

II

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

COMMISSIONE

DECISIONE DELLA COMMISSIONE

del 20 novembre 1996

che dichiara una concentrazione incompatibile con il mercato comune

(Caso n. IV/M.784 — Kesko/Tuko)

Regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio

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

(Testo rilevante ai fini del SEE)

(97/277/CE)

LA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE,

visto il trattato che istituisce la Comunità europea,

visto l'accordo sullo Spazio economico europeo, in particolare l'articolo 57, paragrafo 2, lettera a),

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

vista la decisione della Commissione del 26 luglio 1996 di avviare il procedimento nel presente caso,

dopo aver dato alle imprese interessate l'opportunità di presentare osservazioni in merito alle obiezioni sollevate dalla Commissione,

sentito il comitato consultivo sulle concentrazioni⁽²⁾,

considerando quanto segue:

(1) Il presente procedimento riguarda una richiesta presentata dall'Ufficio finlandese della libera

concorrenza ai sensi dell'articolo 22 del regolamento (CEE) n. 4064/89 (in prosieguo il «regolamento sulle concentrazioni») in relazione all'acquisizione di Tuko Oy da parte di Kesko Oy. La richiesta è pervenuta alla Commissione il 26 giugno 1996. L'Ufficio della libera concorrenza è stato informato dell'operazione in questione il 27 maggio 1996 mediante un comunicato stampa diffuso da Kesko Oy. La richiesta è stata pertanto presentata entro un mese, secondo quanto prescritto dall'articolo 22, paragrafo 4.

(2) Dopo aver esaminato la suddetta richiesta, la Commissione è giunta alla conclusione che essa rientrava nel campo di applicazione dell'articolo 22 del regolamento sulle concentrazioni e che l'operazione suscitava seri dubbi circa la compatibilità con il mercato comune. Con decisione del 26 luglio 1996, la Commissione ha quindi avviato il procedimento di cui all'articolo 6, paragrafo 1, lettera c), del regolamento sulle concentrazioni.

I. LE PARTI

(3) Kesko Oy («Kesko») è una società a responsabilità limitata registrata in Finlandia. Il capitale sociale di Kesko è diviso in azioni privilegiate e azioni ordi-

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

⁽²⁾ GU n. C 130 del 26. 4. 1997.

narie. Le azioni ordinarie sono quotate alla Borsa di Helsinki e attribuiscono ai possessori il diritto ad un voto ogni 10.000 azioni. Non ci sono titolari di azioni ordinarie che controllino più del 7,08 % del capitale sociale di Kesko (vale a dire lo 0,16 % dei voti).

- (4) Per quanto riguarda le azioni privilegiate, ne sono detentori, in linea di principio, soltanto i dettaglianti di Kesko (in prosieguo i «dettaglianti-K»), i loro fondi pensione ed altri organi legati ai dettaglianti-K. Nel complesso le azioni privilegiate costituiscono il 38 % del capitale sociale di Kesko, ma, poiché sono attribuiti 6 voti ogni 100 azioni privilegiate, in realtà l'insieme dei dettaglianti-K controlla la maggioranza dei voti nell'impresa. Tale sistema, pur non permettendo ai dettaglianti-K di esercitare un controllo congiunto ai sensi dell'articolo 3 del regolamento sulle concentrazioni, impedisce in realtà che il controllo di Kesko sia acquisito da terzi. Lo statuto di Kesko stabilisce inoltre che soltanto i dettaglianti-K possono essere membri del consiglio di vigilanza, incaricato della nomina di tutti gli organi decisionali ed esecutivi di Kesko.

- (5) Kesko e i dettaglianti-K, che sono imprese giuridicamente indipendenti, sono generalmente conosciuti come il «blocco-K». Tutti i dettaglianti-K sono legati contrattualmente a Kesko e operano nel settore della vendita al dettaglio di beni di consumo corrente e/o prodotti specializzati. Nel campo dei beni di consumo corrente e dei prodotti specializzati opera anche Kesko, che fornisce inoltre una serie di servizi collegati alle attività di cui sopra.

- (6) Tuko Oy («Tuko») è una società finlandese a responsabilità limitata, che opera nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di beni di consumo corrente e/o prodotti specializzati. Oltre ai punti di vendita al dettaglio di cui è proprietaria al 100 %, Tuko ha concluso accordi contrattuali con numerosi dettaglianti Tuko (di seguito «dettaglianti-T»), che operano come imprese giuridicamente indipendenti. Tuko e i dettaglianti-T sono generalmente conosciuti come il «blocco-T».

II. L'OPERAZIONE

- (7) Il 27 maggio 1996 Kesko ha acquisito il 56,3 % del capitale azionario di Tuko, ottenendo così il 59,3 % dei diritti di voto e il controllo diretto di Tuko.

III. LA CONCENTRAZIONE

- (8) L'operazione costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 3 del regolamento sulle concentrazioni.

IV. ASSENZA DI DIMENSIONE COMUNITARIA

- (9) In base alle cifre fornite dall'Ufficio della libera concorrenza, Kesko e Tuko hanno un fatturato mondiale aggregato che supera i 5 miliardi di ECU. È tuttavia in Finlandia che ciascuna delle due imprese realizza più dei due terzi del rispettivo fatturato a livello comunitario. Ne consegue che l'operazione è priva di dimensione comunitaria ai sensi dell'articolo 1 del regolamento sulle concentrazioni.

V. EFFETTI SUL COMMERCIO TRA STATI MEMBRI

- (10) Kesko ritiene che non spetti alla Commissione valutare l'operazione di acquisizione di Tuko, poiché, trattandosi dell'esame di una concentrazione a seguito di richiesta presentata a norma dell'articolo 22, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni, le imprese interessate realizzano oltre i due terzi del loro fatturato a livello comunitario nel medesimo Stato membro. L'argomentazione di Kesko, tuttavia, si basa su un'interpretazione erronea dei commenti che sono stati adottati congiuntamente al regolamento sulle concentrazioni e che fanno riferimento solo all'intenzione della Commissione di non esercitare le competenze conferite dall'articolo 89 del trattato di Roma in caso di inadempimento di certi criteri quantitativi.
- (11) Perché si applichi l'articolo 22, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni, si devono manifestare degli effetti sul commercio fra Stati membri. L'acquisizione di Tuko da parte di Kesko compromette l'ingresso sul mercato di nuove imprese, anche di quelle eventualmente provenienti da altri Stati membri, soprattutto sui mercati finlandesi dei beni di consumo corrente. Una quota importante (il 30 % circa) dei prodotti venduti sia da Kesko che da Tuko ha peraltro origine al di fuori della Finlandia. L'operazione pregiudicherà inoltre il commercio tra Stati membri nella misura in cui i fornitori di altri Stati membri si trovano a dover ricorrere ai canali di distribuzione di Kesko per assicurare una commercializzazione sufficiente dei propri prodotti in Finlandia.

- (12) Entrambe le società sono altresì affiliate a tutta una serie di gruppi d'acquisto internazionali, al pari di altre imprese operanti nel medesimo settore in altri Stati membri. Dalla primavera del 1996 Kesko ha inoltre ampliato le sue attività mediante l'apertura di punti di vendita al dettaglio in Svezia.

- (13) Da quanto fin qui esposto si evince che il mutamento a carico della struttura dei mercati di vendita all'ingrosso e al dettaglio di beni di consumo corrente in Finlandia esercita un'influenza sensibile, diretta o indiretta, effettiva o potenziale, sui flussi commerciali tra Stati membri⁽¹⁾.

VI. VALUTAZIONE A NORMA DELL'ARTICOLO 2 DEL REGOLAMENTO SULLE CONCENTRAZIONI

A. MERCATI RILEVANTI

- (14) Kesko sostiene che l'operazione in oggetto dovrebbe essere valutata nel contesto del commercio all'ingrosso e non del commercio al dettaglio, essendo i dettaglianti-K e i dettaglianti-T imprese indipendenti sia da Kesko e Tuko sia dalle loro unità centrali. Kesko fonda tale affermazione sul fatto che le due società forniscono ai dettaglianti servizi relativi ad acquisti, commercializzazione, informatica e assistenza in genere, mentre i dettaglianti conservano un ampio margine di manovra in termini di fonti di approvvigionamento, politica dei prezzi ed altri aspetti commerciali, finendo per essere in concorrenza tra loro e con altri dettaglianti.
- (15) La suddetta argomentazione di Kesko non può essere tuttavia accettata. La valutazione dell'impatto di un'operazione sotto il profilo della concorrenza deve basarsi su tutti gli elementi strutturali relativi all'operazione stessa, alle parti e ai mercati interessati. Al riguardo è particolarmente utile analizzare i rapporti interni al gruppo Kesko, alla luce dell'importante ristrutturazione del gruppo avvenuta nel 1995. Da tale analisi (cfr. considerandi 39-66) si deduce che l'operazione deve essere valutata nel contesto del commercio al dettaglio, dal momento che appare giustificato considerare Kesko, compresi i dettaglianti-K, come una struttura a pianificazione centrale nel panorama finlandese del commercio al dettaglio.
- (16) È inoltre necessaria una valutazione nell'ambito sia del commercio all'ingrosso, relativamente alle vendite «cash and carry», sia dei mercati di approvvigionamento per i beni di consumo corrente.
- (17) In base all'inchiesta condotta dalla Commissione, l'operazione ha ripercussioni principalmente sui seguenti mercati:
- 1) il mercato del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente;
 - 2) il mercato della vendita «cash and carry» dei beni di consumo corrente;

- 3) i mercati di approvvigionamento dei beni di consumo corrente.

1. Il mercato del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente

I. Il mercato del prodotto rilevante

- (18) La gamma dei beni interessati comprende principalmente generi alimentari, bevande, tabacchi e articoli domestici non alimentari (vale a dire detersivi, prodotti per toletta, materiale cartaceo non riutilizzabile e articoli igienico-sanitari). Tutti questi prodotti sono accomunati dal fatto di rientrare in un «paniere dei beni di consumo corrente» che il consumatore si aspetta di trovare in un supermercato. Il comportamento dei consumatori in Finlandia ha subito un'evoluzione parallela a quella che ha conosciuto il settore della vendita al dettaglio dei generi alimentari e dei prodotti per la casa, con gli ipermercati che hanno affiancato i piccoli negozi specializzati (macellerie, panetterie, ecc.). Oggi pertanto la concorrenza in Finlandia vede schierati in campo i supermercati e gli altri negozi in grado di fornire al consumatore un'ampia gamma di prodotti che gli permetta di acquistare la maggior parte dei generi di prima necessità in un unico punto vendita, con una serie di servizi connessi, come ad esempio le aree di parcheggio, i carrelli, ecc. [cfr. anche precedenti decisioni della Commissione in tale settore⁽²⁾].
- (19) Anche se il paniere dei prodotti offerti può variare notevolmente da un supermercato all'altro in termini di volume, alcuni tipi di esercizi più piccoli, per esempio i punti vendita specializzati (relativamente poco diffusi in Finlandia), i chioschi e le stazioni di servizio, forniscono servizi che non sono in diretta concorrenza con il paniere di prodotti offerti dai grandi magazzini. Le stazioni di servizio hanno una superficie commerciale di gran lunga inferiore anche al più piccolo dei negozi Kesko o Tuko e la loro vendita di beni di consumo corrente riguarda essenzialmente prodotti non deperibili (il 70-80 % circa delle vendite complessive), mentre nei negozi tradizionali che trattano beni di consumo corrente il 50 % circa delle vendite è rappresentato da prodotti freschi.
- (20) In conclusione, il mercato rilevante consiste nella fornitura di un paniere di generi alimentari freschi o conservati nonché di articoli domestici non alimentari venduti in supermercati. Il mercato non comprende le vendite effettuate presso negozi specializzati, chioschi o stazioni di servizio. Tali punti vendita offrono invece un servizio complementare a quello dei supermercati.

⁽¹⁾ Cfr. la sentenza della Corte di giustizia del 30 giugno 1966. Société Technique Minière/Maschinenbau Ulm. Causa 56/65, Racc. 1966, pag. 338.

⁽²⁾ Cfr. caso n. IV/M.242 — Promodes/Brmc.

II. Il mercato geografico rilevante

- (21) Secondo i professionisti della distribuzione commerciale, il bacino d'utenza di un supermercato si estende fino a una distanza pari a un tragitto in automobile non superiore ai venti minuti circa. Dal punto di vista del consumatore, un tragitto in auto di venti minuti gli permette generalmente di scegliere fra uno o più supermercati e una serie di negozi più piccoli in grado di offrire anch'essi un «paniere di beni», a seconda del luogo di residenza del consumatore e dell'ubicazione di tali punti vendita. È evidentemente impossibile definire esattamente tutte le combinazioni e le varianti possibili, che dipendono dalla densità e dalla distribuzione sia dei consumatori sia dei supermercati. La maggiore o minore sovrapposizione fra i bacini d'utenza dei diversi supermercati nonché la distribuzione della popolazione dei consumatori influiscono, inoltre, non solo sulle interazioni, sotto il profilo della concorrenza, fra supermercati geograficamente vicini ma anche, in certa misura, su quelli più lontani per effetto di una reazione a catena. Peraltro le decisioni su vari elementi importanti della concorrenza, come l'assortimento dei prodotti, l'origine, la qualità, la gamma dei servizi disponibili (orario d'apertura, ecc.), le iniziative pubblicitarie e promozionali, i prezzi (per esempio di articoli in offerta) sono tutte decisioni prese a livello regionale o nazionale piuttosto che locale. Tali decisioni sono generalmente messe in atto in un certo numero di esercizi al dettaglio in una determinata regione. Alla luce della situazione suesposta, risulta necessario ed opportuno non limitare il mercato geografico a quello che, dal punto di vista del consumatore, può essere un mercato spiccatamente locale.
- (22) L'aggregazione dei dati relativi al fatturato si può eseguire, in linea di principio, a partire da un numero indefinito di livelli diversi. Il mercato geografico più ampio possibile ha dimensioni nazionali, per ragioni, ad esempio, di differenze linguistiche o di preferenze d'acquisto dei consumatori.
- (23) Sia Kesko che Tuko (come d'altra parte i loro concorrenti principali) considerano la propria rete di dettaglianti come una catena organizzata su scala nazionale, con decisioni comuni in materia di politica commerciale e politica dei prezzi. Esistono inoltre programmi di fidelizzazione della clientela, come la tessera fedeltà Kesko, che hanno validità su tutto il territorio nazionale. Sebbene tali fattori indichino un mercato geografico relativamente ampio, non è necessario, ai fini della valutazione dell'operazione in oggetto, delimitare in modo definitivo e preciso l'estensione del mercato geografico rilevante, dal momento che la quota di mercato combinata di Kesko e Tuko resta immutata, sia che il calcolo sia fatto su base nazionale sia regionale o locale (cfr. considerando 106).

2. Il mercato delle vendite «cash and carry» dei beni di consumo corrente

I. Il mercato del prodotto rilevante

- (24) I prodotti trattati dai grossisti di beni di consumo corrente evidentemente rispecchiano in linea di massima le vendite al dettaglio dei medesimi prodotti e l'uso che ne fanno le comunità. L'inchiesta della Commissione dimostra che il mercato finlandese presenta differenze significative tra commercio all'ingrosso «tradizionale» e vendite «cash and carry».
- (25) Kesko ritiene che il mercato del commercio all'ingrosso «tradizionale» dovrebbe essere suddiviso in tre mercati diversi: le trattative con i fornitori, la fatturazione centralizzata e la logistica. Poiché, tuttavia, le attività di Kesko nel settore del commercio all'ingrosso «tradizionale» in rapporto alla clientela esterna hanno scarsa rilevanza (l'1 % circa), in questo campo l'operazione non suscita preoccupazioni sotto il profilo della concorrenza e non è pertanto necessario procedere ad una valutazione delle argomentazioni di Kesko al riguardo.
- (26) Sia per Kesko che per Tuko i rispettivi punti di vendita «cash and carry» generano un fatturato notevole. Nel contesto del commercio all'ingrosso, le vendite «cash and carry» si differenziano dai canali «tradizionali», in quanto (come spiega il termine inglese: «paga in contanti e porta via») il cliente provvede al trasporto per proprio conto e paga in contanti piuttosto che a credito. Il «cash and carry» si rivela quindi conveniente per i clienti che hanno maggiore difficoltà a prevedere la domanda a lungo termine, non possiedono le strutture materiali per conservare a lungo grosse scorte, non hanno le risorse finanziarie per garantirsi i crediti necessari ad acquistare grandi volumi di merce e preferiscono pertanto effettuare acquisti più frequenti per quantitativi inferiori. Si tratta per lo più di piccole imprese, mentre i grossi clienti tendono a privilegiare il commercio all'ingrosso «tradizionale», come ha confermato proprio Kesko nella sua risposta alla comunicazione delle obiezioni da parte della Commissione.
- (27) La diversità di funzioni tra vendita «cash and carry» e commercio all'ingrosso «tradizionale» è avvalorata dalla differente consistenza delle scorte di magazzino (di solito circa 10 000 articoli in giacenza per i punti di vendita «cash and carry», rispetto a un numero di gran lunga inferiore per i grossisti «tradizionali», fatta eccezione per i magazzini centrali di Kesko, Tuko e Inex Partners Oy a Helsinki). Lo conferma anche il fatto che Kesko abbia affidato le sue attività «cash and carry» ad una società controllata distinta.

(28) Il gruppo principale di clienti per i punti di vendita «cash and carry» è costituito dalle comunità (alberghi, ristoranti, ospedali, ecc.). Si tratta per lo più di piccole e medie imprese che, per le ragioni illustrate al considerando 26, non sono generalmente in grado di ricorrere ai grossisti «tradizionali». Secondo la relazione annuale 1995 di Tuko, il fatturato complessivo del settore «cash and carry» dell'impresa era sì uguale a quello del commercio all'ingrosso «tradizionale», ma il numero dei clienti del «cash and carry» era circa quattro volte superiore. Tale dato indica che il cliente medio del «cash and carry» acquista solo un quarto circa del quantitativo acquistato dal cliente medio di un grossista «tradizionale». Il principale gruppo di beni che tali clienti acquistano consiste in generi alimentari conservati (60-70 % del fatturato di Kesko e Tuko in questo settore); il resto è costituito da generi alimentari freschi e prodotti non alimentari.

(29) Alla luce delle diverse caratteristiche dei servizi «cash and carry», una netta maggioranza della loro clientela risulta praticamente «prigioniera» di tale forma di distribuzione e non troverebbe vantaggioso servirsi dai grossisti «tradizionali» neanche in caso di aumento dei prezzi delle merci vendute, a causa delle limitate risorse finanziarie e delle scarse capacità di magazzinaggio.

(30) Kesko sostiene che un certo numero di clienti ricorre sia ai grossisti tradizionali sia ai servizi «cash and carry» e che pertanto un aumento dei prezzi «cash and carry» risulterebbe tutt'altro che redditizio, in quanto non farebbe altro che indirizzare in blocco questa clientela verso il commercio all'ingrosso tradizionale. Si tratta di un'argomentazione erronea, che confonde la complementarità con la sostituibilità. Alla luce delle differenze, già ricordate, tra grossisti tradizionali e servizi «cash and carry», il numero ristretto di clienti che si serve di entrambi li considera evidentemente complementari piuttosto che sostituibili. Un cliente, ad esempio, che trova conveniente rivolgersi a grossisti tradizionali per coprire parte dei suoi approvvigionamenti potrebbe non avere alternative alle forniture «cash and carry» per tutti gli altri acquisti (ad esempio, per certi tipi di beni o perché le strutture di immagazzinamento sono in quel momento utilizzate appieno o perché c'è urgente bisogno di far fronte ad un improvviso aumento della domanda). L'esistenza di un numero limitato di clienti che si servono di entrambe le modalità di vendita non significa pertanto che un aumento dei prezzi «cash and carry» spingerebbe tale clientela verso i grossisti tradizionali al punto da rendere il rincaro tutt'altro che redditizio. Si tratta quindi di clienti indubbiamente «prigionieri» della distribuzione «cash and carry».

(31) Per le ragioni suindicate, le vendite dei negozi «cash and carry» costituiscono un mercato del prodotto rilevante distinto da quello di altre attività all'ingrosso.

II. Il mercato geografico rilevante

(32) I clienti dei punti di vendita «cash and carry» sono professionisti, per lo più comunità e, in misura minore, dettaglianti, che sono in grado di effettuare i loro acquisti entro un'area relativamente ampia, pur dovendo provvedere per proprio conto al trasporto dei beni. I dati disponibili mostrano che il mercato del «cash and carry» ha dimensioni regionali. Considerando la distribuzione asimmetrica della popolazione sul territorio finlandese, i clienti del «cash and carry» nella Finlandia settentrionale, per i loro acquisti, devono generalmente percorrere una distanza superiore a quelli della Finlandia sudoccidentale; d'altro canto, le regioni del nord hanno una superficie più estesa. Risulta pertanto opportuno valutare l'impatto dell'operazione su scala regionale.

3. I mercati di approvvigionamento dei beni di consumo giornaliero

I. I mercati del prodotto rilevanti

(33) I mercati comprendono i beni di consumo corrente che i produttori vendono alla clientela, tra cui grossisti, dettaglianti e altre imprese. Non tutti i produttori sono in grado di offrire l'intera gamma dei beni di consumo corrente; alcuni sono ad esempio specializzati in singoli articoli o gruppi di articoli, come i prodotti freschi, i generi alimentari conservati o i prodotti non alimentari.

(34) Anche in questo caso, dal lato della domanda, clienti come le grandi catene di supermercati cercheranno probabilmente di ottenere le migliori condizioni possibili per l'acquisto di singoli prodotti, quali carne, conserve alimentari o qualunque altro articolo. Ogni prodotto o gruppo di prodotti costituisce di per sé un mercato distinto, dal momento che, dal punto di vista della domanda, la loro sostituibilità ad altri prodotti o gruppi di prodotti è parziale o nulla. Poiché tuttavia in Finlandia la struttura della domanda è più o meno simile da un gruppo all'altro di prodotti ed è concentrata (cfr. considerando 150), non è necessario valutare l'impatto dell'operazione su ogni singolo prodotto o gruppo di prodotti. Basterà valutare l'impatto che sull'intera gamma di beni di consumo corrente ha il maggior potere negoziale in sede di acquisti determinato dalla nuova struttura della domanda.

- (35) Bisogna riconoscere che, soprattutto per i produttori di articoli non alimentari, sono disponibili altri canali di distribuzione rispetto ai supermercati, per esempio le farmacie. Tali canali hanno tuttavia un'importanza irrilevante al confronto di supermercati e punti di vendita «cash and carry» e non influiscono quindi sulla valutazione dell'operazione in oggetto (cfr. considerandi 146-153).

II. Il mercato geografico rilevante

- (36) I beni venduti da Kesko e Tuko sono per il 70 % prodotti nazionali. I produttori realizzano la maggior parte, se non la totalità, del fatturato in Finlandia. Per questa ragione tali fornitori considerano l'intero paese come il mercato geografico rilevante.
- (37) Sul 30 % dei prodotti importati che Kesko e Tuko vendono, solo una parte relativamente piccola (il 5 % circa) è effettivamente importata dalle due imprese, che invece acquistano il resto da controllate finlandesi di produttori internazionali o da imprese specializzate nell'importazione di prodotti. Per quanto riguarda i prodotti importati, considerando peraltro che l'operazione in oggetto ha ripercussioni sulla domanda nei relativi mercati, vale la pena definire i mercati geografici valutando in particolare la capacità dei fornitori di passare da un canale all'altro per raggiungere il consumatore finale. Per quanto riguarda i produttori in questione (i cui prodotti per lo più subiscono un trattamento speciale in vista della vendita sul mercato finlandese, per esempio in termini di imballaggi, lingue utilizzate, ecc.), l'accesso alla domanda, cioè alla clientela dei dettaglianti e dei punti di vendita «cash and carry», è possibile soltanto attraverso i canali di distribuzione finlandesi per il dettaglio e per il «cash and carry». Poiché dunque i produttori internazionali non hanno la possibilità di optare per canali di distribuzione non finlandesi, ne consegue che il mercato geografico rilevante è la Finlandia.

B. EFFETTI DELL'OPERAZIONE

- (38) I tre mercati fin qui descritti per i beni di consumo corrente presentano interconnessioni verticali a tal punto che la posizione di Kesko e Tuko sul mercato del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente determina la posizione che le due imprese hanno sui mercati di approvvigionamento (ad esempio, rispetto ai fornitori dei beni di consumo corrente). Viceversa la loro posizione in termini di approvvigionamento si ripercuote sulle rispettive posizioni in termini di commercio al dettaglio. Anche il mercato delle vendite «cash and carry» è legato alla posizione delle due imprese sui mercati di approvvigionamento, dal momento che

Kesko e Tuko, acquistando quantitativi consistenti per rifornire i rispettivi dettaglianti, godono di un beneficio supplementare, sotto il profilo della concorrenza, rispetto alle piccole imprese locali di «cash and carry».

1. Il commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente

I. La struttura dell'offerta

1. Le catene volontarie di dettaglianti in Finlandia

- (39) Per tradizione il mercato finlandese del commercio al dettaglio è caratterizzato dalla presenza e dal ruolo importante delle catene volontarie di dettaglianti. Nel settore dei beni di consumo corrente, tuttavia, ne esistono oggi solo due in Finlandia: il blocco K e il blocco T. Uno degli obiettivi principali di tali catene consiste nell'organizzare gli acquisti e la promozione su una scala che al singolo dettagliante sarebbe preclusa. Una caratteristica comune è data dal fatto che tale relazione di cooperazione è sancita da un contratto, che, pur essendo in linea di principio a carattere orizzontale (sottoscritto cioè da tutti i dettaglianti del blocco K o del blocco T), viene in realtà stipulato, per motivi di semplicità e di agevolazione dei controlli, da ogni singolo dettagliante con gli organi centrali del gruppo.
- (40) I contratti fra l'organo centrale dell'impresa e il singolo dettagliante mirano a uniformare il comportamento di quest'ultimo, limitandone così l'indipendenza, in settori (come acquisti, identificazione, promozione e vendite) che rivestono un'importanza fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Ai fini di un buon funzionamento del sistema, il grado di uniformazione del comportamento di ciascun dettagliante è in funzione della relazione di concorrenza, e quindi di interdipendenza, fra le singole unità della catena. È dunque logico che Tuko e Kesko, soprattutto a seguito della ristrutturazione di quest'ultima impresa (cfr. più avanti), abbiano uniformato il comportamento dei singoli dettaglianti in misura ampiamente superiore rispetto, per esempio, ai gruppi d'acquisto internazionali o altre strutture analoghe, in cui le imprese affiliate non sarebbero nella stessa misura in diretta concorrenza fra loro se mancasse tale forma di cooperazione.
- (41) Poiché la realizzazione degli obiettivi del gruppo dipende dall'adesione del singolo dettagliante alle politiche comuni, secondo quanto stabilito nei contratti, Kesko dispone di meccanismi di controllo interno per far sì che ciascun dettagliante osservi gli obiettivi comuni. Tali meccanismi di controllo comprendono sistemi di incentivi (per

esempio, la corresponsione di gratifiche o la fornitura di servizi collegati all'attività del dettagliante) e disincentivi (ad esempio, la soppressione dei benefici, l'esclusione o la minaccia di esclusione). Tali sistemi di dissuasione risultano particolarmente efficaci quando, è il caso di Kesko, i singoli affiliati hanno effettuato investimenti notevoli nell'organizzazione e dipendono sostanzialmente dagli organi centrali per le loro attività.

2. *Natura e struttura del blocco K*

(42) Dal punto di vista del diritto delle società, i dettaglianti-K sono soggetti giuridicamente indipendenti e si assumono in prima persona i rischi economici legati alla propria attività. Per le ragioni esposte qui di seguito, tale elemento non può, tuttavia, essere considerato come criterio decisivo per stabilire se l'acquisizione di Tuko da parte di Kesko influisca o meno sul mercato del commercio al dettaglio.

a) Interesse comune

(43) Come già descritto al considerando 4, i dettaglianti-K detengono la maggioranza dei voti all'interno di Kesko. Inoltre tutti i membri del consiglio di vigilanza di Kesko, preposto alla nomina degli altri organi decisionali ed esecutivi del gruppo, sono dettaglianti-K. Tale struttura conferma il forte interesse comune che unisce i dettaglianti-K.

b) Gli accordi fra Kesko e i dettaglianti-K

(44) L'accordo dei dettaglianti-K sancisce i diritti e gli obblighi di carattere generale del dettagliante-K, mentre l'accordo di catena stabilisce i diritti e gli obblighi relativi all'appartenenza ad una delle cinque catene secondarie di Kesko (cfr. considerando 47). In base all'accordo dei dettaglianti-K, il dettagliante si impegna a destinare la sua principale attività al commercio al dettaglio per Kesko, assicurandone la redditività e a cercare di sfruttare appieno i benefici derivanti dagli acquisti comuni del gruppo Kesko e dai prodotti con marchio proprio. Il dettagliante-K non può, senza valido motivo, accordare a Kesko un trattamento meno favorevole rispetto ad altri fornitori. Gli accordi di catena stabiliscono inoltre che entrambi gli accordi di cui sopra costituiscono le basi della cooperazione fra il dettagliante e Kesko e che l'obiettivo principale di tali accordi consiste nel promuovere gli scambi di beni fra le parti (cioè il dettagliante e Kesko). In virtù dell'accordo di catena, il dettagliante-K è vincolato dalle decisioni del consiglio d'amministrazione della catena in materia di

commercializzati one, prodotti da inserire nell'assortimento di base e prezzi al dettaglio dei prodotti in offerta⁽¹⁾. Il risultato di tali disposizioni è che nel 1995 i dettaglianti-K nelle cinque catene secondarie hanno effettuato [75-100] %⁽²⁾ degli acquisti complessivi attraverso Kesko (cfr. considerando 72).

(45) Tra gli obblighi del dettagliante-K è prevista anche l'utilizzazione dei logotipi Kesko. Nulla è dovuto dal dettagliante-K per l'uso di tali logotipi, slogan o altri diritti di proprietà intellettuale né per certi servizi di assistenza forniti da Kesko (ad esempio, in materia di commercializzazione). I dettaglianti-K pagano però indirettamente tali servizi sotto forma di un margine che va ad aggiungersi al prezzo dei prodotti quando questi sono trasferiti dall'unità di controllo della catena Kesko al punto vendita. Ne consegue che, volendo acquistare da terzi invece che da Kesko un servizio, ad esempio, di assistenza commerciale, il dettagliante si trova praticamente a dover pagare tale servizio due volte. Si presume in definitiva che per la fornitura di tali servizi di sostegno i dettaglianti-K ricorrano unicamente a Kesko.

(46) I dettaglianti-K ricevono peraltro premi e sconti da Kesko in base al volume degli acquisti effettuati per suo tramite. Il fatto che tali sconti aumentino a seconda dei quantitativi d'acquisto rappresenta tipicamente un incentivo a restare fedeli alle strategie del gruppo.

c) L'organizzazione di Kesko

(47) Kesko, in quanto organo centrale del gruppo-K, è responsabile della pianificazione a lungo termine delle attività del gruppo. Nel 1995 è stato realizzato un processo di profonda ristrutturazione, volto essenzialmente a rimodellare la struttura organizzativa di Kesko con la creazione di cinque catene secondarie nazionali, ciascuna delle quali comprende gli esercizi al dettaglio aventi caratteristiche comuni di identificazione (logotipo), area di vendita e assortimento di base dei prodotti. Le cinque catene dovrebbero inoltre cooperare per iniziative congiunte di pubblicità, offerte, ecc. (cfr. considerandi 67-72 per una descrizione dettagliata di tali catene).

⁽¹⁾ In base all'accordo di catena con i punti vendita Rimi, il consiglio d'amministrazione può fissare anche i prezzi per l'assortimento di base.

⁽²⁾ Nella versione pubblicata della presente decisione alcuni dati sono stati omessi o sostituiti da altre percentuali, in forza dell'articolo 17, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89 sul segreto professionale.

- (48) A sostegno di tale riforma della distribuzione al dettaglio, sono state create, in seno alla divisione «generi alimentari» di Kesko, cinque rispettive unità di controllo, ciascuna delle quali costituisce, insieme ad un consiglio d'amministrazione composto da dettaglianti afferenti a quella catena, l'organo nazionale di gestione della catena secondaria corrispondente. Le competenze dell'unità di controllo di catena, formata esclusivamente da dipendenti Kesko, comprendono il coordinamento delle attività dei dettaglianti afferenti a quella catena in materia di acquisti, politica commerciale e politica delle vendite (ad esempio, iniziative promozionali congiunte). Le unità di controllo di catena fungono anche da centro di profitti Kesko (per esempio attraverso il computo del margine di profitto di Kesko su tutti i beni acquistati congiuntamente da ciascuna unità secondaria prima della rivendita ai dettaglianti).
- (49) Tutte le unità di controllo di catena fanno capo alla divisione «generi alimentari» di Kesko; hanno pertanto le stesse strutture direttive e fanno riferimento allo stesso dirigente (uno dei vicepresidenti esecutivi di Kesko).
- (50) Un elemento fondamentale della ristrutturazione consiste nella dotazione di sistemi informatici aggiornati che, adattati alle esigenze della rete Kesko, sono destinati agli esercizi al dettaglio di tutte e cinque le catene, pur restando di proprietà di Kesko. Una volta completata la fase di installazione, le possibilità di trasmissione rapida delle informazioni all'interno del gruppo sono destinate a crescere notevolmente. Il fatto che Kesko abbia pubblicamente dichiarato il proprio impegno a ricorrere sempre di più alle tecnologie informatiche si iscrive nel quadro di una tendenza in atto in tutta Europa in seno ad altri gruppi di distribuzione al dettaglio. L'installazione ad esempio di lettori ottici alla cassa, collegati ad un computer centrale, permette un maggior coordinamento in materia di gestione di magazzino, selezione della gamma di prodotti e flusso di informazioni sui prezzi.
- Le decisioni dei dettaglianti-K in materia di scelta dei fornitori
- (51) Kesko sostiene che i dettaglianti-K prendono le loro decisioni in materia di scelta dei fornitori indipendentemente da Kesko. A conferma di tale argomentazione, Kesko segnala che, considerando la media dei negozi di tutte e cinque le catene, soltanto il [30-50] % degli acquisti complessivi effettuati dai dettaglianti-K proviene dai grossisti Kesko, mentre il [30-50] % proviene direttamente dai produttori e Kesko ne cura semplicemente la fatturazione.
- (52) L'inchiesta della Commissione, invece, mostra chiaramente che i produttori, nel fornire i propri prodotti, considerano Kesko e i dettaglianti-K come un'impresa integrata, a prescindere sia dal variare dell'effettivo punto di contatto con l'impresa a seconda delle circostanze sia dal canale di distribuzione impiegato (commercio all'ingrosso tradizionale o fatturazione centralizzata). I seguenti elementi confermano quanto sopra esposto:
- tutti gli acquisti dei dettaglianti-K fatturati da Kesko si basano su accordi di fatturazione conclusi tra Kesko e i suoi fornitori; in altre parole, un dettagliante-K non può ricorrere al medesimo canale di distribuzione senza la partecipazione attiva di Kesko;
 - in tutte le operazioni di fatturazione, Kesko acquisisce il possesso di diritto dei beni in questione, per poi rivenderli al dettagliante che li ha ordinati. Ne consegue che tali operazioni sono inserite nel conto economico di Kesko come vendite, senza distinzione rispetto a quelle realizzate con il commercio all'ingrosso «tradizionale»;
 - inoltre, gli accordi di fatturazione conclusi tra Kesko e i suoi fornitori in genere indicano l'importo delle spese di assistenza commerciale e/o l'importo di altri sconti che il fornitore concede a Kesko in base al volume delle vendite. Tali spese e sconti, che rappresentano il metodo principale utilizzato dai fornitori per accordare un trattamento diverso a seconda dei clienti, sono calcolati in base all'insieme degli acquisti effettuati dal gruppo-K, compresi cioè sia i prodotti venduti a Kesko nella sua veste di grossista sia quelli acquistati direttamente dai dettaglianti-K in virtù degli accordi di fatturazione. I fornitori non accetterebbero di pagare tali servizi di assistenza se non fossero convinti del fatto che Kesko è in grado di assicurare l'esecuzione degli accordi (per esempio, sui volumi di vendita da raggiungere oppure sulle decisioni riguardanti iniziative promozionali da realizzare nei punti vendita);
 - anche se Kesko ha sottolineato che: «... non è necessario, nel quadro delle attività correnti (dei dipendenti Kesko che si occupano della fatturazione), prestare attenzione ai singoli prodotti e ai rispettivi prezzi specificati in fattura», la Commissione è giunta alla conclusione che Kesko, trattando circa [...] operazioni di fatturazione all'anno (per lo più in relazione a transazioni con i dettaglianti-K), è in grado di raccogliere una quantità enorme di informazioni su prezzi e altre condizioni commerciali applicate da ciascun fornitore. Peraltro, solo considerando gli importi complessivi, Kesko può assicurare il beneficio delle spese di assistenza commerciale e degli sconti, conformemente agli accordi con i fornitori.

(53) Alla luce di quanto sopra esposto, la Commissione non può accettare l'argomentazione secondo cui il [30-50] % degli acquisti complessivi dei dettaglianti-K che sono fatturati ma non materialmente consegnati da Kesko debba essere considerato come una fonte d'approvvigionamento indipendente da Kesko. Kesko, in realtà, svolge evidentemente un ruolo di primo piano anche nell'ambito di tali relazioni. In conclusione, quindi, il fatto che certe forniture passino attraverso i magazzini Kesko («commercio all'ingrosso tradizionale»), mentre altre sono consegnate direttamente al dettagliante dipende fondamentalmente dalla logistica, cioè il tipo di prodotto, l'entità dell'ordinativo, ecc.

Le decisioni dei dettaglianti-K in materia di politica commerciale e politica dei prezzi

(54) Kesko sostiene inoltre che l'indipendenza dei dettaglianti-K rispetto a Kesko è dimostrata dalla libertà di cui godono nell'adottare iniziative commerciali personali sul mercato, in termini cioè di pubblicità e fissazione dei prezzi. A sostegno di tale affermazione Kesko ha prodotto tre studi sulla dispersione dei prezzi e sulle attività pubblicitarie.

(55) La Commissione ha riscontrato varie carenze sia nella metodologia utilizzata in tali studi sia nella presentazione dei dati di riferimento (ad esempio, la scarsa chiarezza dei criteri di selezione adottati in materia di punti vendita, prodotti, distribuzione geografica e periodi considerati). Tali problemi metodologici non sono tuttavia di vitale importanza, se si considera che un elemento comune a due degli studi consiste nel dimostrare la presunta libertà individuale mettendo a confronto le iniziative in termini di prezzi e pubblicità delle diverse catene Kesko piuttosto che il comportamento dei singoli dettaglianti all'interno di tali catene. Poiché le cinque catene Kesko sono state create per raggruppare insieme tutti gli esercizi con caratteristiche simili e definire per ciascuna di esse politiche comuni, non sorprende che la fissazione dei prezzi e le attività pubblicitarie varino da una catena all'altra.

(56) Se invece si analizzano tali studi considerando ogni catena Kesko separatamente, ne emergono comportamenti in larga misura concertati. A proposito della pubblicità, gli studi mostrano che le cifre riservate a iniziative pubblicitarie comuni in seno a ciascuna catena oscillano tra il [50-100] %. In uno degli studi si afferma che: «... i dettaglianti di una catena che non sono in concorrenza tra loro ricorrono generalmente ad azioni congiunte piuttosto che separate sul terreno della pubblicità». Sulla stessa linea si colloca lo studio che mira a mostrare

la variazione dei prezzi pubblicizzati in un arco di cinque giorni e finisce in realtà per confermare come i dettaglianti-K della stessa catena presentino un elevato grado di uniformità.

(57) Alla luce di tali considerazioni, visto peraltro il ruolo di Kesko nell'organizzazione dei dettaglianti-K nelle cinque diverse catene, la conclusione è che le differenze fra l'una e l'altra in termini di fissazione dei prezzi e attività pubblicitarie sono parte integrante di una strategia pianificata a livello centrale per l'intero gruppo Kesko.

d) La proprietà dei locali commerciali

(58) Come già sottolineato, Kesko è responsabile dello sviluppo e della conservazione della rete di punti di vendita del blocco-K. Di particolare importanza strategica per Kesko è la proprietà dei locali commerciali in cui si svolge l'attività al dettaglio. Il bilancio di Kesko rivela al riguardo che almeno i due terzi delle immobilizzazioni complessive sono costituiti dagli investimenti immobiliari.

(59) L'importanza strategica che Kesko attribuisce alla proprietà dei locali destinati al commercio al dettaglio è confermata dal fatto che tutti i punti di vendita al dettaglio programmati o fatti costruire da Kesko restano di sua proprietà ma sono ceduti in locazione ai dettaglianti-K. L'interesse di Kesko a conservare la proprietà dei locali commerciali emerge con particolare evidenza nel caso delle grandi superfici. Più precisamente, Kesko detiene la proprietà di tutti i punti vendita [...] % Citymarket e Rimi, [...] % dei supermercati Kesko e il [...] % dei negozi-K. Nella catena Neighbourhood il [...] % dei locali è di proprietà di Kesko. La maggior parte (più del 60 %) del fatturato complessivo di tutti i dettaglianti-K proviene pertanto da locali commerciali di cui Kesko è proprietaria. I dettaglianti-K che operano in tali locali hanno concluso un accordo di collaborazione con Kesko in cui sono definiti i principi da rispettare per l'uso dei locali e il canone di locazione dovuto a Kesko, calcolato in base al fatturato o al margine di profitto del dettagliante.

(60) Poiché i dettaglianti-K non possono, senza l'autorizzazione di Kesko, cedere (cioè vendere o subaffittare) la propria attività in regime di continuità, i dettaglianti che operano in locali di proprietà Kesko hanno possibilità ancora più limitate nel caso di cessione dell'attività.

(61) Ai dettaglianti-K non è concesso alcun territorio esclusivo in cui siano gli unici della rete ad operare. L'accordo che il dettagliante conclude con Kesko lo obbliga anzi ad accettare l'eventuale apertura di

altri punti di vendita al dettaglio nella stessa zona. L'accordo di collaborazione può essere annullato da Kesko per una ragione valida connessa allo sviluppo della rete.

e) Gli impegni finanziari

- (62) Tra gli obblighi di un dettagliante-K è compreso anche quello di detenere un minimo di [...] azioni privilegiate Kesko oppure, se fosse superiore, un numero di azioni che rappresenti l'equivalente di [...] settimane di acquisti presso Kesko (compresi gli importi fatturati da Kesko). Il numero medio di azioni detenute dai dettaglianti-K è di [...], pari a un valore di borsa di [...] ECU. Si tratta di azioni date in pegno a Vähittäiskaupan Takaus Oy («VT») a garanzia degli acquisti effettuati dai dettaglianti direttamente presso Kesko o per suo tramite. Kesko detiene una partecipazione diretta di [...] % del capitale di VT, mentre l'associazione dei dettaglianti-K e i singoli dettaglianti ne detengono [...] %; il resto delle azioni è nelle mani di altre entità vicine a Kesko, che ne detiene in parte la proprietà (tali entità sono peraltro i maggiori azionisti di Kesko). Ai sensi della normativa finlandese, Kesko non sarebbe autorizzata ad accettare le sue stesse azioni come garanzia. Data la struttura dell'azionariato di VT, tuttavia, è evidente che, dal punto di vista del dettagliante, le azioni in realtà sono date in pegno a Kesko.

3. Conclusione

- (63) Kesko, in quanto organo centrale del gruppo Kesko, è responsabile della pianificazione e dell'esecuzione delle modifiche da apportare alla struttura complessiva del gruppo. Nel quadro della recente ristrutturazione del gruppo, Kesko ha ridistribuito i dettaglianti-K in cinque catene secondarie nazionali, ciascuna dotata di caratteristiche specifiche e facente capo ad un'unità di controllo creata in seno alla società Kesko. Se ne deduce che la cooperazione orizzontale e l'assenza di concorrenza nell'ambito di ognuna delle cinque catene costituiscono un elemento strutturale del gruppo Kesko e quindi del mercato finlandese del commercio al dettaglio. Lo stesso vale per la parvenza di concorrenza che può esistere tra le cinque catene, dal momento che gli elementi principali della concorrenza sono in realtà pianificati a livello centrale da Kesko.
- (64) Ne consegue che, pur sostenendo i rischi finanziari connessi alla loro attività, i dettaglianti-K accettano, in virtù degli accordi conclusi con Kesko, di conformarsi ai principi generali stabiliti da Kesko per l'intero gruppo. Il fatto che i dettaglianti-K realizzino grossi investimenti in Kesko mediante l'acquisizione di quote del capitale dell'impresa e

ne ricevano una serie di servizi di sostegno, senza però la concessione di un territorio esclusivo, la qual cosa permette a Kesko di autorizzare in qualsiasi momento l'apertura di un nuovo punto vendita nella stessa zona, tutto ciò crea un'efficace miscela di incentivi e disincentivi per costringere i dettaglianti-K, soprattutto quelli i cui locali commerciali sono di proprietà Kesko, a restare fedeli a Kesko e alla catena nella quale sono inseriti.

- (65) L'analisi fin qui effettuata sulle relazioni tra Kesko e i suoi dettaglianti è in gran parte applicabile anche alle relazioni fra Tuko e i suoi dettaglianti. Non è pertanto necessario dare una valutazione definitiva della posizione dei dettaglianti-T prima dell'operazione di concentrazione. Grazie al controllo su Tuko, Kesko sarebbe in grado di organizzare i vari dettaglianti-T in cinque catene secondarie sul modello dei dettaglianti-K. Kesko verrebbe addirittura a godere di una posizione ancor più forte di Tuko nei confronti dei dettaglianti-T, dal momento che l'operazione praticamente impedirebbe a questi ultimi di aderire ad una catena volontaria concorrente. (L'operazione contribuirebbe per giunta ad aumentare ulteriormente la dipendenza dei dettaglianti-K da Kesko.)
- (66) Per tutte le ragioni fin qui ricordate, vale a dire gli accordi in seno al gruppo-K, la struttura organizzativa, i diritti di proprietà detenuti da Kesko sugli immobili commerciali e gli impegni finanziari, Kesko e i suoi dettaglianti possono essere considerati come un elemento strutturale a pianificazione centralizzata nel panorama del mercato finlandese del commercio al dettaglio. L'argomentazione di Kesko in base alla quale l'impatto dell'operazione sotto il profilo della concorrenza non dovrebbe essere valutato a livello del commercio al dettaglio è inaccettabile. Sarebbe parimenti corretto, a seguito dell'operazione in oggetto, considerare i dettaglianti-T come parte integrante del gruppo Kesko.

i) *Le catene nazionali gestite da Kesko e Tuko*

Kesko

- (67) I negozi Kesko più piccoli sono inseriti nella catena «Neighbourhood Store» («negozi-K»), che conta in Finlandia 1 115 punti di vendita aventi in media un'area di vendita di [...] m² e una gamma di [...] articoli. Il fatturato annuo medio di un negozio-K è di circa [...] ECU. In base ai dati forniti da Kesko, l'assortimento di base dei prodotti deciso dal consiglio d'amministrazione della catena ha rappresentato nel 1995 il [...] % di tutte le vendite, mentre il [...] è stato frutto delle campagne comuni.

(68) Vi sono 226 «Supermarkets» Kesko («negozi-KK») in Finlandia. In media hanno un'area di vendita di [...] m² e una gamma di [...] articoli. Il fatturato annuo medio di un negozio-KK è di circa [...] ECU. In base ai dati forniti da Kesko, l'assortimento di base dei prodotti deciso dal consiglio d'amministrazione della catena ha rappresentato nel 1995 il [...] % di tutte le vendite, mentre il [...] % è stato frutto delle campagne comuni.

(69) I «Superstore» Kesko («negozi-KKK») in Finlandia sono 78. In media hanno un'area di vendita di [...] m² e una gamma di [...] articoli. Il fatturato annuo medio di un negozio-KKK è di circa [...] ECU. In base ai dati forniti da Kesko, l'assortimento di base dei prodotti deciso dal consiglio d'amministrazione della catena ha rappresentato nel 1995 il [...] % di tutte le vendite, mentre il [...] % è stato frutto delle campagne comuni.

(70) I punti vendita più grandi sono i «Citymarkets» Kesko («negozi-KKKK»); in Finlandia ce ne sono 38. Oltre ai beni di consumo corrente, hanno anche un reparto riservato ai prodotti specializzati, della cui gestione si occupa generalmente Kesko stessa. I reparti riservati ai beni di consumo corrente coprono in media un'area di [...] m², con una gamma di [...] articoli ed un fatturato annuo medio di circa [...] ECU. In base ai dati forniti da Kesko, l'assortimento di base dei prodotti deciso dal consiglio d'amministrazione della catena ha rappresentato nel 1995 il [...] % di tutte le vendite, mentre il [...] % è stato frutto delle campagne comuni.

(71) Vi sono infine 19 magazzini discount «Rimi», che in media hanno un'area di vendita di [...] m², una gamma di [...] articoli ed un fatturato di [...] ECU. Nei magazzini «Rimi» il [...] % dei prodotti è compreso nell'assortimento di base deciso dal consiglio d'amministrazione della catena; il [...] % delle vendite proviene da campagne comuni. In base alla relazione annua Kesko del 1994, la gestione di tali punti vendita si fonda su criteri di estrema razionalizzazione dei costi e una politica di prezzi uniformemente bassi. Vale la pena osservare che gli accordi fra i dettaglianti «Rimi» e Kesko contengono essenzialmente gli stessi obblighi dell'accordo con altri dettaglianti Kesko.

(72) Le fonti di approvvigionamento sono simili per tutte le catene. Il [...] % degli acquisti è stato realizzato presso fornitori diversi da Kesko, mentre il restante [...] % ha riguardato prodotti acquistati attraverso Kesko, nella fattispecie il [...] % nel quadro del commercio all'ingrosso «tradizionale» e circa il [...] % fatturato da Kesko (la cui partecipazione alle operazioni di fatturazione è stata oggetto

di analisi nei considerandi 51-53). Sebbene Kesko non sia stata in grado di fornire dati precisi, è evidente che la sua attività all'ingrosso costituisce la fonte di rifornimento principale per tutte le catene in relazione ai generi alimentari conservati e ai prodotti non alimentari, mentre la fatturazione riguarda per lo più i prodotti freschi.

Tuko

(73) A seguito di una recente ristrutturazione, i dettaglianti-T risultano organizzati in tre grandi gruppi.

(74) Il gruppo più importante è costituito dalla catena «Spar», che conta 125 «Sparstores», 216 «Sparmarkets» e 34 «SuperSpar». Gli «Sparstores» hanno in media un'area di vendita di [...] m², un assortimento di [...] articoli ed un fatturato di [...] ECU. Le cifre relative agli «Sparmarkets» sono: [...] m², [...] articoli e [...] ECU. Le cifre relative ai «SuperSpar» sono: [...] m², [...] articoli e [...] ECU.

(75) Tuko possiede e gestisce anche 30 grandi magazzini «Anttila», in cui il reparto beni di consumo corrente ha in media un'area di vendita di [...] m², un assortimento di [...] articoli ed un fatturato di [...] ECU.

(76) Nel gruppo Tuko i punti vendita più piccoli sono i negozi «Tarmo», che in genere avevano concluso accordi di dettaglianti con Tuko ma non possedevano caratteristiche tali da consentirne l'integrazione nel gruppo «Spar». La loro relazione con Tuko si basa sulla cosiddetta «promessa Tarmo», in virtù della quale Tuko permette loro di utilizzare a titolo gratuito il sistema «Tarmo» messo a punto da Tuko. I negozi «Tarmo», in cambio, si impegnano fra l'altro a disporre di un assortimento di base di prodotti, partecipare ad iniziative commerciali congiunte e utilizzare il materiale pubblicitario stabilito da Tuko. Ci sono complessivamente 565 negozi «Tarmo» in Finlandia. Hanno in media un'area di vendita di [...] m², una gamma di [...] articoli ed un fatturato di [...] ECU.

ii) *Le cooperative*

(77) Sul mercato finlandese dei beni di consumo corrente esistono tre gruppi cooperativi di dettaglianti: Suomen Osuuskappojen Keskuskunta (di seguito «SOK»), Tradeka Oy (di seguito «Tradeka») e Osuusliike Elanto (di seguito «Elanto»). Si tratta di società cooperative che, in linea di principio, appartengono ai soci/consumatori. Ogni cooperativa gestisce una serie di catene di negozi al dettaglio che le appartengono al 100 %. I responsabili dei punti vendita sono dipendenti del gruppo.

SOK

- (78) SOK gestisce tre diverse catene di punti vendita: Prisma, S-market/Citysofos e Sale/Alepa. La cooperazione si colloca sia a livello nazionale che regionale, nell'ambito di 23 cooperative regionali. Il consiglio d'amministrazione regionale, che comprende sempre almeno un rappresentante di SOK, stabilisce la politica commerciale e la politica dei prezzi per tutte le catene. Le variazioni di prezzo da una regione all'altra dipendono per lo più dalle spese di trasporto, la qual cosa si traduce generalmente in un aumento del prezzo nel nord della Finlandia. Malgrado le controversie fra una cooperativa regionale e l'altra siano estremamente rare, è il consiglio d'amministrazione SOK ad avere la competenza per risolverle. SOK è anche responsabile della pianificazione e costruzione di nuovi punti vendita. L'85 % circa degli esercizi è stato creato da SOK, il resto è essenzialmente formato da negozi più piccoli e più antichi.
- (79) La catena «Prisma» raggruppa 28 grandi superfici. Il fatturato medio di tali punti vendita si colloca sullo stesso livello dei «Citymarkets» Kesko, per quanto l'area di vendita e l'assortimento di articoli siano in media leggermente inferiori.
- (80) La catena «S-market» comprende 260 esercizi, corrispondenti ai negozi-KK in termini di area di vendita, assortimento di articoli e fatturato medio.
- (81) La terza catena gestita da SOK raccoglie i 220 magazzini discount «Sale/Alepa», corrispondenti ai «Rimi» Kesko, pur essendo un po' più piccoli.
- (82) Oltre alle attività di commercio al dettaglio di beni di consumo corrente, SOK detiene anche il 50 % di «Inex Partners Oy», che opera come grossista di tali prodotti; il restante 50 % è di proprietà di Tradeka (cfr. considerandi seguenti). SOK è presente anche nel settore alberghiero e della ristorazione.
- Tradeka e Elanto**
- (83) Tradeka e Elanto sono entrambe organizzazioni cooperative. Tradeka opera su quasi tutto il territorio finlandese, mentre le attività di Elanto sono concentrate nell'area metropolitana di Helsinki. Ambedue i gruppi sono, a causa di difficoltà finanziarie, in fase di ristrutturazione in conformità della legge finlandese sulle ristrutturazioni d'impresa (47/1993); tale processo si protrarrà fino alla fine del 2003.
- (84) I suindicati programmi di ristrutturazione spiegano in parte l'ampia portata della cooperazione che Tradeka e Elanto hanno avviato nel 1996 in materia di coordinamento di punti vendita, acquisti, assortimento prodotti, sistemi di fidelizzazione della clientela, risorse umane e gestione delle tecnologie dell'informazione. Alla luce di tale cooperazione è opportuno considerare le due imprese come facenti parte dello stesso gruppo.
- (85) Tradeka gestisce tre diverse catene di esercizi che trattano beni di consumo corrente. I punti vendita più grandi appartengono alla catena «Euromarkets». Ce ne sono 21 in Finlandia e presentano dimensioni leggermente inferiori ai «Superstores» Kesko (negozi-KKK) in termini di area di vendita, assortimento di articoli e fatturato medio. I 147 esercizi «Valintatalo» (di cui 28 gestiti da Elanto) sono più piccoli e rientrano in genere nella stessa categoria degli «Sparmarkets» Tuko. I 479 punti vendita «Siwa» (di cui 45 gestiti da Elanto) rientrano in genere nella stessa categoria dei negozi «Tarmo». Tre degli esercizi Tradeka operano in locali commerciali appartenenti a Tuko.
- (86) Oltre ai punti vendita «Valintatalo» e «Siwa» nell'area di Helsinki, Elanto gestisce anche tre ipermercati «Maxi» e 23 esercizi «Marketta», questi ultimi un po' più piccoli dei negozi-K.
- iii) *Stockmann, Wihuri e Sentra*
- (87) Una delle maggiori società private nel campo del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente è Oy Stockmann Ab (di seguito «Stockmann»), che ha 5 grandi magazzini e 17 esercizi «discount» «Sesto» nella Finlandia sudoccidentale, con un fatturato complessivo nel settore in oggetto pari a 200 milioni di ECU. Stockmann, pur non utilizzandone il logo, ha concluso accordi di dettaglianti-K con Kesko, suo principale fornitore. Stockmann vende peraltro prodotti con marchio Tuko e Kesko e con quest'ultima ha inoltre stipulato un accordo di partecipazioni incrociate.
- (88) Wihuri Oy è un'altra società privata, che gestisce 2 grandi superfici «Eurospar» e 114 esercizi più piccoli «Ruokavarasto» nella Finlandia sudoccidentale, con un fatturato complessivo di 150-200 milioni di ECU nel 1995. Wihuri è una delle società fondatrici di Tuko e ha mantenuto una partecipazione importante al capitale Tuko fino all'acquisizione di tale impresa da parte di Kesko, nel quadro dell'operazione in esame. Pur operando anche come grossista, Wihuri ricorre come fornitore principale di beni di consumo corrente a Tuko, con cui ha concluso un contratto di approvvigionamento a lungo termine.

(89) Sentra Oy gestisce una grande superficie «Eurospar» e 27 esercizi più piccoli «Prima» e «Rabatti», specializzati nel settore dei beni di consumo corrente, tutti ubicati nella regione di Uusimaa nella Finlandia meridionale. Il fatturato complessivo di Sentra si aggira sui 100 milioni di ECU. Come Wihuri, anche Sentra è una delle società fondatrici di Tuko e aveva una partecipazione importante al capitale Tuko. Anche Sentra si serve, come fornitore principale di beni di consumo corrente, compresi i prodotti con marchio proprio, di Tuko, con cui ha concluso un contratto di approvvigionamento a lungo termine. Nel quadro di tale contratto, peraltro, quasi la metà dei locali commerciali in cui opera Sentra è data in locazione da Tuko.

(90) Sentra e Wihuri, insieme a Tuko e Oy Hallman (un'impresa i cui punti vendita fanno parte della catena «Spar» gestita da Tuko), sono proprietari di Eurospar Oy, affiliante del marchio «Eurospar» in Finlandia.

(91) L'inchiesta effettuata dalla Commissione ha rivelato che Stockmann è normalmente citato come appartenente al gruppo Kesko e che, allo stesso modo, Wihuri e Sentra sono citate come appartenenti al gruppo Tuko (cfr. considerando 97).

iv) *Altre società operanti sul mercato*

(92) Secondo Nielsen Finlandia (Newsletter 1/96), nel 1995 altri 1 286 esercizi privati operavano nel settore dei beni di consumo corrente in Finlandia. Molti di questi negozi si servivano di Tuko e in parte di Kesko come fornitore principale. La loro quota di mercato combinata è pari a poco più del 6 %, uno 0,7 % in meno rispetto al 1994.

II. *Quote di mercato*

a) *Il mercato nazionale*

(93) Anche prima dell'acquisizione di Tuko da parte di Kesko, il mercato finlandese del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente era uno dei più concentrati dell'Unione europea. Solo nei Paesi Bassi, in Danimarca e in Svezia più del 30 % del mercato nazionale dei beni di consumo corrente è detenuto da un unico gruppo di dettaglianti, mentre la media comunitaria è del 18 % circa⁽¹⁾. A seguito dell'operazione di concentrazione, almeno il 55 % (cfr. considerando 98) della totalità delle vendite di beni di consumo corrente in Finlandia sarebbe appannaggio del blocco-K. Le vendite nazionali dei beni di consumo corrente nel 1995 sono illustrate nella tabella 1.

Tabella 1⁽²⁾

	Vendite (in milioni di ECU)	%
Kesko (compresa Stockmann)	3 564,3	39,9
Tuko (comprese Wihuri e Sentra)	1 753,9	19,7
SOK	1 958,3	21,9
Tradeka	1 087,0	12,2
Altri	561,6	6,3
Totale	8 925,1	100

Fonte: Nielsen Finlandia (Newsletter 1/96).

(94) Come indica la tabella 1, le vendite nazionali combinate di Kesko e Tuko sono quasi tre volte superiori a quelle del loro concorrente principale, SOK. In base al registro Nielsen, la quota di mercato delle società riportate nella tabella 1, in particolare quella relativa a Kesko, si è mantenuta stabile negli ultimi dieci anni. I quattro gruppi principali hanno comunicato alla Commissione le cifre relative alle vendite effettive nel settore dei beni di consumo corrente. Tali cifre mostrano che il volume complessivo del mercato potrebbe essere inferiore di circa il 15 % rispetto ai dati Nielsen, a indicare che forse le cifre fornite a Nielsen comprendono anche le vendite di altri prodotti. Poiché tutti e quattro i gruppi hanno dichiarato alla Commissione cifre reali meno elevate, l'uso di tali cifre non modifica tuttavia la posizione relativa di Kesko e di Tuko rispetto a SOK e a Tradeka/Elanto.

i) *L'argomentazione di Kesko in merito alle quote di mercato*

(95) Nella risposta alla comunicazione della Commissione, a norma dell'articolo 18 del regolamento sulle concentrazioni, Kesko rileva che la quota di mercato combinata di Kesko e Tuko nel

(¹) Dati forniti dall'AIM (1995).

(²) Il registro Nielsen dei dettaglianti di beni di consumo corrente è posto sotto la supervisione di un comitato consultivo formato da Kesko, Tuko, SOK e Tradeka. Il comitato ha potere decisionale in materia di contenuti del registro in base al principio dell'unanimità. Le cifre riportate in tabella non comprendono le vendite effettuate da chioschi e stazioni di servizio.

commercio al dettaglio non sarebbe del 60 % ma del 49 %, come dimostrerebbero, da un lato, i dati Nielsen più recenti, relativi alle vendite al dettaglio nel corso delle prime 34 settimane del 1996, dall'altro la sottrazione delle quote di mercato relative a quattro organizzazioni di commercio al dettaglio (Stockmann, Sentra, Wihuri e Tarmo), che, per quanto incluse nelle statistiche Nielsen rispettivamente sotto il gruppo Kesko e sotto il gruppo Tuko, hanno in realtà legami meno stretti con tali gruppi.

ii) Il periodo di riferimento da prendere in considerazione

- (96) Innanzitutto i dati Nielsen su cui Kesko fonda le sue argomentazioni sono ottenuti con una metodologia diversa (sono per esempio compresi i chioschi) rispetto alle statistiche Nielsen precedentemente fornite alla Commissione. Kesko non ne ha dato spiegazione alcuna. In secondo luogo, non si può attribuire alle cifre relative a sole 34 settimane selezionate lo stesso grado di attendibilità dei dati riferiti ad un intero anno, che permetterebbero di tener conto di tutte le variazioni stagionali. Inoltre, il periodo di tempo prescelto da Kesko è atipico per Kesko stessa, impegnata com'era in una fase di profonda ristrutturazione. Per quanto riguarda Tuko, il periodo scelto da Kesko fornisce risultati ugualmente anomali, essendo all'epoca in corso il processo di acquisizione del controllo da parte di Kesko. Di conseguenza, la valutazione dei possibili effetti derivanti dallo scorporo dei dati relativi alle quattro suddette organizzazioni di vendita al dettaglio non può che basarsi sulle cifre del 1995 riportate nella tabella 1.

iii) L'inclusione dei dati relativi a Stockmann, Wihuri e Sentra

- (97) Secondo Nielsen, i dati riportati sono stati ottenuti mediante interviste telefoniche, in cui ad ogni esercizio si chiedeva di precisare l'eventuale appartenenza a uno dei quattro gruppi principali; altrimenti la classificazione avveniva sotto la voce «altri». Risulta dunque evidente che tutti e quattro i gruppi sono stati inseriti nel registro Nielsen in base alle loro stesse dichiarazioni. È anche chiaro che, essendo sia Kesko sia Tuko nel comitato consultivo del registro Nielsen dei dettaglianti di beni di consumo corrente, ambedue dette imprese hanno ritenuto opportuno includere nei propri dati le cifre relative alle quattro organizzazioni di vendita al dettaglio.

- (98) Per le suddette ragioni, alla luce peraltro dei legami già descritti tra Kesko/Tuko e ciascuno dei quattro

gruppi di dettaglianti (ad esempio, per quanto riguarda Stockmann, l'accordo di dettaglianti-K e le partecipazioni azionarie incrociate con Kesko, cfr. considerando 87; il fatto che certi locali commerciali di Sentra appartengano a Tuko, cfr. considerando 89-90; il ruolo attivo di Tuko nelle operazioni della catena Tarmo, cfr. considerando 76), la Commissione propende pertanto a mantenere il convincimento che, a seguito dell'operazione, Kesko avrebbe un'influenza determinante su detti gruppi di dettaglianti, soprattutto nella possibilità di scelta del loro grossista principale, fino ad ora essenzialmente orientata su Kesko e Tuko, ma destinata a scomparire per effetto dell'operazione. Non è tuttavia necessario prendere una decisione definitiva a tale riguardo, in quanto, se si considerano le cifre relative alle vendite del 1995 fornite da Stockmann, Wihuri e Sentra⁽¹⁾, anche sottraendo le quote di tali imprese da quella di Kesko e di Tuko, queste ultime si troverebbero comunque a cumulare una quota di mercato superiore al 55 % su scala nazionale. Ne consegue che la quota di mercato di Kesko a seguito dell'operazione, pur evitando di includervi le suddette imprese, resterebbe tre volte superiore a quella di SOK, suo concorrente principale. Ugualmente limitato sarebbe l'effetto della mancata inclusione di tali quattro gruppi a livello regionale (cfr. considerando 101).

b) *Il mercato regionale*

- (99) Scomponendo le vendite in base alle 16 regioni statistiche utilizzate da Nielsen per seguire l'evoluzione del commercio al dettaglio in Finlandia, la quota combinata Kesko/Tuko varia fra [40-90] %. Tutte le regioni presentano una coincidenza significativa tra Kesko e Tuko, visto che la quota delle vendite di Tuko oscilla tra il [10-30] %. Le vendite di SOK variano fra [0-40] %, mentre la quota combinata di Tradeka e Elanto oscilla tra [0-20] %. La quota relativa al gruppo «altri» varia fra [0-20] %. [Tali statistiche regionali figurano nell'allegato 1⁽²⁾.]
- (100) I quattro gruppi principali hanno fornito le cifre relative alle vendite reali in ciascuna delle 16 regioni utilizzate da Nielsen. Anche in questo caso si tratta di valori inferiori rispetto a quelli Nielsen, benché il risultato non cambi molto. Sebbene la

(1) Kesko ritiene che la quota di mercato nazionale dei negozi Tarmo sia del [...] %.

(2) Allegato non pubblicato per ragioni di riservatezza.

Commissione non disponga di dati sulle vendite reali del gruppo «altri», l'esclusione di tale gruppo non sembra che accrescere la quota combinata Kesko/Tuko rispetto a quella di SOK e di Tra-deka/Elanto.

- (101) Come già sottolineato al considerando 95, Kesko sostiene che le vendite di Stockmann, Sentra, Wihuri e Tarmo non dovrebbero essere prese in considerazione nel valutare la quota di mercato di Kesko relativamente al commercio al dettaglio. Anche se la Commissione è ancora convinta che Kesko eserciterebbe su tali imprese un'influenza rilevante a seguito dell'operazione, la questione può essere lasciata in sospeso, in quanto l'esclusione delle suddette imprese dal computo non inciderebbe in modo significativo sulla valutazione. A livello regionale, le prime tre fra le suindicate organizzazioni di vendita al dettaglio sono presenti solo in 5 regioni finlandesi su 16. La loro esclusione potrebbe pertanto avere ripercussioni soltanto in tali regioni; anche in queste cinque regioni, invece, la quota di mercato combinata Kesko/Tuko si collocherebbe fra il [50-70] %, pur escludendo le tre organizzazioni citate. In tutte e cinque le regioni, inoltre, la quota di mercato di Kesko a seguito dell'operazione sarebbe almeno tre volte superiore a quella del concorrente principale. Effetti ugualmente irrilevanti avrebbe l'esclusione della catena Tarmo, che, secondo Kesko, detiene una quota di mercato nazionale inferiore a [...] %, con più di 500 punti vendita su tutto il territorio finlandese.

c) *Il mercato locale*

- (102) Le statistiche Nielsen sono disponibili anche a livello spiccatamente locale, con una divisione della Finlandia in 439 zone. Secondo SOK, si tratta di ripartizioni fin troppo piccole per rappresentare bacini di utenza, almeno per le grandi superfici commerciali. La Commissione non dispone delle cifre relative al fatturato di Stockmann, Wihuri e Sentra a tale livello, poiché sono accorpate rispettivamente a quelle di Kesko e Tuko. Alla luce delle limitate attività delle suddette tre imprese (cfr. considerandi 97, 98 e 101), si può concludere che l'assenza di dati non incide sull'attendibilità delle cifre presentate più avanti.
- (103) Le statistiche Nielsen indicano che la quota combinata Kesko/Tuko relativa alle vendite supera il [...] % in 294 (67 %) delle 439 zone, per collocarsi oltre il [...] % in 49 zone. Le statistiche mostrano anche che ci sono 104 ripartizioni in cui una delle due imprese (Kesko o Tuko) non ha realizzato

vendite e che, in 44 di queste 104, una di esse copre da sola più del [...] % delle vendite. I dati indicano infine l'assenza di vendite da parte dell'una e dell'altra in 12 zone. In considerazione del carattere diffuso delle attività di Kesko e di Tuko, si può supporre che le zone in cui non c'è sovrapposizione tra le due imprese riguardano una parte molto ristretta della popolazione finlandese.

- (104) Per illustrare a mo' d'esempio la funzione di tali statistiche locali, si può considerare la scomposizione in 35 zone distinte della regione di Uusimaa, che si estende attorno a Helsinki. Si tratta evidentemente di ripartizioni troppo piccole per rappresentare i bacini di utenza nella regione, dal momento che, per esempio, non tengono conto del fatto che buona parte della popolazione di Uusimaa lavora nei quartieri del centro di Helsinki e ha quindi l'opportunità di fare la spesa nelle immediate vicinanze del luogo di lavoro oppure lungo il tragitto in automobile fra casa e ufficio. Poiché, tuttavia, tali ripartizioni potrebbero offrire un'indicazione della forza combinata di Kesko e Tuko a livello marcatamente locale, qui di seguito sono riportati i dati statistici relativi a Uusimaa. L'esame di tale regione dovrebbe, semmai, ridimensionare la posizione di Kesko e di Tuko, essendo l'area di Helsinki quella a maggior densità di popolazione, con il numero più elevato di concorrenti (l'unica regione in cui, ad esempio, sia presente Elanto).
- (105) Nella regione di Uusimaa, la quota combinata Kesko/Tuko delle vendite supera il [...] % in 29 delle 35 zone. È superiore al [...] % in 23 e superiore al [...] % in 17. In 12 zone la loro quota oltrepassa il [...] % e in 3 zone il [...] %.

III. *Altri fattori*

- (106) La quota di mercato combinata Kesko/Tuko, pari ad almeno il 55 %, sia a livello locale che regionale o nazionale, lascia supporre l'esistenza di una posizione dominante. Tale supposizione è ulteriormente rafforzata dalla posizione di Kesko e Tuko per quanto riguarda le grandi superfici, il controllo esercitato su una parte rilevante di tutti i locali commerciali adibiti alla distribuzione al dettaglio in Finlandia, i sistemi di fidelizzazione della clientela e i prodotti con marchio proprio, i sistemi di distribuzione e, in particolare, il potere negoziale degli organi centrali come acquirenti di beni di consumo corrente. Tutti questi fattori, che contribuiscono ad ostacolare in modo sostanziale l'accesso ai mercati finlandesi del commercio all'ingrosso e al dettaglio dei beni di consumo corrente, sono esaminati qui di seguito.

i) *Le grandi superfici*

- (107) I punti vendita più grandi, gli ipermercati, sono normalmente ubicati fuori dal centro urbano e mettono a disposizione dei clienti aree di parcheggio gratuito. Si ritiene in genere che gli ipermercati abbiano bacini di utenza molto più estesi rispetto agli esercizi più piccoli. Gli ipermercati sono particolarmente importanti, dal momento che, in confronto agli esercizi più piccoli, la loro attività ha ripercussioni, sotto il profilo della concorrenza, su un numero maggiore di punti vendita.
- (108) Il mercato finlandese del commercio al dettaglio di beni di consumo corrente è caratterizzato da una chiara tendenza ad un aumento delle vendite negli ipermercati a scapito degli esercizi più piccoli. Nel 1995 le vendite degli ipermercati sono cresciute di oltre 140 milioni di ECU secondo «Kehittyvä Kauppa», rivista pubblicata dall'associazione dei dettaglianti-K. Vale la pena sottolineare che Kesko e Tuko hanno beneficiato dei due terzi di tale incremento. Parallelamente, tutti gli altri esercizi hanno registrato un calo delle vendite. La diminuzione più consistente in termini di valore (194 milioni di ECU in meno) ha riguardato gli esercizi con un'area di vendita inferiore ai 400 m².
- (109) La rivista «Kehittyvä Kauppa» definisce ipermercati tutti gli esercizi con un'area di vendita superiore ai 2 500 m². In uno studio eseguito da KPMG Management Consulting⁽¹⁾ sul mercato finlandese del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente, gli ipermercati in Finlandia sono definiti come esercizi aventi un'area di vendita superiore ai 1 000 m².
- (110) Kesko ritiene che la soglia dei 1 000 m² per definire le grandi superfici sia probabilmente sorpassata e che la cifra di 2 500 m² sia più adeguata. In realtà Kesko stessa si è dimostrata incoerente al riguardo e ha utilizzato varie cifre per classificare gli esercizi in base alle dimensioni. In uno studio sulla dispersione dei prezzi allegato alla risposta scritta di Kesko alla comunicazione delle obiezioni della Commissione, si fa riferimento alla cifra di 1 000 m². Inoltre, in occasione dell'audizione svoltasi l'8 ottobre 1996, i documenti presentati da Kesko definivano per gli ipermercati un'area di vendita dei beni di consumo corrente al di sopra dei 1 500 m². Nella relazione annuale del 1994 (pagina 33), Kesko peraltro considera sia i «Superstore» che i

«Citymarket» come «grandi unità di vendita al dettaglio».

- (111) La Commissione ha inoltre ricevuto informazioni sull'area di vendita media degli esercizi nelle diverse catene gestite da Kesko, da Tuko e dai loro concorrenti. In base a tali dati, nessuna delle catene di distribuzione al dettaglio operanti in Finlandia possiede un'area di vendita media superiore ai 2 500 m² (la catena che più si avvicina a tale cifra è «Citymarket» di Kesko con un'estensione media di [...] m²).
- (112) Per le ragioni suindicate, essendo altresì la popolazione finlandese poco numerosa e sparsa sul territorio, la logica consiglia di valutare i vantaggi che derivano dalla posizione di forza nel settore delle grandi superfici commerciali sulla base di un'area di vendita di 1 000 m².
- (113) Se si considerano gli esercizi con un'area di vendita superiore ai 1 000 m², appare chiaro che Kesko e Tuko godono di una posizione di gran forza, come dimostra qui di seguito la tabella 2.

Tabella 2

	Numero di esercizi (+ 1 000 m ²)	%
Kesko Citymarket, Supermarket	116	53
Tuko SuperSpar	34	16
SOK Prisma	28	13
Tradeka/Elanto Euromarket, Maxi	24	11
Altri Wihuri, Sentra, Suni	15	7
Totale	217	100

- (114) Oltre ad avere un'area di vendita media al di sopra dei 1 000 m², gli esercizi indicati nella tabella 2 sono anche accomunati dal numero medio di referenze vendute (più di 5 000) e dal fatturato annuo medio (più di 5 milioni di ECU). Nei quattro gruppi principali, la catena che più si avvicina al soddisfacimento dei suddetti criteri è «Spar Anttila» di Tuko, i cui esercizi, pur avendo un'area di vendita media di 905 m², per il resto rientrano

(¹) «Päivittäistavara-kaupan kansainvälinen tehokkuusvertailu», Helsinki, 25 ottobre 1991.

ampiamente in tali criteri. Gli esercizi SOK che occupano il secondo posto quanto ad area di vendita, gli «S-markets» (ce ne sono 260 in Finlandia), si collocano nettamente al di fuori di tali criteri, rientrando piuttosto nella stessa categoria dei 226 «K-markets» di Kesko. Ancor più piccoli sono gli esercizi Tradeka/Elanto che occupano il secondo posto quanto ad area di vendita, quelli cioè appartenenti alla catena «Valintatalo».

(115) Alla luce di quanto sopra, vista peraltro la crescente importanza delle grandi superfici in Finlandia, la posizione di forza di Kesko e di Tuko al riguardo non fa che consolidare la posizione dominante che viene loro conferita, come già sottolineato, dalle quote di mercato combinate.

ii) *Il controllo dei locali commerciali adibiti alla vendita al dettaglio*

(116) La possibilità di acquisire o prendere in locazione i locali commerciali da adibire alla vendita al dettaglio di beni di consumo corrente è un elemento di fondamentale importanza per la redditività di una simile attività. Sia Kesko che Tuko hanno maturato, nel corso degli anni, una profonda esperienza nella gestione degli immobili commerciali. Come già descritto, Kesko e Tuko sono proprietarie di una quota consistente di tutti i locali commerciali in seno ai rispettivi gruppi. Tuko possiede inoltre 19 immobili occupati dalla concorrenza. Vale la pena notare come sia particolarmente alta la percentuale di locali commerciali di proprietà di Kesko o di Tuko nella categoria delle grandi superfici, che hanno un ruolo essenziale per il gruppo. La proprietà di tali immobili ne garantisce la permanenza in seno al gruppo, anche nel caso in cui il dettagliante che vi opera attualmente cessi le proprie attività commerciali.

(117) L'apertura di un esercizio per la vendita al dettaglio dei beni di consumo corrente richiede tutta una serie di permessi concessi dalle autorità locali, di cui il più importante è l'autorizzazione a modificare il piano urbanistico. I concorrenti di Kesko e di Tuko sostengono che l'ottenimento di tali autorizzazioni diventa sempre più difficile, soprattutto per le grandi superfici. Nelle zone per cui non è stato ancora formulato un piano urbanistico (tale è spesso il caso dei siti idonei ad ospitare gli ipermercati), l'impresa che desidera aprire un esercizio del genere deve avviare essa stessa tutto il procedimento che porta alla definizione di un piano urbanistico da parte delle autorità locali. Tale procedimento può richiedere fino a tre anni in Finlandia. L'iter amministrativo del piano urbanistico prevede tra l'altro la possibilità da parte di terzi di presentare ricorso contro l'apertura di nuovi punti di vendita al dettaglio. Uno dei concorrenti di Kesko sostiene che Kesko ha più volte sfruttato una simile

possibilità per ritardare l'apertura di nuovi esercizi al dettaglio da parte del concorrente in questione. In caso di ricorso, l'intero procedimento può durare fino a cinque anni.

(118) Sia Kesko che Tuko controllano un numero significativo di locali commerciali adibiti alla vendita al dettaglio di beni di consumo corrente e hanno una profonda esperienza nella gestione di tali immobili. Ciò permette loro di conservare e rafforzare la posizione dominante di cui godono sul mercato del commercio al dettaglio.

iii) *I programmi di fidelizzazione della clientela*

(119) Kesko ha messo a punto la tessera di fedeltà-K, che gode di gran successo e funziona sia come carta di credito che di debito. In totale ne sono state distribuite quasi 600 000. Tuko non si è finora dimostrata altrettanto attiva in questo settore, avendo emesso poco più di 2 000 carte Spar.

(120) La tessera di fedeltà-K può essere usata in circa 3 000 punti vendita in Finlandia, compresi tutti i negozi-K (vale a dire, i supermercati e i negozi di prodotti specializzati). Oltre a incentivare la fedeltà della clientela, queste tessere fungono anche da importante strumento di commercializzazione, poiché le informazioni raccolte sulle abitudini di acquisto dei clienti permettono di selezionare tempi e destinatari di certe iniziative commerciali.

(121) Kesko sostiene che la sua tessera di fedeltà conta lo stesso numero o un numero inferiore di titolari rispetto ai concorrenti e che in una famiglia ci possono essere più persone titolari di tessere. Si tratta tuttavia di un'argomentazione ininfluente dal momento che la Commissione non intende valutare la posizione di Kesko sul mercato delle carte di fedeltà. L'elemento centrale al riguardo è costituito dall'uso potenziale delle informazioni che tali carte forniscono a proposito delle abitudini di acquisto della clientela. Se si considera l'elevata quota di mercato che Kesko consegue attraverso l'acquisizione di Tuko, la possibilità per Kesko di utilizzare tali informazioni risulta innegabilmente maggiore, collocandosi a livelli irraggiungibili per i concorrenti.

(122) Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni della Commissione, Kesko afferma inoltre che le informazioni sulle abitudini di acquisto della clientela non possono essere utilizzate a causa della diversità dei sistemi informatici di cui sono dotati i dettaglianti-K. La relazione annuale del 1994 di Kesko, tuttavia, fa riferimento alla decisione di fornire ai negozi-K sistemi informatici aggiornati e adattati all'uso nella rete-K, di realizzare investimenti importanti nei sistemi informatici dei dettaglianti-K e di dar loro le attrezzature in locazione

finanziaria. Nella relazione annuale del 1995, Kesko annuncia altresì che il primo settembre 1995 hanno cominciato ad operare Tietokesko Oy e K-linkki Oy, che sono state organizzate in filiali e sono incaricate di occuparsi della tecnologia informatica di Kesko e dei negozi-K. Il compito di K-linkki Oy consisterebbe nel fornire ai dettaglianti del gruppo-K i servizi informatici idonei alle attività della catena.

- (123) Inoltre, gli accordi di catena fra Kesko e i dettaglianti-K specificano che il vantaggio concorrenziale della catena è potenziato dalla compatibilità dei sistemi informatici e dalla centralizzazione del processo decisionale in seno alla catena sulla base delle informazioni ottenute. Nel medesimo accordo si legge che i sistemi informatici del dettagliante rispondono alle esigenze della catena e all'architettura informatica del gruppo-K, oltre ad essere compatibili con i sistemi della catena. Il dettagliante fa uso della classificazione comune dei prodotti ed aggiorna costantemente i dati e i codici del proprio sistema informatico. Nel quadro dell'accordo di collaborazione fra Kesko e il dettagliante-K, a quest'ultimo Kesko offre inoltre una serie di servizi, fra cui la pianificazione delle soluzioni informatiche nonché la relativa formazione e consulenza.
- (124) Da quanto sopra illustrato emerge chiaramente che lo sviluppo e la compatibilità dei sistemi informatici di Kesko e dei dettaglianti-K, ad esempio per l'uso comune delle informazioni, rivestono un'importanza fondamentale nella recente ristrutturazione di Kesko.
- (125) A seguito dell'acquisizione di Tuko, il sistema delle tessere di fedeltà-K potrebbe essere esteso a comprendere gli esercizi Tuko. È probabile che ad acquisire tali tessere siano anche molti clienti abituati a servirsi presso i punti vendita di Tuko, che ha distribuito un numero relativamente basso di carte Spar. Se si concretizzasse tale crescita potenziale della quantità di tessere di fedeltà-K emesse, Kesko beneficerebbe di un vantaggio notevole in termini di conoscenza delle abitudini d'acquisto della clientela e, grazie a iniziative commerciali, potrebbe consolidare la fedeltà dei suoi clienti.
- iv) *I marchi propri*
- (126) Kesko sostiene che la vendita dei prodotti con marchio proprio (Pirkka) presso le diverse catene ha rappresentato il [...] % di tutte le vendite del 1995.
- Kesko, inoltre, distribuisce, insieme alla svedese ICA e alla norvegese Hakon Gruppen, prodotti con altri marchi propri (Diva e Menu). In base a informazioni in possesso della Commissione, i marchi propri Kesko costituiscono il 20-30 % delle vendite complessive nell'ambito di vari gruppi di prodotti. Nella catena Spar di Tuko, i prodotti con marchio proprio Eldorado hanno rappresentato il [...] % di tutte le vendite. Non è chiaro se la cifra indicata per Tuko comprenda anche i prodotti commercializzati con i marchi SPAR e Smart. Come già sottolineato, i prodotti con marchio proprio di Kesko e di Tuko sono peraltro venduti da Stockmann e forse da altri. Nessun concorrente di Kesko e di Tuko è riuscito a lanciare marchi propri con lo stesso successo.
- (127) In base alla relazione annuale 1995 del gruppo SPAR, i prodotti con marchio proprio sono un elemento essenziale dell'assortimento merceologico e rappresentano sempre una parte costante delle vendite complessive. La medesima fonte sottolinea che i prodotti con marchio proprio servono a spingere i consumatori a fare visite regolari.
- (128) Anche se i dettaglianti devono probabilmente avere in ciascun gruppo di prodotti almeno un articolo di marca, i prodotti con marchio proprio offrono una serie di vantaggi a Kesko e a Tuko nelle rispettive attività di vendita al dettaglio, per esempio il fatto che tali prodotti non siano disponibili presso altri esercizi al dettaglio, considerati come concorrenti. I prodotti con marchio proprio, pur essendo generalmente venduti ad un prezzo al dettaglio inferiore a quelli di marca, possono avere un margine più elevato rispetto ai prodotti di marca, che possono essere acquistati anche presso i dettaglianti concorrenti.
- (129) Secondo i produttori di articoli di marca, tuttavia, Kesko e Tuko utilizzano i loro prodotti con marchio proprio come strumento negoziale nei confronti dei fornitori (cfr. più avanti).
- (130) In conclusione, la posizione di forza di cui godono i prodotti con marchio proprio di Kesko e di Tuko avvantaggia tali imprese in termini di fedeltà della clientela e possibilità di stabilire il prezzo di un maggior numero di articoli senza dover considerare la reazione della concorrenza, come avviene per i prodotti di marca.

v) *I sistemi di distribuzione*

(131) Kesped Oy è una controllata di Kesko che si occupa, fra l'altro, del trasporto dei beni di consumo corrente. Le attività di trasporto di Tuko sono gestite da Finnfröst Oy, un'impresa comune di Tuko e Inex Partners. In base alle informazioni in possesso della Commissione, si tratta degli unici due sistemi di distribuzione disponibili in Finlandia per gli alimenti surgelati.

(132) L'acquisizione di Tuko concede quindi a Kesko maggiori possibilità di agire sulle condizioni in cui avviene in Finlandia il trasporto dei beni di consumo corrente. Ne consegue una maggiore dipendenza, nei confronti di Kesko, dei dettaglianti concorrenti delle comunità e dei produttori di alimenti surgelati — perlomeno quelli piccoli e medi — che ricorrono ai servizi di trasporto dell'una o dell'altra società. Poiché i prodotti alimentari surgelati sono parte integrante ed essenziale del paniere dei beni di consumo corrente, il controllo che Kesko esercita su tale sistema di distribuzione costituisce un ostacolo rilevante all'ingresso di nuove imprese sul mercato del commercio al dettaglio.

vi) *I vantaggi derivanti dall'accresciuto potere negoziale in sede di acquisti di beni di consumo corrente*

(133) L'acquisizione di Tuko conferisce a Kesko uno straordinario potere negoziale come acquirente di beni di consumo corrente, in quanto i fornitori non potrebbero che concludere un accordo con Kesko per garantirsi uno spazio sugli scaffali di esercizi al dettaglio che rappresentano almeno il 55 % del mercato finlandese. Tale potere negoziale risulta ulteriormente rafforzato dalla posizione delle due suddette imprese sul mercato «cash and carry» (cfr. considerandi 146-153). La posizione di forza determinata da tali possibilità di controllo sarebbe inoltre consolidata dalla combinazione dei prodotti con marchio proprio di Kesko e di Tuko, articoli molto apprezzati, che potrebbero essere altresì impiegati come strumento supplementare con i fornitori per negoziare ulteriori concessioni, per esempio la riduzione dei prezzi o l'incremento dei servizi di assistenza commerciale.

(134) Dopo la concentrazione, Kesko sarà dunque in grado di ottenere dai produttori prezzi inaccessibili ai suoi concorrenti, i quali, pertanto, sono ulteriormente scoraggiati dall'esercitare una concorrenza attiva nei confronti di Kesko, soprattutto in materia di prezzi. Di conseguenza risulta più difficile ed ostacolato in modo significativo l'ingresso di nuove società sul mercato.

(135) Ne consegue che il potere negoziale di Kesko in sede di acquisti permetterebbe all'impresa di agire in larga misura indisturbata sul mercato del commercio al dettaglio, senza tener conto dei concorrenti.

vii) *Conclusioni*

(136) Con l'acquisizione di Tuko, Kesko avrebbe una quota pari ad almeno il 55 % del mercato finlandese del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente a livello sia locale che regionale o nazionale. Tale posizione è ulteriormente rafforzata dai suindicati fattori specifici, che ostacolerebbero l'ingresso di nuove imprese sul mercato e ridurrebbero la possibilità per i concorrenti già presenti di esercitare una concorrenza attiva.

(137) Alla luce dei vantaggi di cui beneficia Kesko, risulta estremamente improbabile che SOK, Tradeka/Elanto o qualunque altro concorrente privato di dimensioni minori riesca a limitare in modo rilevante l'operato di Kesko sul mercato, soprattutto nel caso in cui essa decida di aumentare i prezzi al consumo. L'inchiesta della Commissione dimostra che i concorrenti di Kesko sono perfettamente consapevoli sia della posizione dominante di tale impresa a seguito dell'operazione sia dei diversi modi in cui Kesko potrebbe servirsene nei loro confronti.

(138) La Commissione è pertanto giunta alla conclusione che l'operazione creerebbe o rafforzerebbe una posizione dominante sul mercato finlandese del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente, ostacolando in modo significativo una concorrenza effettiva.

2. *Il mercato del «cash and carry»*I. *La struttura dell'offerta nel mercato del «cash and carry»*

(139) Il mercato finlandese delle vendite «cash and carry» dei beni di consumo corrente è caratterizzato da un'elevata concentrazione. Vale la pena osservare al riguardo che gran parte dei clienti «cash and carry» risulta in certo qual modo «prigioniera» di una simile forma di distribuzione (cfr. considerandi 24-31). Kesko e Tuko gestiscono rispettivamente 26 e 30 punti vendita del genere in Finlandia. In questo settore non operano né Inex Partners né la consociata Meira Nova. Oltre agli esercizi Kesko e Tuko, vi sono altri 11 punti vendita «cash and carry» in Finlandia, di cui 7 gestiti da Wihuri e 2 ciascuno da Heimon Tukku e Veljekset Halonen Oy («Halonen»). Gli esercizi «cash and carry» gestiti da tali imprese sono sparsi sul territorio, come illustra la tabella 3.

Tabella 3

	Kesko	Tuko	Wihuri	Halo- nen	Heinon Tukku
Uusimaa	3	6			2
Varsinais-Suomi	2	1	3		
Ahvenanmaa					
Satakunta	1	2	1		
Etelä-Häme	2	1	1		
Tammermaa	1	2	2		
Kaakkois-Suomi	3	1		2	
Keski-Suomi	1	1			
Etelä-Savo	2				
Pohjois-Savo	2	3			
Pohjois-Karjala	1	2			
Etelä-Pohjanmaa	2	5			
Keski-Pohjanmaa	2	3			
Pohjois-Pohjanmaa	1	2			
Kainuu	1				
Lappi	2	1			

- (140) È opportuno notare che tutte e tre le imprese locali di «cash and carry» hanno legami con Tuko, che fattura parte delle vendite effettuate ai loro clienti. Tuko è peraltro il principale fornitore di Wihuri per il commercio al dettaglio.

II. Le quote di mercato

- (141) Le vendite complessive «cash and carry» di Kesko in Finlandia hanno raggiunto nel 1995 i 295 milioni di ECU, di cui il [...] % proveniente dal settore delle comunità. Nel corso dello stesso periodo, Tuko ha fatto registrare vendite per 197 milioni di ECU, di cui il [...] % proveniente dalle comunità. Le vendite combinate di Kesko e Tuko nel settore ammontavano pertanto a 492 milioni di

ECU, un importo quattro volte superiore alle vendite combinate di tutte e tre le altre società operanti nel mercato del «cash and carry». A livello nazionale, Kesko e Tuko raggiungerebbero una quota di mercato combinata vicina all'80 %.

- (142) Poiché, tuttavia, i clienti del «cash and carry» devono provvedere per proprio conto al trasporto dei beni acquistati, la quota di mercato nazionale di Kesko e Tuko ha un valore solo indicativo riguardo alla loro forza combinata nel settore.
- (143) A livello regionale, nell'ambito cioè delle zone statistiche riportate nella tabella 3, la quota di mercato combinata Kesko/Tuko sarebbe dovunque superiore al [...] %; sarebbe anzi superiore al [...] % in tutte le zone fatta eccezione per Uusimaa, dove Heinon Tukku gode di una posizione di relativa forza. A seguito dell'operazione, Kesko sarebbe l'unico distributore «cash and carry» in nove regioni su sedici; tale posizione sarebbe la conseguenza dell'acquisizione di Tuko in sette regioni su nove.

III. Conclusione

- (144) L'acquisizione di Tuko da parte di Kesko creerebbe, dal punto di vista della struttura dell'offerta, una posizione dominante sul mercato finlandese delle vendite «cash and carry» dei beni di consumo corrente. La quota di mercato combinata oscillerebbe tra il [50-100] % in tutte le regioni. Tale posizione sarebbe ulteriormente rafforzata dal potere negoziale di Kesko in sede di acquisti secondo le stesse modalità descritte per il commercio al dettaglio (cfr. considerandi 133-135). Risulta pertanto estremamente improbabile che Wihuri, Heinon Tukku o Halonen, che sono legati a Tuko, riescano a limitare il campo d'azione di Kesko qualora essa decida di aumentare i prezzi. L'inchiesta della Commissione ha mostrato che le imprese locali di «cash and carry» avrebbero scarse possibilità di impedire a Kesko di abusare della posizione di forza conseguita con l'operazione.
- (145) La Commissione è pertanto giunta alla conclusione che l'operazione creerebbe o rafforzerebbe una posizione dominante sul mercato finlandese della vendita «cash and carry» dei beni di consumo corrente, ostacolando in modo significativo una concorrenza effettiva.
- ### 3. I mercati di approvvigionamento dei beni di consumo corrente
- (146) Il canale di distribuzione principale dei beni di consumo corrente è senza dubbio costituito dai supermercati al dettaglio. Come già sottolineato (cfr. considerando 106), la quota nazionale combinata di Kesko e Tuko sul mercato al dettaglio dei

beni di consumo corrente raggiunge almeno il 55 %. Il secondo canale di distribuzione in ordine di importanza è costituito dalle vendite presso gli esercizi «cash and carry». In tale mercato la quota nazionale combinata Kesko/Tuko è di circa l'80 %. Le vendite complessive di Kesko e Tuko nel «cash and carry» equivalgono a più del 25 % delle loro vendite al dettaglio. Ne consegue una posizione negoziale di grande forza di Kesko nei confronti dei produttori di beni di consumo corrente.

- (147) Per quanto alcuni produttori abbiano accesso anche ad altri canali di distribuzione a parte i supermercati, ad esempio le farmacie, è evidente che, soprattutto nel settore non alimentare, la maggioranza dei produttori non ha a disposizione alternative valide ai canali di distribuzione dominati da Kesko e da Tuko.
- (148) Kesko sostiene che, per quanto riguarda la fatturazione centralizzata, tutte le condizioni di vendita e i prezzi dei prodotti sono oggetto di trattativa diretta tra il fornitore e il dettagliante. L'inchiesta della Commissione, invece, indica chiaramente che la maggior parte delle trattative fra i fornitori e Kesko sui prezzi dei prodotti e sulle spese di assistenza commerciale viene condotta da personale Kesko o da dipendenti di una delle sue imprese associate, piuttosto che dai dettaglianti-K. Particolarmente importanti sono le spese di assistenza commerciale, che in Finlandia rappresentano lo strumento mediante il quale i produttori accordano condizioni vantaggiose alla clientela importante. Comunque sia, la Commissione persiste nel suo convincimento, già espresso al considerando 52, secondo cui i produttori considerano Kesko un'impresa integrata, a prescindere dal punto di contatto o dal canale di vendita. Il produttore di conseguenza vede indebolita la sua posizione negoziale se ritiene che la sua base di trattativa sia nota in tutto il blocco-K.
- (149) In senso lato, l'autentico fondamento economico del blocco-K consiste nel rafforzamento del potere negoziale in sede di acquisti, come afferma la stessa Kesko nella relazione annuale 1995 a proposito dell'obiettivo della sua recente ristrutturazione.
- (150) Indicative del potere negoziale di Kesko e di Tuko in sede di acquisti sono le risposte che la maggioranza dei fornitori (comprese varie multinazionali di spicco) ha dato nel quadro dell'inchiesta della Commissione, dichiarando la propria dipendenza da Kesko o da Tuko per il 50-75 % delle vendite complessive in Finlandia. La cifra varia a seconda della natura e delle dimensioni delle attività dei fornitori nonché in funzione della percezione che il consumatore ha dei loro prodotti. Ne consegue che

solo certi grandi produttori di articoli di marca molto apprezzati potrebbero in qualche misura contrastare Kesko, mentre gran parte dei piccoli e medi produttori non può che mantenere le vendite attraverso la rete Kesko ai livelli attuali.

- (151) Kesko, dal canto suo, non dipende da nessun singolo fornitore in misura ugualmente importante. Kesko ha comunicato alla Commissione una serie di dati a conferma della sua dipendenza dai produttori in termini di percentuali di singoli prodotti acquistati presso i singoli produttori. Si tratta, tuttavia, di percentuali non particolarmente elevate: solo in quattro dei dieci gruppi di prodotti citati si supera il 50 % per uno stesso produttore. Per ciascun gruppo di prodotti, invece, Kesko è generalmente in grado di passare da un fornitore all'altro, dal momento che esiste quasi sempre la possibilità di rivolgersi in alternativa ad un altro grande produttore con capacità adeguata per far fronte ad un aumento della domanda nel breve termine. Ai produttori, invece, a seguito dell'operazione, non sono concesse possibilità analoghe per passare da Kesko a un'altra impresa di distribuzione, poiché i distributori concorrenti di Kesko (che rappresentano solo il 40 % circa del mercato) non possiedono la capacità necessaria e soltanto a medio o lungo termine si può pensare di disporre a regime di una capacità di distribuzione supplementare.
- (152) I recenti sviluppi nella distribuzione commerciale consolidano peraltro il potere negoziale, in sede di acquisti, di Kesko a seguito dell'operazione. In particolare, l'evoluzione dei marchi propri rappresenta un elemento essenziale del potere che i dettaglianti detengono nei confronti dei produttori di beni di consumo corrente di marca. I dettaglianti, essendo inevitabilmente a conoscenza di informazioni commerciali importanti sul lancio dei prodotti e sulle strategie promozionali dei produttori di articoli di marca, possono agire nei loro confronti sia come concorrenti che come clienti di spicco. Si tratta di una posizione privilegiata che accresce l'influenza dei dettaglianti sui produttori di articoli di marca. Sia Kesko che Tuko commercializzano già con successo una serie di prodotti con marchio proprio. Una nuova dimensione nel controllo delle informazioni da parte dei dettaglianti deriva inoltre dall'uso crescente delle carte di pagamento e delle tessere di fedeltà, che permettono agli esercizi al dettaglio di rivolgersi in modo mirato a un certo gruppo di consumatori in base ai dati disponibili sulle loro abitudini d'acquisto e ai profili sociodemografici. L'eventuale fusione ed espansione dei sistemi di tessere di Kesko e Tuko rafforzerebbe il loro potere negoziale nei confronti dei produttori, che non dispongono dello stesso accesso diretto alle informazioni sul comportamento dei consumatori.

(153) Per le ragioni suindicate, alla luce peraltro della posizione dominante determinata dall'operazione sui mercati del commercio al dettaglio e della vendita «cash and carry», è convincimento della Commissione che tale posizione dominante sarebbe rafforzata dal maggior potere negoziale di Kesko in sede di acquisti. In particolare, Kesko sarebbe in grado di sfruttare detto potere negoziale per mettere a punto una serie di strategie, che a lungo termine contribuirebbero a indebolire la posizione dei concorrenti.

C. LA CONCORRENZA POTENZIALE

(154) Nessuno dei mercati finlandesi fin qui descritti ha registrato l'ingresso di nuove imprese straniere. Una delle ragioni principali è molto probabilmente da ricercare nel fatto che, anche prima dell'acquisizione di Tuko, Kesko godeva già di una posizione negoziale estremamente solida in sede di acquisti, essendo il cliente più importante della maggioranza di tutti i produttori di beni di consumo corrente. Sembra che la situazione geografica della Finlandia riduca la possibilità, per buona parte delle nuove potenziali imprese, di realizzare economie di scala e di ampliare le attività commerciali in Finlandia.

(155) Mentre l'acquisizione di Tuko avrebbe potuto offrire un'occasione per penetrare sul mercato finlandese, non esistono di fatto altre imprese in Finlandia la cui acquisizione permetterebbe di conseguire un risultato simile. Si può pertanto supporre che un'impresa straniera desiderosa di accedere al mercato finlandese debba essere disposta a investire somme rilevanti per individuare e sviluppare nuovi punti di vendita al dettaglio, commercializzare una nuova marca, ecc. Tali investimenti sarebbero per lo più irrecuperabili in caso di insuccesso.

(156) Kesko afferma che nel settore della distribuzione commerciale dei prodotti alimentari è in corso un processo di internazionalizzazione, come dimostra il fatto che varie società dell'Europa occidentale hanno esteso il proprio raggio d'azione al di fuori del paese d'origine. La Commissione ha pertanto contattato tutte le imprese citate da Kesko come società potenzialmente in grado di entrare sul mercato finlandese nonché una serie di ditte che hanno allargato all'estero le proprie attività di commercio al dettaglio. Secondo tali imprese, i criteri principali che guidano la decisione di pene-

trare su un nuovo mercato riguardano la concorrenza esistente, la presenza di partner locali (fornitori, grossisti), l'accesso ad articoli a prezzo concorrenziale e ad un numero sufficiente di siti commerciali interessanti, nonché il potere d'acquisto della popolazione locale.

(157) Alla luce della posizione rafforzata di Kesko sui mercati in questione, probabilmente nessuno dei suddetti criteri risulterebbe alla portata di un'impresa potenzialmente in grado di intraprendere un'attività in Finlandia. Tale impresa avrebbe potuto, prima dell'operazione, avviare una cooperazione con Tuko come grossista; a seguito dell'operazione, invece, avrebbe difficoltà a trovare grossisti e/o fornitori locali con cui cooperare, soprattutto per ottenere approvvigionamenti a prezzi paragonabili a quelli di Kesko. Simili difficoltà emergerebbero anche nel reperimento dei siti commerciali, tanto più che la normativa finlandese prevede tra l'altro la possibilità di presentare ricorso contro le decisioni in materia di pianificazione urbana (cfr. considerando 117).

(158) L'accresciuto potere negoziale di Kesko in sede di acquisti costituisce uno degli ostacoli principali all'eventuale ingresso, sul mercato finlandese, di società straniere, che avrebbero chiaramente bisogno di assicurarsi il rifornimento di beni di consumo corrente a prezzi che permettano loro di competere efficacemente con Kesko. Lo stesso vale per il mercato delle vendite «cash and carry».

(159) Anche nel caso in cui una società straniera cerchi di penetrare sul mercato finlandese del commercio al dettaglio dei beni di consumo corrente, è improbabile che la posizione di Kesko ne risenta. Ne è un esempio quanto accaduto sul mercato svedese, per molti versi simile a quello finlandese, allorché vi hanno fatto il loro ingresso i magazzini «discount» di Rema 1000, un'impresa norvegese compresa tra quelle straniere indicate da Kesko come potenzialmente in grado di accedere al mercato finlandese. La suddetta impresa afferma di aver raggiunto, dopo cinque anni di attività, una quota di mercato in Svezia inferiore all'uno per cento.

(160) Teoricamente, le società straniere maggiormente in grado di accedere al mercato finlandese sarebbero quelle che detengono posizioni solide in Svezia o in Norvegia, essendo le più vicine dal punto di vista della situazione geografica e della struttura di mercato. Kesko, in realtà, opera in stretta collaborazione con la società guida del mercato svedese,

ICA, e con quella del mercato norvegese, Hakon-Gruppen. Tale collaborazione comprende gli acquisti in comune e la cooperazione in materia di prodotti con marchio proprio, per esempio «Diva». Anche Tuko, dal canto suo, ha stabilito una stretta collaborazione con la svedese Dagab, la danese Dagrofa e la norvegese Unil, per esempio riguardo alla proprietà dei marchi propri «Eldorado».

(161) In conclusione, nessuna società straniera in passato si è insediata in uno dei mercati finlandesi in cui, a seguito dell'operazione, Kesko avrebbe una posizione dominante. È inoltre probabile che Kesko, nell'acquisire Tuko, fosse consapevole dell'opportunità che, attraverso l'acquisizione di Tuko, altre imprese straniere avrebbero avuto la possibilità di accedere al mercato finlandese assumendo rischi elevati ma ragionevoli. Se ne conclude pertanto che l'operazione accresce le barriere all'ingresso sul mercato e che l'insediamento di nuove imprese risulterebbe estremamente improbabile una volta completata l'acquisizione.

VII. IMPEGNI PROPOSTI DA KESKO

(162) Con lettera datata 23 ottobre 1996, Kesko ha presentato una serie di proposte di impegni al fine di chiarire i dubbi concernenti la compatibilità dell'operazione con il mercato comune. Kesko ha proposto i seguenti impegni:

1. vendere il 55 % circa delle precedenti attività di Tuko nel settore del commercio all'ingrosso dei beni di consumo corrente nonché tutti gli esercizi «cash and carry» di Tuko; e
2. vendere [...] punti di vendita al dettaglio [...] esercizi «SPAR» di proprietà Tuko e [...] punti di vendita Kesko).

Secondo i propositi di Kesko, tali impegni dovranno giungere a compimento entro la fine del 1997.

(163) Kesko ritiene che la suddetta cessione permetterebbe di creare un nuovo blocco di dettaglianti sul mercato (di seguito «Newco»). Oltre ai [...] punti vendita sopra citati questo nuovo «blocco» comprenderebbe quattro gruppi di dettaglianti: Stockmann, Wihuri, Sentra e Tarmo (cfr. considerandi 76 e 87-91). La quota di mercato combinata di Newco si attesterebbe, secondo Kesko, attorno all'11 %.

La posizione di Newco sul mercato

(164) Newco sarebbe composto da cinque diverse organizzazioni di distribuzione (ciascuna con una quota di mercato nazionale del 2 % circa). Di queste cinque organizzazioni, solo i suddetti [...] punti

vendita di [...] e di Tuko si costituirebbero in società dotata di personalità giuridica con il nome «Newco»; le altre quattro sono Stockmann, Wihuri, Sentra e Tarmo, un gruppo eterogeneo di dettaglianti, che sarebbero legati a Newco solo attraverso accordi di vendita. Newco avrebbe peraltro una struttura regionale sbilanciata, con la maggior parte degli esercizi nella Finlandia sudoccidentale.

(165) Newco si troverebbe svantaggiato sotto il profilo della concorrenza, in particolare rispetto a Kesko, dal momento che disporrebbe di un numero limitato di grandi superfici e non avrebbe alcun sistema comune di marchi propri o di fidelizzazione della clientela. Parimenti sfavorite risulterebbero la logistica e la distribuzione ai punti vendita di Newco. Inoltre la maggior parte dei [...] esercizi «SPAR» che sarebbero ceduti a Newco non si è rivelata finora redditizia. Newco sarebbe infine svantaggiata, sotto il profilo della concorrenza, in sede di acquisti, poiché sarebbe in grado di concludere accordi al riguardo per un volume non superiore, nella migliore delle ipotesi, ad un quinto del volume di Kesko, con ripercussioni negative anche sulle attività «cash and carry» di Newco.

(166) Per le suddette ragioni, nessun rappresentante dei produttori, dei concorrenti o dei clienti contattati dalla Commissione ha attribuito a Newco l'eventuale capacità di operare da concorrente integrato a medio e lungo termine, tanto più che nessuna delle società con cui la Commissione ha preso contatto ha espresso interesse all'acquisizione di Newco.

La posizione di Kesko sul mercato a seguito delle misure proposte

(167) Nonostante la proposta di Kesko, l'operazione avrebbe comunque l'effetto di raggruppare nella stessa organizzazione, con una quota di mercato vicina al 50 %, i dettaglianti-K e quelli SPAR, che costituiscono il nucleo centrale dell'operazione. I [...] esercizi SPAR oggetto della cessione non rappresenterebbero che il 9 % circa del fatturato Tuko nel settore del commercio al dettaglio, mentre i dati corrispondenti per [...] sarebbero il 2 % circa.

(168) A questo proposito è opportuno ricordare che, prima dell'operazione, Kesko deteneva già la più alta quota di mercato nazionale fra tutti i dettaglianti di beni di consumo corrente nell'UE e aveva come concorrenti principali Tuko e SOK, ciascuno con una quota di mercato attorno al 20 %. Anche se si concretizzasse la proposta di Kesko, la sua quota di mercato sarebbe comunque due volte e mezza superiore a quella di SOK. Inoltre, per le suindicate ragioni, Newco rappresenterebbe un concorrente molto più debole di quanto non lo sia stato Tuko in passato.

- (169) Tutti i rappresentanti dei produttori, dei concorrenti e dei clienti contattati dalla Commissione hanno espresso il convincimento che, malgrado i rimedi proposti, l'operazione di concentrazione, aumentando in modo significativo la quota di mercato di Kesko e riducendo la competitività degli altri dettaglianti presenti sul mercato, avrebbe dato luogo ad una posizione dominante. Secondo uno dei concorrenti, è probabile che la debolezza intrinseca di Newco permetta a Kesko di recuperare a medio termine la maggior parte della quota di mercato apparentemente ceduta a Newco.

Osservazioni generali

- (170) I problemi più importanti rilevati dalla Commissione sotto il profilo della concorrenza riguardano il mercato del commercio al dettaglio, che è il mercato principale, in termini di fatturato e di impatto diretto sui consumatori finlandesi. Per le suddette ragioni, la proposta di Kesko è chiaramente insufficiente a far fronte ai problemi individuati su tale mercato.
- (171) I problemi riscontrati sul mercato del commercio al dettaglio resterebbero irrisolti, visto che Kesko non ha presentato alcun impegno in grado di affrontarli. Ugualmente dubbia rimane la possibilità che le soluzioni proposte da Kesko riescano ad appianare i problemi di concorrenza sul mercato del «cash and carry», dal momento che Newco non godrebbe delle stesse opportunità di Tuko per ottenere condizioni d'acquisto vantaggiose in concorrenza a Kesko.
- (172) La Commissione conclude pertanto che le soluzioni proposte da Kesko non sono in grado di porre rimedio alla posizione dominante, in particolare, sul mercato della vendita al dettaglio dei beni di consumo corrente in Finlandia. L'operazione non può quindi essere autorizzata sulla base delle proposte avanzate da Kesko.

VIII. CONCLUSIONE

- (173) La concentrazione permetterebbe a Kesko Oy di acquisire una posizione dominante sui mercati finlandesi della vendita al dettaglio e «cash and carry» dei beni di consumo corrente. Poiché l'operazione è già stata realizzata, la Commissione intende adottare, in una decisione distinta a norma dell'articolo 8, paragrafo 4 del regolamento sulle concentrazioni, misure idonee a ripristinare una concorrenza effettiva,

HA ADOTTATO LA SEGUENTE DECISIONE:

Articolo 1

L'operazione di concentrazione con cui Kesko Oy ha acquisito il controllo esclusivo di Tuko Oy mediante l'acquisto di un pacchetto azionario è dichiarata incompatibile con il mercato comune e con il funzionamento dell'accordo SEE.

Articolo 2

La Kesko Oy, Satamakatu 3 — FIN-00160 Helsinki è destinataria della presente decisione.

Fatto a Bruxelles, il 20 novembre 1996.

Per la Commissione

Karel VAN MIERT

Membro della Commissione