combinata delle due società dopo la concentrazione sarà pertanto più elevata.

(87) Le parti sostengono che l'aumento della quota di mercato è irrilevante e non può essere considerato come il rafforzamento di una posizione dominante. Esse affermano inoltre che, indipendentemente dal fatto se l'operazione sarà autorizzata o meno, l'aumento della quota di mercato non sarà tale da determinare un'alterazione significativa della struttura concorrenziale del mercato.

(88) Secondo la Commissione, l'aumento della quota di mercato, unito ad una serie di fattori che dimostrano che il potenziale dell'impresa acquisita è ampiamente superiore a quanto indicato dalla sua effettiva quota di mercato, rafforza ulteriormente la posizione dominante di Blokker.

Valore strategico e complementarità di Toys «R» Us rispetto a Blokker

(89) Con l'acquisizione dei sei negozi di Toys «R» Us, Blokker aggiunge alle sue tre formule commerciali una quarta formula, che si distingue dalle altre per ubicazione, dimensioni e gamma di prodotti.

(90) [. . .].

(91) La formula di Toys «R» Us si basa su «megastore», cioè su negozi con una grande superficie situati fuori dai centri cittadini e dai centri commerciali urbani e facili da raggiungere in automobile. Le vendite avvengono in un ambiente simile a quello dei supermercati, che mira ad una maggiore efficienza rinunciando a servizi quali la confezione di regali. Grazie alla loro grande superficie i negozi di Toys «R» Us sono in grado di offrire una gamma di prodotti molto vasta (secondo la stessa società «la più ampia gamma possibile»), il che significa anche un'ampia scelta di marche nonché giocattoli di grandi dimensioni. La formula di Toys «R» Us non si applica solo ai giocattoli, bensì anche ad altri prodotti per bambini, quali pannolini, prodotti alimentari e di arredamento. Questi altri prodotti possono essere utilizzati come strumento per attrarre i consumatori e incrementare la frequentazione del negozio. Un'altra caratteristica distintiva dei negozi di Toys «R» Us è che una parte del magazzinaggio viene effettuata nel negozio stesso. La società afferma pertanto di poter garantire che i suoi prodotti sono sempre in scorte disponibili.

(92) Poiché i megastore di Toys «R» Us sono tutti situati in zone periferiche o suburbane, la loro acquisizione garantisce a Blokker un accesso relativamente facile al segmento della distribuzione al dettaglio suburbana su larga scala, considerato dalla maggioranza dei fornitori come molto importante per il futuro della distribuzione. Blokker si è assicurata pertanto in tal modo un considerevole vantaggio di partenza. Benché la politica del governo olandese relativa al commercio al dettaglio su larga scala sia divenuta di recente più flessibile, la distribuzione al dettaglio su larga scala di prodotti quali i giocattoli fuori dai centri urbani è ancora limitata a soli 13 agglomerati urbani («stedelijke knooppunten»). Attualmente Toys «R» Us è l'unico rivenditore specializzato di giocattoli operante in questo segmento di mercato.

(93) L'accordo di «franchising» consente a Blokker di acquistare, tramite il centro acquisti, i giocattoli che saranno poi venduti dall'affiliato o in uno dei negozi in «franchising». Blokker acquisisce in tal modo un vantaggio supplementare, che potrebbe persino essere potenziato nella misura in cui fosse esteso, oltre che ai negozi di Toys «R» Us, anche ad altre catene di negozi di Blokker. Benché le parti sostengano che Blokker non sia autorizzato ad utilizzare il centro acquisti per punti di vendita diversi da quelli di Toys «R» Us, questa versione non trova riscontro nel testo dell'accordo di «franchising». Le parti affermano inoltre che gli acquisti in comune sono solo d'importanza limitata dato che rappresentano il [. . .] circa del fatturato dei negozi di Toys «R» Us. Questo argomento non nega però il potenziale valore degli acquisti realizzati in comune.

(94) Inoltre, nell'acquisire il controllo della formula di Toys «R» Us Blokker può garantire il massimo di complementarità tra le quattro formule per quanto riguarda la gamma di prodotti e i prezzi. [. . .]. Anche se Blokker dovrà probabilmente mantenere l'immagine di Toys «R» Us, caratterizzata da bassi prezzi, per attrarre i clienti fuori dai centri cittadini, può cercare d'impedire che si sviluppi una concorrenza tra i negozi Toys «R» Us e le sue catene Bart Smit e Intertoys ricorrendo ad esempio in modo selettivo a strategie di bassi prezzi per i prodotti venduti solo nei negozi Toys «R» Us o attuando strategie complementari per le gamme di prodotti. Il fatto che Blokker venda una quota consistente di prodotti senza marchio incrementa ulteriormente la sua possibilità di attuare tali strategie. A questo proposito è interessante notare che l'accordo di «franchising» concede a Blokker ampia libertà all'interno delle categorie di prodotti di Toys «R» Us.

Potenzialità di Toys «R» Us all'interno del gruppo Blokker

(95) Benché le attività di Toys «R» Us nei Paesi Bassi abbiano avuto un successo di mercato relativamente modesto e la società si trovi ora in una situazione finanziaria difficile, la sua formula e i suoi negozi continuano ad avere un considerevole potenziale di mercato, soprattutto se affidati a Blokker che dispone della necessaria conoscenza del mercato olandese. Toys «R» Us è una marca molto forte. Secondo la stessa società, essa ha la reputazione di offrire la più ampia gamma di prodotti a prezzi vantaggiosi. Nel caso in cui un associato locale funga da affiliato dei negozi Toys «R» Us, questi continuano a far parte della rete di negozi di uno dei maggiori distributori mondiali di giocattoli e possono avvalersi di qualsiasi servizio fornito dalla rete nonché del marchio.

(96) Il fatto che Toys «R» Us passi sotto la gestione dell'operatore che è di gran lunga il più importante nel mercato olandese dà alla società una serie d'importanti vantaggi. In particolare, Blokker mette a disposizione la sua ampia conoscenza dei gusti e delle abitudini specifici dei consumatori

olandesi. Essa è abilitata a selezionare i prodotti e lo farà con ogni probabilità nel modo più corrispondente al gusto dei consumatori olandesi. Blokker non dovrà affrontare le stesse carenze strutturali di Toys «R» Us ed è poco probabile che incorra negli stessi errori di commercializzazione. [. . .]; l'impresa beneficerà inoltre di tutti i vantaggi delle economie di scala, compresi gli sconti. Toys «R» Us può beneficiare a sua volta di tutti i vantaggi del collegamento con un grande distributore olandese, ad esempio sotto il profilo dell'accesso alla pubblicità, della gestione del personale e dei servizi di supporto (pulizia dei locali, sicurezza).

(97) In base alle considerazioni che precedono si può concludere che, sotto il controllo di un partner locale dotato della necessaria esperienza del mercato nazionale, Toys «R» Us produrrà con ogni probabilità risultati significativamente migliori di quanto abbia fatto finora e incrementerà sostanzialmente la propria quota di mercato con una potenziale espansione del numero di negozi. [. . .].

(98) Tale ipotesi è confermata tra l'altro dalla dichiarazione di Toys «R» Us, che menziona la riuscita della collaborazione con distributori locali in altri Stati membri. Gli esigui risultati di Toys «R» Us in mercati più piccoli non si sono limitati al mercato olandese. Situazioni analoghe si sono verificate in Svezia e Danimarca. Le attività di Toys «R» Us in questi due paesi sono iniziate nel 1994 ed erano originariamente gestite a partire dal Regno Unito, dal quale giungevano anche i rifornimenti. Sia in Danimarca (un negozio) che in Svezia (tre negozi) la società non è riuscita a conseguire, né nel 1994 né nel 1995, i risultati finanziari che si era prefissa. Nel 1996 le attività sono state trasferite a distributori locali operanti in base ad un accordo di «franchising». I nuovi operatori in «franchising» hanno proceduto ad una scelta dei prodotti rispondente alle caratteristiche specifiche del mercato e le vendite sono aumentate significativamente nei vari negozi sia in Svezia che in Danimarca. Nel 1996 il numero di negozi è passato in Danimarca da uno a nove.

vi) Osservazioni dei fornitori

(99) Nel corso delle indagini, la Commissione ha preso contatto con una serie di fornitori di Blokker nonché con Ornes, l'organizzazione che rappresenta sia le controllate olandesi dei fabbricanti internazionali che i fornitori olandesi di giocattoli di marca.

(100) Interpellati individualmente i fornitori si sono mostrati tendenzialmente neutrali o indifferenti nei confronti dell'operazione, pur riconoscendo che Blokker detiene già una forte posizione. Alcuni hanno espresso critiche, mentre altri hanno individuato vantaggi e svantaggi dell'operazione. Ornes ha dichiarato quanto segue: «Ornes è del parere che Toys "R" Us utilizzi una formula di vendita indispensabile per il buon funzionamento e l'equilibrio del mercato olandese. La cessione di Toys "R" Us si impone in questo momento per garantire la continuità dell'impresa nei Paesi Bassi. Il fatto che la formula di Toys "R" Us sia rilevata da un operatore affermato del mercato olandese dei giocattoli è un grande vantaggio per i consumatori olandesi. L'eventuale acquisto delle attività di Toys "R" Us da parte di Blokker non inciderà significativamente sulla situazione della concorrenza».

(101) In una riunione con i servizi della Commissione, i rappresentanti di Ornes hanno confermato il sostegno dell'organizzazione all'operazione, sottolineando in particolare che Toys «R» Us dovrebbe altrimenti abbandonare il mercato. Nella stessa riunione essi hanno anche confermato che, con la gestione di Blokker, Toys «R» Us ha buone probabilità di successo.

(102) È opportuno rilevare subito che gli interessi di fornitori e consumatori di un mercato di distribuzione non necessariamente coincidono. Gli interessi dei consumatori non sono generalmente salvaguardati dalla concentrazione dell'offerta nelle mani di un unico operatore. Va notato inoltre che i negozi di Toys «R» Us non erano precedentemente riforniti dagli uffici vendite olandesi, bensì tramite la controllata tedesca della società. Sotto questo profilo, pertanto, gli uffici vendite olandesi hanno tutto da guadagnare dall'operazione, come è stato esplicitamente riconosciuto da vari fornitori.

vii) Capacità di reazione dei concorrenti

(103) Come si è spiegato sopra, l'operazione rafforzerà la posizione di sostanziale dominio di Blokker sui concorrenti, che saranno ancora meno in grado di competere con Blokker, soprattutto ora che uno dei concorrenti con il maggiore potenziale di sviluppo passa sotto il controllo di questa società. Blokker potrà inoltre minimizzare gli eventuali effetti negativi di un incremento della quota di mercato di Toys «R» Us sulle sue attività, modificando adeguatamente la sua gamma di prodotti e la sua strategia in materia di prezzi.

(104) Poiché i prodotti immagazzinati nei negozi di Toys «R» Us dall'organizzazione delle vendite tedesca prima dell'operazione saranno ora acquistati da Blokker, il controllo di quest'ultima sui prodotti immessi nel mercato olandese, soprattutto sui prodotti di marca, ne risulterà accresciuto. Verrà così ridotta ulteriormente la forza contrattuale dei concorrenti nei confronti dei fornitori rispetto alla posizione di Blokker.

viii) Ostacoli all'ingresso sul mercato e potenziali concorrenti

Ostacoli all'ingresso

(105) Non esistono ostacoli normativi all'ingresso sul mercato della distribuzione specializzata di giocattoli, ad eccezione dei vincoli urbanistici che si possono applicare alle rivendite su larga scala. Negli ultimi anni tre nuove formule di distribuzione al dettaglio di giocatoli sono apparse sul mercato olandese, Toys «R» Us, The Early Learning Centre e In Den Olifant. La quota di mercato delle ultime due è però minima. Toys «R» Us e The Early Learning Centre, che erano gestite a partire da centri esterni ai Paesi Bassi, sono state nel frattempo rilevate da operatori olandesi. Ciò mette in evidenza quanto sia difficile per concorrenti di altri paesi penetrare il mercato dei Paesi Bassi. La posizione dominante di Blokker è già di per sé un ostacolo; inoltre l'ingresso di nuovi concorrenti sul mercato non è stato certamente incoraggiato dalla diminuzione generale di valore del mercato dei giocattoli registrata negli ultimi anni.

Potenziali nuovi concorrenti

(106) La reazione dei distributori olandesi interpellati dalla Commissione testimonia della scarsa probabilità che altri distributori nazionali entrino nel mercato della distribuzione al dettaglio specializzata di giocattoli nel prossimo futuro. Niente fa supporre che i dettaglianti che offrono già una piccola selezione di giocattoli intendano trasformarsi prossimamente in esercizi specializzati.

(107) Argos, un grande distributore del Regno Unito che opera tramite catalogo, sta progettando di entrare sul mercato olandese con l'apertura nel 1998 di cinque negozi. Il modello di Argos è basato sulla pubblicazione di un catalogo contenente un'ampia gamma di prodotti, soprattutto di marca, che i consumatori possono ordinare e ritirare nei negozi della catena. Tra i prodotti che Argos venderà nei Paesi Bassi vi sarà un assortimento mirato di giocattoli. L'impresa inizierà a funzionare su scala relativamente ridotta ed è poco probabile che divenga un concorrente di livello considerevole a breve e medio termine. Non si hanno indicazioni di altri distributori di paesi vicini che intendano penetrare sul mercato olandese.

ix) Conclusioni

(108) Per le ragioni suesposte la Commissione ritiene che l'operazione determini il rafforzamento della posizione dominante di Blokker fra i dettaglianti di giocattoli specializzati.

VII. «PRINCIPIO DELLA SOCIETÀ IN VIA DI CHIUSURA»

(109) Toys «R» Us sostiene che non le è possibile operare in modo redditizio nei Paesi Bassi senza appoggiarsi ad un partner locale e si richiama al «principio della società in via di chiusura». Essa afferma che cesserà le attività nei Paesi Bassi se l'operazione non sarà autorizzata. Nella sua prima reazione Toys «R» Us affermava che la sua quota del mercato olandese sarebbe andata inevitabilmente a Blokker, mentre in seguito ha dichiarato che Blokker avrebbe rilevato la maggior parte della sua quota. Essa sostiene inoltre che non esiste una soluzione alternativa avente minore impatto sulle condizioni di concorrenza.

(110) In casi precedenti la Commissione ha deciso [15] che in generale non si può attribuire ad una concentrazione un deterioramento della struttura concorrenziale se è chiaro che: l'impresa rilevata sta per essere espulsa dal mercato, l'impresa acquirente ne erediterà la quota di mercato e non vi è un altro acquirente che possa offrire una soluzione alternativa meno anticoncorrenziale. L'onere della prova è in questo caso a carico delle parti.

(111) Il principio della società in via di chiusura, sviluppato nei suddetti casi e confermato dall'avvocato generale Tesauro [16], si basa sull'assenza di nesso causale tra la concentrazione e la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante. Ciò significa che è la scomparsa della società in difficoltà, inevitabile a prescindere dalla realizzazione o meno della concentrazione, e non la concentrazione stessa che crea o rafforza la posizione dominante.

(112) Nel caso in oggetto questa assenza di nesso causale tra l'operazione e i suoi effetti sul mercato non è stata riscontrata. Non si è potuto stabilire se tutta la quota di mercato di Toys «R» Us passerà

[15] Decisione della Commissione 94/449/CE nel caso n. IV/M.308 — Kali & Salz/MdK/Treuhand, GU L 186 del 21.7.1994, pag. 38, punto 71 e decisione della Commissione 97/610/CEE nel caso n. IV/M.774 — Saint-Gobain/Wacker Chemie/NOM, GU L 247 del 10.9.1997, pag. 1, punto 247.

[16] Conclusioni dell'avvocato generale Tesauro del 6 febbraio 1997 nelle cause riunite C-68/94 e C-30/95, Francia/Commissione, punto 49 e seguenti.

a Blokker. Inoltre, non è solo l'incremento della quota di mercato, bensì anche il potenziale di Toys «R» Us all'interno del gruppo Blokker che determina il deterioramento della situazione concorrenziale. Non si può dire pertanto che la scomparsa delle attività di Toys «R» Us darebbe lo stesso risultato della concentrazione, cioè il deterioramento delle condizioni di concorrenza.

(113) Toys «R» Us non ha peraltro dimostrato che non vi era un acquirente meno anticoncorrenziale. L'affermazione della società, secondo la quale solo il gruppo Blokker soddisfa la sua esigenza di un partner con una sufficiente conoscenza del mercato olandese e con la necessaria infrastruttura, non è di per sé un argomento sufficiente per poter stabilire che non vi sono altri potenziali acquirenti. Al contrario, esso conferma piuttosto l'ipotesi che Toys «R» Us abbia scelto l'operatore più forte del mercato. Nella sua descrizione degli altri potenziali acquirenti, Toys «R» Us afferma di aver respinto quelli che non avevano un'esperienza specifica delle condizioni di mercato del Benelux o che erano potenziali concorrenti in altri Stati membri.

VIII. CONCLUSIONI GENERALI

(114) Per i motivi sopra esposti, la Commissione conclude che l'acquisizione delle attività di Toys «R» Us nei Paesi Bassi da parte di Blokker rafforza una posizione dominante tra i dettaglianti olandesi di giocattoli specializzati, al punto tale da ostacolare in modo significativo una concorrenza effettiva in detto paese.

IX. APPLICAZIONE DELL'ARTICOLO 8, PARAGRAFO 4, DEL REGOLAMENTO SULLE CONCENTRAZIONI

(115) L'articolo 8, paragrafo 4, stabilisce che, se l'operazione di concentrazione è già stata realizzata, la Commissione può ordinare, in una decisione adottata a norma del paragrafo 3 del medesimo articolo, la separazione delle imprese o degli elementi patrimoniali acquistati o incorporati, nonché ogni altra misura idonea a ripristinare una concorrenza effettiva.

(116) La Commissione prende atto di un accordo supplementare [. . .]. Nella comunicazione delle obiezioni la Commissione ha fatto riferimento a tale accordo e ha affermato che il ripristino di una concorrenza effettiva potesse essere ottenuto ordinando a Blokker di porre fine a tutti gli accordi che mettono in atto l'«accordo tramite lettera» del 24 dicembre 1996.

(117) Il 4 giugno 1997 Blokker e Toys «R» Us hanno presentato alla Commissione una serie di impegni con i quali hanno tentato di dissipare le preoccupazioni sollevate dal caso in oggetto sotto il profilo della concorrenza. Le parti hanno chiesto alla Commissione di adottare, alla luce di detti impegni, una decisione di approvazione ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni. Le misure in questione sono state successivamente chiarite e integrate per taluni aspetti.

(118) Occorre osservare che Blokker gestisce le attività di Toys «R» Us dal 3 febbraio 1997. L'operazione, pertanto, è pienamente operativa da tale data. [. . .].

(119) Per tali ragioni, la Commissione ritiene opportuno mantenere la decisione ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 3, del regolamento sulle concentrazioni e considera le proposte delle parti come una modalità di dismissione da esaminare nel quadro dell'articolo 8, paragrafo 4, piuttosto che a norma dell'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni.

(120) Gli impegni presentati da Blokker e da Toys «R» Us si possono riassumere nel modo seguente.

(121) Blokker s'impegna a cedere alla sua controllata Speelhoorn BV (di seguito «Speelhoorn»): i) tutti i diritti e gli obblighi di Blokker derivanti dall'accordo di «franchising»; ii) tutti i diritti e gli obblighi di Blokker derivanti dall'accordo di sovvenzione alla commercializzazione; e iii) tutti gli attivi patrimoniali acquisiti da Blokker nel quadro dell'accordo di acquisizione del patrimonio.

(122) Blokker s'impegna ad avviare, non appena possibile dopo la notifica della presente decisione, dei negoziati con terzi interessati per cedere almeno il 60 % delle azioni di Speelhoorn ad un'impresa indipendente, dotata di sufficiente autonomia economico-finanziaria, che non sia collegata né con Blokker né con Toys «R» Us, e che sia in grado di mantenere la Toys «R» Us (Paesi Bassi) sul mercato e di rispettare l'impegno sociale presentato da Blokker. La scelta di questa terza parte indipendente sarà subordinata all'approvazione ragionevole della Commissione.

(123) Blokker s'impegna a non conservare una partecipazione minoritaria in Speelhoorn che superi il 20 %. Blokker s'impegna a cedere a Toys «R» Us una partecipazione minoritaria equivalente alla propria. Blokker e Toys «R» Us avranno entrambe diritto ad un rappresentante al massimo nel consiglio d'amministrazione di Speelhoorn, che sarà

costituito da cinque membri. Inoltre, Blokker e Toys «R» Us non beneficeranno di diritti speciali al di là di quelli normalmente conferiti agli azionisti di minoranza. Blokker s'impegna a non interferire con l'esercizio da parte di Speelhoorn della libertà di stabilire in autonomia la propria politica commerciale.

(124) Prima del completamento della cessione di una quota maggioritaria di Speelhoorn a terzi, Blokker garantirà che i negozi di Speelhoorn e quelli di Toys «R» Us (Paesi Bassi) siano gestiti come imprese distinte ed alienabili con contabilità gestionale propria. Durante questo periodo, Blokker assicurerà la continuità dell'efficienza economico-finanziaria e del valore di mercato dei suddetti negozi e fornirà risorse finanziarie sufficienti a tal fine nel normale svolgimento degli affari.

(125) [. . .].

(126) [. . .].

(127) [. . .].

(128) Le parti hanno successivamente chiarito e integrato queste misure nel modo seguente: la terza sarà un'impresa indipendente, non collegata al gruppo Blokker, in grado di mantenere e sviluppare l'attività di Toys «R» Us come forza attiva e competitiva sul mercato. Blokker porrà fine alla sua presenza nel consiglio d'amministrazione di Speelhoorn dopo [. . .] anni successivi alla cessione di una quota maggioritaria a una terza parte. [. . .]. Blokker presenterà mensilmente alla Commissione una relazione scritta sull'evoluzione delle trattative (condotte da Blokker stessa o dalla banca) con terzi relativamente alla cessione di una partecipazione maggioritaria in Speelhoorn.

Valutazione e misure ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 4, del regolamento sulle concentrazioni

(129) La Commissione ritiene che il pacchetto complessivo di misure concordato dalle parti servirà a ripristinare le condizioni di una concorrenza effettiva sul mercato. Tale pacchetto può quindi essere accettato come un ordine di dismissione ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 4, in alternativa rispetto all'ordine di cessazione dell'accordo, come descritto nella comunicazione delle obiezioni.

(130) La Commissione riconosce che la cessione fino all'80 % del capitale azionario di Speelhoorn (un massimo del 20 % a Toys «R» Us e il resto a una terza parte indipendente) fornisce ad un'impresa indipendente l'opportunità di acquisire un interesse sostanziale nelle attività di Toys «R» Us e, se lo volesse, di acquisire l'intero capitale azionario di Speelhoorn immediatamente o dopo un certo periodo di tempo. Ai fini del ripristino di una concorrenza effettiva, la Commissione ritiene di fondamentale importanza il fatto che ad acquisire una quota maggioritaria sia un'impresa indipendente, non collegata al gruppo Blokker, in grado di mantenere e sviluppare le attività di Toys «R» Us come una forza attiva e competitiva sul mercato.

(131) Inoltre la Commissione deve poter valutare se la scelta di un determinato acquirente soddisfa i requisiti suesposti. Blokker deve pertanto ottenere l'approvazione della Commissione prima di concludere un accordo vincolante con terzi. La richiesta di approvazione deve essere corredata da elementi che dimostrino il soddisfacimento di detti requisiti da parte dell'impresa prescelta, affinché la Commissione possa procedere ad una valutazione. Se, entro due settimane dalla presentazione della richiesta, la Commissione non comunica formalmente il proprio disaccordo sulla scelta della terza parte ovvero non richiede ulteriori elementi di prova relativi al soddisfacimento dei suddetti requisiti da parte di tale impresa, la cessione del capitale azionario a quest'ultima può procedere.

(132) La Commissione riconosce inoltre che, date le particolari circostanze del caso in questione, soprattutto alla luce dell'andamento negativo delle attività di Toys «R» Us nei Paesi Bassi dopo la sua costituzione nel 1993, possano esistere delle difficoltà nel reperimento di terzi interessati ad acquisire la totalità delle attività di Toys «R» Us. Per tale ragione, secondo la Commissione, il fatto che Blokker continui a detenere una quota minoritaria del 20 %, oltre alla presenza attiva di Blokker nel consiglio d'amministrazione di Speelhoorn, può — almeno per un certo periodo di tempo — servire, da un lato, a dimostrare la fiducia di Blokker nella futura redditività dell'impresa, dall'altro lato, a garantire l'evoluzione di quest'ultima verso la redditività entro tale periodo. Tuttavia, viste le peculiarità del caso in oggetto, la Commissione ritiene che la presenza di Blokker nel consiglio d'amministrazione dovrebbe non solo essere ridotta, ma (dopo un certo periodo di tempo, in questo caso [. . .] anni successivi alla cessione delle azioni a terzi) eliminata completamente.

(133) Nel giungere a tale conclusione, la Commissione ha tenuto conto delle seguenti specificità del caso in questione. Il consiglio d'amministrazione di una piccola impresa al dettaglio come Speelhoorn sarà inevitabilmente composto da un numero ristretto di membri, che partecipano attivamente alla politica commerciale dell'impresa. Pur impegnandosi a non interferire con l'esercizio da parte di Speelhoorn della libertà di stabilire in autonomia la propria politica commerciale, Blokker, con la sua presenza nel consiglio d'amministrazione, avrà comunque accesso ad informazioni sulle decisioni

di carattere commerciale, che potrebbe utilizzare a proprio vantaggio sotto il profilo della concorrenza ed anche in relazione alla strategia concorrenziale delle attività di Toys «R» Us gestite da Speelhoorn. Occorre valutare tale evenienza soprattutto alla luce del fatto che per un periodo di tempo Blokker avrà gestito da sola le attività di Toys «R» Us e avrà una posizione dominante sul mercato, anche una volta completata la dismissione descritta nelle proposte. Ai fini del ripristino di una concorrenza effettiva sul mercato, la Commissione ritiene pertanto necessario che la presenza attiva di Blokker nel consiglio d'amministrazione sia soppressa non appena sarà stabilita la redditività dell'impresa. Ciò si può ottenere ordinando a Blokker di mettere fine alla sua presenza nel consiglio d'amministrazione [. . .] anni dopo la cessione di una quota maggioritaria di Speelhoorn a terzi.

(134) La presenza attiva di Blokker in Speelhoorn potrebbe terminare anche offrendo alla terza parte, se interessata, l'opportunità di acquisire la quota azionaria di Speelhoorn detenuta da Blokker. [. . .].

(135) La Commissione ritiene opportuno e necessario che Blokker le presenti ogni mese una relazione scritta sull'evoluzione delle trattative — condotte da Blokker stessa o dalla banca — con terzi relativamente alla cessione di una quota maggioritaria di Speelhoorn.

(136) La Commissione sottolinea che le parti sono libere, in qualunque fase del suddetto periodo, di porre fine agli accordi di cui all'accordo tramite lettera del 24 dicembre 1996 allo scopo di restituire a Toys «R» Us tutti i diritti, gli obblighi e gli attivi patrimoniali acquisiti da Blokker. Inoltre, Blokker non è tenuta a sciogliere eventuali accordi sull'occupazione,

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

Articolo 1

L'operazione con la quale Blokker Holding BV rileva le attività di Toys «R» Us Inc. nei Paesi Bassi è dichiarata incompatibile con il mercato comune e con il funzionamento dell'accordo SEE.

Articolo 2

Viene ordinato a Blokker Holding BV di:

a) cedere alla sua controllata Speelhoorn BV i seguenti attivi patrimoniali, diritti e obblighi: i) tutti i diritti e gli obblighi di Blokker derivanti dall'accordo di «franchising» del 3 febbraio 1997 fra Blokker e Toys «R» Us; ii) tutti i diritti e gli obblighi di Blokker derivanti dall'accordo di sovvenzione alla commercializzazione del 3 febbraio 1997 fra Blokker e Toys «R» Us; e iii) tutti gli attivi patrimoniali acquisiti da Blokker nel quadro dell'accordo di acquisizione del patrimonio del 3 febbraio 1997 fra Blokker e Toys «R» Us. Tale cessione deve essere effettuata non appena possibile dopo la notifica a Blokker della presente decisione e comunque non oltre la data in cui Blokker avrà stipulato con terzi una lettera d'intenti vincolante sulla vendita di una quota maggioritaria di Speelhoorn BV;

b) cedere almeno l'80 % del capitale azionario complessivo di Speelhoorn BV secondo le modalità seguenti: una quota non superiore al 20 % del capitale azionario complessivo di Speelhoorn BV è ceduta a Toys «R» Us; almeno il 60 % del capitale azionario complessivo di Speelhoorn BV è ceduto ad una terza parte, alla quale è offerta l'opportunità di acquisire la totalità del capitale azionario di Speelhoorn BV o almeno l'80 % detenuto da Blokker. Tale terza parte deve essere un'impresa indipendente, non collegata al gruppo Blokker, in grado di mantenere e sviluppare le attività di Speelhoorn BV come una forza attiva e competitiva fra i dettaglianti di giocattoli specializzati. Blokker può avere un rappresentante nel consiglio d'amministrazione di Speelhoorn BV a condizione che la terza parte ne abbia almeno tre e Toys «R» Us uno. Blokker può mantenere tale rappresentante nel consiglio d'amministrazione per non più di [. . .] anni dopo la cessione di una quota maggioritaria a terzi. [. . .];

c) nominare una banca di riconosciuta esperienza nel campo dell'alienazione di imprese, affinché operi per suo conto nella vendita di una quota maggioritaria di Speelhoorn BV, qualora non abbia stipulato una lettera d'intenti vincolante relativamente alla vendita di una quota maggioritaria di Speelhoorn BV entro [. . .];

d) presentare alla Commissione ogni mese una relazione scritta sull'evoluzione delle trattative — condotte da Blokker stessa o dalla banca — con una terza parte relativamente alla cessione di una quota maggioritaria di Speelhoorn BV;

e) ottenere l'approvazione della Commissione prima di stipulare una lettera d'intenti vincolante con la terza parte di cui sopra. La richiesta di approvazione deve essere corredata di elementi che dimostrino il soddisfacimento — da parte di tale terza parte — dei requisiti stabiliti al precedente punto b), in modo che la Commissione possa procedere ad una valutazione. Se, entro due settimane dalla presentazione della richiesta, la Commissione non comunica formalmente il proprio disaccordo sull'impresa prescelta come terza parte ovvero non richiede ulteriori elementi di

prova relativi al siddisfacimento dei requisiti di cui al punto b) da parte di tale impresa, la cessione del capitale azionario a quest'ultima può procedere.

Articolo 3

Qualora non stipuli una lettera d'intenti vincolante con terzi entro [. . .] secondo le modalità descritte nell'articolo 2, Blokker è tenuta a cedere a Toys «R» Us tutti i diritti, gli obblighi e gli attivi patrimoniali acquisiti ai sensi dell'accordo tramite lettera del 24 dicembre 1996 [. . .]. Blokker non è tenuta a recedere da eventuali accordi relativi all'occupazione.

Articolo 4

Destinataria della presente decisione è la

Blokker Holding BV,
Van der Madeweg 13
NL-1099 BS Amsterdam

Fatto a Bruxelles, il 26 giugno 1997.

Per la Commissione
Karel VAN MIERT
Membro della Commissione