C/2026/4335

6.8.2026

Sintesi della decisione della Commissione

dell'8 dicembre 2025

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

(Caso M.11753 – MARS / KELLANOVA)

[notificata con il numero C(2025)8385]

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

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(C/2026/4335)

L'8 dicembre 2025 la Commissione ha adottato una decisione in un caso di concentrazione a norma del regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio, del 20 gennaio 2004, relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese [1]*, in particolare dell'articolo 8, paragrafo 1, di detto regolamento. Una versione non riservata del testo integrale della decisione in lingua inglese è disponibile sul sito internet della direzione generale della Concorrenza, all'indirizzo: https://competition-cases.ec.europa.eu/search.*

1. **LE PARTI**

(1) Mars, Incorporated («Mars»), con sede a McLean, Stati Uniti, è un fornitore a conduzione familiare di dolciumi, prodotti alimentari, alimenti per animali da compagnia e servizi per la cura degli animali. Mars opera in tre settori principali: i) gli spuntini (snack); ii) l'alimentazione e la nutrizione; e iii) i prodotti per la cura degli animali domestici.

(2) Kellanova (ex Kellogg Company), con sede a Chicago (Stati Uniti), produce e commercializza principalmente spuntini e cibi pronti. Le attività di Kellanova si articolano in quattro settori: i) spuntini; ii) cereali pronti al consumo («RTEC»); iii) prodotti congelati; e iv) tagliatelle e altri tipi di pasta. Nello Spazio economico europeo («SEE»), Kellanova genera vendite solo nel settore degli «spuntini» (snack) e dei prodotti RTEC.

2. **L'OPERAZIONE**

(3) Il 16 maggio 2025 la Commissione ha ricevuto una notifica formale in conformità dell'articolo 4 del regolamento sulle concentrazioni. Con tale operazione Mars intende acquisire, ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del regolamento sulle concentrazioni, il controllo esclusivo dell'insieme di Kellanova mediante l'acquisto di quote/azioni («l'operazione»). Mars e Kellanova sono designate in appresso come le «parti». L'entità derivante dall'operazione è designata di seguito come «l'entità derivante dalla concentrazione».

(4) L'operazione ha una dimensione UE in quanto sono rispettate le soglie di fatturato di cui all'articolo 1, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni.

(5) Con decisione del 25 giugno 2025 la Commissione ha rilevato che l'operazione suscitava seri dubbi riguardo alla sua compatibilità con il mercato interno e ha avviato la fase II del procedimento di cui all'articolo 6, paragrafo 1, lettera c), del regolamento sulle concentrazioni.

(6) Il 18 novembre 2025 il progetto di decisione è stato sottoposto a consultazione con gli Stati membri in seno al comitato consultivo in materia di concentrazioni, che ha fornito un parere favorevole. Il consigliere-auditore ha dato parere favorevole sul procedimento nella relazione presentata il 27 novembre 2025.

[1] GU L 24 del 29.1.2004, pag. 1.

3. **NOTA DI SINTESI**

(7) L'indagine di mercato della fase II ha concluso che la l'operazione non ostacolerà in modo significativo una concorrenza effettiva nel mercato interno o in una parte sostanziale di esso.

(8) L'operazione è pertanto dichiarata compatibile con il mercato interno e con l'accordo SEE e, di conseguenza, l'8 dicembre 2025 è stata adottata una decisione di autorizzazione ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 1, del regolamento sulle concentrazioni e dell'articolo 57 dell'accordo SEE.

4. **RELAZIONE**

4.1. **Mercati del prodotto rilevanti**

(9) Le attività delle parti comprendono un'ampia gamma di categorie di prodotti, con molteplici marchi e prodotti in diversi segmenti precedentemente valutati dalla Commissione, quali prodotti di cioccolato, gomme masticanti e alimenti per animali da compagnia per Mars, e cereali e spuntini salati (snack) per Kellanova.

(10) In termini di mercati e segmenti del prodotto rilevanti, l'offerta delle parti può essere segmentata i) sulla base del canale di vendita, ii) per tipo di prodotti e iii) tra prodotti a marca commerciale e prodotti di marca.

(11) A seguito dei risultati dell'indagine di mercato, la Commissione ha ritenuto che l'esatta definizione del mercato potesse essere lasciata aperta, in quanto l'operazione non avrebbe ostacolato in modo significativo la concorrenza effettiva, indipendentemente dalle possibili definizioni del mercato. Ai fini dell'analisi sotto il profilo della concorrenza, la Commissione ha valutato i seguenti mercati rilevanti del prodotto:

1) il mercato del canale moderno della vendita al dettaglio per ciascuno dei prodotti di seguito menzionati;

2) il mercato della produzione e della fornitura di prodotti di cioccolato in relazione ai seguenti segmenti: i) barrette di cioccolato, ii) tavolette di cioccolato, iii) cioccolatini, iv) merendine al cioccolato (dette anche sacchetti o bustine di cioccolato), v) specialità al cioccolato e vi) articoli stagionali di cioccolato;

3) il mercato degli spuntini salati in generale e in particolare delle patatine confezionate in tubo;

4) il mercato dei prodotti RTEC in relazione ai seguenti segmenti: i) prodotti RTEC esclusi i muesli, ii) muesli, iii) prodotti RTEC nella categoria «salute», iv) prodotti RTEC per bambini e v) prodotti RTEC per adulti/famiglie;

5) il mercato delle gomme masticanti in generale;

6) i mercati delle salse calde e fredde;

7) i mercati del riso pronto per essere riscaldato e del riso secco;

8) il mercato degli alimenti per gatti e cani, con sottosegmenti per gli alimenti secchi, alimenti umidi e snack;

9) il mercato degli snack in barrette ulteriormente segmentati in: a) barrette ai cereali, b) barrette alla frutta e alla frutta a guscio e iii) barrette proteiche ed energetiche;

10) i mercati dei prodotti a marca commerciale e dei prodotti di marca a livello di commercio all'ingrosso per i prodotti in questione nel caso di specie.

4.2. **Mercati geografici rilevanti**

(12) L'indagine di mercato della Commissione ha confermato che non vi sono fattori che non consentano di discostarsi dalla prassi decisionale della Commissione che definisce i mercati rilevanti come mercati di portata nazionale. Ai fini dell'analisi sotto il profilo della concorrenza, la Commissione ha valutato i mercati rilevanti del prodotto a livello nazionale.

4.3. **Valutazione sotto il profilo della concorrenza**

4.3.1. *Introduzione*

(13) L'operazione ha dato origine a sovrapposizioni orizzontali e a relazioni di conglomerato tra le attività delle parti. L'operazione non ha dato origine a relazioni verticali.

4.3.2. *Effetti orizzontali non coordinati*

(14) Le attività delle parti hanno dato luogo a mercati interessati orizzontalmente per quanto riguarda i) le barrette ai cereali, esclusi i prodotti a marca commerciale, in Irlanda; e ii) le barrette di frutta e frutta a guscio, esclusi i prodotti a marca commerciale in Spagna.

(15) L'indagine di mercato della Commissione ha confermato che l'operazione non ostacola in modo significativo la concorrenza effettiva nel SEE, o in una parte sostanziale di esso, a causa di effetti orizzontali non coordinati in relazione ai mercati e ai segmenti interessati orizzontalmente. Ciò è dovuto principalmente al fatto che le quote di mercato combinate delle parti sono relativamente moderate (inferiori al 30 %), le parti non sono in stretta concorrenza, un numero sufficiente di fornitori alternativi all'entità derivante dalla concentrazione sussiste dopo l'operazione e nessun cliente o concorrente ha espresso preoccupazioni fondate, ma, al contrario, essi hanno ritenuto che gli effetti dell'operazione fossero neutri.

4.3.3. *Effetti di conglomerato*

(16) L'indagine di mercato della Commissione si è concentrata sulla questione di capire se l'operazione potesse aumentare in modo significativo il potere contrattuale dell'entità risultante dalla concentrazione nei confronti dei dettaglianti, in modo tale da costituire un ostacolo significativo a una concorrenza effettiva, in considerazione i) del potere di mercato delle parti nelle singole categorie di prodotti, ii) della capacità dell'entità derivante dalla concentrazione di collegare le negoziazioni tra le categorie di prodotti e iii) della misura in cui l'entità derivante dalla concentrazione può tradurre il potere di mercato nelle singole categorie in potere contrattuale nell'intero suo portafoglio di prodotti sulla base di negoziazioni collegate.

(17) L'indagine di mercato della Commissione ha confermato che l'operazione non ostacola in modo significativo la concorrenza effettiva nel SEE, o in una parte sostanziale di esso, a causa di effetti conglomerati.

(18) In primo luogo, l'indagine della fase II della Commissione ha fornito ulteriori indicazioni del fatto che Mars e Kellanova, detengono un potere di mercato ciascuna in varie singole categorie di prodotti in 10 paesi del SEE. Tuttavia, ai fini della decisione, non è stato necessario pronunciarsi sulla questione del potere di mercato in quanto, indipendentemente dal fatto che le parti avessero o meno un potere di mercato in singole categorie di prodotti, la Commissione ha constatato che l'operazione non avrebbe aumentato in modo significativo il potere contrattuale dell'entità derivante dalla concentrazione dopo l'operazione.

(19) In secondo luogo, l'indagine della fase II della Commissione ha confermato che Mars ha la capacità (e l'entità risultante dalla concentrazione continuerà ad averla) di collegare le negoziazioni tra le categorie di prodotti. L'indagine ha concluso che in passato Mars ha effettivamente fatto leva sul suo portafoglio per ottenere termini e condizioni migliori, anche quando le negoziazioni erano state avviate prodotto per prodotto. Ciò detto, l'indagine della fase II della Commissione ha dimostrato che anche alcuni dettaglianti collegano l'esito delle loro negoziazioni con Mars in tutte le categorie di prodotti e/o sono talvolta in grado di resistere a Mars durante le negoziazioni.

(20) In terzo luogo, per comprendere in che misura l'entità risultante dalla concentrazione potrebbe tradurre il potere di mercato nelle singole categorie in potere contrattuale per l'intero portafoglio di prodotti sulla base di negoziazioni collegate, la Commissione ha esaminato diversi parametri per valutare il probabile impatto sui dettaglianti in caso di indisponibilità del portafoglio dell'entità risultante dalla concentrazione. Più specificamente, la Commissione ha esaminato i) se i consumatori effettuano acquisti con un fornitore unico (one-stop shopping), ii) in che misura i consumatori di Mars e Kellanova si sovrappongono, iii) le caratteristiche dei prodotti di Kellanova da aggiungere al portafoglio di Mars, iv) il livello di fedeltà che i consumatori dimostrano nei confronti dei marchi delle parti, ossia se è probabile che i consumatori passino a un altro dettagliante se i prodotti delle parti non sono disponibili presso il loro supermercato primario e v) se, in caso di passaggio a un altro dettagliante, è probabile che i consumatori portino con sé l'intero carrello degli acquisti (o una parte significativa di esso).

(21) Sebbene l'indagine della fase II della Commissione abbia confermato la pratica dell'acquisto presso un fornitore unico (ossia che i consumatori concentrano la maggior parte dei loro acquisti settimanali in un unico supermercato), nonché l'esistenza di una percentuale significativa di consumatori che acquistano regolarmente almeno un prodotto da Mars e Kellanova, gli altri elementi oggetto dell'indagine della Commissione non hanno dimostrato la probabilità che l'operazione aumenti in modo significativo il potere contrattuale dell'entità risultante dalla concentrazione nei confronti dei dettaglianti in modo tale da ostacolare in modo significativo una concorrenza effettiva.

(22) In primo luogo, per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti di Kellanova da aggiungere al portafoglio di Mars, l'indagine della fase II della Commissione ha dimostrato che i pringle i) sono di solito acquistati sporadicamente e d'impulso, ii) sono disponibili attraverso vari canali di vendita e iii) devono far fronte alla concorrenza dei marchi privati e degli operatori attivi nel più ampio mercato delle patatine e degli snack salati. Per quanto riguarda Kellogg (e i suoi vari sottomarchi), la Commissione osserva che i) le vendite di cereali in generale sono in calo, ii) Kellogg ha avuto un calo delle vendite rispetto a marchi privati alternativi, e iii) i consumatori acquistano cereali solo raramente. Inoltre, sia i pringle che i prodotti Kellogg hanno una lunga durata di conservazione, ossia non devono essere acquistati su base settimanale. In considerazione di queste caratteristiche, è improbabile che i pringle di Kellanova e quelli di Kellogg conferiscano all'entità risultante dalla concentrazione un potere di contrattazione superiore.

(23) In secondo luogo, se alcuni degli elementi di prova disponibili indicano che i consumatori sono fedeli ai marchi delle parti (o ad alcuni di essi) al punto che passerebbero a un altro dettagliante se questi non fossero disponibili presso il loro supermercato primario (anziché passare a un prodotto alternativo), l'indagine della fase II della Commissione ha stabilito che, nel complesso, gli elementi di prova disponibili non dimostrano che una parte significativa di consumatori passerebbe probabilmente a un altro dettagliante se i prodotti delle parti non fossero disponibili presso il loro supermercato primario. Inoltre, la Commissione riscontra ancora meno elementi di prova che dimostrino che vi sia una parte significativa di consumatori che cambierebbe fornitore solo se mancassero sia i prodotti di Mars che quelli di Kellanova, ma non lo farebbe se mancassero solo i prodotti di una delle parti. Inoltre, i documenti interni delle parti mostrano che in passato, in occasioni in cui i prodotti delle parti non erano disponibili presso un particolare dettagliante, sia le parti stesse che i dettaglianti hanno subito un calo delle vendite.

(24) In terzo luogo, la Commissione non ha trovato prove che dimostrino l'esistenza di un «effetto carrello degli acquisti», ossia del fatto che i consumatori passerebbero a un altro dettagliante per l'intero carrello degli acquisti (o una parte significativa di esso), qualora i prodotti dell'entità risultante dalla concentrazione non fossero disponibili nel loro supermercato primario. Gli elementi di prova non hanno pertanto dimostrato che è probabile che i dettaglianti subiscano perdite significativamente più elevate rispetto alle parti in caso di indisponibilità dei prodotti delle parti nei loro negozi.

5. **CONCLUSIONI**

(25) Per i motivi sin qui esposti, la decisione conclude che l'operazione non ostacolerà in modo significativo una concorrenza effettiva nel mercato interno o in una parte sostanziale di esso.

(26) Di conseguenza, la concentrazione va dichiarata compatibile con il mercato interno e con il funzionamento dell'accordo SEE, ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 2, e dell'articolo 8, paragrafo 1, del regolamento sulle concentrazioni e dell'articolo 57 dell'accordo SEE.