

II

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

COMMISSIONE

DECISIONE DELLA COMMISSIONE

del 21 giugno 1994

che dichiara la compatibilità con il mercato comune e con l'accordo SEE di un'operazione di concentrazione

IV/M.430 — Procter & Gamble/VP Schickedanz (II)

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

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(94/893/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⁾, in particolare l'articolo 8, paragrafo 2,

visto l'accordo SEE, in particolare l'articolo 57, paragrafo 1,

vista la decisione della Commissione del 17 febbraio 1994 di avviare il procedimento nel presente caso,

dopo aver dato alle imprese interessate la possibilità di esprimere le loro osservazioni sulle obiezioni mosse dalla Commissione,

sentito il comitato consultivo in materia di concentrazioni,

considerando quanto segue:

(1) Il 17 gennaio 1994 la Procter & Gamble GmbH (P&G) ha notificato alla Commissione un progetto di concentrazione con la quale essa intende acquisire la totalità dell'impresa Vereinigte Papierwerke

Schickedanz AG (VPS). Tale notifica fa seguito al ritiro, in data 17 gennaio 1994, dell'originaria notificazione presentata il 9 dicembre 1993.

La seconda notifica riguarda un'operazione modificata in quanto comprende un'offerta di cessione di una parte delle attività di VPS nei prodotti di protezione igienica femminile (vedi considerando 8).

(2) Dopo aver esaminato la notifica la Commissione ha concluso che l'operazione di concentrazione notificata rientra nel campo di applicazione del regolamento (CEE) n. 4064/89.

Il 17 febbraio 1994 la Commissione ha deciso di avviare un procedimento in applicazione dell'articolo 6, paragrafo 1, lettera c) del citato regolamento.

I. LE PARTI

(3) La P&G è una società controllata al 100% dalla società «The Procter & Gamble Company», che opera nei seguenti settori: prodotti di consumo per il lavaggio, la pulizia, la salute e la bellezza, prodotti di carta inclusi i prodotti di protezione igienica (eccetto i tamponi) e alimentazione e bevande.

(4) La VPS è una società controllata al 100% dalla Gustav und Grete Schickedanz Holding KG (GGS), società di persone di diritto tedesco. VPS produce carta per uso domestico e prodotti di protezione igienica.

⁽¹⁾ GU n. L 395 del 30. 12. 1989, pag. 1 (versione rettificata); GU n. L 257 del 21. 9. 1990, pag. 13).

II. L'OPERAZIONE

- (5) La P&G acquisirà l'intero capitale di VPS, insieme a quello delle altre controllate di GGS che operano in attività connesse. In base alle condizioni dell'accordo di cessione di quote tra P&G e GGS e dell'accordo separato tra GGS, VPS e P&G, VPS scinderà dalle altre attività il settore dei pannolini per neonati che confluirà in una società distinta prima che sia completata l'operazione di concentrazione. Gli accordi prevedono che P&G acquisisca le quote di VPS e, immediatamente dopo il perfezionamento dell'operazione, trasferisca le quote della società distinta, che detiene le attività nel settore dell'igiene per neonati di VPS, ad un terzo, e cioè ad un amministratore fiduciario designato da P&G il 22 dicembre 1993.
- (6) Questo terzo dovrà trovare gli acquirenti finali entro un periodo iniziale di [...] ⁽¹⁾ mesi dopo la fine dell'operazione, prorogabile se necessario di altri [...] mesi a determinate condizioni.
- (7) L'impegno di non acquisire il controllo del settore dei pannolini per bebè di VPS costituisce parte integrante della notificazione e per questo motivo, nonostante le obiezioni che la Commissione formulerebbe per acquisizioni di questo tipo, la presente decisione non riguarda tale mercato.
- (8) Inoltre, quanto alle preoccupazioni circa i possibili effetti dell'operazione di concentrazione notificata relativa ai prodotti per l'igiene femminile, P&G ha incluso nella sua notifica un impegno, offerto unilateralmente alla Commissione e corredato di un accordo addizionale tra le parti, a non acquisire il controllo del «settore non Camelia» (cioè degli attivi materiali e immateriali relativi ad altre tre marche di VPS — Blümia, Femina e Tampona — e i prodotti di VPS destinati ad essere venduti con il marchio del rivenditore) delle attività di VPS nei prodotti di protezione igienica femminile. Successivamente, alla luce delle obiezioni formulate dalla Commissione, P&G ha apportato sostanziali cambiamenti sia all'elenco delle marche da cedere sia ai termini della cessione (vedi parte VI della presente decisione). In particolare, al posto dei prodotti per l'igiene femminile di VPS non venduti con la marca Camelia essa si è impegnata a cedere quelli della marca Camelia.

III. LA CONCENTRAZIONE

- (9) P&G otterrà il controllo esclusivo di VPS (ad eccezione del settore dei pannolini). L'operazione costituisce quindi una concentrazione ai sensi dell'articolo 3 del regolamento (CEE) n. 4064/89.

⁽¹⁾ [...]: «omissis» in conformità dell'articolo 17, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89, sulla non divulgazione del segreto d'affari.

IV. DIMENSIONE COMUNITARIA

- (10) L'operazione notificata ha dimensione comunitaria in quanto il fatturato totale realizzato a livello mondiale dalle imprese interessate (P&G 23 626 Mio di ECU e VPS 681 Mio di ECU nel 1992/1993 rispettivamente) è superiore a 5 Mrd di ECU; il fatturato aggregato a livello comunitario di entrambe le imprese interessate (P&G [...] Mio di ECU e VPS [...] Mio di ECU) è superiore a 250 Mio di ECU; infine le parti non realizzano più di due terzi del loro fatturato comunitario all'interno di un solo e medesimo Stato membro.

V. COMPATIBILITÀ CON IL MERCATO COMUNE

- (11) La concentrazione riguarda i seguenti prodotti fabbricati da VPS: prodotti di carta per l'igiene domestica, prodotti per l'igiene femminile (protezione mestruale), prodotti per l'incontinenza degli adulti, prodotti di cotone e taluni prodotti di cura e igiene del corpo (cosmetici).
- (12) La procedura è stata avviata riguardo agli assorbenti igienici.

Prodotti di carta per l'igiene domestica

- (13) P&G non opera in Europa sul mercato di questi prodotti che comprendono, tra gli altri, carta igienica, fazzoletti di carta, salviette per il viso e carta asciugatutto da cucina. Le vendite di questi prodotti rappresentano il [...] ⁽²⁾ delle vendite totali di VPS (circa [...] ⁽³⁾). P&G ha dichiarato che la finalità strategica della concentrazione proposta è l'ingresso sul «mercato della carta per l'igiene domestica» europeo. Si ritiene che questo abbia una dimensione pari all'insieme dei mercati dei pannolini e dei prodotti di protezione mestruale (circa 5 Mrd di ECU). P&G è già leader di mercato del settore negli Stati Uniti e in Canada e spera di affermare in Europa la sua superiore competenza tecnologica e produttiva attraverso questa operazione. Le quote complessive di mercato di VPS sono modeste ([...] ⁽⁴⁾ nella Comunità e [...] ⁽⁵⁾ in Germania in volume; dati in valore non disponibili). Quanto ai singoli prodotti, le sue quote di mercato nell'Unione europea vanno dallo [...] ⁽⁶⁾ (carta da cucina) al [...] ⁽⁷⁾ (fazzoletti); in Germania VPS avrà il [...] ⁽⁸⁾ nei fazzoletti di carta e il [...] ⁽⁹⁾ nella carta igienica. Scott e

⁽²⁾ Tra il 40 ed il 45 %.

⁽³⁾ Tra 250 e 300 milioni di ECU.

⁽⁴⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

⁽⁵⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽⁶⁾ Inferiore all'1 %.

⁽⁷⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽⁸⁾ Tra il 35 ed il 40 %.

⁽⁹⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

JA/Mont sono i fornitori leader e i marchi dei rivenditori svolgono un ruolo importante su un mercato che si prevede in crescita nei prossimi anni.

In mancanza di una sovrapposizione in questo settore tra P&G e VPS e viste le modeste quote di mercato di VPS, l'operazione non suscita preoccupazioni sotto il profilo della concorrenza in questi prodotti.

Prodotti per l'incontinenza degli adulti

Mercato del prodotto

- (14) I prodotti di protezione per l'incontinenza degli adulti comprendono mutande igieniche portassorbenti, protezione e assorbenti, pannolini e indumenti intimi. I diversi prodotti sono usati per gradi diversi di incontinenza urinaria e anale. I prodotti per l'incontinenza degli adulti sono simili ai pannolini per bambini e agli assorbenti igienici esterni, ma i fornitori e i compratori non li considerano sostituibili perché assolvono funzioni completamente distinte. La capacità assorbente dei prodotti per incontinenza varia da 150 ml di urina per l'incontinenza leggera a 800-1 000 ml per incontinenza abbondante, mentre i prodotti di protezione femminile sono fatti per assorbire tra 5 e 20 ml di liquido e il pannolino per neonati più assorbente è fatto per assorbire circa 160-190 ml di urina.
- (15) I prodotti per l'incontinenza degli adulti si differenziano dai pannolini e dai prodotti di protezione mestruale non solo per dimensione e concezione del prodotto, ma anche per materia prima e in una certa misura per tecnologia. La tecnologia del superassorbimento è diversa per i prodotti dell'incontinenza, i pannolini e gli assorbenti igienici, dovendo soddisfare bisogni di assorbimento diversi in ciascun caso. È vero che le macchine per assorbenti o pannolini potrebbero in teoria essere adattate per produrre pannolini o mutande igieniche ma, come hanno confermato altri fornitori, ciò non sembra commercialmente conveniente. P&G è d'accordo che, pur esistendo un certo grado di sostituibilità sul lato dell'offerta, i prodotti per l'incontinenza degli adulti costituiscono un mercato distinto.
- (16) Quanto al mercato geografico, le indagini della Commissione hanno dato risultati contraddittori. VPS fabbrica prodotti per l'incontinenza in Germania e li vende nel Benelux, in Francia, Italia, Spagna, Germania, Austria e Svizzera (principalmente con la marca Certina). P&G produce e vende prodotti con la marca Attends in taluni paesi dell'Europa occidentale e Lindor o Linidor in Italia, Spagna e Portogallo.
- (17) Analogamente gli altri grandi fornitori in Europa come Mölnlycke («Tena») e Hartmann («Molicare») vendono i loro prodotti nella maggior parte dei paesi SEE. A quanto pare essi competono per la stessa gamma di prodotti con marche a diffusione europea, tendenza che potrebbe essere ulteriormente rafforzata dalla proposta di normativa comunitaria di armonizzazione delle norme tecniche relative ai dispositivi medici, compresi i prodotti per l'incontinenza degli adulti. Ciò potrebbe far pensare ad un mercato dell'Europa occidentale.
- (18) Indicazioni contrarie, che suggeriscono mercati nazionali, possono tuttavia essere tratte dalla specificità dei canali di offerta e distribuzione che chiaramente distinguono questi prodotti da tutti gli altri prodotti igienici. I pannolini per adulti sono sostanzialmente considerati un articolo sanitario. I prodotti sono distribuiti da ospedali, farmacie e fornitori istituzionali anche se alcuni venditori (ad esempio Mölnlycke) cercano effettivamente di distribuirli attraverso negozi al dettaglio e rivendite di generi vari. Nel Regno Unito, ad esempio, circa l'80 % degli acquisti è effettuato dal servizio sanitario nazionale attraverso sei gruppi di acquisto regionali. In Germania i distributori di prodotti farmaceutici tendono ad acquistare da fornitori tedeschi.
- (19) Tuttavia la definizione del mercato geografico dei prodotti per l'incontinenza degli adulti può essere lasciata aperta, dato che anche se esistesse un mercato nazionale, per esempio in Germania, l'analisi della concorrenza non porterebbe alla conclusione che la concentrazione è incompatibile con il mercato comune.
- (20) Secondo la notifica, la nuova entità avrà una quota di mercato [...] ⁽¹⁾ nell'Europa occidentale ovvero nella Comunità (nel presente paragrafo sono indicati i dati in volume quando non sono disponibili dati in valore). Mölnlycke è il maggior fornitore con più del [...] ⁽²⁾ delle vendite dell'Europa occidentale mentre Hartmann ne ha il [...] ⁽³⁾. In Germania P&G rappresenterebbe il [...] ⁽⁴⁾ del volume del mercato e avrebbe una quota in valore del [...] ⁽⁵⁾. La quota di VPS in volume e in valore sarebbe pari a circa il [...] ⁽⁶⁾. Ciò corrisponderebbe ad una quota di mercato combinata in Germania del [...] ⁽⁷⁾ in valore. Mölnlycke detiene il [...] ⁽⁸⁾ del mercato tedesco (in volume) e Hartmann il [...] ⁽⁹⁾ (sempre in volume).
- (21) Data questa struttura di mercato e il fatto che il leader di mercato in Europa è Mölnlycke e non P&G, la Commissione ritiene che la concentra-

⁽¹⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽²⁾ Tra il 35 ed il 40 %.

⁽³⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽⁴⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽⁵⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽⁶⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽⁷⁾ Tra il 30 ed il 35 %.

⁽⁸⁾ Tra il 30 ed il 35 %.

⁽⁹⁾ Tra il 20 ed il 25 %.

zione non darà luogo alla creazione di una posizione dominante nel mercato tedesco dei prodotti per l'incontinenza degli adulti.

Prodotti di cotone e cosmetici

- (22) P&G non vende prodotti di cotone (come dischetti d'ovatta, batuffoli di cotone e il cosiddetto cotone idrofilo) in Europa e quindi non ha quote di mercato che possano aggiungersi a quelle di VPS. VPS produce la marca leader di dischetti di cotone Demak'up che ha una quota di mercato del [...] ⁽¹⁾ nei sette Stati membri in cui è venduta. VPS valuta al [...] ⁽²⁾ la sua quota di mercato comunitario di tutti i prodotti di cotone. La Commissione ritiene che in mancanza di indicazioni contrarie, il semplice fatto che queste quote di mercato siano acquisite da P&G non giustifichi preoccupazioni sotto il profilo della concorrenza.
- (23) I prodotti cosmetici per il corpo comprendono tantissime linee di prodotti (prodotti per la cura di corpo/pelle/capelli, igiene orale, profumi, ecc.); VPS ne produce soltanto una gamma limitata, vendendone la maggior parte in Germania con una quota di mercato stimata tra il [...] ⁽³⁾. Le quote di mercato di P&G sono inferiori al 10% nella Comunità e al [...] ⁽⁴⁾ nei singoli Stati membri. Per entrambi i cosmetici rappresentano un settore di minore importanza. Inoltre, ogni anno nell'Europa occidentale sono lanciati molti nuovi prodotti che seguono abitudini di consumo volubili. Il mercato sembra essere altamente concorrenziale. La concentrazione quindi non suscita seri dubbi quanto alla compatibilità con il mercato comune in questo settore.

Pannolini per bambini

- (24) Come indicato al paragrafo 5, P&G cederebbe le attività di VPS nei pannolini contemporaneamente al perfezionamento dell'acquisizione.
- (25) Secondo i calcoli effettuati dalle parti, P&G ha una quota di mercato in volume nella Comunità del [...] ⁽⁵⁾ (non si conoscono le quote in valore), escludendo le attività relative ai pannolini di Finaf, che dovrebbero essere cedute nel quadro del caso P&G/Finaf, mentre VPS ha una quota del [...] ⁽⁶⁾. Pur trattandosi di un incremento piuttosto modesto, la Commissione ha già fatto chiaramente capire nel caso P&G/Finaf che P&G non dovrebbe aumentare la sua quota di mercato in questo settore.

- (26) Considerate le quote di mercato, le risorse finanziarie, le tecnologie avanzate e la forte posizione di P&G in relazione ai distributori, la Commissione ritiene che, senza l'impegno di P&G, contenuto nella notifica, a non acquisire il controllo nel settore dei pannolini, essa si troverebbe in una posizione dominante sul mercato dei pannolini stessi anche nell'ipotesi che questo si estenda all'insieme dell'Europa occidentale. La Commissione ammette tuttavia che la cessione proposta risponderà alle sue preoccupazioni in quest'area.

Prodotti per l'igiene femminile

A. Mercato del prodotto di cui trattasi

- (27) I prodotti per la protezione femminile comprendono i salvaslip, i tamponi e gli assorbenti igienici. VPS produce tutti e tre i tipi, mentre P&G produce soltanto assorbenti e salvaslip, non tamponi. I salvaslip e gli assorbenti igienici sono prodotti di protezione esterna costituiti da un assorbente adesivo da applicare alle mutandine, mentre il tampone è inserito internamente. Complessivamente questi prodotti sono anche noti come prodotti di protezione mestruale.
- (28) P&G ha sostenuto nella notifica che tutti e tre i prodotti per l'igiene femminile costituiscono un unico mercato. Riguardo ai tamponi e agli assorbenti igienici ha affermato che i due prodotti si prestano allo stesso uso; che le donne li alternano con facilità, specialmente in risposta a prodotti nuovi; e che i produttori di assorbenti fanno un'aspra concorrenza ai produttori di tamponi. La Commissione, invece, considera che i salvaslip, i tamponi e gli assorbenti igienici costituiscano mercati del prodotto distinti.
- (29) I salvaslip sono per lo più utilizzati come protezione per le secrezioni vaginali intermestruali, cioè fuori del periodo mestruale. Sono anche utilizzati durante le mestruazioni, da soli per sicurezza immediatamente prima e dopo il periodo, durante i cosiddetti «giorni più leggeri» (di solito gli ultimi due quando il flusso mestruale è molto ridotto), oppure insieme ad un tampone durante le mestruazioni. Non si prestano ad essere usati da soli come principale metodo di protezione mestruale. Questo tipo di uso trova conferma nella limitata capacità assorbente che è pari a circa un quarto di quella di un assorbente igienico. Inoltre la commercializzazione dei salvaslip è mirata più a soddisfare un bisogno di «freschezza femminile» che di protezione.
- (30) Sotto il profilo dell'offerta va osservato che, mentre teoricamente può esservi una certa sostituibilità tra la produzione di salvaslip e quella di assorbenti, per analogie di tecnologia e di materiali utilizzati, in pratica la sostituibilità è estremamente limitata. Tutti i fornitori salvo P&G hanno affermato che le

⁽¹⁾ Tra il 35 ed il 40%.

⁽²⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽³⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽⁴⁾ Tra il 15 ed il 20%.

⁽⁵⁾ Tra il 45 ed il 50%.

⁽⁶⁾ Tra l'1 ed il 5%.

profonde modifiche delle attrezzature necessarie per modificare il prodotto fabbricato con le macchine speciali utilizzate dai principali produttori rende tale riconversione antieconomica. Anche se ci fosse una limitata sostituibilità dell'offerta, sarebbe difficile che un'impresa non produttrice di assorbenti converta una maggiore capacità in quota di mercato, dati gli ostacoli non tecnici all'ingresso sul mercato degli assorbenti che sono descritti oltre nella presente decisione.

- (31) Per i motivi sopra indicati la Commissione non ritiene che i salvaslip siano sostituibili ai tamponi o agli assorbenti come metodo principale di protezione mestruale.
- (32) Gli assorbenti igienici sono concepiti per le mestruazioni (anche se possono avere un uso marginale per un'incontinenza leggera). Essi consistono in uno strato di assorbente inserito in un involucro costituito da una parte inferiore impermeabile e una superiore permeabile. Partendo da questo modello di base i produttori hanno sviluppato numerosissime varianti per differenziare il loro prodotto:
- un tessuto filtrante con il lato superiore sempre asciutto;
 - con o senza ali per tenere a posto l'assorbente e proteggere la mutandina;
 - sagomato (ad esempio a forma di farfalla) o diritto;
 - piatto o anatomico per aderire al corpo;
 - confezione — ripiegato e impacchettato singolarmente oppure imballato piatto e non impacchettato;
 - una striscia di protezione centrale per allontanare l'umidità dal centro dell'assorbente e migliorare il rendimento;
 - spessore.

La novità più importante di questi ultimi anni è stata forse il lancio di nuovi assorbenti ultrasottili ad elevato assorbimento come «Always Ultra» di P&G e «Silhouettes» di Johnson & Johnson (J&J).

- (33) I tamponi sono usati esclusivamente per le mestruazioni. Sono composti di una massa lanosa cardata di fibre in fiocco compresse nel tampone. I tamponi sono assorbenti interni e vengono inseriti manualmente (tamponi digitali) o mediante un applicatore di plastica o di cartone (tamponi con applicatore).

- (34) I tamponi e gli assorbenti sono venduti in un'ampia gamma di capacità di assorbimento per rispondere alla variazione del flusso mestruale da donna a donna e da un giorno all'altro del ciclo.

- (35) In Germania circa un terzo delle donne usa soltanto tamponi, un terzo soltanto assorbenti e un terzo entrambi i prodotti. Nella presente decisione questi gruppi sono indicati come monoutilizzatrici (di soli tamponi), monoutilizzatrici (di soli assorbenti) e biutilizzatrici (di entrambi i prodotti). Le proporzioni esatte dei gruppi dipendono dalla fonte: lo studio di Link fornito da P&G indica proporzioni di 34:22:34, mentre le cifre tratte dallo studio di GfK (Gesellschaft für Konsummarkt- und Absatzforschung) anch'esso fornito da P&G danno 28:35:33. Studi realizzati per altri Stati membri indicano proporzioni ancora diverse.

- (36) Tra le biutilizzatrici, alcune sono favorevoli all'uso combinato di tampone e assorbente mentre altre preferiscono l'uso separato. Il fatto che una donna compri entrambi i prodotti ma li utilizzi ciascuno in un momento diverso non significa che essa sia indifferente al metodo da usare. L'uso di entrambi i prodotti si basa sulle diverse caratteristiche dei due prodotti, che appaiono differenziati e non sostituibili agli occhi della consumatrice per un uso particolare.

- (37) I metodi interno ed esterno soddisfano entrambi il bisogno primario di protezione mestruale in senso lato, ma sembra che le donne li usino con diverse finalità e sviluppino abitudini d'uso improntate a forti preferenze personali. L'analisi della Commissione ha dimostrato che ciò è vero non soltanto per le monoutilizzatrici ma anche per le biutilizzatrici. Uno studio delle biutilizzatrici preparato per Mölnlycke in Germania ha dimostrato che le biutilizzatrici avevano abitudini specifiche a seconda della situazione. Anche se il campione dello studio è piccolo, è sufficiente a provare l'esistenza di queste preferenze, pur riconoscendo che per quantificare con maggiore attendibilità tali atteggiamenti occorrerebbe un campione più vasto.

Attività	% di biutilizzatrici che usano solo assorbenti	% di biutilizzatrici che usano solo tamponi
sport	7 %	66 %
nuoto	—	95 %
rapporti sociali	10 %	51 %
in ufficio	21 %	41 %
a casa	46 %	26 %

Fonte: studio sulle biutilizzatrici in Germania preparato da Infratest Burke — marzo 1994.

Come si può constatare, non tutte le donne intervistate hanno scelto lo stesso metodo per una particolare situazione, ma ciò che va sottolineato è che proporzioni così elevate di donne avessero una preferenza abituale per l'uno o l'altro metodo in ciascuna situazione. Che il metodo preferito non sia lo stesso sottolinea la caratterizzazione fortemente personale del prodotto e il ruolo essenziale svolto dalle preferenze individuali.

(38) Non si vogliono ignorare alcuni vincoli obiettivi nella scelta del metodo, ad esempio per il nuoto si possono usare soltanto i tamponi, gli assorbenti sono meno discreti dei tamponi, i tamponi possono essere inadatti all'uso subito dopo il parto, ma tali vincoli hanno un impatto molto limitato. Hanno un'influenza molto superiore le preferenze del consumatore. L'importanza di tali preferenze è stata riconosciuta nella precedente decisione 92/553/CEE ⁽¹⁾ Nestlé/Perrier nel quale la Commissione ha concluso che vi sono mercati distinti per le bibite e le acque in bottiglia in quanto, pur dissetando entrambe, non sono considerate sostituibili dal consumatore.

(39) Il diverso rapporto mono/biutilizzatrici a seconda del paese è anche funzione della popolarità relativa di assorbenti e tamponi tra le donne nei vari paesi. Lo si può vedere nei differenti «coefficienti di penetrazione» o rapporti d'uso tra tamponi e assorbenti:

Paese	Rapporto tamponi/assorbenti
Regno Unito	49:51
Germania	36:64
Francia	28:72
Paesi Bassi	25:75
Belgio	25:75
Danimarca	22:78
Spagna	12:88
Portogallo	10:90
Italia	6:94
Grecia	2:98

Fonte: (A) dati in volume Nielsen per il periodo settembre 1992 agosto 1993 compilati da un concorrente.

(40) Pur essendo la scelta del metodo di protezione molto soggettiva e personale, esistono alcune tendenze generali. La scelta iniziale operata dalle adolescenti, del metodo e della marca, molto spesso è

influenzata dalla madre, dalle sorelle maggiori, dalle amiche e dai programmi di educazione sanitaria. La scelta iniziale appare per lo più l'assorbente. Alcune passano poi ai tamponi, in particolare dopo aver lasciato la casa paterna. Alcune utilizzatrici di tamponi potranno poi ritornare all'uso degli assorbenti, sia in modo permanente sia temporaneo, dopo il parto e nella mezza età. Motivi di natura medica o fisiologica possono obbligare una donna a cambiare metodo di protezione (periodi puerperali abbondanti, scelta del metodo di contraccezione) e possono incidere anche cambiamenti di vita e di abitudini.

(41) Nella scelta del metodo di protezione mestruale sono fondamentali fattori estranei al prezzo quali la comodità, la sicurezza e la discrezione. Gli assorbenti avevano prima l'inconveniente di essere spessi e visibili, mentre i nuovi prodotti ultrasottili risolvono ampiamente il problema. I tamponi vincono ancora in discrezione e possono essere portati con abiti attillati e aderenti, ed alcune donne li considerano più comodi, soprattutto per lo sport. Intervengono anche altre considerazioni estranee al rendimento: gli assorbenti possono essere considerati da alcune donne più «naturali» perché consentono al flusso mestruale di fluire fuori dal corpo; altre avvertono problemi morali nell'uso del tampone e possono avere un peso anche preoccupazioni di salute, soprattutto per le adolescenti che considerano se utilizzare tamponi per la prima volta e che temono di provocare danni inserendo internamente un corpo estraneo. Altri timori per la salute possono provenire dalla «toxic shock syndrome» (TSS). Il nesso tra l'uso del tampone e la TSS è stato stabilito per la prima volta negli Stati Uniti nel 1981 e mentre negli USA e nel Regno Unito quasi tutte le donne ne sono al corrente, negli altri paesi europei la TSS è molto poco conosciuta.

(42) Se è vero che i tamponi e gli assorbenti igienici svolgono fondamentalmente la stessa funzione, lo fanno in un modo così diverso che le consumatrici, una volta che hanno deciso il metodo di protezione, non li considerano come succedanei. Le preferenze per un metodo, o per una particolare combinazione di metodi, nel caso delle biutilizzatrici, sembrano molto personali e sono dettate tanto dalle considerazioni psicologiche e fisiche sopradescritte quanto dalle caratteristiche tecniche del prodotto. I cambiamenti nella scelta del metodo di protezione o della combinazione di metodi non provano la sostituibilità soggettiva di assorbenti e tamponi. Che la preferenza per un metodo si modifichi in seguito a cambiamenti della situazione personale non significa che le donne siano indifferenti al metodo utilizzato, ma piuttosto il contrario: è a causa delle diverse caratteristiche del metodo interno e di quello esterno che le

⁽¹⁾ GU n. L 356 del 5. 12. 1992, pag. 1.

donne cambiano, per soddisfare meglio le loro nuove esigenze.

Marchi dei rivenditori

- (43) Gli assorbenti con il marchio dei rivenditori rappresentano circa il [...] ⁽¹⁾ in valore e il [...] ⁽²⁾ in volume delle vendite di assorbenti in Germania. I dati corrispondenti per la Spagna sono rispettivamente il [...] ⁽³⁾ e il [...] ⁽⁴⁾. L'entità stessa della differenza tra le quote di mercato in valore e quelle in volume solleva la questione se gli assorbenti di marca e quelli con il marchio del rivenditore costituiscano un solo mercato. Questi ultimi (marchio del distributore o del negozio) sono di qualità inferiore, costano meno dei prodotti di marca e sono venduti sottoprezzo rispetto agli assorbenti di marca (ad esempio, gli assorbenti di marca prodotti da VPS sono venduti al dettaglio a prezzi del 100% superiori rispetto a quelli che VPS stessa produce per le catene di distribuzione). Alcuni dettaglianti hanno affermato che, mentre esiste un segmento di consumatrici sensibili al prezzo che acquista assorbenti non di marca, sarebbero stati necessari forti aumenti di prezzo per convincere le compratrici di assorbenti di marca a sostituirli con assorbenti con il marchio del rivenditore. Inoltre occorre riconoscere che i prodotti venduti con il marchio del rivenditore in Germania sono, per qualità e reputazione, probabilmente non così sviluppati come ad esempio nel Regno Unito.

- (44) La Commissione considera che, data la notevole differenza di prezzo a cui sono venduti i prodotti con il marchio del rivenditore, la concorrenza tra gli assorbenti di marca e quelli non di marca sia limitata. La maggior parte dei prodotti viene acquistata dai consumatori sulla base di un compromesso tra la migliore qualità disponibile e il prezzo. Gli assorbenti igienici sembrano essere un prodotto per cui molte donne sono meno disposte a transigere sulla qualità a favore di un prezzo basso, ma di fronte ad un aumento di prezzo degli assorbenti di marca alcune potranno riconsiderare l'alternativa, decidere che il nuovo prezzo è semplicemente troppo elevato ed acquistare un assorbente più economico, accettando prestazioni inferiori.

I prezzi

- (45) P&G sostiene che il prezzo dei tamponi e degli assorbenti è stabilito in modo che siano concorrenziali. Per provarlo P&G confronta il prezzo medio dei tamponi «ob» (leader di mercato dei tamponi

in Germania) con quello degli assorbenti Camelia (leader di mercato degli assorbenti igienici in Germania nel 1993) e mostra che è lo stesso. Questo è vero, ma va osservato che i prezzi effettivi al dettaglio di Camelia variano da 0,136 DM a 0,377 DM per unità (IVA esclusa) e non si può obiettivamente affermare che il prezzo sia fissato facendo riferimento ai prezzi di «ob». La Commissione ritiene inoltre opportuno considerare i prezzi di Always, marca di proprietà di P&G, che è leader di mercato dall'inizio del 1994: il suo prezzo unitario medio è circa il 150% di quello di «ob». La Commissione ritiene che in una situazione così differenziata non sia possibile trarre conclusioni sia pure provvisorie dai livelli di prezzo relativi dei tamponi e degli assorbenti.

Opinioni dei terzi

- (46) I principali concorrenti europei di P&G, ossia Johnson & Johnson, Kimberly-Clark e Mölnlycke, hanno tutti sostenuto che assorbenti e tamponi costituiscono mercati distinti. Concorrenti minori come Rauscher e Hedwigsthal hanno espresso la stessa opinione. Il produttore di tamponi Tambrands dapprima ha affermato che esiste un solo mercato del prodotto per tamponi e assorbenti, successivamente ha sostenuto che di fatto gli assorbenti sono un mercato del prodotto distinto e che la Commissione dovrebbe prendere in considerazione la disponibilità dei tamponi come una forma alternativa di protezione mestruale.
- (47) La Commissione ha contattato inoltre numerosi dettaglianti in Germania, nel Regno Unito, in Francia, Spagna ed Austria. Tutti salvo uno hanno ritenuto che tamponi ed assorbenti costituivano mercati distinti. Dei 21 che hanno espresso un'opinione sulle promozioni di assorbenti, 15 hanno affermato che non avrebbero alcun effetto sulle vendite di tamponi, 3 che gli effetti sarebbero minimi e 1 ha ipotizzato che una simile promozione farebbe salire le vendite di tutti i prodotti per il periodo mestruale.

Costanza dei modelli d'uso

- (48) Per dimostrare che le donne alternano facilmente tamponi e assorbenti, P&G ha ordinato un'indagine a GfK che ha chiesto alle donne, fra l'altro, se sarebbero «disposte ad usare occasionalmente tamponi invece di assorbenti igienici e viceversa» nel caso in cui fosse disponibile un migliore assorbente/tampone o se il prezzo di uno di essi aumentasse del 10%.
- (49) I risultati dell'indagine hanno dimostrato che il 44-65% delle donne acquisterebbe occasional-

⁽¹⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽²⁾ Tra il 20 ed il 25%.

⁽³⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽⁴⁾ Tra il 15 ed il 20%.

mente una protezione diversa o la userebbe più spesso in funzione di un miglioramento del prodotto, mentre il 31-50% farebbe lo stesso a seguito di un aumento del 10% del prezzo dell'altra protezione. Nel valutare quali conclusioni si potevano trarre dall'inchiesta, la Commissione ha ritenuto che innanzitutto c'è una notevole differenza tra la disponibilità a provare un prodotto o ad usarlo occasionalmente e un cambiamento durevole nelle abitudini d'uso. In secondo luogo, nell'interpretare dati ricavati da indagini di questo tipo è necessario rettificare le risposte esagerate. Un modello attendibile sviluppato da una società specializzata in ricerche di mercato e utilizzato da parecchie imprese del settore in esame descrive come rettificare le risposte dettate dal naturale desiderio dell'intervistato di compiacere l'intervistatore; come sia più facile rispondere sì che no e come l'interesse dimostrato al momento dell'intervista possa non essere duraturo e non riflettersi quindi nell'effettivo futuro comportamento di acquisto. Il modello presuppone la necessità di rettificare del 50-80% in meno il punteggio ottenuto.

(50) Un altro studio, commissionato all'inizio del 1993 da un'autorità di uno Stato membro competente per la concorrenza nell'ambito di un'indagine informale su un mercato nazionale dei tamponi, ha dato risultati molto diversi per quanto riguarda la propensione delle donne a cambiare tipo di protezione in caso di aumento di prezzo di uno dei tipi. Se i prezzi dei prodotti di protezione interna di tutte le marche crescessero del 10%, il 95% delle monoutilizzatrici (di tamponi) continuerebbe ad usarne lo stesso numero (mentre il 3% ne userebbe di meno) e l'80% delle biutilizzatrici (tamponi e assorbenti) continuerebbe ad usarne lo stesso numero (il 12% ne userebbe di meno). La stessa domanda riferita ai prodotti esterni ha indicato che, per un aumento di prezzo del 10%, l'89% delle monoutilizzatrici (di assorbenti) e il 78% delle biutilizzatrici non cambierebbe abitudini d'acquisto, mentre rispettivamente l'11% e l'8% ne userebbero di meno. La fedeltà ad un metodo particolare è molto elevata, soprattutto data la natura di questo genere di analisi, che attira l'attenzione della donna su un ipotetico aumento di prezzo ed enfatizza la possibilità di usare un prodotto alternativo. Particolarmente significativa è l'alta percentuale di utilizzatrici che sarebbero restie a modificare l'intensità d'uso di un prodotto, anche se conoscono il prodotto alternativo e di fatto lo usano.

(51) P&G ha fornito dati sul comportamento d'acquisto di singole donne tratti dal comitato di acquisto di GfK a sostegno della sua asserzione che le donne non hanno abitudini d'uso costante dei prodotti di protezione mestruale. Tali dati indicano che soltanto il 57% delle donne del campione che avevano acquistato sia tamponi che assorbenti nel

primo semestre del 1993 ha ancora acquistato sia tamponi che assorbenti nel secondo semestre. Ciò sembrerebbe implicare che circa metà delle biutilizzatrici diventano monoutilizzatrici ogni sei mesi. Dati analoghi tratti dal comitato d'acquisto di A.C. Nielsen costituito da famiglie con una sola donna, che confronta periodi di nove mesi, rivelano tuttavia un modello d'acquisto più rigido. Delle utilizzatrici esclusive di assorbenti o di tamponi nel primo periodo, rispettivamente l'87% e l'82% sono rimaste monoutilizzatrici nel secondo periodo. Se si esaminano i dati del comitato Nielsen per gli stessi periodi in termini di numero di unità vendute, elemento che ai fini della valutazione dell'effetto di contenimento dei prezzi è più importante dell'eventuale sostituibilità marginale tra i due tipi di prodotto, si constata che le donne che hanno acquistato esclusivamente tamponi nel periodo aprile-dicembre 1992 hanno comprato soltanto il 6,3% di assorbenti nel periodo gennaio-settembre 1993. Analogamente, soltanto l'8% degli acquisti nel secondo periodo delle donne che nel primo avevano acquistato solo assorbenti era rappresentato da tamponi.

(52) Tuttavia il problema fondamentale dell'utilizzazione di dati tratti dal comitato d'acquisto in questo contesto è che essi riflettono appunto modelli di acquisto e non modelli d'uso. I cicli medi di acquisto per gli assorbenti, secondo i dati Nielsen, corrispondono a 1 mese e mezzo - 2 mesi e a circa 3 mesi per i tamponi per tutte le famiglie del campione. Le donne che usano prevalentemente assorbenti, ad esempio, possono comprare tamponi una sola volta all'anno o persino meno di frequente; l'inverso si verifica per quelle che usano prevalentemente tamponi. Il problema è particolarmente rilevante se si confrontano periodi di tempo relativamente brevi come il semestre. Inoltre i dati del comitato non sono in grado di spiegare la ragione dell'acquisto. Per capire se i modelli d'uso sono stabili o cambiano continuamente sarebbe necessario sapere che ruolo svolgono nelle decisioni di acquisto fattori quali le variazioni stagionali, il parto, l'avvicinarsi della menopausa e gli acquisti per prova.

(53) Gli argomenti di P&G contraddicono le opinioni dei concorrenti e dei dettaglianti secondo cui le donne sono molto tradizionaliste e costanti nei loro acquisti di prodotti di protezione femminile, e di fatto sono molto fedeli non soltanto ad un metodo particolare o ad una combinazione di metodi ma anche a singole marche.

Prezzo ed elasticità incrociata rispetto ai prezzi

(54) P&G sostiene che le vendite di assorbenti igienici sono influenzate dal prezzo dei tamponi e che appartengono quindi allo stesso mercato del pro-

dotto. I dati scanner di GfK forniti da P&G indicano un'elevata elasticità rispetto al prezzo per Always nonché l'esistenza di un'elasticità incrociata rispetto ai prezzi per assorbenti igienici e tamponi. I dati scanner forniti da GfK sulle vendite settimanali di 52 settimane da un campione di 120 magazzini con una superficie superiore a 800 m² indicano che una riduzione del [...] del prezzo di Always ha prodotto in media un aumento delle vendite del [...] (elasticità rispetto al proprio prezzo [...])⁽¹⁾ e una diminuzione delle vendite di tamponi «ob» del [...] (elasticità incrociata rispetto ai prezzi [...])⁽²⁾, mentre ad un aumento del [...] del prezzo di Always ha corrisposto un calo del [...] delle vendite (elasticità rispetto al proprio prezzo [...])⁽³⁾ ed un aumento del [...] nelle vendite di «ob» (elasticità incrociata rispetto ai prezzi [...])⁽⁴⁾. Tali dati quindi sembrano indicare un'elasticità rispetto al proprio prezzo e incrociata nei confronti di «ob» assai elevata, in caso di diminuzione di prezzo. D'altro canto le due elasticità sono molto inferiori in caso di aumento di prezzo. P&G ha fornito dati scanner anche da altri fonti. Il tipo di analisi è lo stesso che per i dati GfK e dà risultati analoghi.

- (55) Questo tipo di analisi ha tuttavia alcuni punti deboli. Innanzitutto ci sono problemi tecnici per il calcolo delle elasticità. Un'elasticità rispetto al proprio prezzo calcolata come [...] è una media dell'effetto di diminuzioni di prezzo variabili da 0 a 20%. Un aumento di prezzo del 10% potrebbe dare un'elasticità rispetto al prezzo molto inferiore di un aumento del 20%. In secondo luogo, il calcolo è basato soltanto sulle settimane in cui il prezzo di Always è stato ridotto. L'analisi è perciò basata su un numero di osservazioni assai limitato. In terzo luogo, e più fondamentalmente, questo tipo di analisi spiega tutte le variazioni nelle vendite semplicemente in relazione alle variazioni del prezzo di Always. Si tratta naturalmente di un'impostazione molto semplicistica che confonde le variazioni nelle vendite causate da fattori diversi quali le variazioni stagionali e le promozioni in altri negozi non inclusi nel campione scanner con i cambiamenti generali di prezzo.
- (56) Un modo migliore per calcolare le elasticità è prevedere un modello che comprenda il maggior numero possibile di variabili, ossia utilizzare un'impostazione a più variabili invece che a una sola variabile. In questo modo è possibile distinguere i vari effetti delle variabili esplicative da quelli di ogni altra. Perciò un modello basato su un'impostazione a più variabili spiega il comportamento di mercato in modo più completo di quanto non

possano fare le semplici variazioni di prezzo, e quindi riduce il rischio di confondere un tipo di variazione con un altro.

- (57) P&G non ha fornito un'analisi econometrica basata sui dati scanner di GfK. Tuttavia A.C. Nielsen ha sviluppato un modello econometrico di promozioni di prezzo («Scanpro») basato su dati scanner analoghi ai dati GfK, mediante il quale è possibile valutare gli effetti delle promozioni di prezzo e dei cambiamenti generali di prezzo eliminando l'effetto delle variazioni stagionali e di altra natura. L'analisi è un prodotto standard, venduto da A.C. Nielsen in vari paesi per molte categorie di prodotti di consumo ed è stato fornito alla Commissione in questo caso da J&J. Lo scopo è di consentire alle imprese di pianificare meglio le loro attività promozionali. È stata effettuata un'analisi con questo modello per confrontare gli Always supersottili con «ob». Gli assorbenti ultra sono plausibilmente i prodotti più direttamente in concorrenza con i tamponi. Questa analisi ha dimostrato che né le attività promozionali, né l'evoluzione del prezzo a lungo termine di «ob» avevano avuto un effetto significativo, misurato con un livello di confidenza del 95%, sulle vendite di Always supersottile.
- (58) L'analisi a più variabili effettuata da A.C. Nielsen fornisce ulteriori indizi utili e costituisce un metodo migliore dell'analisi a una sola variabile di GfK per capire il complesso comportamento sul mercato. È ad esempio probabile che le elasticità rispetto al prezzo dell'analisi di GfK riflettano in larga misura gli effetti promozionali. Se essi riflettessero l'elasticità a lungo termine piuttosto che l'elasticità promozionale, allora anche piccole variazioni di prezzo produrrebbero forti spostamenti nella domanda totale di tamponi «ob» e di assorbenti Always supersottili tra un anno e l'altro. P&G ha inoltre ammesso l'impossibilità di proiettare i dati di GfK sul mercato totale.
- (59) Questi risultati sono compatibili con i dati dell'inchiesta sull'atteggiamento dei consumatori, che indica una relativa insensibilità al prezzo per questo tipo di prodotto. Inoltre l'analisi dei dati scanner fornita da P&G contraddice le opinioni di quasi tutti i dettaglianti interrogati, i quali hanno affermato che le promozioni sugli assorbenti riducono le vendite di assorbenti di altre marche ma non quelle di tamponi. Ove si è riscontrato un modesto effetto, si è ritenuto che la causa fosse la tendenza delle acquirenti abituali, soprattutto biutilizzatrici abituate ad entrambi i prodotti, a fare scorte della marca in promozione. Tuttavia si è visto che con un'analisi econometrica più elaborata è possibile conciliare i risultati dell'analisi di GfK con le opinioni di dettaglianti e concorrenti e offrire stime di elasticità proiettabili a livello di mercato.

(1) Tra 1 e 2%.

(2) Tra 2 e 3%.

(3) Tra 2 e 3%.

(4) Tra 0 e 1%.

(60) Mentre il modello di A.C. Nielsen è ancora rudimentale sotto alcuni aspetti, i suoi risultati sono stati confermati da un'altra analisi a più variabili fatta dalla società americana RLS, che è stata presentata alla Commissione da un concorrente. Dallo studio sono risultate un'elasticità rispetto al prezzo di 0,5 per gli assorbenti, un'elasticità incrociata di 0,3 rispetto alle variazioni di prezzo non promozionali ed elasticità rispetto alle promozioni non significative. Lo studio ha così confermato la bassa elasticità incrociata rispetto ai prezzi di tamponi e assorbenti riscontrata dallo studio di Nielsen. Anche se lo studio si riferisce agli USA e non alla Germania, la Commissione osserva che le caratteristiche fondamentali del mercato sono simili: le biutilizzatrici rappresentano il 39% in Germania e il 32% negli USA mentre il coefficiente di penetrazione è 40:60 negli USA e 39:61 in Germania.

(61) Le conclusioni delle analisi econometriche sono confermate dalle osservazioni sul mercato.

Incidenza del lancio di Always

(62) Se tamponi ed assorbenti costituissero un mercato, sarebbe plausibile aspettarsi che fatti come l'entrata di Always nel mercato degli assorbenti e gli aumenti di prezzo di uno dei due prodotti abbiano ripercussioni sull'altro prodotto.

(63) Always è stato lanciato in Germania nel luglio-agosto 1991; dalla tabella che segue si possono

desumere le variazioni medie di prezzo dei tamponi e degli assorbenti su un arco di sei mesi e su un arco di due anni.

Variazione percentuale del prezzo	Tamponi	Assorbenti (*)
nei primi 6 mesi	+ 0,7	- 3,8
fino al febbraio 1994	+18,2	+2,3

(*) Assorbenti diversi da Always.

Fonte: dati Nielsen collazionati da un concorrente.

Come si può rilevare, i prezzi medi degli assorbenti diversi da Always prima sono lievemente diminuiti e poi sono aumentati soltanto del 2,3% nell'arco di due anni. I prezzi dei tamponi, invece, sono aumentati lievemente nei sei mesi successivi all'introduzione di Always sul mercato e poi sono aumentati del 18,2% nei due anni successivi.

(64) P&G ha tratto la conclusione che i tamponi sono intercambiabili con gli assorbenti e che gli assorbenti Always fin dal loro lancio hanno acquisito la propria quota di mercato a discapito dei tamponi. Nella tabella che segue sono indicate le quote di mercato in volume degli assorbenti e dei tamponi e del mercato combinato di tamponi e assorbenti in Germania (espresse in termini di «coefficiente di penetrazione»), al momento del lancio di Always, nel luglio 1991.

Andamento del coefficiente di penetrazione (assorbenti/tamponi) e, indicate separatamente, quote di P&G nel consumo di assorbenti

(in volume)

Paese	luglio 1990/giugno 1991		luglio 1991/giugno 1992				luglio 1992/giugno 1993		
	Assorbenti		Assorbenti		Assorbenti		Assorbenti		Tamponi
	P&G	Altri	P&G	Altri	P&G	Altri	P&G	Altri	
Germania	—	64	36	5	58	37	11	52	37
Variazione percentuale in volume	(100)		(100)	+17%		+20%	+4,9%		+5,5%

Lancio di Always: luglio 1991.

Fonte: calcolo della Commissione sulla base dei dati Nielsen relativi al volume, forniti da P&G.

(65) Va osservato che l'espansione del mercato nel periodo 1991-1992 è imputabile al fatto che sono stati presi in considerazione i dati relativi ai nuovi Länder tedeschi successivamente alla riunificazione. Per valutare se sia avvenuto uno spostamento è necessario fare riferimento ai dati in volume. Come si può rilevare, in Germania l'entrata di Always nel

luglio 1991 non ha comportato alcuna riduzione della quota dei tamponi sui mercati combinati di tamponi e assorbenti.

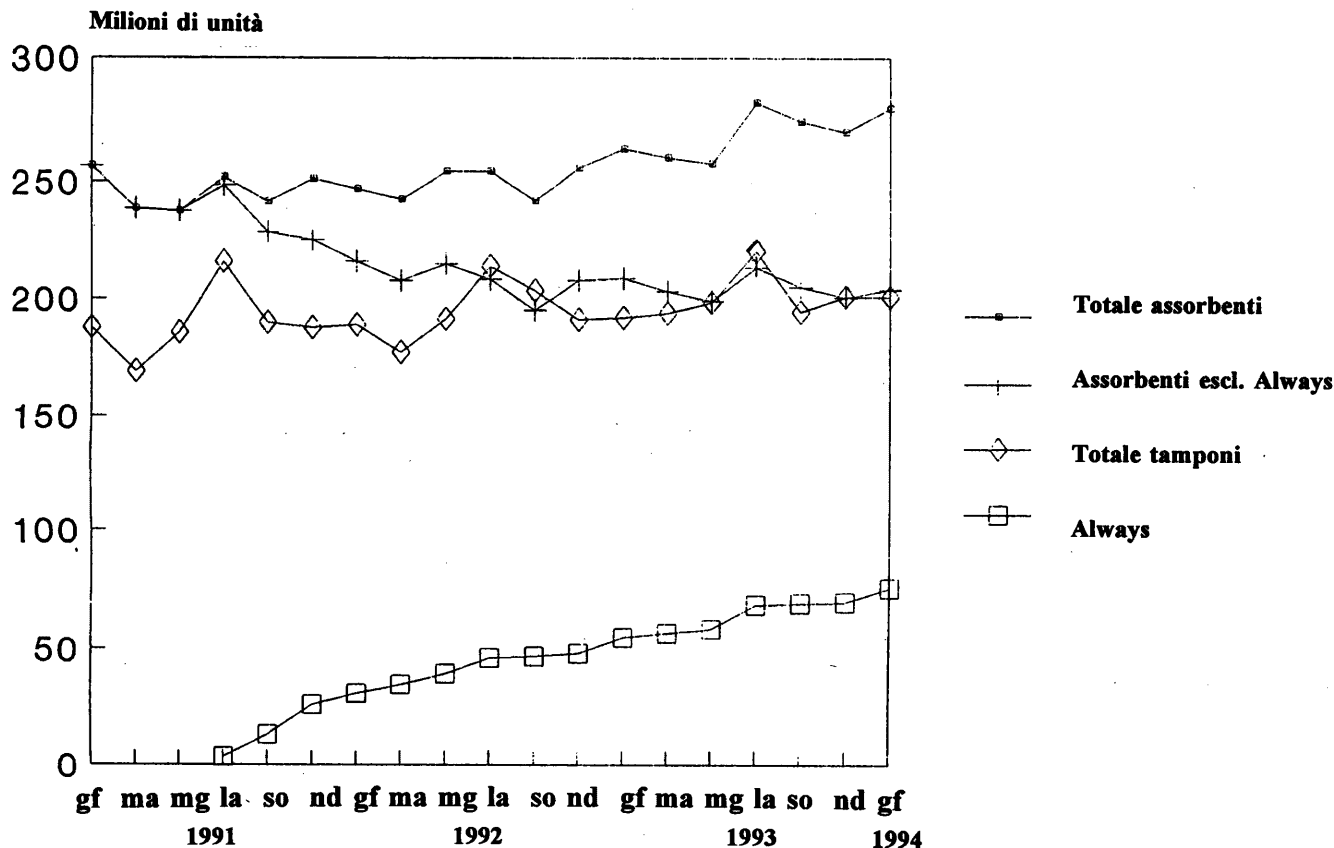
(66) P&G sostiene che questo quadro non risponde alla realtà e che, mentre il coefficiente di penetrazione

resta stabile in Germania, Always di fatto ha ottenuto il [...] della sua quota di mercato (e il [...] dei volumi di vendita sottratti ad altre marche) sottraendola ai tamponi e che i tamponi hanno conquistato un volume analogo a discapito degli assorbenti, in particolare quelli più spessi e anche quelli di qualità meno pregiata. Quest'analisi, preparata per P&G da GfK, si basa ancora una volta su un panel d'acquisto e non fornisce spiegazioni circa i risultati ottenuti. Inoltre, gli spostamenti illustrati per i Länder occidentali della

Germania nel grafico del paragrafo che segue si registrano anche in quasi tutti gli Stati SEE in seguito al lancio di Always, vale a dire che i volumi per i tamponi rimangono invariati. Sembra molto improbabile che in tutti questi casi si siano verificati spostamenti in volume tali da compensarsi perfettamente dai tamponi ad Always e da altri assorbenti ai tamponi.

(67) L'incidenza del lancio di Always nei vecchi Länder della Germania è illustrata nel seguente grafico:

GERMANIA OCCIDENTALE : VENDITE IN MILIONI DI UNITA'



Volume

Fonte: NIELSEN

(68) Come si può rilevare, le vendite dei tamponi nel 1993 sono lievemente più elevate rispetto all'anno precedente e non vi sono validi elementi che consentano di ritenere che Always sottragga volume ai tamponi.

(69) Come si può osservare nel grafico che segue, fornito da un concorrente ma basato sui dati Nielsen, Always ha sottratto ampie quote di mercato ad altre marche di assorbenti fin dal suo lancio nei vecchi Länder della Germania, in particolare alla marca Camelia di VPS:

- (70) Un altro esempio della scarsa interazione tra i due mercati è offerto dall'aumento dei prezzi dei tamponi «ob» nel periodo maggio-giugno 1993: il numero di tamponi contenuti nei pacchetti di «ob» veniva ridotto da 80 a 64, mentre il prezzo veniva mantenuto costante (con un aumento reale del prezzo pari al 25%). «Ob», detenendo il 78% della quota di mercato, è un buon rappresentante del mercato tedesco dei tamponi nel suo complesso. I prezzi di Always sono rimasti costanti dopo la mossa di «ob» e il tasso di crescita della sua quota di mercato non soltanto non si è rafforzato, ma anzi si è indebolito nel secondo semestre 1993. Analogamente, il volume totale delle vendite di assorbenti non ha mostrato alcuna reazione significativa all'aumento di prezzo dei tamponi.
- (71) Dai dati forniti da Mölnlycke risulta che nei paesi nordici, dove Mölnlycke vende sia tamponi che assorbenti, questa società ha aumentato moltissimo la sua spesa per pubblicità e azioni promozionali per gli assorbenti, per reagire al lancio di Always verso la metà del 1992 (metà 1993 in Norvegia), mentre l'aumento della spesa per i tamponi è stato limitato. Tra il 1992 e il 1993 la spesa pubblicitaria e promozionale di A&P per gli assorbenti è aumentata di più del 200%, mentre quella per i tamponi soltanto del 34%.

Carattere mirato della pubblicità

- (72) Le parti hanno affermato che i produttori sia di tamponi che di assorbenti hanno lanciato campagne pubblicitarie mirate ad incoraggiare le utilizzatrici di prodotti per uso esterno a passare a prodotti per uso interno e viceversa, adducendo che i produttori non avrebbero sostenuto tale spesa se i prodotti non appartenessero allo stesso mercato. Secondo la Commissione tale pubblicità non è incompatibile con l'esistenza di mercati separati, poiché effettivamente c'è, a lungo termine e nel corso della vita di una donna, un certo grado di spostamento della preferenza da un prodotto all'altro, come illustrato più sopra. L'obiettivo di tali campagne pubblicitarie è quello di incoraggiare tale spostamento e di familiarizzare le donne con le argomentazioni a favore di uno spostamento della preferenza prima di cambiamenti importanti nella loro vita. Inoltre gran parte di questa pubblicità è rivolta ad adolescenti che stanno ancora sperimentando entrambi i metodi.

Sostituibilità dell'offerta

- (73) I tamponi sono fabbricati in modo completamente diverso, a partire da una massa compatta di fibre discontinue, mentre gli assorbenti sono ottenuti da «ovatta di cellulosa», che è la stessa materia prima derivata dal legno utilizzata per la produzione di pannolini per bambini e di carta assorbente da cucina. Le tecnologie, relativamente poco sofisticate e poco costose, non hanno alcun nesso tra di loro.

Conclusioni relative al mercato del prodotto di cui trattasi

- (74) P&G sostiene che esiste un unico mercato dei prodotti per l'igiene femminile comprendente gli assorbenti, i tamponi e i salvaslip, adducendo a sostegno della sua tesi dati tratti da una serie di panel di famiglie, dati scanner e studi sui prezzi. La Commissione ammette che la documentazione presentata è seria, ma è del parere che i dati presentati siano troppo strettamente specifici per poter validamente confermare le conclusioni di carattere generale riguardanti il mercato che P&G ne ha tratto. Inoltre la Commissione ha potuto esaminare altri studi di mercato, presentati da terzi, che hanno una base più larga e, pur presentando anch'essi taluni problemi metodologici, indicano piuttosto chiaramente che esistono mercati distinti. Nell'analisi delle conclusioni che è legittimo trarre dai materiali relativi a ricerche di mercato a sua disposizione, la Commissione si è fatta assistere da due esperti indipendenti in ricerche di mercato.
- (75) Benché nessuna delle ricerche di mercato presentate alla Commissione giunga a risultati inequivocabili, da molte di esse appare fortemente verosimile che esistano mercati distinti per gli assorbenti e per i tamponi. Considerando, accanto a queste prove indicative, i risultati dell'analisi da essa compiuta in proprio e le opinioni espresse non solo dagli altri fornitori, ma anche dai dettaglianti, che vanno tutte nello stesso senso, la Commissione è pervenuta alla conclusione che vi sono mercati del prodotto chiaramente separati non solo per i salvaslip, ma anche per gli assorbenti igienici e i tamponi.

B. Mercato geografico di cui trattasi

- (76) P&G ha sostenuto che il mercato geografico di cui trattasi è l'Europa occidentale, adducendo che i principali fornitori di prodotti per l'igiene femminile operano in vari, se non in molti, paesi SEE e che le marche europee utilizzate da questi produttori sono predominanti in ogni paese. P&G inoltre sottolinea l'assenza di ostacoli giuridici o tariffari, l'elevato grado di standardizzazione della pubblicità e degli imballaggi, i bassi costi di trasporto, il fatto che l'approvvigionamento avviene in Europa e che la politica di acquisto dei dettaglianti è sempre più paneuropea.
- (77) Considerati gli elementi strutturali illustrati in appresso e dopo aver esaminato il contesto concorrenziale sul mercato degli assorbenti igienici nel SEE, la Commissione ha comunque concluso che, almeno per quanto riguarda la Germania e la Spagna, il mercato geografico all'interno del quale deve essere valutato il potere di mercato di P&G a concentrazione avvenuta è il mercato nazionale di ciascun paese. Diversi fattori indicano che le parti della concentrazione sono e saranno in grado di

determinare il proprio comportamento concorrenziale in Germania e in Spagna senza dover far fronte a forti pressioni concorrenziali provenienti da altri paesi. Si può lasciare in sospeso il quesito se l'Austria costituisca anch'essa un mercato geografico separato per gli assorbenti igienici, in quanto la concentrazione non porta alla creazione di una posizione dominante in Austria, come illustrato in appresso.

1. *Preferenze dei consumatori*

- (78) La domanda dei consumatori per gli assorbenti igienici ha caratteristiche diverse a seconda dello Stato membro considerato: lo si può rilevare non soltanto da come varia la popolarità relativa degli assorbenti rispetto ai tamponi da uno Stato membro all'altro, ma anche, e più spiccatamente, dalla categoria di assorbenti igienici preferita nei singoli Stati. Mentre gli assorbenti tradizionali spessi e senza alette continuano ad essere gli assorbenti igienici più comunemente usati (il 70% circa in volume negli Stati membri più grandi), le innovazioni come gli assorbenti ultrasottili e con alette hanno provocato variazioni delle preferenze delle consumatrici. Gli assorbenti ultrasottili e con alette, ad esempio, sono utilizzati di più in Francia e nel Regno Unito che in Spagna, in Italia o in Germania. Gli assorbenti spessi con alette registrano la tendenza opposta. Gli assorbenti ultrasottili senza alette sono usati da una percentuale molto maggiore di donne in Germania che in Francia e nel Regno Unito. Questi diversi comportamenti non sono sufficienti, di per sé, per individuare mercati nazionali, ma devono essere considerati accanto agli altri elementi illustrati più sotto.

2. *Prezzi degli assorbenti igienici*

- (79) La Commissione ha effettuato un'indagine sul livello dei prezzi franco fabbrica e dei prezzi pagati dai distributori al netto di ogni sconto e riduzione (prezzi nettissimi) per gli assorbenti in diversi Stati membri, trasformando poi i prezzi in indici, ponendo il prezzo medio uguale a 100. Nel caso della P&G la differenza tra il prezzo indicizzato franco fabbrica più elevato e più basso in Francia, in Germania, nel Regno Unito, in Belgio e nei Paesi Bassi è di [...] ⁽¹⁾ punti. Questa differenza è di [...] ⁽²⁾ punti per i prezzi nettissimi. Vi sono tuttavia differenze molto più elevate, da un paese all'altro, per i prezzi dei concorrenti. Per ogni concorrente la differenza tra i prezzi più elevati e più bassi degli assorbenti ultrasottili con alette nei paesi citati raggiunge i 34 punti per i prezzi nettissimi e i 52 punti per i prezzi franco fabbrica. Le differenze massime per gli assorbenti spessi e senza alette oscillano, a seconda del fornitore, tra gli 8 e i

34 punti (prezzi nettissimi) e tra i 19 e i 57 punti (prezzi franco fabbrica) ⁽³⁾.

- (80) In Spagna ed in Italia i prezzi franco fabbrica e i prezzi nettissimi si situano notevolmente al di sotto dei prezzi praticati in tutti gli altri Stati membri (anche se negli ultimi anni i prezzi sono aumentati rapidamente, partendo però da un livello molto basso). Questo accade in particolare per gli assorbenti spessi, per i quali i prodotti di P&G (Arbora) o di J&J hanno un prezzo inferiore di più di 50 punti in Spagna rispetto alla Germania e ad altri Stati membri. Anche per gli assorbenti ultrasottili i prezzi segnano un divario di più di 25 punti tra la Spagna e gli altri paesi. Lo stesso dicasi anche per i prezzi franco fabbrica ed i prezzi nettissimi. I dettaglianti spagnoli interpellati dalla Commissione hanno confermato che i prodotti ultrasottili Evax e Ausonia forniti dalle due imprese comuni di P&G e di altre società sono equivalenti agli assorbenti ultrasottili di Always.
- (81) I prezzi degli assorbenti sono aumentati a tassi notevolmente diversi in Germania e negli altri Stati membri. Stando ai dati Nielsen forniti da un concorrente, nel periodo compreso tra gennaio-aprile 1991 e gennaio-aprile 1993 i prezzi medi degli assorbenti sono aumentati in Germania del 10,6%, mentre nel periodo compreso tra maggio-agosto 1991 e maggio-agosto 1993 i prezzi medi degli assorbenti sono aumentati del 24% in Francia, del 43% nel Regno Unito e del 45,5% nei Paesi Bassi.

3. *Offerta*

- (82) Anche se si deve ammettere che i principali fornitori di assorbenti igienici operano in più Stati membri e EFTA, non si può negare che vi siano «mercati interni» per ogni fornitore e che le quote di mercato varino notevolmente anche tra paesi limitrofi.
- (83) Le imprese che detengono una forte posizione di mercato in paesi confinanti con la Germania (ad esempio Kimberly-Clark, con una quota di mercato del [...] ⁽⁴⁾ nei Paesi Bassi e Mölnlycke, con il [...] ⁽⁵⁾ in Danimarca, il [...] ⁽⁶⁾ in Francia e il [...] ⁽⁷⁾ nei Paesi Bassi) o non sono presenti o sono presenti soltanto in misura trascurabile in Germania. Anche J&J, il più forte concorrente di P&G in Germania dopo la concentrazione con il [...] ⁽⁸⁾,

⁽³⁾ I prezzi degli assorbenti variano notevolmente rispetto ai prezzi dei tamponi nei diversi Stati membri, a prescindere dal loro grado di penetrazione.

⁽⁴⁾ Tra il 25 ed il 30%.

⁽⁵⁾ Tra il 60 ed il 65%.

⁽⁶⁾ Tra il 15 ed il 20%.

⁽⁷⁾ Tra il 30 ed il 35%.

⁽⁸⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽¹⁾ Tra 10 e 20.

⁽²⁾ Tra 10 e 20.

detiene una quota di mercato notevolmente più elevata (il [...] ⁽¹⁾) in Austria. Analogamente i fornitori che si trovano in posizione di forza in Francia (Kaysersberg, Mölnlycke e Kimberly-Clark) sono assenti dal mercato spagnolo.

(84) P&G commercia assorbenti igienici e salvaslip in 13 paesi SEE e, tramite imprese comuni, in altri tre: Italia, Spagna e Portogallo. VPS vende l'intera gamma di prodotti per l'igiene femminile in Germania, in Austria, in Svizzera, in Spagna e in Italia. Gli stabilimenti di produzione di VPS, tuttavia, hanno sede in Germania, salvo uno situato in Spagna. Per rifornire Italia e Spagna P&G utilizza il [...] della produzione di assorbenti proveniente dai suoi stabilimenti situati in tali paesi. Lo stabilimento P&G sito a Crailsheim, in Germania, rifornisce la Germania ([...]), la Francia ([...]), il Regno Unito e l'Irlanda ([...]) ed altri paesi SEE ([...]).

(85) Gli altri principali fornitori vendono tutti i loro prodotti in una rosa di Stati SEE, ma hanno anche diverse sedi di produzione. J&J, il più attivo concorrente di P&G, ha sei stabilimenti produttivi nell'Europa occidentale; Mölnlycke, che opera soprattutto in Francia, nei Paesi Bassi, in Belgio, nel Regno Unito, in Danimarca e nei paesi nordici possiede stabilimenti nel Regno Unito, nei Paesi Bassi, in Francia e in Norvegia e nel gennaio 1994 ha acquisito anche la società italiana Sodalco («Nuvenia»). Kimberly-Clark è attiva soprattutto nel Regno Unito, in Irlanda e nei Paesi Bassi e rifornisce altri paesi, come la Francia, con la produzione dei suoi impianti siti nel Regno Unito e nei Paesi Bassi. Nessuno dei concorrenti di P&G fa capo, per le proprie forniture, ad un unico impianto né possiede stabilimenti produttivi separati in ogni paese SEE: sembra quindi esservi una correlazione di fornitura su base regionale. In ogni caso, la semplice concentrazione degli stabilimenti non sarebbe, di per sé, incompatibile con mercati nazionali separati.

(86) Le indagini svolte dalla Commissione circa la destinazione degli assorbenti prodotti in ogni singolo stabilimento hanno evidenziato il fatto che la maggior parte dei fornitori, e in particolare P&G, insedia i propri stabilimenti in modo da evitare trasporti a lungo raggio, almeno per grandi volumi. In particolare i mercati principali, come quello tedesco, britannico, francese, italiano e spagnolo, sono riforniti con trasporti su distanze relativamente brevi. Un concorrente ha affermato che per poter accedere al mercato di uno Stato SEE ha dovuto acquistare un'impresa locale, in quanto

sarebbe stato antieconomico rifornire tale mercato a partire dai suoi stabilimenti di produzione, troppo lontani. P&G ha confermato che un fornitore necessita di un insediamento produttivo che consenta costi di distribuzione sostenibili. I costi di trasporto sono dell'ordine del [...] ⁽²⁾ per forniture dalla Germania alla Francia e del [...] ⁽³⁾ dalla Germania al Regno Unito, secondo quanto dichiarato da P&G, mentre un concorrente ha fornito dati relativi ai costi da cui risulta che per le spedizioni verso il Regno Unito, la Svezia e l'Italia i costi di trasporto rappresentano rispettivamente il [...] ⁽⁴⁾, il [...] ⁽⁵⁾ e il [...] ⁽⁶⁾ dei prezzi di trasferimento interaziendale. La maggior parte dei fornitori rifornisce i mercati da paesi confinanti o comunque su distanze relativamente brevi.

(87) Dato il numero limitato di stabilimenti produttivi dei principali fornitori, si può concludere che per alcuni produttori le economie di scala sono più importanti dei risparmi sui costi di trasporto. D'altro canto, l'incidenza dei costi di trasporto non è certo trascurabile, come dimostrato più sopra, e i grandi fornitori tendono a rifornire i loro principali mercati su distanze relativamente brevi.

(88) La stessa P&G ha affermato che il 90% delle consegne sul mercato tedesco per gli assorbenti igienici, ad esempio, è effettuato da fornitori tedeschi (VPS, Pelz, Hedwigsthal) o da stabilimenti tedeschi di fornitori internazionali (P&G, J&J). La rimanente quota di mercato è coperta da forniture con il marchio del rivenditore, in parte importate. Altrimenti le importazioni sono minime, sebbene non vi siano ostacoli giuridici o tariffari. In Spagna i produttori locali con stabilimenti locali (compresa VPS) riforniscono il mercato per più dell'80% e anche in tale paese la quota rimanente è attribuibile ai marchi dei rivenditori.

4. Marche

(89) P&G sostiene che le marche europee sono predominanti nell'Europa occidentale e che anche quando le denominazioni cambiano, i produttori utilizzano tecnologie transnazionali e imballaggi con testi in diverse lingue. Le indagini condotte dalla Commissione non confermano questa affermazione, in particolare per quanto riguarda la Germania e la Spagna. L'esistenza di alcune «marche europee», comunque, non impedisce automaticamente che il mercato sia essenzialmente nazionale.

⁽²⁾ Tra l'1 ed il 5%.

⁽³⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽⁴⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽⁵⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽⁶⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽¹⁾ Tra il 30 ed il 35%.

(90) Nessuno dei fornitori di assorbenti igienici utilizza la stessa marca in tutta l'Europa occidentale, neppure P&G, benché sia presente in dieci Stati membri della Comunità su dodici. I risultati di un'indagine condotta negli Stati membri della Comunità,

riportati nella tabella che segue, evidenziano una notevole varietà di marche che dimostra che le strutture della concorrenza nei vari paesi continuano ad essere diverse.

Marche di assorbenti negli Stati membri dell'Unione europea (*)

	P&G	VPS	J&J	Kaysersberg	Kimberly-Clark	Mölnlycke
Germania	Always	Camelia	Silhouettes Serena			
Francia	Always		Silhouettes	Vania	Kotex- Freedom	Nana
Regno Unito	Always		Silhouettes Vespre		Kotex- Simplicity	Bodyform Pennywise
Italia	Lines		Silhouettes			Nuvenia
Spagna	Ausonia Evax		Silhouettes			
Paesi Bassi	Always				Kotex	Libresse
Belgio	Always			Vania		Nana Mimosept
Danimarca	Always					Libresse
Portogallo	Ausonia Evax		Serena Modess Stayfree			
Grecia	Always		Serena			Nana
Irlanda	Always		Vespre Stayfree Staydry		Kotex- Simplicity	

(*) Marche con quota di mercato superiore al 3%.

(91) Come si può rilevare, le marche possono essere classificate come europee (Always e Silhouettes) o essenzialmente nazionali. Alcune marche della seconda categoria possono coprire due o tre paesi limitrofi che abbiano stretti legami tra loro (ad esempio Vania in Francia e in Belgio, Ausonia ed Evax in Spagna e in Portogallo). Un'elevata percentuale delle vendite in Europa avviene effettivamente tramite marche importanti, essenzialmente nazionali (ad esempio Lines e Nuvenia in Italia, Camelia in Germania, Evax ed Ausonia in Spagna). Dato che marche come Serena e Vespré (J&J), Kotex e Freedom (Kimberly-Clark) e Libresse e Nana (Mölnlycke) non possono o non possono ancora essere qualificate come marche paneuropee, si deve concludere che le vendite delle attuali marche europee — essenzialmente Always e Silhouette — nel 1993 corrispondevano al [...] ⁽¹⁾ circa in valore e al [...] ⁽²⁾ circa in volume nell'Europa occidentale

(stando ai dati Nielsen sulle quote di mercato forniti da P&G e ai dati relativi alle vendite forniti da J&J).

5. Domanda

(92) In Germania il commercio al dettaglio conserva sostanzialmente un carattere nazionale. Le condizioni commerciali per i dettaglianti tedeschi differiscono notevolmente, ad esempio, da quelle per i dettaglianti francesi o italiani. I margini commerciali sono molto più bassi in Germania che, ad esempio, nel Regno Unito e il numero degli esercizi commerciali al dettaglio è notevolmente diverso rispetto ad altri Stati membri (soltanto 70 000 in Germania, contro 100 000 o più in Italia e in Spagna, nonostante il fatto che la Germania abbia una popolazione molto più numerosa). In Germania i prodotti recanti il marchio di un rivenditore hanno un'immagine di qualità inferiore e sono meno importanti in termini di concorrenza rispetto a quanto non lo siano su altri mercati, come il

⁽¹⁾ Tra il 30 ed il 35 %.

⁽²⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

Regno Unito, dove il prodotto con marchio del rivenditore è molto più sviluppato ed è venduto ad un prezzo molto vicino a quello dei prodotti delle grandi marche. Analogamente le differenze di prezzo fra prodotti delle grandi marche e prodotti con il marchio del rivenditore sono molti più forti in Germania. Nel caso di VPS, il prezzo medio al dettaglio, IVA esclusa, dei suoi prodotti di marca Camelia è di [...] ⁽¹⁾ DM, contro [...] ⁽¹⁾ DM — [...] ⁽¹⁾ DM per i suoi prodotti contrassegnati con il marchio del distributore.

- (93) Gli acquisti vengono effettuati su base nazionale. I dettaglianti tedeschi, britannici, spagnoli e francesi hanno affermato che i loro contratti con produttori multinazionali di prodotti per l'igiene femminile, come P&G, vengono negoziati attraverso organizzazioni nazionali di vendita di tali produttori e a livello nazionale. L'esistenza di organizzazioni di vendita nazionali non è dovuta soltanto, come affermato da P&G, al fatto che negli Stati SEE si parlino lingue diverse. Stando ai dettaglianti interpellati dalla Commissione, questi non sono a conoscenza dei prezzi praticati in altri paesi e vi sono indifferenti, in quanto se un distributore francese tentasse di acquistare dalla Procter & Gamble tedesca otterrebbe come unico risultato quello di essere indirizzato alla Procter & Gamble francese. Se i principali gruppi di distribuzione di Francia, Germania, Spagna e Regno Unito non sono in grado di farlo, non ci si può aspettare che lo possano fare le associazioni dei dettaglianti, più piccole e più frammentate, in Spagna e in alcuni altri Stati SEE. Soltanto prodotti con marchio del rivenditore possono essere acquistati all'estero, in misura limitata, da catene di vendita al dettaglio molto interessate a praticare i prezzi più bassi, che provvedono poi comunque a dare il proprio marchio al prodotto in modo da venire incontro alle preferenze locali.

- (94) I gruppi d'acquisto transnazionali, di cui P&G ha sottolineato l'importanza sempre maggiore, non sembrano svolgere un ruolo significativo nell'acquisto o nella negoziazione delle condizioni d'acquisto di prodotti per l'igiene femminile. Inoltre sembra che i grandi fornitori come P&G siano in grado in molti casi di arginare i tentativi di tali gruppi di imporre condizioni a livello europeo. Molti di tali gruppi sono in ogni caso semplici raggruppamenti di grandi gruppi di dettaglianti che occasionalmente conducono azioni promozionali comuni a livello europeo.

6. Ostacoli all'entrata

- (95) Oltre alla disparità di condizioni di concorrenza nei vari Stati del SEE, vi sono notevoli ostacoli all'accesso ai mercati nazionali degli assorbenti

igienici. L'esistenza stessa di questi ostacoli (discussi dettagliatamente nel capitolo «Valutazione») dimostra che il mercato geografico è un mercato nazionale.

Alto grado di concentrazione

- (96) L'alto grado di concentrazione del mercato tedesco degli assorbenti, su cui operano tre ditte (P&G, J&J e VPS) che ne detengono [...] ⁽²⁾ in valore e [...] ⁽³⁾ in volume, costituisce un rilevante ostacolo all'entrata. Questo ostacolo fa aumentare i rischi connessi con una nuova entrata, in termini di possibile reazione da parte dei fornitori già esistenti contro i nuovi concorrenti, allo scopo di difendere le posizioni di mercato acquisite e la redditività. Lo stesso dicasi per il mercato spagnolo, di cui Procter & Gamble da sola detiene [...] ⁽⁴⁾ in valore e [...] ⁽⁵⁾ in volume.

Fedeltà alla marca

- (97) L'esistenza di un grado relativamente elevato di fedeltà alla marca nel settore degli assorbenti igienici rende difficile tanto convincere le utilizzatrici a passare ad un nuovo prodotto, quanto l'accesso al mercato per i fornitori. In paesi come la Spagna e l'Italia, P&G è entrata nel mercato degli assorbenti igienici acquistando grandi marche nazionali, poi conservate a causa del loro valore in termini di fedeltà delle clienti alle marche stesse.

Accesso alla distribuzione

- (98) Il mercato degli assorbenti igienici è un mercato maturo in termini di numero di marche e di gamma di prodotti. In Germania e in Austria l'accesso a catene di vendita al minuto con nuove marche non è impossibile, come ha dimostrato l'introduzione di Always, ma presuppone un prodotto innovativo di prima qualità e sforzi notevoli nel settore della pubblicità e delle azioni promozionali (campioni, ecc.).

Costi sommersi per la pubblicità

- (99) L'introduzione di una nuova marca richiede forti investimenti nella pubblicità e nelle azioni di promozione, per convincere le clienti fedeli ad una determinata marca a passare ad un'altra. Tale spesa rappresenta un costo sommerso e va ad aggiungersi ai rischi d'entrata.

⁽¹⁾ La proporzione tra i prezzi dei prodotti con il marchio di VPS rispetto ai prezzi dei prodotti con il marchio dei distributori è tra 2:1 e 2,5:1.

⁽²⁾ Tra l'80 e l'85 %.

⁽³⁾ Tra il 60 ed il 65 %.

⁽⁴⁾ Tra l'80 e l'85 %.

⁽⁵⁾ Tra il 65 ed il 70 %.

Precedenti tentativi di entrata nel mercato

- (100) Gli ostacoli all'entrata nel mercato tedesco possono essere illustrati dal fallimento di vari tentativi effettuati negli ultimi anni di accedere al mercato degli assorbenti igienici in Germania; il successo del lancio di Always è dovuto al forte impegno prodigato ed ai notevoli investimenti effettuati da P&G per questo lancio (vedi «Valutazione»).

Conclusioni

- (101) La possibilità di praticare in Germania e in Spagna prezzi diversi nei diversi Stati SEE, la saturazione del mercato, la fedeltà delle clienti alla marca e l'elevato grado di concentrazione, sommate al rischio di investimento connesso con l'entrata, formano un insieme di fattori che crea un notevole ostacolo all'accesso ai mercati tedesco e spagnolo. Questo è stato confermato quasi all'unanimità dai dettaglianti e dai fornitori sentiti dalla Commissione. I differenziali di prezzo tra la Germania e gli altri paesi, l'importanza della marca «Camelia», gli acquisti su base nazionale da parte dei dettaglianti (fra cui anche le grandi catene di distribuzione) e i tentativi falliti di entrare sul mercato sono tutti elementi che dimostrano che la Germania deve essere ritenuta un mercato nazionale. Analogamente, la struttura del mercato in Spagna è caratterizzata dalla elevatissima quota di mercato combinata di Ausonia e Evax, prodotti da Arbora e Fater, controllate congiuntamente ad altri da Procter & Gamble. Gli altri fornitori non hanno un ruolo significativo. La Spagna, quindi, presenta, per il mercato degli assorbenti igienici, il grado di concentrazione più elevato nel SEE. Le marche esistenti, specialmente quelle già citate, sono esclusivamente nazionali; Always non è stato introdotto in Spagna. Inoltre il settore del commercio al dettaglio in Spagna è ancora fortemente frammentato rispetto a quello tedesco.
- (102) In un secondo tempo P&G ha sostenuto che i mercati geografici rilevanti hanno dimensioni regionali, individuando tre di questi ipotetici mercati regionali: i paesi nordici, gli altri paesi dell'Europa settentrionale (Benelux, Germania, Francia, Regno Unito e Irlanda) e l'Europa meridionale. Anche se si può ammettere che tali gruppi di paesi presentino alcune caratteristiche comuni (quali il coefficiente di penetrazione), anche al loro interno restano significative differenze nella struttura dell'offerta. In particolare, i protagonisti di un mercato possono essere assenti o detenere quote radicalmente diverse sul mercato di un paese contiguo. Kimberly Clark e Mölnlycke non sono presenti sul mercato tedesco ma controllano quote di mercato considerevoli nei paesi confinanti. VPS, fino al 1993 leader del mercato tedesco, non è affatto presente in Francia, nel Benelux o nel Regno Unito, mentre i mercati belga e francese sono caratterizzati da marche importanti che non vengono vendute nei paesi vicini (Vania, Nana).

Analogamente le principali marche spagnole, Ausonia ed Evax, non sono presenti in Italia, mentre primarie marche italiane quali Lines e Nuvenia non sono presenti in Spagna. Benché non si possa escludere l'esistenza di un mercato comprendente la Francia e il Benelux, non vi apparterebbero certamente la Germania e la Spagna, che hanno una struttura di mercato e marche diverse.

Il mercato geografico di cui trattasi in prospettiva

- (103) P&G sostiene che il mercato geografico è già l'Europa occidentale. P&G cita in particolare la presenza di grandi fornitori transnazionali nel settore degli assorbenti igienici nell'Europa occidentale e l'importanza sempre maggiore delle marche europee. La stessa P&G sembra seguire una strategia europea con Always e, alla luce dei risultati delle indagini svolte, la Commissione riconosce che vi sono alcuni segnali che indicano una tendenza verso lo sviluppo di un mercato europeo. Almeno un altro fornitore oltre a P&G sta tentando di armonizzare le denominazioni delle marche a livello nazionale e regionale, mentre altri stanno utilizzando imballaggi con diciture in diverse lingue. Inoltre, fenomeni rilevabili nel commercio al dettaglio, come acquisti transfrontalieri e raggruppamenti transnazionali ufficiali e non ufficiali di dettaglianti, fanno pensare a possibili tentativi di integrazione ed europeizzazione del commercio al dettaglio nel SEE. Questa ipotesi può essere avvalorata dai costi di trasporto poco elevati e dalla centralizzazione degli impianti.
- (104) Questo non significa, tuttavia, che i mercati spagnolo e tedesco attualmente non siano nazionali. Né sarà possibile realizzare un mercato unico in questo settore nell'immediato futuro (cioè nei prossimi tre anni). In un mercato sensibile, caratterizzato dalla fedeltà alla marca, come quello degli assorbenti igienici, i fornitori non possono passare troppo rapidamente ad una marca europea senza subire perdite nelle vendite. I tempi per una possibile europeizzazione del mercato esulano dalla prospettiva che la Commissione deve assumere nel quadro del regolamento sulle concentrazioni e l'ipotesi che i mercati diventeranno effettivamente europei nell'arco di un certo periodo, alla luce dei fatti, non può certo essere data per sicura. Al momento, quindi, non si può prendere in considerazione il fatto che nel lungo periodo il mercato degli assorbenti igienici diventerà probabilmente europeo.

C. Valutazione

Quadro generale del mercato degli assorbenti

- (105) Negli ultimi anni in Europa il mercato degli assorbenti è cresciuto ad un ritmo inferiore al 5% annuo in volume. Dato che la popolazione non

crece quasi per nulla, l'aumento della domanda è attribuibile soprattutto al fatto che le donne tendono ad usare un maggior numero di unità di prodotto per ciclo. In termini di valore il mercato ha registrato un'enorme crescita dal 1991/1992. Secondo i dati Nielsen corretti forniti da P&G, il mercato degli assorbenti nell'Europa occidentale è cresciuto negli ultimi due anni rispettivamente del 9% e del 16%, mentre per la Germania le cifre corrispondenti, sempre in valore, sono del 32% e del 21%. Al giugno 1993 il valore del mercato degli assorbenti dell'Europa occidentale era di oltre 1 500 Mio di ECU l'anno, mentre il valore del mercato tedesco era di 269 Mio di ECU l'anno. Questo incremento in valore del mercato è dovuto all'introduzione nei primi anni '90 di nuovi e sofisticati prodotti che sono, per esempio, più sottili, notevolmente più assorbenti e provvisti di «alette» (ossia di linguette adesive sui lati dell'assorbente per mantenerlo fermo al suo posto) o di forma anatomica ecc. Questi prodotti innovativi sono riusciti e riescono tuttora a beneficiare di un notevole premio in termini di prezzo rispetto ai prodotti più tradizionali.

Fornitori

- (106) I più importanti concorrenti sul mercato degli assorbenti nel SEE sono P&G, che produce assorbenti e salvaslip, e J&J, Mölnlycke e Kimberly-Clark che producono tutti e tre assorbenti, salvaslip e tamponi. P&G è presente in tutti i paesi SEE e in Svizzera, benché in Spagna, Portogallo e Italia operi attraverso imprese comuni costituite insieme a società locali. J&J è anch'essa presente in tutti i paesi SEE eccetto la Danimarca, anche se non sempre con tutti e tre i prodotti. Le attività di Mölnlycke sono incentrate sui paesi nordici, la Francia, il Regno Unito, il Benelux e la Grecia, mentre quelle di Kimberly-Clark sono concentrate in Francia, Regno Unito, Benelux e Irlanda, con una presenza marginale in Germania.
- (107) J&J fa parte di una società che opera su scala mondiale nel settore dei prodotti per l'igiene personale e la toletta. Essa è, nell'Europa occidentale, il secondo produttore di assorbenti in ordine di grandezza dopo P&G, con una quota del [...] ⁽¹⁾ circa, il massimo fornitore di salvaslip con una quota del [...] ⁽²⁾ circa e il secondo produttore di tamponi dopo Tambrands con il [...] ⁽³⁾. In Germania Johnson & Johnson è il terzo produttore di assorbenti dopo P&G e VPS, nonché il massimo fornitore di tamponi con una quota dell'80% circa. In Austria essa è il massimo produttore di assorbenti con una quota di mercato in valore del [...] ⁽⁴⁾, ma la fusione di VPS e P&G farà di P&G

il nuovo leader di mercato con il [...] ⁽⁵⁾. In Spagna Johnson & Johnson detiene solo una quota minima (l'1%) del mercato degli assorbenti, benché vi abbia una posizione più forte per altri prodotti per il ciclo mestruale. La sua gamma di assorbenti comprende assorbenti ultrasottili ad elevato potere assorbente simili agli Always ultra, lanciati nello stesso momento e anch'essi ad un prezzo più elevato.

- (108) Mölnlycke, che è proprietaria della francese Peaudouce, è il secondo produttore di assorbenti e fabbrica anche tamponi e salvaslip. Essa è proprietaria al 100% di Svenska Cellulosa AB, una società svedese. Geograficamente essa ha in suo punto di forza in Scandinavia, con una quota del mercato regionale superiore al 50% per gli assorbenti (superiore al 90% in Norvegia), ma detiene quote significative anche nel Regno Unito, in Francia, nei Paesi Bassi e in Belgio. Non è invece presente in Germania, Irlanda, Spagna, Portogallo o Austria ed ha appena acquisito in Italia una società, che commercializza la marca Nuvenia.
- (109) Kimberly-Clark è una delle imprese leader sul mercato americano degli assorbenti ma detiene quote di mercato significative solo nel Regno Unito, in Irlanda, in Francia e nei Paesi Bassi. Non è presente in Austria e in Spagna e detiene solo una quota dello 0,9% del mercato tedesco. Fabbrica anche tamponi e salvaslip. Kimberly-Clark non commercializza alcun prodotto ultrasottile in Europa.
- (110) Altri concorrenti in Germania sono Pelz e Hedwigsthal; ambedue hanno quote di mercato nettamente inferiori al 5%. Aldi, la catena di vendita al dettaglio a prezzi scontati, vende una propria marca che, secondo una stima di P&G, detiene il [...] ⁽⁶⁾ in valore e il [...] ⁽⁷⁾ in volume del mercato tedesco degli assorbenti.
- (111) Kaysersberg opera nei settori della carta per l'igiene domestica e per la protezione igienica. Dei prodotti per il ciclo mestruale, produce solo assorbenti e li vende con la marca «Vania», soprattutto in Francia e in Belgio. Dal febbraio del 1990 Kaysersberg è una controllata al 100% di una holding olandese denominata Jamont NV, di proprietà comune di James River Corporation e di Cragnotti and Partners. Kaysersberg opera in Francia nel settore dei prodotti per l'igiene femminile e per la protezione degli adulti incontinenti tramite due società: Vania Expansion per le catene di vendita al dettaglio e Polive per le farmacie. Ambedue sono di proprietà comune al 50% di Kaysers-

⁽¹⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽²⁾ Tra il 35 ed il 40%.

⁽³⁾ Tra il 35 ed il 40%.

⁽⁴⁾ Tra il 30 ed il 35%.

⁽⁵⁾ Tra il 35 ed il 40%.

⁽⁶⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽⁷⁾ Tra il 15 ed il 20%.

berg SA e di Johnson & Johnson ma sono controllate dalla sola Kaysersberg.

Quote di mercato

- (112) La Commissione ritiene che ai fini della valutazione delle quote di mercato delle parti la misura più appropriata sia costituita dalle quote in valore. Le parti, tuttavia, hanno sostenuto che le quote di mercato in volume sono più significative in quanto la differenza di prezzo tra i diversi assorbenti non dipende dalla maggiore durata d'uso o dalla possibilità di usarne un minor numero, ma è dovuta unicamente al fatto che quelli più cari sono più comodi e più efficaci. Perciò il numero di unità utilizzate da una consumatrice costituisce una buona indicazione dell'affidamento che il produttore può fare sull'interessata in termini di acquisti futuri. Questo potrebbe essere vero se ad un prezzo più alto non corrispondesse una migliore qualità, mentre è appunto questo che accade, in generale, sul mercato degli assorbenti.
- (113) I prodotti per l'igiene femminile, e più specialmente gli assorbenti, sono prodotti eterogenei che si differenziano per dimensioni, potere assorbente (mini, normale, super o per la notte) e le caratteristiche speciali descritte più sopra. Queste differenze, che determinano l'attrattiva del prodotto per le consumatrici, si riflettono nel prezzo e quindi nelle quote di mercato in valore.
- (114) Nel caso degli assorbenti, i prodotti di marche prestigiose costano tra il 50 % e il 100 % in più dei prodotti di marche secondarie e di quelli venduti con il marchio del rivenditore. Gli assorbenti più cari sono quelli di tipo ultra, tecnicamente sofisticati, che costituiscono il segmento in crescita del mercato nel suo insieme. La forza di una società in questo settore in crescita, che è rispecchiata dalla sua quota di mercato in valore, è un'indicazione importante della sua posizione competitiva.
- (115) La capacità di un produttore di imporre un prezzo più elevato per i suoi prodotti rispetto ai prodotti

concorrenti, che risulti dall'innovazione di prodotto, dalla pubblicità, dalla politica di marca o di marketing, costituisce un'indicazione importante del potere di mercato relativo dell'impresa in questione rispetto ai suoi concorrenti. Tale capacità si rispecchia nelle quote di mercato in valore e non in quelle in volume.

- (116) Inoltre, in un settore nel quale dominano prodotti di marca oggetto di un'intensa promozione, le quote in valore sono un'indicazione approssimativa delle risorse finanziarie di cui dispone un produttore per reinvestire nella sua marca, in particolare attraverso la pubblicità.
- (117) Per questi motivi la Commissione ritiene che le quote di mercato in valore riflettano meglio di quelle in volume la reale forza di mercato delle diverse imprese sul mercato in questione [vedi anche le decisioni della Commissione 92/553/CEE («Nestlé/Perrier»), n. 40, e 93/252/CEE ⁽¹⁾ («Warner Lambert/Gillette»), n. 22].
- (118) Le quote di mercato riportate qui di seguito, in volume e in valore, sono state fornite da P&G. Le cifre si fondano su dati Nielsen e sono state corrette da P&G per tener conto della copertura imperfetta del campione Nielsen ⁽²⁾. La tabella riporta i dati relativi ai tre mercati nazionali nei quali l'operazione notificata dà luogo ad un incremento significativo della quota di mercato di P&G.

⁽¹⁾ GU n. L 116 del 12. 5. 1993, pag. 21.

⁽²⁾ Nielsen non copre alcuni importanti sbocchi al dettaglio (essa stima al 76 % il suo fattore di copertura in Germania). P&G ha perciò ipotizzato che le quote di mercato relative dei fornitori dei negozi Nielsen siano identiche a quelle dell'insieme del mercato, tranne che per Aldi, che vende solo prodotti con il proprio marchio. Inoltre, nella misura in cui i concorrenti di P&G producono prodotti destinati ad essere venduti con il marchio del rivenditore, essi sono inclusi tra gli «altri» dati Nielsen. J&J e P&G non producono articoli per la protezione femminile destinati ad essere venduti con il marchio del rivenditore.

(119) Mercati nazionali, quote di mercato per gli assorbenti — 1993 ⁽¹⁾

	Germania		Spagna		Austria	
	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)
P&G	35-40	20-25	75-80	65-70	20-25	15-20
VPS Camelia	20-25	20-25	1- 5	1- 5	10-15	10-15
P&G + Camelia	60-65	40-45	80-85	65-70	35-40	30-35
VPS altre marchi	5-10	10-15	0	<1	1-5	1-5

⁽¹⁾ Quote di mercato precise cancellate in quanto segreto di affari.

	Germania		Spagna		Austria	
	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)	Valore 1993 (%)	Volume 1993 (%)
J&J	10-15	5-10	1- 5	<1	30-35	20-25
Mölnlycke	—	—	—	—	—	—
Kimberly-Clark	<1	<1	—	—	—	—
Rauscher	—	—	—	—	15-20	25-30
Marchi del rivenditore	10-15	20-25	10-15	15-20	5-10	1- 5
Altri	5-10	10-15	5-10	10-15	1- 5	10-15

Fonte: dati A. C. Nielsen corretti da P&G.

Germania

(120) L'operazione darà luogo al sommarsi delle quote delle due società sui quattro mercati nazionali nei quali VPS è presente. Anche se, come si è offerta di fare, Procter & Gamble dovesse cedere le attività di VPS non facenti capo alla marca Camelia, la sua quota di mercato a concentrazione avvenuta sarebbe, per il mercato tedesco, del [...] ⁽¹⁾ in valore (del [...] ⁽²⁾ in volume). Senza la rinuncia alla attività al di fuori della marca Camelia, tali quote ammonterebbero al [...] ⁽³⁾ in valore e al [...] ⁽⁴⁾ in volume. Il secondo concorrente in ordine di grandezza dopo l'entità risultante dalla concentrazione sarebbe J&J con il [...] ⁽⁵⁾. La quota di mercato detenuta da Aldi con gli assorbenti venduti con il suo marchio è stimata da P&G al [...] ⁽⁶⁾, mentre produttori minori come Plz e Hedwigsthal controllano complessivamente il [...] ⁽⁷⁾ (Nielsen non registra le loro quote individuali). Kimberly-Clark detiene solo lo [...] ⁽⁸⁾ del mercato tedesco degli assorbenti.

(121) La quota di mercato di P&G continua a crescere, anche se il ritmo di crescita è recentemente rallentato un pò in Germania. Nell'anno fino al giugno 1992, successivo al lancio di Always in Germania, P&G si è aggiudicata una quota del [...] ⁽⁹⁾ (in valore) che è salita al [...] ⁽¹⁰⁾ nell'anno fino al giugno 1993 e al [...] ⁽¹¹⁾ nell'anno fino al dicembre 1993. La marca Camelia di VPS, come altre marche, ha visto ridursi notevolmente la sua quota di mercato in questo periodo, cosicché la quota di mercato combinata di P&G e Camelia è cresciuta più lentamente, anche se costantemente ⁽¹²⁾.

⁽¹⁾ Tra il 60 ed il 65 %.

⁽²⁾ Tra il 40 ed il 45 %.

⁽³⁾ Tra il 65 ed il 70 %.

⁽⁴⁾ Tra il 50 ed il 55 %.

⁽⁵⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽⁶⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

⁽⁷⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

⁽⁸⁾ Meno dell'1 %.

⁽⁹⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽¹⁰⁾ Tra il 25 ed il 30 %.

⁽¹¹⁾ Tra il 35 ed il 40 %.

⁽¹²⁾ Quote di mercato precise cancellate in quanto segreto di affari.

Germania	valore %	volume %
luglio 1991 — giugno 1992	45-50	30-35
luglio 1992 — giugno 1993	55-60	35-40
gennaio — dicembre 1993	60-65	40-45
novembre — dicembre 1993	60-65	40-45

Spagna ed Italia

(122) In Spagna la posizione di P&G, attraverso le sue imprese comuni Arbora e Fater, già assai forte (il [...] ⁽¹³⁾ in valore e il [...] ⁽¹⁴⁾ in volume), si rafforzerà con un guadagno di [...] ⁽¹⁵⁾. La quota di J&J è del solo [...] ⁽¹⁶⁾ in valore e dello [...] ⁽¹⁷⁾ in volume; la maggior parte delle altre vendite su questo mercato sono appannaggio di marchi dei rivenditori e di altri piccoli produttori.

(123) In Italia l'operazione apporterà a P&G, attraverso la sua impresa comune con Finaf che detiene attualmente il [...] ⁽¹⁸⁾ (il [...] ⁽¹⁹⁾) del mercato italiano, un incremento del solo [...] ⁽²⁰⁾ della sua quota di mercato.

Austria

(124) In Austria VPS Camelia aggiungerà il [...] ⁽²¹⁾ all'attuale [...] ⁽²²⁾ di P&G, dando all'entità risultante dalla concentrazione una quota di mercato

⁽¹³⁾ Tra il 75 ed il 80 %.

⁽¹⁴⁾ Tra il 65 ed il 70 %.

⁽¹⁵⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

⁽¹⁶⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

⁽¹⁷⁾ Meno dell'1 %.

⁽¹⁸⁾ Tra il 70 ed il 75 %.

⁽¹⁹⁾ Tra il 65 ed il 70 %.

⁽²⁰⁾ Meno dell'1 %.

⁽²¹⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽²²⁾ Tra il 20 ed il 25 %.

complessiva del [...] ⁽¹⁾ in valore e del [...] ⁽²⁾ in volume. Il concorrente più vicino è Johnson & Johnson con il [...] ⁽³⁾ (il [...] ⁽⁴⁾ in volume) seguito dal produttore locale Rauscher con il [...] ⁽⁵⁾ (il [...] ⁽⁶⁾).

Ostacoli all'entrata

Fedeltà alla marca

(125) Se lo strumento scelto per la protezione mestruale non funziona, le conseguenze per la donna sono sia fisicamente spiacevoli che socialmente imbarazzanti. Le donne sembrano attribuire molta importanza alla sicurezza e all'affidabilità del prodotto. Esse sono quindi riluttanti a sperimentare un prodotto che non hanno mai provato. La maggior parte delle donne manifesta un altissimo grado di fedeltà non solo nei confronti del metodo di protezione che ha prescelto ma anche nei confronti dei prodotti di una determinata marca. Esse mirano ad un particolare marca quando vanno ad effettuare i loro acquisti: per citare un dettagliante del Regno Unito, «le clienti non vanno in giro per il negozio a guardare cosa c'è».

(126) La Commissione ha esaminato una serie di studi di mercato che indicano l'esistenza di una forte fedeltà alla marca:

- dati forniti da un concorrente ed elaborati da GfK mostrano che nel 1993 il 49 % del volume totale di Always in Germania è stato venduto a donne che sono fedeli ad Always al 100 % nei loro acquisti di assorbenti nell'arco di un intero anno;
- uno studio di Dymparez del 1993 sul mercato spagnolo è giunto alla conclusione che l'importanza delle marche e della fedeltà alla marca va crescendo e che il 54 % delle consumatrici acquista sempre la stessa marca;
- da uno studio effettuato da Infratest Burke in Italia per un concorrente di P&G nel marzo 1994 risulta che l'89 % delle donne intervistate hanno indicato la risposta «uso la stessa marca di prodotti di protezione da molto tempo».

(127) I dati della stessa P&G per la Germania indicano che il [...] delle acquirenti di assorbenti Always sono fedeli al 100 % alla marca nell'arco di un anno. Un ulteriore [...] acquistava assorbenti Always nel 67-99 % dei casi. Di fatto, quindi, il grado di fedeltà alla marca delle utilizzatrici di

assorbenti Always è tale che oltre la metà usa esclusivamente o quasi esclusivamente Always.

(128) Un simile grado di fedeltà alla marca riflette la spiacevolezza di un imperfetto funzionamento, la forza dell'abitudine e il desiderio di familiarità con un prodotto fidato per un uso così intimo.

(129) Inoltre alcune donne usano diversi tipi di assorbenti per occasioni diverse e comprano una marca di assorbenti ultra e un'altra marca di assorbenti maxi/per la notte. Le donne di questa categoria, anche quando sono totalmente fedeli alle due marche in questione, risulteranno non fedeli in statistiche quali quelle riportate sopra.

(130) Una simile fedeltà alla marca funziona da ostacolo all'entrata in quanto, in un mercato che cresce ad un ritmo inferiore al 5 % in volume l'anno, ogni nuovo concorrente deve sottrarre clienti ai fornitori già presenti. Per riuscirci egli deve convincere le donne non solo a provare i suoi prodotti, ma anche ad acquistarli ripetutamente ed a smettere di acquistare la loro marca abituale.

Insensibilità al prezzo

(131) Gli Always Ultra e gli altri assorbenti innovativi, come J&J Silhouettes, quando sono stati lanciati, sono stati messi in vendita ad un prezzo che comportava un notevole premio rispetto agli assorbenti correnti. È vero che si trattava di prodotti innovativi e con prestazioni superiori, ma l'entità del premio può essere considerata indicativa del basso livello di sensibilità al prezzo di questo prodotto; lo stesso dicasi per la gamma di prezzo degli assorbenti in Germania: da 0,052 a 0,181 ECU per unità; in altri termini, il più caro costa oltre il triplo del meno caro. Le indagini sui consumatori indicano che il prezzo non costituisce un fattore decisivo per la maggior parte delle donne quando si tratta di scegliere un assorbente:

- il 48 % delle biutilizzatrici intervistate in Germania per conto di un concorrente di P&G hanno dichiarato che avrebbero continuato ad acquistare la loro marca preferita di assorbenti anche se il suo prezzo fosse aumentato del 10 % e il negozio avesse offerto altre marche;

- il 64 % delle donne intervistate in uno studio compiuto da Infratest Burke in Italia hanno dichiarato di acquistare una marca indipendentemente dal prezzo. Sono molto più importanti fattori quali la comodità, il potere assorbente e l'affidabilità;

- i dettaglianti interpellati hanno quasi tutti dichiarato che la maggior parte delle donne non

⁽¹⁾ Tra il 35 ed il 40 %.

⁽²⁾ Tra il 30 ed il 35 %.

⁽³⁾ Tra il 30 ed il 35 %.

⁽⁴⁾ Tra il 20 ed il 25 %.

⁽⁵⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

⁽⁶⁾ Tra il 25 ed il 30 %.

cambiano marca a causa del prezzo. Più precisamente, essi ritengono che sia necessaria una differenza di prezzo di almeno il 10-20% perché una donna prenda in considerazione un cambio di marca e che anche in tal caso è improbabile che decida effettivamente di cambiare.

Innovazione

- (132) Il mercato è già ben sviluppato, con una serie di marche note e affermate e tutta una gamma di varianti di prodotto. Data l'elevata fedeltà al metodo e la significativa fedeltà alla marca esistente per gli assorbenti igienici, come illustrato sopra, sembra molto difficile entrare sul mercato senza un prodotto che venga percepito dalle consumatrici come autenticamente innovativo sotto diversi profili. Cambiamenti marginali o una lieve superiorità di una nuova marca potrebbero non essere sufficienti per spezzare l'attaccamento sviluppato dalle consumatrici nei confronti delle marche affermate. Gli «Always» di P&G presentavano un insieme di miglioramenti autenticamente innovativi che ne hanno consentito una rapida penetrazione nel mercato. È difficile che un concorrente possa sviluppare un prodotto altrettanto innovativo nel vicino futuro. In particolare gli eventuali nuovi concorrenti che non siano già produttori di assorbenti in altri mercati geografici incontrerebbero difficoltà a sviluppare un prodotto che goda di un vantaggio competitivo e sarebbero quindi svantaggiati nei loro tentativi di ingresso.
- (133) Sembra inoltre esistere un notevole «vantaggio della prima mossa», nel senso che l'impresa che per prima lancia una nuova generazione di prodotti può conquistarsi una posizione di mercato che è estremamente difficile da attaccare, anche con un prodotto migliorato. La prima società che può offrire qualcosa di nuovo può convincere le donne a passare al nuovo prodotto perché offre prestazioni migliori, ma i concorrenti che introducono successivamente un prodotto simile incontreranno più difficoltà a conquistare clienti. Le donne attratte fin dall'inizio dal nuovo prodotto saranno già passate a quello offerto dal primo produttore, mentre quelle che non lo hanno fatto sono forse restie ad usarlo comunque. In Danimarca, nei Paesi Bassi e in Svezia, dove la Mólnlycke è stata la prima a lanciare un prodotto di tipo ultra, P&G, pur con un prodotto superiore, ha trovato difficoltà a ripetere i guadagni di quote di mercato realizzati altrove.

Difficoltà di una strategia d'ingresso fondata su prezzi bassi

- (134) La competizione su questo mercato si svolge in gran parte con le armi della pubblicità, delle pre-

stazioni e dell'immagine. Poiché le consumatrici, come si è spiegato sopra, sono relativamente insensibili al prezzo, una strategia d'ingresso basata su prezzi bassi e su una bassa spesa promozionale ha di per sé meno probabilità di successo. Nella misura in cui crea la domanda e determina le vendite, la pubblicità è un fattore importante per la disponibilità dei distributori ad includere nel loro assortimento un nuovo prodotto. Una strategia fondata su prezzi bassi, tuttavia, non genererebbe ricavi sufficienti per finanziare uno sforzo pubblicitario o per pagare ai distributori alti compensi per l'inclusione nel loro listino di un prodotto che non gode di una buona promozione.

Accesso ai rivenditori al dettaglio

- (135) Per effetto della crescente concentrazione nel settore della vendita al dettaglio, specie nell'Europa settentrionale, l'ingresso di nuove marche sta diventando più difficile. Invece di trovarsi di fronte a dieci o più distributori importanti dai quali ottenere un posto sugli scaffali dei supermercati, i fornitori devono negoziare contratti di distribuzione con solo cinque o sei società chiave se vogliono ritagliarsi una posizione sostenibile. Inoltre vi sono indizi che dimostrano che, sia pure sporadicamente, i distributori tendono a razionalizzare, sfrondandolo, il numero delle marche che offrono, in modo da concentrare il loro potere contrattuale e ottenere più consistenti sconti sul volume. Il grado di concentrazione del settore della distribuzione nell'Europa meridionale è oggi notevolmente inferiore, ma comincia a delinarsi anche là un'evoluzione nello stesso senso.

Pubblicità e promozione

- (136) Il lancio di Always in Europa da parte di P&G è stato accompagnato da una campagna promozionale che, agli occhi degli altri operatori sul mercato, era senza precedenti, comprensiva sia di una distribuzione di campioni del prodotto alle consumatrici, sia di una campagna pubblicitaria sui media.
- (137) La pubblicità svolge un ruolo fondamentale nel generare una domanda per i beni di consumo di marca. Essa costituisce per i produttori uno strumento per ridurre l'elasticità della domanda, o la sensibilità al prezzo dei consumatori, per il loro prodotto. Se ha successo, essa dà vita ad un «circolo virtuoso» dal punto di vista del fornitore, in quanto il maggior fatturato gli consente di finanziare una quantità ancora maggiore di pubblicità generatrice di vendite. Dato che è vero anche il contrario, e cioè che si può instaurare un «circolo vizioso» di scarse vendite che riducono la capacità di finanziare pubblicità, la posizione di mercato dei più forti si rafforza e quella dei più deboli peggiora. La concorrenza sul mercato degli assorbenti

di marca si fonda quindi altrettanto sulla pubblicità che sul prezzo. Come in altri mercati più sensibili al prezzo, la competitività dipende dall'efficienza operativa e dalle economie di scala che contribuiscono a mantenere basso il costo di base, anche se i margini vengono sfruttati non per ridurre i prezzi ma per liberare il maggior numero di risorse possibili per la promozione. È opportuno inoltre distinguere tra campagne pubblicitarie e promozionali destinate ad indurre le donne a provare il prodotto di un nuovo concorrente e il sostegno corrente di una marca.

(138) Quando si tratta di entrare sul mercato, è evidente che l'ingresso deve avvenire in modo sufficientemente decisivo ed avere abbastanza successo da tradursi in quote di mercato e livelli di spesa pubblicitaria tali da creare un circolo virtuoso e che si alimenta da sé, e che questo risultato deve essere ottenuto rapidamente. In caso contrario i costi irrecuperabili dell'ingresso aumentano ulteriormente e in misura spettacolare. Un'illustrazione di ciò è data dal tentativo di Kimberly-Clark di entrare sul mercato tedesco: non essendo riuscita a conquistare una quota sufficiente della distribuzione e del mercato, Kimberly-Clark sembra aver rinunciato a finanziare la promozione della sua marca, il che ha provocato un rapido assottigliarsi delle vendite fino ad un livello trascurabile. Un nuovo concorrente non deve solo spendere in pubblicità per convincere le donne a provare il suo nuovo prodotto, ma deve spendere abbastanza da emergere sullo sfondo della pubblicità corrente di sostegno delle marche.

(139) P&G sembra anch'essa consapevole di questi fattori e nei suoi piani per il lancio di Always in Belgio parla di ottenere «... un'elevata notorietà della marca nella fase di introduzione... attraverso forti spese per i media nei primi [...]»⁽¹⁾, al livello del [...]»⁽²⁾ della spesa totale annua per i media nel segmento degli assorbenti»; si tratta di un livello pari ad [...]»⁽³⁾ volte quello della spesa dell'insieme di tutti gli altri concorrenti per i [...] in questione. Inoltre era prevista la distribuzione al

⁽¹⁾ Periodo.

⁽²⁾ Multiplo.

⁽³⁾ Multiplo.

[...] delle famiglie di campioni dei nuovi assorbenti nelle [...] varianti dimensionali di base.

(140) P&G ha speso per la pubblicità, la distribuzione di campioni, la promozione commerciale e i compensi ai dettaglianti per l'inclusione nel loro assortimento, in occasione del lancio degli Always ultrasottili nei vari paesi SEE, gli importi che seguono:

Anno di lancio	Paese	Spesa (Mio di ECU)
Febbraio 1992/ gennaio 1993	UK + Irlanda	[...]
Novembre 1991/ ottobre 1992	Francia	[...]
Luglio 1991/giugno 1992	Germania	[...]
Luglio 1990/giugno 1991	Belgio + Lussemburgo	[...]
Maggio 1992/ aprile 1993	Paesi Bassi	[...]
Agosto 1992/ luglio 1993	Austria	[...]

(141) La Commissione riconosce che queste cifre si riferiscono al lancio di un prodotto innovativo su mercati nazionali sui quali P&G non era presente (benché fosse già presente in Europa attraverso le sue imprese comuni spagnole, portoghesi ed italiane). Tuttavia le dimensioni di questa spesa sono nettamente superiori a quelle sostenute dai concorrenti in occasione del lancio di nuovi prodotti ultrasottili. Per esempio, P&G ha speso per il lancio degli assorbenti ultra in Germania [...] di DM, mentre J&J ha speso meno di [...] di questa somma. Le spese di lancio di Mölnlycke in Francia e nel Regno Unito sono state pari a meno di [...] di quelle di P&G.

(142) P&G ha poi continuato a spendere nettamente di più dei suoi concorrenti per tutti i tipi di promozione negli anni successivi al lancio di Always. I suoi concorrenti hanno reagito incrementando il sostegno corrente delle loro marche al fine di difendere le loro quote di mercato, come risulta dalla seguente tabella:

(143) Incremento della spesa pubblicitaria e promozionale per gli assorbenti in %

Società	1992/1991				1993/1992			
	UK	F	B	NL	UK	F	B	NL
J&J	+63 %	—	—	invariata	-8 %	—	—	+56 %
Kaysersberg	—	+61 %	invariata	—	—	invariata	-18 %	—

Società	1992/1991				1993/1992			
	UK	F	B	NL	UK	F	B	NL
Mölnlycke	+18 %	-17 %	invariata	+21 %	+38 %	+87 %	+118 %	+35 %
Kimberly-Clark	+77 %	invariata	—	+ 8 %	-23 %	+7,7 %	—	invariata

(144) P&G ha citato dati di DMB&B che mostrano come tra il 1989/90 e il 1992/93 le spese pubblicitarie in percentuale del totale delle vendite di prodotti per l'igiene femminile sono salite dal [...] ⁽¹⁾ al [...] ⁽²⁾. Le cifre corrispondenti sono dal [...] ⁽³⁾ al [...] ⁽⁴⁾ per i pannolini per neonati e dal [...] ⁽⁵⁾ al [...] ⁽⁶⁾ per i detersivi nello stesso periodo. Mentre il rapporto globale tra valore delle vendite e spesa pubblicitaria non è troppo difforme da quello esistente per alcuni altri beni di consumo, l'ostacolo all'entrata rappresentato dall'elevato livello della pubblicità è oggi significativamente maggiore di quanto non lo fosse al momento dell'entrata di P&G.

(145) In termini di ostacoli all'ingresso, il notevole incremento del livello del sostegno promozionale corrente ha innalzato in misure significativa il livello delle spese che un nuovo concorrente deve sostenere per emergere al di sopra del «rumore di fondo» di tale sostegno corrente; in cifra assoluta, gli importi necessari per superare l'ostacolo all'ingresso rappresentato dalla promozione sono perciò notevolmente aumentati. Un altro effetto dell'incremento del livello di fondo della spesa pubblicitaria è l'innalzamento della quota minima di mercato da conquistare all'entrata per potersi mantenere sul mercato: il nuovo concorrente potenziale sa che, per poter finanziare un livello competitivo di pubblicità, deve realizzare almeno un certo volume di vendite. Le imprese già insediate sul mercato, come P&G, con una quota elevata possono ripartire le loro spese pubblicitarie su volumi di vendita molto maggiori. Dato che una campagna sulla stampa o sui media ha un costo fisso, che non è correlato al fatturato del prodotto che viene pubblicizzato, nella pubblicità si realizzano consistenti economie di scala. Per le aziende già presenti con elevati volumi di vendite, reagire contro nuovi concorrenti è poco costoso e facile e finché questi ultimi non si aggiudicano una quota di mercato di analoga entità le marche già affermate godono di un vantaggio in termini di costo per quanto riguarda uno dei più importanti parametri competitivi.

⁽¹⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

⁽²⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽³⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

⁽⁴⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

⁽⁵⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

⁽⁶⁾ Tra il 15 ed il 20 %.

(146) L'aumento del livello ordinario di pubblicità sul mercato accresce il rischio non solo per i potenziali nuovi concorrenti, ma anche per quelli già presenti, specie per quelli che non hanno le risorse o, fattore altrettanto essenziale, la volontà di spendere tanto.

(147) Le spese per la promozione e la pubblicità sono spese irrecuperabili in caso di insuccesso; i due effetti illustrati sopra rendono quindi nettamente più gravi i rischi finanziari che comporta un tentativo di ingresso sul mercato, anche se non costituiscono di per sé un ostacolo insuperabile ed anche se esistono concorrenti potenziali in possesso di risorse finanziarie sufficienti: l'ingresso non deve essere solo possibile, ma deve anche presentarsi come un'operazione potenzialmente redditizia.

Elevato livello di concentrazione

(148) Prima dell'operazione le prime tre società in Germania detenevano oltre l'80 % del mercato in valore, mentre in Spagna le due imprese comuni di P&G detenevano da sole l'80 %. A concentrazione avvenuta le due aziende più grandi in Germania, P&G e J&J, controlleranno insieme il [...] ⁽⁷⁾ in valore del mercato ⁽⁸⁾, mentre in Spagna le due imprese comuni di P&G guadagneranno grazie alla concentrazione una quota aggiuntiva del [...] ⁽⁹⁾. Questi elevati livelli di concentrazione costituiscono di per sé unostacolo all'entrata di nuovi concorrenti. Più è elevata la quota del leader del mercato, più è difficile per un dettagliante non offrire la marca del leader stesso e preferire il prodotto di un nuovo concorrente. Inoltre, quanto più grande è la quota di mercato delle imprese già presenti, tanto maggiore è il loro vantaggio in termini di economie di scala per quanto riguarda la pubblicità e altri fattori. Le spese generali quali le spese di vendita e di marketing, come le stesse

⁽⁷⁾ Tra il 70 ed il 75 %.

⁽⁸⁾ Indice di concentrazione Herfindahl-Hirschman in valore in Germania calcolato dalla Commissione:

— prima della concentrazione: 2 670;

— dopo la concentrazione: 4 110.

⁽⁹⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

spese pubblicitarie, possono essere ripartite su un volume di vendite più ampio in modo da liberare maggiori risorse finanziarie correnti per la pubblicità e altre azioni di difesa.

- (149) Gli ostacoli all'ingresso enumerati sopra non sono necessariamente insuperabili, in particolare se considerati isolatamente; nel loro insieme, però, essi rappresentano un fortissimo fattore di dissuasione per qualsiasi impresa che si proponga di entrare sul mercato. P&G è riuscita a superare questi ostacoli combinando l'offerta di un prodotto innovativo con una massiccia spesa per la distribuzione di campioni e per la pubblicità, ma proprio per effetto della sua entrata alcuni degli ostacoli, in particolare la pubblicità, l'accesso alla distribuzione al dettaglio e il livello di concentrazione, sono diventati significativamente più forti.
- (150) La reale forza di questi ostacoli più essere riscontrata nella storia dei tentativi di entrata sul mercato tedesco. Kimberly-Clark ha lanciato in Germania nel 1988/89 la marca di assorbenti Freedom, ma essa non ha mai raggiunto una quota di mercato superiore al 2% e nel 1993 deteneva solo lo 0,9%. Nel 1979 Mölnlycke è entrata nel mercato tedesco con un prodotto innovativo di forma anatomica, Libresse Formé, attraverso un accordo di distribuzione con Henkel Kosmetik, impresa del gruppo Henkel AG. Nonostante tale accordo di distribuzione Mölnlycke non è stata in grado di raggiungere una quota di distribuzione ponderata superiore al 35-40% e si è dovuta alla fine ritirare in perdita. Nei primi anni '80 Unilever ha tentato di lanciare un assorbente con la marca Cosmea. Questo prodotto era innovativo (ultrasottile e in imballaggi singoli) ma non ha avuto successo lo stesso e Unilever ha finalmente venduto la marca a Pelz, che con essa detiene il 3% del mercato. Tra il 1970 e il 1985 Kaysersberg ha compiuto diversi tentativi, falliti, di imporre in Germania la marca Vania.

Posizione dominante e contestabilità

- (151) Come esposto sopra, ad operazione avvenuta P&G controllerà quote di mercato assai elevate in Germania, in Spagna, in Austria e in Italia su un mercato degli assorbenti caratterizzato da forti ostacoli all'entrata. Per decidere se P&G godrà o meno di una posizione dominante su questi mercati, occorre determinare se il suo comportamento potrà essere condizionato da concorrenti effettivi o potenziali o dai rivenditori.
- (152) Nel caso dell'Austria l'istruttoria svolta dalla Commissione ha portato alla conclusione che, considerando la struttura del mercato austriaco degli

assorbenti per l'igiene femminile prima e dopo l'acquisizione di VPS da parte di P&G, è improbabile che l'operazione si traduca nell'instaurazione di una posizione dominante di P&G. P&G ha lanciato Always in Austria nell'estate del 1992. Essa è riuscita a strappare a J&J e a Rauscher una considerevole quota di mercato che, sommata a quella di Camelia, darebbe a P&G una quota del [...] ⁽¹⁾ del mercato austriaco. P&G tuttavia si trova oggi di fronte due concorrenti con quote di mercato considerevoli: Johnson & Johnson, che è stata finora leader di mercato in Austria ed è una multinazionale che dispone di notevoli risorse, con il [...] ⁽²⁾ e Rauscher con il [...] ⁽³⁾ attraverso le sue due marche nazionali consolidate (Senta e Cresta). La struttura del mercato degli assorbenti in Austria è quindi più equilibrata che in Germania. L'operazione provocherà sì un rafforzamento della posizione di P&G, ma la Commissione ritiene che la presenza di due altri fornitori che controllano una parte significativa del mercato condizionerà il comportamento concorrenziale di P&G. È certo possibile che P&G riesca ad accrescere ulteriormente la sua quota di mercato grazie alla sua crescita organica in futuro, ma si tratta di una prospettiva incerta e in ogni caso il mutamento della situazione del mercato sarebbe da attribuire alla crescita organica e non alla concentrazione.

- (153) Nel caso dell'Italia P&G incrementerà la sua quota del [...] ⁽⁴⁾ solo dello [...] ⁽⁵⁾ (in valore). La Commissione, pur considerando l'entità della quota di mercato un indizio essenziale dell'esistenza di una posizione dominante, non ritiene che un aumento dello [...] ⁽⁶⁾ possa configurarsi come un rafforzamento di una posizione dominante.
- (154) Vista la forza di P&G in Germania e le conseguenze della sua acquisizione di P&G sul mercato spagnolo, si deve valutare se, attraverso l'aumento della sua quota dei mercati tedesco e spagnolo degli assorbenti derivante dall'acquisizione di VPS, P&G sarà in grado di determinare il proprio comportamento su detti mercati indipendentemente dai suoi concorrenti e clienti in modo duraturo.

La posizione di mercato di P&G

- (155) La rapidità e il grado di successo dell'entrata di P&G in Europa sono stati notevoli. Essa è riuscita a strappare quote di mercato non solo alle marche nazionali tradizionali come Camelia, ma anche ai suoi concorrenti globali J&J, Kimberly-Clark e

⁽¹⁾ Tra il 35 ed il 40%.

⁽²⁾ Tra il 30 ed il 35%.

⁽³⁾ Tra il 15 ed il 20%.

⁽⁴⁾ Tra il 70 ed il 75%.

⁽⁵⁾ Meno dell'1%.

⁽⁶⁾ Meno dell'1%.

Mölnlycke. I concorrenti di P&G hanno a loro volta sviluppato prodotti innovativi e, in reazione alla sfida lanciata da Always, hanno incrementato in forte misura le loro spese promozionali a difesa delle proprie quote di mercato (vedi sopra). Tuttavia la combinazione dei pregi di Always e degli altri vantaggi competitivi di P&G si è tradotta in una crescita organica estremamente rapida.

- (156) Gli assorbenti igienici sono un prodotto per il quale i fornitori possono contare su un grado relativamente elevato di fedeltà alla marca e su una ridotta sensibilità al prezzo. Le donne ne devono acquistare regolarmente, ma essi costituiscono solo una piccola percentuale della spesa mensile totale di una donna. Date queste caratteristiche del prodotto, quello degli assorbenti è un mercato sul quale un incremento dei prezzi al di là dei livelli competitivi non provocherebbe necessariamente un calo delle vendite.
- (157) P&G è particolarmente forte nel segmento degli assorbenti ultrasottili. Il suo prodotto costituisce un'innovazione recente e la sua quota del mercato totale è in rapida crescita. La forza di P&G nel segmento del mercato caratterizzato dall'espansione più rapida è un ulteriore fattore di rafforzamento del suo potere di mercato.
- (158) P&G è uno dei massimi fornitori di prodotti per la casa di marca ai distributori al dettaglio. Molte delle sue marche devono quasi obbligatoriamente figurare nell'assortimento di ogni rivenditore: è questo il caso di Always per la maggior parte dei dettaglianti interpellati dalla Commissione. P&G si trova quindi, nei rapporti con i distributori di articoli per la casa, in una posizione assai più forte di molti suoi concorrenti. Grazie al fatto di fornire [...] ⁽¹⁾ dei prodotti per l'igiene femminile venduti dai dettaglianti tedeschi, P&G si trova in posizione di forza quando si tratta di ottenere accesso all'importantissimo spazio sugli scaffali delle principali catene di supermercati per i suoi nuovi prodotti.
- (159) P&G dispone di una notevole esperienza nel campo dello sviluppo e della commercializzazione di marche di prodotti di consumo non alimentari ed è perfettamente consapevole del fatto che gli ingenti investimenti iniziali necessari per creare una marca possono rivelarsi estremamente redditizi se valutati su un arco di tempo relativamente lungo.
- (160) Il fatturato totale di P&G è pari ad oltre il doppio di quello di Johnson & Johnson, il suo più importante concorrente nel settore degli assorbenti. Cosa ancor più importante, il fatturato realizzato da J&J e Mölnlycke nel settore degli assorbenti ammonta a circa un terzo di quello di P&G in Europa. Si tratta di un fattore fondamentale per le economie

di scala realizzabili nella pubblicità, come si è spiegato sopra. Mantenendo lo stesso rapporto pubblicità/vendite dei suoi concorrenti, P&G può permettersi spese promozionali triple in termini assoluti. La posizione finanziaria di P&G è ulteriormente rafforzata dalla sua posizione su altri mercati quali quelli dei detersivi e dei detergenti dato che, anche se non si effettuano trasferimenti di risorse tra i diversi settori d'attività, la possibilità di ciascuno di assumere dei rischi è determinata dalla solidità dell'insieme.

Pressione concorrenziale dei tamponi

- (161) P&G ha sostenuto che, anche ammettendo che vi siano due mercati del prodotto separati per i tamponi e per gli assorbenti, i tamponi eserciterebbero comunque sul mercato degli assorbenti una pressione concorrenziale della quale si dovrebbe tener conto nel valutare la concentrazione. La Commissione non ritiene che la pressione concorrenziale dei tamponi sia da considerare significativa sotto il profilo della concorrenza sui prezzi.
- (162) Un primo fattore da tener presente sono i motivi che possono indurre le donne a cambiare tipo di prodotto indipendentemente dal prezzo. Un cambiamento di metodo contraccettivo può rendere necessario un cambiamento del metodo di protezione nel periodo mestruale in quanto l'IUD può provocare forti perdite di sangue, cui si può far meglio fronte con un assorbente, mentre la pillola anticoncezionale riduce le perdite e facilita quindi l'uso del tampone. Le donne non possono utilizzare tamponi subito dopo il parto e sono costrette ad usare assorbenti per un certo periodo di tempo, mentre anche alcune donne che si avvicinano alla menopausa possono usare solo gli assorbenti. In questi casi tra i due metodi non può evidentemente esservi una concorrenza significativa né sotto il profilo del prezzo, né sotto quello delle prestazioni, visto che un metodo presenta un evidente vantaggio funzionale rispetto all'altro. Altre donne, invece, possono cambiare metodo di protezione per motivi sempre indipendenti dal prezzo, ma riconducibili alle caratteristiche intrinseche dei due metodi in termini di prestazioni. Particolare rilevanza hanno in questo contesto le adolescenti che desiderano sperimentare entrambi i metodi per stabilire quale sia il più adatto per loro. È parimenti probabile che alcune donne cambino metodo nel corso della loro vita sempre per motivi legati alle caratteristiche intrinseche dei prodotti e indipendenti dal prezzo, per esempio perché gli assorbenti si presentano come un metodo più «naturale» o i tamponi appaiono più «moderni».
- (163) Vi è quindi un certo numero di donne che cambiano le loro abitudini d'uso per varie ragioni diverse dal prezzo. Questi mutamenti avverrebbero comunque a prescindere dai prezzi relativi dei prodotti e sono essenzialmente un dato di mercato

⁽¹⁾ Tra il 15 ed il 35%.

che si presenta comunque, che P&G aumenti o meno i prezzi dei suoi assorbenti. È difficile stimare quale percentuale dei passaggi ad un altro metodo sia da attribuire a questo gruppo di donne, ma un concorrente ha stimato che nell'arco dei nove mesi cui si riferisce lo studio A.C. Nielsen sugli acquisti delle famiglie circa il 4 % delle donne avrà partorito mentre il 3 % sarà entrata nella fase di premenopausa, il che potrebbe averle costrette a passare agli assorbenti. Si deve inoltre tener conto dei cambiamenti di metodo contraccettivo e della sperimentazione da parte delle adolescenti. Data l'entità dei cambiamenti di metodo riscontrata nello studio «panel» di A.C. Nielsen sulle famiglie (la loro incidenza è del 6-8 % in termini di prodotti acquistati e del 13-18 % in termini di numero di donne che passano ad un altro metodo) e considerato che una parte di tali cambiamenti di metodo è più apparente che reale, tenuto conto della lunghezza dei cicli d'acquisto e della costituzione di scorte, e che molte donne cambiano per motivi indipendenti dal prezzo, si deve concludere che l'entità dei cambiamenti di metodo dovuti a variazioni dei prezzi è assai limitata.

- (164) Tuttavia, anche se i cambiamenti indotti da variazioni di prezzo non fossero minimi, dato il basso livello di elasticità rispetto ai prezzi relativi riscontrato negli studi di cui sopra, è chiaro che per P&G sarebbe ancora vantaggioso aumentare i prezzi, dato che i ricavi delle vendite alle consumatrici che rischierebbe di perdere sarebbero minori del maggior guadagno che trarrebbe da tutte le altre clienti.
- (165) I tamponi, quindi, non solo fanno parte di un mercato separato rispetto a quello degli assorbenti, ma non esercitano neppure una sensibile pressione competitiva su questi ultimi, in quanto la maggior parte dei passaggi da un tipo di protezione all'altro avviene per motivi indipendenti dal prezzo.

Potere contrattuale dei rivenditori al dettaglio di alimentari

- (166) P&G ha sostenuto che i rivenditori esercitano una forte pressione competitiva nel settore dei prodotti per l'igiene femminile grazie al forte potere contrattuale di cui dispongono gli operatori della grande distribuzione e i gruppi d'acquisto transnazionali.
- (167) Come illustrato sopra, i gruppi d'acquisto transnazionali non svolgono ora e non svolgeranno nel prevedibile futuro un ruolo significativo per quanto riguarda gli assorbenti igienici. D'altro canto è vero che la struttura del settore della vendita al dettaglio in Germania è altamente concentrata; tuttavia, per diversi motivi, non si può ritenere che attualmente esista un potere contrattuale degli acquirenti tale da poter condizionare il comportamento concor-

renziale di P&G. Rispetto a quello di altri prodotti di consumo destinati all'alimentazione, che sono appunto venduti esclusivamente nei negozi di alimentari, il mercato degli assorbenti è meno concentrato sul lato della domanda, dato che essi sono venduti anche in farmacia e nei negozi di articoli per la casa. Meno del [...] ⁽¹⁾ delle vendite di P&G (il [...] ⁽²⁾ per VPS) è attribuibile ai tre massimi rivenditori al dettaglio tedeschi, che a loro volta rappresentano meno del 40 % del totale delle vendite al dettaglio.

- (168) Un rapporto di un gruppo di esperti («Sondergutachten») pubblicato il 18 febbraio 1994 a norma della legge tedesca contro le restrizioni di concorrenza dalla «Monopolkommission», un gruppo di esperti indipendenti in materia di concorrenza nominato dal presidente della Repubblica federale, su «Struttura del mercato e della concorrenza nella vendita al dettaglio», afferma che il mercato degli acquisti per la distribuzione al dettaglio non è caratterizzato da una preponderanza degli acquirenti, in quanto i fornitori di prodotti per la casa dispongono di canali di vendita alternativi per i loro prodotti e i distributori, che rappresentano la domanda, sono in concorrenza reciproca. L'elevata intensità della concorrenza tra i dettaglianti tedeschi per aggiudicarsi il favore dei consumatori è un ulteriore fattore di intensificazione della concorrenza sul lato della domanda. In Spagna il settore della vendita al dettaglio è assai più frammentato che in Germania e i commercianti spagnoli sono quindi molto meno forti di quelli tedeschi.
- (169) Anche ipotizzando che i rivenditori si trovino in posizione di forza nei confronti dei fornitori di prodotti per la casa, la situazione andrebbe valutata in modo diverso per quanto concerne gli assorbenti igienici a causa della significativa fedeltà delle consumatrici nei confronti del metodo e della marca. I dettaglianti potrebbero tentare di limitare il potere negoziale di P&G riducendo il numero di confezioni tenute in negozio per ogni produttore, ma si trovano stretti tra il fornitore e la domanda dei consumatori generata dalla pubblicità dei fornitori stessi. Tale pubblicità fa sì che i consumatori esercitino sui distributori una pressione a offrire la marca oggetto di una campagna pubblicitaria al fine di soddisfare la domanda dei clienti. Data la capacità di fare pubblicità di P&G, è quindi pressoché indispensabile per un dettagliante tenere le marche leader «Always» e «Camelia», come hanno confermato la maggior parte dei dettaglianti interpellati dalla Commissione.
- (170) Anche ammettendo che i rivenditori al dettaglio abbiano un qualche potere da opporre a quello di P&G, occorrerebbe vedere se esistano validi motivi che possano indurli a farne uso. Nel materiale promozionale distribuito ai rivenditori in occasione del lancio di Always, P&G ha fatto presente che si

⁽¹⁾ Inferiore al 50 %.

⁽²⁾ Inferiore al 50 %.

trattava di un prodotto ad elevato valore aggiunto e che una parte del prezzo di vendita più elevato che era possibile imporre sarebbe stato diviso con i distributori che lo avrebbero inserito nel loro assortimento. Un prezzo più elevato può quindi tradursi in un margine più ampio per i distributori. Inoltre, data la relativa insensibilità al prezzo delle consumatrici in questo settore e la loro fedeltà alla marca, nonché l'effetto di riduzione dell'elasticità rispetto al prezzo che la pubblicità esercita sui prodotti che ne sono oggetto, i distributori sono in grado di trasferire sulle clienti gli aumenti, senza rimetterci in termini di volumi di vendita. I rivenditori sono quindi scarsamente motivati a resistere ad un aumento di prezzo deciso da P&G.

- (171) Si potrebbe sostenere che, a concentrazione avvenuta, i rivenditori potrebbero voler diversificare le loro fonti di approvvigionamento in quanto P&G diventerà il fornitore delle due marche leader in Germania. I dettaglianti sono tuttavia generalmente restii a togliere dal listino marche primarie quali «Always» e «Camelia» che offrono un alto livello di sostegno del prodotto, margini di guadagno elevati e, quindi, un fatturato significativo per sostituirle con un nuovo prodotto non ancora sperimentato.

Concorrenti attuali

- (172) Il più vicino concorrente di P&G in Germania è J&J con una quota di mercato del [...] ⁽¹⁾. La sua linea di prodotti non è significativamente inferiore a quella di P&G (la sua variante ultrasottile è stata lanciata nell'agosto del 1992), ma nei due anni e mezzo dal lancio di Always la sua quota di mercato, che era del [...] ⁽²⁾, si è dimezzata. Tra il 1990 e il 1991 J&J ha incrementato del 90% il sostegno pubblicitario della sua marca Silhouette in risposta al lancio di Always nel luglio del 1991, ma la sua difesa contro P&G sembra aver avuto solo un successo limitato. In Spagna J&J, pur essendo l'unica altra multinazionale presente, detiene una quota del solo [...] ⁽³⁾ e non costituisce quindi una seria minaccia competitiva per le imprese comuni di P&G.
- (173) In Germania esistono altri due concorrenti minori, Pelz e Hedwigsthal. Ambedue sono, sotto il profilo della concorrenza, marginali, con quote di mercato inferiori al 5% e con marche secondarie. Essi non dispongono né di risorse, né di prodotti atti a minacciare seriamente la posizione di mercato di P&G o a condizionarne il comportamento.
- (174) Come si è detto sopra, i prodotti recanti il marchio dei distributori costituiscono il [...] ⁽⁴⁾ in valore e

⁽¹⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽²⁾ Tra il 25 ed il 30%.

⁽³⁾ Tra l'1 ed il 5%.

⁽⁴⁾ Tra il 10 ed il 15%.

il [...] ⁽⁵⁾ in volume del mercato tedesco degli assorbenti e sono in vendita ad un prezzo che è circa la metà di quello dei prodotti delle marche primarie. Si è già spiegato come la concorrenza che questi prodotti esercitano in Germania e in Spagna sia estremamente limitata, dato il divario di prezzo e di qualità. I prodotti venduti con il marchio del rivenditore costituiscono semplicemente un'alternativa per il consumatore nell'eventualità di aumenti estremi dei prezzi dei prodotti di marca. Vi è sempre un punto in cui il consumatore, anche in un mercato quale quello in esame, sarebbe indotto a decidere che le migliori prestazioni del prodotto di marca rispetto a quello con il marchio del rivenditore non giustificano la differenza di prezzo. Tuttavia, data la relativa insensibilità al prezzo di questo mercato, non è probabile che i prodotti con il marchio del rivenditore sarebbero in grado di frenare un incremento di prezzo dei prodotti di marca, a meno che si tratti di un incremento del tutto esagerato.

Concorrenza potenziale

- (175) Per quanto riguarda l'ingresso di concorrenti potenziali sul mercato tedesco e la loro capacità di condizionare il comportamento di P&G su tale mercato, va esaminato se un simile ingresso sia probabile, se sarebbe sensato ed efficace dal punto di vista concorrenziale e se potrebbe avvenire in tempi sufficientemente brevi da dissuadere P&G dallo sfruttare il suo potere di mercato.
- (176) Il primo gruppo di eventuali nuovi concorrenti è costituito dai fornitori di prodotti per l'igiene femminile che sono presenti in alcuni paesi o gruppi di paesi ma non in quelli di cui si tratta. Nel caso della Germania e della Spagna possono essere considerati come potenziali candidati all'entrata nel mercato Mölnlycke, Kaysersberg e anche Kimberly-Clark, nella misura in cui la sua quota di mercato è minima e in declino. A parte i soggetti già presenti in Europa, esistono due gruppi di imprese che potrebbero presentarsi come concorrenti potenziali: imprese attive nel settore della protezione igienica come le giapponesi Unicharm e Kao e specialisti nella produzione di marchi dei rivenditori come Confab (USA) o Disposable Soft Goods (Hong Kong) come pure alcuni altri produttori di beni di consumo di marca.
- (177) Kao e Unicharm sono i soli importanti produttori di prodotti per l'igiene femminile che non sono attualmente presenti nel mercato SEE (anche se Unicharm ha un'impresa comune con Mölnlycke sul mercato dei pannolini per neonati). Essi mancano tuttavia di esperienza commerciale e di una rete di distribuzione in Europa. Una società giapponese ha dichiarato che è «quasi impossibile» per una di esse entrare in un mercato degli assorbenti all'interno del SEE vista la posizione di P&G in Europa e che, avendo da vendere solo assorbenti, sarebbe troppo costoso costituire una propria rete

⁽⁵⁾ Tra il 20 ed il 25%.

di distribuzione. Produttori di beni di consumo quali Unilever, Nestlé e Philip Morris dispongono delle risorse finanziarie necessarie ma non di un'esperienza nel settore dell'igiene femminile e nei mercati ad esso collegati e dovrebbero inoltre creare ex novo un prodotto e una marca.

(178) Esistono quindi diversi concorrenti potenziali, ma si tratta di sapere se è probabile che uno di essi decida di entrare sul mercato tedesco o su quello spagnolo nei prossimi due o tre anni o in tempestiva risposta ad un eccessivo aumento dei prezzi sul mercato. Come si è già detto sopra parlando della Germania, negli ultimi 10-15 anni vi sono stati diversi tentativi di entrata falliti, che illustrano la difficoltà di entrare nel mercato su una scala inferiore a quella dell'iniziativa messa in atto da P&G con Always.

(179) Come si è già spiegato parlando degli ostacoli all'entrata nel mercato degli assorbenti, un tentativo d'ingresso o ha pieno successo o fallisce e deve combinare un prodotto che le consumatrici percepiscano come innovativo con un ingente sforzo pubblicitario e promozionale. Quest'ultimo è necessario per conquistare rapidamente una quota di mercato e una rete di distribuzione. I concorrenti di P&G hanno stimato che la quota di mercato minima difendibile è dell'ordine del 15-20%: solo con una quota di queste dimensioni un fornitore riesce a generare le risorse necessarie per finanziare la pubblicità indispensabile per ottenere una distribuzione ponderata adeguata presso i dettaglianti (i concorrenti stimano che per la Germania la copertura necessaria si aggiri intorno al 70%) e conservare le quote di mercato conquistate. Una quota di mercato minima è necessaria anche per iniziare a beneficiare di economie di scala, in particolare per quanto riguarda la pubblicità. La necessità di raggiungere una soglia minima di efficienza limita ulteriormente le possibilità d'ingresso. È improbabile che una strategia di ingresso a basso costo, imperniata sull'offerta di un prodotto a prezzo più basso di quello delle marche esistenti piuttosto che su una più intensa promozione, possa avere successo, non solo per la relativamente bassa sensibilità al prezzo delle consumatrici, ma anche perché è necessario spendere in pubblicità per indurre le clienti fedeli ad una marca a cambiare e quindi, indirettamente, anche per ottenere una distribuzione e quindi la possibilità stessa di vendere.

(180) Anche se un nuovo concorrente dovesse decidere di entrare sul mercato, la sua decisione potrebbe essere messa in atto solo a lungo termine e non potrebbe quindi contrastare nell'immediato l'imposizione di un prezzo eccessivo. Gli assorbenti igienici non sono merci standard e l'ingresso di un nuovo concorrente richiederebbe lo sviluppo, in taluni casi, di una nuova marca e probabilmente di un prodotto innovativo che dovrebbe essere testato sul mercato, essere oggetto di distribuzioni di campioni e di una intensa campagna promozionale prima di essere lanciato. Inoltre l'entità degli inve-

stimenti necessari per entrare sul mercato tedesco e su quello spagnolo, particolarmente con un concorrente già presente come P&G, e il rischio connesso a tali investimenti, significa che un ingresso eventuale non potrebbe configurarsi come un'operazione di «prendi e scappa», che approfitti opportunisticamente dei livelli di prezzo a breve termine, bensì solo come una decisione strategica a lungo termine dell'impresa interessata, che determini che i mercati della Germania e della Spagna offrono favorevoli opportunità d'affari nonostante gli ostacoli e le difficoltà e che contrastare la posizione dominante di P&G su tali mercati attraverso un simile ingresso rappresenta un obiettivo prioritario per l'azienda. È quindi improbabile che P&G si senta condizionata dalla minaccia d'ingresso di un nuovo concorrente, in quanto sa benissimo sia che il costo e i rischi di un ingresso sono troppo elevati per qualsiasi concorrente che non sia estremamente deciso, sia che l'impegno che un ingresso comporta è tale che una decisione in tal senso non potrà essere presa rapidamente e un nuovo prodotto non sarà introdotto precipitosamente.

(181) Per quanto riguarda la Spagna, anche se si deve riconoscere che l'incremento della quota di P&G di [...] ⁽¹⁾ in valore è quantitativamente modesto, la concentrazione ha pur sempre un effetto significativo in quanto P&G vi detiene già ora una quota di mercato elevatissima (il [...] ⁽²⁾ in valore) e, con questa operazione, inibisce ad un eventuale nuovo concorrente la possibilità di entrare sul mercato spagnolo acquistando la marca Camelia. A parte quest'ultima, sul mercato è presente a livello di prodotti di marca solo J&J con quote di mercato marginali (lo [...] ⁽³⁾ con Silhouette e lo [...] ⁽⁴⁾ con Serena e Vespré). Le marche di altri produttori detengono complessivamente il [...] ⁽⁵⁾ e i prodotti con marchi dei rivenditori il [...] ⁽⁶⁾. Con posizioni di mercato così modeste questi concorrenti non possono contrastare le due marche delle imprese comuni di P&G che controllano rispettivamente il [...] ⁽⁷⁾ e il [...] ⁽⁸⁾ del mercato. Data la significativa fedeltà alla marca in questo settore e la consolidata posizione di Arboria ed Evax, l'acquisizione di una delle marche di prestigio rimanenti rafforza la posizione dominante delle imprese comuni di P&G sul mercato spagnolo.

(182) Questa posizione dominante, a giudizio della Commissione, è atta a danneggiare i consumatori sotto diversi aspetti, specie sul mercato tedesco:

— sotto il profilo dei prezzi: P&G potrà aumentare i prezzi sia di Camelia che di Always prescindendo dalla risposta competitiva degli

⁽¹⁾ Tra l'1 ed il 5%.

⁽²⁾ Tra il 75 ed l'80%.

⁽³⁾ Meno dell'1%.

⁽⁴⁾ Meno dell'1%.

⁽⁵⁾ Tra il 5 ed il 10%.

⁽⁶⁾ Tra il 10 ed il 15%.

⁽⁷⁾ Tra il 45 ed il 50%.

⁽⁸⁾ Tra il 30 ed il 35%.

altri fornitori. Questa possibilità le sarà offerta tanto dalla sua posizione dominante sul mercato tedesco, quanto dalla relativamente modesta sensibilità al prezzo. P&G sarà particolarmente libera di agire come crede nel segmento ultrasottile, in cui l'unico concorrente dei modelli Camelia e Always è la marca Silhouettes di J&J. È inoltre probabile che quest'ultima, come concorrente più immediata, si atterrebbe a una strategia consistente nell'associarsi a qualsiasi aumento di prezzo deciso da P&G in modo da ripristinare la redditività delle sue attività nel settore degli assorbenti in Germania, attualmente in perdita;

- sotto il profilo dell'innovazione e della qualità: l'operazione eliminerà la concorrenza tra VPS e P&G in fatto di innovazione. Tanto Camelia quanto Always si serviranno della tecnologia sviluppata globalmente da P&G e le consumatrici perderanno il beneficio delle eventuali innovazioni che avrebbero potuto essere sviluppate da VPS, ovvero da VPS con una diversa proprietà. Anche sotto il profilo dell'innovazione l'unico serio concorrente sarà J&J;
- sotto il profilo della scelta: è improbabile che l'acquisizione da parte di P&G si traduca in un'immediata riduzione della scelta offerta alle consumatrici. È tuttavia altamente probabile che P&G proceda in un secondo tempo ad una razionalizzazione dell'ampia gamma di varianti di Camelia e di Always per massimizzare l'efficienza delle sue attività nel settore degli assorbenti in Germania, riducendo così le possibilità di scelta per le clienti.

Conclusioni

- (183) Alla luce delle risultanze dell'istruttoria, quali sono esposte sopra, e in particolare degli elementi emersi per quanto riguarda le quote di mercato, gli ostacoli all'ingresso e la concorrenza potenziale, la Commissione ritiene che esista una serie di fattori attinenti al mercato tedesco e a quello spagnolo degli assorbenti igienici per effetto dei quali l'acquisizione di VPS da parte di P&G, anche dopo la cessione delle attività di VPS nel settore dei pannolini per neonati, consentirà a P&G, a concentrazione avvenuta, di determinare il proprio comportamento sui mercati in questione in modo indipendente dai clienti e dai concorrenti.
- (184) In Germania P&G deterrà a concentrazione avvenuta una quota del [...] ⁽¹⁾ in valore e del [...] ⁽²⁾ in volume su un mercato nel quale il suo concorrente più vicino avrà solo il [...] ⁽³⁾ in valore e il [...] ⁽⁴⁾ in volume, mentre il rimanente è frammentato tra altri produttori e marchi dei rivenditori. Le cifre citate tengono conto dell'iniziale offerta di

⁽¹⁾ Tra il 60 ed il 65 %.

⁽²⁾ Tra il 40 ed il 45 %.

⁽³⁾ Tra il 10 ed il 15 %.

⁽⁴⁾ Tra il 5 ed il 10 %.

P&G di cedere le attività di VPS nel settore dei prodotti per l'igiene femminile non facenti capo alla marca Camelia (questa proposta è stata successivamente sostituita dall'offerta di cedere Camelia — si veda il punto 8 degli impegni riportati qui di seguito). Alla luce di queste cifre, degli ostacoli che si frappongono all'entrata sul mercato tedesco e della storia dei tentativi d'ingresso su tale mercato, la Commissione ritiene che il potere di mercato di P&G non sarà limitato né dai concorrenti effettivi, né da quelli potenziali. Anzi proprio l'acquisizione di VPS e della sua importante marca tedesca Camelia, l'ultima primaria marca nazionale indipendente, renderà più difficile ad altri concorrenti l'entrata sul mercato tedesco, costringendoli ad entrare ex novo piuttosto che attraverso l'acquisizione di un'impresa già presente.

- (185) Come già spiegato in precedenza, il sommarsi di un ulteriore [...] ⁽⁵⁾ alla quota di mercato di P&G in Spagna rafforzerebbe la posizione dominante di P&G su un mercato che è isolato dall'elevato grado di concentrazione. Non solo si avrebbe un consolidamento di quella che è già una posizione dominante, ma la marca Camelia non potrebbe più costituire un veicolo per l'ingresso sul mercato di un nuovo concorrente.

VI. IMPEGNI CHE P&G SI È OFFERTA DI ASSUMERE

- (186) P&G si è offerta di modificare i termini dell'operazione di concentrazione quale era stata notificata assumendo i seguenti impegni:

«P&G assume nei confronti della Commissione gli impegni formulati in appresso per quanto riguarda le attività di VP nel settore dei prodotti per l'igiene femminile facenti capo alla marca Camelia, che comprendono: i) lo stabilimento di Forchheim e le linee di produzione adibite alla fabbricazione di prodotti per l'igiene femminile; ii) la marca Camelia; iii) tutti gli altri elementi dell'attivo e del passivo che fanno parte o sono necessari per il funzionamento delle attività di VP nel settore dei prodotti per l'igiene femminile facenti capo alla marca Camelia ("le attività di cui trattasi").

1. P&G si impegna a nominare, il più sollecitamente possibile dopo l'adozione da parte della Commissione di una decisione favorevole a norma del regolamento (CEE) n. 4064/89 e comunque non più tardi del perfezionamento della sua acquisizione delle azioni di VP, un amministratore fiduciario indipendente, la cui designazione sarà sottoposta all'approvazione della Commissione, incaricato di provvedere per suo conto alla supervisione della gestione corrente delle attività Camelia in modo da assicurare il mantenimento della sua efficienza economico-finanziaria e del suo valore di mercato e il suo rapido ed effettivo scorporo dal resto delle attività di P&G ("l'amministratore fidu-

⁽⁵⁾ Tra l'1 ed il 5 %.

- ciario"). L'amministratore fiduciario incaricherà simultaneamente Goldman Sachs International Ltd. ("Goldman Sachs") di avviare per suo conto trattative secondo buona fede con terzi interessati a rilevare le attività di cui trattasi. P&G provvederà a concordare con l'amministratore fiduciario e con Goldman Sachs l'ammontare dei rispettivi compensi, fermo restando che una parte del compenso di Goldman Sachs sarà costituita da una provvigione commisurata al corrispettivo della vendita.
2. P&G si impegna a conferire all'amministratore fiduciario un mandato irrevocabile a trovare un valido acquirente per le attività entro [...] essendo inteso che l'acquirente in questione dovrà essere un concorrente, esistente o potenziale, economicamente sano, indipendente da P&G e non collegato ad essa in alcun modo, in possesso delle risorse finanziarie e della comprovata esperienza dei mercati dei beni di consumo indispensabili per mantenere e sviluppare le attività di cui trattasi, in modo tale da presentarsi come un soggetto competitivo attivo, in concorrenza con i prodotti di P&G per la protezione nel periodo mestruale sui vari mercati interessati. [...] P&G farà quanto è ragionevolmente in suo potere per incoraggiare il personale attualmente addetto alle attività di cui trattasi, compreso il personale di vendita e amministrativo, ad entrare al servizio del suddetto terzo. Si considererà che P&G abbia ottemperato a questo impegno se, entro tale termine di [...], avrà sottoscritto una lettera di intenti vincolante per la vendita delle attività stesse, purché la vendita sia perfezionata entro un termine approvato dalla Commissione. P&G si impegna a fornire, alle normali condizioni di mercato, tutta l'assistenza richiesta dall'amministratore fiduciario e da Goldman Sachs prima della vendita delle attività a un terzo.
 3. Nelle relazioni di cui più sotto al punto 10 l'amministratore fiduciario illustrerà alla Commissione se ritiene che l'acquirente con il quale ci si proponga di sottoscrivere una lettera d'intenti risponda alla definizione di "valido acquirente" di cui al punto 2 e se le trattative con tale acquirente potenziale debbano proseguire. Qualora, entro una settimana dal ricevimento del parere dell'amministratore fiduciario in merito, la Commissione non si dichiari formalmente in disaccordo con la sua valutazione positiva dell'acquirente, le trattative con la parte in questione come valido acquirente potranno liberamente continuare.
 4. Purché le offerte siano state ricevute da acquirenti riconosciuti validi secondo la procedura di cui al punto 3, P&G sarà libera di accogliere qualsiasi offerta pervenuta o di scegliere autonomamente l'offerta che considera migliore in caso di pluralità di offerte. Il valore di un'offerta sarà determinato dal prezzo offerto e dagli eventuali obblighi accessori che incidano sulla convenienza dell'offerta stessa.
 5. Una volta sottoscritto un accordo vincolante di vendita, l'acquirente sarà associato da subito a qualsiasi trattativa contrattuale in corso con i distributori al dettaglio tedeschi per la fornitura di prodotti di protezione nel periodo mestruale, in modo da assicurare la redditività delle attività di cui trattasi. Finché non sarà stato sottoscritto un simile accordo di vendita vincolante, alle trattative sarà associato l'amministratore fiduciario.
 6. P&G si impegna a che, entro il termine di [...] di cui al punto 2 e comunque prima del perfezionamento della vendita delle attività a un terzo, lo stabilimento di Forchheim sia messo in grado di essere trasferito ad un terzo indipendente e, in particolare, di essere gestito separatamente da P&G.
 7. Prima del perfezionamento della vendita delle attività di cui trattasi a un terzo, P&G provvederà a che le attività stesse siano gestite come un insieme separato e alienabile, con una propria contabilità gestionale e una vendita e distribuzione separata da quella delle altre attività di P&G nel settore dei prodotti di protezione per il periodo mestruale, mantenendo i laboratori di ricerca e sviluppo quali esistono attualmente sotto la gestione di VP. P&G si impegna altresì a che le attività di cui trattasi siano affidate ad una direzione autonoma, ossia a persone già dipendenti di VP o comunque attualmente non al servizio di P&G, le quali avranno istruzioni di gestirle, sotto la guida e la sorveglianza dell'amministratore fiduciario, in modo indipendente, in modo da assicurare il perdurare della loro efficienza economico-finanziaria, del loro valore di mercato e della loro indipendenza da P&G. Su richiesta dell'amministratore fiduciario P&G metterà a disposizione a tal fine risorse finanziarie sufficienti per la gestione corrente. Prima del perfezionamento della vendita a un terzo, P&G non integrerà le attività di cui trattasi in alcuna delle unità operative di P&G né designerà o distaccherà propri dipendenti per la gestione delle attività stesse. P&G si impegna inoltre a non apportare alcuna modifica strutturale alle attività di cui trattasi senza il previo consenso della Commissione.
 8. Le attività secondarie e di produzione per i marchi dei rivenditori di VP nel settore dei

prodotti per la protezione nel periodo mestruale non verranno integrate da P&G nelle proprie strutture commerciali e di produzione del medesimo settore finché non sarà stata perfezionata la vendita delle attività Camelia.

9. P&G non si farà comunicare dai dirigenti addetti alla gestione delle attività di cui trattasi segreti industriali, "know-how", informazioni commerciali o qualsiasi altra informazione industriale o oggetto di diritti di proprietà che abbiano carattere riservato, o la cui conoscenza sia di esclusiva pertinenza dei proprietari, in relazione alle attività di cui trattasi.
10. P&G si impegna a incaricare l'amministratore fiduciario di preparare una relazione scritta, ogni volta che si prospetti la sottoscrizione di una lettera d'intenti e comunque con periodicità, sull'andamento delle sue trattative con terzi interessati all'acquisto delle attività di cui trattasi ed a far trasmettere detta relazione alla Commissione con i documenti illustrativi pertinenti. La documentazione a corredo comprenderà una relazione dei dirigenti incaricati di gestire le attività di cui trattasi sulle operazioni commerciali correnti.

11. Fatti salvi i poteri di cui dispone la Commissione per assicurare il rispetto dei predetti impegni in quanto costituiscono condizioni e oneri ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89, qualsiasi controversia tra P&G e l'acquirente delle attività di cui trattasi che abbia per oggetto o sia connessa con l'attuazione degli impegni stessi sarà sottoposta ad un arbitro indipendente designato di comune accordo da P&G e dal terzo acquirente, fermo restando che il tempo necessario per l'arbitrato non modifica il termine fissato per il perfezionamento della vendita delle attività di cui trattasi di cui al punto 2.»

- (187) La Commissione è convinta che la cessione da parte di P&G di un insieme di attività comprendenti la marca di assorbenti Camelia, secondo quanto offerto dalla stessa P&G, impedirà a quest'ultima di acquisire una posizione dominante in Germania e di rafforzare la sua posizione dominante in Spagna. A concentrazione avvenuta e dopo la cessione di Camelia si avrà in Germania e in Spagna la struttura di mercato esposta nella tabella che segue, tenendo conto del fatto che P&G non cederà le attività di VPS non facenti capo a Camelia ⁽¹⁾,

- ⁽¹⁾ Quote di mercato esatte cancellate in quanto segreto di affari.

	Germania		Spagna	
	Valore % 1993	Volume % 1993	Valore % 1993	Volume % 1993
P&G	35-40	20-25	75-80	65-70
VP altre marche	5-10	10-15	0	<1
Totale P&G	40-45	30-35	75-80	65-70
VP Camelia	20-25	20-25	1-5	1-5
Johnson & Johnson	10-15	5-10	1-5	<1
Kimberly-Clark	<1	<1	—	—
Marchi dei rivenditori	10-15	20-25	10-15	15-20
Altri	5-10	10-15	5-10	10-15

Come si può constatare, P&G accrescerà di [...] punti percentuali la sua quota del mercato tedesco, giungendo ad una quota complessiva del [...] in valore, mentre Camelia deterrà il [...] e J&J il [...]. L'incremento della quota di mercato di P&G sarà unicamente dovuto alla sua acquisizione delle attività di VPS relative alle marche secondarie e ai prodotti destinati alla vendita con i marchi dei rivenditori (ossia a marche non primarie), mentre le attuali attività di P&G facenti capo alla marca Always saranno soggette alla concorrenza di due significativi fornitori di assorbenti di marche prestigiose. In Spagna la quota di P&G crescerà di meno

di [...] punti percentuali. La Commissione è perciò giunta alla conclusione che gli impegni che P&G si è offerta di assumere per quanto riguarda le attività di VPS nel settore dei prodotti per l'igiene femminile facenti capo alla marca Camelia siano sufficienti ad impedire la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante sui mercati tedesco e spagnolo o in qualsiasi altro paese del SEE.

- (188) Se la vendita delle attività da cedere non sarà stata effettuata allo scadere del termine specificato

nell'impegno di P&G, la Commissione si riserva di esigere che P&G ceda tutte le attività e tutti gli interessi di VP Schickedanz, dando quindi luogo alla piena separazione di P&G e VPS, al fine di ripristinare una concorrenza effettiva, secondo quanto prescritto dall'articolo 8, paragrafo 4 del regolamento (CEE) n. 4064/89. Inoltre, in caso di inadempimento di uno qualsiasi degli impegni assunti da P&G, la Commissione si riserva di revocare la sua decisione di autorizzazione ai sensi dell'articolo 8, paragrafo 5 del medesimo regolamento.

- (189) La Commissione prenderà i provvedimenti di cui sopra salva restando la sua facoltà di infliggere ammende a norma dell'articolo 14, paragrafo 2,

HA ADOTTATO LA SEGUENTE DECISIONE:

Articolo 1

Subordinatamente alla piena osservanza di tutte le condizioni e di tutti gli oneri specificati negli impegni assunti dalla Procter & Gamble GmbH nei confronti della Commissione per quanto riguarda le attività dalla

VP Schickedanz nel settore dei prodotti per l'igiene femminile facenti capo alla marca Camelia, quali sono riportati al considerando 186 della presente decisione, l'operazione di concentrazione notificata dalla P&G GmbH in data 17 gennaio 1994, rappresentata dall'acquisizione della VP Schickedanz AG, è dichiarata compatibile con il mercato comune e l'accordo SEE.

Articolo 2

Destinataria della presente decisione è:

Procter & Gamble GmbH
Procter & Gamble European Technical Center
Temselaan 100
B-1820 Strombeek-Bever.

Fatto a Bruxelles, il 21 giugno 1994.

Per la Commissione

Karel VAN MIERT

Membro della Commissione