

INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO – IC43

PREMESSA GENERALE	4
PRIMA PARTE	
I SOGGETTI E LE FORME DELLA COMPETIZIONE ORIZZONTALE NELLA GDO	8
CAPITOLO I	
LA GDO: CARATTERISTICHE, FORMATI DISTRIBUTIVI E MERCATI	9
1.1 Distribuzione Moderna e Dettaglio tradizionale	9
1.2 Diffusione territoriale della GDO	13
1.3 Formati distributivi	16
1.4 Mercati	21
APPENDICE AL CAPITOLO I: L'approccio utilizzato dalle singole NCA nella definizione del mercato rilevante	28
CAPITOLO II	
CARATTERISTICHE E POSIZIONAMENTO DEGLI OPERATORI	32
2.1 Le tipologie di operatori	32
2.2 L'incidenza delle diverse categorie di operatori	32
2.3 Il posizionamento degli operatori a livello nazionale	35
2.4 Il posizionamento degli operatori nei mercati locali	40
2.5 Cenni di confronto internazionale	43
CAPITOLO III	
LA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	46
3.1 Premessa	46
3.2 Caratteristiche delle principali catene della DO	47
3.3 I sistemi cooperativi Coop e Conad	49
3.3.1 Coop Italia	49
3.3.2 Conad	53
3.4 Le altre catene della Distribuzione Organizzata	57
3.5 L'integrazione all'interno dei gruppi della DO	61
3.6 L'inquadramento concorrenziale delle catene della DO	63
APPENDICE AL CAPITOLO III: Caratteristiche delle catene della DO	65
CAPITOLO IV	
IL FENOMENO DEL FRANCHISING	75
4.1 Definizione e descrizione del rapporto di franchising	75
4.2 Il quadro normativo di riferimento	76
4.3 Il franchising nel settore della GDO	78
4.4 La diffusione del franchising nella GDO in Italia	78
4.5 Le caratteristiche dei contratti di franchising nella GDO in Italia	80
4.6 Conclusioni	83
CAPITOLO V	
LE SUPERCENTRALI D'ACQUISTO	85

5.1	Definizione e storia.....	85
5.2	Il ruolo delle supercentrali nella negoziazione degli acquisti.....	87
5.3.	Composizione e importanza delle supercentrali	89
5.4.	I mutamenti di composizione e di importanza delle supercentrali.....	93
5.5.	Caratteristiche delle supercentrali attualmente presenti sul mercato	97
5.6.	Evoluzione delle supercentrali: da centrali di acquisto a centrali strategiche? ...	102
5.7.	Spunti di riflessione sull’impatto concorrenziale delle supercentrali	106
APPENDICE AL CAPITOLO V: La valutazione concorrenziale delle supercentrali nei precedenti dell’Autorità		110

II PARTE

LE RELAZIONI VERTICALI GDO-FORNITORI E GLI STRUMENTI DI INTERVENTO DELL’AUTORITA’ ANTITRUST

CAPITOLO I		113
L’ANALISI ECONOMICA DELLE RELAZIONI GDO-FORNITORI		113
1.1.	Premessa	113
1.2.	Il <i>buyer power</i>	114
1.2.1	Definizioni	114
1.2.2.	L’impatto sul benessere del consumatore.....	116
1.2.3.	Le fattispecie antitrust	118
1.2.3.1.	<i>Le concentrazioni</i>	118
1.2.3.2.	<i>Gli accordi tra acquirenti</i>	120
1.2.3.3.	<i>Le condotte unilaterali e le restrizioni verticali</i>	123
1.3.	Il <i>trade spending</i> e le altre condizioni connesse ai rapporti di fornitura.....	127
1.3.1.	Definizioni e principali caratteristiche	127
1.3.2.	La letteratura economica	128
1.3.2.1.	<i>L’originaria articolazione del dibattito</i>	128
1.3.2.2.	<i>Il dibattito più recente</i>	131
1.3.3.	L’approccio antitrust	133
1.3.4.	La valutazione concorrenziale	135
1.3.4.1.	<i>L’efficienza</i>	135
1.3.4.2.	<i>L’impatto sulle dinamiche competitive dei settori a valle</i>	138
1.3.4.3.	<i>L’impatto sulle dinamiche competitive dei settori a monte</i>	140

CAPITOLO II

LE CARATTERISTICHE DELLA CONTRATTAZIONE GDO-FORNITORI

2.1.	Premessa	142
2.2	I soggetti e le modalità della contrattazione	142
2.3	Gli elementi della contrattazione: sconti e compensi.....	145
2.3.1.	Le principali voci di sconto	148
2.3.2.	Le principali voci di contribuzione	149
2.4	Gli elementi di problematicità della contrattazione.....	153

CAPITOLO III

L’INDAGINE CAMPIONARIA SUI FORNITORI

3.1.	Premessa	155
3.2.	La definizione del campione	156
3.3.	Il contenuto del questionario	157
3.4	I risultati ottenuti.....	160
3.4.1.	Le caratteristiche delle imprese del campione	160

3.4.2.	I cluster relativi al potere contrattuale	161
3.4.3.	Le forme e i tempi della contrattazione	162
3.4.4	Le richieste di variazione unilaterali e le forme di ritorsione.....	163
3.4.5.	Il rispetto dei termini di pagamento	164
3.4.6.	Le voci di sconto	165
3.4.7.	I contributi.....	166
3.4.8.	Il grado di “non apprezzamento” dei contributi.....	168
2.4.9.	L’incidenza complessiva degli sconti	169
3.4.10.	L’incidenza complessiva dei contributi	171
3.4.11.	L’esito complessivo delle negoziazioni	172
3.4.12.	L’omogeneità delle condizioni di acquisto.....	173
3.4.13.	La variabilità delle condizioni in funzione del potere contrattuale	177

CAPITOLO IV

ARTICOLO 62 DELLA L. N. 27/2012 E ARTICOLO 9 DELLA L. N. 192/98 COME STRUMENTI ALTERNATIVI DI TUTELA CONTRO IL BUYER POWER..... 182

4.1.	Premessa	182
4.2.	Il sistema normativo a favore delle imprese in posizione di “debolezza” contrattuale	183
4.3.	Le soluzioni normative	185
4.3.1.	Le forme di regolazione delle relazioni verticali nel settore alimentare.....	185
4.3.2.	L’esperienza inglese	186
4.3.3.	L’esperienza francese	188
4.3.4.	L’esperienza comunitaria	190
4.4.	L’art. 62 L. n. 27/2012: Presupposti di applicazione	191
4.5.	Le fattispecie previste dall’articolo 62.	193
4.5.1	L’art. 62, co. 1 e 3: certezza giuridica e trasparenza dei rapporti negoziali	193
4.5.2	L’art. 62, comma 2 e il divieto di comportamenti sleali.....	194
4.6.	La rilevanza, ai sensi dell’art. 62, delle prassi adottate dalla GDO	196
4.7.	Art. 62 e “abuso di dipendenza economica”.....	198
4.8.	Significativo squilibrio e abuso di dipendenza economica.....	199
4.9.	Conclusioni	203

RISULTATI E CONCLUSIONI

1.	I principali esiti dell’indagine e la loro interpretazione concorrenziale	205
1.1	<i>Le forme organizzative.....</i>	205
1.2	<i>Le centrali di acquisto.....</i>	206
1.3	<i>Il grado di concentrazione</i>	208
1.4	<i>Le relazioni tra fornitori e distributori</i>	208
2.	Conclusioni e linee di <i>policy</i> dell’Autorità	210

PREMESSA GENERALE

1. La presente indagine conoscitiva sul settore della Grande Distribuzione Organizzata (d'ora in avanti anche GDO) ha preso le mosse, tra l'altro, dalla percezione di un clima di crescente tensione, in Italia così come in altri Paesi europei, fra il mondo produttivo e quello della grande distribuzione in relazione alle concrete modalità di contrattazione delle condizioni di acquisto dei prodotti da distribuire: l'Autorità ha infatti ricevuto negli ultimi anni svariate segnalazioni da parte di soggetti attivi nel settore della produzione alimentare, fornitori della GDO, in merito a presunti comportamenti vessatori e/o anticoncorrenziali delle catene della distribuzione moderna in fase di contrattazione delle condizioni di acquisto dei prodotti.

In particolare, la crescente concentrazione nel tempo del settore distributivo e il conseguente rafforzamento del potere di mercato delle principali catene avrebbero condotto ad un diffuso sbilanciamento del potere contrattuale nella fase di acquisto dei prodotti, che si estrinsecerebbe - secondo quanto lamentato dai produttori - nella frequente imposizione, da parte della grande distribuzione, di condizioni contrattuali "non eque", quando non addirittura vessatorie. Tali condizioni non si esaurirebbero nella definizione del prezzo di acquisto del prodotto e degli sconti di natura commerciale, ma comprenderebbero anche la richiesta di ingenti importi da versare alle imprese della GDO a titolo di remunerazione dei servizi di distribuzione (*fee* di accesso, contributi promozionali, compensi per esposizione preferenziale, per servizi di centrale, ecc.), tutti complessivamente indicati con il termine *trade spending*.

2. Le richiamate tensioni, come pure le più generali problematiche legate al funzionamento della catena alimentare, con particolare riferimento al ruolo su di essa esercitato dalla moderna distribuzione, risultano fortemente avvertite anche a livello comunitario¹, ove sono stati avviati numerosi studi, indagini e tavoli di lavoro specificatamente volti ad approfondire tali tematiche. In alcuni Paesi europei, peraltro, il dibattito su tali tematiche è sfociato nell'introduzione di specifiche forme di regolazione delle relazioni verticali tra fornitori e catene della GDO, in qualche caso sollecitate dalle stesse autorità antitrust o che comunque prevedono forme di coinvolgimento di tali autorità nell'attività di vigilanza e/o di *enforcement* delle disposizioni regolatorie.

3. L'aumento della problematicità delle relazioni contrattuali tra la GDO e i propri fornitori, acuitasi peraltro nella recente fase di contrazione dei consumi, si inserisce in un contesto di profonda trasformazione del settore, la quale ha comportato, in Italia, non soltanto un incremento del potere di mercato delle catene della GDO, sia sui mercati della vendita che su quelli dell'acquisto, ma anche una crescente diversificazione delle modalità di crescita dei gruppi distributivi: l'aumento del grado di concentrazione nel settore, in particolare, avviene ed è avvenuto mediante un crescente ricorso a diverse forme di aggregazione di tipo

¹ Ciò appare testimoniato anche dalla recente conclusione o apertura di indagini conoscitive di natura analoga a quella italiana da parte di diverse altre autorità nazionali di concorrenza, nonché dalla costituzione in ambito europeo di un High Level Forum - cui partecipano i governi degli Stati membri e i principali *stakeholders* del mondo della produzione e della distribuzione - sul funzionamento della *Food Supply Chain* e sulle problematiche contrattuali B2B nel settore considerato.

“contrattuale”, piuttosto che strutturale, che si traducono in affiliazioni, intese di acquisto e altri tipi di alleanze di tipo associativo o consortile che modificano in modo sostanziale la geografia dei soggetti che agiscono e si confrontano sui diversi mercati.

4. Ne è sorta quindi l’esigenza di monitorare ed analizzare le caratteristiche evolutive del settore, valutandone i possibili aspetti di criticità concorrenziale sia sotto il profilo delle dinamiche di competizione orizzontale che sotto quello delle relazioni verticali con i fornitori.

In tale contesto, e come già evidenziato nel provvedimento di avvio, l’indagine si propone di ricostruire ed esaminare sotto il profilo delle possibilità criticità concorrenziali: *i*) il recente sviluppo delle caratteristiche strutturali e di funzionamento del settore della GDO *ii*) le relazioni verticali tra la GDO e i propri fornitori.

Il lavoro si sviluppa in tal senso su due principali filoni di approfondimento analitico, articolandosi in due parti distinte.

5. Il primo filone riguarda sostanzialmente l’individuazione dei diversi livelli sui quali si gioca la competizione orizzontale tra gli operatori, con riferimento sia ai soggetti (imprese e/o raggruppamenti di imprese) tra i quali si sviluppa il confronto concorrenziale, sia agli ambiti territoriali e di mercato nei quali si sviluppa tale confronto.

A tal fine, è stata quindi realizzata, anche tenendo conto delle diverse modalità di appartenenza e/o di affiliazione ai gruppi, una ricostruzione delle caratteristiche strutturali del settore, in termini di numero e tipologia degli operatori presenti, tipologia e diffusione dei diversi formati distributivi, grado di concentrazione a livello nazionale e locale, distintamente per i gruppi di imprese e per le diverse aggregazioni presenti (capitoli I e II della prima parte).

Poiché l’analisi del grado di concentrazione sottende l’individuazione degli ambiti nei quali si esplica la dinamica concorrenziale, sono state altresì sviluppate alcune riflessioni sull’approccio utilizzato dall’Autorità nella delimitazione dei mercati rilevanti, anche attraverso un confronto con l’impostazione adottata a livello europeo e da altre autorità di concorrenza nazionali.

6. Una specifica e approfondita analisi è stata inoltre effettuata sulle caratteristiche e il livello di integrazione delle varie forme di aggregazione non societaria tra imprese del settore, e segnatamente: i gruppi della Distribuzione Organizzata (DO) (capitolo III della prima parte), il franchising (capitolo IV) e le supercentrali di acquisto (capitolo V), al fine di valutarne i riflessi sulle dinamiche competitive del settore.

Tali modalità organizzative e di cooperazione tra operatori costituiscono infatti, almeno per la dimensione e le caratteristiche che il fenomeno assume, un’assoluta peculiarità del sistema distributivo nazionale, idonea ad incidere fortemente sulle forme della competizione orizzontale e sul potere di mercato che ciascuna impresa detiene sia sui mercati di vendita che su quelli dell’acquisto dei prodotti.

7. Il secondo filone di approfondimento, relativo alle relazioni contrattuali tra la GDO alimentare e i propri fornitori, risponde invece alla duplice esigenza di: *i*) ricostruire un quadro informativo il più possibile completo in merito alle concrete forme e modalità di negoziazione utilizzate a livello nazionale; *ii*) valutarne i possibili effetti e implicazioni, sia sotto il profilo

squisitamente concorrenziale, sia sotto il più generale profilo dell'efficienza complessiva della filiera e, conseguentemente, del *welfare* del consumatore.

8. La seconda parte dell'indagine contiene un primo capitolo (capitolo I della Parte II) esclusivamente dedicato all'ampio dibattito teorico che si è sviluppato, soprattutto di recente, sia in merito ai possibili effetti del *buyer power*, cui sembrano potersi ricondurre i principali elementi di problematicità delle condotte lamentate dai produttori, sia con riferimento allo specifico fenomeno del *trade spending*, il cui impatto sull'efficienza e sulle dinamiche competitive del settore distributivo e dei settori produttivi a monte appare ancora largamente controverso.

9. Viene quindi effettuata (capitolo II) una ricostruzione delle concrete modalità con le quali la distribuzione moderna si rapporta con i propri fornitori, con riferimento alla natura e alle caratteristiche delle voci di costo trattate, ai soggetti che prendono parte alla trattativa, ai diversi livelli della stessa, ai tempi e alle modalità di svolgimento della contrattazione complessiva. L'analisi è in larga parte basata su informazioni acquisite direttamente dalle imprese mediante: *i*) una serie di audizioni mirate; *ii*) le risposte fornite dalle principali catene distributive a un dettagliato questionario appositamente predisposto; *iii*) le risposte fornite dai produttori alimentari a un'ampia richiesta di informazioni inviata per il tramite delle principali associazioni di categoria.

10. Infine, allo scopo di verificare l'effettiva esistenza e la concreta diffusione delle pratiche lamentate, nonché di analizzarne le caratteristiche e l'eventuale relazione con una situazione di squilibrio contrattuale tra le parti, l'Autorità ha realizzato, in collaborazione con l'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare ISMEA (di seguito ISMEA), una vasta e specifica indagine campionaria, rivolta a un campione di quasi 500 imprese agro-alimentari che intrattengono rapporti con la GDO. I risultati della rilevazione sono illustrati nel capitolo III.

L'indagine campionaria rappresenta una base informativa del tutto originale, oltre che particolarmente estesa, sulle modalità contrattuali in uso a livello nazionale, che consente numerose e differenziate chiavi di lettura dei fenomeni osservati in funzione di variabili quali: le dimensioni aziendali del fornitore, il settore merceologico di attività, la forza del marchio, la catena distributiva cliente, ecc..

11. Le richiamate tensioni e problematiche di relazioni verticali nell'ambito della catena alimentare sono state anche le motivazioni alla base della recente emanazione dell'art. 62 del d.l. n. 1/2012, recante “*Disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari*”, che ha attribuito all'Autorità la vigilanza sull'applicazione di una serie di specifici divieti, tra i quali quello di adottare condotte commerciali sleali nelle relazioni commerciali di fornitura lungo le filiere agricole alimentari.

Pertanto, nella presente fase di *start up* dell'applicazione della nuova competenza da parte dell'Autorità, l'analisi dei contenuti e delle problematiche applicative di tale norma è apparsa un'opportuna integrazione dell'indagine, volta ad improntare i criteri interpretativi e applicativi della norma stessa ad una sostanziale coerenza, e ove possibile complementarità, con gli obiettivi e gli strumenti propri della legislazione a tutela della concorrenza.

12. L'ultimo capitolo dell'indagine, pertanto, è dedicato a una disamina dei contenuti dell'articolo 62 della legge 24 marzo 2012, n. 27, ricostruendone altresì la portata sistematica: in particolare, saranno esaminati e discussi i collegamenti funzionali della nuova norma con la normativa a tutela della concorrenza e con la disciplina dell'abuso di dipendenza economica, ponendo specifica attenzione alla nozione di “*significativo squilibrio*” nella relazione commerciale, introdotta dal recente decreto attuativo dell'art. 62 citato e decisiva per la definizione del campo di applicazione della norma stessa e per una concreta attivazione della nuova competenza da parte dell'Autorità.

PRIMA PARTE

I soggetti e le forme della competizione orizzontale nella GDO

CAPITOLO I

LA GDO: CARATTERISTICHE, FORMATI DISTRIBUTIVI E MERCATI

1.1 Distribuzione Moderna e Dettaglio tradizionale

Definizioni

13. Con il termine Distribuzione Moderna (o Grande Distribuzione Organizzata - GDO) ci si riferisce ad un insieme di punti vendita gestiti a libero servizio, organizzati su grandi superfici e, generalmente, aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che gestisce una serie di punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni (la c.d. catena distributiva).

La Distribuzione Moderna, costituendo una risposta del mercato alle mutate condizioni della domanda, in termini di preferenze e abitudini di acquisto dei consumatori, ha in parte integrato, in parte sostituito il tradizionale sistema di distribuzione al dettaglio, rappresentandone una necessaria evoluzione: molti dei tradizionali esercizi commerciali di vicinato, infatti, hanno ceduto la propria licenza alle catene distributive o si sono essi stessi trasformati in punti vendita della GDO, modificando il *format* distributivo, la formula organizzativa e i criteri gestionali.

14. Con specifico riferimento al formato, gli esercizi commerciali facenti parte della GDO vengono suddivisi e raggruppati in quattro tipologie, che si differenziano tra di loro per dimensione, ampiezza (numero prodotti) e profondità (numero referenze per ogni prodotto) degli assortimenti, caratteristiche espositive, posizionamento di prezzo, numerosità delle casse, presenza di banchi per i prodotti freschi, disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi resi al consumatore.

Le fonti regolamentari e la prassi del settore hanno, in particolare, identificato le quattro tipologie di formato distributivo descritte qui di seguito, tutte con superficie di vendita superiore ai 200 mq. Le prime tre categorie di punto vendita (supermercato, ipermercato, *superette*), in particolare, risultano identificate sulla base della classe dimensionale della superficie di vendita, mentre l'ultima (*discount*) risulta definita in modo meno univoco, sulla base di un insieme di parametri di tipo qualitativo.²

Supermercato: *Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato prevalentemente a libero servizio con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte preconfezionati, nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente.*

Il numero di referenze offerte da un supermercato è generalmente compreso tra 5.000 e 10.000 articoli. Tuttavia, l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti offerti, la

² Le definizioni riportate in corsivo sono state elaborate a fini statistici e concordate in sede di Ministero Industria Commercio e Artigianato da un gruppo di lavoro *ad hoc*, composto da funzionari del Ministero stesso e da esperti delle associazioni imprenditoriali di settore, delle regioni, dell'Istat e di istituzioni di studio e di ricerca.

dimensione del bacino d'utenza, così come la presenza di altri servizi, quali la disponibilità di parcheggio, l'orario di apertura, il numero di casse, ecc. variano considerevolmente in funzione della dimensione del punto vendita. I supermercati vengono infatti ulteriormente distinti in: piccoli (dimensione compresa tra i 400 mq e gli 800 mq), medi (dimensione compresa tra gli 800 mq e i 1.500 mq) e grandi (il segmento dei c.d. “superstore”, di dimensione compresa tra i 1.500 mq e i 2.500 mq).

I supermercati di piccola e media dimensione sono prevalentemente ubicati nelle zone più centrali dei singoli comuni, non dispongono sempre di parcheggi e svolgono soprattutto un servizio di prossimità o di quartiere, attraendo i consumatori dislocati in un raggio di distanza generalmente compreso entro i 15 minuti.

I supermercati di grandi dimensioni sono invece prevalentemente localizzati in zone più periferiche e hanno un'area di gravitazione maggiore (generalmente compresa entro i 20 minuti di auto). Essi hanno inoltre un numero di referenze molto alto, paragonabile a quello degli ipermercati, e, come gli ipermercati, devono obbligatoriamente disporre di un adeguato parcheggio.

Ipermercato: *Esercizio al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2.500 mq, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino.*

L'ipermercato è organizzato prevalentemente a libero servizio, deve disporre obbligatoriamente di un adeguato parcheggio e offre un assortimento di prodotti molto vasto, composto da un numero di referenze generalmente compreso tra 7.000 e 40.000 (inclusi i prodotti non alimentari). Il bacino di attrazione dell'ipermercato può essere, per i punti vendita di maggiori dimensioni, anche pari o superiore ai 30 minuti di percorrenza in auto.

All'interno degli ipermercati viene ulteriormente distinto il segmento degli “iperstore”, compreso tra i 2500 e i 4000 metri quadrati.

Superette: *Punto vendita al dettaglio di prodotti alimentari o grocery organizzato come un supermercato, con libero servizio e pagamento all'uscita. Si distingue dal supermercato per la superficie, che è compresa tra i 200 e i 400 mq”.*

La superette offre una gamma relativamente ampia, ma generalmente poco profonda (numero di marche e di referenze per ciascun prodotto) di prodotti alimentari. Svolge un servizio di prossimità e attira consumatori in un raggio che generalmente non supera i 10 minuti di percorrenza.

Le superette vengono anche denominate “minimercati”, secondo le definizioni utilizzate dall'Osservatorio Nazionale sul Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico. Tuttavia, nell'uso corrente, il termine “minimercato” viene utilizzato in senso più ampio, ad indicare tutti i negozi alimentari non specializzati e a libero servizio di dimensione compresa tra i 100 e i 400 mq.

Discount: *Punto vendita al dettaglio organizzato integralmente a libero servizio, con una superficie generalmente compresa tra i 200 e i 1.000 mq e con una gamma di prodotti alquanto limitata (è disponibile un numero di referenze solitamente inferiore a 1.000) che esclude, nella maggior parte dei casi, il reparto freschissimo e i prodotti di marca.*

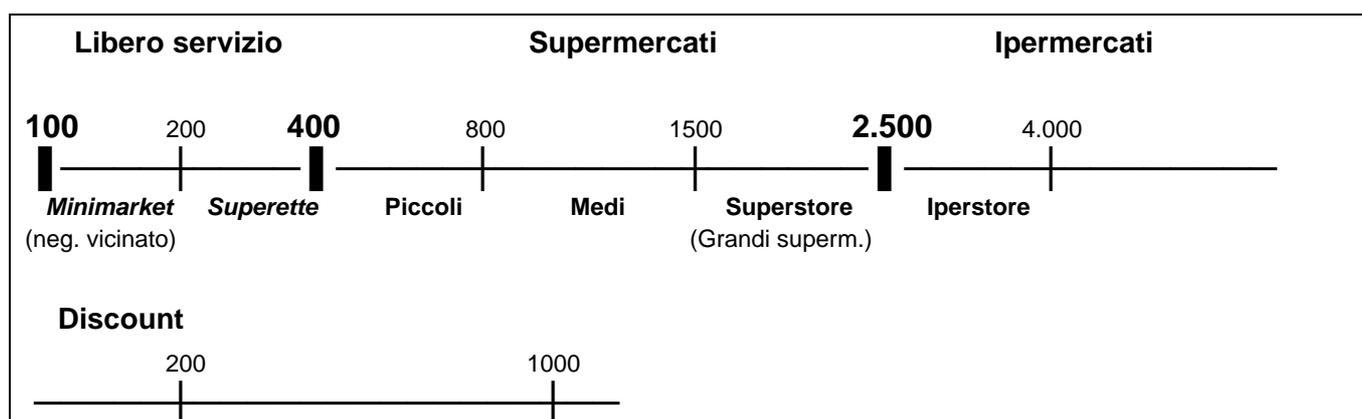
Questa tipologia di punti vendita differisce dalle precedenti per l'utilizzo di attrezzature espositive molto semplici, per la rapida rotazione dello stock e per la fornitura ai clienti di un servizio ridotto. Tali fattori rientrano in una generale politica di riduzioni di costi che consente ai *discount* di posizionarsi a un livello di prezzo inferiore rispetto alle altre categorie di punti vendita.

I *discount* possono essere a loro volta distinti in: *hard discount*, formula di derivazione tedesca, nella quale viene perseguita una politica molto spinta di riduzione dei costi attraverso l'utilizzo di un esiguo numero di dipendenti, un'esposizione "spartana" delle merci e un assortimento rigorosamente limitato ai prodotti confezionati e non di marca; *soft discount*, formula nella quale la politica di riduzione dei costi è meno marcata ed è quindi prevista la presenza di un certo numero di prodotti di marca e a peso variabile. Generalmente gli *hard discount* hanno anche dimensione più contenuta rispetto ai *soft discount*.

15. Esiste infine una categoria di punti vendita, che qui di seguito indicheremo come "*minimarket*", costituita da punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq, gestiti però a libero servizio e affiliati, in molti casi, a una catena distributiva più ampia. L'inclusione di tale categoria di punti vendita nel settore della GDO, piuttosto che nel settore della distribuzione tradizionale non viene effettuata con criteri uniformi dalle società di ricerche di mercato e dagli stessi operatori e soggetti attivi nel settore.

Nella banca dati della società Nielsen, utilizzata nella presente indagine per molte delle elaborazioni illustrate nel prosieguo del lavoro, i punti vendita a libero servizio di dimensione compresa tra i 100 e 400 mq (*superette* + *mimarket*) vengono tutti considerati parte del settore della GDO e inclusi in una tipologia distributiva denominata "*Libero Servizio*".

Grafico. n. 1.1 - Classificazione punti vendita GDO:



16. La normativa che regola il rilascio delle autorizzazioni commerciali per il dettaglio tradizionale e per la distribuzione moderna utilizza una linea di demarcazione tra i due settori ulteriormente diverse da quella appena illustrata, definendo "esercizi di vicinato" (e quindi "distribuzione tradizionale") i negozi aventi superficie di vendita non superiore a 150 mq, nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti, e non superiore a 250 mq, nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti.

17. Esiste dunque un'area di sovrapposizione, sia pure molto limitata, tra il dettaglio tradizionale e la distribuzione moderna, costituita da quei punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 250 mq che possono essere considerati esercizi di vicinato con riferimento alle caratteristiche dimensionali del punto vendita e al numero di abitanti del comune, ed esercizi della GDO con riferimento alla modalità di gestione a libero servizio e all'eventuale appartenenza del punto vendita ad una più ampia catena distributiva.

Incidenza della GDO sulla distribuzione alimentare al dettaglio

18. Come noto, la distribuzione moderna nel settore alimentare e dei prodotti di largo consumo, introdotta in Italia a partire dagli inizi degli anni '60, ha avuto un vertiginoso sviluppo nel corso degli ultimi decenni ed è tuttora in fase di espansione, sebbene a ritmi decisamente meno sostenuti rispetto agli anni '80 e '90.

19. Date le scarse possibilità di espansione dei consumi alimentari, almeno in termini quantitativi, la crescita del settore della distribuzione moderna è avvenuta e avviene sostanzialmente a scapito della distribuzione tradizionale, la quale potrebbe essere oramai prossima, soprattutto in alcune aree del Paese, ad una dimensione minima "fisiologica", difficilmente oggetto di ulteriore compressione.

20. Sulla base di stime di fonte Federdistribuzione³ - Mappa del Sistema Distributivo in Italia (riferite ai soli punti vendita di superficie superiore ai 200 mq), dal 1996 al 2010 la distribuzione moderna alimentare ha avuto una crescita pari al 71% circa in termini di giro d'affari, passando da circa 48 miliardi a circa 82 miliardi di euro.

Nello stesso periodo, il giro d'affari del dettaglio tradizionale si è ridotto del 55% circa, essendosi altresì incrementato del 10% il giro d'affari dei canali distributivi diversi, quali il commercio ambulante, gli acquisti diretti presso le aziende agricole, ecc..

In termini di numero di punti vendita, dal 1996 al 2009 si è registrato un incremento del 47% circa degli esercizi della GDO e una diminuzione del 18% circa dei punti vendita del dettaglio tradizionale.

Gli andamenti descritti sono stati molto più accentuati sino al 2000, mostrando invece un netto rallentamento negli anni più recenti.

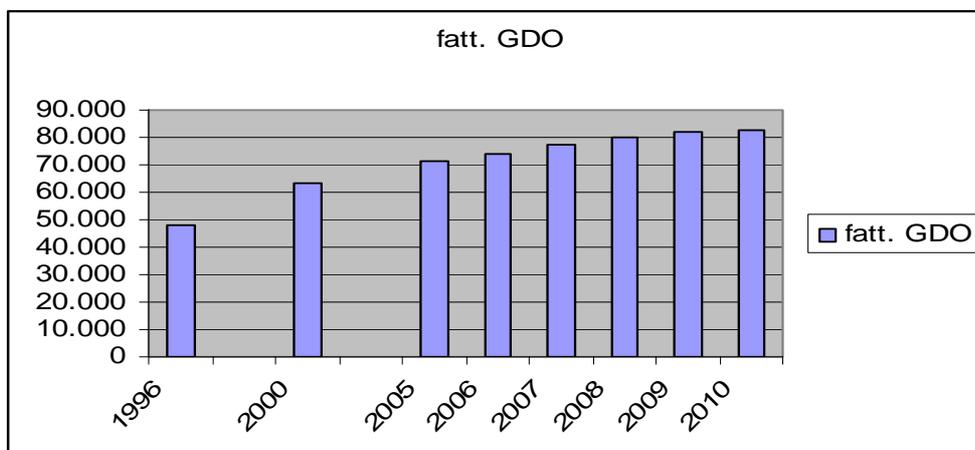
21. In termini di incidenza sul totale del commercio alimentare, fresco e confezionato, la distribuzione moderna è passata dal 50% circa del 1996 all'attuale 72%. A fronte di tale andamento si sono registrati una netta contrazione del dettaglio tradizionale, passato dal 41% circa del '96 all'attuale 18%, e un leggero rafforzamento del peso degli altri canali (commercio ambulante, gli acquisti diretti presso le aziende agricole, ecc.), passati dal 9,2% al 10,6%.

Anche il trend di crescita dell'incidenza della GDO sul totale delle vendite al dettaglio di prodotti alimentari, tuttavia, sembra oramai in netto rallentamento: negli ultimi anni, infatti,

³ Federdistribuzione è un organismo di coordinamento e di rappresentanza delle catene della distribuzione moderna.

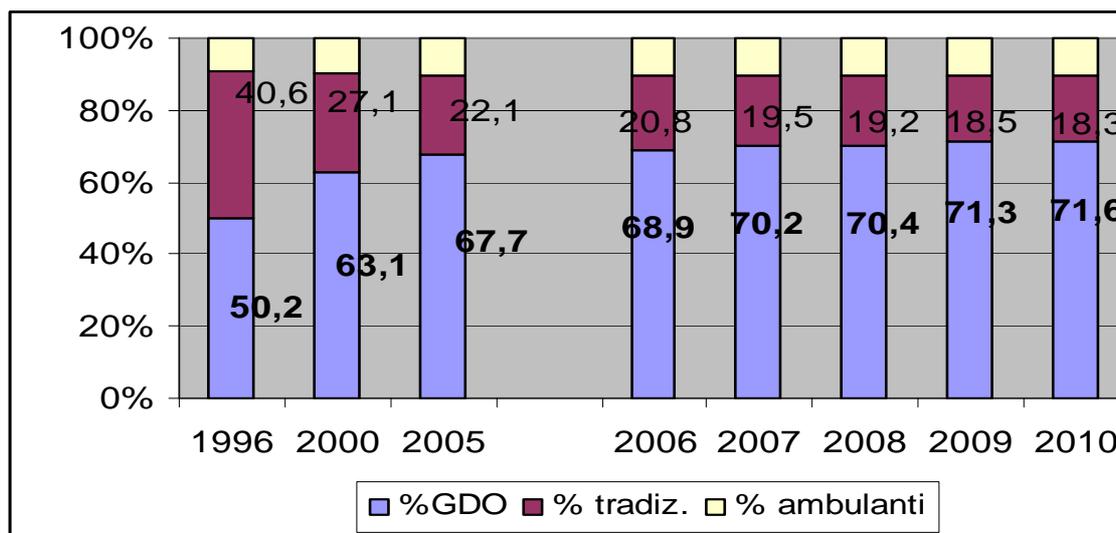
tale incidenza è cresciuta a tassi decisamente più contenuti e progressivamente decrescenti (cfr grafico n. 1.2).

Grafico n. 1.2 – Andamento del fatturato della GDO alimentare



Fonte: elaborazione interna su dati Federdistribuzione

Grafico n. 1.3 - Evoluzione dell'incidenza dei canali distributivi (% fatturato)



Fonte: elaborazione interna su dati Federdistribuzione

1.2 Diffusione territoriale della GDO

22. La diffusione della GDO e la sua incidenza come canale distributivo non sono uniformi sul territorio nazionale.

Dalla tabella e dal grafico che seguono, è infatti evidente come le differenze a livello regionale siano particolarmente marcate, sia considerando l'incidenza numerica dei punti vendita della GDO sul totale degli esercizi commerciali del settore alimentare, sia considerando la diffusione delle superfici di vendita della GDO, misurata in termini di metratura disponibile per migliaia di abitanti.

In proposito, è possibile osservare un complessivo maggiore sviluppo nelle regioni del

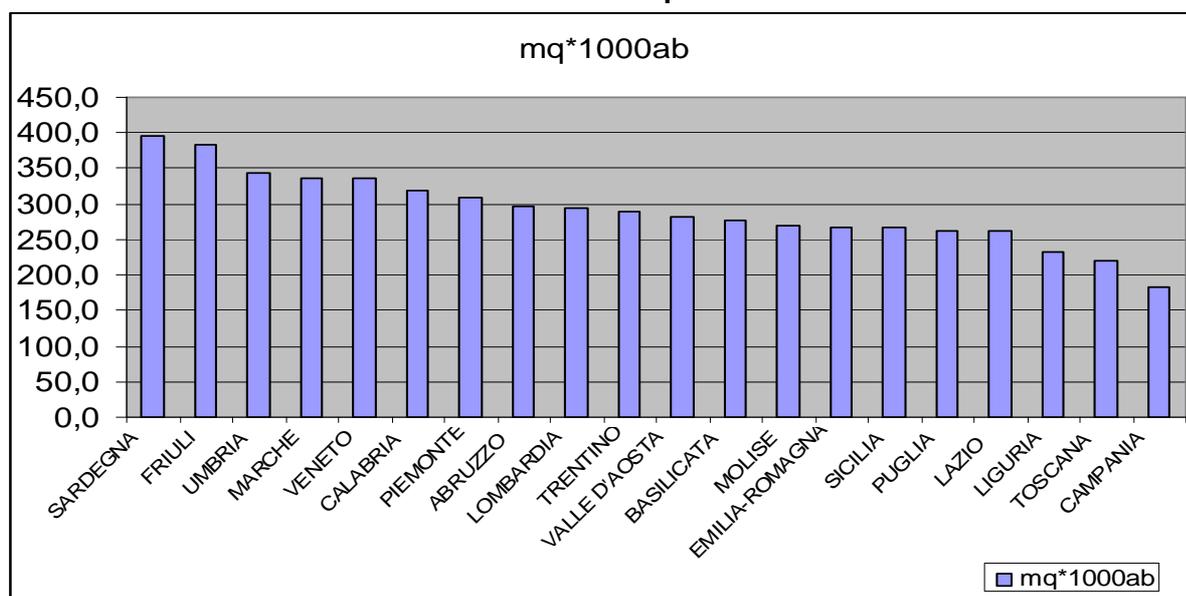
Centro e del Nord del Paese, in presenza però di svariate e significative eccezioni. Ad esempio, la Toscana, la Liguria e il Lazio si collocano su livelli di sviluppo non dissimili da quelli delle regioni meridionali, mentre la Sardegna, la Calabria e l’Abruzzo presentano uno sviluppo della distribuzione moderna in tutto paragonabile, quando non addirittura superiore, a quello delle regioni centro-settentrionali.

Tabella n. 1.1 – Incidenza e diffusione regionale della GDO - gen. 2011

REGIONE	Numero punti vendita			Metratura GDO	
	Alimentare	di cui GDO	incid. %	Totale mq	Mq/1000ab
SARDEGNA	7.912	1.607	20,3	662.778	395,6
FRIULI	3.012	761	25,3	473.075	382,8
UMBRIA	2.792	640	22,9	311.997	344,2
MARCHE	4.834	956	19,8	528.189	337,4
VENETO	11.303	2.534	22,4	1.664.784	337,1
CALABRIA	8.632	1.306	15,1	642.917	319,6
PIEMONTE	12.051	1.907	15,8	1.375.917	308,7
ABRUZZO	4.651	674	14,5	398.857	297,1
LOMBARDIA	19.206	3.388	17,6	2.917.791	294,2
TRENTINO	2.706	792	29,3	301.126	290,3
VALLE D'AOSTA	450	63	14,0	36.205	282,3
BASILICATA	2.607	429	16,5	162.165	276,0
MOLISE	1.478	159	10,8	86.315	269,9
EMILIA-ROMAGNA	10.481	1.885	18,0	1.187.592	267,9
SICILIA	17.664	2.676	15,1	1.345.500	266,4
PUGLIA	15.678	2.410	15,4	1.072.586	262,2
LAZIO	15.782	2.457	15,6	1.500.186	261,9
LIGURIA	6.665	842	12,6	374.861	231,9
TOSCANA	11.596	1.301	11,2	829.620	221,2
CAMPANIA	28.050	2.579	9,2	1.071.406	183,6
Totale complessivo	187.550	29.366	15,7	16.943.867	279,5

Fonte: elaborazione interna su dati ACNielsen, Mse, Istat.

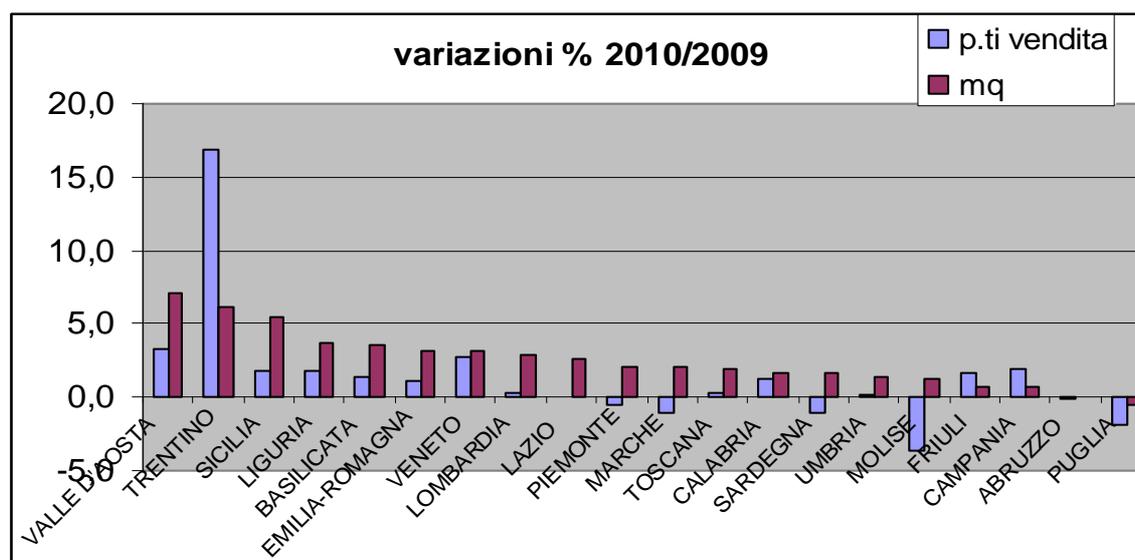
Grafico n. 1.4 - Diffusione territoriale GDO – mq*1000 abitanti – 2011



Fonte: elaborazione interna su dati ACNielsen.

23. E' altresì interessante notare come non emerga una correlazione stretta tra lo scarso grado di penetrazione della GDO e il suo tasso di sviluppo, espresso in termini di crescita percentuale del numero di punti vendita e, soprattutto, della loro metratura complessiva. Infatti, come si può notare dal grafico 1.5, regioni come la Campania e la Puglia, caratterizzate da una scarsa penetrazione della GDO, ne hanno fatto anche registrare uno sviluppo, tra il 2009 e il 2010, scarso o addirittura negativo (nel caso della Puglia).

Grafico n. 1.5 - Sviluppo regionale della GDO – Var.% 2010/2009



Fonte: elaborazione interna su dati ACNielsen.

Considerato il livello di diffusione di gran lunga inferiore alla media nazionale, anche la crescita della GDO in Toscana è stata molto contenuta, diversamente da quanto invece verificatosi in Liguria, Lazio e Sicilia, regioni anch'esse caratterizzate da scarsa penetrazione della GDO.

Tassi di sviluppo molto elevati si sono verificati anche in Trentino e Valle d'Aosta, già caratterizzate da uno sviluppo della GDO in linea con la media nazionale.

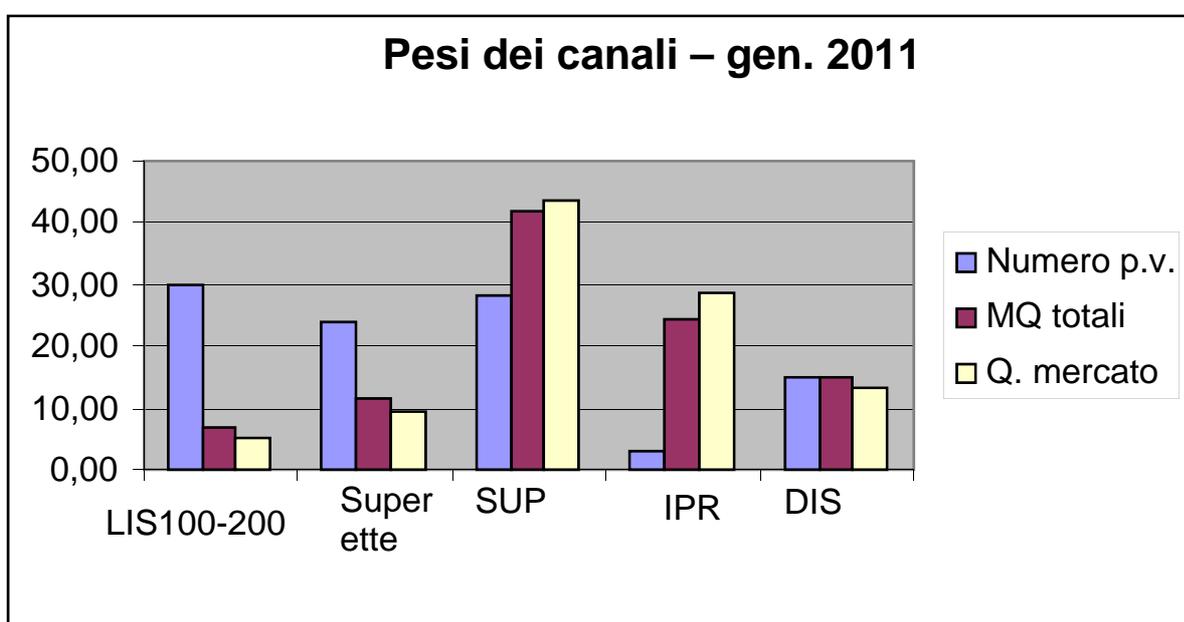
24. La scarsa correlazione apparentemente esistente tra diffusione regionale della GDO e tassi di sviluppo potrebbe spiegarsi, oltre che con una certa disomogeneità territoriale nelle preferenze e abitudini di acquisto dei consumatori, anche con la diversità delle politiche e delle regolamentazioni adottate a livello regionale con riguardo ai criteri di rilascio delle autorizzazioni amministrative.

1.3 Formati distributivi

Struttura

25. Come evidenziato nel grafico che segue (grafico n. 1.6), il canale distributivo preponderante nell'ambito della GDO è costituito dai supermercati, sia in termini di incidenza sulle vendite complessive (43,4%) che di metratura (42%). Seguono il canale degli ipermercati (28,8% incidenza sulle vendite e 24,26% sulla metratura complessiva), quello dei discount (13,3% e 15%, rispettivamente in termini di incidenza sulle vendite e sulla metratura complessiva) e delle *superette* (9,44% e 11,69%).

Grafico n. 1.6 – Incidenza canali della GDO



Fonte: elaborazione interna su dati Nielsen

Diversa, ovviamente, l'incidenza delle diverse tipologie di punti vendita in termini numerici, inversamente proporzionale alla dimensione media. Il libero servizio, in particolare, comprensivo sia delle *superette* (200-400 mq), che dei punti vendita di dimensioni inferiori (100-200 mq), risulta di gran lunga la tipologia prevalente, assorbendo il 54% dei punti vendita complessivi della GDO. Interessante, al riguardo, notare come, anche all'interno del libero servizio, risulti preponderante la componente dei punti vendita più piccoli, con dimensione inferiore ai 200 mq (minimercati o LIS1), che costituiscono sostanzialmente un'evoluzione dei tradizionali negozi di vicinato, dai quali si distinguono per l'affiliazione ad una catena distributiva e/o per la presenza di una o più casse all'uscita. Tale specifico segmento rappresenta circa il 30% dei punti vendita complessivi e solo il 5% circa delle vendite.

Evoluzione

26. La struttura della GDO, in termini di formati distributivi⁴, si è evoluta nell'ultimo decennio a favore delle tipologie dimensionali più estese e dei *discount*. Considerando, infatti, soltanto i formati distributivi di ampiezza superiore ai 200 mq, si può notare come (cfr. grafico n. 1.7), dal 2000 al 2010, si sia sostanzialmente incrementata l'incidenza, in termini di metri quadri di vendita, sia dei *discount* che degli ipermercati, a scapito di quella dei supermercati e delle *superette*.

Ciò in un contesto di forte espansione di tutte le tipologie distributive considerate (cfr. tab. n. 1.2), complessivamente aumentate, nel corso del decennio considerato, in misura pari al 35% in termini di numero di punti vendita (passati dai 15.281 del 2001 ai 20.563 del 2011) e al 55% in termini di superficie complessiva (passata da circa 10,2 milioni di mq nel 2001 a 15,8 milioni di mq nel 2011).

Tabella n. 1.2 - Evoluzione struttura formati GDO dal gen. 2001 al gen. 2011

	MQ totali			N. punti vendita			MQ medi		
	2001	2011	Var.%	2001	2011	Var.%	2001	2011	Var.%
DIS	1.136.197	2.549.334	+124%	2.620	4.382	+67%	434	582	+34%
Superette	1.514.287	1.980.834	+31%	5.367	7.064	+32%	282	280	-1%
SUP	5.270.214	7.112.401	+35%	6.837	8.292	+21%	771	858	+11%
IPR	2.248.738	4.110.716	+83%	457	825	+81%	4.921	4.983	+1%
Totale GDO	10.169.436	15.753.285	+55%	15.281	20.563	+35%	665	766	+15%

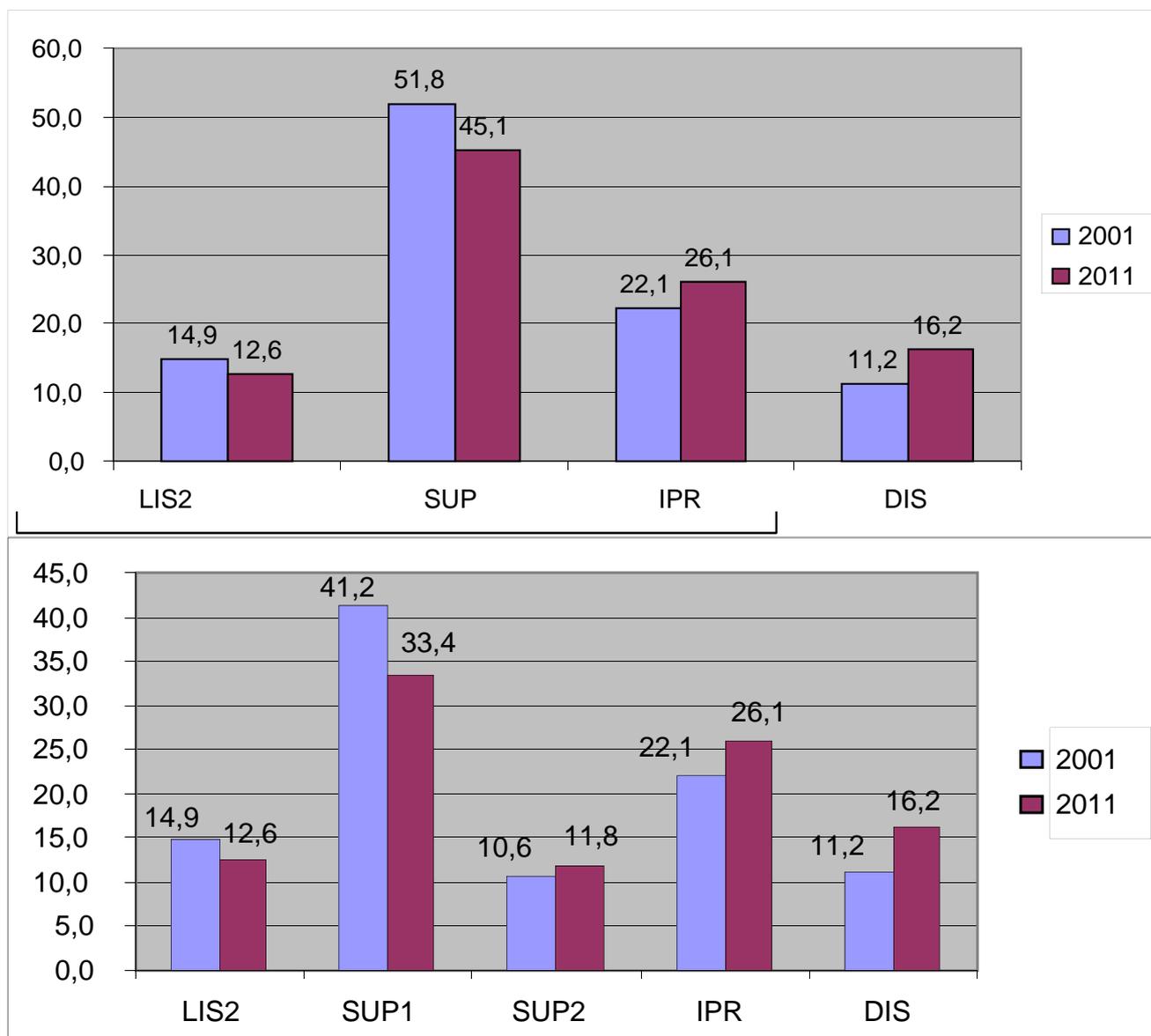
Fonte: elaborazione interna su dati Nielsen

27. E' interessante notare (cfr. grafico n. 1.7) come, nell'ambito della categoria dei supermercati, si possa chiaramente identificare una differenziazione dei grandi supermercati (SUP2, di dimensione pari o superiore ai 1.500 mq), i quali hanno sostanzialmente seguito l'andamento degli ipermercati, dai supermercati di dimensione medio-piccola (SUP1, di dimensione inferiore ai 1.500 mq), i quali hanno invece subito una netta contrazione dell'incidenza complessiva, alla stregua delle *superette* (LIS2).

⁴ Nell'analisi dell'evoluzione della struttura distributiva dell'ultimo decennio, in termini di incidenza dei diversi formati, sono stati esclusi i punti vendita a libero servizio di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq in quanto, tra il 2005 e il 2006, sono state apportate alcune modifiche alla banca dati Nielsen che rendono non confrontabili i dati per tale specifica formula distributiva: dal 2006 in avanti, infatti, dalla banca dati Nielsen emergerebbe un consistente incremento della numerica di punti vendita, dovuto però esclusivamente dalla maggiore copertura di rilevazione adottata anche per il formato distributivo dei c.d. minimercati (di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq).

Grafico n. 1.7 – Evoluzione della struttura distributiva della GDO(*)

Incidenza% delle tipologie di vendita in termini di mq – gen. 2001 e gen. 2011



Fonte: elaborazione interna su dati Nielsen

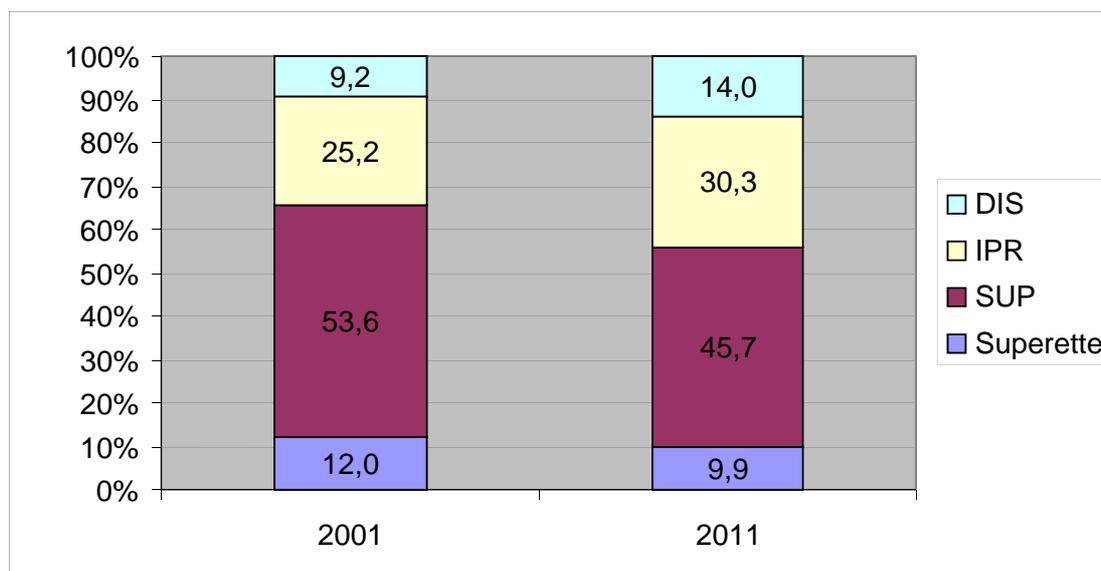
(*) LIS2= superette; SUP1= supermercati <1.500mq; SUP2 =supermercati da 1.500 mq in su.

28. La struttura dei diversi formati della GDO espressa in termini di ripartizione della metratura complessiva non differisce in modo sostanziale dalla struttura espressa in termini di ripartizione delle vendite (cfr. grafico n. 1.8), se non per una maggiore incidenza percentuale, in termini di fatturato, delle tipologie di dimensioni più elevate, le quali consentono evidentemente anche una maggiore redditività per metro quadro.

Anche il grafico n. 1.8, pertanto, evidenzia un incremento dell'importanza, nell'ultimo decennio, delle formule ipermercato e *discount*.

Grafico n. 1.8 – Evoluzione della struttura dei format distributivi della GDO

(incidenza % sulle vendite complessive)



Fonte: elaborazione interna su dati Nielsen

29. Dai dati relativi all'evoluzione strutturale dei formati distributivi dell'ultimo triennio⁵ (grafico n. 1.9), risulta essere ancora in corso la tendenza alla crescita dell'importanza dei discount, mentre emerge un rallentamento della crescita degli ipermercati.

Evidenze in merito alla netta battuta d'arresto dello sviluppo della formula distributiva caratterizzata da esercizi di grandissime dimensioni sembrano emergere anche, e in modo più evidente, dalle rilevazioni Istat sull'andamento delle vendite del commercio a dettaglio (tab. n. 1.3), dalle quali risulta che, dal 2010 al 2011, gli ipermercati sono stati l'unico formato distributivo della GDO alimentare a subire una diminuzione delle vendite, espresse in valori correnti.

30. Nell'ultimo triennio, infine, sembra essersi verificato un leggero decremento dell'incidenza della categoria dei punti vendita di piccola dimensione, sia in termini di metratura che in termini di vendite, a fronte però di una sostanziale stabilità della sua incidenza numerica.

Tabella n. 1.3 – Commercio al dettaglio a prezzi correnti per tipologia di esercizio

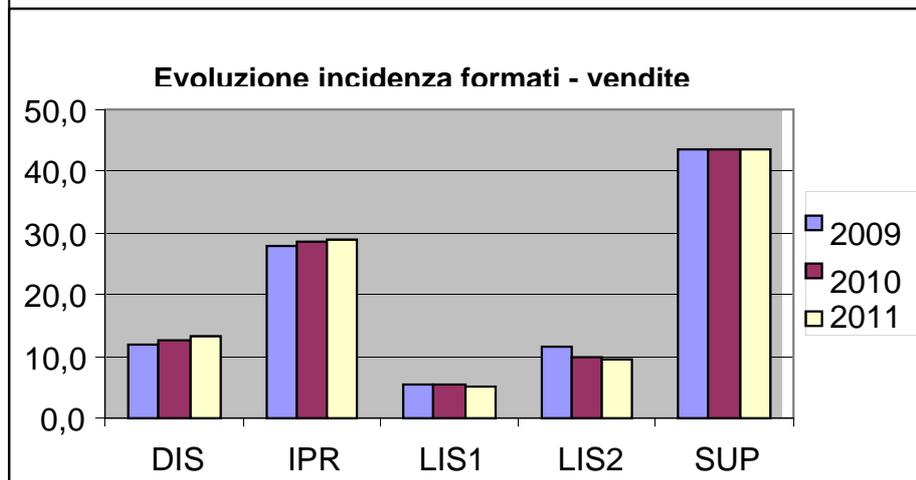
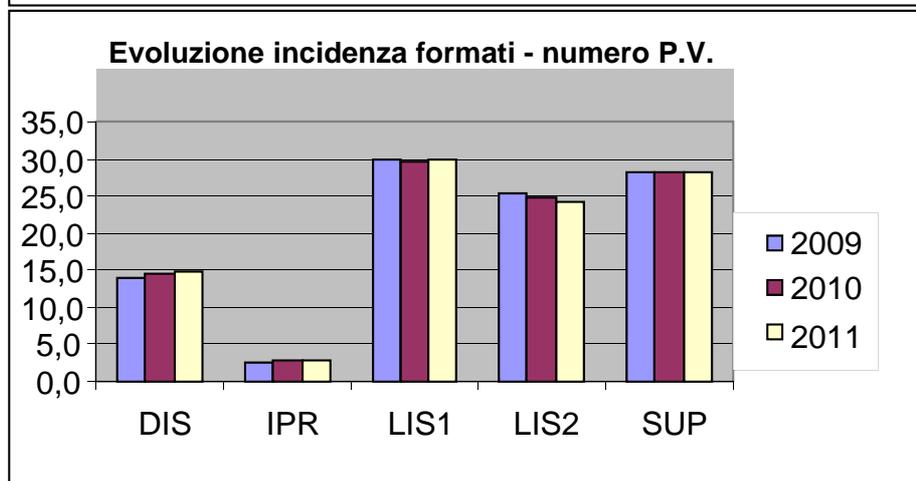
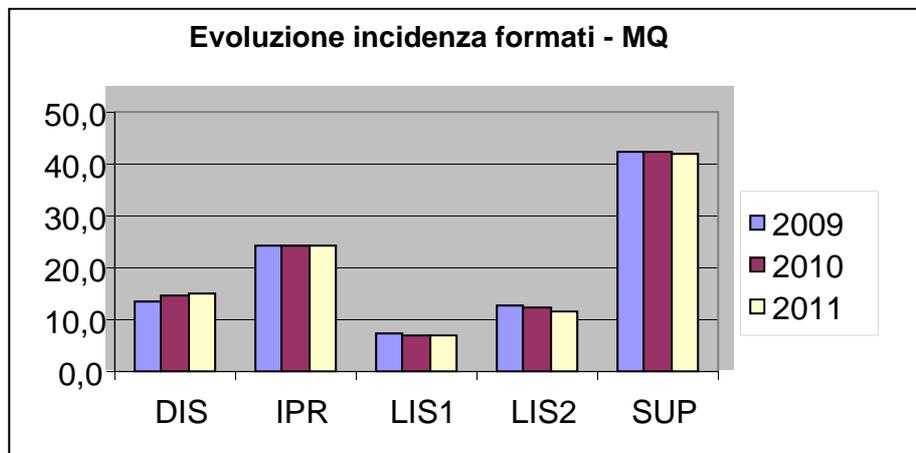
Tipologia di esercizio	Gen-Dic 2011/Gen-Dic 2010
Esercizi non specializz. a prevalenza alimentare:	-0,6
Ipermercati	-2,4
Supermercati	+0,5
Discount	+1,6

Fonte: Istat

⁵ Nei dati relativi all'ultimo triennio (grafico n. 1.9), è stato incluso anche il formato denominato LIS1 (relativo ai punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq), in quanto in tali anni la metodologia di rilevazioni adottata da Nielsen è stata maggiormente uniforme, consentendo i confronti intertemporali anche per tale formato di vendita.

Grafico n. 1.9 – Evoluzione della struttura dei formati distributivi

gen 2009 - gen. 2011 - Incidenza % sulla metratura, sulla numerica e sulle vendite



Fonte: ns. elaborazioni su dati Nielsen

1.4 Mercati

I mercati del prodotto nei precedenti dell'Autorità

31. Alla categoria dimensionale, sostanzialmente utilizzata (ad eccezione che per i *discount*) quale unico criterio distintivo delle diverse tipologie di punto vendita, sono associate, come si è visto, diverse altre caratteristiche del punto vendita, quali: l'ampiezza dell'assortimento (numero di prodotti offerti), la profondità dello stesso (numero di referenze per ogni prodotto), il posizionamento di prezzo, la presenza di servizio al banco per una o più categorie merceologiche (gastronomia, carne, pesce, ecc.), la disponibilità di parcheggi, ecc..

Ciò contribuisce a differenziare la qualità e il livello del servizio complessivamente offerto al consumatore dalle varie tipologie di punto vendita, rendendo necessaria, ai fini di una corretta individuazione degli ambiti su cui si esplicano le dinamiche competitive (i c.d. mercati rilevanti sotto il profilo merceologico), un'attenta valutazione dell'intensità dei rapporti di sostituibilità tra i diversi segmenti dell'offerta distributiva.

32. L'Autorità ha affrontato per la prima volta in modo sistematico il problema della definizione dei mercati rilevanti del prodotto nel settore della distribuzione alimentare e dei prodotti per l'igiene personale e della casa nell'ambito dell'istruttoria relativa alla concentrazione tra GS e Promodes, realizzatasi nel 1998⁶.

Ad esito di tale procedimento, l'Autorità ha, in primo luogo, effettuato una distinzione tra il settore della distribuzione moderna e il dettaglio tradizionale, escludendo quest'ultimo dai mercati rilevanti relativi al settore della distribuzione moderna. Ciò in ragione della maggiore ampiezza del servizio complessivamente offerto dalla distribuzione moderna, che consente al consumatore di soddisfare presso un unico punto vendita l'intero fabbisogno di rifornimento di prodotti alimentare e per l'igiene, e che impedisce al dettaglio tradizionale specializzato di esercitare una forte pressione concorrenziale sulla GDO. Non è peraltro stata esclusa l'esistenza di una relazione inversa, di pressione concorrenziale esercitata dalla distribuzione moderna sul dettaglio tradizionale.

33. In secondo luogo, con specifico riferimento al settore della distribuzione moderna, l'Autorità ha verificato che la diversità nella qualità e nel livello dei servizi offerti dalle varie tipologie di punto vendita ne rende piuttosto deboli i rapporti di sostituibilità reciproci, i quali risultano significativi solamente nei segmenti immediatamente contigui sotto il profilo dimensionale. Ciò ha condotto ad identificare mercati rilevanti distinti per ciascuna delle diverse tipologie distributive.

34. In particolare, gli elementi raccolti nel corso dell'istruttoria condotta nel '98⁷ evidenziavano la presenza di una catena di sostituibilità tra le diverse categorie dimensionali,

⁶ SCHEMAVENTUNO-PROMODES/GRUPPO GS - Provv. n. 6113 del 18 giugno 1998, in Boll. n. 25/98.

⁷ Al riguardo, l'Autorità si era avvalsa di una specifica rilevazione campionaria, condotta con l'ausilio della società Nielsen con riferimento alle province interessate dall'operazione di concentrazione, volta ad acquisire informazioni sulle abitudini di acquisto del consumatore e sulla sua struttura di preferenze in merito alle diverse tipologie di punto vendita. Da tale indagine erano emersi numerosi elementi a favore di una distinzione dei mercati relativi alle diverse tipologie distributive, tra cui:

dalle *superette* sino ad arrivare agli ipermercati, con relazioni di sostituibilità significative tra segmenti contigui e pressoché trascurabili agli estremi della catena. Si era inoltre riscontrata una certa asimmetria nell'intensità delle relazioni di sostituibilità, che portava i punti vendita di dimensioni inferiori a subire in modo più forte la concorrenza dei punti vendita di dimensione superiore, rispetto all'ipotesi inversa.

35. L'Autorità, pertanto, ad esito di tale procedimento, ha individuato i seguenti mercati del prodotto:

- il mercato delle *superette*, composto dalle *superette* e dai supermercati con una superficie di vendita inferiore ai 1.500 mq.
- il mercato degli **ipermercati**, composto da ipermercati e supermercati con una superficie di vendita superiore ai 1.500 mq;
- il mercato dei **supermercati**, composto da tutti i punti vendita della distribuzione moderna (ipermercati, supermercati e *superette*).

36. Per quanto riguarda i *discount*, l'Autorità ha ritenuto che solo i cosiddetti *hard discount* venissero chiaramente identificati e riconosciuti dal consumatore come una tipologia a sé stante. I *soft discount*, al contrario, avendo caratteristiche di posizionamento di prezzo e di livello di servizio più vicine a quelle delle altre tipologie di punto vendita, sono stati considerati fortemente sostituibili con i punti vendita della categoria dimensionale corrispondente, e inclusi pertanto a tutti gli effetti nel medesimo mercato rilevante.

37. Le definizioni sopra descritte sono state sino ad oggi utilizzate in tutte le valutazioni effettuate delle operazioni di concentrazione. Dal 1998 ad oggi, tuttavia, non vi sono state altre importanti istruttorie nel settore distributivo che abbiano reso necessario l'accertamento di eventuali evoluzioni nei comportamenti e nelle abitudini di consumo in grado di incidere sulle definizioni di mercato adottate.⁸

i) una scarsa reattività del consumatore a un ipotetico incremento di prezzo del 10% da parte di una medesima tipologia, dimostrata da un basso numero di spostamenti conseguenti all'aumento, prevalentemente indirizzati verso le tipologie contigue;

ii) un diverso uso delle tipologie distributive, in termini di frequenza e ammontare di spesa, e l'esistenza di un numero di sovrapposizioni piuttosto alto tra le diverse tipologie, elementi più compatibili con un'ipotesi di complementarità piuttosto che di sostituibilità;

iii) una prevalenza degli spostamenti effettuati negli ultimi tre anni dai consumatori intervistati verso i punti vendita della medesima tipologia o, al più, verso tipologie di dimensione contigua.

Nell'ambito del procedimento GS/Promodes era inoltre emerso che:

i) i monitoraggi sulla concorrenza effettuati dagli operatori per la definizione delle proprie politiche di prezzo venivano effettuati solo su punti vendita analoghi o di tipologia contigua;

ii) la gestione delle diverse tipologie di punto vendita era generalmente effettuata in modo separato all'interno dello stesso gruppo, spesso anche tramite società distinte;

iii) il posizionamento di prezzo era significativamente diverso per le diverse tipologie di punto vendita.

⁸ Anche nelle recenti istruttorie per abuso di posizione dominante nei confronti di società del gruppo Coop (A437 - Esselunga/Coop Estense e A437B - Esselunga Unicoop Tirreno, del 6 giugno 2012) non si è reso necessario procedere ad una diversa definizione dei mercati. In particolare, nel caso A437, la parte del procedimento ha sollevato esclusivamente obiezioni sull'inclusione, tra i mercati rilevanti, del mercato degli ipermercati, ma non sulla sua delimitazione, anche sotto il profilo geografico.

I mercati geografici nei precedenti nazionali

38. Ai mercati relativi alla distribuzione commerciale, l'Autorità ha sempre attribuito una dimensione geografica locale, in considerazione dell'importanza attribuita dai consumatori alla prossimità dei punti vendita. L'Autorità ha altresì affermato, tuttavia, nella valutazione delle operazioni di concentrazione, che l'esatta delimitazione di ciascun mercato deve essere valutata caso per caso, sulla base della dimensione dei bacini di utenza dei punti vendita interessati dall'operazione e del loro livello di sovrapposizione.⁹

39. La dimensione del bacino d'utenza di ciascun punto vendita, in particolare, dipende dalla distanza che il consumatore medio è disposto a percorrere per effettuare gli acquisti in tale punto vendita, distanza che a sua volta varia in funzione di fattori quali: la tipologia di prodotto ricercata (acquisti di piccole o grandi quantità di prodotti), le infrastrutture commerciali associate, le vie di comunicazione, l'ampiezza della famiglia, il tempo a disposizione per gli acquisti e la capacità di spostamento.

La dimensione del bacino di utenza del singolo punto vendita è funzione anche del grado di attrazione che l'area geografica in cui quest'ultimo è localizzato esercita verso i consumatori, per ragioni anche non strettamente legate agli acquisti di prodotti alimentari, quali le attrazioni turistiche, la presenza di altri servizi, manifestazioni, ecc..

40. Una volta individuato il bacino di utenza del singolo punto vendita, ai fini della delimitazione del mercato geografico rilevante di cui esso fa parte, va quindi considerato il livello di sovrapposizione con il bacino di utenza dei punti vendita limitrofi, il quale può produrre un effetto di omogeneizzazione delle condizioni di concorrenza in un'area territoriale più ampia, variabile in funzione della distribuzione della popolazione sul territorio, della densità dei punti vendita, delle caratteristiche orografiche e idrografiche del territorio, della qualità dei collegamenti, ecc..

41. Sulla base di quanto esposto, la delimitazione delle aree geografiche all'interno delle quali si esplica il confronto concorrenziale tra punti vendita non può che effettuarsi caso per caso, sulla base di un'analisi concreta delle specifiche situazioni locali.

42. Tradizionalmente l'Autorità ha utilizzato, come prima griglia di analisi per la valutazione delle operazioni di concentrazione, la delimitazione territoriale definita dai confini amministrativi provinciali. Questi ultimi, in particolare, costituiscono un'approssimazione accettabile del mercato rilevante per le aree provinciali di piccole e medie dimensioni che presentano confini amministrativi piuttosto regolari, una struttura pressoché omogenea delle infrastrutture e delle caratteristiche morfologiche del territorio, nonché una dimensione dei centri urbani diversi dal capoluogo non particolarmente significativa.

Viceversa, la dimensione provinciale può costituire un margine di approssimazione eccessivo per le province aventi confini amministrativi molto estesi, che presentino evidenti

⁹ Provv. SCHEMAVENTUNO-PROMODES/GRUPPO GS, già citato.

elementi di discontinuità nelle caratteristiche orografiche e/o idrografiche del territorio, e caratterizzate dalla presenza di diversi centri urbani di grandi dimensioni in grado di esercitare una forte attrazione sulle aree circostanti.

La giurisprudenza comunitaria

43. A partire da alcuni *leading case* comunitari della seconda metà degli anni '90¹⁰, relativi a operazioni di concentrazione nel settore distributivo, la Commissione ha sempre evidenziato la necessità di mantenere distinti i punti vendita specializzati del dettaglio tradizionale e i mercati regionali dai punti vendita della distribuzione moderna, quali supermercati e ipermercati, sottolineando la capacità di questi ultimi di soddisfare, in un unico punto vendita (“*One Stop Shopping*”), il fabbisogno dei consumatori di un vasto assortimento di beni di consumo quotidiano.

44. In tali decisioni, la Commissione ha altresì riconosciuto la diversità delle varie tipologie di punto vendita della distribuzione moderna, distinguendole in particolare tra: *i*) piccole superfici di prossimità (liberi servizi e *superette*), *ii*) medie e grandi superfici (supermercati e ipermercati) e *iii*) discount. Tali tipologie di punto vendita sono state tuttavia incluse in un unico mercato rilevante del prodotto, lasciando a un’analisi “caso per caso” la possibilità di effettuare una più articolata delimitazione dei mercati del prodotto, in funzione delle specifiche condizioni geografiche, concorrenziali e dei formati presenti nella zona interessata.¹¹

L’inclusione dei discount in tale mercato è stata invece lasciata aperta sia nel caso *Rewe/Meinl* che nel caso *Carrefour/Promodes*.

45. Nelle successive decisioni, la Commissione ha generalmente confermato la validità della definizione di mercato adottata, sia pure apportandovi piccole variazioni in funzione delle specifiche caratteristiche dell’operazione esaminata e dei mercati interessati. Le differenze riguardano, sostanzialmente, il diverso collocamento di quelle categorie di punto vendita (*superette* e *mini-market*) aventi caratteristiche in qualche misura “intermedia” tra la distribuzione moderna e il dettaglio tradizionale. Tali categorie sono state, in taluni casi, esplicitamente o implicitamente escluse dal mercato della distribuzione moderna¹², in altri casi esplicitamente incluse¹³, mentre in altri casi non sono state considerate affatto, presumibilmente in quanto poco diffuse¹⁴.

¹⁰ Decisione del 27/8/96, n. IV/M.803, *Rewe/Billa*, Decisione del 20/11/1996, n. IV/M.784 - *Kesko/Tuko*, Decisione del 10/3/98, n. IV/M.1105 - *Tengelmann/Gruppo PAM*, Decisione del 3/2/1999, n. IV/M.1221 - *Rewe/Meinl*, Decisione del 25/1/2000, n. IV/M.1684 - *Carrefour/Promodes*.

¹¹ *Carrefour/Promodes*, punto 11.

¹² Ad esempio, nei casi *Tesco/Carrefour* (Decisione del 22/12/2005, n. IV/M.3909) - riferito alla Repubblica Ceca - e *Rewe Plus Discount* (Decisione del 3 luglio 2008, n. IV/M.5112) - riferito alla Bulgaria - è stata adottata una definizione di mercato estesa solo a supermercati, ipermercati e discount (anche sulla base del riscontro di una forte similitudine nelle politiche di prezzo degli ipermercati e dei discount), che escludeva espressamente tutti i negozi di prossimità; nel caso *Louis Delhaize/Magyar Hipermarket KFT*, anch’esso riferito alla Bulgaria, è stata invece lasciata aperta la possibilità di includere altre tipologie di punto vendita nel mercato della distribuzione moderna costituito da supermercati, ipermercati e discount; gli effetti dell’operazione sono stati comunque valutati anche con specifico riferimento al singolo segmento degli ipermercati.

¹³ Ad esempio, nel caso *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria* (Decisione del 28 giugno 2010, n. IV/M.5790), è stata confermata, con riferimento ai territori della Bulgaria e della Romania, una definizione del mercato estesa a tutti i punti

46. Con riferimento alla definizione geografica dei mercati, la Commissione ha sostanzialmente affermato che essa va effettuata caso per caso, in funzione delle specifiche caratteristiche dell'operazione e del territorio interessato.

In particolare essa ha - da un lato - riconosciuto che, dal punto di vista del consumatore, i mercati rilevanti hanno certamente dimensione locale (generalmente costruita sulla base di un raggio di spostamento non superiore a 15-30 minuti circa di tragitto in auto), - dall'altro - ha ritenuto che una valutazione limitata soltanto a tali aree può risultare inadeguata laddove numerosi mercati locali sono così strettamente legati da sovrapporsi ed estendersi su una regione più ampia, o addirittura sull'intero territorio nazionale di uno Stato membro.¹⁵

Nel caso *Kesko/Tuko*¹⁶, inoltre, la Commissione ha espressamente sottolineato la necessità e l'opportunità di non limitare il mercato geografico a quello che, dal punto di vista del consumatore, è un mercato spiccatamente locale, laddove le principali decisioni concorrenziali degli operatori (assortimento, pubblicità, qualità dei prodotti, prezzi, servizi, orari di apertura, ecc.) vengono assunte a livello regionale o nazionale.

47. Nella propria prassi decisionale, la Commissione ha di frequente lasciato aperta la delimitazione geografica dei mercati rilevanti, valutando gli effetti dell'operazione sia sulle singole aree interessate che su aree di dimensione più vasta, sino a coprire l'intero territorio nazionale¹⁷. E' stata peraltro spesso sottolineata la difficoltà di individuare l'estensione esatta dei mercati rilevanti, anche in considerazione della diversa disponibilità a spostarsi che il consumatore dimostra per raggiungere i punti vendita di maggiori dimensioni (quali gli ipermercati) rispetto ai punti vendita di minori dimensioni (supermercati)¹⁸.

In alcuni casi¹⁹, la Commissione ha invece attribuito con chiarezza una dimensione nazionale ai mercati geografici della Distribuzione Moderna, sulla base del riscontro di una sostanziale uniformità delle condizioni concorrenziali e dei prezzi nelle diverse aree del Paese, come pure dell'attuazione, da parte degli operatori, di politiche assortimentali, promozionali e pubblicitarie aventi validità per l'intero territorio nazionale.

In alcuni casi, infine, la Commissione ha assunto una posizione più decisa a favore di una valutazione degli effetti dell'operazione su mercati geografici di carattere locale.²⁰

48. Infine, giova rilevare come anche le singole autorità nazionali di concorrenza (NCA) abbiano analizzato le relazioni di sostituibilità esistenti tra le diverse tipologie distributive e i criteri di delimitazione geografica dei mercati, pervenendo a definizioni diverse dei mercati

vendita della distribuzione moderna, inclusi i negozi di prossimità, ed esclusi invece i chioschi, i mercati, le stazioni di servizio, ecc..

¹⁴ Ad esempio, nella concentrazione *Schuitema/Super de Boer Assets* (Decisione del 25 gennaio 2010, n. IV/M.5677), avente effetti nel territorio olandese, è stata utilizzata una definizione di mercato comprensiva soltanto di supermercati, ipermercati e discount; non sono stati invece presi in alcuna considerazione i punti vendita di minori dimensioni non specializzati (*superette* e *minimercati*).

¹⁵ Cfr. caso *Rewe/Meinl*, già citato.

¹⁶ *Kesko/Tuko*, già citato.

¹⁷ *Kesko/Tuko* e *Carrefour/Promodes*, *Rewe Plus/Discount*, *Tesco/Carrefour*, *Louis Delhaize/Magyar Hipermarket KFT*, già citati.

¹⁸ *Carrefour/Promodes*, già citato.

¹⁹ Ad es. nel caso *Rewe Meinl*.

²⁰ *Schuitema/Super de Boer Assets* e *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria*, già citati.

rilevanti nel settore della distribuzione alimentare moderna, a volte ulteriormente differenziate, nell'ambito del medesimo Paese, sulla base della specifica operazione e/o mercato locale considerato.

Per una breve rassegna delle diverse impostazioni utilizzate, si rimanda all'appendice al presente capitolo.

Spunti di riflessione sui criteri di delimitazione dei mercati

49. Pur non rientrando la definizione dei mercati rilevanti nell'oggetto specifico della presente indagine, appare in questa sede opportuno richiamare alcuni elementi informativi raccolti nell'ambito dell'indagine che potrebbero essere di qualche rilievo nell'ambito di un eventuale approfondimento teso a verificare l'attualità delle definizioni di mercato sino ad oggi utilizzate.

50. In particolare, con riferimento al mercato dei supermercati, adesso considerato coincidente con l'intero settore della moderna distribuzione (dai liberi servizi sino ai grandi ipermercati), le evidenze acquisite nel corso della presente indagine sembrerebbero suggerire l'opportunità di operare una distinzione, quanto meno, tra i supermercati medio piccoli (inferiori a 1.500), generalmente collocati nei centri urbani e pertanto maggiormente vissuti come negozi di prossimità, e quelli grandi, aventi caratteristiche di assortimento, collocazione geografica e modalità di fruizione più simili a quelle degli ipermercati.

51. Come si è visto, infatti, precedentemente (cfr. *supra*, punto 17), l'evoluzione delle diverse tipologie di punto vendita, sia in termini di metratura complessiva che di quote di vendita, ha presentato nell'ultimo decennio un andamento marcatamente differenziato tra i grandi supermercati (con superficie superiore ai 1.500 mq), caratterizzati da una dinamica di crescita in tutto assimilabile a quella degli ipermercati, e i supermercati medio-piccoli, caratterizzati da un andamento più simile a quello dei liberi servizi.

52. Inoltre, come si vedrà meglio più avanti, le classificazioni adottate dalle stesse catene distributive per attribuire le insegne distributive e definire i criteri di gestione dei punti vendita raramente fanno riferimento al segmento dei supermercati come a una categoria omogenea, utilizzando invece, nella maggior parte dei casi, una segmentazione più articolata che quasi sempre distingue i grandi supermercati (o *superstore*) dai supermercati di dimensione inferiore, solitamente inseriti nei centri urbani e in diretta competizione con i punti vendita di prossimità.

53. Infine, le disposizioni regionali che concorrono a definire il regime autorizzatorio per le nuove aperture, emanate in applicazione del Decreto Legislativo n. 114/98, in numerosi casi distinguono tra le medie e le grandi superfici, ponendo il confine tra le une e le altre a 1.500 mq²¹.

²¹ La Regione Veneto, ad esempio, nella legge n. 37/99 "Norme per la programmazione per l'insediamento delle attività commerciali nel Veneto", definisce i limiti dimensionali delle strutture di vendita come segue: esercizi di vicinato da 0 a 150 mq; medie strutture di vendita da 151 a 1500 mq; grandi strutture di vendita oltre i 1500 mq.. Così pure in Emilia Romagna (cfr. provv. n. 23639 del 6/6/2012 – A347 - Esselunga/Coop Estense), la realizzazione di strutture distributive

54. Le osservazioni formulate sembrerebbero quindi suggerire l'opportunità di sottoporre a nuova verifica, in primo luogo, l'attualità della logica sinora utilizzata per costruire i mercati rilevanti (che ha portato a restringere l'ambito dell'effettiva sostituibilità tra punti vendita soltanto ai segmenti contigui sotto il profilo dimensionale) e, in secondo luogo, l'eventuale effettiva estensione delle relazioni di sostituibilità tra segmenti contigui. In particolare, nell'effettuare tale seconda verifica, potrebbe risultare opportuno dividere la categoria dei supermercati in almeno due segmenti distinti: i *superstore* (superficie compresa tra i 1.500 e i 2.500 mq) - il cui insieme di sostituti potrebbe risultare coincidente o poco più ampio rispetto a quello degli ipermercati - e i supermercati medio-piccoli (di superficie compresa tra i 400 e i 1.500 mq) - i cui sostituti potrebbero risultare circoscritti ad un insieme un più ristretto rispetto all'intero settore della distribuzione moderna.

entro i 1.500 metri quadrati e quella di strutture distributive di dimensioni superiori sono soggette a diversa regolamentazione amministrativa, sia sul piano urbanistico che su quello della disciplina del commercio del commercio (cfr. la L.R. Emilia Romagna n. 14 del 5 luglio 1999 "*Norme per la disciplina del commercio in sede fissa in attuazione del DLgs 31 marzo 1998, n. 114*" e la L.R. Emilia-Romagna n. 20 del 24 marzo 2000 "*Disciplina generale sulla tutela e l'uso del territorio*").

APPENDICE AL CAPITOLO I: L'approccio utilizzato dalle singole NCA nella definizione del mercato rilevante

Il presente paragrafo illustra i criteri seguiti nella definizione dei mercati rilevanti nel settore della distribuzione alimentare moderna dalle principali autorità nazionali di concorrenza (NCA) in Europa. L'approfondimento è stato redatto con l'ausilio delle risposte pervenute ad un'apposita richiesta di informazioni inoltrata dall'autorità italiana a tutte le NCA attraverso la rete ECN.

Regno Unito

2. Un criterio di definizione dei mercati rilevanti piuttosto articolato, e con una logica sottostante non dissimile a quella utilizzata dall'Autorità italiana, è stato ad esempio messo a punto dalla Competition Commission del Regno Unito²², che ha identificato in modo congiunto i confini merceologici e geografici dei mercati rilevanti, sulla base di specifiche indagini di mercato e complesse elaborazioni quantitative.

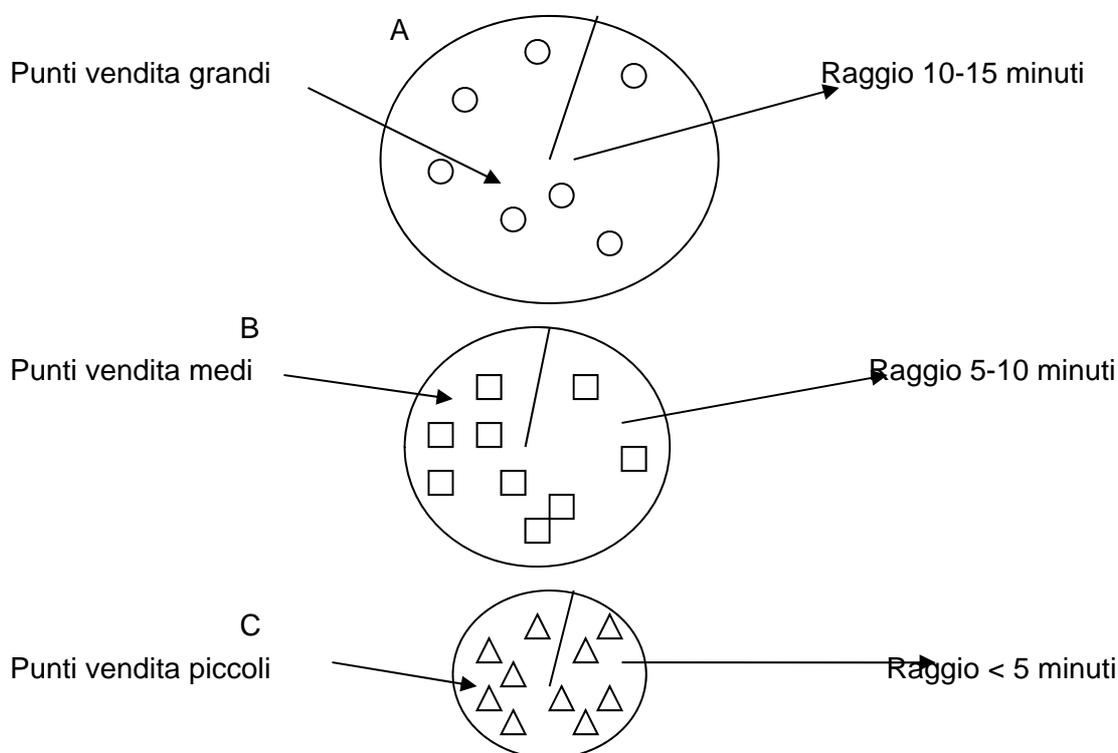
3. La Competition Commission, in particolare, per ciascuna delle tre principali categorie dimensionale dei punti vendita di prodotti "grocery", ha definito un diverso mercato rilevante, sulla base del riscontro di una relazione di sostituibilità fortemente asimmetrica tra diverse categorie di punto vendita: mentre, cioè, i punti vendita di piccola dimensione risentono della competizione di tutti i punti vendita di maggiori dimensioni, non è stata ritenuta altrettanto forte la relazione inversa. I mercati dei punti vendita di dimensioni maggiore rappresentano pertanto un sottoinsieme dei mercati relativi ai punti vendita più piccoli.

4. Più specificatamente, sono stati definiti i seguenti 3 mercati rilevanti (cfr. grafico n. 1.10):

- i) il mercato delle grandi superfici di vendita, con una superficie superiore a una soglia compresa tra i 1.000 e i 2.000 mq, variabile in funzione delle condizioni di concorrenza presenti nei diversi mercati locali. Nella maggior parte dei casi, è stata utilizzata una soglia pari a 1.400 mq. Di tale mercato fanno parte tutti i punti vendita di superficie superiore alla soglia stabilita, compresi in un raggio di 10-15 minuti di percorrenza in auto;
- ii) il mercato delle medie superfici di vendita, di superficie compresa tra i 280 e i 1.400 mq (o altra soglia diversamente stabilita). Di tale mercato fanno parte tutte le grandi superfici di vendita comprese nel precedente mercato (e quindi raggiungibili in 10-15 minuti in auto), più i punti vendita di media superficie (compresa tra 280 e 1.400 mq) compresi in un raggio di 5-10 minuti di percorrenza in auto;
- iii) il mercato delle piccole superfici di vendita, di superficie inferiore ai 280 mq. Di tale mercato fanno parte tutti i punti vendita compresi nel precedente mercato (medi e grandi, compreso in raggio di percorrenza pari, rispettivamente, a 10-15 minuti e 5-10 minuti in auto) più le piccole superfici di vendita comprese in un raggio di 5 minuti di percorrenza in auto.

²² Competition Commission : "The Supply of groceries in the UK market investigation", 30 aprile 2008, punto 4.415.

Grafico n. 1.10 – Mercati rilevanti definiti dalla UK Competition Commission
(distribuzione al dettaglio alimentare e di altri prodotti “grocery”)



Mercato 1 (Punti vendita grandi) = A
 Mercato 2 (Punti vendita medi) = A + B
 Mercato 3 (Punti vendita piccoli) = A + B + C

Francia

5. L'Autorità francese, con riguardo alle vendite al dettaglio di beni di consumo corrente, ha invece identificato sei categorie di commercio, sulla base di una pluralità di criteri, tra cui la dimensione dei punti vendita, le tecniche di vendita, l'accessibilità, la natura del servizio fornito. In particolare, sono state identificate le seguenti categorie: ipermercati, supermercati, commercio specializzato, piccolo commercio al dettaglio, maxi discount e vendita per corrispondenza.

Con specifico riferimento ai mercati delle grandi superfici di vendita a prevalente offerta alimentare (supermercati e ipermercati), l'autorità francese ha utilizzato, e confermato nella propria recente decisione *ITM Enterprises/Sofides*²³, un approccio teso a verificare, caso per caso, le relazioni di sostituibilità tra le due categoria di punto vendita. In particolare, l'Autorità francese ha affermato che, in particolari condizioni di mercato, variabili in funzione della densità e della qualità dell'offerta distributiva specifica di ciascuna zona, gli ipermercati possano essere utilizzati dai consumatori alla stregua di un negozio di prossimità, collocandosi quindi in un rapporto di sostituzione diretta con i supermercati, mentre in nessun caso si verifica il rapporto di sostituibilità inverso (di un supermercato con un ipermercato).

²³ Decisione n. 12-DCC-48 del 6 aprile 2012, ITM, Enterprises/Sofides.

6 Nella decisione già citata, l'Autorità francese ha definito i seguenti due mercati rilevanti per la valutazione dell'operazione:

- un mercato (dei supermercati) comprensivo di supermercati, ipermercati e discount (escluse le *superette*) collocati in un raggio di 15 minuti di spostamento in auto;
- un mercato (degli ipermercati) nel quale vengono inclusi soltanto gli ipermercati collocati in un raggio di spostamento di 30 minuti in automobile.

Germania

7. Il Bundeskartellamt tedesco, pur riconoscendo le differenze strutturali esistenti tra i diversi formati distributivi (discount, ipermercati, ecc.), non ritiene opportuno definire un mercato rilevante distinto per ciascuno di essi.

Sono tuttavia esclusi dal mercato della distribuzione di prodotti di largo consumo alimentare e quotidiano i negozi specializzati e i *cash&carry*.

Danimarca

8. La Danimarca ha suddiviso il settore della GDO in diversi mercati rilevanti, ognuno relativo a ciascun formato distributivo, utilizzando tuttavia definizioni di ciascun formato diverse rispetto a quelle utilizzate in Italia: in particolare, vengono considerati ipermercati i punti vendita di dimensione superiore ai 5.000 mq, supermercati i punti vendita di dimensione compresa tra 1.000 e 5.0000 mq, e minimarket i punti vendita di dimensione inferiore ai 1.000 mq. Ciascuna di tali tipologie di vendita è stato considerato un mercato a sé stante, come pure separatamente è stato considerato il mercato dei discount.

Olanda

9. L'autorità olandese, nei confronti della recente acquisizione di una catena di supermercati (79 punti vendita della catena olandese Super de Boer) da parte della Schuitema²⁴, ha valutato gli effetti dell'operazione sul mercato delle vendite di prodotti "*grocery*" (alimentari e per l'igiene personale e della casa) attraverso i supermercati.

Irlanda

10. L'Irlanda ha dichiarato di definire i mercati rilevanti, in questo e in altri settori, caso per caso, sulla base delle specifiche condizioni di mercato e del comportamento del consumatore.

In una recente decisione relativa all'acquisizione di supermercati (M/11/022 - *Musgrave/Superquinn*), l'autorità irlandese non ha tuttavia ritenuto utile suddividere la vendita al dettaglio di prodotti *grocery* sulla base dei diversi servizi offerti dai punti vendita o sulla base dei modelli di business. A tale conclusione, supportata anche dalle parti interessate direttamente dall'operazione e da altri operatori terzi, si sarebbe arrivati anche sulla base della constatazione di una crescente tendenza alla sovrapposizione dei segmenti di clientela serviti dalle diverse tipologie di punto vendita. In particolare, soprattutto in un periodo di recessione economica, la prioritaria ricerca della convenienza da parte del consumatore tenderebbe a ridurre l'importanza delle altre differenze tra punti vendita in termini di servizi offerti.

Altri Paesi

11. Altre autorità nazionali (Spagna, Austria, Finlandia, Lettonia, Repubblica Ceca) si sono invece sostanzialmente adeguate alla definizione più ampia di mercato rilevante fornita dalla Commissione, limitandosi a distinguere i punti vendita della moderna distribuzione da quelli del dettaglio tradizionale.

²⁴ Decisione del 5 marzo 2010 Schuitema-C1000/79 Stores of Duch supermarket chain Super de Boer.

La Norvegia, pur avendo riconosciuto, in una propria recente decisione (Rema 1000 – Lidl – Caso n. 2008/0277), la possibilità di distinguere ulteriormente i mercati in relazione ai diversi formati di punto vendita, non lo ha tuttavia ritenuto necessario ai fini della valutazione dello specifico caso.

Anche l'Ungheria ha dichiarato di non aver ritenuto necessario stabilire se gli ipermercati e le altre tipologie di punti vendita debbano considerarsi come parte dello stesso mercato, in quando già l'analisi della concorrenza esistente tra punti vendita della stessa tipologia già rilevava l'esistenza di un sufficiente numero di competitori.

La Svezia ha invece dichiarato di non aver rilevato sufficienti motivazioni per identificare mercati separati per ciascun formato distributivo, pur sviluppando la propria analisi concorrenziale a partire dagli operatori che esercitano maggiore pressione concorrenziale sui segmenti di mercato su cui opera il soggetto interessato dall'operazione di concentrazione. Un mercato rilevante distinto potrebbe invece essere identificato per i "*convenience store*"²⁵.

²⁵ Piccolo punto vendita di prossimità con assortimento limitato, specializzato in articoli ad alta rotazione, con un'organizzazione prevalentemente a libero servizio.

CAPITOLO II

CARATTERISTICHE E POSIZIONAMENTO DEGLI OPERATORI

2.1 Le tipologie di operatori

55. Nel settore della Distribuzione Moderna operano soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegata.

Una prima grande distinzione al riguardo viene effettuata tra: Grande Distribuzione (GD), costituita da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo societario di imprese (le c.d. imprese a succursali), e Distribuzione Organizzata (DO), che comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti (generalmente società di piccola o media dimensione), ma legati da un rapporto di collaborazione volontaria, formalizzato mediante vincoli contrattuali e/o formule associative quali consorzi, unioni volontarie, cooperative di consumo, ecc..

Nell'ambito della Distribuzione Organizzata, un ruolo preponderante è svolto dalle catene distributive appartenenti al mondo cooperativo, segnatamente COOP e CONAD, ognuna caratterizzata, come si vedrà meglio più avanti, da un proprio sistema decisionale e organizzativo.

Le catene della DO, pur lasciando un certo margine di autonomia decisionale ai singoli punti vendita, di ampiezza variabile da catena a catena, centralizzano in ogni caso una o più funzioni aziendali, quali la contrattazione degli acquisti, la logistica, l'insegna e diversi altri aspetti della politica commerciale. Esse si caratterizzano, quindi, come si vedrà meglio in seguito, per un diverso grado di integrazione tra gli aderenti alla catena, che varia in funzione del numero e dell'importanza delle funzioni centralizzate.

56. Inoltre, sono parte della Distribuzione Moderna anche alcuni esercizi commerciali indipendenti, i quali, pur operando con le modalità e le formule tipiche di tale canale distributivo, non aderiscono ad alcuna catena distributiva, né della GD né della DO.

57. Infine, molte catene della GDO, siano esse della Grande Distribuzione o della Distribuzione Organizzata, hanno una rete di vendita composta sia da esercizi a gestione "diretta", cioè in proprietà, che da esercizi a gestione "indiretta", cioè associati alla catena mediante un contratto di affiliazione commerciale (o di franchising).

2.2 L'incidenza delle diverse categorie di operatori

58. Nell'ambito del panorama distributivo italiano (escludendo i punti vendita di superficie inferiore ai 200 mq), risulta preponderante l'incidenza della Distribuzione Organizzata, comprensiva del mondo cooperativo, la quale incide per il 66% circa in termini numerici e per il 56% circa in termini di vendite. In modo pressoché speculare (data la scarsa incidenza dei negozi indipendenti), i grandi gruppi distributivi in Italia detengono una

quota di mercato che, complessivamente, si attesta sul 29% circa in termini numerici e sul 43% circa del giro d'affari complessivo.

L'incidenza dei negozi che non aderiscono ad alcuna catena (indipendenti) risulta invece del 5% a livello numerico e del tutto trascurabile a livello di quota di mercato (<1%).

Anche includendo nel settore della distribuzione moderna i punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq, l'incidenza dei negozi indipendenti risulta appena superiore all'1% in termini di fatturato, pur presentandosi più significativa a livello numerico (12% circa). Ciò in quanto la stragrande maggioranza dei punti vendita indipendenti è costituita da negozi di piccola dimensione.

Tabella n. 2.1 - Incidenza % dei diversi canali distributivi

Punti vendita >200 mq - Gennaio 2011

CANALE	% Vendite	% MQ	% Numero
DO	56,3%	59,3%	65,6%
GD	43,0%	38,2%	29,5%
IND	0,7%	2,5%	5,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazioni su dati ACNielsen

59. E' interessante notare il modo in cui si è evoluta nel corso dell'ultimo decennio l'incidenza dei canali distributivi (cfr. grafico n. 2.1).

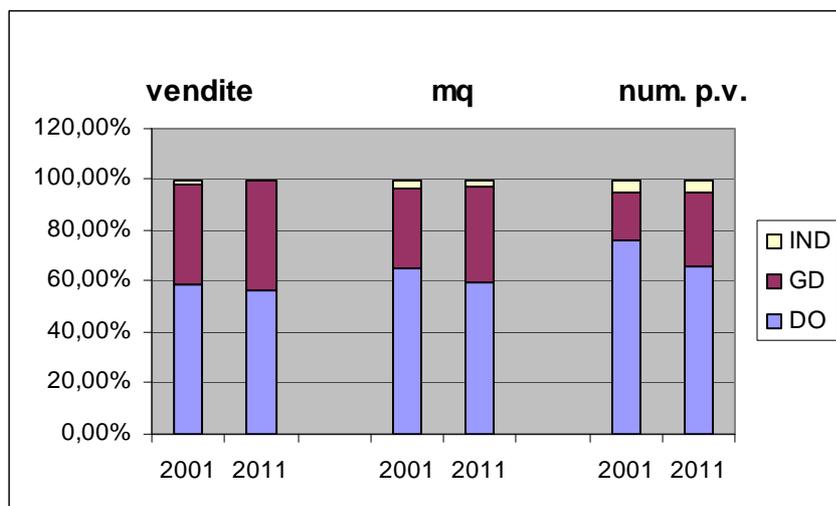
In primo luogo, infatti, si è ulteriormente assottigliata l'incidenza dei punti vendita indipendenti, soprattutto in termini di fatturato e di metratura. Ciò sia per effetto del crescente ricorso alle formule associative da parte dei singoli operatori, sia per effetto della politica espansiva dei grandi gruppi, che passa in larga parte attraverso l'acquisizione e il successivo accorpamento di punti vendita già esistenti.

In secondo luogo, si è verificato un netto ridimensionamento dell'importanza della DO in termini di numero di punti vendita e di metratura complessiva, lasciando tuttavia sostanzialmente inalterata la quota di mercato attribuibile a tale canale di vendita.

A parità di incidenza della quota di mercato complessiva, pertanto, i punti vendita della DO risultano avere nettamente incrementato il proprio grado di efficienza relativa, sia in termini di quota di vendita mediamente attribuibile a ciascun di essi, sia in termini di redditività per metro quadro.

60. Tale ultima affermazione risulta avvalorata dalle tabelle n. 2.2 e n. 2.3, ove sono riportate, rispettivamente, la stima della quota di mercato mediamente detenuta dai punti vendita di ciascun canale distributivo e la stima della "redditività" media per metro quadro dei canali stessi, calcolata come rapporto tra la quota di mercato di ciascun canale e la metratura complessiva del canale stesso.

Grafico n. 2.1. – Evoluzione dell’incidenza % dei diversi canali distributivi
(punti vendita >200 mq) – Confronto gennaio 2001 –gennaio 2011



Fonte: elaborazione su dati Nielsen

Tabella n. 2.2 – Evoluzione quota di mercato media di ciascun canale distributivo
Quota di vendita per 100 p.v. - Punti vendita >200 mq - Gennaio 2011

CANALE	2001	2011
DO	0,51	0,42
GD	1,38	0,71
IND	0,22	0,07
TOTALE	0,65	0,49

Fonte: ns. elaborazioni su dati ACNielsen

Tabella n. 2.3 – Evoluzione della redditività per mq di ciascun canale distributivo
Redditività= quota di vendite su metratura complessiva
Punti vendita >200 mq

	2001		2011		Var.% redditività 2011/2001
	Redditività	Scost.% dalla media	Redditività	Scost.%	
DO	89	-9	60	-5	-32,4
GD	123	26	71	13	-42,1
IND	47	-52	19	-70	-59,5
Media di settore	98		63		-35,45

Fonte: ns. elaborazione su dati Nielsen

61. La tabella n. 2.2, in particolare, evidenzia che la quota di mercato mediamente detenuta da 100 punti vendita della GD (0,71% nel 2011) è decisamente più elevata rispetto a quella mediamente detenuta da 100 punti vendita della DO (0,42%), ma la distanza tra i

due valori si è praticamente dimezzata rispetto al 2001 (1,38 della GD a fronte di 0,51 della DO).

Risulta invece molto inferiore ad entrambi i valori citati la quota di mercato mediamente detenuta dai punti vendita indipendenti.

62. Dai risultati della tabella n. 2.3, risulta invece quanto segue:

- a) nel 2001, la Grande Distribuzione aveva una redditività per metro quadro significativamente più elevata (+26%) rispetto a quella media di settore, mentre la Distribuzione Organizzata l'aveva inferiore del 9% circa; i punti vendita indipendenti avevano una redditività per metro quadro pari a meno della metà rispetto a quella media di settore;
- b) nel 2011, a causa della forte crescita del numero complessivo di punti vendita, e quindi della loro metratura complessiva, la redditività media per metro quadro è diminuita significativamente per tutti i canali di vendita (la diminuzione media è stata pari a circa il 35%), ma la diminuzione è stata elevata soprattutto per i punti vendita indipendenti (-60%) e per la Grande Distribuzione (-42%);
- c) come esito dell'andamento descritto, la forbice di redditività tra GD e DO si è sensibilmente ristretta, mentre si è ampliato significativamente il divario rispetto ai punti vendita che non aderiscono ad alcuna catena distributiva, la cui redditività per metro quadro, nel 2011, è stata meno di un terzo rispetto a quella media di settore.

2.3 Il posizionamento degli operatori a livello nazionale

Struttura

63. I principali operatori presenti nel settore e la relativa quota di mercato detenuta a gennaio 2011 e a gennaio 2012 sono evidenziati nella tabella n. 2.4.

Si può notare come i primi 2 operatori siano i due grandi sistemi cooperativi Coop (15% circa) e CONAD (10,5%), mentre tutti gli altri operatori detengono, a livello nazionale, una quota inferiore al 10%. I primi 8 operatori coprono complessivamente una quota che non supera il 65%; tra questi, gli unici gruppi della Grande Distribuzione sono Esselunga e i gruppi francesi Auchan e Carrefour, essendo i rimanenti gruppi tutte catene della Distribuzione Organizzata.

Il grado di concentrazione nel settore della GDO, calcolato sull'intero territorio nazionale, non risulta particolarmente elevato, soprattutto se confrontato con quello degli altri principali Paesi Europei. A gennaio 2011, in particolare, il 90% delle quote di mercato risultava detenuta da circa 18 operatori, di cui solo 2 con una quota superiore al 10%, e solo 6 con una quota superiore al 5%.

64. La presenza delle grandi catene distributive, e conseguentemente il grado di concentrazione, risultano crescenti al crescere della dimensione delle tipologie distributive prese in considerazione: ad esempio, suddividendo i punti vendita in base alla loro superficie a seconda che questa sia inferiore a 1.500 mq (liberi servizi e supermercati piccoli

e medi) o superiore a tale metratura (grandi supermercati e ipermercati), si può notare (cfr. tab. n. 2.5) come i rapporti di concentrazione siano notevolmente più elevati per i punti vendita di maggiori dimensioni.

In particolare, la quota detenuta complessivamente dai primi 4 operatori (il CR4) passa dal 37% circa (relativo all'insieme dei punti vendita di dimensioni inferiori a 1.500 mq) al 58% circa (per i punti vendita di dimensioni superiori); il CR8 passa dal 60% all'80%.

Tabella n. 2.4 – Quote sulle vendite nazionali degli operatori della GDO

2011 Gennaio		2012 Gennaio	
GRUPPO	Quota di m.	GRUPPO	Quota di m.
COOPITALIA	14,7%	COOP ITALIA	14,7%
CONAD	10,5%	CONAD	11,0%
SELEX	8,1%	SELEX COMMERCIALE	8,3%
ESSELUNGA	7,9%	ESSELUNGA	8,0%
CR4	41,2%		41,9%
AUCHAN	7,4%	AUCHAN	7,1%
CARREFOUR	7,0%	CARREFOUR	6,5%
DESPAR	4,5%	DESPAR	5,2%
INTERDIS	4,2%	SIGMA	3,9%
CR8	64,3%		64,5%
EUROSPIN	3,5%	EUROSPIN	3,8%
GRUPPO PAM	3,4%	GRUPPO PAM	3,5%
SISA	3,1%	SISA	3,0%
LIDL ITALIA	2,7%	LIDL ITALIA	2,7%
REWE	2,6%	REWE	2,5%
FINIPER	2,5%	FINIPER	2,4%
SIGMA	2,4%	AGORA' NETWORK SRL	2,1%
CRAI	2,2%	CRAI	2,1%
AGORA'	1,9%	C3	1,7%
BENNET	1,6%	BENNET SPA	1,7%
C3	1,6%	INTERDIS	1,4%
LOMBARDINI	1,4%	GRUPPO SUN	1,3%
SUN	1,3%	GRUPPO LOMBARDINI	1,3%
IL GIGANTE	1,1%	IL GIGANTE	1,1%
Altri	4,5%	Altri	4,8%
HHI*	707,0		715,5

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

* calcolato escludendo dal settore i gruppi che Nielsen classifica come negozi o catene indipendenti

65. E' anche interessante rilevare come i punti vendita dei gruppi e le relative quote di mercato si distribuiscano diversamente nei segmenti relativi a ciascun formato distributivo (cfr. tab. n. 2.6).

In generale si può notare come, a parte il gruppo Coop - che, come si è visto, risulta molto presente sulle grandi superfici distributive e, in particolare, nel segmento degli ipermercati - le grandi catene della DO, quali Despar, Interdis, Sisa, Sigma e Crai, siano invece presenti soprattutto nelle tipologie di piccola superficie (superette e minimercati),

detenendo quote di mercato di minor rilievo, quando non addirittura trascurabili, nel segmento degli ipermercati. Più specializzate nel segmento dei punti vendita di dimensione media, e cioè i supermercati, risultano invece le catene Selex, Agorà e C3.

Tabella n. 2.5 – Quote di vendita degli operatori della GDO per classi di superficie
Gennaio 2011

Punti vendita uguali o maggiori di 1.500 mq		PV minori di 1.500 mq	
GRUPPO	Quota	Gruppo	Quota
COOP ITALIA	21,7	CONAD	13,6
ESSELUNGA	17,5	COOP ITALIA	9,8
GRUPPO AUCHAN	10,2	SELEX COMMERCIALE	7,7
SELEX COMMERCIALE	8,6	CARREFOUR	6,4
CR4	58,0	CR4	37,5
GRUPPO CARREFOUR ITALIA SPA	8,0	INTERDIS	6,1
CONAD	6,0	EUROSPIN	5,9
FINIPER	4,2	GRUPPO AUCHAN	5,4
BENNET SPA	3,9	DESPAR SERVIZI	5,2
CR8	80,1	CR8	60,1

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

Tabella n. 2.6 – Quote di vendita degli operatori della GDO per formato (gen. 2011)

CANALE	GRUPPO	IPR	SUP	LIS2	LIS1	DIS	Totale	
DO	COOP ITALIA	23,6%	14,4%	6,6%	5,5%	5,8%	14,7%	
	CONAD	3,9%	15,7%	14,7%	10,7%	4,7%	10,5%	
	SELEX	4,8%	11,6%	7,1%	7,1%	5,2%	8,1%	
	DESPAR	2,5%	6,1%	6,5%	6,4%	1,6%	4,5%	
	INTERDIS	0,7%	5,1%	10,9%	10,9%	1,2%	4,2%	
	SISA	0,3%	4,5%	7,8%	6,2%	0,0%	3,1%	
	SIGMA	0,2%	2,6%	6,7%	6,8%	1,6%	2,4%	
	CRAI	0,1%	1,9%	7,2%	11,6%	0,2%	2,2%	
	AGORA'	1,0%	2,7%	1,4%	0,3%	2,2%	1,9%	
	C3	1,6%	1,9%	1,9%	1,7%	0,1%	1,6%	
	GRUPPO SUN	1,1%	2,0%	0,9%	0,1%	0,2%	1,3%	
	LILLO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	0,7%	
	CE.DI GROS	0,1%	1,0%	0,4%	0,4%	0,0%	0,5%	
	CORALIS	0,0%	0,2%	0,8%	2,5%	0,0%	0,3%	
	DO Totale	40,2%	70,4%	74,3%	73,5%	32,1%	57,1%	
GD	ESSELUNGA	20,0%	4,9%	0,0%	0,0%	0,0%	7,9%	
	AUCHAN	12,2%	6,5%	7,5%	6,5%	0,2%	7,4%	
	CARREFOUR	8,8%	7,6%	9,9%	5,4%	0,0%	7,0%	
	EUROSPIN	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	26,5%	3,5%	
	GRUPPO PAM	2,7%	3,4%	2,9%	1,9%	5,8%	3,4%	
	LIDL ITALIA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,3%	2,7%	
	REWE	1,1%	2,8%	0,3%	0,0%	8,0%	2,6%	
	FINIPER	5,8%	1,8%	0,5%	0,2%	0,1%	2,5%	
	BENNET SPA	5,5%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	
	LOMBARDINI	0,6%	0,6%	0,5%	0,3%	6,6%	1,4%	
	IL GIGANTE	2,9%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	
	ALFI	0,0%	0,6%	0,4%	0,0%	0,0%	0,3%	
	GD Totale	59,6%	28,9%	22,4%	14,6%	67,5%	41,5%	
	IND	NEGOZI INDIP.	0,2%	0,7%	3,2%	11,8%	0,3%	1,3%
	TOTALE		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

66. Per quanto riguarda la Grande Distribuzione, mediamente più presente nei formati di vendita di maggiori superfici, risultano molto forti nel segmento degli ipermercati le catene Esselunga, Auchan e Finiper, mentre il gruppo Carrefour ha una presenza più equilibrata nei diversi formati.

Ovviamente molto concentrata nelle piccole superfici di vendita risulta la presenza dei negozi indipendenti, che detengono una quota pari a quasi il 12% del segmento dei punti vendita di dimensione inferiore ai 200 mq, a fronte di una quota complessiva nel settore della GDO inferiore al 2%.

Da segnalare, infine, la forte specializzazione dei principali operatori presenti nel segmento dei discount, e segnatamente di Eurospin e Lidl, che operano in tale segmento in modo esclusivo, e di Rewe e Lombardini, che vi operano in modo prevalente.

Evoluzione

67. La tabella n. 2.7 mostra l'evoluzione degli indici di concentrazione e delle quote di mercato dei principali operatori dal 2001 al 2011.

Da essa risulta, in primo luogo, come nell'arco dell'ultimo decennio siano rimasti sostanzialmente invariati 7 degli 8 primi operatori, sebbene le rispettive quote di mercato abbiano subito alcune significative modifiche: in particolare, tra i primi otto operatori figurano sempre Coop, Conad, Carrefour, Auchan (ex Rinascente), Esselunga, Interdis e Selex.

Il gruppo CRAI, invece, presente tra i primi 8 operatori nel 2001 è stato sostituito da Sisa nel 2006, a sua volta sostituita da Despar nel 2011.

68. La quota di mercato dei primi gruppi ha comunque subito variazioni di un certo rilievo nel corso del decennio. In particolare:

i) è aumentata in misura consistente la quota del 1° operatore (COOPITALIA), passata dal 12% del 2001 all'attuale 15% circa, mentre ha beneficiato di un rafforzamento più leggero il gruppo CONAD;

ii) hanno subito un incremento significativo sia la quota di Esselunga, passata dal 6% circa all'attuale 8%, che quella del gruppo Selex, passata dal 6,5% all'8,1%;

iii) sono diminuite le quote di Carrefour (dall'8,2% al 7% circa) e di Interdis (dal 6,6% al 4,2%).

Tabella n. 2.7 – Evoluzione delle quote nazionali degli operatori della GDO²⁶

Gennaio 2001		Gennaio 2006		Gennaio 2011	
Gruppo	Quota	Gruppo	Quota	Gruppo	Quota
COOP	11,9%	COOP	14,0%	COOP	14,7%
CONAD	9,9%	CONAD	9,5%	CONAD	10,5%
CARREFOUR	8,2%	CARREFOUR	9,3%	SELEX	8,1%
RINASCENTE (poi Auchan)	7,6%	AUCHAN	8,0%	ESSELUNGA	7,9%
CR4	37,6		40,8		41,2
INTERDIS	6,6%	SELEX	7,4%	AUCHAN	7,4%
SELEX	6,5%	INTERDIS	6,9%	CARREFOUR	7,0%
ESSELUNGA	5,9%	ESSELUNGA	6,2%	DESPAR	4,6%
CRAI	4,5%	SISA	3,9%	INTERDIS	4,2%
CR8	61,1		65,4		64,2
HHI *	685,8		711,0		707,0

* calcolato escludendo dal settore i gruppi che Nielsen classifica come negozi o catene indipendenti

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

69. Anche i 3 gruppi che appaiono per un solo anno tra i primi 8 operatori, tutti appartenenti alla DO, hanno subito oscillazioni significative delle proprie quote. In particolare:

i) il gruppo CRAI, presente nel 2001 all'ottavo posto con una quota del 4,5%, è passato nel 2005 a detenere una quota del 2,4%, ulteriormente diminuita nel 2011 (2,2%);

ii) il gruppo SISA deteneva il 2,8% nel 2001, è divenuto l'ottavo operatore nel 2005 con una quota del 3,9%, tornando tuttavia a detenere una quota del 3,1% nel 2011;

iii) DESPAR, presente al settimo posto nel 2011 con una quota del 4,6%, deteneva il 2,4% nel 2006 e il 3,9% nel 2001.

70. Nonostante le sopra descritte variazioni di quote dei principali operatori, il livello di concentrazione complessivo di settore non risulta aver subito un incremento particolarmente consistente, soprattutto nell'ultimo quinquennio. Tutti gli indici considerati (R4, R8 e HHI), infatti, mostrano una leggera crescita tra il 2001 e il 2006 e una sostanziale stabilizzazione tra il 2006 e il 2011²⁷.

²⁶ Le quote in valore relative al 2011 sono state calcolate con riferimento ad un paniere di beni leggermente più ampio e completo (comprensivo anche dei prodotti freschissimi a peso variabile) rispetto a quello preso in considerazione negli anni precedenti, ma tale lieve differenza nei criteri di aggregazione utilizzati da Nielsen non appare idonea ad incidere in misura significativa nel confronto temporale.

²⁷ La lievissima diminuzione registratasi tra il 2006 e il 2011 nell'indice di Herfindahl risulta in realtà dovuta alla minore incidenza sul fatturato di settore, nel 2011 rispetto al 2006, delle catene e dei negozi indipendenti (2,4% nel 2011 contro il 4%), i quali sono stati esclusi dal computo dell'indice (in quanto Nielsen ne fornisce la quota soltanto in maniera aggregata), ma la cui inclusione avrebbero invece certamente abbassato il valore complessivo dell'indice stesso. E' intuitivo, infatti, che, aumentando il numero degli operatori con una piccola quota di mercato, l'indice di concentrazione si abbassa. E' presumibile pertanto che, includendo anche i piccoli operatori, il valore dell'HHI per il 2006 sarebbe stato pressoché uguale, se non di poco superiore, a quello del 2011.

2.4 Il posizionamento degli operatori nei mercati locali

71. La presenza degli operatori non è uniformemente distribuita a livello nazionale. Le quote di vendita, infatti, per quanto contenute a livello nazionale, raggiungono in alcuni mercati locali valori piuttosto elevati, dando luogo ad un grado di concentrazione anch'esso molto alto.

Nella tabella n. 2.8, sono riportate le quote del primo operatore della GDO a livello provinciale, laddove tali quote sono pari o superiori al 30%. Nelle medesime province, la tabella evidenzia, oltre alla quota del primo operatore, la quota del secondo operatore e il CR2. I dati sono calcolati prendendo a riferimento l'intero settore della GDO, esclusi i punti vendita di dimensione inferiore ai 200 mq.

Tabella n. 2.8 – Quote di mercato a livello provinciale dei principali gruppi della GDO
 Quote \geq 30% - Punti vendita \geq 200 mq – gennaio 2011

COOP			CONAD			ESSELUNGA		
<i>Regione</i>	<i>Prov.</i>	<i>Quota</i>	<i>Regione</i>	<i>Prov.</i>	<i>Quota</i>	<i>Regione</i>	<i>Prov.</i>	<i>Quota</i>
TOSCANA	SI	69%	EMILIA R.	RN	53%	TOSCANA	LU	44%
	FI	57%		RE	35%		MS	33%
	AR	54%		FC	33%	LOMBARDIA	MI	38%
	PI	52%		PR	32%		MB	37%
	PT	50%	ABRUZZO	CH	33%	LC	30%	
	LI	50%	LIGURIA	IM	33%	PIEMONTE	BI	35%
	GR	47%	SARDEGNA	CI	30%	INTERDIS		
	PO	34%	DESPAR			<i>Regione Prov. Quota</i>		
EMILIA R.	BO	49%	<i>Regione Prov. Quota</i>			SARDEGNA	VS	38%
	MO	48%	TRENTINO	BZ	53%	SICILIA	RG	33%
	RA	40%	FRIULI	UD	32%	AUCHAN		
	FE	38%	SELEX			<i>Regione Prov. Quota</i>		
LIGURIA	SV	37%	<i>Regione Prov. Quota</i>			MARCHE	AN	34%
	SP	30%	PIEMONTE	CN	49%	AGORA'		
	GE	30%	VENETO	BL	41%	<i>Regione Prov. Quota</i>		
TRENTINO	TN	37%		PD	31%	LOMBARDIA	SO	57%
FRIULI	PN	36%	PUGLIA	VR	30%			
	TS	30%		BT	30%			
PIEMONTE	VB	32%						

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

Tabella n. 2.8 – Quote di mercato a livello provinciale degli operatori della GDO
(punti vendita di superficie ≥ 200 mq) – Gennaio 2011

Regione	Prov.	Quota 1° op.	1° operatore	Quota 2° op.	2° operatore	CR2
Toscana	SI	69%	COOP ITALIA	9%	CONAD	78%
Toscana	FI	57%	COOP ITALIA	23%	ESSELUNGA	80%
Lombardia	SO	57%	AGORA'	9%	LOMBARDINI	66%
Toscana	AR	54%	COOP ITALIA	11%	ESSELUNGA	65%
Trentino	BZ	53%	DESPAR	15%	AGORA'	68%
Emilia-R.	RN	53%	CONAD	25%	COOP ITALIA	77%
Toscana	PI	52%	COOP ITALIA	12%	CONAD	64%
Toscana	PT	50%	COOP ITALIA	18%	CONAD	68%
Toscana	LI	50%	COOP ITALIA	30%	CONAD	80%
Emilia-R.	BO	49%	COOP ITALIA	14%	CONAD	63%
Piemonte	CN	49%	SELEX	13%	COOP ITALIA	62%
Emilia-R.	MO	48%	COOP ITALIA	22%	CONAD	71%
Toscana	GR	47%	COOP ITALIA	16%	CONAD	63%
Toscana	LU	44%	ESSELUNGA	20%	CONAD	64%
Veneto	BL	41%	SELEX	13%	INTERDIS	53%
Emilia-R.	RA	40%	COOP ITALIA	37%	CONAD	77%
Sardegna	VS	38%	INTERDIS	16%	SIGMA	55%
Lombardia	MI	38%	ESSELUNGA	12%	CARREFOUR	51%
Emilia-R.	FE	38%	COOP ITALIA	13%	DESPAR	51%
Lombardia	MB	37%	ESSELUNGA	11%	FINIPER	49%
Liguria	SV	37%	COOP ITALIA	16%	SELEX	53%
Trentino	TN	37%	COOP ITALIA	26%	AGORA'	63%
Friuli	PN	36%	COOP ITALIA	15%	SELEX	51%
Piemonte	BI	35%	ESSELUNGA	15%	COOP ITALIA	50%
Emilia-R.	RE	35%	CONAD	32%	COOP ITALIA	66%
Marche	AN	34%	AUCHAN	18%	SELEX	52%
Toscana	PO	34%	COOP ITALIA	20%	CONAD	54%
Abruzzo	CH	33%	CONAD	14%	GRUPPO SUN	47%
Liguria	IM	33%	CONAD	13%	CARREFOUR	46%
Emilia-R.	FC	33%	CONAD	20%	SELEX	53%
Toscana	MS	33%	ESSELUNGA	21%	CONAD	54%
Sicilia	RG	33%	INTERDIS	18%	CONAD	50%
Friuli	UD	32%	DESPAR SERVIZI	16%	COOP ITALIA	48%
Emilia-R.	PR	32%	CONAD	19%	COOP ITALIA	51%
Piemonte	VB	32%	COOP ITALIA	19%	ESSELUNGA	50%
Veneto	PD	31%	SELEX	22%	DESPAR	53%
Veneto	VR	30%	SELEX	12%	C3	43%
Sardegna	CI	30%	CONAD	17%	SIGMA	47%
Lombardia	LC	30%	ESSELUNGA	16%	BENNET	46%
Liguria	SP	30%	COOP ITALIA	23%	CONAD	53%
Friuli	TS	30%	COOP ITALIA	18%	GRUPPO PAM	48%
Puglia	BT	30%	SELEX	15%	INTERDIS	45%
Piemonte	TO	30%	CARREFOUR	12%	COOP ITALIA	42%
Liguria	GE	30%	COOP ITALIA	28%	AGORA'	57%

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

72. L'operatore *leader* nel maggior numero di province risulta Coopitalia che, in diverse province della Toscana e dell'Emilia, detiene quote di gran lunga superiori al 40%. In molte di tali province, peraltro, il secondo operatore è CONAD, che, nella maggior parte dei casi (Siena, Ravenna, Bologna, Pistoia, Pisa, Livorno, Modena, Grosseto), detiene congiuntamente a Coop una quota superiore al 60%.

Importanti posizioni di *leadership* sono inoltre detenute da: Agorà a Sondrio; Despar a Bolzano; Conad a Rimini e Reggio Emilia (con Coop presente come secondo operatore); Selex a Cuneo e Belluno; Esselunga a Lucca, Milano, Monza-Brianza e Biella; Interdis a Medio Campidano.

In 17 province, la quota congiunta dei primi due operatori, cioè il CR2, risulta superiore al 60%, mentre in ben 35 province tale quota risulta comunque superiore o pari al 50%.

Tabella n. 2.9 – Quote di mercato a livello provinciale degli operatori della GDO
 Quote $\geq 50\%$ - Punti vendita ≥ 1.500 mq

COOP			INTERDIS			ESSELUNGA		
Regione	Prov.	Quota	Regione	Prov.	Quota	Regione	Prov.	Quota
PUGLIA	BT	100%	SICILIA	CL	100%	TOSCANA	LU	65%
TOSCANA	SI	89%		EN	100%		MS	53%
	LI	81%		RG	56%	PIEMONTE	BI	60%
	PT	74%					AT	53%
	AR	73%	LOMBARDINI			LOMBARDIA	MI	53%
	FI	64%	Regione	Prov.	Quota		MB	52%
	PO	55%	SARDEGNA	NU	100%	SISA		
EMILIA R.	RA	79%	AGORA'			Regione	Prov.	Quota
	MO	66%	Regione	Prov.	Quota	SARDEGNA	OG	64%
	BO	56%	LOMBARDIA	SO	95%	AUCHAN		
	RE	56%	REWE			Regione	Prov.	Quota
	FE	55%	Regione	Prov.	Quota	SARDEGNA	OT	61%
LIGURIA	GE	89%	SARDEGNA	OR	88%	ABRUZZO	PE	56%
	SV	72%	SELEX			CAMPANIA	NA	56%
TRENTINO	TN	53%	Regione	Prov.	Quota	SICILIA	SR	52%
BASILICATA	MT	53%	VENETO	BL	86%	MARCHE	AR	50%
MARCHE	AP	51%	BASILICATA	PZ	53%			
CONAD			DESPAR					
Regione	Prov.	Quota	Regione	Prov.	Quota			
MOLISE	IS	100%	TRENTINO	BZ	75%			
SARDEGNA	CI	66%	CALABRIA	VV	50%			
LIGURIA	IM	55%						
EMILIA R.	RN	54%						

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

73. La quota detenuta dal primo operatore risulta generalmente più alta considerando i soli punti vendita di grande dimensione, e cioè quelli di superficie pari o superiore ai 1.500 mq (grandi supermercati e ipermercati): ciò dipende sostanzialmente dal basso numero di

punti vendita presenti nella maggior parte delle province italiane, che, in molti casi, si aggira sull'ordine di poche unità.

La tabella n. 2.9 evidenzia le quote del primo operatore nel segmento delle grandi superfici, nelle province ove tali quote sono pari o superiori al 50%. Anche in questo caso, l'operatore *leader* nel maggior numero di province risulta Coopitalia che, in svariate province della Toscana, dell'Emilia e della Liguria, detiene quote superiori al 60%.

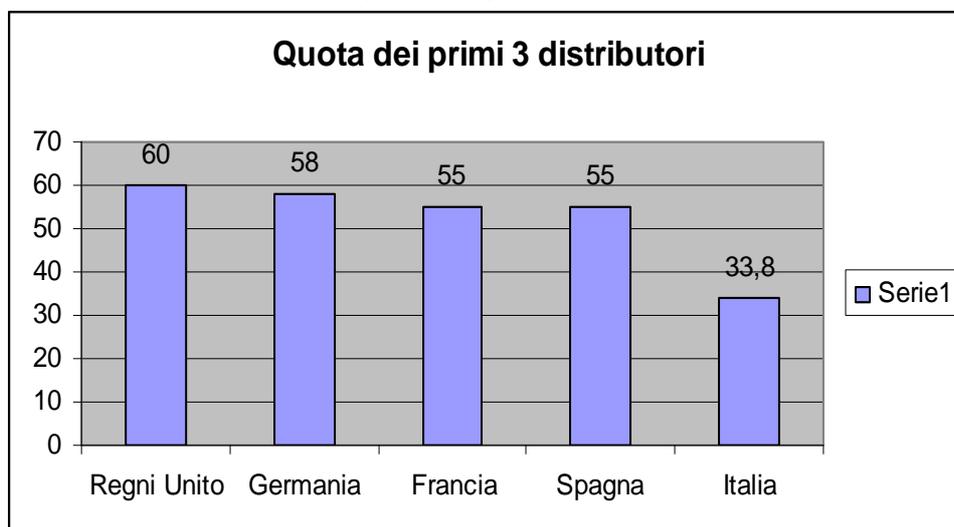
Quote molto elevate sono comunque detenute in specifiche realtà provinciali anche da CONAD, Interdis, Lombardini, Agorà, Rewe, Selex, Despar, Esselunga, Sisa e Auchan.

2.5 Cenni di confronto internazionale

74. A livello nazionale, l'Italia presenta un grado di concentrazione del settore distributivo e una presenza di grandi gruppi decisamente inferiori rispetto ai principali Paesi Europei.

Dal grafico n. 2.2, che mostra il confronto della quota detenuta dai primi 3 operatori in Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e Italia, risulta infatti evidente la netta differenza tra l'Italia e tali Paesi, detenendo i primi gruppi attivi in Italia la quota cumulata più bassa. In particolare, la quota detenuta dai primi 3 gruppi risulta pari a circa il 33% in Italia, a fronte di un 60% circa Gran Bretagna, di un 58% in Germania e di un 55% in Francia e Spagna.

Grafico n. 2.2 – Quota dei primi 3 operatori nelle vendite²⁸



Fonte: elaborazioni Federdistribuzione su dati AC Nielsen – gennaio 2011

75. I principali gruppi italiani attivi nel settore presentano anche una dimensione complessiva inferiore a quella dei principali gruppi attivi a livello europeo (tab. n. 2.10): tra

²⁸ La quote dei primi tre operatori italiani ha un valore leggermente diverso rispetto a quelle riportate nelle tabelle precedenti in quanto il calcolo è effettuato sui fatturati totali dei punti vendita (comprensivi quindi dei reparti non alimentari degli ipermercati, quali l'elettronica, il *bricolage*, ecc.).

i primi 15 gruppi mondiali per giro d'affari (fatturato 2010 in mld di euro), infatti, figurano i tre gruppi francesi Carrefour (2° posto), Auchan (11° posto) e Leclerc (13° posto), il gruppo inglese Tesco (3° posto), i due gruppi tedeschi Edeka (10° posto) e Rewe (12° posto), mentre non figura alcun gruppo italiano. Coopitalia occupa il 47° posto nella classifica per dimensione.

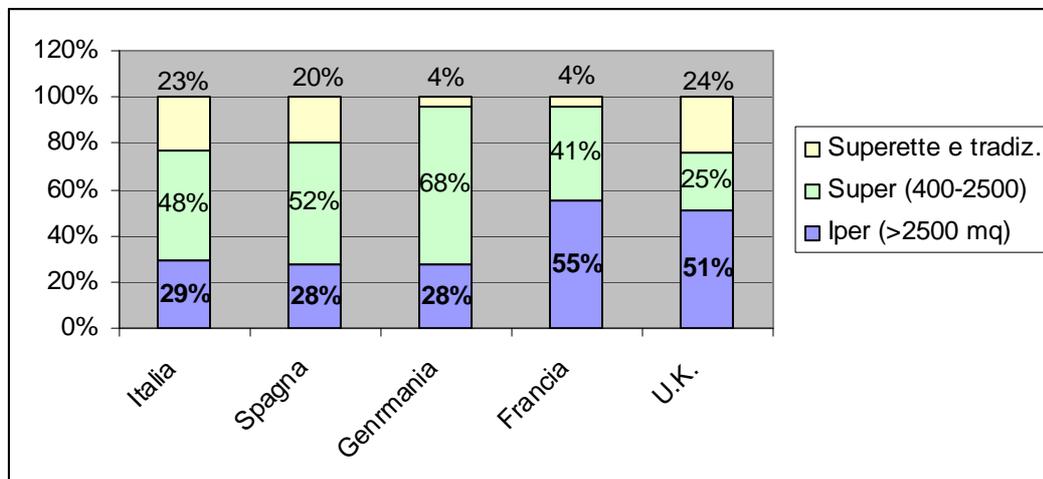
Tabella n. 2.10 – Graduatoria dei distributori internazionali per fatturato
Fatturato 2010 (mld euro)

Posto	Gruppo	Fatturato
1	Wal Mart (USA)	316,0
2	Carrefour (F)	90,1
3	Tesco (UK)	71,0
4	Metro* (D)	67,3
5	Kroger (USA)	62,0
6	Costo (USA)	57,5
7	Target (USA)	49,6
8	Seve & I (J)	44,0
9	Aeon (J)	43,8
10	Edeka (D)	43,1
11	Auchan (F)	42,5
12	Rewe (D)	39,8
13	Leclerc (F)	37,5
14	Sears (USA)	32,7
15	Intermarhè (F)	32,0
	
47	Coop Italia (I)	15,3

Fonte: Federdistribuzione – Mappa del Sistema Distributivo Italiano

* Metro è una catena distributiva che opera tramite cash&carry, ed è quindi prevalentemente attiva quindi nel mercato a monte della distribuzione all'ingrosso.

Grafico n. 1.5. – Incidenza % dei diversi formati di vendita in Italia e in altri Paesi europei – Anno 2010



Fonte: elaborazioni Federdistribuzione su dati Nielsen

76. Rispetto agli altri principali altri Paesi europei, l'Italia presenta infine una bassa incidenza delle grandi superfici nell'ambito della distribuzione alimentare moderna: in particolare, l'incidenza del canale ipermercati risulta nel nostro Paese nettamente inferiore a quella di Francia e Regno Unito, mentre essa risulta pressoché equivalente a quella di Spagna e Germania. A differenza della Germania, tuttavia, ove l'incidenza delle piccolissime superfici (*superette* e negozi tradizionali) risulta scarsamente significativa (4%), in Italia essa risulta piuttosto consistente (29% circa).

CAPITOLO III LA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

3.1. Premessa

77. La Distribuzione Organizzata nel nostro Paese ha costituito storicamente la risposta dei dettaglianti di piccola e media dimensione alla crescente pressione concorrenziale delle grandi catene distributive, soprattutto francesi e tedesche, entrate nel settore della distribuzione alimentare con superfici di grande e grandissima dimensione e con una presenza territoriale diffusa sul territorio nazionale.

In particolare, in considerazione della marcata preponderanza delle condizioni economiche di acquisto tra le voci di costo di un'impresa distributiva, la Distribuzione Organizzata è sorta attraverso un processo di aggregazione spontanea tra piccoli e medi dettaglianti, generalmente di tipo associativo o consortile, volto principalmente al conseguimento di un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori e, conseguentemente, di migliori condizioni contrattuali nell'approvvigionamento dei prodotti.

Tutte le catene della DO sono state quindi concepite, in primo luogo, come "gruppi d'acquisto" per i dettaglianti associati.

78. In base alla loro composizione originaria, le catene della DO sono state tradizionalmente suddivise in: Unioni Volontarie (DESPAR, A&O, VEGE', SISA, ecc.), forme di integrazione verticale tra grossisti e dettaglianti, e Gruppi di Acquisto (CONAD, CRAI, SIGMA, ecc.), integrazioni di natura esclusivamente orizzontale tra dettaglianti.

Tale distinzione, tuttavia, è andata via via perdendo di importanza, sia a causa della graduale diminuzione dell'importanza della figura del grossista nella fase dell'approvvigionamento dei prodotti, sia a causa dei continui processi di scissione e ricomposizione delle diverse catene, che hanno comportato profondi mutamenti rispetto alle originarie strutture e modalità organizzative.

Attualmente, pur nella varietà delle rispettive forme giuridiche e strutture organizzative, tutti i gruppi della DO possono di fatto considerarsi aggregazioni di dettaglianti volte a sviluppare forme di collaborazione più o meno intensa su diverse funzioni aziendali, tra cui, in tutti i casi, quella di contrattazione degli acquisti.

79. In particolare, allo sfruttamento delle sinergie derivanti dalla centralizzazione delle trattative sugli acquisti si sono aggiunte, nel corso del tempo, altre aree di collaborazione su funzioni quali la logistica, la politica d'insegna, la gestione dei prodotti a marchio privato (*private label*), ecc., generando quindi la necessità di condividere, all'interno del gruppo, buona parte del *know-how* aziendale, del coordinamento strategico, delle iniziative promozionali e, più in generale, delle politiche commerciali.

80. Il numero e la tipologia delle funzioni condivise all'interno di ogni catena della DO (ulteriori rispetto alla contrattazione degli acquisti), come pure le caratteristiche strutturali e

organizzative della catena stessa variano in modo considerevole da un'aggregazione all'altra, dando luogo a un grado di integrazione tra le imprese aderenti anch'esso molto diversificato.

In particolare, a definire il livello di integrazione esistente tra i dettaglianti aderenti alla medesima catena concorrono sia la quantità e l'importanza delle funzioni condivise, sia le caratteristiche strutturali del gruppo, in termini di numerosità, dimensioni e grado di eterogeneità dei singoli operatori, potendosi supporre che la capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della centrale diminuisca al crescere del numero degli operatori, nonché delle asimmetrie dimensionali e di efficienza esistenti tra di essi.

81. Il grado di integrazione di una catena della DO influisce ovviamente sulla sua capacità di competere con le catene della Grande Distribuzione, confrontandosi con esse alla stregua di un operatore unitario, in grado di rappresentare un concorrente effettivo dei grandi gruppi.

Sotto il profilo concorrenziale, pertanto, quanto maggiore si presenta il grado di integrazione tra le imprese appartenenti ad una catena della Distribuzione Organizzata, tanto più il comportamento della catena stessa può essere assimilato a quello di un vero e proprio gruppo della GD, integrato anche sotto il profilo del controllo societario.

82. I paragrafi che seguono contengono una descrizione delle principali caratteristiche strutturali e organizzative delle più importanti catene della DO presenti in Italia, sia in termini di funzioni centralizzate sia in termini di numero e tipologia delle imprese aderenti. Sulla base di tali informazioni, utili a valutare il grado di integrazione presente in ciascuna catena, si svilupperanno quindi alcune riflessioni sulle problematiche di inquadramento di tali aggregazioni di imprese ai fini dell'applicazione della normativa concorrenziale.

3.2. Caratteristiche delle principali catene della DO

83. Oltre ai due grandi gruppi cooperativi Coop e Conad, che detengono congiuntamente il 25% del fatturato complessivo di settore, operano nell'ambito del settore della distribuzione moderna quasi una decina di catene della Distribuzione Organizzata con una presenza significativa su larga parte del territorio nazionale; sono inoltre presenti svariate altre catene con un radicamento territoriale piuttosto marcato, ma con un'incidenza delle vendite a livello nazionale inferiore all'1%.

Complessivamente, la Distribuzione Organizzata alimenta circa il 57% delle vendite complessive del settore della Distribuzione Moderna a livello nazionale, di cui il 25% circa attribuibile ai due grandi sistemi cooperativi. (cfr. tab. n. 3.1).

84. Le principali catene della Distribuzione Organizzata a livello nazionale (diverse da Coopitalia e Conad), agli inizi del 2011, erano nell'ordine: Selex (8,1%), Despar (4,5%), Interdis (4,2%), Sisa (3,1%), Sigma (2,4%) e Crai (2,2%); seguono Agorà, C3 e Sun, con quote comprese tra l'1% e il 2%.

Tabella n. 3.1 – Catene della DO e relativa quota di mercato(*)

CANALE DO	GRUPPO	Quota gen. 2011	Quota gen. 2012
Sistemi cooperativi	COOP ITALIA	14,7%	14,7%
	CONAD	10,5%	11,0%
	Tot. Sistemi cooperativi	25,3%	25,7%
Altre catene DO	SELEX COMMERCIALE	8,1%	8,3%
	DESPAR SERVIZI	4,5%	5,2%
	INTERDIS	4,2%	1,4%
	SISA	3,1%	3,0%
	SIGMA	2,4%	3,9%
	CRAI	2,2%	2,1%
	AGORA' NETWORK SRL	1,9%	2,1%
	C3	1,6%	1,7%
	GRUPPO SUN	1,3%	1,3%
	Altre catene	2,8%	4,3%
	Tot. Altre catene DO	31,9%	33,3%
DO Totale		57,2%	59,0%

(*) le quote sono calcolate includendo anche i punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq
Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

Tabella n. 3.2 – Ripartizione del fatturato tra categorie dimensionali di p.v.(*)
Gen. 2011

CANALE	GRUPPO	da 1.500 in su	<1.500
DO	COOP ITALIA	60,6	39,4
	CONAD	23,4	76,6
	SELEX COMMERCIALE	43,5	56,5
	DESPAR SERVIZI	31,9	68,1
	INTERDIS	13,5	86,5
	SISA	9,6	90,4
	SIGMA	5,7	94,3
	CRAI	5,3	94,7
	AGORA' NETWORK SRL	25,1	74,9
	C3	53,4	46,6
	GRUPPO SUN	54,5	45,5
	LILLO	0,7	99,3
	CE.DI GROS	46,9	53,1
	CORALIS	0,0	100,0
	Altri	9,2	90,8
DO totale		34,7	65,3
GD totale		50,5	49,5
INDIP. Totale		9,4	90,6
Tot. complessivo		40,9	59,1

(*) le quote sono calcolate includendo anche i punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq
Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

85. Agli inizi del 2012, il posizionamento relativo delle principali catene si è sensibilmente modificato, evidenziando un netto ridimensionamento dell'importanza di Interdis (passata dal 4,2% all'1,4%) e un significativo rafforzamento di Sigma (passata dal 2,4% al 3,9%), che ha infatti acquisito da Interdis (tramite affiliazione) le società Tatò Paride e Multicedi.

86. Le principali catene della DO, con la sola rilevante eccezione di Coopitalia, realizzano una parte preponderante del proprio fatturato attraverso punti vendita di piccole e medie dimensioni.

Dalla tabella n. 3.2., che evidenzia la ripartizione del fatturato di ciascuna catena della DO tra punti vendita di superficie inferiore a 1.500 mq e punti vendita di superficie pari o superiore a 1.500 mq., si può infatti notare come, a differenza della GD, che ripartisce mediamente in modo uniforme il proprio fatturato tra le due categorie di punti vendita, le catene della DO ricavano, mediamente, meno del 35% del proprio fatturato dai punti vendita di grandi dimensioni (grandi supermercati e ipermercati). Tale valore risulta peraltro fortemente influenzato dalla presenza di Coopitalia, unico operatore della DO molto forte nel segmento degli ipermercati: le altre catene della DO, infatti, ricavano oltre i 2/3 del proprio fatturato dai punti vendita di piccole e medie dimensioni.

3.3. I sistemi cooperativi Coop e Conad

3.3.1. Coop Italia

87. Coop è il più importante gruppo distributivo italiano, con una quota di mercato, nel settore della distribuzione moderna di prodotti alimentari e per l'igiene personale e della casa, pari a circa il 15%.

La rete di vendita di Coop, complessivamente costituita da quasi 2.000 punti vendita²⁹ è distribuita su tutto il territorio nazionale con una struttura multicanale essenzialmente costituita da supermercati e ipermercati.

Forma giuridica e caratteristiche organizzative

88. Coop Italia è un Consorzio di secondo grado, che a sua volta aderisce all'Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori (ANCC) per lo sviluppo delle politiche generali di politica economica e di solidarietà e per il loro coordinamento sul territorio.

A Coop Italia sono associate circa 150 tra Cooperative di Consumatori (i cui soci sono persone fisiche), società, anche consortili, costituite tra tali Cooperative, e società controllate da, o collegate a, tali Cooperative.

In particolare, tra le Cooperative di consumo associate a Coop, si distinguono 9 grandi cooperative, che coprono circa i 2/3 del fatturato complessivo della catena, 14 medie

²⁹ A gennaio 2012, secondo le stime Nielsen, essa contava 1.916 punti vendita.

cooperative che operano sostanzialmente su scala provinciale o interprovinciale, e oltre un centinaio di piccole cooperative, con un solo esercizio o un numero limitato di punti vendita.

89. Il sistema Coop si articola quindi sostanzialmente su tre livelli: i Soci consumatori, riuniti in Cooperative di Consumo, le Cooperative di Consumo, associate a Coop Italia, e Coop Italia.

Inoltre, negli ultimi anni è stato avviato un processo di razionalizzazione e di accentramento di funzioni tra le cooperative associate, che ha dato luogo alla creazione di un ulteriore livello organizzativo e decisionale, intermedio tra le Cooperative e Coop Italia, costituito dai c.d. Distretti.

Questi ultimi sono costituiti da aggregazioni di Cooperative di Consumo che hanno l'obiettivo di raggruppare gradualmente tutte le cooperative in un numero limitato di poli interregionali. Il Distretto è giuridicamente un consorzio e aderisce, a sua volta, a Coopitalia. Quindi le cooperative aderenti ai distretti sono associate a Coopitalia sia direttamente sia tramite il distretto.

90. L'accorpamento delle Cooperative in Distretti risponde, secondo quanto dichiarato dai rappresentanti di Coop Italia, ad un obiettivo di recupero di efficienza all'interno del sistema, prevedendo una centralizzazione di svariate funzioni delle cooperative associate, tra cui la logistica (gestione di un magazzino comune), l'acquisto, il marketing.

Attualmente, risultano attivi soltanto due Distretti: il Distretto Nord-Ovest, costituito dal Consorzio Nord-Ovest, di cui fanno parte Nova Coop, Coop Liguria, Coop Lombardia e circa 50 piccole cooperative, e il Distretto Adriatico, costituito dal Consorzio Centrale Adriatica, di cui fanno parte Coop Estense, Coop Adriatica, Coop Nord-Est e circa 70 piccole cooperative. Non risulta essere invece andata a buon fine la costituzione di un terzo Distretto, denominato "Tirrenico", tra Unicoop Tirreno, Unicoop Firenze, Coop Centro Italia e le rimanenti piccole cooperative.

Tuttavia, a seguito del fallimento del Distretto Tirrenico, le tre grandi cooperative del distretto stesso, pur riprendendo ad agire in autonomia, hanno continuato a svolgere ciascuna la funzioni di acquisto e la funzione logistica anche per le piccole cooperative limitrofe.

91. Le relazioni all'interno del sistema Coop Italia sono regolate sia dallo Statuto del consorzio Coop Italia che dal regolamento per l'uso dei marchi Coop.

Il sistema di *governance* della struttura organizzativa di Coop è stato di recente modificato con l'obiettivo di incrementare il livello di coordinamento delle funzioni comuni, con particolare riferimento alle politiche commerciali. Parte integrante di tale modello, infatti, è l'inserimento nello Statuto, tra gli Organismi Consortili, della Direzione Commerciale Nazionale, composta da tutti i Direttori commerciali delle 9 cooperative più i direttori dei distretti. Il sistema di *governance* è quindi passato dal tradizionale sistema basato su un Consiglio di Amministrazione ad un modello dualistico che prevede:

i) un Consiglio di Sorveglianza, che ha non solo la funzione di controllo, ma anche di indirizzo sulle attività di comune interesse delegate al Consorzio; del Consiglio di

Sorveglianza fanno parte i Presidenti delle 9 principali cooperative, più il Presidente di una delle cooperative minori;

ii) un Consiglio di Gestione, con funzioni consultive, i cui membri vengono nominati dal Consiglio di Sorveglianza all'interno del *management* di Coopitalia (attualmente sono 6 membri), e che si avvale della Direzione Commerciale Nazionale (costituita dai Direttori Commerciali delle principali associate).

Utilizzo delle insegne e aree di sovrapposizione territoriale

92. Tratto unificante del gruppo è l'insegna comune "Coop", in alcuni casi arricchita da piccole aggiunte per designare specifici formati ("Ipercoop" per gli ipermercati, "Coop & Coop" per i *superstore*, "In-coop" e "Mini Coop" per le *superette* e i minimercati). Solo un numero limitatissimo di associate utilizza insegne di titolarità propria, quali Famiglia Cooperativa e Coopca. Per la rete discount, invece, gestita da una società partecipata da 7 grandi cooperative aderenti a Coop Italia (Sviluppo Discount), vengono utilizzate le insegne Dico e Dix.

93. Coop Italia è titolare dei brevetti per i marchi "Coop", al cui utilizzo sono autorizzati tutti i soci di Coop Italia, subordinatamente ad una serie di obblighi, tra cui: *i*) rispettare le specifiche tecniche e grafiche dei marchi; *ii*) rientrare nelle strategie politiche di sviluppo della cooperazione di consumo, secondo le specifiche deliberate dagli organi dirigenti della A.N.C.C. – Coop (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori – Coop); *iii*) non porre in essere atti o comportamenti in grado di danneggiare gli interessi e l'immagine di Coop Italia e/o delle imprese associate; *iv*) non stipulare, se non approvati da Coop Italia, accordi di alcun tipo con società, associazioni o imprese che producano attività concorrente con quella di Coop Italia.

94. Benché non risultino esservi rigorosi criteri di ripartizione territoriale delle aree di presenza di ciascuna cooperativa, i processi di crescita e di aggregazione delle cooperative che facevano originariamente parte di Coop hanno di fatto condotto ad una definizione piuttosto precisa del territorio di pertinenza di ciascuna di esse: attualmente si riscontra infatti un numero limitatissimo di casi di sovrapposizione tra i territori di operatività delle diverse cooperative, peraltro in aree geografiche estremamente circoscritte.³⁰

Anche l'iniziativa di entrare in aree ove il gruppo non è ancora presente viene peraltro assunta, in linea generale, da più cooperative in modo coordinato e congiunto, ad esempio mediante la costituzione di un'alleanza o di una società comune (come la società Ipercoop Sicilia, costituita per operare in Sicilia). Così pure per la gestione del canale discount, Coop ha scelto di affidarsi ad una società separata, Sviluppo Discount, partecipata da 7 delle 9 grandi cooperative.

³⁰ D'altro canto, gli stessi rappresentanti di Coop hanno confermato in audizione come "appare del tutto naturale per cooperative che aderiscono al medesimo consorzio, e di cui utilizzano la medesima insegna commerciale, non porsi in un rapporto di reciproca diretta conflittualità".

Livello di centralizzazione delle funzioni

95. Sulla base delle previsioni statutarie, Coop Italia svolge numerose attività, per conto e nell'interesse delle proprie associate, tra cui la principale è rappresentata dalla contrattazione delle condizioni di acquisto con i fornitori nazionali e multinazionali. In tal senso, Coop Italia contratta le condizioni generali del Contratto Nazionale (listini, sconti, contributi promozionali, tempi e modalità di pagamento), mentre le associate, direttamente o per il tramite dei propri Consorzi Distrettuali, integrano il contratto nazionale mediante la stipula delle c.d. "condizioni decentrate", le quali vanno a integrare, e mai a modificare, le condizioni generali del Contratto Nazionale, in tal modo salvaguardando il principio della mono-negoziazione. Le condizioni decentrate sono in genere costituite da sconti legati alle condizioni logistiche e da eventuali impegni assortimentali e promozionali aggiuntivi rispetto a quelli già definiti.

Nella trattativa con i fornitori, Coop Italia stabilisce altresì l'entità economica del c.d. "contributo decentrato" (in percentuale sull'acquistato), cioè del livello minimo di impegno promozionale di ciascuna singola associata, che dovrà poi tradursi in concrete controprestazioni commerciali e promozionali, da definirsi localmente a livello di singola cooperativa o distretto.

96. A Coop Italia è inoltre demandata interamente la gestione dei prodotti a marca d'insegna (le c.d. *private label*), di cui il Consorzio nazionale definisce i Piani di Sviluppo, cura l'attività di selezione dei fornitori cui appaltare la realizzazione dei prodotti, definisce gli standard e i capitolati produttivi, effettua le politiche d'acquisto e definisce l'ampiezza e la profondità dell'offerta delle singole cooperative associate.

97. Anche la promozione delle insegne e dei marchi della catena (attività promozionali sui prodotti a marchio, utilizzo delle insegne, pubblicità di carattere nazionale) viene sostanzialmente definita dagli organismi consortili di Coop Italia.

In particolare, per le categorie merceologiche *grocery*, il Consorzio definisce un Piano Promozionale Nazionale, che viene condiviso dalle associate con diversi gradi di integrazione in relazione alle differenti categorie merceologiche (alta centralizzazione e media centralizzazione). Ove presente, anche il distretto propone alle cooperative un piano promozionale distrettuale, complementare a quello nazionale, che riguarda sia i fornitori locali, sia i fornitori nazionali che non rientrano nelle categorie dell'alta centralizzazione.

98. Per quanto riguarda gli assortimenti, gli organismi consortili di Coop Italia definiscono inoltre un "tronco comune", costituito dall'insieme delle referenze che tutte le cooperative socie inseriscono nel proprio assortimento, integrandole eventualmente sulla base delle proprie specifiche esigenze territoriali.

Il tronco comune è volto, da un lato, a rafforzare l'immagine unitaria del sistema Coop, attraverso una gamma di offerta in larga parte omogenea nell'ambito della rete, dall'altro, a garantire ai fornitori una copertura più ampia del mercato nazionale, in modo da ottenere ulteriori sconti contrattuali.

99. Per le categorie di prodotti con un minor legame con il territorio (costituite dai prodotti per la detergenza, i surgelati, gli alimenti per l'infanzia, ecc.) che rappresentano circa il 30% del giro d'affari dei prodotti *grocery*, gli assortimenti vengono quindi definiti a livello centrale, attraverso moduli assortimentali prefissati tra i quali ciascuna associata può scegliere il più idoneo alle proprie esigenze. La percentuale di assortimenti comuni rappresenta quindi, su tali prodotti, oltre il 90% delle vendite complessive.

Per il rimanente 70% dei prodotti, Coop Italia formula invece una proposta assortimentale (appunto il "tronco comune") che può essere integrata dalle associate in base alle proprie specifiche esigenze territoriali, sia mediante fornitori nazionali che locali. Per tali prodotti, la percentuale di assortimento condiviso varia, a seconda della categoria merceologica, tra il 45% e il 70%.

100. Coop svolge inoltre numerose altre attività di interesse comune delle associate tra le quali: la comunicazione nazionale a carattere istituzionale, l'attività di controllo qualità dei prodotti a marchio e non, l'attività commerciale cd. "diretta", consistente nell'acquisto, compreso l'import, e rifatturazione alle associate a prezzo di costo.

101. I Distretti, quando presenti, rappresentano il secondo livello di contrattazione dopo Coopitalia e gestiscono inoltre i rapporti con i fornitori locali, per conto e su indicazione delle cooperative socie.

Essi svolgono inoltre funzioni di micro-centrali di marketing, accentrando sia la trattativa promozionale decentrata, sia la definizione dei piani promozionali complementari con quelli nazionali elaborati da Coop Italia (questi ultimi riguardano i fornitori locali, e i fornitori nazionali che non rientrano nelle categorie dell'alta centralizzazione). I Distretti effettuano inoltre gli acquisti, anche dai fornitori locali, per conto dei propri associati, e definiscono le modalità di completamento dell'assortimento proposto da Coop Italia.

Anche la funzione logistica è interamente delegata ai Distretti, i quali si occupano infatti di acquistare, immagazzinare e distribuire le merci ordinate dalle Cooperative tramite i propri punti di vendita.

3.3.2. Conad

102. Conad è il secondo gruppo distributivo italiano, con una quota di mercato, nel settore della distribuzione moderna di prodotti alimentari e per l'igiene personale e della casa, pari a circa l'11%.

La rete di vendita Conad, composta da quasi 2.900 punti vendita, è costituita in larga parte da punti vendita di piccola e media dimensione. Il gruppo è infatti leader in Italia sia nel segmento dei supermercati (17% circa) che nel segmento delle superette (13% circa). Nel segmento degli ipermercati la presenza di Conad risulta invece più ridotta (4,3%, a fronte del 23,4% di COOP).

Forma giuridica e caratteristiche organizzative

103. Conad (Consorzio Nazionale Dettaglianti) Soc. coop. a r.l. è un consorzio attualmente costituito da 8 cooperative di dettaglianti (Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno, Pac2000A, Conad Adriatico, Sicilconad Mercurio e Conad Sicilia), ciascuna delle quali associa numerosi piccoli imprenditori operanti nella distribuzione al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo e generale consumo.

104. Sotto il profilo organizzativo e decisionale, il sistema Conad si articola su 3 livelli: 1) gli imprenditori titolari di imprese commerciali al dettaglio, associati ad una delle 8 cooperative; 2) le cooperative associate al Consorzio Nazionale; 3) il Consorzio Nazionale.

105. La rete di vendita Conad è in parte di proprietà dei singoli imprenditori/dettaglianti, in parte di proprietà delle cooperative di secondo livello (o di società da questa controllate); queste ultime gestiscono i punti vendita direttamente in alcuni casi, e, più di frequente, li affidano in gestione a terzi. La gestione diretta da parte delle cooperative ha generalmente carattere temporaneo, essendo solitamente circoscritta ai casi di acquisizione di nuovi punti vendita, che vengono in un secondo momento affidati in affitto o ceduti a dettaglianti associati.

Utilizzo delle insegne e aree di sovrapposizione territoriale

106. Conad è presente in tutte le regioni italiane e opera prevalentemente con i seguenti marchi/insegna: “Margherita”, utilizzato per i punti vendita sino ai 250 mq, “Conad City”, per i punti vendita di dimensione compresa tra i 250 e 600 mq, “Conad”, per i supermercati tra i 600 e i 1.500 mq, “Conad Superstore”, dai 1.500 ai 2.500 mq, “E.Leclerc-Conad” per gli iper e “TODIS” per i discount. Tale ultima insegna viene concessa in sub-licenza alle cooperative da Conalec Srl, società del sistema Conad che, a sua volta, ne ha ricevuto licenza dalla ACDLec, società con sede in Francia.

Il gruppo opera inoltre con alcuni marchi/insegna di limitata diffusione quali “Sapori e Dintorni”, “Spesa Facile” e “Sottocasa”.

107. Ogni cooperativa opera in uno specifico e distinto ambito territoriale. Le sovrapposizioni territoriali tra le cooperative sono limitate.

Livello di centralizzazione delle funzioni

108. Il Consorzio Conad ha tra i suoi principali obiettivi statutarî: *i)* l’organizzazione degli approvvigionamenti e degli scambi; *ii)* l’affermazione e lo sviluppo della strategia commerciale, promozionale e di marketing ideata da Conad al fine di mantenere e sviluppare le quote di mercato acquisite, incentivando e promuovendo l’innovazione e la modernizzazione delle strutture distributive dei soci.

Per la realizzazione di tali fini, nell'interesse e a favore dei propri soci, dei loro rispettivi soci e delle società controllate o collegate, Conad agisce quale intermediario tra detti soggetti e le imprese produttrici e/o distributrici di generi alimentari e di consumo. Esso stipula quindi, con tali imprese, contratti volti a definire le modalità e le condizioni di acquisto in base alle quali verranno conclusi gli acquisti dei suddetti beni.

Il Consorzio concede altresì ai propri soci l'uso dei marchi e delle insegne di proprietà diretta e/o indiretta e/o di uso esclusivo di Conad, definendone modalità e condizioni di utilizzo, affinché detti marchi e insegne siano adottati per caratterizzare commercialmente le imprese dei soci e i relativi punti vendita al dettaglio.

109. Il Consorzio svolge inoltre varie attività in favore delle proprie associate, tra cui: *i)* la definizione dei capitolati di produzione dei prodotti a marchio proprio, *ii)* l'acquisto e la successiva rivendita alle associate di tali prodotti; *iii)* la promozione e gestione dei marchi-insegna; *iv)* la definizione di standard di immagine per le associate e per i titolari di punti vendita al dettaglio ai quali vengono concessi in uso i suddetti marchi; *v)* la prestazione di servizi assicurativi, finanziari e di pagamento; *vi)* la diffusione, con apposite iniziative di carattere pubblicitario, promozionale ed editoriale, dell'immagine di Conad e dei propri associati.

110. L'articolazione delle diverse decisioni e funzioni nell'ambito dei 3 livelli organizzativi varia a seconda delle specifiche aree di attività prese in considerazione. Essa è stata schematizzata dalle cooperative appartenenti al sistema Conad secondo quanto riportato nella tabella n. 3.3.

Tabella n. 3.3 – Gruppo Conad: livelli decisionali coinvolti nelle diverse politiche e attività

Livelli decisionali Attività		CONAD	COOPER.	P.V.
Politiche di sviluppo	Aperture, franchising e affiliazioni	No	Sì	Sì
Politiche promozionali	Prodotti a Marchio	Sì	Sì	Sì
	Insegne	Sì	Sì	Sì
	Pubblicità nazionali	Sì	No	No
Politiche di acquisto	Assortimento	No	Sì	Sì
	Fornitori	Sì	Sì	Sì
	Private label	Sì	No	No
Logistica		Sì	Sì	Sì
Offerta	Definizione prezzi	No	No	Sì
	Offerte promozionali	Sì	Sì	Sì
	Fidelizzazione	Sì	Sì	Sì

111. I meccanismi decisionali all'interno del sistema CONAD possono pertanto sinteticamente descriversi come segue:

i) il Consorzio svolge una funzione di centro decisionale, sebbene in modo non esclusivo, ma in stretta interrelazione con gli altri due livelli organizzativi, per la quasi totalità delle attività e funzioni aziendali. Sono inoltre interamente demandate al Consorzio la gestione della *private label* e le campagne pubblicitarie di livello nazionale, oltre che la definizione delle condizioni di acquisto (attività non inserite nella tabella);

ii) le funzioni nelle quali il livello decisionale superiore è rappresentato dalle cooperative, piuttosto che dal consorzio, sono la politica degli assortimenti e le politiche di localizzazione e sviluppo. Tuttavia, le decisioni in materia di assortimento, pur essendo formalmente demandate alle cooperative e ai punti vendita, risultano fortemente influenzate dagli obblighi statutari dei soci di effettuare gli acquisti per il tramite o direttamente da Conad, nonché di assicurare e favorire un'adeguata presenza in assortimento dei prodotti a marchio Conad. Il fatto che la politica di sviluppo della rete distributiva sia invece demandata alle singole cooperative appare una naturale conseguenza dell'assegnazione in esclusiva a ciascuna cooperativa di una zona territoriale di operatività, circostanza che comunque impedisce a tali imprese di attuare una politica di sviluppo in concorrenza con le altre cooperative socie del medesimo consorzio;

iii) l'unica funzione aziendale formalmente demandata all'esclusiva autonomia decisionale del punto vendita è la definizione dei prezzi finali, con riferimento ai soli prodotti non a marchio privato e non in promozione.

112. I soci del Consorzio e delle 8 cooperative sono soggetti ad una serie di obblighi, tra i quali:

i) utilizzare, nello svolgimento della propria attività, il marchio CONAD o, comunque, i marchi di proprietà o di uso esclusivo di CONAD;

ii) acquistare per il tramite o direttamente da Conad i prodotti da essa trattati, nonché adottare e rispettare i contratti e le modalità convenute da Conad con i fornitori;

iii) assicurare e favorire, nelle strutture distributive caratterizzate da marchi/insegna di proprietà o di uso esclusivo di Conad, un'adeguata presenza in assortimento dei prodotti a marchio Conad e degli altri prodotti contrassegnati da marchi di proprietà o di uso esclusivo di Conad, coerentemente alle linee guida emanate dal Consiglio di Amministrazione in materia di politica commerciale nazionale su detti prodotti;

iv) aderire, in via sistematica, alle iniziative di carattere promozionale sui prodotti a marchio Conad o contrassegnati con altri marchi di proprietà e, in generale, alle altre iniziative promozionali eventualmente programmate;

v) rispettare le delibere del Consiglio di Amministrazione relative alla determinazione del territorio attribuibile ad ogni socio per la concessione in uso del marchio Conad;

vi) fornire a Conad tutte le informazioni di carattere commerciale, contrattuale e statistico sull'andamento della propria attività che possano essere utili per il conseguimento degli obiettivi di Conad e dei suoi soci;

vii) concedere a Conad, e far concedere dalle proprie controllate e partecipate, il diritto di prelazione sulle aziende di loro proprietà, escluse le aziende costituite da ipermercati, in caso di trasferimento a terzi di tali aziende.

3.4. Le altre catene della Distribuzione Organizzata

113. Come si è detto, le modalità e le strutture organizzative delle diverse catene della DO sono estremamente variegata. Se ne fornirà pertanto qui di seguito una descrizione sintetica (cfr. tab. n. 3.4.), con riferimento ai principali raggruppamenti, rimandando all'appendice al presente capitolo per una più dettagliata descrizione delle caratteristiche di ciascuna catena.

Forma giuridica e caratteristiche organizzative

114. Tutte le catene della DO sono caratterizzate dalla presenza di una struttura centrale, costituita da una, o anche due società comuni; laddove la catena risulta gestita da due società distinte (come ad esempio per le catene Despar e CRAI), una di esse svolge prevalentemente una funzione di rappresentanza e di gestione dei rapporti tra i soci, mentre l'altra società costituisce il braccio operativo, occupandosi della contrattazione degli acquisti e della fornitura di servizi agli associati.

La forma giuridica delle società comuni è più frequentemente costituita dalla cooperativa o consorzio, ma non mancano casi di SpA (SISA e CRAI Secom) o di S.r.l. (Selex).

115. Il numero dei soci, che può variare da poche unità a svariate centinaia di unità, non risulta necessariamente indicativo del numero di imprese effettivamente aggregate dalla catena. In alcuni casi, infatti, i soci del Consorzio e/o della società che costituisce la struttura centrale sono a loro volta aggregazioni di imprese costituite sotto forma di società o consorzio.

116. Quasi tutte le catene, inoltre, sono costituite da una rete di imprese in parte associate direttamente alla struttura centrale e in parte associate tramite specifico contratto di "affiliazione commerciale".

In linea generale, le forme di affiliazione possono suddividersi in due grandi categorie: *i)* il franchising, che comporta l'utilizzo dell'insegna aziendale e, conseguentemente, la necessità di garantire una certa uniformità con l'immagine e le politiche aziendali; *ii)* i contratti di somministrazione di merce, che si limitano generalmente alla mera fornitura di una parte della merce, comprensiva dei prodotti a marchio privato della catena³¹.

Alcune catene (ad es. Selex e CRAI) utilizzano entrambe le forme di affiliazione, risultando i punti vendita delle rispettive reti caratterizzati da un grado diverso di

³¹ Come si vedrà nel capitolo successivo, i contratti di franchising prevedono la concessione all'affiliato dell'uso dei marchi e dei segni distintivi dell'affiliante, nonché del *know-how* e di una serie di servizi, in cambio di *royalty* e a fronte del rispetto di tutta una serie di vincoli e obblighi posti in capo all'affiliato in materia di approvvigionamento, di allestimento e gestione del punto vendita, ecc.. Il contratto di somministrazione, diversamente, regola la fornitura continuativa, da parte dell'affiliante, di una parte delle merci vendute nei punti vendita dell'affiliato e non prevede l'uso del marchio-insegna; l'appartenenza al gruppo risulta pertanto percepibile dal consumatore soltanto tramite vetrofanie o altre forme di caratterizzazione del punto vendita.

integrazione con la catena (più debole per gli affiliati in regime di “somministrazione” e più stretto per gli affiliati in franchising).

117. Il numero dei punti vendita in franchising costituisce, per diverse catene della DO, oltre il 40% della rete complessiva di vendita, anche se, generalmente, tale forma di affiliazione incide in misura inferiore sul fatturato complessivo della catena, riguardando prevalentemente punti vendita di piccole dimensioni.

Delle relazioni contrattuali di franchising, frequenti anche nei gruppi della GD, si parlerà tuttavia più diffusamente nel successivo capitolo.

Tabella n. 3.4. – Caratteristiche delle catene della Distribuzione Organizzata

	Forma giuridica	N. soci	Livelli intermedi	Fran-chi-sing	Sommin istraz.	Insegne comuni	Sovrapposi zione aree	Insegn e dei soci	N. P.V. (*)
SELEX	Srl e Consorzio	21	16 gruppi regionali	Sì (50% circa)	Sì	Sì	Non con l'insegna comune	Sì	2167
DESPAR	2 Consorzi (Despar Italia e Despar Servizi)	10	9 CEDI ognuno gestito da un socio	Sì (65%)	Sì	Sì	No	No	1816
INTERDIS	Consorzio	27	No	Sì		Sì	No	Sì	1005
SISA	SPA indirettamente posseduta dai soci	>600	4 CEDI - Consorzi tra soci	Sì (40-45%)		Sì	n.d.	No	1528
SIGMA	Cooperativa (struttura di terzo grado)	14: SPA, Srl e Coop	14 CEDI (i soci)	n.d.		Sì	No	No	2354
CRAI	Cooperativa e SPA	13 imprese	17 "Poli", costituiti tra coop, consorzi, SPA, ecc.	Sì	Sì	Sì	No	No (solo con diversa formula di ass.)	1744
AGORA'	Consorzio	4 imprese	No	Sì (40% circa)		No	scarsa: radicamento territ. dei soci	Sì	392
C3	Consorzio	23 imprese	34 CEDI	Sì		No	Sì	Sì	596
SUN	Consorzio	5 imprese	No	Sì		No	scarsa: radicamento territ. dei soci	Sì	285

Fonte: questionari e interviste dirette agli operatori
(*) dati di fonte Nielsen, riferiti a gennaio 2012.

118. Tutti i gruppi della DO, ad eccezione di quelli che aggregano pochissime imprese, ciascuna caratterizzata da un proprio radicamento territoriale (quali Agorà e SUN), dispongono di strutture distributive e organizzative decentrate sul territorio, che rappresentano di fatto livelli organizzativi e decisionali intermedi tra la struttura centrale e le imprese socie. Le politiche di sviluppo e di affiliazione sono infatti generalmente definite a livello di tali strutture intermedie.

Ciò, di fatto, agevola la gestione e il coordinamento tra i numerosi affiliati e soci di ciascuna aggregazione, garantendo nel contempo una certa uniformità territoriale delle politiche e dell'immagine di catena.

Utilizzo delle insegne e aree di sovrapposizione territoriale

119. Quasi tutte le catene della DO, ad eccezione dei gruppi minori (quali Agorà, C3 e Sun), dispongono di una o più insegne distintive comuni, generalmente associate ad uno specifico formato di punto vendita, il cui utilizzo da parte degli operatori associati e affiliati è regolato da specifici contratti di affiliazione ovvero dalle clausole statutarie del consorzio.

In alcune catene, tuttavia, solo una parte della rete utilizza l'insegna comune, risultando invece una parte dei punti vendita della rete attiva sotto l'insegna del socio o dell'affiliato (è il caso, ad esempio, di Selex, Crai e Interdis); in tali circostanze, si determina un sottoinsieme della rete caratterizzato da un livello di integrazione molto più stretto rispetto agli altri punti vendita affiliati.

120. Il diritto di utilizzo dell'insegna di catena viene generalmente attribuito in associazione ad una ben definita area di esclusività territoriale, al fine di evitare che la stessa insegna venga utilizzata sul medesimo territorio da più operatori in concorrenza tra loro. Peraltro, anche laddove i soci o gli affiliati alla catena operano con insegne proprie, i casi in cui si verificano sovrapposizioni territoriali nei rispettivi ambiti di operatività sono piuttosto limitati, essendo generalmente ciascun associato alla catena storicamente radicato in una ben specificata area.

Livello di centralizzazione delle funzioni

121. Come si è detto, tutte le catene della DO funzionano, quanto meno, da centrale di acquisto per i propri soci e affiliati, gestendo la contrattazione generale con i fornitori nazionali di prodotti di marca e, in alcuni casi, procedendo anche direttamente agli acquisti dei prodotti da rivendere poi agli associati.

Tutte le catene³², inoltre, curano per i propri affiliati l'intero ciclo di sviluppo e gestione delle Private Label (o di un marchio di fantasia del distributore quando il marchio privato non è strettamente riconducibile all'insegna), che va dall'ideazione del prodotto sino

³² Con la sola eccezione dei punti vendita legati a CRAI dal contratto "merce/fornitore", che peraltro riguarda prevalentemente i punti vendita della catena specializzati nella vendita di prodotti per la cura della casa e della persona.

all'identificazione del fornitore, alla contrattazione, al controllo qualità, e, nella stragrande maggioranza dei casi, anche all'identificazione dei criteri di definizione dei prezzi di rivendita.

122. L'utilizzo di un'insegna comune da parte delle imprese affiliate alla medesima catena, inoltre, comportando il riconoscimento, da parte del consumatore, dell'appartenenza dei punti vendita ad una stessa entità economica, fa sì che tutte le catene della DO, al fine di salvaguardare l'immagine e il valore economico dell'insegna comune, ne sviluppino anche, generalmente, una gestione uniforme all'interno del gruppo.

A tal fine, dunque, oltre a fornire ai punti vendita indicazioni, per lo più vincolanti, in materia di arredi del negozio, modalità di allestimento, *lay-out* dei prodotti, ecc., le centrali della DO impostano campagne promozionali comuni, sia di carattere nazionale che di carattere locale, volte ad accrescere la notorietà e la penetrazione dell'insegna. Esse sviluppano inoltre, nella generalità dei casi, politiche di fidelizzazione della catena, quali carte fedeltà, raccolte punti, ecc..

123. Anche con riguardo alle specifiche promozioni attivate presso i singoli punti vendita, esiste generalmente un coordinamento nell'ambito di ciascuna catena: la maggior parte di esse, infatti, viene programmata sulla base di un calendario comune e con un'impostazione uniforme; ciò sia in attuazione delle decisioni assunte in sede consortile o associativa nell'ambito della centrale operativa della catena, sia come conseguenza della negoziazione comune effettuata con i fornitori.

124. Infine, i servizi di consulenza che ciascuna catena fornisce ai propri associati in ambito gestionale, finanziario, logistico, sulla formazione del personale, ecc. possono rappresentare ulteriori aree di collaborazione tra le imprese appartenenti ai gruppi della Distribuzione Organizzata, contribuendo ad uniformare l'immagine e i criteri di gestione dei diversi punti vendita.

125. Gli ambiti di coordinamento appena richiamati possono ovviamente tradursi in indicazioni di politica commerciale più o meno vincolanti per gli associati, e, soprattutto, sulla base di quanto esposto in precedenza, tali indicazioni possono essere modulate diversamente in funzione dell'intensità del legame contrattuale esistente tra le imprese della catena.

Si è visto come, in particolare, nell'ambito di alcune catene (ad es. Selex, Interdis e CRAI), una parte dei punti vendita utilizzi le insegne di gruppo, e una parte operi invece con insegne proprie, comportando tali diverse forme di affiliazione anche un diverso grado di integrazione con il gruppo.

In generale, può affermarsi che le imprese affiliate mediante contratto di franchising, o che comunque utilizzano le insegne distintive di catena, usufruiscono di una serie di servizi significativamente più ampia rispetto alle imprese vincolate da un contratto di mera "somministrazione" di merci, che prevede sostanzialmente la fornitura di prodotti. Nell'ambito dello stesso gruppo, pertanto, esistono "sottogruppi" di imprese legati in modo più debole alla catena di appartenenza.

3.5. L'integrazione all'interno dei gruppi della DO

126. Il grado di integrazione esistente all'interno di ciascuna catena dipende, come si è visto, sia dalla quantità e tipologia delle funzioni e servizi centralizzati, sia dal numero e dal grado di eterogeneità dei singoli operatori aderenti alla catena stessa, potendosi supporre che la "tenuta" degli accordi di collaborazione assunti nell'ambito degli organi consortili tenda ad essere inferiore quando la catena associa un numero elevato di imprenditori, di dimensioni e caratteristiche organizzative diverse.

E' presumibile, infatti, che tali variabili incidano negativamente sulla capacità della centrale di coordinare, uniformare e controllare il comportamento degli associati, riducendo le sinergie conseguibili dalla condivisione di alcune funzioni aziendali e rendendo anche più difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dai singoli imprenditori con la scelta di integrarsi in un gruppo più ampio.

127. In generale, pertanto, a meno che le caratteristiche organizzative del gruppo non consentano un effettivo accentramento dei livelli decisionali, il grado di integrazione nell'ambito delle catene della Distribuzione Organizzata, nonché il livello di efficienza produttiva che dovrebbe conseguire, tendono ad essere inferiori rispetto a quelli che si riscontrano nei gruppi societari d'impresa della Grande Distribuzione (le c.d. "imprese a succursali").

La tendenza più recente, quindi, evidente in modo particolare per i due grandi sistemi cooperativi, sembra essere proprio quella di perseguire un maggiore accentramento dei livelli decisionali nell'ambito di ciascuna catena, il quale sta infatti portando anche ad un progressivo avvicinamento della redditività per metro quadro della DO (in termini di quota di vendite attribuibile a ciascun metro quadro) alla corrispondente redditività della GD (cfr. *supra*, cap. II, tab. n. 2.3).

128. Permangono tuttavia sensibili differenze tra le diverse catene nel rispettivo livello di integrazione, che va da quello dei due grandi sistemi cooperativi, in tutto paragonabile a quello delle imprese a succursali, a quello dei piccoli gruppi di poche imprese che continuano ad operare senza un'insegna aziendale comune.

A mero titolo di esercizio, quale possibile ausilio ad una graduazione del livello di integrazione delle diverse catene, qui di seguito si propone una tabella (tab. n. 3.5.) nella quale si riportano le principali variabili e aree di collaborazione suscettibili di incidere sull'integrazione dei gruppi. Per ciascuna variabile e per ciascuna catena, sulla base delle informazioni fornite dagli operatori e/o disponibili sul sito internet del gruppo, si è inserito il valore "1" laddove sembra emergere un effettivo coordinamento all'interno della catena, "0" ove tale tipo di coordinamento non appare presente, e "0,5" nei casi in cui la collaborazione all'interno della catena è parziale o comunque riguarda soltanto una parte dei punti vendita (ad esempio quando una parte dei punti vendita utilizza le insegne di gruppo, e una parte opera con insegne proprie).

129. I due gruppi con il maggiore livello di integrazione risultano essere i grandi consorzi cooperativi Coop e CONAD, i quali, oltre a gestire la collaborazione tra le cooperative associate su un numero molto elevato di funzioni aziendali, dispongono di una struttura organizzativa che consente un controllo capillare del comportamento degli associati, prevedendo articolate strutture decisionali, gestionali e operative decentrate a livello territoriale (i distretti per COOP e le grandi cooperative nel caso di CONAD), in grado di esercitare un coordinamento molto ampio dei comportamenti delle imprese associate alla catena presenti in ciascuna area di azione.

Tali catene, pertanto, nonostante l'elevato numero di imprese associate e il loro grado di disomogeneità dimensionale, appaiono di fatto caratterizzate da un livello di integrazione che le rende in grado di competere unitariamente ed efficacemente con i grandi gruppi societari, sia a livello nazionale che sui singoli mercati locali.

130. Un livello di integrazione molto elevato sembra inoltre esistere nell'ambito di tutte le altre catene che condividono le insegne di gruppo, sulle quali si registra peraltro uno scarsissimo (o nullo) livello di sovrapposizione geografica tra i diversi operatori.

Tra queste, in particolare, Despar, Sigma e Sisa, i cui soci e affiliati utilizzano esclusivamente le insegne aziendali.

Tabella n. 3.5. – Aree di collaborazione all'interno delle catene della DO

	COOP	CONA D	DESP AR	SIGM A	SISA	SELE X	INTER DIS	CRAI	AGOR A'	C3	SUN
Contrattazione acquisti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gestione PL	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1
Insegne	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0
Esclusiva territoriale	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0
Promoz.insegne	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0
Criteri allestii/ gestione PV	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0	0
Assortimenti	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0
Politiche promoz.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0
Logistica	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
MKG	0,5	0,5	0,5	1		1	1	1	0	0,5	0
Fidelizzaz.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
TOTALE	10	10	9,5	9,5	9,0	8,5	8,5	8	6	4	3

Fonte: elaborazioni su questionari agli operatori.

131. Un terzo gruppo di operatori, con un livello di integrazione più debole, può invece identificarsi nelle catene costituite da imprenditori che operano ciascuno con la propria insegna, i cui soci intendono evidentemente mantenere e rafforzare, anche agli occhi del consumatore, la propria specifica identità aziendale. In tal caso, l'appartenenza alla catena, pur uniformando taluni comportamenti degli associati/affiliati in materia di contrattazione

degli acquisti, programmazione delle promozioni e gestione delle PL (*Private Label*), lascia un margine di autonomia e di diversificazione più ampio ai soggetti imprenditoriali che la compongono.

3.6. L'inquadramento concorrenziale delle catene della DO

132. L'analisi svolta evidenzia come le catene che operano con la medesima insegna commerciale condividano larga parte delle politiche commerciali, sia nella fase di acquisto che nella fase di vendita, raggiungendo in diversi casi un livello di centralizzazione delle politiche aziendali non dissimile da quello esistente nell'ambito dei grandi gruppi distributivi.

133. Inoltre, pur non risultando sempre evidente l'esistenza di forme di coordinamento attivo tra gli associati in materia di definizione degli assortimenti e dei prezzi, una certa uniformazione di tali politiche commerciali, o quanto meno una loro definizione in modo non "competitivo" rispetto agli altri aderenti alla medesima catena, risulta comunque discendere dalle seguenti circostanze di fatto:

- l'appartenenza alla medesima centrale di acquisto determina di per sé una larga condivisione dei fornitori, e quindi dei rispettivi assortimenti di prodotto, sia per quanto riguarda i prodotti di marca che per quanto riguarda le PL;
- essa determina altresì, per i prodotti soggetti a contrattazione congiunta, una sostanziale uniformità delle condizioni di acquisto e del budget promozionale, consentendo margini limitati di diversificazione dei prezzi finali di vendita;
- ciascuna catena, in particolare se contraddistinta da una o più insegne comuni, si presenta agli occhi del consumatore con un'immagine unitaria, di cui anche il posizionamento di prezzo costituisce parte essenziale: ciò rappresenta quindi un vincolo nell'autonomia decisionale dei singoli punti vendita nella definizione dell'impostazione delle politiche di prezzo;
- in considerazione della dimensione locale dei mercati geografici, anche i gruppi della Grande Distribuzione declinano a livello locale la politica dei prezzi e degli assortimenti, modulando, in funzione delle condizioni di concorrenza locale, l'assortimento dei prodotti regionali, i prezzi di vendita e alcune specifiche promozioni. Pertanto, posto che gli imprenditori aderenti alla medesima catena della Distribuzione Organizzata gestiscono generalmente in esclusiva l'insegna del gruppo in ciascuna area geografica, il fatto che essi dispongano di un limitato margine di autonomia nella definizione delle politiche su tali aree non li rende sostanzialmente diversi dagli operatori delle imprese a succursali.

134. L'elevato grado di integrazione riscontrato nell'ambito delle catene della DO che condividono l'insegna e un ampio numero di funzioni strategiche giustificano quindi l'adozione, da parte dell'Autorità, di un approccio di valutazione concorrenziale di tali gruppi analogo a quello utilizzato per i gruppi societari di imprese attivi nel settore distributivo.

Tale impostazione comporta l'inquadramento delle catene della DO alla stregua di entità economiche unitarie, poste in relazione di diretta concorrenza con i gruppi societari della Grande Distribuzione.

D'altro canto, gli stessi operatori e gli studi di settore analizzano le dinamiche concorrenziali prendendo sempre a riferimento le "catene distributive" quali soggetti posti in relazione di diretta competizione reciproca, indipendentemente dalla loro appartenenza al settore della Grande Distribuzione o a quello della Distribuzione Organizzata.

135. Con particolare riferimento alla valutazione degli effetti delle operazioni di concentrazioni, pertanto, la concorrenza effettiva e potenziale del soggetto risultante dall'operazione di concentrazione potrà essere valutata tenendo conto in eguale misura della presenza dei gruppi societari della GDO e delle catene della DO, e considerando come parametro per valutarne il rispettivo potere di mercato la quota complessivamente detenuta dalla catena.

APPENDICE AL CAPITOLO III: Caratteristiche delle catene della DO

Selex

1. Il gruppo Selex è nato in Italia nella prima metà degli anni '60 su iniziativa di un gruppo di grossisti alimentari. Esso ha assunto inizialmente la forma di unione volontaria ("Unione Volontaria A&O"), aderendo alla catena A&O International. Nel 1979 l'Unione Volontaria, nel frattempo trasformata in Consorzio A&O, ha costituito la Selex Gruppo Commerciale Srl, un gruppo associativo aperto all'accesso di nuove imprese. Dal 1993, il gruppo aderisce alla centrale Europea EMD (European Marketing Distribution AG).

2. Attualmente Selex Srl è partecipata da 21 imprese socie ed è gestita da un Consiglio di Amministrazione di 7 membri. Dieci delle imprese socie di Selex aderiscono anche al Consorzio A&O, licenziatario per l'Italia dei marchi A&O in virtù di un accordo intercorso con la società EMD AG (CH), titolare dei marchi stessi.

I 21 soci di Selex sono riuniti in 16 gruppi regionali, presenti sull'intero territorio italiano.

Selex Srl non possiede, né gestisce i punti vendita della catena, i quali sono invece posseduti e gestiti dalle imprese socie, direttamente o in rapporto di franchising.

Circa la metà dei punti vendita sono legati ai soci di Selex tramite contratti di affiliazione (di franchising o di mera somministrazione). I punti vendita affiliati, pur avendo un'incidenza numerica rilevante, hanno tuttavia una più limitata incidenza sul giro d'affari complessivo del gruppo (circa il 10%), essendo in larga parte costituiti da *superette* e minimercati.

3. Il Gruppo Selex opera sia con i marchi di titolarità del gruppo (Famila, A&O e Super A&O), diffusi a livello nazionale, sia con una pluralità di insegne regionali o pluriregionali, circa una trentina, più ancorate al territorio e di proprietà delle singole imprese socie.

Mentre il marchio A&O viene gestito dalle 10 imprese associate al Consorzio attraverso l'assegnazione, a ciascuna impresa, di un'area territoriale di competenza esclusiva, alle imprese socie di Selex che operano con le proprie insegne non viene attribuita alcuna esclusiva territoriale: è pertanto possibile che le zone in cui operano i diversi soci di Selex presentino alcune aree di sovrapposizione, caratterizzate dalla compresenza di punti vendita di imprese associate alla medesima catena, ma contrassegnati da insegne commerciali distinte.

4. La Centrale Selex svolge per le imprese socie numerose attività. In particolare, essa:

- i) stipula in nome e per conto dei propri associati contratti annuali con le industrie produttrici negoziando le condizioni di base della fornitura. Per le industrie di marca, i contratti sono stipulati mediante la supercentrale di acquisto ESD (di cui si parlerà più diffusamente in seguito), alla quale la centrale Selex aderisce e alla quale le imprese socie rilasciano mandato;
- ii) gestisce le *private label* e i prodotti di primo prezzo a marchio fantasia. Più specificamente: realizza, anche in collaborazione con i Soci, la creazione di nuovi a marchio privato e la scelta dei relativi fornitori; stipula accordi di fornitura di tali prodotti, contraddistinti dai marchi Selex, Vale, Su e Vanto; esercita attività di controllo qualità e di coordinamento delle azioni promozionali;
- iii) gestisce e coordina un servizio di acquisto centralizzato di prodotti freschi, utilizzando una piattaforma logistica di terzi;
- iv) effettua, congiuntamente con i Soci, la promozione e la gestione delle insegne nazionali A&O e Famila (oltre che C&C per i Cash&Carry);
- v) propone alle imprese socie azioni promozionali mensili di prodotti di marca;
- vi) effettua ordinazioni di prodotti in azioni promozionali;
- vii) effettua lo studio grafico e la realizzazione del materiale pubblicitario riguardante le singole azioni promozionali;

- viii) sviluppa attività di co-marketing con le principali industrie, che prevedono esposizioni privilegiate e comunicazione mirata;
- ix) sviluppa programmi di fidelizzazione della clientela, che i Soci possono integrare e adattare alle proprie specifiche esigenze competitive, fornendo la necessaria consulenza alla realizzazione di carte club;
- x) elabora modelli tecnico-funzionali per i diversi formati di vendita che rilascia alle imprese socie come standard di riferimento per la realizzazione di nuovi punti vendita o la ristrutturazione di unità esistenti. I modelli riguardano sia la parte muraria che la scelta dei materiali e le attrezzature da utilizzare.

5. Selex detiene il 60% della società ESD Italia, la quale funziona da supercentrale d'acquisto per i gruppi Selex, Agorà Network e Sun.

Despar

6. Anche Despar³³ è nata come Unione Volontaria tra commercianti all'ingrosso e dettaglianti. La catena è sorta in Olanda, nel 1932, e si è sviluppata negli anni 1950 in quasi tutta Europa e, successivamente, in Africa, Estremo Oriente, Sudamerica e Australia. Oggi SPAR rappresenta la più grande Unione Volontaria di dettaglianti alimentari al mondo.

In Italia, il gruppo DESPAR è entrato con una prima affiliazione nel 1960. Attualmente esso è presente attraverso due consorzi: Despar Italia, che detiene la titolarità del marchio "Despar" e associa 10 imprese, e Despar Servizi, che rappresenta il "braccio operativo" del gruppo.

7. Il Consorzio Despar Italia si occupa sostanzialmente di gestire i rapporti tra i Consorziati, nonché con le istituzioni esterne; Despar Servizi, invece, nato nel 2006 con l'obiettivo di fornire servizi agli associati, svolge sostanzialmente funzione di centrale d'acquisto e di direzione marketing. Inoltre si occupa di tutte le attività che riguardano le *private label*.

Despar Servizi raggruppa 9 Centri di Distribuzione indipendenti e operanti nel territorio nazionale, ciascuno dei quali gestito da uno degli associati a Despar Italia (un socio di Despar Italia, CS&D- De.SA., non aderisce a Despar Servizi).

8. A ciascuno dei 10 soci del Consorzio Despar è attribuita una ben definita zona territoriale di operatività, nella quale il socio detiene sia una licenza d'uso esclusiva del marchio Despar, sia la gestione del centro distribuzione attraverso il quale si riforniscono tutti i punti vendita della zona affiliati a Despar (con l'unica eccezione della CS&D-De.Sa., attiva in Sardegna, che non gestisce alcun centro di distribuzione DESPAR). Non vi sono aree di sovrapposizione tra le diverse zone assegnate a ciascun socio.

Despar ha una presenza capillare su tutto il territorio, con punti vendita in 19 regioni e 96 province e un giro d'affari distribuito abbastanza equamente tra nord, centro e sud.

9. Le 10 imprese associate al Consorzio risultano estremamente eterogenee per estensione della zona di operatività, dimensione complessiva, numero di punti vendita e tipologia di formato prevalente. Esse sono:

- 1) ASPIAG Service Srl, attiva nel Nord-Est del Paese (Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto e Ferrara, in Emilia-Romagna); è la più grande società del Consorzio e rappresenta, da sola, oltre il 40% del fatturato di gruppo;
- 2) SADAS Spa, operante in Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta;
- 3) C.a.d.l.a. Spa, operante in Toscana, Umbria e in provincia di Viterbo;
- 4) Tuo Spa, operante principalmente nel Lazio e nelle Marche; la società detiene l'unica catena di *discount* del gruppo Despar;

³³ Il nome Despar deriva da un motto olandese "Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig", che significa: tutti traggono vantaggio in egual modo attraverso armoniosa cooperazione. "De Spar" (divenuto SPAR in tutti gli altri Paesi europei, tranne in Italia) in olandese significa tra l'altro "abete", da cui il simbolo del marchio.

5) G.a.m. attiva in Calabria, Basilicata e Campania, esclusivamente con punti vendita di dimensioni medio-grandi;

6) Ipa Sud Spa, in Puglia e Basilicata e Campania, esclusivamente con punti vendita di piccola dimensione;

7) Aligrup Spa, operante in Sicilia nelle province di Catania, Siracusa, Ragusa, Enna, Caltanissetta e Palermo;

8) Gruppo 6 GDO Srl, operante in Sicilia a Trapani, Agrigento e Palermo;

9) Fiorino, operante in Sicilia, esclusivamente nella provincia di Messina;

10) DE.SA.-CS&D Srl, attiva in Sardegna. La CS&D è una cooperativa di imprenditori la quale, in forza di accordi con SIGMA e con COOP, gestisce in esclusiva in Sardegna anche le insegne Sigma, della catena omonima, e DICO, della catena Coopitalia.

10. I soci del gruppo DESPAR operano sia direttamente sia mediante punti vendita affiliati con contratti di franchising o di somministrazione. La rete dei punti vendita a gestione indiretta, pur rappresentando circa il 65% della rete di vendita in termini numerici, rappresenta soltanto il 30% del fatturato complessivo del gruppo, essendo in larga parte costituita da punti vendita di piccole dimensioni.

11. La catena DESPAR è prevalentemente concentrata sui segmenti distributivi di piccola e media dimensione, essendo oltre il 60% dei punti vendita della catena costituiti da liberi servizi e solo il 2% da ipermercati. In termini di incidenza sul fatturato, gli ipermercati incidono per circa il 17%, i supermercati il 50% e i liberi servizi per il 26%. Il fatturato dei *discount* facenti capo alla catena DESPAR incide per circa il 7% sul fatturato della catena..

12. I soci della catena DESPAR operano generalmente con l'insegna consortile, sia direttamente che tramite i propri affiliati. Essi detengono l'esclusiva territoriale della licenza dei marchi Despar. Fa eccezione la società TUO, la quale gestisce una catena di *discount* con l'insegna "TUODI", di titolarità propria, che comprende comunque tutti i discount facenti capo al gruppo Despar.

13. Le insegne consortili utilizzate per contraddistinguere i punti vendita sono le seguenti:

"Despar": è il format più diffuso, utilizzato per i negozi di prossimità, superette o piccoli supermercati di quartiere, in prevalenza costituiti da punti vendita in franchising o affiliati;

"Despar Express": utilizzata per piccoli negozi situati in metropolitane, stazioni ferroviarie, aeroporti, aree di servizi;

"Eurospar": per i supermercati medio-grandi, collocati all'interno dei centri urbani o in prima periferia;

"Interspar": per i grandi supermercati e gli ipermercati collocati nelle periferie delle città o fuori dai centri urbani e gli ipermercati;

"Iperspar": solo per gli ipermercati di maggiori dimensioni.

14. La società Despar Servizi svolge una serie di funzioni per conto dei propri associati, tra cui le principali risultano essere:

- sviluppare per conto dei Soci la contrattazione con i grandi fornitori nazionali ed internazionali

- gestire il piano promozionale nazionale, determinandone temi, meccaniche e prodotti;

- gestire l'intero piano di sviluppo dei prodotti a marchio Despar: ideazione del prodotto; identificazione del fornitore, contrattazione e controllo qualità; relativamente a tali prodotti, il Consorzio definisce anche una politica di prezzi di vendita "consigliati", che i soci possono poi rimodulare in funzione delle proprie strategie commerciali;

- gestire il piano di fidelizzazione Despar, composto da catalogo premi, azioni tattiche e accordi di co-marketing con aziende partner;

- realizzare e coordinare le attività di marketing e le sponsorizzazioni nazionali;

- dal 2010, in collaborazione con i soci, negozia a livello centrale le forniture di energia, *shopper*, borse riutilizzabili e servizio stampa dei volantini.

15. Despar Servizi è associata a Centrale Italiana, nata nel 2006 dalla collaborazione con Coop Italia, cui si sono aggiunti in seguito Il Gigante e Sigma.

Interdis

16. Interdis è una catena consortile cui aderiscono unicamente società attive nel settore della distribuzione di generi alimentari e/o di largo e generale consumo. La catena ha raccolto l'eredità dell'ex Gruppo Vègè, storica impresa della Distribuzione Organizzata, fondata in Olanda nel 1935 e presente in Italia a partire dal 1959.

Attualmente Interdis associa 27 imprese, ciascuna delle quali presidia un ben delimitato bacino territoriale. Tali imprese operano sia direttamente che indirettamente, mediante imprese terze affiliate (con contratti di franchising, somministrazione, ecc.).

17. Interdis non è proprietaria di alcun marchio o insegna. Essa utilizza tuttavia, per l'identificazione della rete commerciale, le due seguenti insegne: "SIDIS", attualmente di proprietà della Cosidis Srl e marchio storico del Gruppo Vègè (centrale d'acquisto confluita in Interdis nel 1999) e "DIMEGLIO", di proprietà della MDO Srl. In relazione a tali segni distintivi, Interdis ha stipulato con le società proprietarie (che fanno capo ad imprese socie) altrettanti contratti di licenza che la legittimano a gestire i marchi.

18. I soci di Interdis operano sia con le insegne SIDIS e DIMEGLIO, utilizzate e condivise tra più imprese associate, sia con una pluralità di insegne proprie (oltre un centinaio). Esistono poi altre 3 insegne di minore diffusione, anche esse condivise tra più associati ("Sosty" per 5 punti vendita discount, "Alimentari" per circa 15 Liberi Servizi e "Alis", per circa 60 supermercati medio-piccoli).

19. La distribuzione dei punti vendita per formato risulta fortemente sbilanciata verso i punti vendita di dimensione medio-piccola

20. L'attribuzione delle insegne condivise alle diverse tipologie dimensionali non è stabilita in maniera rigida, lasciando ampio spazio alla discrezionalità dei soci e dando luogo a diverse aree di sovrapposizione. Esso è comunque indicativamente riportato nella tabella che segue.

Distribuzione dei punti vendita Interdis con insegna con insegna "di catena"

Insegna	Tipologia prevalente
----------------	-----------------------------

DI MEGLIO POINT	Liberi servizi
MARKET DI MEGLIO	LIS e piccoli super
DI MEGLIO	LIS e super<1500
MAXISTORE DI MEGLIO	Super >800 + IPER
SIDISMINI	Liberi Servizi
SIDIS	LIS e super <1500
MAXI SIDIS	Super<1500
SUPERSTORE SIDIS	Super>1500 + IPER
IPERSIDIS	Super>1500 + IPER

21. Il principale scopo statutario di Interdis è quello di prestare servizi in favore delle imprese socie, gestendo in particolare:

- la stipulazione di accordi e convenzioni di acquisto;
- l'approvvigionamento dei prodotti;

- lo studio, l'elaborazione e il coordinamento delle politiche commerciali, di assortimento e di marketing.

In particolare, la Interdis si occupa di:

- definire con industrie di marca il dettaglio delle iniziative promozionali previste nel contratto nazionale (stipulato da Conad, come si vedrà in seguito), nonché delle ulteriori eventuali iniziative realizzabili dalle imprese socie;
- gestire l'intero piano di sviluppo dei prodotti a marchio privato: scelta del prodotto, identificazione dei requisiti qualitativi, convenzionamento dei fornitori, definizione della contrattualistica generale, ecc.;
- centralizzare gli ordini di acquisto;
- intervenire sulla movimentazione merci, offrendo il servizio di piattaforma logistica per i prodotti acquistati da Interdis e rivenduti alle imprese socie;
- prestare altri servizi commerciali, quali la consulenza geo-marketing per l'apertura di nuovi punti vendita, il marketing, la gestione banche dati, la gestione dei segni distintivi comuni, ecc.);
- definizione delle politiche di sviluppo e promozionali dei marchi distintivi della catena.

22. Dal 2012, Interdis ha costituito insieme al gruppo PAM la supercentrale AICUBE, dando mandato a tale gruppo di effettuare la negoziazione degli acquisti di prodotti di marca per proprio conto.

Sisa

23. Sisa è una catena della DO costituita nel 1975 da un gruppo di commercianti che hanno trasformato i propri negozi in *superette* e supermercati, con la volontà di costituire un gruppo per effettuare acquisti in comune. Il gruppo si è posto sin da subito l'obiettivo di divenire una realtà di livello nazionale, creando un'insegna comune immediatamente identificabile.

24. Oggi il gruppo SISA detiene effettivamente una presenza e una copertura capillare su tutto il territorio nazionale; i punti vendita della catena sono contraddistinti dalle seguenti insegne, attribuite sulla base della categoria dimensionale del punto vendita: NEGOZIO ITALIA per i minimercati, SISA e ISSIMO per le *superette*, SISA Supermercati per i punti vendita con superficie compresa tra i 400 e i 1.500 mq, SUPERSTORE e IPERSISA per i punti vendita di dimensione superiore ai 1.500mq. Inoltre, è stata di recente creata una catena di piccoli punti vendita a insegna "QUICK", caratterizzati dalla possibilità di effettuare una spesa veloce e a basso costo, anche di prodotti di marca, ma solo confezionati e senza "banco assistito".

25. SISA conta oltre 600 soci e circa 800 affiliati, attivi con tutte le tipologie di punto vendita, ad eccezione dei discount. Il gruppo opera tuttavia prevalentemente nel canale dei punti vendita di prossimità.

26. SISA Spa, centrale del sistema, è posseduta da una holding di partecipazione denominata FIN.PA Spa, che detiene l'80% del capitale di SISA (il rimanente 20% essendo posseduto da Unes Maxi Spa, società controllata da Finiper Spa). Il capitale di FIN.PA è a sua volta posseduto da società immobiliari e di partecipazione, denominate "FINCEDI", formate a livello di area tra gli imprenditori titolari dei punti vendita, convenzionalmente denominati i "soci SISA". SISA Spa è quindi sostanzialmente controllata dai propri soci. Più precisamente, il capitale sociale di FIN.PA è suddiviso tra le seguenti società: FINCEDI Padana Spa, FINCEDI Campania Spa, FINCEDI HERMES Spa (Sardegna) e FINCEDI Sicilia Spa.

27. La SISA Spa è titolare del nome e del marchio "SISA", oltre che degli altri marchi utilizzati dal sistema, che vengono concessi in uso ai titolari dei punti vendita soci, ai CEDI e punti vendita affiliati.

28. La struttura portante del Gruppo è costituita dai centri distributivi e logistici, organizzati a livello di area in forma di società consortile:

- il CEDI SISA Centro Nord;
- il CEDI SISA Centro Sud;
- il CEDI SISA Sardegna;
- il CEDI SISA Sicilia.

29. Il capitale sociale dei CEDI SISA è posseduto prevalentemente dai soci e per la parte rimanente dalla FICEDI di area e/o da SISA stessa. I CEDI effettuano acquisti di prodotti alimentari e non alimentari avvalendosi dei contratti stipulati dalla centrale SISA e dei contratti stipulati direttamente con i fornitori. I CEDI dispongono inoltre di strutture per garantire consulenza e assistenza tecnica ai punti vendita, in materia di gestione interna e organizzazione commerciale. Ogni CEDI dispone di un proprio ufficio marketing, vendite e logistica.

30. La centrale SISA fornisce servizi a favore di CEDI, nonché direttamente a favore di titolari di punti vendita soci e affiliati. Tali servizi riguardano sostanzialmente:

- l'assistenza contrattuale per la negoziazione;
- la conclusione di accordi nazionali con le industrie di marca;
- il marketing, la pubblicità e la comunicazione;
- la gestione e lo sviluppo dei prodotti a marchio;
- la consulenza e l'assistenza gestionale e finanziaria.

31. La catena SISA aderisce alla centrale di acquisti del gruppo Finiper tramite:

- la partecipazione del 20% nel capitale sociale di Sisa da parte di Unes Maxi Spa, a sua volta controllata da Finiper Spa;
- un accordo commerciale tra Sisa e Unes Maxi con relativo contratto di mandato per la negoziazione dei contratti con i fornitori comuni.

Finiper a sua volta aderisce alla supercentrale d'acquisto CIEFFEA, insieme a Carrefour, CDS, Coralis, Cedigros e Alfi.

Sigma

32. Il gruppo SIGMA, nato nel 1962, fa capo alla cooperativa SIGMA (Società Italiana Gruppi Mercantili Associati) Soc. Coop., che rappresenta la centrale operativa e a cui aderiscono 14 soci, caratterizzati da diverse forme societarie (Spa, Srl, Cooperative, ecc.). I soci svolgono attività di Centro Distributivo (c.d. CE.DI.) e a ciascuno di essi risulta collegato un certo numero di punti vendita attraverso diverse forme di associazione/affiliazione. La Centrale SIGMA costituisce quindi una struttura organizzativa di terzo livello. Essa si occupa prevalentemente della gestione della contrattazione con l'industria di marca e dei prodotti a marchio, nonché dell'organizzazione delle campagne pubblicitarie e dell'attività di fidelizzazione.

La rete di vendita di Sigma è prevalentemente incentrata sui negozi di prossimità: essa è attualmente costituita da oltre 2.300 punti vendita, di cui circa $\frac{3}{4}$ costituiti da Liberi Servizi (comprensivi anche di molti negozi di vicinato) e la rimanente parte da supermercati e discount.

33. Le insegne utilizzate dalla rete SIGMA sono tutte di proprietà della Cooperativa, ad eccezione dell'insegna "Coal", di proprietà di un associato, concessa in uso alla cooperativa. Le politiche di insegna vengono condivise e definite nell'ambito degli organi societari della cooperativa. In particolare, le insegne SIGMA utilizzate dalla rete sono le seguenti, rigorosamente distinte per categoria dimensionale:

0 – 199	IL PUNTO
200 - 399	OK SIGMA
400-1499	SIGMA
1.500-2.999	SUPERSTORE SIGMA
> o = 3.000	IPER SIGMA
100 - 600	SUPER DAY

34. A ciascun socio è attribuito in esclusiva l'uso dell'insegna in una ben delimitata area territoriale. I soci e gli affiliati, tuttavia, non sono teoricamente obbligati ad avvalersi dell'insegna SIGMA.

35. La cooperativa SIGMA ha come oggetto statutario:

- l'organizzazione e la gestione in comune dell'attività di convenzionamento e contrattazione collettiva con l'industria;
- l'organizzazione e la gestione in comune della commercializzazione di prodotti contrassegnati con i marchi d'impresa;
- l'organizzazione delle campagne pubblicitarie e promozionali nonché, le attività di diffusione e promozione dei marchi d'impresa;
- la definizione di criteri gestionali ed organizzativi comuni;
- il coordinamento e la gestione di iniziative finalizzate alla diffusione e sviluppo dei CE.DI . e all'ammodernamento della rete;
- l'assistenza tecniche nelle aree del marketing, promozione, formazione, sviluppo, ecc..

36. SIGMA aderisce alla Supercentrale di acquisto "Centrale Italiana", mediante un contratto di collaborazione sottoscritto con Coopitalia, che prevede un mandato alla negoziazione da parte di SIGMA a Coopitalia. A Centrale Italiana aderiscono anche Despar Servizi e Il Gigante.

Crai

37. CRAI (Commissionarie Riunite Alimentaristi Italiani) è una cooperativa nata nel 1973 su iniziativa di un piccolo gruppo di dettaglianti alimentari del Nord Italia a cui, nel giro di pochi anni, si sono uniti numerosi altri soci provenienti da altre regioni italiane. Attualmente risulta presente in modo diffuso su tutto il territorio italiano nazionale, sviluppando una politica di insegna su base nazionale.

38. La Centrale del gruppo CRAI è una società per azioni, denominata CRAI SECOM, partecipata da 13 soci. La CRAI SECOM gestisce i marchi e le insegne del gruppo e funge da centrale d'acquisto. Essa opera sul territorio attraverso 17 "Poli", i quali risultano espressione di singole realtà, i c.d. Centri Distributivi, o di più società aggregate sotto diversa forma (consorzi, cooperative, società per azioni, società capofila di "gruppi" formati su base negoziale ecc.).

I Poli, costituiti sia dai soci che da altri soggetti, gestiscono il rapporto con la propria rete di vendita attraverso forme contrattuali diverse (proprietà, affiliazione, somministrazione, ecc.); a ciascuno di essi è assegnata una specifica area territoriale (regionale o sovra-regionale) in forza di una convenzione stipulata con CRAI SECOM. Le convenzioni stipulate con CRAI possono essere di due tipi: i) Convenzione marchio/insegna (sottoscritta attualmente da 9 Poli); ii) Convenzione Merce/Fornitore. La prima tipologia prevede anche la concessione in uso delle insegne, mentre la seconda riguarda sostanzialmente la negoziazione degli acquisti. Tra i soggetti affiliati con la seconda tipologia di Convenzione rientrano le catene di negozi specializzati nei prodotti per la cura della casa e della persona.

I soggetti convenzionati (i Poli) trasferiscono quindi a valle, a propri associati e/o affiliati, i benefici e gli impegni derivanti dalle Convenzioni stipulate con CRAI SECOM.

39. Non vi è sovrapposizione nelle "aree di concessione" assegnate a ciascun soggetto convenzionato, mentre può verificarsi, sporadicamente, una sovrapposizione nelle c.d. "zone sviluppo" assegnate ai diversi soggetti, nelle quali questi ultimi sono autorizzati ad espandere la rete del gruppo. In tali casi, i soggetti presenti nella stessa area sono contrattualmente vincolati a coordinare le rispettive politiche commerciali e attività promo-pubblicitarie.

40. La rete di vendita CRAI è prevalentemente costituita da superfici di vendita medio-piccole, in parte gestiti direttamente dai soggetti convenzionati e in parte gestiti da punti vendita affiliati o

associati a questi ultimi. In particolare, nell'ambito dei circa 1.800 punti vendita contrassegnati da insegna CRAI, oltre 600 sono negozi di vicinato (con superficie inferiore ai 200 mq), 800 circa sono superette, la rimanente parte essendo costituita da supermercati.

41. CRAI SECOM svolge per i propri convenzionati diverse attività, naturalmente molto più ampie e numerose per i soggetti abilitati all'uso dell'insegna e del marchio CRAI (Convenzione marchio/insegna). Per tali soggetti, in particolare, CRAI svolge le seguenti prevalenti attività:

- gestione dei prodotti a marchio (selezione dei fornitori, contrattazione acquisti, definizione dei prezzi minimi di ri-vendita, ecc.);
- progettazione del lay-out, definizione degli assortimenti, ideazione di campagne promozionali, definizione delle promozioni, consulenza su tecniche gestionali, ecc.

Per tutti i soggetti convenzionati, CRAI SECOM svolge inoltre le seguenti attività:

- stipula dei contratti quadro con i fornitori di prodotti di marca
- elaborazione del calendario promozionale nazionale con prodotti e condizioni commerciali identificati per tutta la rete;
- attività di comunicazione verso il consumatore volta a promuovere l'immagine e il posizionamento dell'insegna, carte fedeltà, ecc.;
- ricerca di soluzioni logistiche, informatiche e organizzative.

42. A fronte dei servizi ricevuti dalla Centrale, i concessionari dei marchi e dell'insegna CRAI hanno, tra l'altro i seguenti obblighi:

- rispetto di una quantità acquisto minima (in % sul fatturato) dei prodotti a marchio di disponibilità della concedente;
- rispetto dei prezzi minimi di rivendita fissati dalla concedente;
- rispetto della politica promozionale e commerciale (comprensiva delle promozioni nazionale e delle campagne di fidelizzazione) indicata dalla concedente.

43. CRAI ha inoltre in essere un rapporto di collaborazione con SMA (gruppo Auchan), nell'ambito del quale è stato stipulato un contratto di Master-Franchising tra CRAI SECOM e SMA: in base a tale contratto, CRAI SECOM, per contrassegnare i punti vendita della rete dei propri Convenzionati, ha diritto di utilizzare anche i marchi di cui dispone la SMA. In particolare, CRAI SECOM può sub-concedere in uso le insegne SMA e il diritto di rivendere i prodotti a marchio SMA. Rimane ferma la facoltà di SMA di aprire propri punti vendite o affiliare singoli negozi. Il contratto di Master Franchising ha valore su tutto il territorio nazionale, ad eccezione dei territori nei quali SMA aveva già concesso il medesimo diritto ad altre società prima della sottoscrizione dell'accordo con CRAI.

44. A partire dal 1° gennaio 2008, CRAI SECOM ha stipulato un contratto di mandato con SMA (gruppo Auchan) per la negoziazione degli acquisti con i fornitori. Sia CRAI che SMA aderivano alla supercentrale d'acquisto "Intermedia '90" (insieme a PAM, Lombardini, Bennet e Sun), scioltesi a inizio del 2010.

Agorà

45. Agorà Network S.c.a.r.l. è un consorzio di imprese riconducibili a 4 gruppi imprenditoriali indipendenti: Gruppo Iperal, Gruppo Orrigoni, Gruppo Poli e Gruppo Sogegross, ciascuno con un forte radicamento nel proprio territorio. Il gruppo è presente principalmente nel Nord Italia, con poco meno di 400 punti vendita (oltre a 19 C&C e 13 punti vendita "non food"), di cui circa la metà costituito da supermercati, e la rimanente parte da discount e *superette*. Gli ipermercati sono meno di una decina. Circa 150 punti vendita della rete sono inoltre legati al gruppo mediante rapporti di affiliazione.

46. Ciascun gruppo imprenditoriale della rete Agorà opera sul territorio con le proprie insegne. In particolare i soci della catena sono presenti con le seguenti insegne: Tigros (Orrigoni – Varese);

Iperal, Semark, Granmercato e Grandi (Iperal – Sondrio); Iper Poli, Mini Poli CCAmort (Poli – Trento); SuperBasko, Iperfresco Basko, Dorocentry e Ekom (Sogegross – Genova).

47. Le società consorziate dispongono di un ampio margine di autonomia nelle scelte gestionali e di politica commerciale. Il consorzio svolge essenzialmente le seguenti attività per i propri soci:

- individuazione dei fornitori e negoziazione degli acquisti per i fornitori di interesse comune;
- gestione delle private label, attraverso decisioni assunte a maggioranza dei 4 gruppi consorziati;
- acquisto e gestione logistica (ricevimento, stoccaggio, preparazione e consegna) per le merceologie grocery;
- coordinamento delle attività promozionali comuni ai 4 gruppi.

48. Agorà Network aderisce alla supercentrale d'acquisto ESD, insieme a Selex e a Sun.

C3

49. C3 nasce nel 1972 per iniziativa di alcuni grossisti alimentari, con la denominazione di Cash&Carry Consorziati, da cui deriva l'acronimo C3 che designa l'aggregazione a partire dal 1985. La rete di vendita del gruppo si è gradualmente ampliata estendendosi anche ai supermercati, ipermercati e superette.

Oggi il gruppo fa capo ad un Consorzio costituito da 23 imprese, attive ciascuna con le proprie insegne, fortemente radicate nei territori regionali di appartenenza. Non vengono delimitate zone di esclusiva territoriale per ciascun socio, né con riferimento all'area di operatività, né con riferimento all'area di sviluppo, presentandosi pertanto alcune aree nelle quali operano in concorrenza più imprese del gruppo.

L'unica insegna di cui il consorzio C3 ha acquisito la titolarità da un proprio socio è l'insegna VIVO, che viene affidata in uso ai punti vendita che ne facciano richiesta.

50. La struttura distributiva è composta da circa 600 punti vendita, in parte gestiti direttamente dai soci, in parte affiliati, e 34 Ce.Di., che assicurano una copertura abbastanza estesa del territorio nazionale. La presenza e il radicamento territoriale del gruppo sono comunque prevalenti nel Nord Est dell'Italia.

La struttura del gruppo comprende una Centrale Operativa che coordina e sovrintende diversi Gruppi di lavoro, di cui fanno parte sia i soci che i *buyer*.

A differenza della maggior parte delle catene della DO, il gruppo risulta prevalentemente attivo con punti vendita di media e grande dimensione, costituendo i supermercati e gli ipermercati oltre l'80% del fatturato di gruppo.

51. Il Consorzio C3 opera prevalentemente per i propri associati come centrale d'acquisto, contrattando per loro conto le condizioni quadro di acquisto con l'industria di marca. Esso gestisce altresì per i propri associati una linea di prodotto a marchio proprio ("NOI E VOI"), di cui definisce anche le politiche di vendita.

52. Il Consorzio C3 non aderisce attualmente ad alcuna supercentrale di acquisto.

Gruppo Sun

53. Il Gruppo SUN (Supermercati Uniti Nazionali) è un consorzio formato da cinque società, attive nel nord e nel centro Italia: Italmark di Brescia, Cadoro di Venezia, Grandi Magazzini Superconti di Terni, Orvea di Trento, Magazzini Gabrielli di Ascoli Piceno. Tali società sono presenti con circa 280 punti vendita; esse detengono insegne storiche della moderna distribuzione e posizioni di rilievo nei rispettivi territori di presenza.

54. La più grande società del gruppo è la Magazzini Gabrielli, attiva in 5 regioni (Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio) con circa 170 punti vendita di vari formati, di cui circa 50 di proprietà, e i rimanenti divisi tra affiliati in franchising e negozi di proprietà dati in affitto d'azienda. La società opera con le seguenti insegne proprie: Oasi per iper e superstore; Tigre e Maxitigre per supermercati; Tigre Amico per i negozi di prossimità, Dis per i soft discount.

55. Il Gruppo Sun agisce sostanzialmente da centrale d'acquisto per i propri consorziati, negoziando gli accordi quadro di fornitura; esso gestisce altresì una linea di prodotti di largo consumo confezionato a marchio Consilia, comune a tutte le aziende del Consorzio.

56. Insieme a Selex e Agorà Network, il gruppo SUN aderisce alla supercentrale d'acquisto ESD.

CAPITOLO IV IL FENOMENO DEL FRANCHISING

4.1. Definizione e descrizione del rapporto di franchising

136. Il franchising, definito anche “affiliazione commerciale”, è una formula di collaborazione tra imprese giuridicamente indipendenti per la distribuzione di servizi e/o beni: attraverso il contratto di franchising, l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzo dei propri segni distintivi e della propria formula commerciale, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante. L'affiliato, a sua volta, si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante.

Il contratto di franchising comporta, tra le altre obbligazioni, l'utilizzo del *know-how* aziendale, delle insegne concesse e dei prodotti a marchio. Il *know-how* è un pacchetto di competenze pratiche non brevettate, che si basano su conoscenze sostanziali e identificate.

137. Il Master Franchising è invece un accordo con il quale un'impresa (l'affiliante o *master franchisor*) concede ad altra impresa (l'affiliato o il *master franchisee*), dietro corrispettivo diretto o indiretto, la facoltà di svolgere direttamente l'attività di distribuzione di beni o servizi in franchising e di stipulare accordi di affiliazione commerciale con terzi aventi ad oggetto gli stessi beni e servizi (sub-franchising).

Il *master franchisee*, in altre parole, ha la facoltà di sfruttare un sistema di franchising stipulando accordi di sub-affiliazione all'interno di una determinata area geografica. Nell'ambito della rete di propria competenza, pertanto, sarà il *master franchisee* a trasferire agli affiliati il *know-how* dell'affiliante.

Il sistema del Master Franchising si articola pertanto su due livelli:

1) da un alto, un contratto di Master-Franchising, tra *master franchisor* e *master franchisee*, per mezzo del quale quest'ultimo ottiene il diritto, solitamente esclusivo con riferimento ad uno specificato territorio, di stipulare a proprio nome sub-contratti di *franchising* con affiliati locali;

2) dall'altro, una molteplicità di contratti di franchising stipulati tra il *master franchisee* e i sub-affiliati.

138. Il contratto di Master Franchising è quindi, di fatto, un accordo quadro di franchising col quale l'affiliante delega il «principale» affiliante ad affiliare altri soggetti alle condizioni fissate nell'accordo principale, così decentrando il processo di distribuzione e rinunciando al controllo diretto di tutti gli affiliati.

Il *master franchisor* accorda al *master franchisee* il diritto, in un determinato territorio, di esercitare poteri normalmente a lui riservati, quali quello di reclutare i *franchisee*, di concedere sub-licenze per l'uso del suo marchio, di incassare dai *franchisee* i canoni e di fornire dei servizi a carattere regionale o locale.

La forma e i contenuti dei contratti di franchising sono generalmente elaborati o approvati dal *master franchisor*. Gli elementi fondamentali del contratto sono generalmente:

- i) il diritto d'uso del marchio e del *know-how*; ii) la clausola con la esclusività territoriale all'utilizzo dell'insegna; iii) la descrizione dell'attività; iv) il diritto di firmare i contratti con i *franchisee*; v) il piano di sviluppo della rete; vi) la descrizione della formazione e dei servizi offerti al *master franchisee*.

4.2. Il quadro normativo di riferimento

139. Il contratto di franchising, nato negli Stati Uniti e diffusosi in Europa fin dagli anni sessanta, non godeva in Italia di specifica disciplina normativa fino all'emanazione della legge n. 129/2004. Esso veniva nella prassi e nella dottrina considerato come un contratto atipico tra un produttore (o rivenditore) di beni o fornitore di servizi ed un distributore, caratterizzato sostanzialmente da due elementi: (i) la trasmissione dal *franchisor* al *franchisee* di una serie di diritti a fronte di una prestazione prevalentemente monetaria e (ii) la stretta integrazione tra le parti nello svolgimento della loro attività d'impresa.

La legge n. 129 del 6 maggio 2004, recante “*norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale*”, arriva quindi a colmare tale vuoto legislativo: essa definisce il contratto di franchising e ne fissa il contenuto, la durata minima e gli obblighi delle parti.

140. L'articolo 1 della legge 129/04 definisce l'affiliazione commerciale come: “*il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi*”.

141. Nel medesimo articolo 1, la legge individua e definisce gli aspetti tipici del contratto di affiliazione commerciale, quali: il *know-how*; il diritto di ingresso; le *royalty*; i beni dell'affiliante.

142. Previsione essenziale e perno del rapporto di franchising è il trasferimento del *know-how*, strumento necessario per realizzare l'integrazione tra affiliante ed affiliato e garantire unitarietà di immagine alla rete di vendita dei prodotti dell'affiliante.

Il *know-how* rappresenta quindi il perno attorno il quale si sviluppa il contratto, rappresentando ciò che nel tempo ha reso una società unica e riconoscibile. Esso viene definito come “*un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato...*”.

Il *know-how*, quindi, sulla base di quanto previsto dal legislatore, deve essere:

“**sostanziale**”, in quanto “*comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali*”;

“segreto” nel senso che “*nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile*”;

“**individuato**”, cioè “*deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità*”.

143. L’opportunità di utilizzare il *know-how* viene nel contratto di affiliazione concessa dietro il pagamento di una cifra fissa iniziale (diritto di ingresso), seguita da canoni periodici (*royalty*). La legge definisce il diritto di ingresso come un ammontare determinato in funzione del valore economico e della capacità di sviluppo della rete che l’affiliato versa al momento della stipula del contratto di franchising. Le *royalty* sono invece una sorta di canone, che l’affiliato è tenuto a versare periodicamente all’affiliante. Esse possono essere calcolate come percentuali sul giro d’affari o fissate in quote.

144. Ancora all’art. 1, comma 3, lett. *d*), la legge 129/04 fornisce una definizione di “beni dell’affiliante”, per i quali devono intendersi “*i beni prodotti dall’affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell’affiliante.*”

145. Nella legge vengono stabiliti ulteriori aspetti del rapporto di franchising, relativi alla forma e durata del contratto.

In particolare, il legislatore stabilisce che il contratto di franchising deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.

Inoltre, realizzando il contratto di franchising una collaborazione continuata, se non una vera e propria integrazione tra le parti, anche la durata del contratto non è rimessa all’autonomia negoziale delle parti. Il legislatore riconosce infatti che l’affiliato incorre in costi notevoli per affiliarsi e fissa “*una durata minima sufficiente all’ammortamento dell’investimento e comunque non inferiore a tre anni*”.

146. La legge 129/2004 indica inoltre il contenuto minimo del contratto di franchising, richiedendo, in particolare, che esso indichi:

- i*) l’ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso;
- ii*) le modalità di calcolo e di pagamento delle *royalty* e l’eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell’affiliato;
- iii*) l’ambito di eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall’affiliante;
- iv*) la specifica del *know-how* fornito dall’affiliante all’affiliato e le eventuali modalità di riconoscimento dell’apporto di *know-how* da parte dell’affiliato;
- v*) le caratteristiche dei servizi offerti dall’affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;
- vi*) le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

147. Infine, la legge 129/2004 specifica che il suo ambito di applicazione si estende anche al “*contratto di affiliazione commerciale principale*” (o master franchising), col quale un’impresa concede all’altra, dietro corrispettivo, diretto o indiretto, il diritto di sfruttare

un'affiliazione commerciale allo scopo di stipulare accordi di affiliazioni commerciali con terzi.

4.3. Il franchising nel settore della GDO

148. Le previsioni sopra descritte evidenziano come il contratto di franchising sia stato pensato per regolare un rapporto di natura verticale tra un soggetto attivo nella produzione, o nella vendita all'ingrosso con proprio marchio, di determinati beni o servizi e un soggetto attivo a valle nel settore della distribuzione finale. Ciò per consentire all'affiliante di costituire una rete di commercializzazione dei propri beni o servizi (*“i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante”*), inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio”.

149. I contratti di franchising stipulati tra imprese della GDO, al contrario, pur risultando teoricamente disciplinati dalla medesima norma, hanno natura sostanzialmente orizzontale, risultando stipulati tra soggetti che operano entrambi, in modo prevalente, nel settore della distribuzione finale di beni prodotti da terzi.

L'obiettivo primario dell'affiliazione di un punto vendita da parte di una catena della GDO, infatti, non risulta quello di costituire una rete di distribuzione per i beni oggetto dell'attività produttiva specifica della catena, bensì quello di allargare la rete della catena adibita alla vendita dei prodotti alimentari e per la cura della persona e della casa, che costituisce l'attività “produttiva” specifica delle imprese della GDO.

In questo senso, anche il trasferimento del *know-how* e l'obbligo di utilizzare l'immagine e l'insegna non appaiono funzionali al rapporto di fornitura dei beni, pure generalmente presente, essendo tali beni comunque prodotti da imprese terze e quindi reperibili dall'affiliato anche in totale autonomia rispetto all'affiliante.

Nell'ambito dei contratti disciplinati dalla legge n. 129/04, pertanto, i contratti di franchising stipulati tra imprese della GDO presentano delle evidenti peculiarità.

4.4. La diffusione del franchising nella GDO in Italia

150. Il contratto di franchising risulta una modalità di affiliazione molto utilizzata dalle catene distributive, non soltanto nel settore della Distribuzione Organizzata, ma anche in quello delle Grande Distribuzione. Esso consente infatti ai gruppi della GDO di allargare la propria rete di rete di vendita, estendendo o rafforzando la propria presenza territoriale, senza sopportare il costo e il rischio dell'apertura di un nuovo punto vendita o dell'acquisizione di un punto vendita già esistente.

151. Non esistono statistiche ufficiali concordanti e attendibili che consentano di quantificare con esattezza l'incidenza del fenomeno del franchising nella GDO alimentare, anche perché, in molti casi, non è semplice distinguere il rapporto di franchising

propriamente detto dalle altre numerose tipologie contrattuali che legano le imprese della GDO e che si traducono comunque, di fatto, in forme di affiliazione più o meno stretta, quali: il contratto di affitto di azienda, il contratto di somministrazione, l'adesione ad un gruppo della Distribuzione Organizzata, ecc..

152. I dati Nielsen, prendendo a riferimento l'intera categoria dei punti vendita "affiliati", indicano comunque un'incidenza molto elevata del fenomeno, pari al 46% circa in termini numerici e al 24% circa in termini di vendite complessive. Peraltro, il 24% dei punti vendita complessivi, corrispondenti al 14% delle vendite complessive, non risultano ancora classificati da Nielsen in relazione allo "status" (punto vendita diretto o affiliato).³⁴

153. Nell'ambito della presente indagine, le informazioni relative all'incidenza del fenomeno del franchising sono state richieste anche direttamente ai singoli operatori della GDO. Le risposte ottenute, pur non consentendo una ricostruzione completa del fenomeno³⁵, danno conto di come, per alcune specifiche catene, sia della GD che della DO, il fenomeno del franchising abbia un'incidenza di gran lunga superiore rispetto a quella che le sovra riportate stime nazionali farebbero supporre, risultando in alcuni casi anche la modalità prevalente di gestione della propria rete di vendita.

154. Dalla tabella n. 4.1, che riporta le informazioni fornite dalle catene distributive, si può notare l'esteso utilizzo del contratto di franchising anche da parte delle catene distributive della GD: nei due grandi gruppi Carrefour e Auchan, in particolare, il franchising rappresenta oltre il 60% del numero dei punti vendita e oltre il 20% del fatturato complessivo della rete.

Nei due grandi sistemi copertivi COOP e CONAD, l'utilizzo del franchising è invece esclusivamente limitato ai punti vendita gestiti con la formula discount, e ha un'incidenza del tutto marginale sulle vendite complessive delle catene. La forma di adesione prevalente risulta per tali catene l'associazione alle cooperative.

In generale, comunque, l'incidenza numerica dei punti vendita in franchising risulta superiore all'incidenza sulle vendite, essendo tale forma di affiliazione prevalentemente destinata ai punti vendita di piccole dimensioni.

³⁴ La diffusione del fenomeno risulterebbe invece molto meno accentuata sulla base di altre fonti: in particolare, secondo dati forniti dall'Associazione Assofranchising, il giro d'affari dei punti vendita in franchising nel settore della GDO alimentare in Italia sarebbe stato pari, nel 2010, a circa 5,86 miliardi di lire; rapportando tale valore al giro d'affari complessivo del settore (stimato da Federdistribuzione in circa 82,5 miliardi di euro), si otterrebbe un'incidenza del fenomeno pari a circa il 7%; inoltre, secondo dati riportati nel "Rapporto sul Sistema Distributivo" del Ministero dello Sviluppo Economico, il franchising nella GDO alimentare avrebbe un'incidenza del 12% circa in termini numerici.

³⁵ Alcuni operatori hanno infatti dichiarato di non essere in grado di fornire le informazioni richieste, in quanto: *i*) nei gruppi della DO l'attività di conclusione dei contratti di franchising verrebbe solitamente demandata ai singoli associati o alle singole organizzazioni decentrate a livello territoriale, e non sempre la centrale operativa della catena si preoccuperebbe di raccogliere tali informazioni; *ii*) più in generale, nei bilanci delle catene distributive (GD e DO) il fatturato generato dai punti vendita in franchising corrisponde ai ricavi delle vendite effettuate dal gruppo ai propri *franchisee*, valorizzate quindi al prezzo di cessione all'affiliato e non al prezzo di vendita al consumo. Peraltro, gli affiliati comprerebbero soltanto una parte dei prodotti dal *franchisor*, rivolgendosi anche ad altri fornitori.

Tabella n. 4.1. – Incidenza del franchising in ciascuna catena - 2010
% sul numero di punti vendita e % sulle vendite complessive della catena

Catene GD	%num.	%fatt.	Catene DO	%num.	%fatt.
ESSELUNGA	0	0	SELEX	35,5%	n.d.
GRUPPO AUCHAN AUCHAN SMA	82,3% 8,9% 84,6%	36,6% 3,9% 52,5%	DESPAR ASPIAG (2) TUO	n.d. 33% 15,3%	n.d. 11,5% 12,5%
CARREFOUR	65,5%	23,5%	INTERDIS	n.d.	n.d.
EUROSPIN	51,5%	n.d.	SISA	0	0
GRUPPO PAM (1)	27,5%	8,9%	SIGMA	n.d.	n.d.
LIDL ITALIA	n.d.	n.d.	CRAI	n.d.	n.d.
REWE	32,7%	n.d.	AGORA'	37,2%	9%
FINIPER	26,9%	4,1%			
SISTEMI COOPERATIVI					
COOPITALIA Sviluppo Discount	- 39,9%	- 20%	CONAD Con.Sicilia Con.Adriatico	- 1,6% 3,5%	- 1,1% 2,7%

(1) Il dato si riferisce esclusivamente alla rete dei franchising e non a quella dei MF, che potrebbe rappresentare, sulla base delle stime fornite sul fatturato di acquisto dei MF, una percentuale compresa tra il 10% e il 15%. Peraltro, l'incidenza riportata della rete in franchising è comunque sottostimata, in quanto essa è stata calcolata dal Gruppo Pam considerando le sole vendite delle merceologie acquistate dai *franchisee* attraverso il *franchisor* (gruppo PAM).

(2) I dati si riferiscono al complesso dei rapporti di affiliazione e di franchising, che non sembrano differire in modo sostanziale.

4.5. Le caratteristiche dei contratti di franchising nella GDO in Italia

155. Pur uniformandosi ad uno standard contrattuale specifico per ciascuna catena, i contratti di franchising o di affiliazione utilizzati nel settore della GDO presentano una serie di tratti comuni che risultano limitare in modo sostanziale i margini per un confronto competitivo tra i punti vendita in franchising della medesima catena, nonché tra questi ultimi e la rete di vendita diretta della catena stessa.

Tutti i contratti, infatti, prevedono una serie di obblighi molto stringenti in capo all'affiliato relativamente a: modalità di utilizzo dell'insegna e del *know-how* aziendale, rispetto dell'immagine, politiche assortimentali, promozionali e commerciali, criteri di gestione amministrativa e finanziaria, fornitura di rendiconti contabili sulle vendite e sui dati di gestione economica; in diversi casi, inoltre, gli obblighi riguardano anche le modalità di definizione dei prezzi di vendita e la concessione di un diritto di prelazione in caso di vendita dei beni e delle attività del *franchisee*.

Qui di seguito s'illustreranno le principali caratteristiche di tali contratti.

Trasferimento del know how

156. Il *know how* del *franchisor*, il cui trasferimento all'affiliato costituisce il fulcro del contratto di franchising, viene generalmente inteso in senso molto esteso, comprendendo tutto il patrimonio di esperienza acquisito dall'affiliante non soltanto nella gestione dell'immagine e dell'insegna del punto vendita, ma anche nelle pratiche di selezione dei prodotti, dei relativi assortimenti, dei fornitori, nelle modalità espositive della merce, nella politica promozionale e pubblicitaria, nelle modalità di offerta ai consumatori finali e, in alcuni casi, anche nell'impostazione dei prezzi finali di vendita.

Per garantire un effettivo trasferimento del *know-how* all'affiliato, l'affiliante mette a disposizione dell'affiliato una serie di servizi di assistenza e di consulenza tecnica e commerciale, che riguardano tra l'altro: la definizione del piano commerciale e del budget legati alla nuova apertura, la definizione del *lay-out* e del *display*; l'impostazione dell'assortimento merceologico, le analisi di marketing, la formazione manageriale, il controllo di gestione, ecc..

Unitarietà dell'immagine

157. Al fine di garantire l'omogeneità e l'unitarietà della rete di franchising, così che l'insegna e l'immagine complessiva della catena possano essere percepite dal consumatore come uniformi, vengono imposti all'affiliato numerosi obblighi relativi alle caratteristiche del logo e dell'insegna, all'aspetto interno ed esterno del punto vendita (tinteggiatura, allestimenti, corpi illuminanti, vetrofanie, decorazioni, arredi, ecc.), al *lay-out*, nonché all'utilizzo del materiale promozionale.

A fronte della concessione dell'utilizzo dell'insegna, il *franchisee* deve pertanto impegnarsi a strutturare, decorare, gestire e mantenere il punto vendita in conformità ai progetti e alle formule approvate dal *franchisor*.

Definizione degli assortimenti

158. La definizione dell'assortimento del punto vendita in franchising è generalmente di competenza dell'affiliato, ma nel rispetto dei criteri definiti dal *franchisor*. In alcuni contratti, persino la possibilità di modificare gli assortimenti allo scopo di tenere conto delle specificità locali è limitata, essendo comunque prevista, per tali modifiche, l'approvazione dell'affiliante.

I contratti di franchising prevedono inoltre, generalmente, un obbligo di acquisto esclusivo delle merci dall'affiliante o, comunque, un obbligo di acquisto minimo che riguarda una percentuale del fatturato di acquisto non inferiore al 75%-80%. Vincoli meno stringenti sono previsti soltanto per i prodotti a diffusione locale.

159. L'obbligo di acquisto minimo di prodotti dall'affiliante risponde all'esigenza di garantire che i punti vendita recanti l'insegna e l'immagine della catena (*lay-out*, ambientazione, colori, ecc.) presentino con essa anche una analogia di assortimento.

Pubblicità e promozioni

160. Al fine di assicurare una gestione omogenea ed uniforme delle campagne pubblicitarie nell'ambito della catena, l'affiliante si riserva in tutti i casi il diritto esclusivo di programmare la pubblicità istituzionale svolta a livello nazionale, obbligando l'affiliato ad aderirvi. Le differenze tra i diversi contratti a tale riguardo riguardano esclusivamente i criteri di attribuzione dei costi relativi a tali campagne.

Inoltre, è sempre l'affiliante che si fa carico, nella maggior parte dei casi, di organizzare la pubblicità periferica per i singoli punti vendita, o per gruppi di essi, obbligando l'affiliato ad aderirvi e a rispettare i prezzi di vendita indicati in ogni fase dell'attività promozionale. In ogni caso, anche laddove il contratto prevede che il *franchisee* possa effettuare pubblicità extra o aggiuntiva rispetto a quella dell'affiliante, purché a proprie spese e localmente, è comunque sempre necessaria un'esplicita approvazione del *franchisor*.

Politiche commerciali

161. Alcuni contratti di franchising prevedono esplicite raccomandazioni all'affiliato di attenersi ai prezzi di vendita consigliati o suggeriti dall'affiliante, mentre altri prevedono addirittura un obbligo di attenersi al listino prezzi fornito dall'affiliante, ovvero ai prezzi minimi o massimi indicati.

Nella maggior parte dei casi, comunque, la politica di prezzo dell'affiliante viene espressamente indicata tra gli elementi costitutivi ed essenziali della formula commerciale di cui viene concessa la licenza d'uso all'affiliato. E' pertanto presumibile che, laddove il contratto non contenga riferimenti espliciti alla necessità di seguire le indicazioni di prezzo dell'affiliante, gli allegati contrattuali descrittivi del *know-how* dell'affiliante contengano invece precise indicazioni sui criteri cui gli affiliati devono attenersi nella definizione dei prezzi di vendita.

In alcuni casi, peraltro, il contratto richiama espressamente la necessità che il *franchisor* e il *franchisee* rispettino la medesima politica commerciale, al fine di mantenere un'immagine coerente dell'insegna.

Obbligo di informativa all'affiliante e vincoli di riservatezza

162. I contratti di franchising tra imprese della GDO prevedono l'obbligo dell'affiliato di fornire all'affiliante un accesso continuativo ed esteso a tutti i documenti ed i dati gestionali, commerciali, contabili e fiscali relativi al proprio punto vendita.

Nella maggior parte dei casi, infatti, l'affiliato si impegna a consentire il libero accesso dei rappresentanti, dipendenti e/o incaricati dell'affiliante nel proprio esercizio in qualunque momento, al fine di ispezionare e controllare il rispetto da parte dell'affiliato degli obblighi convenzionalmente assunti.

Nei rimanenti casi, è l'affiliato stesso a trasmettere all'affiliante, periodicamente e/o su richiesta, tutti i dati gestionali e commerciali, ivi compresi l'ammontare delle vendite e degli acquisti di merci.

163. Tutte le informazioni, i documenti e i dati comunicati dall'affiliante all'affiliato nel corso dell'esecuzione del contratto, relativi al *know-how* dell'affiliante stesso, hanno carattere confidenziale: è quindi sempre previsto un obbligo di riservatezza in capo all'affiliato, di validità anche successiva alla cessazione del contratto stesso, relativamente alle informazioni di carattere commerciale di cui l'affiliato sia venuto a conoscenza, e che non siano ancora divenute di pubblico dominio.

Obbligo di non concorrenza

164. Nel contratto di franchising, inoltre, viene quasi sempre inserita anche una specifica clausola relativa all'obbligo di non concorrenza.

Quest'ultima impegna l'affiliato a non intraprendere altre attività che possano risultare in concorrenza con quelle dell'affiliante o di altri affiliati, e impedisce comunque di stipulare, in relazione alla zona di attività del punto vendita in franchising, accordi commerciali con imprese concorrenti dell'affiliante simili a quello oggetto del contratto.

Diritto di prelazione

165. Infine, nella maggior parte dei contratti esaminati, risulta presente una clausola che conferisce all'affiliante un diritto di prelazione nel caso l'affiliato decidesse di trasferire, a qualsiasi titolo e anche temporaneamente, la proprietà o la gestione della propria azienda o di un ramo di essa.

4.6. Conclusioni

166. I contratti di franchising tra imprese della GDO prevedono nella sostanza un rapporto di natura orizzontale, attraverso il quale una catena distributiva amplia la propria rete di vendita, incrementando quindi la propria quota di mercato, senza incorrere nei costi e nei rischi connessi all'apertura di un nuovo punto vendita, ovvero all'acquisizione di un punto vendita già esistente.

167. L'analisi effettuata in merito ai concreti contenuti dei contratti di franchising in vigore nel settore distributivo conferma l'esistenza di un grado di integrazione assai stretto tra affiliante e affiliato, che comporta l'assimilazione di importanti aspetti della politica commerciale, quali l'insegna e dall'immagine dei punti vendita, gli assortimenti, le promozioni, i prezzi di vendita, ecc..

168. L'Autorità, con approccio valutativo oramai consolidato, considera i punti vendita gestiti dalle catene distributive in forma diretta e quelli gestiti in forma indiretta (tramite rapporto di franchising) come parte della rete di vendita del medesimo operatore, di cui vengono valutate unitariamente la capacità competitiva e la quota di mercato (data dalla

somma delle quote di mercato della rete diretta e di quella indiretta)³⁶, soluzione condivisa anche a livello europeo³⁷.

169. L'Autorità ha adottato il suddetto approccio sin dal 1998, nel caso Schemaventuno-Promodes/Gruppo GS, ove essa ha osservato che, *“data la natura dei vincoli contrattuali presenti nel rapporto di franchising, tali punti vendita devono essere considerati ai fini della valutazione della posizione di mercato delle parti nell'ambito della valutazione della concentrazione. I contratti di franchising prevedono infatti, al fine di garantire l'uniformità delle politiche commerciali e gestionali degli esercizi di vendita in franchising con l'insieme dei punti di vendita delle parti, ampi e consistenti poteri di indirizzo da parte dell'impresa affiliante (franchisor)”*³⁸.

Nel medesimo provvedimento, peraltro, si è evidenziato come la Commissione avesse adottato un'impostazione del tutto analoga nella valutazione delle operazioni di concentrazione, considerando i punti di vendita gestiti in franchising come appartenenti a un'unica entità economica.³⁹

170. L'Autorità, inoltre, anche di recente, ha esaminato operazioni di concentrazioni consistenti nell'acquisizione del controllo di un complesso aziendale costituito sia da una rete di vendita diretta che da una rete indiretta, includendo nel perimetro dell'operazione oggetto di valutazione anche l'acquisizione della rete gestita in forma indiretta.⁴⁰

171. Per quanto riguarda l'attribuzione formale dell'assetto di controllo dei punti vendita gestiti in franchising, l'Autorità, solo in alcuni sporadici casi e a seguito di una specifica valutazione dei contenuti del contratto, ha ritenuto che i rapporti di franchising detenuti da una società distributiva risultavano idonei a configurare un controllo di fatto dell'affiliante sull'affiliato, in ragione del sostanziale azzeramento dei margini di autonomia commerciale dell'affiliato⁴¹.

³⁶ Si vedano, tra gli altri, i casi: C11645 *Lombardini Discount/Otto punti vendita di Ambrosini supermercati*, Provv. n. 2386 del 19/06/2012, C10415 *Primo Discount/2 Rami di azienda di Com2*, Provv. n. 20702 del 21/01/2010, C5071 *Spesa Intelligente/Imprese individuali*, provv. n. 10429 del 14/02/2002, C3037, *Schemaventuno-Promodes/Gruppo GS*, provv. n. 6113 del 18/06/98.

³⁷ L'inclusione della rete in franchising nel gruppo societario dell'affiliante viene normalmente effettuata anche da altri Paesi europei, dove, in presenza di contratti molto vincolanti in materia di obblighi di rifornimento, politiche promozionali, prezzi di vendita ecc., i contratti di franchising sono stati anche ritenuti idonei ad instaurare un rapporto di controllo di fatto. Sulla base delle risposte fornite ad una specifica richiesta di informazioni effettuata dall'Autorità italiana alle altre NCA sulla rete ECN, tale impostazione risulta essere stata seguita dall'autorità olandese, da quella finlandese e, a seguito di una valutazione fatta caso per caso (in funzione delle caratteristiche degli specifici rapporti contrattuali), anche dalle autorità inglese, francese, svedese e austriaca. In ogni caso, le quote di mercato degli affiliati vengono incluse nel computo della quota di mercato dell'affiliante da quasi tutte le autorità intervistate, ivi comprese quelle irlandese, norvegese, danese, ungherese e della Repubblica Ceca. Le autorità della Spagna e della Germania hanno invece dichiarato di non aver avuto diretta esperienza di tali fattispecie.

³⁸ P.to 77 del provv. n. 6113, già citato.

³⁹ Si veda ad es. la Decisione del 13/7/92, N. IV/M. 242 - *Promodès/BRMC*.

⁴⁰ Si vedano ad es.: C/11902 *TUO/Dico* e C/11903 *Coop Estense- Unicoop Tirreno-Coop Adriatica-Novacoop - Coop Lombardia-Coop Liguria-Coop Consumatori Nordest/TUO* del 5 giugno 2013, C3960 *CE.DI. Puglia/CE.DIS.Standa Commerciale*, provv. 8512 del 20/07/2000.

⁴¹ Cfr. C11624 - *OVIESSE/Ramo di azienda di Moda Service*, dell'8 agosto 2012, pubblicato sul Bollettino n. 32/2012; C11028 - *OVIESSE/RAMO DI AZIENDA DI ETAGEST*, Provv. n. 22358 del 28 aprile 2011, pubblicato sul Bollettino n. 7/2011.

CAPITOLO V

LE SUPERCENTRALI D'ACQUISTO

5.1 Definizione e storia

172. Si definisce supercentrale d'acquisto un'alleanza tra catene distributive - ciascuna delle quali, a propria volta, funge da centrale d'acquisto per il proprio gruppo e per i propri affiliati - volta ad ottenere risparmi di costo nella fase di acquisto delle merci attraverso la negoziazione collettiva con i fornitori.

Tale alleanza può essere di natura esclusivamente contrattuale, limitandosi alla mera stipula di un contratto di mandato alla negoziazione degli acquisti nei confronti di una catena concorrente, ovvero tradursi nella costituzione di una vera e propria impresa comune, avente ad oggetto, esclusivo o prevalente, l'attività di negoziazione degli acquisti per conto dei propri soci.

173. Le supercentrali sono sorte in Italia tra gli anni '80 e '90, con l'obiettivo di contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una GDO troppo parcellizzata. Attraverso le supercentrali, infatti, i distributori cercavano di acquisire una massa critica in termini di ordini, che consentisse loro di ottenere sia condizioni di acquisto più favorevoli, sia, conseguentemente, una maggiore capacità di competere con i grandi operatori esteri, caratterizzati da maggiori capacità finanziarie e dimensioni, nonché da una presenza su diversi mercati nazionali.

174. Il fenomeno delle supercentrali, così come quello delle centrali di acquisto della Distribuzione Organizzata, è nato quindi sostanzialmente come una risposta del settore della GDO - come si è visto, molto più frammentato in Italia rispetto ad altri Paesi Europei - sia al crescente potere di mercato di alcune grandi imprese alimentari, per lo più appartenenti a gruppi multinazionali, sia al potere di mercato delle imprese distributive estere entrate in Italia, generalmente legate a centrali di acquisto internazionali e in grado di ottenere migliori condizioni contrattuali.

175. A partire dal 1989, anno di costituzione di Intermedia '90, sono state realizzate in Italia numerose alleanze di acquisto tra catene, molte delle quali scioltesi dopo pochi anni (quando non dopo pochi mesi) o confluite in una supercentrale diversa. Tutte le supercentrali sono, e/o sono state, caratterizzate da una composizione che ha subito più di una modifica nel tempo. Tra le più importanti alleanze di acquisto si segnalano:

- **Intermedia1990**, prima supercentrale sorta in Italia, seguita poi a ruota da molte altre. Intermedia '90 è nata dalla collaborazione tra Gruppo Pam, Gruppo Lombardini, La Rinascente, Metro, Gruppo S.U.N. e altri soci minori. Con una composizione che ha subito svariati mutamenti nel tempo, è rimasta attiva sino al

2009. Al momento del suo scioglimento risultava composta anche dal gruppo Bennet e da SMA/Auchan;

- **Rinascente/Finiper**, accordo nato nel 1996 tra La Rinascente (acquisita da Auchan nel 2004), Finiper e Algro (Sidis, Alfi e Almi) e sciolto appena un anno più tardi. L'accordo è stato comunicato preventivamente in Autorità, e quindi autorizzato;
- **Mecades**, originata nel 1995 dall'accordo di acquisto siglato da Metro, Carrefour e Despar Italia; ha in seguito continuato la propria attività senza Carrefour, estendendosi invece a Interdis, Sisa e Crai. Nel 2006 ne è uscita Despar e dal 2007 ha cessato di operare;
- **Supercentrale**, costituita nel 1996 da GS e Standa, e presto allargata all'adesione di Il Gigante; tale supercentrale è stata valutata e autorizzata dall'Autorità;
- **Euromadis**, alleanza costituita anch'essa nel 1996 tra l'ex gruppo Vegè (ora confluito in Interdis) e Selex, fallita appena due anni dopo;
- **Italia Distribuzione**, costituita tra Coop e Conad nel 2000, ha cessato la sua attività già nel 2001; la costituzione della centrale è stata comunicata e valutata dall'Autorità;
- **ESD Italia** (Efficienza e Servizi per la Distribuzione) costituita nel 2001 per iniziativa di Esselunga e Selex. Successivamente vi hanno aderito anche Agorà e Acqua & Sapone. Anche la costituzione di tale supercentrale è stata comunicata e valutata dall'Autorità. Attualmente ne fanno parte Selex, Agorà e Sun;
- **SICON**: nel 2004, dopo la definitiva chiusura di Italia Distribuzione, Conad ha siglato, a fine novembre 2004, un'alleanza strategica con Rewe Italia, avente prevalentemente ad oggetto la negoziazione degli acquisti. Nel 2007, dopo lo scioglimento di Mecades, anche Interdis si associa all'alleanza tra Rewe e Conad. Le tre società fondano la società di servizi SICON, pariteticamente controlla dai tre gruppi;
- **Centrale Italiana**, nata nel 2005 come alleanza tra Coop Italia e Sigma, dopo lo scioglimento di Italia Distribuzione; attualmente è composta anche da Despar Italia e Il Gigante e rappresenta la maggiore supercentrale per quota di mercato a livello nazionale;
- **Centrale Carrefour**, nata come alleanza tra Carrefour, Finiper e Alfi (cui si sono poi aggiunte Disvo Verde e CDS) e successivamente confluita in GD Plus;

- **GD Plus**, nata nel 2007, dopo la decisione del gruppo Agorà Network di uscire dalla centrale ESD per costituire una nuova partnership con Carrefour, assieme alle altre imprese della Centrale Carrefour (Finiper, Alfi, Disco Verde e CDS). GD Plus si è sciolta nel 2009;
- **CRAI/Auchan**: come si è detto, a partire dal 1° gennaio 2008, CRAI ha stipulato un contratto di mandato con SMA (gruppo Auchan) per la negoziazione degli acquisti con i fornitori. Sia CRAI che SMA aderivano alla supercentrale d'acquisto "Intermedia '90". Il contratto di mandato è stato stipulato nell'ambito di un accordo di collaborazione più ampio tra i due gruppi, stipulato nel 2007, in base al quale è stato stipulato un contratto di Master-Franchising tra CRAI SECOM e SMA;
- **CSA**, nata nel 2010 a seguito di una scissione di GD Plus;⁴² il nome trae origine dalle iniziali dei suoi iniziali appartenenti (Carrefour, Sun e Agorà) e si trasforma l'anno successivo in Cieffea;
- le rimanenti imprese della ex GD Plus hanno continuato ad operare all'interno di una supercentrale che fa capo a **Finiper (Centrale Finiper)**, di cui fanno parte Sisa, Finiper, Alfi, Cedigros e Coralis;
- nel 2011, il gruppo Agorà migra da CSA in ESD, e CSA assume il nome di **CIEFFEA**, reintegrando nuovamente Finiper, Sisa, Coralis, Cedigros e Alfi;
- nel 2012, si crea una nuova alleanza di acquisto tra PAM e Interdis, denominata **AICUBE** (Associazione di Imprenditori Italiani Indipendenti: tre volte I, e quindi I al cubo).

5.2 Il ruolo delle supercentrali nella negoziazione degli acquisti

176. Preliminarmente si osserva che il prezzo di acquisto contrattato dalle imprese della GDO con le imprese fornitrici si compone di uno o più sconti applicati direttamente in fattura sul prezzo di listino e di altri sconti e contributi (c.d. extra-fattura) condizionati alla realizzazione di specifici obiettivi di vendita, eventi e/o attività promozionali da parte delle imprese distributive. Inoltre, è spesso previsto il versamento, da parte dei fornitori, di ulteriori importi straordinari, a titolo di contribuzione ad alcune spese generali sostenute dalla centrale o dalle singole catene, quali spese di segreteria, di accentramento ordini, di gestione degli stock, ecc..

⁴² Tale scissione è stata la conseguenza di disaccordi tra il Gruppo Finiper e il gruppo Carrefour, seguiti all'acquisizione del 20% di Sisa da parte di Unes (Finiper).

Sia gli sconti che i contributi extra-fattura vengono di fatto liquidati dalle imprese fornitrici alle imprese distributrici (salvo alcuni contributi straordinari ai servizi resi dalla supercentrale, versati direttamente alla supercentrale stessa); si parla tuttavia di:

i) “contributi” quando il versamento viene effettuato a fronte dell’acquisto di un servizio (espositivo, promozionale, di inserimento di un nuovo prodotto ecc.) reso dal distributore al fornitore;

ii) “sconti”, quando l’importo costituisce una mera riduzione del prezzo di acquisto dei prodotti⁴³.

Gli sconti e i contributi hanno diverso trattamento contabile e fiscale: mentre i contributi vengono infatti contabilizzati come costi per il fornitore, gli sconti vengono portati in detrazione ai ricavi.

177. Le supercentrali non effettuano direttamente gli acquisti per conto delle imprese aderenti, limitandosi a stabilire le condizioni generali alle quali gli acquisti verranno effettuati. Sono generalmente esclusi dalle negoziazioni congiunte i fornitori dei prodotti a marchio privato, dei prodotti di “primo prezzo”, di una parte dei prodotti freschi, dei prodotti locali, dei prodotti non alimentari.

Attraverso le supercentrali, in particolare, vengono definiti con i fornitori comuni i c.d. “contratti quadro”, che, come si vedrà meglio in seguito, fissano le principali voci di sconto e di contributo. L’attività di contrattazione svolta dalle supercentrali è quindi essenzialmente mirata ad ottenere dalle imprese produttrici un livello di contributi e di sconti superiore a quello che le imprese sarebbero in condizione di ottenere singolarmente, in virtù del maggiore potere contrattuale acquisito per effetto dell’aggregazione dei rispettivi livelli di fatturato.

178. Gli importi delle voci di contributo e di sconto trattati in sede di supercentrale possono essere espressi in valore assoluto o in percentuale del fatturato realizzato da ciascuna società aderente; essi sono in larga parte associati alla realizzazione di attività promozionali (budget promozionale), al raggiungimento di specificati traguardi di fatturato (sconto target), al mantenimento di un determinato assortimento (sconto assortimento o sconto famiglia), all’inserimento di nuovi prodotti, ecc..

Con specifico riferimento ai contributi promozionali, il ruolo svolto dalle supercentrali consiste in genere nel definire le condizioni di contribuzione del fornitore al budget promozionale e un numero minimo di offerte speciali, mentre solo successivamente i produttori concordano con le singole imprese distributrici i tempi e le modalità di effettuazione delle attività promozionali.

Le condizioni contrattate al livello di supercentrale vengono applicate a tutte le catene aderenti, le quali, tuttavia, possono ottenere dai fornitori condizioni migliorative trattando, ad un livello successivo di negoziazione, eventuali ulteriori voci contrattuali che non sono state già oggetto di trattativa in sede di supercentrale.

⁴³ Anche gli sconti, quando hanno natura differita, e quindi non sono inseriti nella fattura di acquisto, vengono versati dal produttore al distributore sotto forma di nota credito.

179. La contrattazione svolta in sede di supercentrale necessita quindi quasi sempre di un secondo livello di negoziazione a livello di catena, quando non anche di un terzo a livello di punto vendita. Nel secondo livello di negoziazione, in particolare, vengono definiti i tempi e le modalità di attivazione delle campagne promozionali, come pure gli importi di contribuzione relativi ad altre eventuali promozioni extrabudget, o ad altri servizi distributivi (modalità espositive, nuove aperture, ecc.).

180. La contrattazione degli acquisti effettuata nell'ambito della supercentrale riguarda soltanto una parte dei fornitori utilizzati dalle diverse catene. In particolare, sulla base delle riposte fornite dai distributori intervistati, la percentuale degli acquisti di ciascuna catena trattati nell'ambito della supercentrale di appartenenza varia notevolmente da una catena all'altra, attestandosi mediamente sul 50% circa.

5.3. Composizione e importanza delle supercentrali

181. Nel 2011 erano attive in Italia cinque supercentrali di acquisto, alle quali risultavano complessivamente associate venti catene distributive, con una quota di vendita congiunta pari, a livello nazionale, al 76% circa; ciascuna supercentrale deteneva una quota compresa tra il 10% (Auchan e Crai) e il 23% (Centrale Italiana).

In particolare, nel 2011 risultavano attive le seguenti supercentrali (cfr. tab. n. 5.1):

- **Centrale Italiana**, di cui fanno parte Coop Italia, Despar Servizi, Sigma e Il Gigante. E' la più grande supercentrale e detiene, a livello nazionale una quota pari al 23% circa;
- **Sicon** (ex centrale Conad), di cui fanno parte Conad, Rewe e Interdis, con una quota di mercato pari a circa il 16%;
- **Cieffea** (ex centrale Carrefour), che riunisce Carrefour, Sisa, Coralys, Cedigros, Finiper, Disco Verde, CDS e Alfi, gruppi che detengono complessivamente, a livello nazionale, una quota del 15% circa;
- **ESD Italia**, centrale che riunisce Selez, Agorà e Sun, con una quota complessiva del 12%;
- **Crai/Auchan**, gruppi che detengono congiuntamente, a livello nazionale, una quota del 10% circa.

182. Nel 2012, il panorama delle supercentrali si è ulteriormente modificato come segue (cfr. tab. n. 5.1):

- Interdis è uscita da Sicon;
- Interdis e Pam hanno costituito una nuova supercentrale, denominata **Aicube**;
- nell'ambito del Consorzio Cieffea, tuttora esistente, si sarebbero creati due gruppi di negoziazione separati: il primo, facente capo a Carrefour, composta da Carrefour stessa e CDS, il secondo, facente capo a Finiper, composto da Finiper, Sisa, Coralys, Cedigros, Alfi e Disco Verde.

Nel 2012, pertanto, hanno di fatto operato 7 supercentrali, a cui hanno aderito complessivamente 21 catene, con una quota congiunta pari al 78% delle vendite nazionali

complessive della GDO. Si è inoltre incrementato il divario di importanza tra la prima supercentrale (Centrale Italiana, con una quota del 25%) e l'ultima (Aucube, con una quota del 5% circa).

183. Le quote nazionali sopra riportate costituiscono anche una buona approssimazione, in media, del potere di acquisto che le singole supercentrali esercitano sui mercati dell'approvvigionamento, sui quali le catene operano dal lato della domanda e i produttori dal lato dell'offerta: nella maggior parte dei casi, infatti, i mercati dell'approvvigionamento hanno dimensione nazionale, ad eccezione di alcune categorie di prodotti freschi o tipici, caratterizzati da una dimensione geografica più circoscritta, ma in linea di massima esclusi dalla negoziazione congiunta effettuata dalle supercentrali

Pertanto, nella realistica ipotesi che ciascun operatore tari i propri acquisti sulla base delle quantità che vende o che stima di vendere, le quote di vendita nazionali di ciascuna centrale sulle singole categorie di prodotto vendute sono indicative della forza di mercato che essa risulta in grado di esercitare nella fase di acquisto.

Tabella n. 5.1: Supercentrali di acquisto e quote di mercato

2011					
Supercentrale d'acquisto	Catene componenti				Quota mercato
Centrale Italiana	Coop	Despar	Sigma	Il Gigante	23%
Sicon	Conad	Rewe	Interdis		16%
Cieffea	Carrefour	CDS	Disco Verde	Finiper	15%
	Sisa	Coralis	Cedigros	Alfi	
ESD Italia	Selex	Agorà	Sun		12%
Auchan + Crai	Auchan	Crai			10%
Totale supercentrali					76%
2012					
Supercentrale d'acquisto	Catene componenti				Quota mercato
Centrale Italiana	Coop	Despar	Sigma	Il Gigante	25%
Sicon	Conad	Rewe			13%
Finiper	Finiper	Sisa	Disco Verde	Coralis	7%
	Cedigros	Alfi			
Carrefour	Carrefour	CDS			7%
ESD Italia	Selex	Agorà	Sun		12%
Auchan + Crai	Auchan	Crai			9%
Aucube	PAM	Interdis			5%
Totale supercentrali					78%

Fonte: Federdistribuzione e Nielsen GNLC

184. L'importanza e la forza di mercato di una supercentrale, anche nei mercati dell'approvvigionamento, vanno comunque valutate anche tenendo conto delle quote di mercato che le imprese aderenti detengono congiuntamente nei mercati locali della GDO: la distribuzione delle quote di vendita sul territorio può infatti influenzare il potere contrattuale della centrale in fase di acquisto: un'impresa produttrice che voglia garantirsi una presenza diffusa in tutte le aree geografiche, ad esempio, è in qualche misura "obbligata" a relazionarsi con le imprese distributive che detengono posizioni di forza anche su pochi mercati della vendita finale.

185. La posizione detenuta dalle supercentrali nei singoli mercati locali può inoltre influire sugli incentivi delle singole imprese a trasferire al consumatore i benefici acquisiti in fase di acquisto, i quali devono essere attentamente valutati in sede di bilanciamento degli effetti concorrenziali complessivi delle supercentrali.

Tabella n. 5.2. Quote di mercato della supercentrale "leader" a livello provinciale

Gen. 2012 - Le quote sono indicate solo ove esse superano il 40%

Regione	Pr.	1a supercentrale		1° operatore		2a supercentrale		CR2
TOSCANA	SI	CENTRALE IT.	67%	COOP ITALIA	65%	SICON	12%	80%
TOSCANA	AR	CENTRALE IT.	64%	COOP ITALIA	51%	ESSELUNGA(*)	10%	74%
TOSCANA	FI	CENTRALE IT.	61%	COOP ITALIA	58%	ESSELUNGA(*)	22%	83%
EM-ROMAGNA	RN	SICON	56%	CONAD	54%	CENTRALE IT.	27%	83%
TRENTINO	BZ	CENTRALE IT.	55%	DESPAR	52%	ESD ITALIA	15%	70%
TOSCANA	PI	CENTRALE IT.	55%	COOP ITALIA	53%	SICON	14%	69%
EM-ROMAGNA	FE	CENTRALE IT.	53%	COOP ITALIA	38%	BENNET	10%	63%
EM-ROMAGNA	BO	CENTRALE IT.	52%	COOP ITALIA	48%	SICON	15%	67%
EM-ROMAGNA	MO	CENTRALE IT.	52%	COOP ITALIA	45%	SICON	23%	74%
LOMBARDIA	SO	ESD ITALIA	51%	AGORA'	50%	AUCHAN/CRAI	18%	69%
TRENTINO	TN	CENTRALE IT.	51%	COOP ITALIA	44%	ESD ITALIA	28%	79%
TOSCANA	PT	CENTRALE IT.	50%	COOP ITALIA	48%	SICON	21%	72%
PIEMONTE	CN	ESD ITALIA	50%	SELEX	49%	CENTRALE IT.	14%	64%
FRIULI-V.G.	TS	CENTRALE IT.	50%	COOP ITALIA	28%	AICUBE	17%	67%
TOSCANA	LI	CENTRALE IT.	49%	COOP ITALIA	48%	SICON	38%	87%
EM-ROMAGNA	RE	CENTRALE IT.	49%	CONAD (**)	35%	SICON	35%	85%
FRIULI-V.G.	UD	CENTRALE IT.	49%	DESPAR	32%	ALTRI	12%	61%
TOSCANA	GR	CENTRALE IT.	47%	COOP ITALIA	45%	SICON	18%	65%
FRIULI-V.G.	GO	CENTRALE IT.	44%	SELEX (**)	26%	ESD ITALIA	26%	70%
LAZIO	VT	CENTRALE IT.	44%	COOP ITALIA	27%	SICON	19%	63%
SICILIA	RG	CENTRALE IT.	43%	DESPAR	34%	ALTRI	20%	63%
TOSCANA	PO	CENTRALE IT.	42%	COOP ITALIA	41%	SICON	26%	68%
FRIULI-V.G.	PN	CENTRALE IT.	42%	COOP ITALIA	31%	ESD ITALIA	16%	58%
EM-ROMAGNA	RA	SICON	42%	CONAD	39%	CENTRALE IT.	41%	82%
LIGURIA	IM	SICON	40%	CONAD	32%	ESD ITALIA	18%	58%
VENETO	BL	ESD ITALIA	40%	SELEX	40%	CENTRALE IT.	27%	66%

Fonte: elaborazioni su dati Nielsen

(*) Pur non essendo una supercentrale, il gruppo Esselunga rappresenta comunque in tale provincia il secondo gruppo di acquisto per importanza.

(**) Il primo operatore nella provincia, in questo caso, non fa parte della prima supercentrale.

186. In numerosi mercati locali, le quote detenute dalle supercentrali di acquisto sono molto superiori rispetto alle quote medie nazionali sopra evidenziate (cfr. tab. n. 5.2.).

In particolare, in molte province, la supercentrale più importante detiene quote superiori al 40% o al 50% e, in qualche caso, anche al 60%, andando a rafforzare significativamente la quota già elevata detenuta singolarmente dal primo operatore. In alcuni casi, peraltro (ad es. a Reggio Emilia e Gorizia, evidenziate nella tab. n. 5.2), il principale gruppo di acquisto non include il primo operatore a livello di vendita (ad es. a Reggio Emilia, ove il primo operatore è CONAD, il principale gruppo di acquisto è Centrale Italiana, a cui CONAD non appartiene), attribuendo alle catene aderenti alla supercentrale una leadership che nessuna di esse detiene singolarmente in fase di vendita.

Nella maggior parte delle province è Centrale Italiana, di cui fa parte Coopitalia, a detenere la quota più elevata, con punte superiori al 50% soprattutto nelle province dell'Emilia e della Toscana; non mancano tuttavia province in cui si riscontrano posizioni di *leadership* importanti da parte di SICON, di cui fa parte CONAD (ad es. Ravenna, Ragusa e Imperia), o di ESD, di cui fa parte Selex (soprattutto nel Nord, ad es. a Sondrio, Cuneo e Belluno).

187. Anche la quota di mercato cumulata, a livello provinciale, delle prime due supercentrali (indicata come CR2 nella tabella n. 5.2.) è molto elevata in numerose province, superando in svariati casi il 70% o anche l'80%. Le due supercentrali che più spesso raggiungono congiuntamente quote superiori al 70% sono Centrale Italia e Sicon.

Tabella n. 5.3. Quote di mercato della supercentrale "leader" a livello provinciale

Gen. 2012 - Le quote sono indicate solo ove esse superano il 30%

Centrale Italiana		SICON		ESD		Auchan/ Crai		Aicube	
SI	67%	RG	43%	RN	56%	SO	51%	AN	32%
AR	64%	PO	42%	RA	42%	CN	50%	OT	31%
FI	61%	PN	42%	IM	40%	BL	40%		
BZ	55%	ME	39%	FC	38%	CB	36%		
PI	55%	CL	36%	CH	35%	VR	32%		
FE	53%	EN	34%	PR	33%	PD	32%		
BO	52%	MT	34%	CI	31%	VI	30%		
MO	52%	SP	34%	TR	30%				
TN	51%	BT	33%						
PT	50%	VB	33%						
TS	50%	SV	32%						
LI	49%	FG	32%						
RE	49%	NO	31%						
UD	49%	RO	30%						
GR	47%	BA	30%						
GO	44%	AP	30%						
VT	44%								

Fonte: ns. elaborazioni su dati Nielsen

188. La tabella n. 5.3 indica le province nelle quali le supercentrali esaminate sono “leader di mercato” con una quota superiore al 30%.

Da essa emerge come in ben 51 province la supercentrale più importante detenga una quota superiore al 30%; in 26 di esse tale quota è inoltre superiore al 40% e in 14 superiore al 50%.

La prima supercentrale nazionale, di cui fa parte il gruppo Coop Italia (anch'esso leader a livello nazionale), è naturalmente il gruppo di acquisto più importante nel maggior numero di province (53 sulle 61 esaminate).

189. Il potere di mercato in fase di acquisto delle catene di distribuzione viene in alcuni casi rafforzato anche tramite l'adesione a centrali d'acquisto internazionali.

Ad esempio, il consorzio Conad si è fatto promotore della costituzione della società “Copernic” (*Société Coopérative de référencement et de négoce des indépendants commerçants*), con sede in Belgio, che stipula accordi per conto dei propri soci. Oltre a Conad, i soci fondatori della centrale sono: Leclerc (francese), Rewe (tedesca), Colruyt (belga) e Coop Swisse (svizzera). L'esistenza di Copernic consente anche l'estensione ai soci esteri degli accordi stipulati da Conad con alcuni produttori nazionali. Ad esempio, negli ultimi anni, sono stati estesi ad alcuni soci di Copernic accordi di acquisto sull'uva da tavola pugliese, oppure, più di recente, sulla pasta a marchio “Sapori e Dintorni”, che rappresenta un marchio privato di Conad.

Il gruppo Esselunga, invece, che non aderisce ad alcuna centrale italiana, fa parte di Ams Sourcing, una delle principali supercentrali d'acquisto europee per prodotti alimentari e non, composta da oltre 15 catene attive in 22 mercati europei (tra cui Ahold, Booker, Dansk SG, Elomas, Hagar, ICA, JMR, Kesko, Migros, Morrisons, Superquinn, Uniarne Système U e Delhaize).

5.4. I mutamenti di composizione e di importanza delle supercentrali

190. Dalla loro comparsa ad oggi le supercentrali di acquisto hanno subito una continua evoluzione, sia in termini di composizione e importanza di ciascuna centrale, sia in termini di incidenza complessiva del fenomeno.

Nel '96 esistevano soltanto 5 supercentrali (Intermedia '90 con l'11,8%; Euromadis con il 10,3%, MECADES con il 9,8%, Supercentrale con il 9,6%; Rinascente/FIniper con il 7,6%), con una quota di mercato complessiva che non superava il 50%.

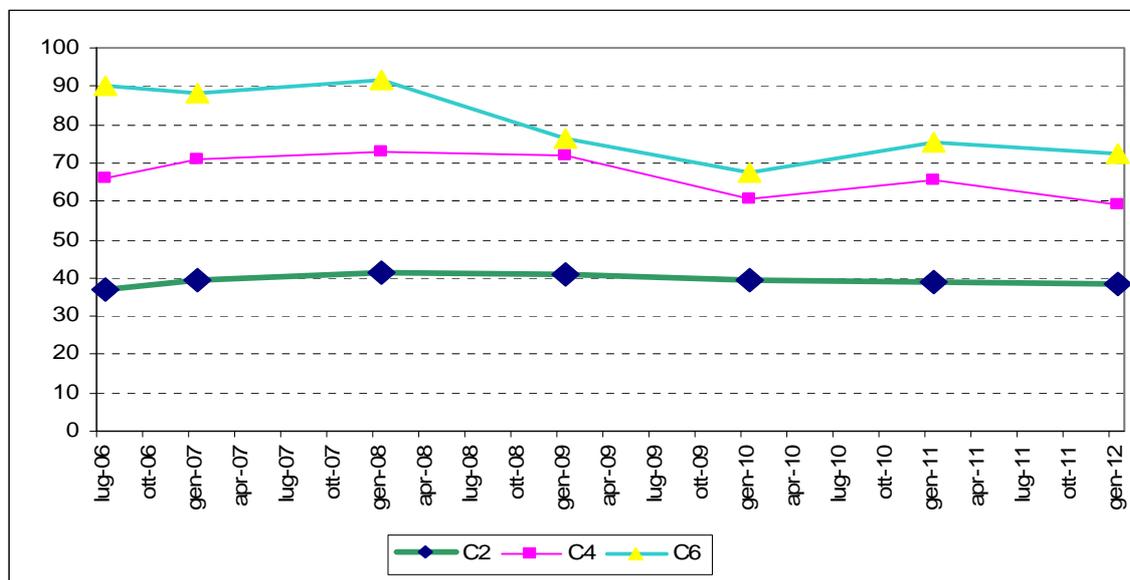
Dieci anni dopo, nel luglio 2006, erano presenti 6 supercentrali di acquisto (Centrale Italiana, Intermedia 90, ESD Italia, Mecades, Centrale Carrefour e Sicon – allora Centrale Conad) che raggruppavano al loro interno 21 catene di distribuzione, con una quota pari a circa il 90% sulle vendite complessive a livello nazionale della GDO. La centrale più grande, in termini di quote, era Centrale Italiana, con il 20,2% del mercato, mentre la più piccola era Centrale Conad, con una quota pari all'11% del mercato.

191. Dal 2006 ad oggi vi sono stati numerosi e frequenti movimenti delle catene da e verso le supercentrali, che si sono aggiunti agli spostamenti di diverse società e gruppi di punti vendita da una centrale all'altra della Distribuzione Organizzata. Ciò ha determinato una continua ricomposizione degli assetti delle supercentrali esistenti, sia in termini di società aderenti che di potere contrattuale.

L'effetto finale di tali movimenti, tuttavia, sembra essere quello di una sostanziale riduzione della spinta all'aggregazione in fase d'acquisto: nel 2012, infatti, le 7 supercentrali presenti detengono una quota complessiva pari al 78% delle vendite nazionali.

L'evoluzione negli ultimi anni delle quote detenute, rispettivamente, dalle prime 2, 4 e 6 supercentrali (CR2, CR4 e CR6) è indicata nel grafico n. 5.1.

Grafico n. 5.1. – Evoluzione dell'importanza delle supercentrali (2006-2011)



192. Nella tabella n. 5.4. sono invece evidenziati tutti i mutamenti di composizione delle supercentrali registrati negli ultimi 5 anni. Da essa risulta evidente l'estrema instabilità delle alleanze di acquisto che porta la stessa catena ad entrare in contatto e scambiare informazioni, nel giro di pochi anni, con numerosi propri concorrenti.

193. A mero titolo di esempio, si può notare come: il gruppo Agorà, che ha cambiato supercentrale per 2 volte negli ultimi 5 anni, sia stato alleato nella contrattazione degli acquisti con ben 9 concorrenti (Esselunga, Selex, Finiper, Carrefour, Alfi, DiscoVerde, CDS, Cedigros e Sun); il gruppo SUN, ancora attualmente alleato con Agorà, è stato a sua volta alleato con 9 concorrenti (PAM, Bennet, Lombardini, Auchan, CRAI, Carrefour, CDS, DiscoVerde e Agorà) in parte diversi da quelli con i quali è entrato in contatto Agorà: Agorà e Sun, pertanto, che al momento fanno parte della medesima supercentrale di acquisto, insieme a Selex, condividono informazioni riguardanti le condizioni di acquisto relative agli

ultimi anni di almeno 15 gruppi, che coprono oltre il 45% della quota nazionale complessiva.

Ai gruppi citati, inoltre, andrebbero aggiunti quelli con i quali CRAI risultava alleato nell'ambito di Mecades (Sisa, Sintesi e Interdis), prima di partecipare insieme a SUN in Intermedia '90. E così la quota delle catene sulle quali SUN e Agorà hanno acquisito informazioni, direttamente o indirettamente, supera ampiamente il 50%.

Tab. n. 5.4. – Mutamenti di composizione delle centrali di acquisto

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centrale Italiana	Coop Sigma Despar Il Gigante Conitcoop	Coop Sigma Despar Il Gigante Conitcoop	Coop Sigma Despar Il Gigante Conitcoop	Coop Sigma Despar Il Gigante	Coop Sigma Despar Il Gigante	Coop Sigma Despar Il Gigante	Coop Sigma Despar Il Gigante
Mecades	Interdis Sintesi CRAI Sisa						
Sicon	Conad Rewe	Conad Rewe + Interdis	Conad Rewe Interdis	Conad Rewe Interdis	Conad Rewe Interdis	Conad Rewe Interdis	Conad Rewe
Sisa/ Coralis		Sisa Coralis	Sisa Coralis	Sisa Coralis			
Centrale Finiper				Finiper Alfi Cedigros Sisa Coralis			Finiper Sisa Coralis Alfi Cedigros Discoverde
AICUBE							PAM Interdis
Intermedia '90	Pam Bennet Lombardi ni Sun Auchan	Pam Bennet Lombardini Sun Auchan	Pam Bennet Lombardini Sun Auchan +CRAI	Pam Bennet Lombard. Sun Auchan CRAI			
ESD	Esselunga Selex Agorà	Esselunga Selex Agorà	Esselunga Selex	Selex	Selex	Selex +Agorà +Sun	Selex Agorà Sun
CARRE- FOUR /GD PLUS	Finiper Carrefour Alfi	Finiper Carrefour Alfi +DiscVerde +CDS	Finiper Carrefour Alfi DiscVerde CDS +Agorà +Cedigros	Finiper Alfi Cedigros Carrefour CDS DiscVerde Agorà			
CSA/ Cieffea				Carrefour CDS DiscoVerde Agorà Sun		Carrefour CDS DiscoVerde +Finiper +Alfi +Cedigros +Sisa +Coralis	Carrefour CDS
CRAI/ AUCHAN				Auchan CRAI		Auchan CRAI	Auchan CRAI

5.5. Caratteristiche delle supercentrali attualmente presenti sul mercato

194. Qui di seguito saranno delineate le principali caratteristiche delle supercentrali d'acquisto che hanno operato in Italia nel 2011 e nel 2012, dalle quali emerge come, pur nella diversità della rispettiva forma giuridica, composizione e struttura, le supercentrali presentino caratteristiche di funzionamento sostanzialmente analoghe.

La descrizione effettuata è in larga parte basata su informazioni acquisite, mediante apposito questionario, direttamente dalle imprese interessate.

Forma giuridica e modalità di adesione

195. La maggior parte delle supercentrali presenta una struttura centrale costituita sotto forma di consorzio (Centrale Italiana e Cieffea), di s.r.l. (ESD e Sicon) o di associazione (Aicube), ma sono presenti anche supercentrali i cui soci sono legati esclusivamente da un contratto di collaborazione e/o di mandato (ad es. CRAI/Auchan e Centrale Finiper). In ogni caso, anche in presenza di una società costituita da tutti o da alcuni dei soci, l'adesione alla supercentrale può avvenire sia in forma diretta, mediante partecipazione al capitale sociale, sia in forma indiretta, mediante la stipula di un contratto di mandato alla negoziazione con uno degli soci.

196. Centrale Italiana, ad esempio, che costituisce attualmente la principale supercentrale di acquisto in Italia, è una società consortile nella quale sono presenti: Coop Italia, con una partecipazione del 69%, Despar Servizi (25%), Il Gigante (5% attraverso la società consortile Gartico) e Discoverde (1%); Sigma, invece, aderisce alla supercentrale mediante un contratto di collaborazione e di mandato stipulato con Coopitalia.

In ogni caso, la collaborazione tra gli associati a Centrale Italiana in relazione all'attività di contrattazione con i fornitori avviene mediante la sottoscrizione di appositi contratti di collaborazione tra ciascun singolo associato e Coop Italia, i quali prevedono il conferimento a Coop di un mandato a contrarre irrevocabile, valido sino alla durata della partecipazione in Centrale Italiana.

197. Anche per le catene aderenti a Sicon, il coordinamento in fase di acquisto avviene sostanzialmente mediante il conferimento di un apposito mandato di negoziazione al gruppo Conad: Sicon a r.l., infatti, società di cui Conad, Interdis e Standa (società del gruppo Rewe) detengono quote paritetiche di capitale sociale, è rimasta sino ad oggi sostanzialmente inattiva.

In particolare, il conferimento del mandato è avvenuto da parte di Rewe e di Interdis sino al 2011 e solo da parte di Rewe a partire dal 2012.

La stipula del contratto di mandato è stata peraltro affiancata dalla sottoscrizione, agli inizi del 2007, di un accordo di collaborazione più ampio, scaduto a fine 2011, che prevedeva la ricerca di ulteriori sinergie tra i gruppi nell'ambito della logistica, della gestione dei prodotti a marchio e dei prodotti freschi, nello sviluppo per canale, ecc..

198. Cieffea, supercentrale costituita sotto forma di consorzio, prevede anch'essa una doppia forma di adesione: quella dei consorziati, i quali conferiscono al Consorzio un mandato senza rappresentanza per la negoziazione e la definizione contrattuale degli accordi quadro di fornitura delle merci (c.d. "Mandato di primo livello"), e quella degli altri associati, i quali conferiscono invece ai consorziati il mandato per poter beneficiare degli accordi quadro (c.d. "Mandato di secondo livello").

Al momento della sua costituzione, a fine dicembre 2010, risultavano aderenti al Consorzio soltanto il gruppo Carrefour e il gruppo Finiper. Le altre società aderivano invece alla centrale tramite contratto di mandato a Unes Maxi (gruppo Finiper) o a Carrefour.

Dal 2012, pur essendo il Consorzio rimasto formalmente attivo, Carrefour e Finiper hanno di fatto operato separatamente come supercentrali per le proprie imprese mandanti.

199. ESD Italia è una società a r.l. controllata da Selex, che ne detiene il 60% del capitale sociale e il 50% degli organi associativi e decisionali. Agorà, Sun e Acqua e Sapone (impresa attiva esclusivamente nel settore della detergenza) aderiscono alla centrale come soci e/o come imprese mandanti.

200. Il gruppo CRAI e il gruppo Auchan effettuano invece la negoziazione congiunta degli acquisti esclusivamente in forza di un contratto di mandato che CRAI SECOM ha stipulato con SMA (gruppo Auchan) nel 2008, con collegato contratto di Master Franchising. Sia CRAI che SMA, peraltro, aderivano alla supercentrale d'acquisto "Intermedia '90" (insieme a PAM, Lombardini, Bennet e Sun), scioltasi nel 2009.

201. Aicube è un'associazione non riconosciuta costituita nell'ambito di un accordo commerciale tra Pam e Interdis, ai sensi del quale Interdis ha conferito a Pam un mandato con rappresentanza per la negoziazione di accordi quadro.

L'associazione, pertanto, non svolge direttamente il ruolo di supercentrale e non intrattiene relazioni con fornitori. Essa non è dotata di una propria struttura e costituisce un punto di riferimento per le associate, volto a realizzare un confronto e una collaborazione per il miglioramento delle rispettive *performance* commerciali.

Caratteristiche organizzative

202. Nonostante la presenza, in molti casi, di una società o associazione adibita al coordinamento degli aderenti, le supercentrali attualmente attive sul mercato raramente dispongono di una propria organizzazione strutturata e stabile adibita alla contrattazione, utilizzando a tal fine le professionalità e le risorse umane, organizzative e strumentali messe a disposizione dagli associati, ovvero quelle del gruppo destinatario del mandato alla negoziazione. In generale, il processo di contrattazione viene quindi gestito da un *team* composto dai delegati di ciascuna associata.

203. Le supercentrali si finanziano sia attraverso i pagamenti delle imprese mandanti al Consorzio o all'impresa mandataria, sia, in molti casi, attraverso i compensi richiesti

all'industria per i servizi resi, quali la gestione dei listini, la centralizzazione delle contrattazioni, l'invio dei contratti a tutti i mandanti, ecc..

Individuazione dei fornitori comuni

204. I fornitori con i quali effettuare la trattativa comune vengono generalmente individuati incrociando i fatturati di ciascuno di essi presso le catene associate alla supercentrale e selezionando quelli di interesse comune per tutti o, in alcuni casi, per almeno due catene.

Alcune supercentrali, inoltre, secondo quanto dichiarato dai rispettivi rappresentanti, utilizzano nella scelta dei fornitori entrambi i seguenti filtri o uno solo di essi⁴⁴: *i*) un fatturato superiore ai 10 milioni di euro; *ii*) una quota di fatturato specifico con il complesso delle imprese della supercentrale non superiore al 25%.

205. Dalle negoziazioni congiunte effettuate in sede di supercentrale, inoltre, sono generalmente esclusi i fornitori dei prodotti a marchio privato, dei prodotti di “primo prezzo” e di una parte dei prodotti freschi e dei prodotti locali.

La contrattazione degli acquisti effettuata nell'ambito della supercentrale riguarda quindi soltanto una parte dei fornitori utilizzati dalle diverse catene.

Sulla base delle risposte fornite dalle catene distributive intervistate, la percentuale degli acquisti di ciascuna catena trattata nell'ambito della supercentrale varia notevolmente da una catena all'altra e da una supercentrale all'altra: essa si aggira mediamente attorno al 50% dei prodotti complessivamente acquistati dalle catene, con un *range* di variazione che varia dal 25-30% a valori superiori al 70% e anche al 90%. L'incidenza risulta mediamente più elevata (70% circa) se calcolata solo sui prodotti LCC (Largo Consumo Confezionato), mentre è generalmente trascurabile per i prodotti freschi e locali.

206. Non esiste, in genere, un obbligo per le imprese mandanti di acquistare da tutti o da un numero minimo di fornitori “contrattualizzati”, né esiste un obbligo di acquisto minimo da un singolo fornitore. Non risulta sussistere, inoltre, un obbligo esplicito in capo ai fornitori di trattare con la Centrale.

Forma e durata dei contratti

207. La trattativa con i fornitori sfocia nella conclusione di un accordo (l'accordo quadro) che ha solitamente durata pari all'anno solare. La contrattazione ha invece una durata che dipende dalla complessità delle forniture. Essa inizia in genere nei mesi precedenti l'entrata in vigore dell'accordo, prolungandosi però, nella maggior parte dei casi, nel periodo successivo. L'attività complessiva di negoziazione di una supercentrale termina infatti verso la fine del mese di maggio dell'anno di competenza dell'accordo.

⁴⁴ Come si vedrà più avanti, tali soglie sono state in passato utilizzate dall'Autorità in sede di valutazioni delle supercentrali di acquisto.

208. I contratti conclusi in supercentrale hanno validità per tutti i punti vendita della catena.

Essi hanno sempre forma scritta, sebbene in alcuni casi la forma scritta dell'accordo sia rappresentata da una lettera del fornitore, il quale si impegna, ad esito della contrattazione, ad inviare una comunicazione di accettazione e di riepilogo delle condizioni trattate.

Poste trattate

209. Generalmente la supercentrale è l'unico soggetto deputato a negoziare con i fornitori alcune delle poste contrattuali, tra cui: il listino prezzi e alcune tipologie di sconto, quali lo sconto di fine periodo, i corrispettivi per attività promozionali e di *co-marketing*, i termini di pagamento, i corrispettivi per le attività di coordinamento commerciale.

In genere i mandanti, rispetto a tali voci, non possono effettuare una nuova e diversa trattativa con i fornitori, ma solo definire nel dettaglio le attività legate a tali poste, il cui corrispettivo non può essere modificato. Essi possono invece, nella maggior parte dei casi, negoziare liberamente poste contrattuali diverse da quelle già contrattate in supercentrale.

210. Le imprese aderenti alle supercentrali hanno tuttavia la facoltà di non utilizzare determinate voci contrattuali dell'accordo quadro relative ad attività promozionali e di marketing, rinunciando quindi ai relativi compensi.

Esse conservano inoltre la propria autonomia negoziale sulle contropartite che non vengono trattate in sede di supercentrale (quali, ad esempio, alcuni eventi promozionali, contributi assortimentali ecc.): queste ultime vengono quindi negoziate esclusivamente nella contrattazione di secondo livello.

Riservatezza delle informazioni e vincoli all'uscita

211. Le informazioni relative alle condizioni contrattuali sono considerate massimamente sensibili da tutte le supercentrali, le quali impongono espliciti divieti di diffusione a terzi di tali informazioni e adottano, in alcuni casi, specifici sistemi di circolazione delle informazioni volti a limitare l'accesso ai dati contrattuali, obbligando altresì le proprie associate ad adottare analoghi sistemi di protezione.

212. Tuttavia, i contratti di acquisto stipulati in supercentrale rimangono validi anche nel momento in cui la catena dovesse cambiare supercentrale di appartenenza e non esistono di fatto vincoli al passaggio delle catene ad altra supercentrale.

In particolare, non esistono divieti all'ingresso in una nuova supercentrale dopo l'eventuale fuoriuscita dalla supercentrale di appartenenza e, solo in pochissimi casi, è previsto per il recesso dal mandato un obbligo di preavviso di alcuni mesi, considerato sufficiente per impedire alla catena di partecipare alla contrattazione per l'anno successivo.

213. Anche il vincolo di riservatezza imposto alle imprese aderenti alla supercentrale, nella maggior parte dei casi, perde valore nel periodo successivo alla fuoriuscita della catena. Solo in un caso, infatti, è previsto il protrarsi dell'obbligo di riservatezza sulle condizioni commerciali acquisite in supercentrale per un periodo di 2 anni successivi alla cessazione del rapporto di collaborazione.

Ulteriori aree di collaborazione

214. Tutte le supercentrali prevedono nel proprio statuto, ovvero nei contratti di collaborazione e di mandato stipulato tra le imprese aderenti, la ricerca di sinergie e di intese strategiche più ampie rispetto alla mera condivisione della negoziazione degli acquisti, ad esempio nell'ambito della logistica, della gestione dei prodotti a marchio e dei prodotti freschi, nello sviluppo per canale, ecc..

Risulta dunque evidente lo sforzo, soprattutto nelle centrali di nuova costituzione o di recente ricomposizione, di allargare l'area di reciproca collaborazione, sviluppando progetti comuni tesi ad incrementare l'efficienza logistica e organizzativa delle imprese associate.

Tali progetti riguardano, ad esempio: la razionalizzazione dei centri distributivi e dell'attività di movimentazione dei prodotti; la razionalizzazione della gestione e degli acquisti degli imballaggi; l'individuazione di ulteriori ambiti di acquisti comuni, quali l'import, o gli input energetici, ecc.; la gestione delle attività di formazione; lo sviluppo dei marchi privati, ecc..

215. Non di rado, inoltre, tra tutte o alcune delle imprese aderenti alla supercentrale, sono presenti accordi ulteriori rispetto a quelli previsti dal contratto di adesione alla supercentrale, ovvero dallo statuto della società adibita alla centralizzazione delle trattative di acquisto.

216. Nella centrale CRAI-AUCHAN, ad esempio, esiste un ambito di collaborazione tra le imprese aderenti che discende da un contratto di Master-Franchising in essere tra CRAI e SMA: in base a tale contratto, CRAI può sub-concedere in uso le insegne SMA e il diritto di rivendere i prodotti a marchio SMA; per contrassegnare i punti vendita della rete dei propri Convenzionati, CRAI ha pertanto diritto di utilizzare anche i marchi di cui dispone la SMA.

CRAI, dunque, gestisce nello stesso territorio sia i punti vendita con la propria insegna sia l'affiliazione dei punti vendita a insegna Auchan: in questo senso, il contratto di mandato all'acquisto appare in qualche misura strumentale rispetto al contratto di Master Franchising, consentendo al master franchisee, e quindi ai punti vendita sub-affiliati a SMA attraverso CRAI, di mantenere lo stesso assortimento di prodotti e le stesse condizioni di acquisto dei punti vendita diretti di SMA.

217. Anche nell'ambito delle due supercentrali derivanti dalla scissione di fatto della ex-Cieffea, e cioè la Centrale Finiper (Finiper, Sisa, Coralis, Cedigros, Disco Verde e Alfi) e la Centrale Carrefour (Carrefour e CDS) sono presenti svariati legami di collaborazione strategica. In particolare:

- Carrefour e CDS sono anche essi legati da un rapporto di Master Franchising (Carrefour è l'affiliante e CDS il master franchisee);
- Sisa ha sviluppato accordi strategici sia con la società Coralis che con la società Unes Maxi (appartenente al gruppo Finiper), la quale detiene peraltro il 20% delle quote della Sisa Spa. La società Unes Maxi risulta altresì avere in essere un accordo di collaborazione strategica con la Cedigros, anch'essa aderente a Cieffea.

218. Infine, anche nell'ambito di SICON (Conad, Rewe e Interdis), il mandato alla negoziazione affidato a Conad da parte dei gruppi Rewe e Interdis era stato stipulato in concomitanza di un accordo di collaborazione più ampio (scaduto a fine 2011), che prevedeva, attraverso la società comune SICON (rimasta tuttavia inattiva) la ricerca di aree di sinergia e di collaborazione tra i gruppi nell'ambito della logistica, della gestione dei prodotti a marchio e dei prodotti freschi, nello sviluppo per canale, ecc..

219. Anche tra gli obiettivi dell'associazione Aicube, la centrale di più recente costituzione, rientra la ricerca di aree di collaborazione ulteriori rispetto alla negoziazione degli acquisti, quali la definizione di strategie commerciali comuni, l'individuazione di sinergie nella logistica, nella formazione e nelle politiche di marketing, lo sviluppo e la diffusione delle marche private degli associati.

5.6. Evoluzione delle supercentrali: da centrali di acquisto a centrali strategiche?

220. Si è detto che le supercentrali sono sorte con l'obiettivo di ottenere, mediante l'aggregazione di quote di mercato e di fatturati di più imprese, un potere contrattuale in fase di acquisto confrontabile con quello che i grandi operatori, spesso attivi anche in altri Paesi europei, riuscivano ad esercitare.

221. La recente chiusura o scissione di molte supercentrali, alcune delle quali di importanza "storica" nel panorama distributivo nazionale (Mecades, Intermedia, GD Plus e, da ultimo, Sicon e Cieffea), appaiono tuttavia sintomatiche di una crisi del modello sul quale sono sorte le supercentrali, che sta alimentando un acceso dibattito tra gli operatori e gli esperti di settore sull'effettiva efficacia e sul destino e di tali aggregazioni imprenditoriali.

222. Tra i fattori critici addotti a giustificazione della scomparsa di alcune centrali e del frequente "rimpasto" di quelle rimanenti, vi è, in primo luogo, quello della disomogeneità, sotto il profilo imprenditoriale e dimensionale, dei soggetti aderenti a tali aggregazioni: molte delle supercentrali che si sono create e poi sciolte aggregavano infatti soggetti con caratteristiche organizzative (DO e GD), dimensione, copertura territoriale e posizionamento di prezzo estremamente diversi, e talvolta operanti anche in segmenti di mercato (ipermercati, supermercati e esercizi di vicinato), o addirittura in mercati (ingrosso e dettaglio) distinti.

La presenza di tali differenze rappresenta ovviamente un ostacolo alla riuscita della contrattazione comune, nella misura in cui essa rende più difficoltosa l'effettiva omogeneizzazione delle condizioni di acquisto e dei servizi da rendere all'industria.

223. La variabilità delle dimensioni e del grado di efficienza delle imprese aderenti alla stessa supercentrale comporta anche, generalmente, una maggiore richiesta di autonomia da parte delle catene più grandi o che, in virtù della propria maggiore efficienza, riescono ad incrementare la propria quota di mercato.

In tali circostanze, si crea dunque la necessità di duplicare e/o integrare la contrattazione collettiva già effettuata in sede di supercentrale, dando luogo ad un doppio e, non di rado, triplo livello di contrattazione. Ciò moltiplica i livelli decisionali e annulla sostanzialmente il beneficio atteso dalle supercentrali in termini di riduzione dei costi di transazione.

224. Tra i fattori che hanno portato alla crisi del modello della supercentrale sembra emergere anche una sostanziale inidoneità della mera condivisione della fase di negoziazione degli acquisti a garantire stabilità ed efficacia a tali alleanze.

La contrattazione delle condizioni di acquisto, infatti, come si vedrà meglio nei capitoli che seguono, risulta sempre più collegata alla definizione dei servizi espositivi e promozionali necessari alla distribuzione del prodotto, prevedendo anche, generalmente, un accordo sugli importi relativi agli sconti e ai contributi condizionati alla realizzazione di tali servizi. In particolare, parte integrante della trattativa con i fornitori riguarda la remunerazione, da parte dei fornitori stessi, di attività svolte dai distributori per la vendita dei prodotti, quali campagne promozionali, forme di incentivazione agli acquisti, ecc..

225. La corresponsione, da parte del fornitore, dei contributi contrattati in sede di supercentrale avviene quindi, o dovrebbe avvenire (a meno di non tradursi in un mero trasferimento di risorse dal produttore al distributore), a fronte della realizzazione di concrete attività a favore del produttore stesso, la cui definizione richiede necessariamente una coerenza con le strategie di offerta complessive di ciascun singolo distributore.⁴⁵

In tal senso, quanto più la supercentrale riesce a garantire l'uniformità dei comportamenti dei singoli soggetti aderenti, tanto più essa aumenta il potere contrattuale nei confronti del fornitore.

226. Il dibattito in corso nel mondo distributivo sembra pertanto convergere sulla presa d'atto di una crisi del modello delle supercentrali basato su una mera sommatoria di fatturati di acquisto, che potrebbe lasciare il posto ad un modello di alleanze basato su uno spettro più ampio di variabili strategiche.

Una più ampia condivisione di obiettivi e funzioni, infatti, appare idonea a garantire non solo maggiori stabilità ed efficienza agli accordi di acquisto, ma anche una più proficua collaborazione tra il distributore e il fornitore sulle politiche di vendita del prodotto,

⁴⁵ Esistono ad esempio, come si vedrà nella seconda parte del lavoro, istituti di sconto e di contributo condizionati alle attività di *comarketing*, al rispetto di vincoli assortimentali, alle politiche promozionali su prodotti innovativi, ecc..

facilitando quindi l'aggancio dei contributi versati dal fornitore alle relative controprestazioni promozionali ed espositive, ed agevolandone, altresì, il monitoraggio successivo.

227. Anche "l'impoverimento" del mercato determinato dalla crisi dei consumi sembra contribuire ad accentuare la crisi del modello delle tradizionali supercentrali - generalmente dotate di strutture e risorse specificamente dedicate alla definizione degli accordi quadro - spingendo invece verso una maggiore rapidità ed efficienza delle modalità di relazione industria-distributore.

Strutture specificamente ed esclusivamente dedicate alla contrattazione, infatti, soprattutto se condivise tra soggetti con caratteristiche e obiettivi strategici molto diversi, possono produrre un ulteriore incremento dei costi delle trattative congiunte, non proporzionato al beneficio che ne consegue.

228. In conseguenza di quanto esposto, tra i principali operatori della GDO sembra emergere una tendenza a ripensare le proprie scelte di adesione alle supercentrali, orientando le proprie decisioni su una delle seguenti strategie:

i) uscita da qualsiasi alleanza di livello nazionale;

ii) partecipazione ad alleanze numericamente e strutturalmente più snelle - sostanzialmente basate su un contratto di mandato conferito alla società capofila della supercentrale - ma caratterizzate da una condivisione più ampia di obiettivi strategici.

229. Al primo riguardo, risulta emblematico il caso di Esselunga, prima impresa distributiva italiana della Grande Distribuzione e socia fondatrice di ESD assieme a Selex, la quale ha ritenuto non più conveniente far parte di una supercentrale nazionale.

Tale scelta, secondo quanto dichiarato dai rappresentanti della stessa impresa, è volta a *"superare la funzione di mera negoziazione di condizioni di acquisto svolta dalla supercentrale, con conseguente omogeneizzazione delle stesse tra le catene, avendone come vantaggio quello di riuscire a stabilire un rapporto duraturo con i fornitori, intrattenendo con essi dei "contratti vivi" di continuo monitoraggio del business merceologico [...]. Nel lungo periodo, ciò permette al distributore di spuntare condizioni più convenienti con il fornitore storico di riferimento, in quanto [ndr] la singola catena riesce più facilmente a concordare con i fornitori condizioni di acquisto e contributi rispondenti agli specifici piani promozionali e politiche espositive della catena"*.

230. Al secondo riguardo, appare indicativa la riscontrata tendenza ad una riduzione dell'importanza delle singole supercentrali (cfr. *supra*, grafico n. 5.1.), che testimonia la preferenza degli operatori verso alleanze più snelle in termini di composizione.

In particolare, ciascuna supercentrale presente nel 2012 ha un'incidenza sul mercato complessivamente inferiore al passato, con la sola eccezione di Centrale Italiana, rimasta invariata nella composizione, ma cresciuta grazie alla maggiore quota acquisita dalle imprese aderenti.

231. Inoltre, l'evoluzione delle supercentrali verso forme strutturali più agili appare confermata dalla generale tendenza a fare a meno di un'organizzazione stabile e strutturata dedicata alla centralizzazione delle funzioni di contrattazione, sempre più spesso sostituita con il ricorso a risorse umane e strumentali messe a disposizione dagli associati o, più di frequente, dall'impresa mandataria.

Ciò sembra marcare un'importante differenza rispetto alle supercentrali "di prima generazione", quali Intermedia '90, che disponevano invece di una struttura e di un'organizzazione dedicate e stabili.

232. D'altro canto, l'esigenza di ottenere una maggiore coesione e condivisione di strategie tra gli aderenti, pur nella maggiore agilità della struttura centrale, appare invece garantita - oltre che dalla frequente presenza di accordi supplementari tra gli associati, spesso estesi alle politiche di marketing e di sviluppo - dall'accentuazione dell'importanza dell'impresa "capofila" della supercentrale, la quale assume in molti casi il ruolo di impresa mandataria della contrattazione, riducendo quindi, *per tabula*, la difficoltà e la complessità della trattativa congiunta.

Il conferimento del mandato alla negoziazione direttamente ad un'impresa (piuttosto che alla supercentrale) risulta anche, in qualche misura, volto ad attenuare l'instabilità intrinseca delle supercentrali derivante dalla diversità delle dimensioni e del grado di efficienza delle imprese aderenti, consentendo una compensazione monetaria del maggiore beneficio ottenuto dalle imprese meno efficienti, attraverso la remunerazione del servizio reso dall'impresa mandataria.

233. A tale riguardo, giova osservare come tutti i 5 principali operatori del settore distributivo (ad eccezione di Esselunga che, come si è detto, non aderisce ad alcuna centrale) risultino capofila di una distinta supercentrale:

- Coop di Centrale Italiana (essendo proprietaria del 69% delle quote del consorzio e destinataria dei contratti di mandato);
- Conad di Sicon (in quanto destinataria dei contratti di mandato alla negoziazione);
- Selex di ESD (proprietaria del 60% delle quote sociali);
- Auchan della centrale Auchan/Crai (destinataria del mandato alla negoziazione e master franchisor di CRAI);
- Carrefour di Cieffea, ora divenuta praticamente "centrale Carrefour" (destinataria del mandato alla negoziazione e master franchisor di CDS).

Inoltre, fanno capo a Pam e Finiper (in quanto destinatarie dei mandati alla negoziazione), rispettivamente, la "centrale Finiper" e la centrale Aucube.

234. L'evoluzione riscontrata nelle caratteristiche organizzative e strutturali delle supercentrali di acquisto delinea quindi un diverso modello di sviluppo delle supercentrali rispetto al passato, che vede sostanzialmente i grandi operatori agire, nella trattativa con i fornitori, per conto proprio e di alcuni gruppi di minore dimensione.

Sembrerebbe pertanto configurarsi, anche nelle relazioni concorrenziali tra catene, una sorta di modello "a satelliti", tanto più stabile quanto più forti sono i legami nell'ambito

di ciascuna aggregazione e quanto minori sono, di conseguenza, gli incentivi dei piccoli gruppi a cambiare la propria area di gravitazione.

5.7. Spunti di riflessione sull'impatto concorrenziale delle supercentrali

235. Nella misura in cui le supercentrali consentono alle imprese distributive di ottenere miglioramenti nei costi di acquisto, esse risultano potenzialmente idonee ad incrementare l'efficienza delle imprese e, per questa via, a generare un beneficio al consumatore: i risparmi sulle condizioni di acquisto, infatti, in presenza di sufficienti incentivi a competere sui mercati a valle, potranno tradursi, in tutto o in parte, in una riduzione dei prezzi di vendita.

Tuttavia, se le imprese che fanno parte della centrale acquistano congiuntamente una parte significativa dei propri prodotti e detengono un potere di mercato rilevante sui mercati a valle, esse potrebbero non avere adeguati incentivi a trasferire a valle i propri risparmi di costo. L'impatto concorrenziale di ciascuna supercentrale deve quindi essere valutato caso per caso, anche in funzione dell'incidenza specifica di ciascun accordo sui mercati interessati dell'acquisto e della vendita dei prodotti.⁴⁶

236. Le analisi svolte in merito al concreto sviluppo del fenomeno delle supercentrali di acquisto hanno comunque evidenziato alcuni elementi di criticità concorrenziale nel funzionamento di tali aggregazioni di imprese, che vanno ponderati con estrema attenzione ai fini della valutazione degli effetti specifici di ciascuna singola intesa e della sua eventuale portata restrittiva.

237. Tra gli elementi di criticità emersi dall'indagine, va in primo luogo sottolineata l'elevata variabilità della composizione delle supercentrali riscontrata nell'ultimo decennio.

Quest'ultima si traduce inevitabilmente in un forte incremento della trasparenza sulle condizioni di acquisto, conseguente allo scambio di informazioni riservate che si verifica nell'ambito di ciascuna centrale e tra le diverse supercentrali nel momento del passaggio di una catena da una centrale all'altra.

238. Al riguardo, appare significativa la circostanza che tutte le supercentrali intervistate abbiano affermato di ritenere altamente sensibili le informazioni relative alle condizioni contrattuali, le quali costituiscono oggetto di esplicito divieto di diffusione a terzi. Il sistema di protezione di tali informazioni, inoltre, secondo quanto confermato dagli stessi operatori, non risulta particolarmente efficace, soprattutto nel momento del passaggio delle catene da un'aggregazione all'altra.

⁴⁶ Per una disamina dei criteri giurisprudenziali, nazionali e comunitari, utilizzati per la valutazione delle supercentrali, si rinvia all'appendice al presente capitolo.

239. Vale anche considerare, a tale proposito, che le condizioni negoziate hanno generalmente durata annuale, conservando la propria validità per tutta la durata residua del contratto, successiva alla fuoriuscita di una catena dalla supercentrale.

Il frequente mutamento di composizione delle supercentrali, pertanto, non soltanto incrementa il grado di trasparenza generale sulle condizioni di acquisto, ma ne induce anche una certa uniformazione: una catena che si sposti da una supercentrale all'altra con un contratto di acquisto vantaggioso, infatti, anche se si tratta di una catena di piccole dimensioni, fa sì che il proprio contratto diventi il "*benchmark*" per la negoziazione della nuova supercentrale.

240. In secondo luogo, l'indagine ha evidenziato come la contrattazione effettuata nell'ambito delle supercentrali non abbia sostituito la contrattazione con le singole catene, generando la necessità di un doppio, quando non un triplo, livello di contrattazione. Ciò comporta una generale riduzione dell'efficienza delle negoziazioni, incrementando sia la complessità e i tempi di conclusione delle trattative, sia i costi di transazione complessivi.

241. La necessità di mantenere un doppio livello di contrattazione con i fornitori deriva sia dalla forte disomogeneità nelle caratteristiche dimensionali e organizzative delle catene aderenti - che le spinge in molti casi a integrare la trattativa comune con una negoziazione separata -, sia dalla prassi negoziale in uso del settore (che sarà oggetto di più ampia illustrazione nella seconda parte del lavoro), che vede un progressivo spostamento della contrattazione dalla mera definizione del prezzo di acquisto, determinato in funzione di una serie di sconti c.d. "incondizionati", alla negoziazione di una serie di sconti e contributi "condizionati" alla concreta prestazione, da parte delle catene, di servizi espositivi e promozionali.

A meno di poter contare su un'alleanza strategica più ampia, pertanto, ciascuna catena della supercentrale tende a definire individualmente i servizi espositivi e promozionali da rendere ai propri fornitori, sulla base delle proprie specifiche strategie di offerta.

242. Le circostanze evidenziate sembrano in qualche misura indebolire anche il principale assunto sottostante la valutazione concorrenziale delle supercentrali, che postula la realizzazione di una forte riduzione dei costi di acquisto per le imprese aderenti: da un lato, infatti, i risparmi potrebbero risultare ridimensionati dall'incremento dei livelli decisionali, oltre che della complessità e della durata delle trattative; dall'altro, la tendenza all'uniformazione delle condizioni spuntate da ciascuna supercentrale sembra attenuare la possibilità che ciascuna di esse possa ottenere forti vantaggi comparati, in termini di costo, in funzione dei maggiori volumi trattati.

243. In ogni caso, i benefici ottenuti grazie all'appartenenza a una supercentrale, se ugualmente ripartiti tra imprese con diverse caratteristiche dimensionali e organizzative, non risultano, per definizione, commisurati al grado di efficienza imprenditoriale di ciascuna impresa distributiva, avvantaggiando anzi, in misura proporzionalmente maggiore, le imprese meno efficienti.

Ciò può determinare una distorsione degli incentivi a competere nel settore distributivo, consentendo alle imprese più piccole e inefficienti di ottenere costi di acquisto analoghi a quelli delle imprese più grandi attraverso una mera e fittizia aggregazione dei fatturati d'acquisto. Viceversa, è plausibile che le imprese alle quali i produttori accorderebbero più volentieri un livello elevato di sconti e contributi, in ragione di una loro maggiore capacità di offrire adeguate controprestazioni in termini di servizi, non riescano a beneficiare appieno di un proficuo rapporto di collaborazione con i fornitori.

244. Con riferimento alla valutazione dei potenziali benefici al consumatore connessi all'esistenza delle supercentrali, l'analisi svolta sembra invece suggerire le seguenti considerazioni di ordine generale:

i) la generalizzata diffusione del fenomeno delle supercentrali, associata all'incremento del grado di trasparenza sulle condizioni di acquisto derivante dalla frequente migrazione delle catene da una centrale all'altra, agisce sicuramente nel senso di una riduzione degli incentivi a trasferire al consumatore i risparmi di costo ottenuti: in tali circostanze, infatti, ogni produttore è consapevole del fatto che i propri concorrenti, anche se non fanno parte della stessa supercentrale, beneficiano di condizioni di costo analoghe, risultando sicuramente in grado di replicare la propria eventuale strategia di competizione al ribasso;

ii) analogamente, lo spostamento di una parte crescente della contrattazione con i fornitori sulla definizione dei contributi (versati dai fornitori ai distributori a fronte di controprestazioni di servizi distributivi e promozionali) non sembra incentivare il trasferimento al consumatore dei vantaggi di costo acquisti: l'aumento dei margini di guadagno sulla prestazione dei servizi, infatti, ottenuto attraverso la supercentrale, non comporta automaticamente una maggiore pressione concorrenziale sui prezzi finali di vendita, teoricamente calcolati sulla base dei costi di acquisto.

245. Con riferimento ai potenziali benefici prodotti dalle supercentrali, vale anche osservare che gli studi effettuati sulle alleanze di acquisto nel settore della GDO alimentare non sembrano sino ad ora aver prodotto robuste evidenze empiriche sui concreti effetti di riduzione dei prezzi di vendita determinatisi a seguito della loro costituzione. Al contrario, da un recente studio della Banca Centrale Europea⁴⁷, condotto su 6 Paesi europei, compresa l'Italia, emerge l'esistenza di una correlazione positiva e significativa tra il grado di concentrazione delle centrali di acquisto esistente nel 2010 a livello locale (regionale e di aree più piccole, di raggio di 5 o 10 km) e l'andamento annuale dei prezzi dal 2003 al 2010: in altre parole, ad un più alto livello di concentrazione a livello di centrale d'acquisto, nel settore alimentare e delle bevande, non sembra essere associata una dinamica di prezzi negativa.⁴⁸

⁴⁷ “Structural features of distributive trades and their impact on prices in the euro area”, Occasional Paper Series, n. 128/2011, Task Force of the Monetary Policy Committee of the European System of Central Banks, pag. 79.

⁴⁸ Tale risultato, pur potendo in parte essere spiegato dall'elevata correlazione esistente tra il grado di concentrazione a livello di centrale e quello a livello di singolo gruppo, sembra comunque idoneo ad escludere un effetto automatico di trasferimento sul consumatore del maggior potere di mercato acquisito dagli operatori in fase d'acquisto, singolarmente o congiuntamente.

246. La probabile, delineata evoluzione delle supercentrali verso forme di alleanze più snelle - in quanto sprovviste di una propria struttura operativa -, ma contemporaneamente più coese - in quanto sostanzialmente costruite attorno ad una singola impresa mandataria e basate su una maggiore condivisione di obiettivi strategici - potrebbe rendere potenzialmente più stabili le alleanze di acquisto, incrementandone la capacità di competere con le altre aggregazioni e attenuando il rischio di uniformazione dei comportamenti tra imprese appartenenti a diverse supercentrali.

D'altro canto però, la realizzazione di un maggiore coordinamento all'interno di ciascuna supercentrale sugli obiettivi e le funzioni strategiche delle singole catene aderenti - invocata da più parti anche per aumentare l'efficacia e l'efficienza della contrattazione - aumenterebbe considerevolmente il grado di integrazione tra i soggetti aderenti alla stessa alleanza di acquisto, riducendone ulteriormente il margine di autonomia residuo nella definizione di autonome politiche commerciali.

247. L'Autorità, pertanto, nella valutazione degli effetti concorrenziali delle supercentrali, effettuerà un bilanciamento molto attento tra gli effetti potenzialmente restrittivi di ciascuna di esse - che sembrano assumere crescente importanza con l'estendersi delle aree di collaborazione tra le catene aderenti alla medesima alleanza - e i concreti benefici sul benessere del consumatore - che non possono essere assunti in modo aprioristico, ma vanno di volta in volta dimostrati in funzione degli incentivi effettivamente presenti sul mercato a trasferire a valle i risparmi di costo.

APPENDICE AL CAPITOLO V: La valutazione concorrenziale delle supercentrali nei precedenti dell'Autorità

I precedenti dell'Autorità

1. Sino al 2003, anno di emanazione del Regolamento CE n. 1/2003, l'Autorità ha valutato la costituzione, o il mutamento di composizione, di diverse supercentrali d'acquisto, sulla base di comunicazioni pervenute ai sensi dell'art. 13 della legge n. 287/90: quest'ultimo, come noto, conferisce facoltà di comunicare preventivamente all'Autorità le intese intercorse, affinché essa ne valuti la liceità ai sensi dell'art. 2 della legge medesima.

A partire dal 2003, invece, in ragione dell'entrata in vigore del Regolamento citato, le comunicazioni preventive relative alla costituzione o all'allargamento di supercentrali non sono state più oggetto di valutazione da parte dell'Autorità, avendo ad oggetto intese idonee a pregiudicare il commercio tra Stati membri, a cui andava applicato obbligatoriamente l'art. 81 del Trattato, ora art. 101 TFUE, ai sensi dell'art. 5 del Regolamento CE n. 1/2003. Tali comunicazioni, pertanto, nei pochi casi in cui le imprese hanno ritenuto comunque opportuno informare l'Autorità in merito alle intese realizzate, sono state dichiarate "improcedibili" dall'Autorità stessa, lasciando impregiudicato l'eventuale successivo esercizio dei poteri di intervento ai sensi dell'art. 81 del Trattato CE.

L'Autorità, pertanto, negli ultimi anni, ha cessato di monitorare in modo sistematico l'evoluzione del fenomeno delle supercentrali.

2. Le intese valutate dall'Autorità sino al 2003, tutte ritenute inidonee a restringere in maniera consistente il gioco della concorrenza, sono in particolare le seguenti:

i) il conferimento di un mandato all'acquisto con rappresentanza da parte di Finiper, anche in nome della società ALGRO, nei confronti della Rinascente, valutato con il provv. n. 4613 del 23 gennaio 1997;

ii) la costituzione di "Supercentrale" (GS, Standa e Il Gigante), con il provv. n. 4915 del 17 aprile 1997;

iii) la riorganizzazione di Intermedia (con l'ingresso di Rinascente), con il provv. n. 10742 del 15 maggio 2002;

iiii) la costituzione di ESD (Selex, Esselunga e Agorà), con il provv. n. 11438 del 27 novembre 2002.

3. L'Autorità ha invece ritenuto idonea a determinare una consistente restrizione della concorrenza, autorizzandola tuttavia in deroga per un periodo di tre anni, l'intesa tra Coop Italia e Conad consistente nella costituzione della supercentrale Italia Distribuzione. La valutazione è stata effettuata nell'ambito del procedimento istruttorio I/414, conclusosi con il provv. n. 9352 del 29 marzo 2001 (COOP ITALIA-CONAD/ITALIA DISTRIBUZIONE).

In particolare, con tale provvedimento, l'Autorità ha ritenuto che il trasferimento sul consumatore dei benefici di costo ottenuti grazie alla negoziazione congiunta degli acquisti potesse più che bilanciare la restrizione concorrenziale derivante dall'intesa.

I criteri di valutazione adottati

4. Nella valutazione degli effetti delle intese esaminate, l'Autorità ha considerato, conformemente alle linee guida comunitarie sugli accordi orizzontali, sia i possibili effetti di coordinamento sul mercato a monte dell'approvvigionamento dei prodotti, intrinseci nella natura stessa dell'intesa, sia i potenziali effetti di coordinamento nei mercati a valle della vendita.

5. Sui mercati dell'approvvigionamento, ove le catene operano dal lato della domanda e i produttori dal lato dell'offerta, si è generalmente ritenuto che, trattandosi nella maggior parte dei casi di mercati di dimensione nazionale (ad eccezione di alcune categorie di prodotti freschi,

caratterizzati da mercati di dimensione più circoscritta, che peraltro sono generalmente esclusi dall'ambito di contrattazione delle supercentrali), il potere di acquisto degli operatori della distribuzione commerciale potesse essere bene approssimato dalle quote di vendite complessive detenute a livello nazionale, nella realistica ipotesi che ciascun operatore tari sostanzialmente i propri acquisti sulla base delle quantità che vende o che stima di vendere.

6. Sui mercati a valle della vendita dei prodotti, il potere di mercato delle parti, e quindi la consistenza dell'intesa, è stata invece valutata sulla base della quota da essi detenuta in ciascun mercato locali nel quale le parti erano presenti, supponendo che, all'aumentare di tale quota, si riducessero anche gli incentivi a trasferire al consumatore i risparmi di costo ottenuti grazie alla negoziazione congiunta degli acquisti.

7. La valutazione dell'impatto concorrenziale dell'intesa è stata quindi effettuata dall'Autorità tenendo conto delle caratteristiche strutturali dei mercati interessati e della posizione ivi detenuta dalla parti, considerando quale soglia di attenzione, in conformità con quelle che erano le indicazioni fornite dalla Commissione, il raggiungimento di una quota complessiva del 15% per i mercati di approvvigionamento su cui insisteva l'intesa e del 40% per i mercati a valle.

Ai fini della valutazione del potere contrattuale esercitato nei confronti dei singoli fornitori della centrale di acquisto, è stata considerata altresì rilevante la circostanza che le intese inizialmente comunicate escludessero dal novero dei fornitori ammessi alla trattativa congiunta quelli con un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro e quelli che realizzavano, complessivamente con i distributori aderenti alla centrale, un fatturato annuo maggiore del 25% del proprio fatturato complessivo.

8. Inoltre, nel caso di superamento delle soglie quantitative di attenzione, sono stati considerati come fattori idonei a ridurre il rischio di omogeneizzazione degli assortimenti e di un coordinamento sulle politiche di vendita a valle le seguenti circostanze:

- la pre-esistenza dei fornitori ammessi alla trattativa comune nell'assortimento delle imprese aderenti alla supercentrale;
- il carattere non esclusivo del mandato conferito alla centrale, volto a consentire alle imprese associate di trattare anche direttamente condizioni di approvvigionamento migliori e più rispondenti alle proprie politiche di prezzo;
- l'assenza di vincoli per l'impresa ad acquistare i prodotti per i quali avviene la trattativa comune;
- la circostanza che l'eventuale negoziazione di sconti condizionati all'inserimento di un numero minimo di referenze non specificasse le referenze e ne individuasse comunque un numero inferiore a quello delle referenze di base normalmente presenti nell'assortimento di un punto vendita;
- il fatto che la negoziazione dei contributi promozionali relativi a specifiche iniziative di marketing e di vendita avvenisse solo con riferimento al numero base di iniziative, lasciando alle singole catene il compito di definire i marchi, le referenze, il periodo e il tipo dell'iniziativa da adottare;
- un'incidenza limitata, generalmente inferiore al 50%, degli acquisti negoziati dalla supercentrale rispetto agli acquisti complessivi effettuati dalle singole catene;
- quanto al potere di mercato detenuto nei mercati a valle, una sovrapposizione limitata delle quote di mercato degli operatori aderenti alla catena, dovuta ad una modesta entità delle quote stesse o ad loro marcata a-simmetria nei diversi mercati locali.
- la presenza, nei mercati a valle interessati, di una concorrenza residua vivace e qualificata.

II PARTE

LE RELAZIONI VERTICALI GDO-FORNITORI E GLI STRUMENTI DI INTERVENTO DELL'AUTORITA' ANTITRUST

CAPITOLO I

L'ANALISI ECONOMICA DELLE RELAZIONI GDO-FORNITORI

1.1. Premessa

248. Le rilevanti problematiche e l'elevato livello di conflittualità che caratterizzano le relazioni verticali tra la GDO e i fornitori hanno determinato un crescente interesse della teoria economica sull'esercizio del potere di mercato dal lato della domanda e sulle sue ricadute concorrenziali.

All'origine di tale interesse, in particolare, si possono rintracciare una molteplicità di fattori, tra i quali: *i*) il livello di concentrazione che, soprattutto in molti Paesi del Nord-Europa, caratterizza il settore della GDO; *ii*) i ripetuti e significativi aumenti dei prezzi dei generi alimentari, in una fase in cui il potere d'acquisto delle famiglie tende a ridursi per le ricadute della recessione; *iii*) il timore che l'accresciuto potere di mercato della distribuzione organizzata lungo la catena del valore possa aver contribuito agli aumenti dei prezzi o, comunque, diversamente dal passato, abbia ridotto la capacità di trasferire "a valle", a favore del consumatore finale, le efficienze e i risparmi di costo, comunque ottenuti nei mercati dell'approvvigionamento.

249. Il presente capitolo contiene dunque, nella prima parte, una riflessione sui possibili effetti del *buyer power* e sugli strumenti per controllarlo e prevenirlo, effettuata anche sulla base di una rilettura ragionata della letteratura economica in materia.

In particolare, raccogliendo le numerose sollecitazioni provenienti dai più recenti contributi al dibattito economico in corso, si analizzeranno gli effetti del potere di acquisto sia sui mercati nei quali operano i fornitori - ove esso potrebbe condizionare l'innovazione produttiva, la crescita, ecc. -, sia sui mercati a valle, ove l'impatto potrebbe prodursi sui prezzi finali di vendita, sulla diversificazione produttiva, sulla qualità dei prodotti, sul livello di servizio, ecc..

250. Un'ampia e, per taluni aspetti, controversa letteratura economica è stata inoltre sviluppata con particolare riferimento al fenomeno del *trade spending* (le contribuzioni versate dai fornitori alle catene distributive a fronte dell'erogazione di servizi distributivi ed espositivi), il quale costituisce una delle principali aree di conflittualità tra la GDO e i fornitori.

Tali due categorie di operatori, infatti, tendono a fornire rappresentazioni e giustificazioni del fenomeno fortemente contrastanti: secondo i distributori, i contributi verrebbero generalmente contrattati su richiesta dei fornitori, che condizionerebbero le riduzioni di prezzo concesse al distributore all'impegno di quest'ultimo ad erogare specifiche controprestazioni promozionali ed espositive; viceversa, secondo i fornitori, sarebbero i distributori a "imporre" ai fornitori il versamento dei contributi, i quali

verrebbero corrisposti a fronte di controprestazioni inadeguate e non richieste, e utilizzati per finanziare attività e rischi tipici dell'impresa distributiva.

251. La seconda parte del presente capitolo è quindi dedicata alla valutazione dei possibili effetti del *trade spending*, oltre che delle altre pratiche negoziali che rendono difficoltose e conflittuali le negoziazioni tra produttori e GDO, alla luce dell'ampio dibattito che si è sviluppato al riguardo, a livello mondiale, sia tra gli economisti che tra i *policy maker*.

L'analisi, in particolare, sarà volta ad identificare i criteri per verificare se, e sotto quali condizioni, le singole pratiche e richieste di contributo possano avere un impatto negativo sulle dinamiche concorrenziali del settore distributivo, ovvero dei settori produttivi a monte nei quali operano i fornitori.

1.2. Il *buyer power*

1.2.1 Definizioni

252. Una delle definizioni più articolate e complete del *buyer power* è quella privilegiata dall'American Antitrust Institute, ovvero "...l'abilità di un acquirente di ridurre il prezzo da pagare a un fornitore o di indurlo a offrire condizioni non di prezzo più favorevoli"⁴⁹.

Un'altra definizione può essere tratta da Dobson⁵⁰, per cui il *buyer power* deriva da una relazione bilaterale asimmetrica tra fornitori e acquirenti che consente agli acquirenti più forti di "...ottenere dai fornitori condizioni più favorevoli di quelle ottenute dagli altri acquirenti o di quelle attese in condizioni concorrenziali normali".

253. Diversamente dalla definizione classica di potere monopsonistico – ancorata alla capacità di imporre ai fornitori prezzi inferiori al prezzo "concorrenziale" – entrambe le definizioni sostengono come il *buyer power* non debba necessariamente portare il prezzo d'acquisto al di sotto del livello "concorrenziale", cogliendo inoltre la capacità di ottenere concessioni non di prezzo particolarmente favorevoli.

254. Mentre la prima tesi individua il potere d'acquisto esclusivamente con riferimento al rapporto fornitore-acquirente⁵¹, la seconda impone invece un confronto tra i diversi acquirenti.

Il concetto di potere di mercato dell'acquirente sembra dunque collocarsi in una zona di confine tra i profili tradizionalmente utilizzati per apprezzare il potere di mercato dal lato dell'offerta e quelli, solo in parte sovrapponibili, propri della dipendenza economica.

⁴⁹ Zhiqi Chen (2007), *Buyer Power, Economic Theory and Antitrust Policy*, Res. L. Econ., 17, 19.

⁵⁰ Dobson P. W. (2005), *Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade*, Antitrust Law Journal, Vol. 72, pagg. 529-562.

⁵¹ Ancor più drasticamente Ezrahi (2012) specifica che la nozione di *buyer power* non possa che essere apprezzata se non in riferimento a uno specifico fornitore.

255. In questa prospettiva, per l'accertamento del potere d'acquisto, la letteratura economica, alcune indagini conoscitive svolte dalle autorità di concorrenza e una parte significativa della giurisprudenza d'oltreoceano suggeriscono di utilizzare *standard* e soglie decisamente più contenute di quelle utilizzati per l'accertamento del potere monopolistico, ovvero della dominanza.

Ad esempio, una catena di supermercati che rappresenti solo il 15-20% degli acquisti di uno specifico prodotto, ma che garantisca al fornitore una presenza geograficamente distribuita sul territorio, può esercitare un significativo potere di mercato nei confronti dei fornitori, essendo la sua domanda difficilmente sostituibile e, soprattutto, indispensabile per il raggiungimento delle economie di scala nella produzione.⁵²

Un simile assetto di mercato può determinare effetti rilevanti non solo sotto il profilo della negoziazione, ma anche sotto quello più squisitamente concorrenziale.

256. Inoltre, il *buyer power* può essere utilizzato non solo per ottenere condizioni economiche di acquisto più vantaggiose, ma anche per imporre una variegata serie di condizioni e condotte solo indirettamente collegate alla contrattazione degli acquisti. Ci si riferisce in particolare ai contributi richiesti per prestazioni formalmente slegate dalla negoziazione del prezzo di cessione (il cosiddetto "*trade spending*", di cui si parlerà più avanti), ovvero alle clausole non di prezzo (termini di pagamento, condizioni di consegna, possibilità di modificare unilateralmente e retroattivamente le condizioni contrattuali, ecc.).

257. Tra di esse assumono rilievo, ad esempio, le seguenti tipologie di condotte:

1) quelle volte a garantire all'acquirente, anche in futuro, condizioni migliori, o comunque non peggiori, rispetto agli altri acquirenti (le cosiddette clausole non discriminatorie, come, ad esempio, la clausola del "cliente più favorito");

2) quelle volte a trasferire al fornitore rischi commerciali del distributore (rientrano in tali categoria, tra gli altri, i contributi *una-tantum* richiesti ai fornitori per il solo accesso alla distribuzione - volti a proteggere il distributore dai rischi di insuccesso dei prodotti - i depositi per coprire eventuali deterioramenti della merce o l'invenduto, ecc.);

3) l'ingiustificata interruzione di un rapporto di fornitura (*de-listing*), ovvero il rifiuto di intraprendere un rapporto di fornitura (classificabili come rifiuti a contrarre);

4) le condotte volte ad accentuare lo squilibrio contrattuale con le imprese fornitrici, riducendone le capacità finanziarie e di programmazione gestionale (ad esempio il ritardo nei pagamenti, l'assenza di contratti scritti, ecc.).

⁵² Con una quota degli acquisti dei giocattoli pari al 20%, ad esempio, la Federal Trade Commission ha contestato a Toys "R" Us la restrittività del rifiuto a contrarre, mentre la Competition Commission del Regno Unito ha individuato come soglia di preoccupazione già l'8% del totale degli acquisti della distribuzione dei prodotti agroalimentari (Competition Commission, - Supermarkets: a Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the UK (2000); Dobson P. W. (2005), Exploiting Buyer Power: Lessons from the british Grocery Trade, Antitrust Law Journal, vol. 72, pagg. 529-535).

1.2.2. L'impatto sul benessere del consumatore

258. L'impresa o le imprese che esercitano il loro potere di mercato nei confronti dei fornitori spuntano migliori condizioni che, in assenza di potere nei mercati a valle, sono, almeno in parte, "costrette" a trasferire a favore dei consumatori finali.

Nella misura in cui l'esercizio del potere di mercato nei mercati a monte degli approvvigionamenti si traduce in prezzi relativamente più bassi sui mercati a valle e in benefici per il consumatore finale, anche l'eventuale "sfruttamento" dei fornitori può essere valutato con benevolenza, soprattutto in una analisi statica di breve periodo.

Questi principi, unitamente alla circostanza che il potere d'acquisto può rappresentare un utile bilanciamento del potere negoziale dei fornitori (i.e. *countervailing power*), hanno costituito le basi per l'analisi dei problemi dal lato della domanda negli ultimi anni.

259. In linea di principio, gli effetti positivi del potere d'acquisto sono assenti in presenza di un monopsonista il quale, piuttosto che negoziare con i fornitori, si limita a fissare il prezzo di acquisto, ovvero a comprimere i volumi del prodotto che è disposto ad acquistare.

In questo caso, infatti, i fornitori, anche se efficienti, vengono danneggiati, vedendo ridursi ricavi e profitti. Essi riducono gli investimenti e alcuni di loro escono dal mercato. Il livello di *input* che sarebbe stato assicurato da un mercato concorrenziale non viene più garantito. Anche i consumatori nei mercati a valle vengono in qualche misura danneggiati: riducendo le quantità acquistate, il monopsonista produrrà una quantità inferiore di *output* e determinerà, in proporzione al potere di mercato che detiene nei mercati a valle, un aumento di prezzo.

260. Tuttavia, in assenza di una posizione di monopsonio, la valutazione delle condotte degli acquirenti con potere di mercato può diventare decisamente più articolata soprattutto quando ci si svincoli dagli effetti diretti di breve termine sul *consumer welfare* e si mostri maggiore sensibilità per gli aspetti dinamici e di medio termine.

261. In particolare, l'enfasi posta dall'approccio "tradizionale" sul possibile trasferimento a valle dei benefici del *buyer power* finale è all'origine di più di una critica. Il processo competitivo, infatti, può risentire negativamente dell'esercizio del *buyer power* anche quando, nel breve periodo, di esso possono giovare i consumatori finali.

Andando oltre la valutazione statica degli effetti sul benessere del consumatore e mostrando invece maggiore sensibilità per gli aspetti dinamici e di medio termine, la valutazione delle condotte degli acquirenti con potere di mercato può diventare decisamente più articolata, soprattutto quando tale potere è frutto di alleanze.

262. Così, lo stesso esercizio del *countervailing power*, nel medio-lungo periodo, può rivelarsi indirettamente dannoso per i consumatori, laddove esso comporti, ad esempio, l'esclusione di altri distributori/acquirenti non dotati di analogo potere di mercato, per ragioni indipendenti dall'efficienza: i fornitori infatti tenderanno ad aumentare i prezzi

praticati agli altri acquirenti, essendo stati indotti a comprimere i propri margini con l'acquirente dotato di *buyer power* (si tratta del c.d. *waterbed effect*).⁵³

D'altro canto, l'esercizio del *buyer power* può anche "impigrire" gli acquirenti più forti e renderli meno innovativi e meno sensibili ai mutamenti dei gusti dei consumatori finali.

263. Inoltre, il soggetto dotato di potere di acquisto può agevolmente "imporre" ai fornitori clausole del tipo della "*most favoured nation*", in conseguenza delle quali i costi di approvvigionamento potrebbero omogeneizzarsi e risultare facilitata la collusione sui mercati a valle⁵⁴.

264. Infine, dal lato dei fornitori, l'esercizio del potere di mercato dal lato della domanda, riducendone i margini, può scoraggiare la loro attività di investimento, che, nel medio termine, può diventare subottimale, riflettendosi negativamente sui consumatori che finiscono per pagare prezzi più elevati e/o vedere ridotte le loro possibilità di scelta.

In particolare, il potere di acquisto, anche laddove non riduca la quantità offerta dai fornitori, può indurli a peggiorare la qualità del proprio prodotto, ovvero a reagire "scaricando" i costi sulla società, anche nella forma di richieste dirette di sussidi pubblici⁵⁵.

Inoltre, laddove la pressione sui fornitori finisca per costringere alcuni di loro ad uscire dal mercato, nel medio periodo il consumatore risulterà danneggiato per la minore differenziazione dell'offerta.

265. Anche nella valutazione delle condizioni contrattuali imposte dall'acquirente e solo indirettamente collegate alla negoziazione del prezzo di acquisto - quali le richieste di contributi o l'imposizione di altre clausole non di prezzo - ragioni di efficienza e rischi antitrust sono spesso intrecciati e la valutazione antitrust si presenta particolarmente complessa: alcune clausole, infatti, possono generare miglioramenti di efficienza (riduzione dei costi di transazione, migliore allocazione di risorse scarse, più equa ripartizione dei rischi, ecc.); altre, invece, possono determinare restrizioni concorrenziali "orizzontali", sia tra gli acquirenti che tra i fornitori (rischi collusivi e di *foreclosure*).

Sugli effetti di tali condotte, peraltro ancora molto dibattuti, la letteratura economica offre un panorama assai ricco di contributi.⁵⁶

266. Ad esempio, il crescente ricorso alle commissioni fisse che vengono richieste per l'accesso agli scaffali (le cosiddette *slotting allowance*) può rappresentare un efficace incentivo all'introduzione e alla valorizzazione di nuovi prodotti, stimolando l'innovazione

⁵³ Dobson P.W. e Inderst, *Differential Buyer Power and the Waterbed Effect: Do strong Buyers Benefit or Harm Consumers?* 2011; Foer A.A., *Mr. Magoo Visits Wall-Mart: Finding the Right Lens for Antitrust*, The American Antitrust Institute Working Paper, 2006.

⁵⁴ Lear (2012), *Can "Fair" Prices be Unfair? A review of Price Relationship Agreements*, Rapporto preparato per l'Office of Fair Trading, OFT1428.

⁵⁵ AAI, *The New Kid on the Block: Buyer Power*, 2009.

⁵⁶ Cfr, tra gli altri Dobson P.W., Waterson M., Chu A. (1998), *The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power*, 16 OFT Research Paper, Dobson Consulting (1999), *Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector In the European Union* - Commissione Europea, DGIV, Dobson P. W. (2008) *Buyer-Led Vertical Restraints*, Issues in Competition Law and Policy - Wayne Dale Collins ed..

e gli investimenti in promozione dei fornitori. Di contro, soprattutto se il ricorso alle commissioni viene praticato dalle centrali d'acquisto in alternativa ad un'ulteriore riduzione del prezzo all'ingrosso, le *slotting allowance* possono tradire l'intenzione di restringere la competizione tra i membri della centrale nei mercati a valle, limitando il trasferimento ai consumatori finali delle riduzioni di costo ottenute grazie alla centralizzazione degli acquisti, giacché una parte degli sconti viene "camuffata" da commissione fissa per l'accesso agli scaffali e trattenuta dai membri della centrale⁵⁷.

267. Analogamente dannosa, sotto il profilo della concorrenza, può risultare l'imposizione della clausola del "cliente più favorito", la quale tende ad agevolare l'omogeneizzazione dei costi degli *input*, piuttosto che assicurare l'acquirente contro possibili discriminazioni, diventando uno strumento per facilitare la collusione⁵⁸. Se poi, tali condizioni vengono utilizzate contemporaneamente da un insieme di distributori, al rischio di collusione si affianca il rischio di un peggioramento relativo dei termini della negoziazione per i distributori più piccoli e di una sostanziale chiusura del mercato.

268. Molto spesso, tuttavia, gli effetti negativi non sono evidenti e il processo competitivo risulta "solo" indebolito, producendo danni per i consumatori solo nel medio termine. Se ad esempio i contributi richiesti per prestazioni ancillari alla negoziazione del prezzo finiscono per ridurre la qualità e la varietà dei prodotti, scoraggiando la propensione a innovare dei fornitori, anche l'impatto sul consumatore sarà negativo. Lo sarà altresì se tali clausole favoriscono la riduzione del numero dei concorrenti a qualsiasi livello della catena distributiva.

269. La necessità di contemperare effetti statici (generalmente benefici) ed effetti dinamici (non necessariamente benefici) rende quindi particolarmente difficoltosa la valutazione delle fattispecie antitrust legate al *buyer power*, anche in considerazione della complessità degli accertamenti da condurre per effettuare un congruo bilanciamento degli effetti prodotti.

1.2.3. Le fattispecie antitrust

1.2.3.1. Le concentrazioni

270. Una prima area di intervento da parte delle autorità *antitrust* nei confronti del *buyer power* nel settore della GDO è rappresentata, in sede preventiva, dal controllo delle concentrazioni, nelle quali è importante verificare non solo l'effetto di incremento del potere di mercato dal lato dell'offerta, nei confronti del consumatore, ma anche quello dal lato della domanda, nei confronti dei fornitori.

⁵⁷ Bloom P.N., Gundlach G.T. Cannon J.P. (2000), *Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practising Managers*, *Journal of Marketing*, April, pagg- 92-108; Foros O., Kind H.J. (2008), *Do Slotting Allowances Harm retail Competition?* *Scandinavian Journal of Economics*, pagg. 367-384.

⁵⁸ Lear (2012), *Can "Fair" Prices be Unfair? A review of Price Relationship Agreements*, Rapporto preparato per l'Office of Fair Trading, OFT1428.

Proprio in considerazione della peculiarità delle dinamiche competitive del settore in esame e della tendenza sopra accennata alla rivalutazione degli standard classici di valutazione della dominanza da lato della domanda, un'attenta analisi delle concentrazioni costituisce lo strumento principe per evitare la costituzione di un *buyer power*.

Sia le Linee Guida per la valutazione delle concentrazioni della Commissione Europea⁵⁹, sia le Linee Guida del *Department of Justice* e della *Federal Trade Commission* relative alle concentrazioni orizzontali⁶⁰ sottolineano i rischi derivanti dall'acquisizione di un eccessivo potere di acquisto anche attraverso una concentrazione (deprimere il prezzo di acquisto al di sotto del "livello concorrenziale", ridurre le quantità acquistate, ridurre l'output sui mercati a valle, ostacolare l'accesso agli approvvigionamenti dei concorrenti sui mercati a valle, ecc.).

271. Il rischio che un'operazione di concentrazione, riducendo la numerosità degli acquirenti sui mercati a monte ed accrescendo il loro potere di mercato, produca un disincentivo per i fornitori ad investire nel miglioramento dei processi e/o nella ricerca di nuovi prodotti è stato, ad esempio, considerato dalla *Competition Commission* del Regno Unito nel caso *Safeway Plc.*⁶¹

272. Peraltro, il rafforzamento del potere di mercato in qualità di acquirente, ottenuto attraverso una concentrazione, può tradursi anche in un incremento di potere di mercato in qualità di venditore nel mercato a valle, dove i concorrenti potrebbero scontare i costi relativamente più elevati degli *input* (già citato *waterbed effect*).

Ciò avviene ad esempio quando un fornitore costretto a vendere i propri prodotti a un prezzo inferiore al costo medio di produzione cerchi di rifarsi sugli altri acquirenti dotati di minore potere negoziale, accentuando i vantaggi competitivi dell'acquirente più forte sui mercati a valle.⁶²

273. Gli effetti desiderabili sotto il profilo concorrenziale di una concentrazione del potere di mercato dal lato della domanda - consistenti in una riduzione dei costi di transazione o in un aumento delle economie di scala dal lato della domanda, ovvero riconducibili ad un maggiore bilanciamento del potere di mercato dei fornitori - sono stati evidenziati dall'Autorità *antitrust* USA nel caso *Wal-Mart*.

A seguito dell'acquisizione da parte di *Wal-Mart* (il più grande rivenditore di generi alimentari negli USA) di un rivenditore messicano (*Walmex*), l'efficienza operativa di tale rivenditore aumentò significativamente (per effetto dell'implementazione delle tecnologie

⁵⁹ EC Commission Notice, *Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings*, pagg. 61-61.

⁶⁰ US Department of Justice & Federal Trade Commission, *Horizontal Merger Guidelines*, 1992 e 2010.

⁶¹ Cfr. *UK Competition Comm., Safeway plc Inquiry*, 2003.

⁶² Il rischio che un incremento del potere di mercato dal lato della domanda propagasse i propri effetti anche sui mercati a valle è stato considerato dalla Commissione, ad esempio, nel caso *Kesko/Tuko* (cfr. decisione della Commissione del 20 novembre 1996 nel caso M. 784 *Kesko/Tuko*) o nel caso *Carrefour/Promodès*, ove si è ritenuto che, per effetto della concentrazione (poi approvata subordinatamente al rispetto di impegni strutturali), il nuovo operatore potesse negoziare, sui mercati a monte, sconti legati al volume di acquisto che, trasferiti sui prezzi di vendita al dettaglio, avrebbero reso possibile un allargamento della quota di mercato di Carrefour a danno dei concorrenti (cfr. decisione della Commissione del 2 dicembre 1999 nel caso M.16847 *Carrefour/Promodès*).

informatiche, procedure di deposito, sistemi di gestione di inventario proprie di *Wal-Mart*), consentendo alla catena distributiva messicana di accrescere significativamente l'ampiezza della propria rete. Allo stesso tempo, *Walmex* fece uso del suo crescente potere di mercato dal lato della domanda nelle contrattazioni con fornitori di detersivi e saponi, inducendoli a tagliare i costi, ridurre i prezzi, aumentare la qualità e introdurre le proprie innovazioni. L'autorità antitrust USA ha verificato che i risparmi di costo in tal modo conseguiti da *Walmex* furono trasferiti ai consumatori messicani di saponi e detersivi, sotto forma di riduzioni di prezzo.⁶³

1.2.3.2. Gli accordi tra acquirenti

274. Anche l'analisi del *buyer power* acquisito mediante accordi tra acquirenti (gruppi d'acquisto), al di fuori di un contesto chiaramente monopsonistico, si presenta decisamente complessa,⁶⁴ richiedendo di valutare la prevalenza degli effetti pro-competitivi piuttosto che degli effetti dannosi per la concorrenza⁶⁵.

275. Sotto il primo profilo, gli acquisti congiunti possono portare a miglioramenti di efficienza e a benefici per i consumatori: economie di scala, riduzione dei costi di transazione, razionalizzazione della logistica con la messa in comune dei depositi, migliori controlli di qualità sono solo alcuni degli obiettivi che è più agevole raggiungere grazie alle aggregazioni di acquirenti di dimensioni contenute e che, riducendo i costi degli input, possono liberare risorse per gli investimenti, l'innovazione e la crescita.

Una domanda caratterizzata da un più elevato potere di mercato può, inoltre aumentare il confronto concorrenziale tra fornitori, costringerli all'aggregazione quando l'offerta è eccessivamente frammentata e, più in generale, migliorare l'efficienza anche nei mercati "a monte". Laddove poi le alleanze tra acquirenti non si coniugano anche con un accresciuto potere di mercato a valle, è ragionevole prevedere che un qualche trasferimento di benefici a favore dei consumatori finali si possa verificare, sotto forma di prezzi più bassi, di un'offerta più ampia e/o di miglioramenti qualitativi.

276. Quando, invece, le aggregazioni tra acquirenti danno luogo a soggetti dotati di un significativo potere di mercato, aumentano sensibilmente i rischi di collusione orizzontale tra i membri dell'alleanza (quando l'alleanza è ampia, essa facilita gli scambi di informazioni, aumenta la trasparenza e, per questa via, si riflette su una più debole rivalità nei mercati a valle) e di *foreclosure* nei confronti dei concorrenti (che potrebbe realizzarsi a causa di un aumento dei costi degli *input* degli altri acquirenti non membri dell'alleanza, oppure a causa dell'impossibilità di accedere ai fornitori più efficienti "monopolizzati"

⁶³ Cfr Beata Javorcik, Wolfgang Keller & James Typout, "Openness and Industrial Response in a Wal-Mart World: A Case Study of Mexican Soaps, Detergents and Surfactant producers" (World Bank Policy Research Working Paper No. 3899, Aug. 25, 2006).

⁶⁴ Cartersten P. C. (2010), *Buyer Cartels vs Buying Groups: Legal Distinctions, Competitive Realities and Antitrust Policies*, William & Mary Business Law Review, Vol. 1, pagg. 1-45.

⁶⁵ Ezrachi A. (2012), *Buying Alliances, Cartels and Purchase Price Fixing* – Search of a European Enforcement Standard, Journal of Competition Law and Economics.

dall'alleanza, oppure, infine, a causa di politiche predatorie attuate dalle imprese parte dell'alleanza grazie, al loro accresciuto *buyer power*).

277. Sotto il profilo degli effetti sui mercati a monte, le alleanze tra acquirenti producono invece i tipici effetti del *buyer power*, sostanzialmente consistenti in una riduzione dei margini dei fornitori, che può riflettersi negativamente sulle componenti dinamiche della concorrenza tra fornitori (gli investimenti e l'innovazione). In questo senso, anche la Commissione Europea sottolinea che se “*le parti hanno un notevole potere di mercato sul mercato di acquisto (potere degli acquirenti), c'è il rischio che possano obbligare i fornitori a ridurre la varietà o la qualità dei prodotti che fabbricano, provocando effetti restrittivi sulla concorrenza quali una riduzione della qualità, una diminuzione degli sforzi di innovazione o da ultimo un'offerta subottimale*”.⁶⁶

278. Al riguardo, la teoria economica è sostanzialmente concorde sui riflessi negativi che le alleanze tra acquirenti possono, in linea di principio e nel medio termine, produrre sul processo competitivo dei mercati della produzione, pur nella consapevolezza delle difficoltà che si incontrano nel dimensionare e pesare tali effetti.

Più controversa, invece, è la valutazione circa il grado di probabilità che tali effetti restrittivi hanno di verificarsi. Al riguardo, infatti, c'è anche chi ritiene che, in talune circostanze, una domanda più concentrata possa incentivare i fornitori ad aumentare i propri sforzi innovativi, quantomeno quelli volti a migliorare i processi e ad abbassare i costi di produzione.

279. Ciò fa sì che persino un accordo di prezzo, fattispecie unanimemente considerata una restrizione *hard core* dal lato dell'offerta, quando si realizza dal lato della domanda richieda una valutazione più complessa e un'analisi maggiormente basata sugli effetti.

Anche la Commissione, infatti, nelle citate Linee Guida per la co-operazione orizzontale, precisa che l'accordo tra acquirenti non va esaminato separatamente, ma alla luce degli effetti complessivi che lo stesso accordo produce sul mercato, circoscrivendo il giudizio di restrittività per oggetto ai soli casi in cui gli accordi “*non riguardano realmente l'acquisto in comune, ma sono uno strumento per costituire un cartello dissimulato, cioè per fissare i prezzi, limitare la produzione o ripartire il mercato, tutte pratiche vietate*”⁶⁷.

280. Nel dettato delle Linee Guida per la co-operazione orizzontale, pertanto, la valutazione per oggetto e quella per effetto non sembrano agevolmente disintrecciabili.

D'altro canto, anche nei casi in cui la Commissione, il Tribunale e la Corte di Giustizia hanno valutato per il solo oggetto la restrittività dei cartelli per la fissazione dei prezzi di acquisto⁶⁸, assimilandoli di fatto ai cartelli di prezzo dal lato dell'offerta, l'analisi si è sviluppata nell'ambito di una fattispecie più articolata ove non risulta agevole isolare la valutazione del solo accordo tra acquirenti degli input.

⁶⁶ Cfr. le Linee Guida in tema di co-operazione orizzontale della Commissione Europea, par. 202.

⁶⁷ Linee Guida per la co-operazione orizzontale, par. 205.

⁶⁸ *Raw Tobacco Italy Comp/C. 38.238/B.2.* e *GlaxoSmithKline Services Unlimited vs. Commission*, C.501/2006, *T-Mobile C-8/2008*, *AOK Bundesverband vs. Ichtyol-Gesellschaft Cordes*, 2004

281. In ogni caso, anche l'accertamento della restrittività per oggetto di un accordo tra acquirenti può costituire la base per un esame ai sensi del 101(3) del TFUE, nell'ambito del quale, in buona sostanza, si finisce per approssimare una valutazione degli effetti: i benefici in termini di efficienza, la quota dei benefici che non potrà che essere trasferita ai consumatori, l'indispensabilità della restrizione e la permanenza di una parte significativa del mercato comunque esposta alla concorrenza. In quest'ottica, quindi, anche un'analisi centrata sull'oggetto, estesa poi ad una valutazione degli spazi per un'esenzione, non produce un esito dissimile da una valutazione basata sugli effetti.

282. Solo nel contesto statunitense, sembra invece esserci una propensione a valutare per sé restrittivi i cartelli miranti a fissare i prezzi di acquisto degli *input*, limitando l'analisi all'oggetto dell'accordo e non ritenendo necessario l'approfondimento dei riflessi dell'accordo tra acquirenti sui mercati a valle⁶⁹.

283. Riepilogando, l'analisi delle possibili restrizioni concorrenziali sui mercati a monte delle alleanze tra acquirenti richiede un'attenta valutazione di più di una variabile.

Infatti, mentre una concezione ortodossa del *buyer power* limiterebbe le preoccupazioni ai soli casi in cui l'alleanza tra acquirenti è in condizione di spingere i prezzi di acquisto al di sotto del "livello competitivo"; una maggiore sensibilità per gli effetti di medio termine sul processo competitivo implica la necessità di un diverso apprezzamento del potere di mercato dal lato dell'acquisto, che tenga conto anche degli effetti che la compressione dei margini dei fornitori può produrre sulle componenti dinamiche della concorrenza (investimenti e innovazione).

284. Vi sono comunque alcuni indicatori che possono essere d'aiuto nel valutare la "pericolosità" delle alleanze tra acquirenti. Ad esempio, se la compressione dei prezzi di acquisto si coniuga anche con una riduzione delle quantità, i rischi concorrenziali, ivi compresi quelli immediati per il consumatore finale, sono decisamente più elevati, in quanto la possibilità di un "virtuoso" *passing on* si riduce.

In ogni caso, l'analisi del *buyer power* non può prescindere dalla valutazione del potere di mercato delle parti dell'alleanza sui mercati a valle, anch'esso idoneo a comprimere gli incentivi di tali operatori a trasferire sul consumatore i risparmi di costo ottenuti.

⁶⁹ Cfr. ad esempio, il contributo dell'American Antitrust Institute (*The New Kid on the Block*, novembre 2007) che suggerisce: "the agencies should maintain [...] that downstream impact need not be assessed in a case alleging that competitive buyers agreed on a practice likely to lead to monopsonistic exploitation of smaller sellers". Nella prassi, questo approccio è stato ad esempio seguito dal giudice americano nella valutazione della concertazione posta in essere dai produttori di zucchero per contenere il prezzo della barbabietola in California (cfr. *Mandeville Island Farms v. Am. Crystal Sugar Co.*, 334 U.S., 219 (1948)).

285. I possibili effetti di restrizione degli accordi di acquisto sui mercati a valle⁷⁰ dovranno invece essere valutati a seguito di un attento bilanciamento tra i potenziali rischi di collusione orizzontale tra i membri dell'alleanza - tanto maggiori quanto più l'alleanza è ampia - e i possibili benefici sul benessere del consumatore - tanto più probabili quanto maggiori sono gli incentivi presenti sul mercato a trasferire a valle i risparmi di costo.

In particolare, la valutazione dei rischi collusivi sui mercati a valle richiede l'analisi di una serie di fattori, tra i quali:

- i) l'incidenza del costo degli *input* sui costi totali (potendosi assumere che un peso elevato di tali costi riduca lo spazio per differenziare le strategie commerciali e aumenti il rischio di collusione);
- ii) il collegamento della trattativa sugli acquisti ad altri elementi della politica commerciale (ad es. i contributi richiesti ai fornitori per l'erogazione di servizi espositivi, promozionali, di *co-marketing*, ecc.);
- iii) la presenza di eventuali ulteriori aree di collaborazione tra le catene aderenti alla medesima alleanza.

1.2.3.3. Le condotte unilaterali e le restrizioni verticali

286. Un terzo tipo di analisi del *buyer power* è quello delle condotte unilaterali riconducibili ad un abuso del proprio potere monopsonistico.

Al riguardo, c'è chi ritiene l'abuso del potere di acquisto persino più pericoloso per il processo competitivo delle più tradizionali condotte abusive poste in essere da imprese dotate di potere "dal lato dell'offerta"⁷¹. Infatti, il monopsonista avrebbe, oltre al potere di influenzare prezzi e quantità, una maggiore facilità ad adottare comportamenti discriminatori nei confronti dei fornitori di quanto un monopolista avrebbe verso consumatori.

287. Le distorsioni prodotte dall'esercizio del potere monopsonistico presentano tuttavia diverse specificità rispetto a quelle prodotte da un abuso del potere di mercato detenuto dal lato della domanda, che le rendono, in alcuni casi, più difficilmente fronteggiabili con lo strumentario del diritto antitrust.

288. Innanzitutto, lo stesso accertamento della posizione dominante dal lato della domanda richiederebbe una maggiore attenzione alle caratteristiche specifiche del potere monopsonistico: al riguardo, infatti, potrebbe verificarsi il caso di un'impresa con quote contenute sia nei mercati dell'approvvigionamento che nei mercati "a valle", in grado tuttavia di escludere o penalizzare i concorrenti grazie al proprio *buyer power*. In tali circostanze, quindi, appare senz'altro opportuno ricostruire una dominanza meno sensibile all'importanza delle quote di mercato, enfatizzando l'approccio basato sugli effetti e

⁷⁰ Cfr. al riguardo anche il paragrafo n.5.8 della prima parte del presente lavoro, dedicato in modo specifico all'impatto concorrenziale delle supercentrali di acquisto.

⁷¹ Cfr. Cartersten P. C. (2012), *Controlling the Abuse of Unilateral Buyer Power*, Working Paper, Center of Competition Policy and Law, Oxford; Cartersten P. C., *Buyer Power and the Horizontal Merger Guidelines: Minor Progress on an Important Issue*, University of Pennsylvania Journal of Business Law, 2012, vol14:3, pagg. 775-821.

tenendo comunque conto dell'insieme delle circostanze che contribuiscono a conferire potere di mercato all'acquirente. Ad esempio, nel caso degli operatori della GDO, appare opportuno considerare il molteplice ruolo da essi svolto nei confronti del fornitore in qualità di: acquirente, concorrente (attraverso le *private label*), "venditore" degli spazi a scaffale, controllore degli accessi (il c.d. "*gate keeper*") al principale canale distributivo.

289. In secondo luogo, come si è visto, la valutazione degli effetti di un abuso di potere monopsonistico richiede un complesso bilanciamento tra i possibili benefici di breve periodo per il consumatore finale e le distorsioni di medio termine inflitte al processo competitivo, soprattutto con riferimento a: *i*) gli effetti che la riduzione degli introiti dei fornitori può avere sulla loro capacità di investimento e di innovazione⁷²; *ii*) gli effetti sulla concorrenza potenziale sui mercati a valle, intesa come probabilità di nuovi ingressi, laddove gli incentivi a entrare potrebbero essere indeboliti dai più elevati prezzi degli *input* (i fornitori cercheranno infatti di compensare le perdite sostenute negoziando prezzi più alti con gli acquirente non dotati di potere monopsonistico).

290. In presenza di una posizione dominante, la condotta unilaterale più facilmente intelligibile con gli schemi interpretativi propri del diritto antitrust⁷³ è probabilmente l'utilizzo del *buyer power* per svantaggiare gli altri acquirenti/rivali nei mercati a valle attraverso un aumento dei loro costi di approvvigionamento. Tale condotta, riconducibile alle fattispecie di *raising rival's costs*, nella misura in cui si riveli effettivamente idonea ad escludere e/o penalizzare i concorrenti - anche quando altrettanto efficienti - danneggia i consumatori sui mercati a valle: su tali mercati, infatti, l'impresa dotata di *buyer power* sarà soggetta a una minore pressione concorrenziale (considerato l'appesantimento dei concorrenti derivante dai costi degli *input* relativamente maggiori) e sarà, pertanto, in grado di aumentare i prezzi⁷⁴.

291. La strategia escludente, tuttavia, può anche scaturire dalla condotta di un'impresa che detiene sì un forte potere negoziale dal lato della domanda - sufficiente a costringere il fornitore a ridurre i prezzi di vendita e a "scaricare" il peso di tale riduzione sugli altri acquirenti - ma non necessariamente una posizione dominante, almeno nella concezione tradizionalmente utilizzata "dal lato dell'offerta".

Così pure, nei rapporti tra GDO e fornitori, l'esercizio del potere di mercato "dal lato della domanda" può realizzarsi anche in assenza di dominanza, soprattutto con riferimento

⁷² Cfr. Castersen 2012, già citato.

⁷³ Kirkwood J.B. (2005), *Buyer Power and Exclusionary Conduct: Should Brooke Group Set the Standards for Buyer Induced Price Discrimination and Predatory Bidding?*, *Antitrust Law Journal*, vol. 72, pag. 625-647.

⁷⁴ Nella prassi statunitense si riscontrano diversi casi di valutazione di condotte unilaterali poste in essere da acquirenti dotati di potere di mercato ed idonee ad accrescere i costi dei rivali con effetti restrittivi della concorrenza sui mercati al dettaglio. In particolare, nel caso *Weyerhaeuser Co. v. Ross-Simmons Hardwood Lumber Co., Inc.*, la Corte ha esaminato la condotta di *predatory bidding* posta in essere da *Weyerhaeuser Co.*, il principale acquirente di tronchi di ontano nell'area del Pacifico nord-occidentale, il quale assorbiva il 65% della produzione totale dell'area. In particolare la Corte ha ritenuto che la condotta contestata, benché potenzialmente idonea ad accrescere i costi dei concorrenti, configurasse una violazione dello Sherman Act solo laddove mettesse il monopsonista nella condizione di praticare prezzi di vendita predatori nei mercati a valle (dovendo le condizioni di inferiorità del prezzo al dettaglio rispetto ai costi e del *recoupment* essere verificate) (cfr. *Weyerhaeuser Co. v. Ross-Simmons Hardwood Lumber Co., Inc.*, 549 U.S. 312 (2007)).

ai contributi richiesti per prestazioni formalmente slegate dalla negoziazione del prezzo di cessione, ovvero con riferimento alle clausole non di prezzo (termini di pagamento, condizioni di consegna, possibilità di modificare unilateralmente e retroattivamente le condizioni contrattuali, ecc.).

292. Tra tali condotte assumono rilievo, ad esempio:

1) quelle volte a garantire all'acquirente, anche in futuro, condizioni migliori, o comunque non peggiori, rispetto agli altri acquirenti (le cosiddette clausole non discriminatorie, come, ad esempio, la clausola del "cliente più favorito");

2) quelle volte a trasferire al fornitore rischi commerciali del distributore (rientrano in tali categoria, tra gli altri, i contributi *una-tantum* richiesti ai fornitori per il solo accesso alla distribuzione - volti a proteggere il distributore dai rischi di insuccesso dei prodotti - i depositi per coprire eventuali deterioramenti della merce o l'invenduto, ecc.);

3) l'ingiustificata interruzione di un rapporto di fornitura (*de-listing*), ovvero il rifiuto di intraprendere un rapporto di fornitura (classificabili come rifiuti a contrarre);

4) le condotte volte ad accentuare lo squilibrio contrattuale con le imprese fornitrici, riducendone le capacità finanziarie e di programmazione gestionale (ad esempio il ritardo nei pagamenti, l'assenza di contratti scritti, ecc.).

293. Come si è visto⁷⁵, i principali interventi antitrust in Europa e negli Stati Uniti nei confronti delle condotte citate hanno riguardato accordi verticali nei quali uno dei due contraenti risultava in posizione dominante. Ad esempio, alcuni casi aventi ad oggetto *slotting allowances* versate alla GDO riguardavano accordi nei quali il versamento dei contributi risultava associato a clausole di esclusiva richieste dal fornitore in posizione dominante. Tali interventi si collocavano quindi, concettualmente, nel tradizionale solco dell'abuso escludente, essendo l'effetto di *foreclosure* degli altri fornitori sostanzialmente determinato dall'impresa in posizione dominante nel medesimo mercato della fornitura dei prodotti.

Analogamente, potrebbe essere inquadrata come abuso di posizione dominante l'imposizione ai fornitori, da parte di un distributore in posizione dominante, di clausole che determinino un effetto di *foreclosure* sul mercato della distribuzione.

294. Meno scontata e meno consolidata risulta invece la giurisprudenza relativa a quelle condotte unilaterali che, sulla base di quanto illustrato, possono risultare suscettibili di indebolire o distorcere le dinamiche concorrenziali, in uno o in entrambi i settori in cui operano i soggetti contraenti, non in forza di una posizione dominante detenuta da uno di essi, bensì in virtù di un mero sfruttamento del potere di acquisto detenuto dalla/e catena/e della GDO.

In assenza di dominanza, infatti, le eventuali restrizioni concorrenziali possono essere colte, con gli strumenti *antitrust*, soltanto utilizzando le norme relative alle intese verticali⁷⁶,

⁷⁵ Cfr. il capitolo III della seconda parte, al paragrafo n. 3.3.

⁷⁶ Ad esempio, nel caso *Toys "R" US* la Federal Trade Commission ha contestato all'omonimo distributore di giocattoli una condotta unilaterale che consisteva nel subordinare l'approvvigionamento (e successiva distribuzione) di certe categorie di giocattoli alla clausola che impegnava il fornitore a non fornire i medesimi giocattoli ad altri

laddove però le condotte siano state adottate, al di là dei rapporti di forza tra i contraenti, con il consenso del fornitore (che in ultima analisi ne trae beneficio) e laddove siano raggiunte le soglie di attenzione previste dalla Commissione.

295. In tal senso, le norme poste a tutela del contraente debole - e cioè quelle sull'abuso di dipendenza economica, ovvero la specifica regolazione dei rapporti di fornitura nel settore agroalimentare, introdotta in Italia con l'art. 62 della legge 24 marzo 2012, n. 27 - offrono all'Autorità un'ulteriore e diversa possibilità di intervenire nei confronti delle condotte unilaterali che discendano dallo sfruttamento del potere di acquisto, nei casi in cui l'acquirente abbia un potere contrattuale significativamente superiore rispetto a quello del fornitore, senza tuttavia detenere una posizione dominante.

Tale normativa sarà oggetto di specifico approfondimento in un capitolo successivo del presente lavoro.

296. In sintesi, la valutazione delle condotte unilaterali necessita dei seguenti passaggi logici:

- i) preliminarmente occorre escludere dalla valutazione le condotte sostanzialmente neutrali o benefiche per il processo competitivo, anche a seguito di un bilanciamento complessivo degli eventuali effetti di restrizione con le possibili giustificazioni di efficienza;
- ii) occorre quindi verificare la presenza di una dominanza dell'acquirente (o degli acquirenti) tale per cui la sua condotta possa risultare sostanzialmente indipendente dagli altri acquirenti e dai fornitori;
- iii) se la risposta è positiva, laddove la condotta unilaterale appare idonea ad ostacolare, restringere o eliminare la concorrenza, la via maestra è l'applicazione dell'art. 3 della legge n. 287/90 ovvero dell'art. 102 del Trattato;
- iv) se non è possibile accertare l'esistenza di una posizione dominante - e laddove le condotte dell'acquirente siano state adottate con il consenso del fornitore (che in ultima analisi ne trae beneficio) - le restrizioni verticali indotte dagli acquirenti (singolarmente o collettivamente) possono essere analizzate ai sensi dell'art. 2 della legge n. 287/90 o dell'art. 101 TFUE Trattato, previa verifica del superamento delle soglie di attenzione stabilite dalla Commissione per le intese verticali;
- v) se le condotte unilaterali non sono inquadrabili come abuso di posizione dominante o come intese verticali, resta la possibilità di una loro valutazione nell'ambito della regolazione volta a tutelare il contraente debole, ovvero l'art. 62 della legge n. 27/2012 (disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari) o l'art. 9 della legge n. 192/98

rivenditori *low cost*. Nonostante la quota di mercato (a valle) di Toys "R" fosse inferiore al 20%, la FTC ha ritenuto che l'operatore detenesse potere di mercato, in quanto *retailer multibrand* che riesce ad imporsi nelle preferenze dei fornitori. Gli accordi con i fornitori sono stati considerati illegali in quanto idonei ad ostacolare una concorrenza di prezzo nei mercati al dettaglio

(abuso di dipendenza economica). Di tali strumenti normativi si parlerà in modo esteso nel successivo capitolo IV.

1.3. Il *trade spending* e le altre condizioni connesse ai rapporti di fornitura

297. Come anticipato in premessa, il fenomeno del *trade spending* ha dato luogo, negli ultimi decenni, ad una copiosa e specifica letteratura economica, solo in parte riconducibile al più ampio filone di letteratura sul *buyer power*: le pratiche in esame, infatti, sono state concretamente messe in atto, e quindi analizzate nei loro effetti, anche indipendentemente dalla sussistenza di un significativo squilibrio di potere negoziale tra le parti contraenti.

Appare tuttavia evidente come, nella misura in cui i compensi vengano richiesti dalla GDO in forza di un potere di acquisto elevato, o comunque di un potere negoziale superiore rispetto a quello detenuto dal fornitore, i contributi di riflessione dottrinali in merito al *buyer power* e quelli relativi al *trade spending* presentano necessariamente una vasta area di intreccio e sovrapposizione.

1.3.1. Definizioni e principali caratteristiche

298. Per “*trade spending*” s’intende l’insieme dei compensi versati dai fornitori ai distributori per remunerare le attività e i servizi promozionali, distributivi e di vendita offerti dai distributori.

La letteratura economica indica tali corrispettivi monetari anche come “*up front payments*”, sottolineando in questo modo la circostanza che essi vengono generalmente versati in anticipo rispetto all’acquisto dei prodotti, ovvero come “*slotting allowances*” o “*listing fees*”, benché tali ultime denominazioni starebbero letteralmente ad indicare soltanto una specifica tipologia di compenso (per l’acquisizione dello spazio a scaffale, nel primo caso, e per l’accesso al listino del distributore, nel secondo).

Il *trade spending*, dunque, si riferisce a tutta quella famiglia di pratiche commerciali che implicano il pagamento, da parte del fornitore, di contributi al fornitore volti a supportare, promuovere, o semplicemente vendere i propri prodotti.

299. I contributi hanno tutti la caratteristica di essere negoziati in segreto, senza dar luogo ad alcuna comunicazione pubblica delle condizioni negoziate, e richiesti in anticipo rispetto alla fornitura della merce.

Essi rappresentano, nel loro complesso, un costo significativo per i produttori - incidendo mediamente dell’11%⁷⁷ sui ricavi per la vendita dei prodotti - e, simmetricamente, una consistente fonte di guadagno per i distributori.⁷⁸

⁷⁷ Si vedano, al riguardo, gli esiti dell’indagine campionaria condotta sui fornitori della GDO, descritti nel successivo capitolo III.

⁷⁸ Secondo studi condotti sulle imprese distributrici francesi (Allain and Chambolle, 2005), il margine “nascosto” (che include, oltre agli sconti in fattura, tutti i contributi e gli sconti condizionati) rappresentava nel 1999 addirittura l’88% del margine complessivo.

300. I suddetti contributi si differenziano tuttavia in modo significativo gli uni dagli altri quanto a natura ed entità, potendosi riferire a contro-prestazioni di diversa tipologia, quali la realizzazione di campagne promozionali, l'acquisizione di uno spazio a scaffale, l'accesso alla lista dei fornitori, una garanzia di presidio dell'assortimento, l'introduzione di un nuovo prodotto, ecc..

Può risultare conseguentemente diversa anche l'idoneità di ciascuno di essi a produrre un impatto negativo sull'efficienza e sulle dinamiche competitive che caratterizzano sia il sistema distributivo, sia i settori produttivi a monte.

In particolare, come si vedrà in modo più esteso nel successivo capitolo III, dedicato all'indagine campionaria condotta sui fornitori della GDO, il quadro delle relazioni contrattuali concretamente realizzate nel settore si presenta articolato e composito, risultando caratterizzato dalla coesistenza, talvolta anche nel medesimo contratto, di contributi volti a suddividere costi e rischi tra i contraenti in proporzione ai rispettivi vantaggi economici attesi e contributi più evidentemente "sbilanciati" a favore di uno dei due contraenti, più di frequente rappresentato dalla catena della GDO.

1.3.2. La letteratura economica

1.3.2.1. L'originaria articolazione del dibattito

301. Le *slotting allowances* e gli *up front payment* erano pratiche appena conosciute sino alla fine degli anni '80, mentre il loro utilizzo ha avuto un rapido incremento a partire dagli anni '90, parallelo a quello della concentrazione dei gruppi distributivi e del loro potere di acquisto.

302. Sugli effetti economici degli *up front payment* (o *slotting allowance*) si è presto sviluppato un dibattito accademico piuttosto vasto, sia nel Nord America che in Europa, esteso anche sul piano del diritto e della politica di concorrenza, date le possibili implicazioni di tali pratiche sulle dinamiche competitive dei settori nei quali operano i soggetti contraenti.

In particolare, dal punto di vista della teoria economica, già a partire dagli anni '90, si sono chiaramente delineate due distinte scuole di pensiero:

i) la c.d. "scuola dell'efficienza", volta ad evidenziare l'incremento di efficienza complessiva che tali pratiche risulterebbero idonee a produrre nei canali distributivi, enfatizzandone la collocazione in un contesto di mercato altamente dinamico e competitivo;

ii) la c.d. "scuola del potere di mercato", in base alla quale i contributi costituirebbero invece uno strumento di rafforzamento del potere di mercato dei distributori, idoneo a danneggiare la concorrenza tra di essi, affievolendo la reciproca competizione "sui meriti".

La scuola dell'efficienza

303. Gli argomenti della prima scuola di pensiero possono essere sostanzialmente riassunti in sei punti⁷⁹ :

1) Funzione segnaletica per la selezione dei nuovi prodotti: le *slotting fee* aiuterebbero i produttori a comunicare ai distributori le informazioni riguardo al probabile successo delle loro innovazioni; allo stesso tempo i distributori, attraverso la somma che i produttori sono disposti a pagare, riuscirebbero meglio a valutare la credibilità delle informazioni che sono state fornite loro (Chu 1992; Kelly 1991; Lariviere and Padmanabhan 1997; Messinger and Chu 1995; Sullivan 1997; Toto 1990);

2) Condivisione dei costi: le *slotting fee* servirebbero a compensare gli elevati costi di introduzione e gestione di un gran numero di nuovi prodotti, che altrimenti verrebbero sostenuti interamente dai distributori (Lariviere and Padmanabhan 1997; Toto 1990);

3) Trasferimento del rischio: attraverso le *slotting fee*, i *retailer* riallocherebbero correttamente il rischio di commercializzare nuovi prodotti ai produttori, più informati circa i propri prodotti, e quindi tenuti a sostenerne il rischio di lancio (Kelly 1991; Sullivan 1997; Toto 1990);

4) Allocazione lo spazio dello scaffale: lo spazio sullo scaffale è una risorsa scarsa, e le *slotting fee* sarebbero quindi paragonabili ad un'offerta per l'affitto dello spazio nell'ambito di un'asta (Toto 1990);

5) Riequilibrio tra domanda e offerta di nuovi prodotti: le *slotting fee* aiuterebbero a compensare un eccesso di offerta di nuovi prodotti con una domanda meno che proporzionale. Esse costituirebbero anche un incentivo addizionale per i distributori a commercializzare nuovi prodotti (Sullivan 1997);

6) Riduzione del prezzo pagato dal distributore: le *slotting fee* avrebbero la funzione di disaggregare il costo dello spazio a scaffale dal costo della transazione del prodotto; in questo modo, si ridurrebbe il prezzo unitario che i distributori pagano per i nuovi prodotti, consentendo una competizione più aggressiva a valle, e quindi una riduzione del prezzo per il consumatore finale (Sackovich 1998).

La scuola del potere di mercato

304. Secondo i sostenitori di questa scuola di pensiero, le *slotting fee* sarebbero un mero esercizio di potere di mercato da parte dei *retailer*, idoneo a deteriorare le relazioni nell'ambito del canale distributivo e a indebolire la concorrenza. Le principali argomentazioni sviluppate a supporto di tali tesi sono le seguenti:

1) Esercizio di potere di mercato da parte dei *retailer*: attraverso l'istituzione delle *slotting fee*, i distributori eserciterebbero il loro potere di mercato, inteso come

⁷⁹ Per una rassegna sintetica di tali argomenti, cfr, tra gli altri: P.N. Bloom, G. T. Gundlach, J.P. Cannon : “*Slotting allowances and fees: schools of thought e the views of practicing managers*”, Journal of marketing, Vol n. 64, aprile 2000; Sexton, R.J., Richards, T.J., and Patterson, P.M.: “Retail consolidation and produce buying practices: A summary of the evidence and potential industry and policy responses”, Giannini Foundation of Agricultural Economics, Monograph No. 45. 2002; O. Foros. H.J. Kind: “*Do Slotting Allowances harm retail competition?*” in Scand. J. of Economics, 110(2), 367-384, 2008.

capacità di alzare i prezzi al di sopra dei livelli competitivi, facendosi pagare una somma non giustificata per accettare nuovi prodotti, fornire spazi a scaffale o offrire altri servizi ai produttori (Chu 1992; Lariviere and Padmanabhan 1997; Messinger and Chu 1995; Sullivan 1997; Toto 1990);

2) Relazioni danneggiate all'interno del canale di distribuzione: il disaccordo e la tensione generati dalla contrattazione delle *slotting fee* danneggerebbero la proficua cooperazione tra i membri della filiera, riducendo, ad esempio, il flusso di informazioni che dovrebbe circolare all'interno del canale; i produttori, d'altro canto, per coprire le spese dovute a questi contributi, sposterebbero i fondi a disposizione di altre aree promozionali, tra cui programmi per i consumatori, producendo un'inefficiente allocazione delle risorse destinate al marketing e un minor livello di informazione per i consumatori (Dagnoli and Freeman 1988; Lucas 1996);

3) Discriminazione: data la natura segreta della contrattazione delle *slotting fee*, i distributori sarebbero in grado di chiedere e ottenere importi differenti per lo stesso servizio. I grandi produttori, pertanto, data la loro dimensione e il loro maggiore potere contrattuale, sarebbero capaci di trarre beneficio da queste pratiche aumentando i propri profitti a scapito dei rivali più piccoli. In tal modo, le grandi imprese sarebbero in grado di negoziare contributi più bassi o di evitarli del tutto, lasciando pagare alle altre imprese cifre sproporzionate (Aalberts and Judd 1991; Desiraju 1994; MacAvoy 1997; Sullivan 1997);⁸⁰

4) Barriere all'entrata: le *slotting fee* risulterebbero utilizzate anche come strategia competitiva dagli operatori del settore produttivo dotati di maggiori risorse finanziarie per tagliare fuori dal mercato i *competitor* più piccoli. Lo spazio sullo scaffale, infatti, rappresenta un input essenziale per i produttori: alzando il prezzo di tale input (ovvero alzando il livello dei contributi), i *competitor* più "forti" fanno crescere i costi dei loro rivali con lo scopo di impedire loro l'accesso al mercato. Secondo questa teoria, tali comportamenti verrebbero implementati anche per far crescere i costi dell'introduzione di nuovi prodotti da parte delle imprese più piccole. Tali imprese, dunque, sarebbero costrette a cercare canali alternativi per i loro prodotti o ad uscire dal mercato. Il risultato finale sarebbe una riduzione della possibilità di scelta di prodotti per i consumatori. (MacAvoy 1997);

5) Pratica facilitante per l'aumento dei prezzi al dettaglio: costituendo un profitto anticipato, le *slotting fee* si tradurrebbero per i distributori in un minor incentivo a competere vigorosamente sul prezzo, producendo un innalzamento dei prezzi all'ingrosso e, quindi, dei prezzi finali. In altri termini, attraverso l'aumento artificioso dei prezzi di acquisto, i distributori otterrebbero l'effetto di indebolire la competizione sulle vendite, catturando i propri profitti attraverso le *slotting allowance* (Shaffer 1991).

D'altro canto i produttori, benché interessati ad una diminuzione dei prezzi finali, sarebbero costretti a competere per l'acquisizione dello spazio a scaffale, piuttosto che sui prezzi di cessione.

⁸⁰ Al riguardo, è interessante sottolineare come la Federal Trade Commission abbia ritenuto che l'applicazione discriminatoria delle *slotting fee* possa essere illegale (Federal Trade Commission Guides 1990).

1.3.2.2. *Il dibattito più recente*

305. I contributi di letteratura dell'ultimo decennio relativi agli effetti degli *up front payment*, pur senza introdurre argomentazioni del tutto nuove rispetto a quelle già formulate nel corso degli anni '90 a sostegno dell'uno o dell'altro filone di pensiero, ne hanno sostanzialmente sviluppato specifici aspetti, supportandoli con nuove e specifiche analisi empiriche.

Il dibattito, tuttavia, non sembra ancora giunto ad una ricomposizione che consenta di individuare una netta prevalenza di orientamento a favore di una delle due tesi.

306. Ad esempio, nell'ambito della teoria del "potere di mercato", è stata specificamente analizzata la possibilità, soprattutto in presenza di un divieto di praticare il sotto-costò, di utilizzare i contributi come una pratica facilitante di un coordinamento di prezzo. Tali contributi, infatti, consentirebbero di mantenere formalmente più alto il prezzo di acquisto, su cui viene calcolato il c.d. "margine osservabile", compensando il distributore con il c.d. "margine nascosto", ottenuto attraverso la riscossione dei versamenti effettuati dai fornitori.⁸¹

307. Particolarmente discusso è stato inoltre il ruolo escludente di tali pratiche in presenza di un fornitore o di un distributore in posizione dominante o, comunque, dotato di un forte potere di mercato.

Secondo i fautori della teoria dell'esclusione (cfr. ad es. Marx e Shaffer, 2007)⁸², infatti, il fornitore in posizione dominante sarebbe in grado sia di utilizzare gli *up front payment* per innalzare i costi di accesso allo scaffale per i propri concorrenti - impedendo una distribuzione adeguata dei prodotti dei piccoli fornitori - sia di condizionare i propri pagamenti all'attuazione, da parte del distributore, di politiche di vendita che svantaggino, o che addirittura escludano, i propri concorrenti nel mercato a monte. In entrambi i casi, le conseguenze in termini di *welfare* sarebbero negative, determinandosi minori possibilità di scelta per il consumatore e prezzi più alti.

D'altro canto, il distributore in posizione dominante potrebbe invece riuscire ad escludere i propri rivali attraverso l'imposizione al fornitore di *upfront payment* "irrecuperabili", che scoraggerebbero il fornitore stesso dal rifornire altri *retailer*.

Le autorità antitrust dovrebbero quindi avere due ordini di preoccupazione distinti con riferimento agli *up front payment*, a seconda che il soggetto in posizione di forza, che assume l'iniziativa di negoziare i pagamenti, sia il fornitore o il distributore.

308. Ancora, nell'ambito del filone degli effetti anticompetitivi degli *upfront payment*, si è sostenuto che i distributori sarebbero in grado di utilizzare gli *upfront payment* (intesi in senso letterale come richieste di contributi anticipati), congiuntamente alle "conditional fixed fees" (pagamenti fissi condizionati e successivi), per ottenere profitti monopolistici

⁸¹ Cfr., tra gli altri Miklos-Thal ed al. (2008) e, per un'analisi empirica, Biscourp et al. (2008).

⁸² Leslie M. Marx and Greg Shaffer "Upfront payments and exclusion in downstream markets." RAND Journal of Economics, Vol. 38, 2007, pp. 823-843.

nella distribuzione di un fornitore comune⁸³ o, comunque, per implementare il reddito monopolistico attraverso l'internalizzazione delle esternalità contrattuali.⁸⁴

309. Evidenze empiriche di segno diverso sono state invece trovate da altri autori⁸⁵, secondo i quali la richiesta di *up front payment* da parte di un distributore in posizione dominante: *i)* non incrementerebbe la profittabilità a spese del settore produttivo; *ii)* aumenterebbe il *social welfare*, attraverso la riduzione del prezzo di vendita, ottenuta grazie all'internalizzazione delle esternalità verticali (sostanzialmente consistenti nella “doppia marginalizzazione”); *iii)* non porterebbe all'esclusione dei concorrenti ma, anzi, incrementerebbe il grado di competitività nel settore distributivo.

Dal punto di vista del fornitore, il pagamento delle *slotting allowance* rappresenterebbe invece nient'altro che una forma di competizione per l'acquisizione di spazi promozionali, da considerarsi come un tratto fisiologico del processo competitivo.⁸⁶

310. Non mancano peraltro, nei contributi più recenti, posizioni che prendono atto della coesistenza degli effetti anti-competitivi e di quelli di efficienza sopra richiamati, demandando quindi alle Autorità antitrust l'onere di valutare, caso per caso, la prevalenza degli uni e degli altri.

La stessa Commissione, in un proprio studio recente⁸⁷, sembra aver fatto proprio tale approccio, riconoscendo la possibilità di una sovrapposizione degli effetti distorsivi e di incremento di efficienze delle *listing fee* e delle *slotting allowance*.

311. Di particolare interesse, in questo senso, appare il contributo di due autori della Norwegian School of Economics and Business Administration⁸⁸, i quali hanno per la prima volta messo in relazione la diffusione delle *slotting allowance* con lo sviluppo delle alleanze di acquisto, sostenendo che l'utilizzo delle *slotting allowance* per mitigare la competizione sul prezzo avverrebbe soprattutto ad opera dei gruppi di acquisto, al fine di evitare la competizione tra i distributori appartenenti alla medesima centrale.

In tal senso, gli autori ritengono opportuno che le autorità antitrust si interrogino non soltanto sulla prevalenza degli effetti (pro-efficienza e anticompetitivi) delle *slotting allowance*, ma anche, qualsiasi sia il bilanciamento degli effetti, sulla possibilità di ottenere i medesimi guadagni di efficienza senza generare restrizioni della concorrenza. Tale situazione ad esempio potrebbe realizzarsi, in linea generale, definendo il prezzo di acquisto

⁸³ Patrick Rey, Jeanine Thal, Thibaud Vergé: “*Slotting Allowances and Conditional Payments*”, July 27, 2006.

⁸⁴ Miklos-Thal Jeanine, Patrick Rey and, Thibaud Vergé (2008): “*Buyer Power and intrabrand coordination*” IDEI working paper.

⁸⁵ Yeran Dong, Boaming Dong: “*Retail Power, Slotting Allowances and the Countervailing Power hypothesis*”, Aprile 2011, Paper.

⁸⁶ B. Klein, J.D. Wright: “*The Economics of Slotting Contracts*”, Journal of Law and Economics, vol. 50, 2007.

⁸⁷ European Commission (2011): “*The Impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain*”

⁸⁸ Øystein Foros e Hans Jarle Kind: “*Do slotting allowances harm retail competition*”, Scand. J of Economics, 110(2), 367-384, 2008.

del prodotto in modo da tenere già conto dei servizi espositivi promozionali resi al fornitore.⁸⁹

1.3.3. L'approccio antitrust

312. Nel contesto teorico descritto, che ha prodotto risultati analitici non sempre concordanti e ancora caratterizzato da significative differenze d'impostazione, anche le autorità antitrust, sia europee che statunitensi, si sono poste il problema della legittimità delle pratiche descritte senza giungere a conclusioni definitive, o comunque senza pervenire alla definizione di criteri guida di portata generale.

Negli Stati Uniti, in particolare, il problema è stato fortemente avvertito sin dagli inizi degli anni '90 (cfr. Commerce Clearing House, 1991, Bureau of National Affairs, 1994), anche con specifico riferimento agli effetti sulle piccole imprese⁹⁰, e poi ulteriormente analizzato nel decennio successivo.

Nel 2001, la Federal Trade Commission ha tenuto una conferenza pubblica su larga scala in merito alle *slotting allowance*⁹¹, dalla quale è emersa sostanzialmente la necessità di effettuare ulteriori indagini e approfondimenti sul tema, anche in considerazione della forte ritrosia degli operatori a divulgare informazioni. Uno specifico approfondimento è stato infatti condotto dalla stessa FTC negli anni successivi, ma anche tale lavoro non ha consentito una presa di posizione chiara sulla natura e sull'eventuale valenza anticoncorrenziale di tali pratiche.

313. Le *slotting allowance* sono state altresì oggetto, negli Stati Uniti, di alcune cause antitrust⁹², ma sempre in associazione a clausole di esclusiva richieste dal fornitore in posizione dominante. La preoccupazione concorrenziale era quindi prevalentemente quella di un effetto di *foreclosure* sugli altri fornitori, per i quali si sarebbe alzato artificiosamente il costo di entrata, con conseguente incremento dei prezzi.

Analoga preoccupazione è stata anche alla base del procedimento condotto nel '94 dalla Commissione nei confronti di Coca Cola, ove pure i contratti prevedevano il versamento di *slotting fee* e altre forme di remunerazione dell'esclusiva dello spazio espositivo⁹³.

⁸⁹ Nell'articolo si sottolinea altresì l'opportunità che le autorità antitrust valutino con maggiore attenzione critica gli effetti anticompetitivi delle alleanze acquisto.

⁹⁰ Cfr. tra gli altri: U.S. Senate, "Slotting: Fair for Small Business and Consumers? Hearing before the Senate Committee Small Business, 106th Congress, 1st Sessione 386, 1999.

⁹¹ FTC, *Report on the Federal Trade Commission Workshop on Slotting Allowances and Other Marketing Practices in the Grocery Industry*, 2001; FTC, *Slotting Allowances in the Retail Grocery Industry: Selected Case Studies in Five Product Categories*, 2003.

⁹² Cfr. tra gli altri: *Coca-Cola Co v. Harmar Bottling Co.*, 50 Tex. Sup. Ct. J. (October 20, 2006, n. 03_0737), rev'g 111 S.W. 3rd 287 (Tex. App.-Texarkana, 2003); *R. J. Reynolds Tobacco Co. v. Philip Morris Inc.*, 199 F.Supp. 2d 362, at 388, 390 (M.D.N.C. 2002), aff'd per curiam, 67 Fed. Appx. 810 (4th Cir. 2003); *El Aquila Food Products v. Gruma Corp.*, 301 F.Supp. 2d 612 (S.D. Tex. 2003), aff'd, 131 Fed. Appx. 450 (5th Cir. 2005); *Conwood Co. v. United States Tobacco Co.*, 290 F. 3d 768 (6th Cir. 2002); *American Booksellers Ass'n, Inc. v. Barnes & Noble, Inc.*, 135 F. Supp. 2d 1031 (N.D. Cal. 2001); *Intimate Bookshop, Inc. v. Barnes & Noble, Inc.*, 88 F. Supp. 2d 133 (S.D.N.Y. 2000); *FTC v. H.J. Heinz Co.*, 116 F. Supp. 2d 190 (D.C.C. 2000), rev'd, 246 F.3d 708 (D.C. Cir. 2001); *FTC v. McCormick* (FTC Dkt. No. C-3939 (2000)).

⁹³ Cfr. Comp/39.116/B-2-Coca-Cola, consultabile su : http://europa.eu.int/comm/competition/antitrust/cases/decisions/39116/tccc_final_undertaking_041019.pdf.

314. Nella recente comunicazione della Commissione Europea in merito alle restrizioni verticali, i pagamenti anticipati per l'accesso hanno ricevuto una trattazione specifica, nella quale, tuttavia, anche la Commissione si è limitata ad elencare alcuni possibili effetti di tali pratiche, senza spingersi a fornire criteri generali di orientamento della valutazione.

315. In particolare, dopo aver preliminarmente ribadito che i pagamenti anticipati per l'accesso beneficiano dell'esenzione per categoria quando sia la quota di mercato del fornitore che quella dell'acquirente non superano il 30%, la Commissione fornisce i seguenti generali principi di valutazione dei casi individuali:

i) i pagamenti anticipati per l'accesso possono a volte determinare una preclusione anticoncorrenziale nei confronti di altri distributori qualora essi spingano il fornitore a portare i suoi prodotti sul mercato attraverso un unico distributore o un numero limitato di distributori. Commissioni elevate possono far sì che un fornitore voglia portare sul mercato un volume considerevole delle proprie vendite attraverso tale distributore in modo da coprire i costi delle commissioni. In questo caso, i pagamenti anticipati per l'accesso possono avere lo stesso effetto di preclusione a valle di un obbligo di fornitura esclusiva e la valutazione di tale effetto negativo va fatta in analogia con la valutazione degli obblighi di fornitura esclusiva;

ii) in via eccezionale, i pagamenti anticipati per l'accesso possono anche determinare la preclusione anticoncorrenziale nei confronti di altri fornitori, ove un ricorso molto diffuso a tale prassi aumenti le barriere all'ingresso sul mercato di nuovi piccoli operatori. La valutazione di tale effetto negativo va fatta in analogia con la valutazione degli obblighi di monomarchismo;

iii) oltre ai descritti effetti di preclusione, i pagamenti anticipati per l'accesso possono indebolire la concorrenza e facilitare la collusione tra distributori. È probabile che i pagamenti anticipati per l'accesso aumentino il prezzo applicato dal fornitore per i prodotti oggetto del contratto, poiché il fornitore deve coprire la spesa di tali pagamenti. Prezzi di fornitura più elevati possono ridurre l'incentivo dei dettaglianti a concorrere a livello dei prezzi sul mercato a valle, mentre i profitti dei distributori aumentano grazie ai pagamenti per l'accesso. Tale riduzione della concorrenza tra distributori attraverso l'uso cumulativo di pagamenti anticipati per l'accesso richiede di norma che il mercato della distribuzione sia estremamente concentrato;

iv) l'utilizzo di pagamenti anticipati per l'accesso può tuttavia, in molti casi, contribuire ad una distribuzione efficiente dello spazio sugli scaffali per i nuovi prodotti, sostanzialmente riducendo l'esistente asimmetria di informazioni tra i fornitori e i distributori in merito al potenziale di successo dei nuovi prodotti e consentendo quindi una migliore allocazione del rischio di introduzione di nuovi prodotti sul mercato.

316. È interessante rilevare come, nella sezione descritta, la Commissione abbia sostanzialmente preso atto del duplice effetto che le *slotting allowance* potrebbero risultare idonee a produrre: una distorsione della concorrenza sui mercati interessati e un incremento di efficienza degli stessi.

Con specifico riguardo agli effetti distorsivi presi in considerazione, inoltre, un peso del tutto marginale sembra essere stato attribuito alle possibili restrizioni sui mercati a monte dei fornitori (“*in via eccezionale...*”) rispetto a quelle, considerate invece più probabili, sui mercati a valle dei distributori (preclusione di alcuni distributori e agevolazione della collusione tra distributori).

Entrambi tali effetti, tuttavia, ai sensi delle linee guida, possono soltanto essere colpiti a fronte di un superamento della soglia di esenzione da parte di almeno uno dei soggetti contraenti, ovvero, in presenza di uso cumulativo dei pagamenti anticipati, previa revoca del beneficio dell’esenzione da parte della Commissione o dell’Autorità del singolo Stato membro.⁹⁴

1.3.4. La valutazione concorrenziale

317. Alla luce di quanto esposto, appare evidente l’impossibilità di adottare un approccio di valutazione uniforme di tutte le tipologie di pratiche contrattuali concretamente emerse dall’indagine, con riferimento alla loro eventuale idoneità a produrre un impatto distorsivo delle dinamiche concorrenziali nei rispettivi mercati di operatività dei contraenti.

Tuttavia, le riflessioni richiamate, sviluppate sia nell’ambito dei contributi di letteratura economica che nell’ambito dei più ampi dibattiti che hanno preceduto o accompagnato la produzione normativa citata, evidenziano alcune aree di convergenza dalle quali è senz’altro opportuno partire in sede di definizione delle priorità e delle *policy* di intervento dell’Autorità.

1.3.4.1. L’efficienza

318. In primo luogo, e con specifico riferimento al c.d. *trade spending*, i possibili effetti di efficienza connessi alle richieste di pagamento dei contributi evidenziati dalla letteratura economica appaiono sempre e comunque circoscritti ai casi nei quali tali richieste siano legate all’utilizzo di uno specifico spazio espositivo, ovvero al lancio di un nuovo prodotto, del quale non è evidentemente noto il potenziale di vendita.

In tali casi, gli argomenti sviluppati hanno evidenziato come una contrattazione formalmente e concettualmente sganciata dalla contrattazione sul prezzo di acquisto possa risultare funzionale ad ottenere una più efficiente allocazione degli spazi, riducendo le asimmetrie informative tra i fornitori e i distributori in merito al potenziale di successo dei nuovi prodotti, e consentendo una più equa ripartizione dei rischi connessi alla fase di lancio del nuovo prodotto.

⁹⁴ Ai sensi del considerando 14 del Regolamento di esenzione per categoria, l’autorità responsabile della concorrenza di uno Stato membro può revocare il beneficio del regolamento di esenzione per gli accordi verticali che producono effetti anticoncorrenziali in tale Stato membro o in una parte di esso avente tutte le caratteristiche di un mercato geografico distinto. La Commissione ha il potere esclusivo di revocare il beneficio del regolamento di esenzione per categoria per quanto riguarda gli accordi verticali che limitano la concorrenza su un mercato geografico rilevante più vasto del territorio di un singolo Stato membro. Quando il mercato geografico rilevante è costituito dal territorio di un singolo Stato membro, o da una parte di esso, la Commissione e lo Stato membro interessato avranno una facoltà concorrente di decidere la revoca.

319. Anche la richiesta di contributi per l'acquisto di una modalità espositiva privilegiata da parte di un fornitore⁹⁵ può essere in alcuni casi considerata una modalità efficiente di allocazione di una risorsa scarsa.

Il pagamento del contributo, tuttavia, ha anche una valenza di investimento promozionale per il produttore, la cui definizione in sede separata rispetto alla negoziazione delle condizioni di vendita del prodotto può trovare naturale giustificazione nella distinta e specifica natura del servizio scambiato.

In questo senso, la discussione sull'efficienza generata dai contributi espositivi va in qualche misura a ricalcare il dibattito, mai completamente chiuso a livello accademico, sugli effetti allocativi degli investimenti pubblicitari, i quali possono essere valutati tenendo conto - da un lato - dell'idoneità ad informare il consumatore, o comunque ad agevolarne il processo decisionale, - dall'altro - dell'inevitabile inclusione dei costi pubblicitari nel prezzo di vendita del prodotto, che impone al consumatore di pagare una quantità di pubblicità non necessariamente corrispondente a quella di cui sceglierebbe di fruire se fosse nella condizione di scegliere.

320. Nessuna argomentazione "pro-efficienza" risulta invece essere stata sviluppata con riferimento a tutti quei contributi, tipicamente richiesti dal distributore, volti a trasferire sul produttore costi e rischi tipici dell'attività distributiva, quali sembrano essere, ad esempio, i compensi per le nuove aperture, i cambi di insegna, i servizi di centrale, il compenso per il mancato raggiungimento di un'adequata marginalità.

Tali compensi, infatti, vengono generalmente versati a fronte di un servizio non richiesto dal produttore, e da cui quest'ultimo non necessariamente trae vantaggio: è di tutta evidenza, infatti, che l'apertura di un nuovo punto vendita, anche se accompagnata da una specifica attività promozionale, può comportare, al più, un incremento delle vendite del distributore a scapito di altre catene concorrenti, producendo pertanto un esito che, per i produttori che distribuiscono presso diverse catene, è comunque a somma zero.

321. Analogo discorso può essere fatto con riguardo ai servizi di centrale, i quali, come si è ampiamente argomentato nel capitolo dedicato alle supercentrali d'acquisto, arrecano un beneficio discutibile ai produttori, sia in termini di condizioni economiche conseguite nella trattativa⁹⁶, sia in termini di riduzione dei costi di transazione, posto che alla negoziazione centralizzata segue in tutti i casi una seconda fase di negoziazione con le singole catene (o con le singole imprese in presenza di gruppi della Distribuzione Organizzata).

322. Anche più difficoltosa risulta l'individuazione dei possibili effetti di efficienza connessi alla richiesta di pagamenti anticipati per l'accesso al listino del distributore (le c.d.

⁹⁵ Tra i quali, ad esempio, possono includersi il "fuori scaffale" o "fuori banco", la testata di gondola, l'isola o box pallet, l'evidenziazione a scaffale, ecc..

⁹⁶ A tale riguardo, occorre bilanciare il beneficio costituito, per un piccolo produttore, da una contrattazione riferita ad un più ampio canale di sbocco con la perdita di potere contrattuale derivante dalla maggiore dimensione dell'interlocutore.

listing fee) nei casi in cui l'oggetto della fornitura non sia rappresentato da nuovi prodotti, bensì da prodotti maturi, o di cui sia comunque già noto il potenziale di vendita.

In tali casi, è evidente che la richiesta di pagamento non costituisce né la remunerazione di un servizio reso, né la modalità più efficiente di allocazione di una risorsa scarsa, quale potrebbe ad esempio essere lo spazio espositivo preferenziale.

Tale pagamento sembra rappresentare, piuttosto, un modo per trasferire al produttore una parte del rischio imprenditoriale del distributore, il quale incassa, attraverso la *fee*, un contributo certo, e anticipato rispetto alle vendite, alla formazione del proprio margine d'impresa - indipendentemente dalle quantità di prodotto vendute e dalla durata del rapporto di fornitura.

Per il produttore, al contrario, il pagamento della *fee* costituisce un costo fisso irrecuperabile, che disincentiva l'interruzione del rapporto di fornitura o il passaggio ad altro distributore, ed espone il produttore stesso a maggiori rischi di subire modifiche unilaterali alle condizioni negoziate.

323. Più articolata appare invece la valutazione di efficienza relativa ai contributi contrattati per attività promozionali: da un lato, infatti, è evidente che una negoziazione delle spese promozionali separata dal prezzo di acquisto potrebbe teoricamente agevolare la realizzazione di una convergenza degli incentivi ad effettuare la promozione, comunque presenti sia per il produttore che per il distributore; d'altro canto, però, il modo nel quale tali contributi vengono concretamente definiti non sembrano agevolare tale realizzazione.

324. L'entità dei contributi promozionali, infatti, viene generalmente contrattata:

- i) contestualmente alla contrattazione sugli acquisti, la quale viene spesso condizionata al pagamento dei contributi;
- ii) in percentuale del fatturato complessivo di vendita, piuttosto che in percentuale del solo fatturato dei prodotti venduti in promozione;
- iii) già in sede di supercentrale di acquisto (ove presente), e pertanto in assenza di un collegamento con il numero e la tipologia delle concrete iniziative promozionali oggetto di remunerazione, oggetto di una successiva e separata negoziazione⁹⁷;
- iv) nei casi di promozioni di taglio prezzo, in aggiunta al costo effettivo dell'abbattimento del prezzo, che viene invece, almeno in parte, sostenuto dal produttore attraverso una specifica riduzione del prezzo unitario di acquisto nel periodo promozionale.

325. Le concrete modalità di contrattazione dei contributi promozionali, pertanto, fanno sì che essi possano in buona parte assimilarsi alle altre tipologie di contributo versate a fronte di controprestazioni inadeguate o non richieste, le quali non sembrano presentare un'evidente giustificazione di efficienza allocativa.

E' presumibile comunque che la proporzionalità dei contributi promozionali alle prestazioni promozionali richieste, e poi concretamente erogate al produttore, possa essere

⁹⁷ Quest'ultima avviene normalmente con le singole catene o imprese distributive.

tanto più elevata quanto maggiore è la capacità del singolo produttore di negoziare e verificare l'adeguatezza dei servizi ricevuti.

1.3.4.2. L'impatto sulle dinamiche competitive dei settori a valle

326. I possibili profili anticompetitivi delle pratiche in esame messi in evidenza dalla letteratura, e richiamati anche dalla Commissione nella propria comunicazione, sono sostanzialmente di due tipi:

- i) la preclusione nei confronti di altri distributori, che si verificherebbe grazie all'incentivo fornito al fornitore a distribuire grandi quantità della propria produzione con la stessa catena (al fine di coprire i costi delle commissioni pagate);
- ii) l'agevolazione della collusione tra distributori, in quanto un uso cumulativo dei pagamenti anticipati determinerebbe un generale incremento del prezzo di acquisto e un minore incentivo a competere sui prezzi.

327. Al di là della sua validità e del suo interesse come ipotesi di scuola, il primo effetto sembrerebbe presentare minori probabilità di prodursi nel nostro Paese, alla luce delle specifiche caratteristiche dei settori produttivi e distributivi: l'intero settore alimentare, infatti, è caratterizzato da un'estrema frammentazione produttiva e da un forte eccesso di offerta, circostanze che fanno sì che, per ciascuna catena distributiva, il grado di sostituibilità dei fornitori sia generalmente molto elevato; a ciò fanno eccezione soltanto pochi fornitori di prodotti con un marchio commerciale molto affermato (i c.d. "must"), che ciascuna catena non può non avere nel proprio assortimento senza rischiare di perdere una fetta consistente di clientela.

Nelle circostanze descritte, pertanto, l'imposizione di commissioni elevate per l'accesso da parte di una catena distributiva difficilmente può generare un effetto "legante" sul fornitore in grado di arrecare danno ai concorrenti della catena stessa, né, tanto meno, la loro esclusione dal mercato.

328. D'altro canto, l'effetto descritto non sembra potersi considerare una preoccupazione concreta nemmeno con riferimento ai pochi fornitori di prodotti "must" per i seguenti ordini di ragioni:

- i) la scala di produzione di tali imprese è generalmente abbastanza elevata da non consentire ad un solo distributore di "accaparrarsi" la fornitura in esclusiva;
- ii) i produttori di marchi molto forti hanno generalmente un potere contrattuale piuttosto bilanciato, se non superiore, rispetto a quello delle catene clienti, che dovrebbe ostacolare l'introduzione di clausole contrattuali poste ad esclusivo vantaggio di uno dei due contraenti.

329. Molta più attenzione da parte dell'Autorità sembra invece meritare il secondo dei possibili effetti distorsivi delle *slotting allowances*, e cioè quello di facilitazione della collusione tra gli operatori sui mercati a valle.

Si è visto, infatti, come le *slotting allowances* vengano concretamente applicate nei rapporti contrattuali dalla quasi generalità delle catene distributive, comportando presumibilmente un incremento dei prezzi “formali” di acquisto, almeno nella misura in cui i compensi non risultino commisurati ai servizi richiesti dal fornitore: tali compensi costituiscono quindi nella sostanza uno “sconto” di prezzo mascherato, il quale però, non essendo contabilizzato e riconosciuto come tale, non viene portato ad abbattimento del prezzo di acquisto.

330. Nelle circostanze descritte, l’indebolimento della concorrenza sul prezzo finale appare un esito probabile della generalizzata applicazione delle *slotting allowances* per i seguenti ordini di ragioni:

- i) il prezzo di vendita viene generalmente fissato dalle catene prendendo a riferimento il prezzo di acquisto netto in fattura del prodotto;
- ii) sul prezzo e le condizioni di acquisto in fattura (prezzo di listino e sconti in fattura) vi è generalmente un grado di trasparenza sul mercato molto più elevato rispetto al prezzo di acquisto c.d. *net-net*, anche per via dell’ampia diffusione del fenomeno delle supercentrali d’acquisto e dei frequenti mutamenti di composizione di tali alleanze⁹⁸;
- iii) anche in presenza di prezzi di vendita assai vicini al prezzo di acquisto, i profitti effettivi del distributore rimangono comunque assicurati dal meccanismo del *trade spending*;
- iv) l’applicazione generalizzata, da parte delle catene distributive, di contributi eccessivi e ingiustificati induce il fornitore ad innalzare il prezzo di listino per rifarsi dei compensi versati;
- v) nella consapevolezza che il fornitore applica lo stesso listino prezzo anche ai propri concorrenti (sia pure con qualche sfasamento nei tempi di adeguamento degli aumenti), il distributore potrà trasferire sul consumatore l’incremento del prezzo di listino senza timore di perdere quote di mercato. Peraltro, a parità di percentuale di compenso trattata, anche il distributore beneficerà di tale incremento, incassando maggiori compensi da un prezzo di acquisto più elevato.⁹⁹

331. Le condotte in esame, pertanto, praticate in modo diffuso dalla quasi generalità delle catene distributive, pur non determinando necessariamente un effetto di completa uniformazione dei comportamenti degli operatori, possono costituire un elemento di facilitazione della collusione di prezzo, o quanto meno un disincentivo ad un’accesa competizione su tale variabile.

⁹⁸ Le condizioni contrattuali del *trade spending*, infatti, anche laddove definite in ambito di supercentrale, necessitano comunque sempre di un ulteriore livello di trattativa a livello di catena, che comporta una certa differenziazione tra le catene (anche se appartenenti alla medesima supercentrale) nella concreta definizione dei servizi prestati e nel loro livello di adeguatezza ai compensi ricevuti. Si veda a tale proposito il cap. n. 5 della prima parte, dedicato alle supercentrali di acquisto.

⁹⁹ Ciò è la banalissima conseguenza matematica dell’applicazione della stessa percentuale di compenso (supponiamo il 20%) a due cifre diverse (supponiamo 10 e 120), che comporta ovviamente un risultato più elevato nel caso della cifra più elevata (25 piuttosto che 20). Altra interessante considerazione matematica è che il produttore, per rifarsi del pagamento di un compenso del 20% su un prezzo di listino pari a 100, dovrà aumentare il proprio listino del 25% e non solo del 20%.

La competizione potrebbe quindi prevalentemente incentrarsi su altre variabili, meno collegate ai “meriti” di mercato delle imprese: i flussi di entrata ottenuti attraverso le *slotting allowances*, ad esempio, potrebbero essere utilizzati dai distributori per finanziare la propria crescita esterna, o l’apertura di nuovi punti vendita, spostando gran parte della dinamica competitiva sulle leve concorrenziali che consentono un’acquisizione “strutturale” di quote di mercato, a tutto discapito del confronto su qualità e prezzo dei prodotti.

332. Le considerazioni svolte, in linea con le preoccupazioni espresse dalla Commissione nella propria comunicazione, appaiono anche consistenti con gli esiti dell’indagine campionaria svolta, laddove da essa è emersa una sostanziale omogeneità di comportamento tra le catene nell’avvalersi dei contributi, con analoghe forme e modalità di richiesta, pur in assenza di evidenze di un coordinamento in merito all’entità dei compensi effettivamente richiesti.

333. La possibile riduzione del *welfare* del consumatore derivante dalle dinamiche descritte, che sarà ovviamente da accertare caso per caso, appare sicuramente più probabile, almeno in un’ottica di bilanciamento complessivo degli effetti, ove il conseguimento di un effetto di efficienza delle pratiche in esame risulti più difficile da dimostrare.

Pertanto, sarà in presenza di richieste di contributi effettuate unilateralmente dal distributore, magari a fronte di controprestazioni inadeguate, definite in modo approssimativo, o comunque non richieste dal produttore, che la negoziazione delle condizioni economiche accessorie alla compravendita dei prodotti potrà avere maggiori probabilità di distorcere il meccanismo competitivo basata “sui meriti”, ove ogni impresa dovrebbe trovare adeguati incentivi a trasferire sui consumatori i vantaggi di costo acquisiti.

334. In questo senso, sono ancora i contributi per il mero accesso alla lista dei fornitori, le varie forme di finanziamento alla crescita dell’impresa distributiva (i contributi per le nuove aperture o per i cambi d’insegna), i compensi per attività promozionali inadeguate, o comunque non sollecitate dallo stesso fornitore, a costituire con maggiore probabilità elementi di “alterazione” di un corretto funzionamento della dinamica concorrenziale.

1.3.4.3. L’impatto sulle dinamiche competitive dei settori a monte

335. Anche sulle dinamiche competitive dei mercati a monte, ove operano i fornitori della GDO, sono state individuate dalla letteratura e dai *policy maker* due possibili tipologie di impatto negativo del fenomeno del *trade spending*:

i) l’esclusione di alcuni piccoli operatori, anche se efficienti, dovuta al generale incremento del costo di accesso alla distribuzione;

ii) il trasferimento al settore distributivo di risorse finanziarie che il settore produttivo potrebbe più utilmente re-investire nell’innovazione, nella ricerca, ecc., con conseguente impoverimento della qualità e della varietà dell’offerta finale al consumatore.

336. Il primo effetto presuppone sostanzialmente una convergenza di interessi tra le catene della GDO e i grossi fornitori, i quali in molti casi, come confermato dall’indagine

campionaria, si fanno direttamente promotori del trasferimento di una parte dello sconto sul prezzo al *trade spending*, riuscendo in tal modo a condizionare a proprio vantaggio le strategie di vendita dei distributori.

Le grandi imprese, in particolare, possono di propria iniziativa decidere di riconoscere dei compensi alla GDO non soltanto per ottenere un'adeguata promozione dei propri prodotti, ma anche per privilegiarne la visibilità, o la semplicità di acquisto, a scapito di quella dei prodotti concorrenti. Ciò appare quindi idoneo a determinare sia un generale incremento del costo di accesso alla distribuzione per le piccole imprese, sia un'oggettiva barriera all'ingresso e/o alla possibilità di rimanere sul mercato: ad esempio, l'accaparramento dei migliori spazi espositivi da parte delle grandi imprese può incidere pesantemente sulla capacità di penetrazione dei prodotti concorrenti, nella misura in cui ciò rende meno agevole e immediato per il consumatore il confronto tra i prodotti di diverse marche.

337. In questo senso, la convergenza di interessi che si realizza tra grandi fornitori e GDO nella definizione del *trade spending* potrebbe risultare idonea a creare ai piccoli produttori difficoltà di accesso alla distribuzione anche superiori rispetto a quelle che potrebbero derivare a tali operatori dal mero esercizio di un maggiore potere negoziale da parte delle catene distributive.

338. Il secondo possibile effetto negativo attribuito al *trade spending*, derivando sostanzialmente da una "iniqua" distribuzione dei margini di profitto, sembra invece sostanzialmente riconducibile al *buyer power* dell'impresa distributiva, che consente una forte compressione dei margini unitari di guadagno dei piccoli produttori: in questo senso, l'effetto delle richieste di contributi eccessivi o ingiustificati non appare dissimile da quello di altre condotte della GDO che comportino l'imposizione di condizioni di acquisto (sconti, termini di pagamento, ecc.) "inique", e cioè riconducibili alla situazione di debolezza contrattuale del fornitore, piuttosto che alle caratteristiche intrinseche del prodotto.

In particolare, anche le altre pratiche della GDO lamentate dai piccoli produttori (quali i ritardi di pagamenti, le modifiche unilaterali e/o retroattive alle condizioni di contratto, l'acquisto del prodotto condizionato alla vendita di altre prestazioni che non risultano ad essa collegati, ecc.) potrebbero risultare ugualmente idonee ad incidere negativamente sulla capacità di competere dei piccoli produttori, ostacolando la programmazione e il finanziamento delle attività imprenditoriali, dell'innovazione e degli investimenti sulla qualità dei prodotti.

CAPITOLO II

LE CARATTERISTICHE DELLA CONTRATTAZIONE GDO-FORNITORI

2.1. Premessa

339. Al fine di acquisire informazioni sulle caratteristiche e le problematiche relative alla contrattazione tra la GDO e i propri fornitori, nel corso dell'indagine sono state effettuate numerose audizioni con i principali *stakeholder* del settore: produttori, distributori, associazioni di categoria ed esperti.

In particolare, sono state effettuate audizioni con le principali catene della Grande Distribuzione (Auchan, Esselunga, Carrefour, PAM, Rewe), della Distribuzione Organizzata e del mondo cooperativo (Selex, Coop e Conad), con due supercentrali di acquisto (Cieffea e ESD), con alcune organizzazioni del mondo produttivo (Assica, Federdistribuzione, Unionalimentari e Centromarca) e con alcuni esperti di settore.

340. Inoltre, ai principali soggetti della contrattazione sono stati inviati specifici questionari relativi alle caratteristiche e ai livelli della contrattazione, alle voci di sconto e di contributo trattate, ai servizi promozionali e distributivi per i quali vengono corrisposti i contributi, alla percezione in merito alla corrispondenza tra tali contributi e le effettive controprestazioni prestate.

Con specifico riferimento ai fornitori, è stata inviata, per il tramite di Federalimentare e di Unionalimentari, una richiesta di informazioni a tutti gli associati di tali organizzazioni di categoria, a cui hanno risposto 168 produttori di diverse dimensioni, operativi in diversi settori merceologici.

Un questionario estremamente dettagliato è stato inoltre inviato a tutte le principali catene operanti in Italia (38 diversi soggetti, che pesano per circa il 95% del fatturato complessivo di settore nel 2010), alle 5 supercentrali di acquisto attive in Italia ad inizio 2011 e, successivamente, alla nuova supercentrale (Aucube) costituitasi a inizio 2012.

341. Tale attività preliminare ha consentito di ricostruire un quadro descrittivo dei meccanismi contrattuali e dei loro principali aspetti di conflittualità, di cui si darà conto nel presente capitolo, consentendo altresì di effettuare un *pre-screening* delle problematiche del settore, indagate poi in modo più specifico e approfondito attraverso un'ampia rilevazione campionaria effettuata sui fornitori, i cui risultati saranno illustrati nel capitolo successivo.

2.2 I soggetti e le modalità della contrattazione

342. Come si è visto nel capitolo V della Parte I, dedicato alle supercentrali, in presenza di tali forme di aggregazione tra catene distributive, finalizzate a centralizzare la trattativa sugli acquisti, la contrattazione tra la GDO e i propri fornitori ha generalmente inizio in sede di supercentrale.

Sulla base delle risposte fornite dagli associati di Federalimentare e di Unionalimentari, quasi il 70% delle imprese inizia la contrattazione con la GDO, almeno in alcuni casi, attraverso le supercentrali di acquisto.

343. Il prezzo di acquisto c.d. “*net-net*” contrattato dalle imprese della GDO con le imprese fornitrici si compone di numerosi voci di sconto e di contributo, intendendosi per “sconti” le riduzioni del prezzo di listino dei prodotti, e per “contributi” i versamenti effettuati dai produttori alle catene a fronte dell’acquisto di un servizio distributivo (espositivo, promozionale, di inserimento di un nuovo prodotto ecc.).

Attraverso le supercentrali, quindi, le catene aderenti negoziano con i fornitori comuni il listino prezzi e le principali voci di sconto e di contributo che regolano le transazioni, le quali avvengono direttamente tra i produttori e le imprese distributive.

Oggetto di negoziazione con la supercentrale, inoltre, è l’entità del contributo richiesto, oltre che fatturato, dalla stessa supercentrale quale corrispettivo per i servizi di centrale. I corrispettivi per tali servizi possono essere richiesti ai fornitori, alle società associate alla supercentrale o, in alcuni casi, ad entrambi i soggetti per i quali la supercentrale funge da intermediario.

344. La negoziazione con la supercentrale sfocia nella sottoscrizione di un documento denominato “contratto quadro”, che deve poi essere integrato dagli ordini di acquisto delle singole imprese o catene distributive e, nella maggior parte dei casi, da un’ulteriore fase di contrattazione con tali soggetti.

Con specifico riferimento ai contributi, infatti, il contratto quadro può limitarsi a contenere la definizione di un budget o di un numero di iniziative minimo, rimandando alla negoziazione successiva tra produttori e singole imprese distributrici i tempi e le concrete modalità di effettuazione delle attività promozionali. Le singole imprese o catene, inoltre, hanno teoricamente la facoltà di non avvalersi di alcuni contributi negoziati: la rinuncia della catena distributiva a fornire le prestazioni minime indicate nel contratto quadro comporta quindi teoricamente la mancata corresponsione del compenso.

345. Le singole catene, inoltre, possono ottenere dai fornitori condizioni migliorative rispetto a quelle definite in sede di supercentrale trattando, ad un livello successivo di negoziazione, eventuali voci che non siano state già precedentemente oggetto di trattativa. In particolare, alcune poste contrattuali (quali le nuove aperture, i cambi insegna, gli anniversari e ricorrenze, ecc.), vengono in alcuni casi trattate soltanto in sede di catena, o addirittura di punto vendita, piuttosto che nell’ambito della supercentrale.

La contrattazione svolta in sede di supercentrale necessita quindi quasi sempre di un secondo livello di negoziazione a livello di catena, quando non anche di un terzo e di un quarto livello, a livello di centro distributivo e di singolo punto vendita: secondo le risposte fornite dai produttori al questionario loro inoltrato, la contrattazione con la supercentrale richiede un secondo livello di definizione delle condizioni di acquisto nel 90% circa dei casi.

346. Per le catene della Distribuzione Organizzata che non aderiscono ad alcuna supercentrale, le quali fungono a loro volta da centrale di acquisto per i propri affiliati e/o associati¹⁰⁰, la prima fase di contrattazione con i fornitori avviene in sede di catena, con una modalità del tutto analoga a quella descritta. In questo caso, il secondo livello di contrattazione avviene nell'ambito dei centri distributivi o delle singole imprese affiliate/associate.

347. Diversamente, per le catene della Grande Distribuzione che non aderiscono ad alcuna supercentrale, la trattativa tende a concentrarsi su un unico soggetto, rappresentato dalla catena distributiva, che contratta congiuntamente le singole poste contrattuali e le relative modalità di attuazione.

La catena distributiva rappresenta inoltre il primo livello di contrattazione per i fornitori che non vengono inseriti nella trattativa congiunta che avviene nell'ambito della supercentrale (tipicamente i fornitori di *private label*, di alcuni prodotti locali e di prodotti freschissimi).

348. Infine, nel caso di alcuni prodotti aventi distribuzione esclusivamente locale, o nel caso di iniziative aventi diffusione territoriale circoscritta (quali ad esempio fiere, ricorrenze, ecc.), anche i singoli punti vendita - nella figura del capo reparto o del *buyer* locale - possono essere coinvolti nella trattativa con i fornitori. Ciò accade soprattutto per i grandi ipermercati, i quali godono spesso di una certa autonomia nella definizione degli assortimenti (in particolare per i comparti dei prodotti freschi, freschissimi e tipici), nonché nell'impostazione delle attività di comunicazione locale, organizzate in funzione delle specifiche caratteristiche del bacino di utenza.

Nel caso delle catene della Distribuzione Organizzata, il livello di contrattazione effettuato dal singolo punto vendita può riguardare una gamma più ampia di prodotti e/o di iniziative promozionali, essendo il punto vendita gestito da una società formalmente indipendente dalla società che gestisce la catena.

349. Sia nell'ambito della catena distributiva che nell'ambito della supercentrale, la contrattazione con i fornitori viene generalmente affidata ai *buyer*, o ai manager di categoria, che si occupano dell'intera gestione delle politiche di acquisto e di vendita di ciascuna categoria di prodotti. Solo nelle trattative più impegnative con i produttori maggiormente rappresentativi, anche i responsabili della direzione acquisti e/o della direzione vendite vengono direttamente coinvolti nella trattative.

Al manager di categoria o al *buyer* sono quindi affidate non soltanto la gestione degli accordi con i fornitori, ma anche - sia pure sotto la responsabilità e la supervisione della direzione commerciale - la gestione delle politiche di vendita di ciascuna categoria di prodotti, con particolare riferimento agli assortimenti, al *layout*, alla gestione degli stock, alle promozioni e talvolta persino alla definizione dei prezzi di vendita.

¹⁰⁰ Si veda, al riguardo, il capitolo sulla Distribuzione Organizzata.

Ciò appare fortemente indicativo di come le condizioni di acquisto, soprattutto nella misura in cui ricomprendano la prestazione di servizi espositivi e promozionali, risultino strettamente interrelate alle politiche di vendita e difficilmente separabili da esse.

350. Le procedure di negoziazione e le tipologie contrattuali, secondo quanto dichiarato dai distributori intervistati, non risultano differenziate in funzione della tipologia del fornitore e/o in funzione della categoria merceologica dei prodotti trattati.

L'unica distinzione che assume rilievo al riguardo è quella tra il contratto relativo ai prodotti a marca privata (*private label*) e il contratto relativo agli altri fornitori di prodotti di marca: nel primo caso, infatti, il contratto risulta prevalentemente incentrato sulle caratteristiche qualitative del prodotto e sul prezzo di acquisto, mentre nel secondo esso è maggiormente orientato alla definizione delle diverse condizioni economiche di sconto e di contributo, in funzione delle caratteristiche della fornitura e delle prestazioni di servizio convenute.

351. Alcuni fornitori hanno inoltre evidenziato un diverso peso della negoziazione dei contributi nell'ambito della negoziazione complessiva a seconda dell'importanza del fornitore: nel caso delle multinazionali e dei grandi fornitori nazionali, infatti, la contrattazione risulterebbe maggiormente incentrata sulla richiesta, da parte dei fornitori, di controprestazioni a fronte dell'erogazione di un compenso; nel caso delle altre categorie di fornitori, invece, sarebbe la negoziazione degli sconti ad assumere maggiore rilievo nella trattativa.

Secondo quanto affermato da tali imprese distributive, quindi, la richiesta di inserire i contributi nella contrattazione proverrebbe essenzialmente dai fornitori e le catene sarebbero obbligate ad aderirvi per mantenere un margine di redditività accettabile.

2.3 Gli elementi della contrattazione: sconti e compensi

352. La prassi commerciale in vigore nella contrattazione tra la GDO e i propri fornitori ha visto una sempre maggiore proliferazione di voci contrattuali composite, non sempre facilmente ed univocamente riconducibili alle fattispecie di "sconto" o di "compenso" (anche detto "contributo").

In particolare, pur costituendo entrambe le voci di contrattazione una forma di incentivo commerciale riconosciuto dai fornitori alle catene distributive, la qualificazione di ciascuno specifico "bonus", o incentivo, come sconto o come contributo ha generato e genera numerosi e frequenti dubbi interpretativi.

Tale qualificazione risulta inevitabilmente collegata al trattamento contabile e fiscale di ciascuna voce, in quanto gli sconti vengono portati in detrazione ai costi del distributore, costituendo minori ricavi per il produttore, mentre i contributi vengono contabilizzati come ricavi dal distributore e come dal fornitore.

353. Il DPR 26 ottobre 1972, n. 633 (recante "Istituzione e Disciplina dell'Imposta sul Valore Aggiunto") ha stabilito per la prima volta una distinzione, sotto il profilo contabile e

fiscale, tra gli sconti e le prestazioni di servizio (denominate nella prassi commerciale “contributi”), chiarendo, all’art. 3, comma 1, che “*costituiscono prestazioni di servizi le prestazioni verso corrispettivo dipendenti da contratti d’opera, appalto, trasporto, mandato, spedizione, agenzia, mediazione, deposito e in genere da obbligazioni di fare, di non fare e di permettere quale ne sia la fonte*”, e all’art. 26, comma 2 che “*se un’operazione per la quale sia stata emessa fattura [...], viene meno in tutto o in parte, o se ne riduce l’ammontare imponibile, in conseguenza di [...] o in conseguenza dell’applicazione di abbuoni o sconti previsti contrattualmente, il cedente del bene o prestatore del servizio ha diritto di portare in detrazione ai sensi dell’art. 19 l’imposta corrispondente alla variazione [...]*”.

354. Un successivo tentativo di chiarificazione è stato poi fatto dall’Agenzia delle Entrate con la risoluzione n. 120 del 2004 (di seguito anche Risoluzione A.E.), che ha introdotto un’ulteriore distinzione tra i bonus di tipo quantitativo - sostanzialmente legati al raggiungimento di certo volume di vendite - e i bonus di tipo qualitativo - erogati a fronte di una specifica attività di *marketing*, svolta in aggiunta a quella di compravendita - ed ha equiparato i primi agli sconti o abbuoni previsti contrattualmente e i secondi ai corrispettivi per prestazioni di servizi.

E’ tuttavia solo con la più recente risoluzione del 2008 (Risoluzione delle Agenzie delle Entrate n. 36/E del 7 febbraio 2008) che si è tentato di fornire un quadro concettuale più articolato per la qualificazione delle diverse operazioni contrattuali, collocando, pur senza pretesa di esaustività, le principali voci di negoziazione in uso tra le prestazioni di servizi oppure tra gli sconti.

355. Ai sensi della citata risoluzione, presupposto imprescindibile per la qualificazione di un incentivo commerciale come “servizio promozionale” è l’adempimento di un’obbligazione di fare, nella fattispecie lo svolgimento di attività poste in esse da un soggetto a favore di un altro soggetto volte ad orientare la domanda dei consumatori verso determinati prodotti. Si è cioè in presenza di servizi promozionali quando l’impresa acquirente dei beni, cioè l’impresa distributrice, si obbliga, su richiesta e a favore dell’impresa venditrice dei beni medesimi, ad incentivare la vendita dei beni acquistati. Il corrispettivo per la vendita di tali servizi costituisce dunque un compenso condizionato al realizzarsi di tale obbligazione a fare da parte del cliente nei confronti del fornitore.

La risoluzione specifica altresì che il compenso per servizi promozionali pattuito tra impresa fornitrice e impresa distributiva deve essere congruo, cioè determinato opportunamente rispetto alla prassi commerciale e fatturato adeguatamente in relazione ai servizi resi, onde evitare che lo stesso possa configurarsi come liberalità corrisposta dall’impresa produttrice a quella distributrice, non potendosi in tal caso dedursi dalla determinazione del reddito dell’impresa fornitrice.

356. Proprio avendo a riferimento il requisito della congruità del compenso pattuito per la prestazione, la risoluzione dedica specifica attenzione al caso - assai frequente nella prassi commerciale - in cui tale compenso venga determinato in misura percentuale sul fatturato, ovvero sull’ammontare dei beni acquistati, risultando quindi commisurato ad un importo

non noto al momento della stipula del contratto: in tali circostanze, la risoluzione sottolinea infatti l'opportunità di indicare nel contratto un riferimento ad un numero minimo di eventi/attività promozionali da realizzare, rimandando necessariamente, per ulteriori dettagli, a quanto contenuto nel calendario promozionale o in eventuali accordi integrativi periferici. Viene quindi ritenuto utile, nella fatturazione dell'addebito, indicare sempre la dicitura "acconto" e "salvo conguaglio".

357. Presupposto per il riconoscimento dello sconto/premio di fine periodo da parte del fornitore è invece, del tutto simmetricamente, l'assenza di un'ulteriore obbligazione del cliente rispetto a quella legata al contratto di compravendita. Può trattarsi dunque di uno sconto/premio incondizionato, concesso al termine di un periodo considerato, oppure di uno sconto/premio condizionato al realizzarsi di una normale condizione commerciale di vendita, quale potrebbe essere il raggiungimento di un determinato volume di vendita o target di fatturato.

358. Ai sensi di quanto esposto, la *ratio* del diverso trattamento fiscale riservato alle voci di contributo rispetto a quello riservato alle voci di sconto appare sostanzialmente risiedere nel diverso ruolo giocato dal fornitore e dal distributore nella negoziazione: nel caso dello sconto, infatti, il fornitore agisce dal lato dell'offerta e la GDO dal lato della domanda, avendo quindi interesse ad ottenere il massimo sconto possibile sul corrispettivo da versare per l'acquisto; nel caso del contributo, invece, il produttore e il distributore agiscono a parti invertite, trovandosi il produttore dal lato della domanda, e quindi nella condizione di richiedere una determinata prestazione di servizi e di negoziarne al meglio il relativo corrispettivo.

La provenienza della richiesta di ciascuna voce negoziale potrebbe pertanto già costituire una linea di orientamento utile ai fini della qualificazione della voce stessa come sconto o come contributo.

359. Tuttavia, dalla concreta esemplificazione delle principali categorie di sconto e di contributo fatta dall'Agenzia delle Entrate, sulla quale ci si soffermerà più diffusamente nel paragrafo che segue, sembra percepirsi ancora una insufficiente chiarezza sui concreti criteri di distinzione tra le due grandi categorie di poste negoziali: in particolare, tra le condizioni esemplificative alle quali subordinare il riconoscimento di uno sconto (riduzioni di prezzo a favore dei consumatori in concomitanza di invenduti di campagna, vendite sottocosto, ecc.) vengono citate attività di fatto non dissimili, per finalità e natura, dalle azioni promozionali a fronte delle quali i distributori richiedono un compenso per prestazione di servizi.

360. Nel paragrafo che segue verranno elencate le voci contrattuali maggiormente in uso nella negoziazione tra la GDO, fornendo di ciascuna di esse una breve descrizione, l'indicazione delle prevalenti modalità di calcolo e il modo in cui viene classificata ai sensi delle indicazioni dell'Agenzia delle Entrate e della prassi di mercato prevalente.

2.3.1. Le principali voci di sconto

361. Gli sconti sono i classici incentivi commerciali concessi da un fornitore ai propri clienti quale strumento di fidelizzazione o comunque di incentivo all'acquisto. Essi possono essere immediatamente applicabili, nel qual caso vengono esposti direttamente in fattura (sconti cd. "in fattura"), ovvero essere differiti, nel qual caso, il cedente emette, successivamente alla fattura di acquisto, una nota di credito nei confronti del cliente. Si parla in quest'ultimo caso di sconti "fuori fattura".

Gli sconti in fattura vengono generalmente espressi in percentuale sul prezzo di listino, mentre gli sconti fuori fattura vengono più frequentemente espressi in percentuale sul prezzo sul fatturato o più raramente, come valore unitario o come importo fisso.

Gli abbuoni commerciali o sconti vengono suddivisi in "sconti incondizionati" o "sconti condizionati".

Sconti incondizionati

362. Gli sconti incondizionati sono quelli concessi dal fornitore indipendentemente dal raggiungimento di uno specifico obiettivo di fatturato o di volume di vendita. Essi rappresentano quindi una riduzione netta e incondizionata del prezzo unitario di vendita e dovrebbero tipicamente riflettere esclusivamente il rapporto tra il potere negoziale delle due parti contraenti, piuttosto che le rispettive caratteristiche organizzative, dimensionali, finanziarie, ecc..

Gli sconti incondizionati possono essere immediati o differiti, come ad esempio gli sconti di fine anno incondizionati.

Sconti condizionati

363. Si definiscono invece sconti condizionati tutti gli sconti concessi dal fornitore subordinatamente al realizzarsi di una certa condizione commerciale di vendita.

Tali sconti, anche sulla base di quanto contenuto nella circolare dell'Agenzia delle Entrate, possono essere della seguente tipologia:

i) sconti di fine anno a target, concessi dal fornitore ai clienti che raggiungono obiettivi di fatturato/volume di vendita, di incremento del fatturato/volume di vendita rispetto a quello dell'anno precedente, ovvero altri obiettivi, quali ad esempio la riduzione dei resi, un certo numero di punti di vendita gestiti o acquisiti in proprietà, una media di fatturato sui punti vendita, ecc.;

ii) sconti logistici, per centralizzazione delle consegne, per carico completo o per riordino giacenze prodotti, concessi dal fornitore per consegne dirette ai magazzini o ai depositi centrali dei clienti, ovvero a fronte dell'impegno ad acquistare quantità che ottimizzino i processi logistici produttivi e di spedizione;

iii) sconti/premi finanziari per il rispetto delle condizioni di pagamento, concessi al cliente a fronte di pagamenti effettuati secondo le scadenze pattuite nelle condizioni di pagamento negoziate con il fornitore; viene in genere concordato e liquidato sul valore delle fatture pagate puntualmente;

iv) sconti per acquisto di una combinazione di prodotti, concessi dal fornitore a fronte dell'impegno ad acquistare una determinata gamma o un numero minimo di prodotti o di referenze del fornitore o a garantire una continuità nell'acquisto di tali combinazioni di prodotto;

v) recupero marginalità: è uno sconto non esplicitamente contemplato dalla risoluzione A.E., che tuttavia, sulla base delle risposte ricevute dagli operatori, risulta piuttosto diffuso. Esso costituisce uno sconto differito, applicato generalmente in importo fisso, volto a integrare una riduzione della marginalità complessiva;

vi) sconti riduzione prezzo, concessi al cliente per migliorare la vendibilità di prodotti "in stock". Rientra in questa categoria anche il caso "mancato reso";

vii) altri sconti di fine anno condizionati, concessi a fine anno dal fornitore ai clienti che si trovino in particolari situazioni o che applichino degli sconti a favore dei consumatori (ad esempio gli invenduti di campagna, il sottocosto, ecc.).

364. Tra le ultime due categorie di sconto sembrerebbero rientrare anche gli sconti in fattura praticati dalle imprese fornitrici in occasione delle campagne di taglio prezzo, quali ad esempio i c.d. "canvass", circoscritti ad un determinato periodo dell'anno (ad esempio l'estate per il tè), i quali vanno ad aggiungersi ai compensi corrisposti dai fornitori per remunerare il servizio promozionale effettuato dalla catena distributiva.

365. Anche gli sconti condizionati possono essere in fattura o fuori fattura. In particolare, gli sconti immediatamente applicabili, quali gli sconti logistici, sono esposti direttamente in fattura, in modo che l'importo che ne risulta rappresenta l'effettiva riduzione di prezzo applicata; diversamente, se le condizioni contrattuali che prevedono l'applicazione di sconti/abbuoni si verificano successivamente all'emissione della fattura, il cedente emette una nota di credito nei confronti del "cliente fattura" per l'importo che andrà successivamente contabilizzato in detrazione dai costi d'acquisto.

Gli sconti condizionati possono essere determinati in misura fissa, in valore unitario o, più di frequente, in misura percentuale sul fatturato di riferimento (del singolo prodotto, della famiglia merceologica, del fatturato totale).

2.3.2. Le principali voci di contribuzione

366. Sulla base delle risposte dei distributori al questionario inviato loro dall'Autorità, formulate tenendo conto delle indicazioni fornite dall'Agenzia delle Entrate nella propria circolare, tra le principali categorie di servizi promozionali in uso negli accordi commerciali possono essere incluse quelle di seguito riportate. Ovviamente la lista non è esaustiva di tutte le possibili forme di compenso concretamente pattuite nelle trattazioni, anche in considerazione del continuo evolversi delle tecniche di vendita e di promozione.

Promo-pubblicitari e operazioni volantino

367. Si tratta delle attività volte ad includere uno o più prodotti del fornitore all'interno di offerte promozionali periodiche e di operazioni correlate (hostess, manifesti, ecc.) oppure singolarmente finalizzate alla pubblicizzazione dei prodotti del fornitore presso il proprio punto di vendita (ad esempio attraverso insegne, locandine, pendolini, ecc.). In particolare, le operazioni volantino sono quelle volte ad includere i prodotti del fornitore in volantini promozionali diffusi nei punti di vendita.

Le promozioni possono essere di varia natura e vengono concordate nell'ambito di un piano promozionale tra il fornitore, da un lato, e la centrale o la catena distributiva, dall'altro. Le promozioni che prevedono un taglio prezzo generano, oltre al contributo, uno sconto in fattura.

I compensi per le attività promozionali e pubblicitarie vengono calcolati in valore assoluto o in percentuale del fatturato (complessivo, o per linea di prodotto).

Esposizione Preferenziale

368. E' l'attività consistente nell'esposizione dei prodotti del fornitore in posizioni particolarmente visibili presso il proprio punto di vendita. Si tratta, ad esempio, delle operazioni denominate: fuori scaffale, fuori banco, testata di gondola, isola o box pallet, evidenziazione a scaffale, ampliamento spazio, ecc..

Tale attività viene remunerata in percentuale del fatturato complessivo, o per linea di prodotto, oppure con un importo fisso. Il compenso varia comunque in funzione della specifica modalità espositiva.

Gestione, presidio e mantenimento dell'assortimento

369. E' un servizio consistente nella gestione delle modifiche operative dell'assortimento in essere, garantendo al fornitore il mantenimento di una determinata gamma o numerica minima di prodotti o di referenze.

Assumendo un obbligo assortimentale con il fornitore, il distributore vincola in modo continuativo (o per un determinato periodo) uno spazio ben determinato dello scaffale a determinati prodotti o referenze e ne garantisce quindi la presenza, riducendo le rotture di stock. Il presidio assortimentale consiste in una obbligazione di fare ulteriore, in quanto la garanzia di presenza è prestata indipendentemente dal potenziale espresso dalla combinazione di prodotto oggetto dell'accordo. In assenza dell'accordo, infatti, il distributore potrebbe optare per soluzioni diverse da quelle proposte dal produttore (ad es. esposizione di un'altra referenza ad esaurimento della precedente, esposizione di referenze diverse in punti di vendita diversi, ecc.).

Anche la prestazione di tale servizio viene generalmente remunerata in percentuale del fatturato complessivo o con un importo fisso.

Fee di accesso del fornitore

370. Tale voce di negoziazione non viene espressamente ricompresa nella Risoluzione A.E. tra i servizi promozionali. Tuttavia, da quanto dichiarato dagli operatori, essa viene in svariati casi trattata e corrisposta quale compenso per l'attività di inserimento dei prodotti del fornitore nell'assortimento dell'impresa, la quale comporta la possibilità, per il produttore, di esporre a punto vendita tali prodotti.

Il servizio offerto dal distributore consisterebbe quindi nel vincolare un determinato spazio a scaffale, per un periodo concordato, per una serie di prodotti il cui potenziale di vendita risulta ignoto. Esso viene remunerato in cifra fissa o in percentuale sul fatturato dei nuovi prodotti inseriti in listino.

Inserimento in listino prodotti (listing o fast listing)

371. Tale attività consiste nell'inserimento nel proprio punto di vendita di uno o più nuovi prodotti in lancio, per un periodo di tempo concordato. Anche in questo caso, dunque, il servizio offerto dal distributore consiste nel vincolare un determinato spazio a scaffale per un prodotto il cui potenziale di volume è ignoto: il distributore assume cioè un obbligo di esposizione del prodotto indipendentemente da logiche di rotazione e margine.

L'entità dell'obbligo assunto può essere variabile in funzione della velocità di penetrazione prevista e del numero di punti vendita o *cluster* di punti vendita interessati all'attività stessa. Il compenso del servizio è concordato in valore assoluto o in percentuale sulle vendite.

Operazioni di co-marketing

372. Attività che coinvolgono congiuntamente le strutture di marketing dei produttori e dei distributori per lo sviluppo di programmi promo-pubblicitari in grado di incrementare la vendita di determinati prodotti. Tali attività consistono nell'organizzazione di promozioni/vendite dei prodotti del fornitore in formato speciale, abbinati a *gadget* o "flashati" per operazioni a premio, oppure lo svolgimento di attività promozionali che affianchino i prodotti/loghi del fornitore a quelli propri del distributore.

Per lo svolgimento congiunto di tali attività, i distributori richiedono generalmente ai produttori l'erogazione di un compenso in cifra fissa o in percentuale sul fatturato.

Nuove aperture e cambi insegna

373. Sulla base della Risoluzione A.E., tali attività costituiscono un caso specifico delle prestazioni di *co-marketing*, intendendosi per tali le azioni di marketing sviluppate congiuntamente da produttori e fornitori, con relativa ripartizione dei costi. In particolare, la risoluzione fa riferimento alle attività di esposizione preferenziale o di predisposizione volantini sui prodotti del fornitore in occasione dell'apertura di nuovi punti di vendita, del loro ampliamento, del rinnovo dei locali o della trasformazione da Super a Iper. In questo

sensu, anche il cambiamento di insegna può essere fatto rientrare in tale tipologia di servizio.

Il servizio dovrebbe coprire un periodo ben definito e concordato tra le parti, e permettere al fornitore di disporre di una particolare enfasi sul proprio assortimento, anche in termini di numero di referenze esposte. In questo periodo il distributore si impegna inoltre ad effettuare speciali attività di comunicazione al pubblico volte a coprire singolarmente o collettivamente le referenze del produttore. Le prestazioni possono essere anche differenziate per tipo di punto vendita oggetto dell'apertura o della riqualificazione.

374. Nella descrizione fornita dai distributori a tale tipo di compenso, in realtà, l'enfasi sembra essere posta, più che sull'attività promozionale specifica collegata alla nuova apertura, alla circostanza che l'apertura di un nuovo punto vendita costituisca in sé un ampliamento delle potenzialità di vendita del fornitore, in forza della quale viene richiesto un contributo all'attività di lancio del punto vendita. L'attività svolta dal distributore consisterebbe quindi nella mera estensione al nuovo punto vendita della attività e delle condizioni (assortimento, promozioni, ecc.) definite per il resto dei punti vendita.

La richiesta del compenso per tale servizio viene nella stragrande maggioranza dei casi indicata in cifra fissa.

Anniversari, fiere, manifestazioni ed eventi

375. Con tale voce negoziale si stabilisce il compenso per le ulteriori attività promozionali effettuate dal distributore, o in co-marketing con il produttore, in corrispondenza di particolari ricorrenze o eventi.

Anche per tale tipologia di servizio, il compenso viene per lo più concordato in valore assoluto.

Altri servizi promozionali

376. La tipologia di servizi enunciati non esaurisce il panorama dei compensi trattati nella negoziazione con il fornitore a fronte di specifiche prestazioni delle catene della GDO.

In particolare, tra le tipologie di contributo maggiormente ricorrenti nella contrattazione possono citarsi:

- *esclusiva* (il servizio consiste nel vendere, nei punti vendita forniti dal fornitore, quali ad es. i punti vendita per i gelati, esclusivamente i prodotti del fornitore stesso e non anche la medesima tipologia di prodotti della concorrenza);
- *cessione dati profilazione cliente* (attività finalizzata a rendere disponibili al partner commerciale dati statistici anonimi volti ad illustrare i comportamenti di acquisto dei clienti all'interno dei punti di vendita);
- *buoni sconto* (il fornitore remunera l'impegno del distributore a distribuire i buoni sconto emessi dal fornitore);
- *carte fedeltà, bollini a punti, concorsi a premio*, ecc. (investimenti sviluppati per accrescere le vendite di alcuni specifici prodotti. La prestazione consiste nelle attività di promozione indirizzate ai diversi livelli di clientela);

- *controllo qualità*: attività sviluppata dalle imprese soprattutto nel settore dei prodotti freschi e freschissimi per verificare la corrispondenza con la qualità dichiarata dal fornitore.

Servizi di centrale

377. I compensi versati dai fornitori per i servizi resi dalle centrali e supercentrali di acquisto vengono trattati separatamente dalla risoluzione dell’Agenzia delle Entrate.

Anche per tali servizi, comunque, il presupposto per l’erogazione del compenso da parte delle imprese produttrici è costituito dall’adempimento di un’obbligazione di fare, rappresentata dallo svolgimento di un’attività di marketing, organizzativa o amministrativa a favore di tali imprese, sulla base di specifici accordi intervenuti tra la centrale e i propri clienti.

Tra le operazioni che possono essere definite “servizi di centrale”, la citata risoluzione cita ad esempio alcune attività commerciali (coordinamento centralizzato dell’inserimento/lancio prodotti, gestione centralizzata dei listini, gestione centralizzata operazioni promozionali, ecc.), oltre che le attività organizzative e amministrative (organizzazione commissioni commerciali, messa a disposizione uffici e documentazione, stesura accordo quadro, effettuazione conteggi e controlli, ecc.).

2.4 Gli elementi di problematicità della contrattazione

378. Secondo quanto rappresentato dalle principali associazioni di categoria dei fornitori, nonché dagli stessi fornitori, le relazioni contrattuali sopra descritte consentirebbero alle catene della GDO di imporre a talune categorie di produttori pratiche e condizioni fortemente penalizzanti per i produttori stessi, idonee ad impedirne un profittevole ed efficiente svolgimento dell’attività imprenditoriale.

Qui di seguito si tenterà di sintetizzare i principali elementi di insoddisfazione lamentati, i quali sono stati fatti oggetto di una specifica rilevazione campionaria (descritta nel capitolo successivo della presente indagine), proprio al fine di approfondirne e documentarne l’effettiva portata ed estensione.

379. In primo luogo le catene, sia singolarmente che attraverso le Centrali d’Acquisto, adotterebbero un sistema di contrattazione che consentirebbe loro di accumulare, oltre al margine abituale rappresentato dalla differenza tra il prezzo di vendita e il costo di acquisto, un “secondo margine” costituito dalla vendita di servizi commerciali e promozionali alle imprese fornitrici. Tale c.d. “secondo margine” avrebbe acquisito crescente importanza nel tempo, sino a diventare preponderante rispetto al primo, trasformando le Centrali di Acquisto, di fatto, in “Centrali di Vendita”, ossia in operatori attivi a tutti gli effetti anche dal lato dell’offerta.

380. Nella trattativa relativa alla vendita dei servizi promozionali, i distributori adotterebbero i seguenti comportamenti vessatori e/o “abusivi”:

i) l'acquisto dei prodotti verrebbe di fatto condizionato alla vendita del pacchetto di servizi, comportando di fatto un obbligo per il fornitore di remunerare una serie di prestazioni non sempre richieste e non sempre effettivamente erogate;

ii) il prezzo imposto per il pacchetto di servizi "venduti" non dipenderebbe dalle caratteristiche del prodotto e delle consegne, bensì dal potere economico dell'impresa: esso risulterebbe quindi inferiore per le imprese multinazionali e i grandi fornitori nazionali rispetto alle imprese di dimensione medio-piccola, comportando un'ingiustificata discriminazione tra le imprese fornitrici;

iii) le maggiori entrate ottenute dalle catene distributive grazie all'imposizione della vendita del pacchetto sopra descritto non produrrebbero benefici al consumatore in termini di riduzione del prezzo finale di vendita, essendo anche formalmente escluse dal computo dei costi di acquisto: essere verrebbero invece utilizzate per finanziare la crescita delle catene distributive e/o per remunerare il loro specifico rischio di impresa;

iv) le richieste di contribuzione verrebbero effettuate dalle catene anche in modo retroattivo, comportando quindi una modifica unilaterale delle condizioni generali di acquisto già trattate e impedendo all'impresa una corretta programmazione economica delle proprie attività;

v) non vi sarebbe corrispondenza tra gli importi richiesti e le controprestazioni fornite, risultando peraltro tale verifica non sempre agevole per un piccolo produttore.

381. Un'ulteriore difficoltà lamentata dai produttori è quella della crescente importanza e diffusione delle supercentrali d'acquisto, che comporterebbe i seguenti ulteriori svantaggi per i produttori:

- un incremento del grado di concentrazione, e quindi del potere contrattuale, delle catene, sia come acquirenti dei prodotti che come offerenti di servizi distributivi;

- una progressiva uniformazione delle strategie commerciali delle diverse centrali, anche in considerazione dei frequenti passaggi delle catene da una centrale all'altra;

- una conseguente riduzione delle potenziali alternative per i produttori, in caso di "delisting" o di mancato raggiungimento di un accordo, essendo la stragrande maggioranza dei distributori soci di una supercentrale;

- uno scollamento tra il soggetto incaricato di effettuare le trattative, anche sui servizi di vendita, e i soggetti che dovranno concretamente acquistare e vendere i prodotti, erogando quindi anche i servizi promozionali e distributivi trattati. Ciò determinerebbe una maggiore difficoltà ad ottenere, da tutte le imprese partecipanti alla supercentrale, controprestazioni di servizi effettivamente adeguati ai corrispettivi definiti, oltre che un incremento dei tempi e della complessità della contrattazione.

CAPITOLO III

L'INDAGINE CAMPIONARIA SUI FORNITORI

3.1. Premessa

382. Nel corso dell'indagine, si è verificata una forte carenza di rilevazioni statistiche attendibili in merito alle dinamiche contrattuali che caratterizzano i rapporti con la GDO e agli esiti effettivi delle negoziazioni, anche in termini di incidenza delle diverse voci che concorrono a determinare il costo di acquisto del prodotto da parte delle diverse catene distributive, nonché il costo di acquisto dei servizi distributivi da parte dei fornitori.

D'altro canto, la complessità e la numerosità delle voci di contrattazione sono tali da rendere sostanzialmente impossibile, da parte di un istituto di ricerca, una rilevazione sistematica e continuativa di tali informazioni, peraltro caratterizzate da estrema riservatezza.

Alcune indagini campionarie sull'incidenza dei contributi retrocessi alla GDO da parte dei fornitori, comunque di carattere saltuario, sono state effettuate soltanto da organizzazioni di categoria (quali ad es. Centromarca - associazione che riunisce le principali industrie di marca), che non possono essere considerate fonti terze ai fini dell'indagine in corso.

383. La carenza informativa descritta s'inquadra in una più generale problematica di scarsa disponibilità e affidabilità delle informazioni relative alle fasi di scambio intermedie tra la produzione e il consumo, fortemente avvertita anche a livello comunitario, di cruciale rilievo ai fini dell'analisi dei meccanismi di trasmissione dei prezzi lungo la catena agro-alimentare, e dell'individuazione degli stadi della filiera ai quali imputare le eventuali anomalie nei criteri di formazione della catena del valore.

384. Una valutazione delle pratiche "abusive" lamentate dai fornitori appare dunque particolarmente difficoltosa in tale contesto, richiedendo essa necessariamente un più ampio supporto informativo in merito all'effettiva diffusione e alle caratteristiche di tali pratiche, in termini di incidenza nell'ambito della trattativa complessiva, di corrispondenza delle controprestazioni fornite dalla GDO alle contribuzioni richieste, di pretestuosità e/o retroattività delle richieste, ecc..

A ciò si aggiunge la presenza, anch'essa riscontrata nel corso dello svolgimento del presente lavoro, di una forte ritrosia delle imprese fornitrici della GDO, soprattutto se di dimensione medio-piccola e dotate di marchi non particolarmente affermati, a fornire dettagli sulle condizioni effettivamente negoziate con i propri clienti, nonché sui presunti comportamenti vessatori subiti. E ciò per ovvi timori di ritorsione da parte delle grandi catene, in termini di esclusione dai propri punti vendita, ovvero di peggioramento delle condizioni negoziate.

385. In considerazione di quanto esposto, e con lo specifico obiettivo di acquisire direttamente dalle imprese, tutelandone le esigenze di riservatezza, un *set* informativo sulle

relazioni contrattuali tra le catene distributive e i propri fornitori, si è ritenuto opportuno realizzare una rilevazione *ad hoc*, rivolta ad un campione molto ampio di imprese agroalimentari fornitrici della GDO. L'indagine è stata impostata e realizzata in collaborazione con l'ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare).

3.2. La definizione del campione

386. Per l'indagine è stato utilizzato un campione di 471 imprese agroalimentari, costruito in modo ragionato a partire dal Panel di 1.300 operatori dell'industria alimentare italiana utilizzato dall'ISMEA per l'indagine trimestrale sulla congiuntura del settore manifatturiero alimentare nazionale.

387. Il Panel ISMEA è stato a sua volta costituito applicando uno schema di campionamento casuale stratificato all'universo di riferimento costituito dalle liste dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive dell'Istat (Asia 2004), "Industrie alimentari e delle bevande"¹⁰¹.

In particolare, l'universo di riferimento è stato stratificato sulla base delle quattro ripartizioni geografiche Istat e di 23 settori merceologici¹⁰², generando un totale di 92 strati, la cui rispettiva numerosità di campionamento è stata definita in funzione della ripartizione relativa alle quote di fatturato in ciascuno strato. Al campione così costruito sono state aggiunte 200 imprese assunte come unità autorappresentative, individuate tra le realtà d'eccellenza dell'industria alimentare italiana (incluse a priori in quanto ritenute di particolare rilevanza ai fini delle analisi del settore).

388. Il Panel ISMEA così costruito è stato quindi filtrato per eliminare le imprese che hanno dichiarato di non avere rapporti con la GDO, ovvero di avere con essa rapporti del tutto marginali e/o saltuari. Si è quindi ottenuto un campione di circa 360 imprese, ulteriormente integrato da oltre un centinaio di altre imprese, selezionate con un criterio ragionato e con il duplice obiettivo di: *i*) rappresentare nel campione anche i settori che non sono di interesse ISMEA (quali ad es. lo zucchero e i coloniali) in quanto scarsamente collegati alle produzioni agricole nazionali; *ii*) ottenere una migliore rappresentatività delle imprese medio-grandi, che operano con prodotti di marca, in quanto esse hanno una bassa incidenza numerica nel complesso dell'industria agroalimentare, ma un'elevata incidenza in termini di fatturato.

389. Al campione di 471 imprese agroalimentari nazionali così costruito, è stato somministrato un articolato questionario, al quale le imprese sono state invitate a rispondere in modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Per la corretta compilazione del

¹⁰¹ codice ATECO DA15

¹⁰² Nell'ambito delle imprese afferenti al codice ATECO DA15, sono state selezionate quelle appartenenti ai 23 settori di interesse Ismea, che rappresentano l'universo di riferimento dell'Istituto e che coprono comunque il 90% degli addetti complessivi dell'industria alimentare italiana.

questionario è stato loro offerto anche un servizio di informazione di assistenza a mezzo di un numero verde appositamente istituito.

Al questionario hanno risposto 303 imprese, alcune delle quali articolate in diverse divisioni che effettuano separate negoziazioni con la GDO: sono stati quindi restituiti compilati 322 questionari, di cui 320 effettivamente utilizzabili per le elaborazioni.

3.3. Il contenuto del questionario

Caratteristiche dell'impresa

390. La prima parte del questionario somministrato a ciascuna impresa è volta a definire la tipologia dell'impresa intervistata, in termini di: classe di fatturato, appartenenza a un gruppo societario più ampio, ambito territoriale di attività (locale, nazionale, internazionale), settore merceologico prevalente, comparto produttivo (fresco, freschissimo, secco confezionato).

In tale sezione, alcune domande sono inoltre formulate con lo specifico intento di valutare il grado di dipendenza di ciascuna impresa nella contrattazione con la GDO.

E' stato infatti richiesto alle imprese di specificare: la forza dei propri marchi commerciali (*leader*, *co-leader*/marchio differenziato, *follower*, primo prezzo), l'incidenza del fatturato sviluppato verso le catene della GDO sul fatturato totale, il numero di catene servite, il nome delle prime 5 catene servite e l'incidenza del fatturato sviluppato con ciascuna di esse.

Caratteristiche della contrattazione

391. Nella seconda sezione è stato chiesto alle imprese di specificare le caratteristiche della negoziazione e dei contratti da essa scaturiti, anche con riferimento alla loro forma e durata.

In particolare, si è chiesto di indicare la collocazione temporale della contrattazione rispetto al periodo di validità del contratto, la frequenza e le eventuali motivazioni delle richieste di modifica unilaterale delle condizioni trattate, la "vincolatività" delle richieste e le conseguenze subite dalla loro eventuale mancata accettazione.

Sconti

392. Per avere un quadro complessivo della natura e dell'importanza di ciascuna voce negoziata, per ciascuna delle principali categorie di sconto si è chiesto di indicare: *i*) l'effettiva presenza in alcuni contratti; *ii*) la provenienza della richiesta di trattare (fornitore, distributore o entrambi); *iii*) il peso nella contrattazione.

Sulla base di quanto illustrato precedentemente, le tipologie di sconto sono state così classificate:

- i*) sconti incondizionati;
- ii*) sconti target;

- iii)* altri sconti condizionati;
- iv)* sconti logistici;
- v)* sconti finanziari;
- vi)* recupero marginalità.

393. Inoltre, per ciascuna delle prime 5 catene servite dal produttore, si è chiesto di indicare l'incidenza complessiva delle voci di sconto, specificando se tale valore avesse registrato un aumento o una diminuzione rispetto all'anno precedente.

394. Infine, è stata testata la percezione del produttore in merito all'eventuale esistenza di un'uniformità della scontistica negoziata con le diverse catene, con riferimento alla tipologia degli sconti richiesti, alla loro incidenza sul fatturato e all'andamento nel tempo di tale incidenza.

Contributi

395. Ciascuna singola tipologia di compenso negoziata nella trattativa tra GDO e fornitori può essere percepita dal produttore quale elemento di reciproca convenienza dei contraenti ovvero come una forma di ingiustificata imposizione da parte del distributore al produttore, frutto di un mero esercizio del proprio maggiore potere contrattuale.

Tale percezione dipende da diversi elementi, tra i quali: l'effettiva esistenza, e verificabilità da parte dei fornitori, di un'adeguata controprestazione; la possibilità che tale controprestazione si traduca in un concreto beneficio economico per il distributore, in qualche misura commisurato all'entità del contributo erogato; la "subordinazione" o meno del contratto principale di compravendita del prodotto alla positiva conclusione della trattativa sull'entità del contributo.

396. Al fine di acquisire elementi sulla soddisfazione dei produttori in merito alla trattativa effettuata su ciascuna categoria di contributo, pertanto, per ciascuna delle tipologie di contributo più frequentemente richieste, sono state richieste informazioni su:

- i)* l'effettiva presenza in alcuni contratti;
- ii)* la provenienza della richiesta di trattare (fornitore, distributore o entrambi);
- iii)* la subordinazione al contratto principale di acquisto dei beni;
- iv)* la verificabilità della controprestazione;
- v)* in caso affermativo, la corrispondenza della controprestazione al contributo versato;
- vi)* il peso nella contrattazione.

397. Le tipologie di contributi sulle quali sono state effettuate le domande sopra descritte, sono state raggruppate, sulla base di quanto precedentemente illustrato, nelle seguenti categorie:

- i)* servizi di centrale;
- ii)* fee di accesso del fornitore;
- iii)* gestione e mantenimento dell'assortimento;

- iv) inserimento nuovi prodotti;
- v) esposizione preferenziale;
- vi) contributi promo-pubblicitari e di co-marketing;
- vii) anniversari, ricorrenze ed eventi vari;
- viii) nuove aperture/Cambio insegna;
- ix) altri vari, quali controllo qualità, cessione dati, ecc..

398. In modo del tutto simmetrico a quanto fatto per gli sconti, si è inoltre chiesto di indicare, per ciascuna delle prime 5 catene servite dal produttore, l'incidenza complessiva dei contributi versati sul fatturato di vendita realizzato con la catena medesima, specificando altresì se vi fosse stato o meno un incremento di tale incidenza rispetto all'anno precedente.

399. Una specifica domanda, infine, è stata formulata con l'obiettivo di verificare l'eventuale esistenza di un'uniformità tra le catene clienti rispetto alla contrattazione dei contributi, con specifico riferimento alla tipologia dei contributi richiesti, alla loro incidenza sul fatturato e all'andamento nel tempo di tale incidenza.

L'esito complessivo della negoziazione

400. E' stato altresì considerato l'esito complessivo della negoziazione, in termini di sommatoria di tutti gli sconti e i contributi che concorrono a determinare il prezzo unitario effettivamente pagato dalla catena per i prodotti acquistati (il c.d. prezzo *net-net*), per verificare se, in merito ad esso, vengano percepite dai produttori differenze significative da un'impresa distributiva all'altra, sia nel caso di catene appartenenti ad una stessa supercentrale, sia nel caso di catene che effettuano separatamente la contrattazione sugli acquisti.

In altri termini, si è cercato di verificare se, al di là delle eventuali differenze riscontrate nelle varie voci di sconto e contributo, le condizioni complessive di acquisto spuntate dalle diverse catene con lo stesso fornitore tendano sostanzialmente ad uniformarsi.

Condizioni di vendita

401. Un sezione specifica del questionario ha riguardato le condizioni di vendita dei prodotti, al fine di verificare in che misura il fornitore e il distributore collaborino nella definizione dei prezzi di vendita, nonché delle politiche espositive e promozionali.

Private label

402. Si è infine chiesto alle imprese di specificare l'impatto della presenza dei prodotti a marchio del distributore direttamente in concorrenza con i propri prodotti sulle politiche espositive, le vendite e i prezzi dei prodotti a marchio del produttore.

Laddove il produttore vendesse alla GDO sia prodotti a marchio proprio che prodotti a marchio del distributore, si è inoltre richiesto di confrontarne le rispettive richieste di contribuzione.

3.4 I risultati ottenuti

3.4.1. Le caratteristiche delle imprese del campione

403. Il campione delle imprese rispondenti è suddiviso per classi di fatturato come indicato nella tabella n. 3.1 che segue.

In particolare, le piccole imprese, con un fatturato fino a 10 milioni di euro, rappresentano una percentuale del campione non dissimile (il 48,2%) da quella delle imprese medio-grandi (51,8% circa).

TAB. N. 3.1 – DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE PER CLASSI DI FATTURATO

		Frequenza	Percentuale
Classi di fatturato	fino a 1 milione	61	19,1
	1-10 milioni	93	29,1
	10-50 milioni	71	22,2
	50-250 milioni	67	20,9
	oltre 250 milioni	28	8,8
Totale		320	100,0

TAB. N. 3.2 – COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

INCIDENZA DELLE VENDITE ALLA GDO		Frequenza	Percentuale
	0- 20%	51	15,9
	21-50%	99	30,9
	51-70%	91	28,4
	71-100%	79	24,7
	Totale	320	100,0
N. DI CATENE SERVITE		Frequenza	Percentuale
	1 – 3	84	26,8
	4 – 7	64	20,4
	> 7	166	52,9
	Non so/N.R.	6	1,9
	Totale	320	100,0

404. Anche la distribuzione del campione rispetto all'incidenza delle vendite della GDO sul fatturato complessivo risulta piuttosto bilanciata tra le imprese che vendono meno del

50% del proprio fatturato alla moderna distribuzione (46,9%) e le imprese che dipendono dalla GDO per oltre il 50% del proprio fatturato (53,1%).

Il numero di catene servite è compreso tra 1 e 3 nel 26% circa dei casi, tra 4 e 7 nel 20% dei casi, ed è superiore a 7 nel 52% circa dei casi (il 2% delle imprese non ha dato risposta a tale domanda).

405. L'incidenza del fatturato sviluppato con ciascuna catena varia moltissimo (dall'1% al 90% circa) da un'impresa all'altra e da una catena all'altra: mediamente, essa è pari al 19% per la prima catena servita, al 10% per la seconda, al 7% per la terza, al 5,5% per la quarta e al 5% circa per la quinta.

TAB. N. 3.3 – DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE PER AMBITO TERRITORIALE E COMPARTO DI ATTIVITÀ PREVALENTE

Ambito territoriale di attività		Conteggio	Percentuale
	Locale (regionale o al più sovraregionale)	89	27,8
	Nazionale	67	20,9
	Nazionale ed estero	164	51,3
	Totale	320	100,0
Comparto in cui opera prevalentemente l'azienda (risp. multipla)		Conteggio	%
	Fresco	150	46,9
	Freschissimo	63	19,7
	Secco confezionato	167	52,2

406. L'ambito territoriale di attività dell'azienda è esclusivamente locale solo per il 28% delle imprese del campione, solo nazionale nel 21% dei casi e nazionale ed estero per il 51% circa delle imprese rispondenti.

Inoltre, il 47% delle imprese opera (anche o esclusivamente) nel comparto del fresco, il 20% circa nel comparto del freschissimo e il 52% nel comparto del secco confezionato.¹⁰³

3.4.2. I cluster relativi al potere contrattuale

407. Sulla base di alcune caratteristiche aziendali, quali la classe di fatturato, il numero di catene servite e la forza dei marchi aziendali (variabile ottenuta combinando il posizionamento di prezzo con l'ambito territoriale di attività), le imprese del campione sono state suddivise in tre gruppi: *i*) bassa dipendenza dalla catena cliente (alto potere contrattuale), *ii*) media dipendenza (medio potere contrattuale), *iii*) alta dipendenza (scarso potere contrattuale).

¹⁰³ Il totale è superiore a 100 perché la domanda era a risposta multipla per tener conto della diversificazione produttiva.

Tali raggruppamenti (*cluster*) sono stati costruiti mediante una metodologia di analisi dei *cluster* a due stadi, che massimizza contemporaneamente la similitudine tra le imprese in merito alle variabili considerate all'interno del *cluster* e la varianza rispetto agli altri *cluster*.

408. La composizione dei *cluster* ottenuti risulta la seguente:

1) grado di **dipendenza basso** dal cliente (catena distributiva): imprese con un fatturato generalmente superiore ai 50 milioni di euro, che servono un numero di catene superiore a 7 e che hanno almeno un marchio leader a livello nazionale. Incidenza sul campione complessivo: **23,4%**;

2) grado di **dipendenza intermedio**: imprese che, pur servendo un numero di catene anche piuttosto alto (spesso superiore a 7), hanno un fatturato generalmente compreso tra i 10 e i 50 milioni euro e sono al massimo *follower* o *co-leader* in uno o più segmenti di mercato. Incidenza sul campione complessivo: **48,8%**;

3) grado di **dipendenza alto**: imprese con un fatturato generalmente inferiore ai 10 milioni di euro, che servono un numero di catene compreso tra 1 e 3 e che hanno un marchio mediamente meno affermato (primo prezzo, *follower* o, al massimo *co-leader*). Incidenza sul campione complessivo: **27,8%**.

TAB. N. 3.4 - COMPOSIZIONE DEI RAGGRUPAMENTI

Grado di dipendenza	n. imprese	% campione
1 basso	75	23,4
2 intermedio	156	48,8
3 alto	89	27,8
Totale complessivo	320	100,0

3.4.3. Le forme e i tempi della contrattazione

409. Il contratto che regola le condizioni generali di fornitura ha generalmente durata annuale (per il 94% dei rispondenti) e viene di norma stipulato in forma scritta: esso ha infatti “sempre” forma scritta per l’82,5% dei rispondenti, “spesso” forma scritta per l’11,3% di essi; e “talvolta” forma scritta solo per il 6,2% dei rispondenti.

Nel secondo livello di contrattazione, l’accordo stipulato in forma solo verbale risulta invece presente in una percentuale di casi significativa. Infatti, il 32% dei rispondenti dichiara che, in tale fase, il contratto non risulta “sempre” effettuato in forma scritta.

410. I contratti vengono stipulati, in una consistente percentuale di casi, a periodo di fornitura già iniziato. Infatti:

a) per quanto riguarda il contratto “quadro”, solo il 36% dei rispondenti dichiara che il contratto viene “sempre” stipulato antecedentemente al periodo di fornitura, il 19% dichiara che ciò avviene “spesso”, mentre il 45% dei rispondenti dichiara che solo “talvolta” il contratto viene stipulato antecedentemente al periodo di fornitura;

b) per quanto riguarda il secondo livello di contrattazione, la prassi di definire le condizioni negoziali a fornitura già avviata appare molto più diffusa: solo il 18% dei rispondenti dichiara che la contrattazione si conclude “sempre” in un momento antecedente al periodo di fornitura, il 20% dichiara che essa si conclude “spesso” prima dell’inizio della fornitura, mentre per il 62% dei rispondenti la contrattazione si conclude antecedentemente al periodo di fornitura solo “talvolta” o, addirittura, “mai”.

3.4.4 Le richieste di variazione unilaterali e le forme di ritorsione

411. Nel corso del periodo di fornitura, il distributore propone di frequente al produttore di modificare a proprio vantaggio le condizioni economiche già definite nell’ambito delle negoziazioni sopra descritte.

Tale circostanza si è verificata per il 67% degli intervistati. In particolare essa si è verificata “talvolta” per il 45%, “spesso” per il 18% e “sempre” per il 4% di essi (tab. n. 3.5).

TAB. N. 3.5 - RICHIESTE DI VARIAZIONE UNILATERALE

Frequenza richieste	n. risposte	%
Sempre	13	4
Spesso	57	18
Talvolta	144	45
mai	106	33
Totale complessivo	320	100

412. In svariati casi, le proposte dei distributori di variazione/integrazione delle condizioni contrattuali riguardano anche voci di sconto e di contribuzione già negoziate, assumendo quindi una valenza retroattiva.

In particolare, ciò è avvenuto “sempre” o “spesso” per il 30% circa degli intervistati e “talvolta” per il 40% di essi (tab. n. 3.6).

TAB. N. 3.6 – VALENZA RETROATTIVA DELLE RICHIESTE DI VARIAZIONE

Frequenza richieste	n. risposte	%
Sempre	25	12
Spesso	39	18
Talvolta	86	40
mai	64	30
Totale complessivo	214	100

413. E' particolarmente interessante notare come la maggior parte degli intervistati (il 74%) percepisca, sempre o talvolta, le suddette richieste di variazione unilaterale come vincolanti per il fornitore, il quale risulta esposto, in caso di mancata accettazione, a precise ritorsioni, quali il "*delisting*" (cioè l'esclusione dalla lista dei fornitori), totale o solo per alcuni prodotti, oppure un ingiustificato peggioramento delle condizioni trattate nel periodo di fornitura successivo.

L'orientamento prevalente delle aziende produttrici, pertanto, è quello di accettare la maggior parte di tali richieste. In particolare, il 57% dei rispondenti ha dichiarato di accettarle "sempre" (20%) o "spesso" (37%), il 38% ha dichiarato di accettarle "talvolta" e solo il 5% ha dichiarato di non accettarle "mai".

414. Nei casi, comunque presenti, di rifiuto delle richieste delle richieste unilaterali dei distributori di variazione/integrazione delle condizioni, il 74% dei rispondenti dichiara di averne subito, almeno una volta, una qualche conseguenza.

In particolare:

a) ha subito il *delisting*, almeno una volta in caso di rifiuto, il 62% dei rispondenti.

b) ha subito un evidente e ingiustificato peggioramento delle condizioni di acquisto negoziate per il periodo successivo, almeno una volta in caso di rifiuto, il 59% dei rispondenti.

c) ha subito entrambe le ritorsioni il 47% degli intervistati.

3.4.5. Il rispetto dei termini di pagamento

415. Anche il mancato rispetto dei termini di pagamento risulta essere un motivo di frequente insoddisfazione dei fornitori. Infatti, solo il 19% degli intervistati dichiara che tali termini vengono rispettati "sempre", il 32% dichiara che vengono rispettati "spesso", mentre quasi la metà degli intervistati (il 49%) dichiara che tali termini vengono rispettati solo "talvolta".

416. Al riguardo, è interessante notare che le imprese della GDO non di rado richiedono alle imprese fornitrici uno specifico sconto condizionato al rispetto dei termini di pagamento. Gli sconti c.d. finanziari, legati appunto al rispetto di condizioni e termini di pagamento prefissati, sono stati infatti richiesti al 41% delle imprese intervistate. Tale voce assume peraltro un peso significativo o rilevante nella trattativa per il 67% dei rispondenti e trascurabile per il rimanente 33%.

La richiesta di inserire in trattativa tale voce di sconto è peraltro prevalentemente di provenienza del fornitore (42%), nel 32% dei casi l'iniziativa è congiunta, mentre solo nel 26% la richiesta proviene dal fornitore.

3.4.6. Le voci di sconto

417. Come evidenziato nella tabella n. 3.7, tutte le tipologie di sconto prese in considerazione vengono effettivamente utilizzate nella contrattazione tra la GDO e i propri fornitori, sia pure con un diverso grado di frequenza.

In particolare, gli sconti commerciali incondizionati sono risultati la tipologia di sconto maggiormente presente (l'83% degli intervistati ha dichiarato che tale voce di sconto risultava utilizzata in almeno uno dei contratti stipulati nel 2010), seguita dagli sconti a target (53%), gli sconti logistici (52%), gli sconti finanziari (41%), gli altri sconti condizionati (32%) e il recupero della marginalità (20%).

418. Ciascuna delle tipologie di sconto evidenziate, ove presente in trattativa, costituisce una voce più che significativa in termini di incidenza sul fatturato di vendita. Gli sconti incondizionati si collocano al primo posto tra le voci di sconto in termini di rilevanza economica, ma con uno scarto relativamente ridotto rispetto all'ultima voce, costituita dallo sconto "recupero marginalità". Anche quest'ultima posta, infatti, pur se utilizzata soltanto dal 20% dei rispondenti al questionario, presenta mediamente un'importanza "significativa" o "rilevante".

419. Nella stragrande maggioranza dei casi, è il distributore a richiedere di inserire in trattativa le diverse voci di sconto, ma al riguardo si registrano sensibili differenze tra gli sconti a target o finanziari, negoziati in molti casi anche per iniziativa del fornitore o congiunta, e tutte le altre categorie di sconto.

TAB. N. 3.7 – TABELLA RIASSUNTIVA SCONTI

		Sconti incondiz. % casi	Sconti target % casi	Sconti logistici % casi	Sconti finanziari % casi	Altri sconti condizion. % casi	Recupero marginalità % casi
Presenza voce	Si	83,1%	53,4%	52,2%	41,3%	31,9%	20,0%
	No	16,9%	46,6%	47,8%	58,8%	68,1%	80,0%
Provenienza richiesta F = fornitore D = distributore F/D = entrambi	F	10,5%	34,5%	11,4%	26,5%	14,7%	9,4%
	D	67,7%	39,8%	54,5%	41,7%	60,8%	78,1%
	F/D	21,8%	25,7%	34,1%	31,8%	24,5%	12,5%
Stima dell'importanza relativa	1 poco sign.	7,6%	21,1%	18,6%	32,6%	18,6%	25,0%
	2 signific.	18,2%	25,1%	37,7%	25,8%	34,3%	18,8%
	3 rilevante	34,1%	32,7%	22,8%	25,8%	20,6%	28,1%
	4 molto rilev.	40,2%	21,1%	21,0%	15,9%	26,5%	28,1%
	MEDIA	3,1	2,5	2,5	2,8	2,5	2,4

420. E' inoltre interessante notare come, nel *cluster* dei produttori che presentano una più elevata dipendenza dalle catene distributive, e quindi un minor potere contrattuale, la percentuale di casi in cui è il distributore a richiedere l'inserimento della posta in

contrattazione risulta prevalente per tutte le categorie di sconto, compresi gli sconti target e gli sconti finanziari (tab. n. 3.8).

TAB. N. 3.8 - PROVENIENZA DELLA RICHIESTA DI INSERIMENTO IN TRATTATIVA

Sconti	Provenienza richiesta F = fornitore D = distributore F/D = entrambi	Dipendenza dalla GDO			Totale % casi colonna
		Bassa	Intermedia	alta	
		% casi colonna		% casi colonna	
Sconti incondizionati	F				10,5%
	D	64,3%	68,8%	69,0%	67,7%
Sconti target	F				34,5%
	D	20,4%	46,2%	57,7%	39,8%
Altri sconti condizionati	F				14,7%
	D	37,1%	72,2%	76,9%	60,8%
Sconti logistici	F				11,4%
	D	36,7%	64,4%	64,7%	54,5%
Sconti finanziari	F				26,5%
	D	27,3%	50,0%	61,5%	41,7%
Recupero marginalità	F				9,4%
	D	86,7%	73,2%	87,5%	78,1%

3.4.7. I contributi

421. Nella tabella n. 3.9, sono riportati i risultati riassuntivi delle domande effettuate su ciascuna tipologia di contributo. Da esse può sostanzialmente dedursi quanto segue:

- i) tutte le tipologie di contributo prese in considerazione sono state effettivamente utilizzate nella trattazione per una percentuale di rispondenti grosso modo compresa tra il 25% e il 60%. Un po' meno frequenti sembrano essere i contributi richiesti per il mero inserimento del fornitore in listino (27% dei casi) e per l'insieme delle tipologie non specificate (cessione dati, controllo qualità, ecc.), mentre molto utilizzate risultano le voci di compenso riferite ai servizi di centrale, alle aperture di nuovi punti vendita/cambi di insegna, all'inserimento di nuovi prodotti e alle prestazioni promo/pubblicitarie in genere;
- ii) la richiesta di inserimento in trattativa di ciascuna tipologia di compenso proviene nella stragrande maggioranza dei casi dai distributori per diverse tipologie di compenso, quali i servizi di centrale (81%), l'accesso in listino del fornitore (80%), le aperture di nuovi punti vendita/cambi di insegna (80%), gli anniversari e gli eventi vari (79%) e gli altri contributi (80%). Per le rimanenti tipologie di compenso, la richiesta di trattare proviene dal distributore soltanto nella metà circa dei casi, mentre nei rimanenti casi essa viene negoziata su iniziativa del fornitore o su iniziativa congiunta;
- iii) per tutte le tipologie di contributo considerate, la stipula del contratto di fornitura della merce è di fatto subordinata al pagamento del compenso in una percentuale molto alta di casi, e comunque sempre superiore al 50%. Ciò significa che, in tali casi, il

contributo è di fatto un versamento obbligatorio per il fornitore, il quale rappresenta quindi una parte imprescindibile delle condizioni economiche di compravendita, piuttosto che un servizio di vendita aggiuntivo e opzionale per il fornitore. La percentuale dei casi in cui il compenso risulta di fatto obbligatorio è più alta soprattutto per: l'accesso in listino del fornitore (89%), i servizi di centrale (80%), le aperture di nuovi punti vendita/cambi di insegna (74%); essa è invece sensibilmente inferiore per i servizi di esposizione preferenziale (51%), il cui ritorno economico per il fornitore risulta evidentemente più percepibile e concreto;

- iv) anche il peso economico nella contrattazione è piuttosto diverso per ciascuna categoria di compenso: in particolare esso risulta “rilevante” o “molto rilevante” in una percentuale di casi superiore al 60% sia per l’inserimento di nuovi prodotti (65%) sia per la *fee* di accesso del fornitore (62%), oltre che per i contributi promo/pubblicitari (61%);
- v) infine, i fornitori percepiscono l’inadeguatezza della controprestazione ai compensi versati in una percentuale maggioritaria di casi, sempre superiore al 60%: in particolare, la controprestazione viene ritenuta “scarsa”, “nulla”, o addirittura “non verificabile” dal fornitore soprattutto per i servizi di centrale (80%), gli anniversari ed eventi (81%), le aperture/cambi insegna (78%), le altre prestazioni promozionali e pubblicitarie (75%) e i contributi diversi (82%). Viceversa, i contributi che in una percentuale di casi più significativa vengono percepiti dal fornitore come un “buon investimento” sono soprattutto la *fee* di accesso alla catena (38%), l’inserimento nuovi prodotti (36%), il presidio assortimentale (35%) e l’esposizione preferenziale (32%).

TAB. N. 3.9 – TABELLA RIASSUNTIVA CONTRIBUTI

		Servizi di centrale % casi	Fee di accesso fornitore % casi	Presidio assortimento % casi	Inserimento nuovi prodotti % casi	Esposizione preferenziale % casi	Promo - pubblicitari % casi	Anniversari ed eventi vari % casi	Nuove aperture /Cambio insegna % casi	Altri vari % casi
Presenza in qualche contratto 2010		57,2%	27,2%	42,5%	55,0%	40,6%	54,4%	47,8%	55,9%	33,4%
Provenienza richiesta F = fornitore D = distributore F/D = entrambi	F	8,2%	5,7%	30,9%	25,0%	27,7%	12,1%	5,2%	8,4%	6,5%
	D	80,9%	80,5%	47,8%	48,9%	43,8%	56,3%	79,1%	80,4%	80,4%
	F/D	10,9%	13,8%	21,3%	26,1%	28,5%	31,6%	15,7%	11,2%	13,1%
Contratto di fornitura subordinato	Si	80,3%	88,5%	65,4%	63,1%	50,8%	67,2%	58,2%	74,3%	66,4%
	No	19,7%	11,5%	34,6%	36,9%	49,2%	32,8%	41,8%	25,7%	33,6%
Importanza nella contrattazione (*)	1	29,0%	41,4%	17,6%	33,0%	23,8%	28,7%	17,6%	24,6%	18,7%
	2	27,3%	20,7%	37,5%	31,8%	22,3%	32,2%	30,7%	30,7%	21,5%
	3	19,7%	24,1%	27,9%	21,6%	40,0%	28,2%	32,7%	28,5%	28,0%
	4	24,0%	13,8%	16,9%	13,6%	13,8%	10,9%	19,0%	16,2%	31,8%
Corrispondenza della controprestazione	si	20,2%	37,9%	35,3%	36,4%	32,3%	25,3%	19,0%	22,3%	17,8%
	scarsa	34,4%	32,2%	32,4%	30,1%	37,7%	42,5%	34,6%	39,7%	26,2%
	No	16,4%	16,1%	16,9%	18,2%	16,2%	14,9%	26,1%	22,9%	29,0%
	n.v.	29,0%	13,8%	15,4%	15,3%	13,8%	17,2%	20,3%	15,1%	27,1%

(*) 1 = molto rilevante, 2 = rilevante, 3 = significativa, 4 = scarsa o nulla

3.4.8. Il grado di “non apprezzamento” dei contributi

422. Nella tabella n. 3.10, le tipologie di contributo sono state ordinate sulla base di un indicatore di “non apprezzamento”, che riassume le informazioni relative a ciascuna tipologia di contributo, con particolare riferimento a quegli elementi che il fornitore tende a percepire come oneri contrattuali ingiustificati. La graduatoria evidenzia pertanto le tipologie di contributo che risultano, in media, maggiormente “sgradite” ai fornitori.

In particolare, l’indicatore è stato costruito sulla base dei seguenti elementi:

- 1) la percentuale di casi in cui la richiesta di inserire il contributo in trattativa proviene esclusivamente dal distributore;
- 2) la percentuale di casi in cui il peso economico del contributo nella trattativa risulta “rilevante” o “molto rilevante”;
- 3) la percentuale di casi in cui la controprestazione viene ritenuta “scarsa”, “nulla”, o addirittura “non verificabile” dal fornitore;
- 4) la percentuale di casi in cui l’esecuzione del contratto di compravendita delle merci risulta di fatto subordinata al pagamento del contributo stesso, rendendo obbligatorio per il fornitore l’acquisto del servizio di vendita e il conseguente versamento del corrispettivo economico al distributore.

TAB. N. 3.10 – GRADUATORIA DI “NON APPREZZAMENTO ” DELLE VARIE TIPOLOGIE DI CONTRIBUTO

CONTRIBUTO	Provenienza distributore	Rilevanza economica	Inadeguatezza controprestaz.	Subordinaz. contratto	INDICE VESSATORIETA’
Servizi di centrale	81%	56%	80%	80%	74%
Fee di accesso fornitore	80%	62%	62%	89%	73%
Nuove aperture/Cambio insegna	80%	55%	78%	74%	72%
Altri vari	80%	40%	82%	66%	67%
Anniversari ed eventi	79%	48%	81%	58%	67%
Promo-pubblicitari	56%	61%	75%	67%	65%
Nuovi prodotti	49%	65%	64%	63%	60%
Presidio assortimento	48%	55%	65%	65%	58%
Esposizione preferenziale	44%	46%	68%	51%	52%

423. I contributi maggiormente “sgraditi” ai fornitori risultano quindi nell’ordine:

- 1) il compenso per i servizi di centrale, soprattutto per la sua obbligatorietà e la generalizzata percezione di inadeguatezza delle controprestazioni;
- 2) il compenso versato per accedere al listino della catena cliente, soprattutto per la sua rilevanza economica e l’obbligatorietà dell’acquisto; e questo nonostante l’immediato riscontro della controprestazione (ingresso nel listino);

3) le nuove aperture e i cambiamenti di insegna, compensi di entità mediamente rilevante e generalmente inadeguata alle controprestazioni ricevute;

4) gli anniversari, le ricorrenze e gli altri eventi e contributi vari, che, sebbene di entità meno rilevante, risultano decisamente poco apprezzati in termini di adeguatezza del servizio reso.

424. Viceversa, i contributi meno “sgraditi” ai fornitori e per i quali risulta più spesso verificata l’adeguatezza della controprestazione - tanto che, nella maggior parte dei casi, sono gli stessi fornitori a proporre l’inserimento in trattativa - sono quelli legati alle modalità espositive (esposizione preferenziale), al presidio dell’assortimento del fornitore o all’inserimento di nuovi prodotti.

Di tali contributi, più immediatamente e più direttamente collegati all’acquisizione di uno “spazio a scaffale”, è quindi evidentemente più forte la percezione di un ritorno economico per il fornitore.

425. In una posizione intermedia risultano invece collocati i compensi promo-pubblicitari, che rappresentano sicuramente la categoria di contributi più ampia e variegata, molto diffusa e di grande peso economico nella contrattazione, il cui grado di “grado di insoddisfazione” risulta presumibilmente diversificato anche a seconda dello specifico tipo di attività promozionale concordata.

2.4.9. L’incidenza complessiva degli sconti

426. Tutte le voci di sconto rappresentano mediamente il 16,6% del fatturato realizzato dal fornitore con la catena cliente.

Tale percentuale presenta un campo di variazione e una varianza estremamente elevati, andando da valori inferiori all’unità (soprattutto nei confronti delle catene di discount) sino a valori superiori al 65% (tab. n. 3.11). Ciò testimonia la forte “personalizzazione” di ciascuna trattativa, in funzione delle caratteristiche dei due contraenti, della rispettiva forza contrattuale, delle caratteristiche e dell’importanza dei prodotti e dei marchi commerciali.

TAB. N. 3.11 – INCIDENZA DEGLI SCONTI PER ORDINE DI IMPORTANZA DELLA CATENA (*)
(sul fatturato di vendita realizzato da ciascuna fornitore con la singola catena distributive)

Ordine di importanza della catena per il fornitore	Media di %_sconto	Min di %_sconto	Max di %_sconto	Coeff. di variazione
1° catena cliente	16,8	<1	61,0	0,9
2° catena cliente	16,3	<1	65,5	0,9
3° catena cliente	16,2	<1	55,3	0,9
4° catena cliente	16,5	<1	57,0	0,9
5° catena cliente	17,2	<1	56,5	0,8
Totale	16,6	<1	65,5	0,9

(*) le % di sconto pari a 0 sono state escluse dal calcolo delle medie, in quanto presumibilmente equivalenti a risposte non fornite

427. La percentuale di sconto indicata non si modifica in misura significativa in funzione dell'ordine di importanza per il fornitore di ciascuna catena cliente, quanto meno con riferimento alle prime 5 catene clienti.

Una tale diversificazione si riscontra solamente tra le imprese fornitrici a più alta dipendenza economica, che servono generalmente un minor numero di catene e per le quali una o due catene possono quindi rappresentare una quota di fatturato molto importante¹⁰⁴.

Per tale categoria di operatori, gli sconti hanno mediamente incidenza più elevata per i clienti più importanti (tab. n. 3.12), dai quali dipende larga parte delle vendite complessive.

Sulla diversificazione degli sconti in base al potere contrattuale ci si soffermerà invece più avanti.

TAB. N. 3.12 – INCIDENZA DEGLI SCONTI PER ORDINE DI IMPORTANZA DELLA CATENA E DIPENDENZA DALLA GDO

Ordine catena	Grado di dipendenza			Totale
	Alto	intermedio	Basso	
1° catena cliente	13,9	15,7	21,9	16,8
2° catena cliente	12,2	14,6	21,6	16,3
3° catena cliente	14,2	13,4	22,0	16,2
4° catena cliente	7,0	13,8	21,7	16,5
5° catena cliente	3,0	14,2	21,9	17,2
Totale	13,2	14,4	21,8	16,6

TAB. N. 3.13 – INCIDENZA SCONTI PER LE DIVERSE CATENE DELLA GDO

	Media di %_sconto	N. catene	Q. mercato nazionale media (*)
1° gruppo di incidenza sconti	15%-25%	10	6,8%
2° gruppo di incidenza sconti	5%-15%	12	2,3%

(*) elaborazioni su dati ACNielsen

428. Una netta diversificazione degli sconti applicati emerge invece confrontandone il valore medio per ciascuna catena distributiva, indipendentemente dalla posizione da essa occupata nella graduatoria delle catene clienti per ciascun fornitore.

Tale diversificazione sembra essere in chiara relazione con la forza commerciale di ciascuna catena: infatti, suddividendo l'entità dello sconto medio applicato da ciascuna catena in due gruppi, quello compreso tra il 15% e il 25% e quello compreso tra il 5% e il

¹⁰⁴ L'incidenza media della prima catena servita sul fatturato complessivo realizzato dall'impresa, infatti, sale considerevolmente all'aumentare del grado di dipendenza economica, posto che le imprese più piccole e con un marchio meno affermato servono generalmente un numero inferiore di catene: tale incidenza passa infatti dal 12% medio della classe a più bassa dipendenza al 27% medio della classe a più alta dipendenza.

15%, si può notare come del primo gruppo facciano parte catene con una quota di mercato a livello nazionale mediamente più elevata (tab. n. 3.13). Peraltro, anche le catene di tale gruppo che detengono una quota più contenuta a livello nazionale sono tutti operatori che detengono quote molto elevate su singoli mercati locali e/o fanno parte di una delle principali supercentrali d'acquisto.

3.4.10. L'incidenza complessiva dei contributi

429. Le voci di contribuzione rappresentano mediamente, nel loro insieme, l'11,4% del fatturato realizzato dal fornitore con la catena cliente.

Anche tale percentuale presenta un campo di variazione e una varianza molto elevati, andando da valori inferiori all'unità (soprattutto per le catene di discount) sino a valori pari al 60% (tab. n. 3.14). Ciò a conferma del fatto che ciascuna trattativa conduce ad esiti diversi a seconda delle caratteristiche dei contraenti, della loro forza contrattuale relativa, nonché delle caratteristiche e dell'importanza dei prodotti e dei marchi trattati.

TAB. N. 3.14 – INCIDENZA DEI CONTRIBUTI PER ORDINE DI IMPORTANZA DELLA CATENA
(sul fatturato di vendita realizzato da ciascuna fornitore con la singola catena distributive)

Ordine di importanza della catena per il fornitore	Media di %_contributi	Min di %_contributo	Max di %_contributo	Coeff. di variazione
1° catena cliente	11,3	0,2	50,0	1,0
2° catena cliente	11,1	0,0	49,0	1,0
3° catena cliente	11,3	0,3	58,0	1,0
4° catena cliente	11,4	0,1	60,0	1,1
5° catena cliente	11,8	0,1	46,0	1,0
Totale	11,4	0,0	60,0	1,0

(*) le % di contributo pari a 0 sono state escluse dal calcolo delle medie, in quanto presumibilmente equivalenti a risposte non fornite

TAB. N. 3.15 – INCIDENZA DEI CONTRIBUTI PER LE DIVERSE CATENE DELLA GDO

	Media di %_contributo	N. catene	Q. di mercato naz. media (*)
1° gruppo di incidenza	10%-16%	10	6,5%
2° gruppo di incidenza	1%-10%	12	2,6%

(*) elaborazioni su dati ACNielsen

430. Anche in questo caso, emerge una netta diversificazione dei contributi mediamente trattati dagli operatori con ciascuna catena distributiva e anche tale diversificazione sembra in parte collegata al potere di mercato di ciascuna catena: infatti, suddividendo l'entità del contributo medio applicato da ciascuna catena in due gruppi, quello superiore al 10%

(compreso tra il 10% e il 16%) e quello inferiore al 10%, si può notare come (tab. n. 3.15) facciano parte del primo gruppo catene con una quota di mercato a livello nazionale mediamente più elevata (pari al 6,5%) e del secondo gruppo catene con una quota nazionale media più bassa (il 2,6%). Di tale secondo gruppo fanno anche parte le catene discount.

TAB. N. 3.16 – INCIDENZA CONTRIBUTI PER ORDINE DI IMPORTANZA DELLA CATENA E DIPENDENZA DALLA GDO

Ordine catena	Grado di dipendenza		
	bassa	intermedia	Alta
1° catena cliente	15,5	10,3	7,6
2° catena cliente	16,2	9,2	5,5
3° catena cliente	15,1	9,7	4,6
4° catena cliente	15,7	8,8	4,3
5° catena cliente	15,2	9,6	1,0
Totale	15,5	9,5	6,4

431. L'incidenza dei compensi cresce al crescere dell'importanza della catena per ciascun fornitore soltanto nel raggruppamento delle imprese a più alta dipendenza economica (tab. n. 3.16). Tali imprese, infatti, come si è detto, servono un minor numero di catene e pertanto le prime una o due catene possono rappresentare una quota estremamente rilevante del proprio fatturato.

3.4.11. L'esito complessivo delle negoziazioni

432. L'esito complessivo di ciascuna contrattazione può essere sintetizzato dalla somma dell'incidenza degli sconti e dei contributi negoziati da ciascun fornitore con ciascuna catena cliente. Tale valore incorpora infatti il complesso delle condizioni economiche trattate, in termini di percentuale di riduzione complessiva degli incassi per il fornitore rispetto al prezzo di listino fissato per i propri prodotti.

Ovviamente, la percentuale degli sconti sul fatturato complessivo, sommata alla percentuale dei compensi versati, non costituisce il "margine di guadagno" del fornitore, che dipende invece dal rapporto tra il prezzo di listino e i costi di produzione sostenuti: a parità di prezzo di listino, tuttavia, l'aumento di tale valore comporta anche un aumento del margine per il fornitore.

433. Nella tabella n. 3.17 sono riportati i valori medi ottenuti nell'incidenza delle variabili sopra descritte (sconti, contributi e sconti+contributi). Da essa può dedursi quanto segue:

i) mediamente, la trattativa tra fornitori e catene della GDO abbatte di circa un quarto il prezzo di listino del fornitore;

ii) la trattativa sui contributi incide mediamente del 40% circa sulle condizioni economiche di acquisto trattate.

TAB. N. 3.17 – INCIDENZA SCONTI E CONTRIBUTI

	Totale
Sconti	16,6
Contributi	11,4
Sconti+ contributi (*)	24,2

(*) Il valore è più basso rispetto alla somma delle medie, in quanto, in questo caso, sono stati inseriti anche alcuni record che contenevano la risposta relativa soltanto ad una sola delle due poste di contrattazione. Nel calcolo delle medie relative alle singole percentuali di sconto e di contributo, invece, le mancate risposte sono state escluse.

434. L'incidenza complessiva degli sconti e dei contributi varia in modo consistente, oltre che in funzione del grado di dipendenza economica del fornitore, anche in funzione del comparto merceologico: in particolare, tale incidenza risulta molto più elevata per il comparto dei prodotti secchi/confezionati rispetto ai comparti dei prodotti freschi e freschissimi (cfr. tab. n. 3.18).

Tale risultato appare del tutto coerente con il maggior numero di leve di marketing e promozionali normalmente utilizzate per i prodotti c.d. "grocery", più spesso contraddistinti da marchi affermati e selezionati sulla base di tale marchio, caratteristiche che giustificano evidentemente una più articolata e rilevante contrattazione sulle diverse poste che concorrono alla riduzione del prezzo di listino.

TAB. N. 3.18 - INCIDENZA SCONTI E CONTRIBUTI PER COMPARTO MERCEOLOGICO DELLA CATENA

	Fresco	Freschissimo	Secco confezionato	Totale
Sconti %	14,9	14,4	18,7	16,6
Contributi %	9,0	9,8	13,5	11,4
Sconti + contributi (*)	21,1	20,9	27,3	24,2

(*) cfr. nota alla tabella precedente.

3.4.12. L'omogeneità delle condizioni di acquisto

435. Come anticipato, alcune domande del questionario erano tese a verificare se le diverse catene della GDO applichino condizioni di sconto e di contributo tra di loro analoghe nei confronti dello stesso fornitore.

In particolare, è stato richiesto alle imprese se le condizioni trattate con ciascuna diversa catena presentino differenze significative con riguardo alle voci trattate, alla loro incidenza complessiva sul prezzo di listino e all'andamento nel tempo di tale incidenza.

436. Le riposte fornite al riguardo, pur evidenziando una netta prevalenza di imprese che percepiscono come pressoché equivalenti le condizioni negoziate con le diverse catene clienti (60-65% delle imprese rispondenti per gli sconti e 55-60% per i contributi), non

sembrano tuttavia sufficienti a far presumere l'esistenza di un'effettiva e sistematica omogeneità dei comportamenti delle catene nella contrattazione.

Risultano infatti consistenti sia le percentuali di imprese che dichiarano di non essere in grado di confrontare le condizioni negoziate con i diversi operatori (22-27% per gli sconti e 30-35% per i contributi) sia la percentuale delle imprese in grado di rispondere che riscontra invece significative differenze tra le condizioni negoziate con i diversi operatori (35-40% per gli sconti e 30-35% per i contributi).

TAB. N. 3.19 – DISTRIBUZIONE RISPOSTE SULL'UNIFORMITA' DELLA SCONTISTICA TRA CATENE

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
	% sulle imprese in grado di rispondere			
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	37,7	62,3		100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	38,6	61,4		100,0
3)Andamento nel tempo di tale incidenza	36,2	63,8		100,0
	% sul campione			
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	28,8	47,5	23,8	100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	30,0	47,8	22,2	100,0
3)Andamento nel tempo di tale incidenza	26,6	46,9	26,6	100,0

TAB. N. 3.20 – DISTRIBUZIONE RISPOSTE SULL'UNIFORMITA' DEI CONTRIBUTI TRA CATENE

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
	% sulle imprese in grado di rispondere			
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	42,3	57,7		100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	44,6	55,4		100,0
3)Andamento nel tempo di tale incidenza	36,8	63,2		100,0
	% sul campione			
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	29,4	40,0	30,6	100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	30,9	38,4	30,6	100,0
3)Andamento nel tempo di tale incidenza	24,4	41,9	33,8	100,0

TAB. N. 3.21 – DISTRIBUZIONE RISPOSTE SULL'UNIFORMITA' DEI MARGINI TRA CATENE

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
	% sulle imprese in grado di rispondere			
1) Margine unitario di profitto	38,9	61,1		100,0
2)Andamento nel tempo di tale margine	35,5	64,5		100,0
	% risposte			
1) Margine unitario di profitto	28,4	44,7	26,9	100,0
2)Andamento nel tempo di tale margine	25,3	45,9	28,8	100,0

437. Analoghi risultati si sono ottenuti chiedendo alle imprese di specificare l'esistenza di significative differenze tra una catena e l'altra con riferimento al margine complessivo di guadagno ottenuto in ciascuna contrattazione, calcolato al netto degli sconti complessivi e dei contributi complessivi.

In particolare, fatto 100 il totale delle imprese che hanno fornito tali risposte (poco più del 70% del campione), il 61% circa ha dichiarato di non riscontrare differenze nel margine unitario e circa il 64% ha dichiarato di non riscontrare differenze nell'andamento nel tempo di tale margine.

TAB. N. 3.22 – DISTRIBUZIONE RISPOSTE SULL'UNIFORMITA' DEI MARGINI TRA CATENE APPARTENENTI ALLA MEDESIMA SUPERCENTRALE

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
	% sulle imprese in grado di rispondere			
1) Margine unitario di profitto	25,7	74,3		100,0
2) Andamento nel tempo di tale margine	23,5	76,5		100,0
	% risposte			
1) Margine unitario di profitto	24,8	66,9	8,3	24,8
2) Andamento nel tempo di tale margine	22,3	64,3	13,4	22,3

438. Ovviamente le percentuali di imprese che non riscontrano differenze significative nel margine unitario (74,3%) e nel suo andamento nel tempo (76,5%) sono molto più elevate con riferimento alle catene che fanno parte della medesima supercentrale di acquisto. In questo caso, essendo presumibilmente le imprese che trattano con le supercentrali di acquisto mediamente di dimensione più elevata, anche la percentuale delle imprese che non hanno fornito risposta è molto più contenuta.

TAB. N. 3.23 – DISTRIBUZIONE RISPOSTE SULL'UNIFORMITA' DEI MARGINI IN FUNZIONE DEL GRADO DI DIPENDENZA ECONOMICA

	Grado di dipendenza			Totale
	bassa	intermedia	alta	
% di imprese che non hanno fornito risposta	14,7	19,2	50,6	26,9%
% delle imprese rispondenti che hanno dichiarato di non riscontrare significative differenze nei margini	60,9	56,3	75,0	61,1

439. La percentuale di imprese che non sono state in grado di fornire risposta in merito all'uniformità delle condizioni negoziate cresce sensibilmente all'aumentare del grado di dipendenza, attestandosi a mala pena sulla metà degli intervistati nella terza classe (di imprese a più alta dipendenza economica).

Ciò sembra indicativo di una maggiore difficoltà di valutazione e confronto delle condizioni economiche negoziate da parte delle imprese con potere contrattuale inferiore.

In tale classe, comunque, è molto più alta anche la percentuale di imprese (circa il 75% delle risposte) che non ritiene vi siano differenze significative tra una catena e l'altra nel valore complessivo delle condizioni economiche negoziate (vedi tab. n. 3.23).

440. I risultati sopra illustrati sono confermati anche da un'elaborazione effettuata sulle risposte fornite da ciascuna impresa con riferimento all'incidenza degli sconti e dei contributi (cfr. tab. n. 3.24).

In particolare, si è calcolato il "coefficiente di variazione"¹⁰⁵ della "somma di incidenza di sconti e incidenza di contributi" (variabile che, come si è visto, costituisce un indicatore dell'esito complessivo della negoziazione) nell'ambito delle principali catene (sino a un massimo di 5) servite da ciascuna impresa fornitrice.

Tale coefficiente costituisce quindi un indicatore sintetico di quanto varino le condizioni trattate da uno stesso fornitore con le diverse catene clienti.

TAB. N. 3.24 – COEFFICIENTE DI VARIAZIONE DELLA VARIABILE "% SCONTO + % CONTRIBUTO" TRA LE PRIME 5 CATENE

Coeff. variazione		Sconti + contributi	Sconti	Contributi
Dipendenza dalla GDO	Alta	0,27	0,27	0,28
	intermedia	0,37	0,39	0,42
	Bassa	0,17	0,19	0,30
	Totale	0,3	0,31	0,37

441. Dalla tabella ottenuta risulta, in particolare, quanto segue:

i) il coefficiente di variazione della variabile "esito della negoziazione" (% di sconto + % di contributo) è di poco più contenuto rispetto a quello ottenuto singolarmente per gli sconti e per i contributi: ciò significa che gli sconti e i contributi si compensano solo in parte l'uno con l'altro, dando luogo a condizioni di negoziazione complessiva per lo stesso fornitore comunque piuttosto differenziate da una catena all'altra;

ii) il valore medio del coefficiente ottenuto, pari a 0,3 (cfr. tab. n. 3.24), sebbene non elevatissimo, non appare costituire indizio di coordinamento dei comportamenti delle catene nella contrattazione con gli operatori;

iii) il coefficiente di variazione è sensibilmente più elevato nella classe di dipendenza economica "intermedia", caratterizzata da un maggiore equilibrio di potere negoziale tra le

¹⁰⁵ E' il rapporto tra la deviazione standard e il valore assoluto della media aritmetica. Esso misura la dispersione dei valori attorno alla media indipendentemente dall'unità di misura, consentendo di confrontare misure di fenomeni riferite a unità di misura differenti.

due parti contraenti (fornitore e catena cliente): ciò conferisce maggiore specificità a ciascuna singola negoziazione, differenziandone in modo più evidente l'esito finale;

iv) il coefficiente di variazione è inoltre sensibilmente più alto nel gruppo delle imprese dotate di maggior potere contrattuale rispetto a quello delle imprese a più alta dipendenza economica, che presumibilmente sono meno in grado di "modulare" i termini della contrattazione in funzione del cliente che hanno di fronte.

3.4.13. La variabilità delle condizioni in funzione del potere contrattuale

442. Analizzando il modo in cui i risultati sopra illustrati si diversificano nei tre *cluster* costruiti sulla base degli indicatori di potere di mercato delle imprese, si ottengono ulteriori e interessanti spunti di riflessione sulle problematiche inerenti alle relazioni contrattuali negoziali tra la GDO e i propri fornitori.

443. In primo luogo, si è visto come sia la percentuale di sconti che quella di contributi mediamente applicata da ciascun fornitore alle diverse catene clienti, indipendentemente dal loro ordine di importanza, aumentino all'aumentare del potere contrattuale dell'operatore stesso, e cioè della sua dimensione, della forza dei suoi marchi e del numero di catene servite.

La medesima relazione si verifica anche considerando la somma degli sconti e dei contributi complessivamente riferiti a ciascun rapporto negoziale.

TAB. N. 3.25 – INCIDENZA SCONTI E CONTRIBUTI IN FUNZIONE DEL GRADO DI DIPENDENZA

	Grado di dipendenza			Totale
	bassa	intermedia	Alta	
Sconti	21,8	14,4	13,2	16,6
Contributi	15,5	9,5	6,4	11,4
Sconti+ contributi (*)	36,1	19,7	16,2	24,2
incidenza contributi nella negoziazione	41,6	39,7	32,7	40,7

(*) cfr. nota alla tab. n.3.17.

444. Tali risultati sono solo apparentemente in contraddizione con la corretta supposizione che una maggiore forza contrattuale comporti un miglioramento delle condizioni negoziate.

Al riguardo, infatti, giova considerare che sia gli sconti che i contributi sono espressi in percentuale sul fatturato, e che essi vengono generalmente fissati in proporzione ai prezzi di listino del fornitore: è quindi sulla fissazione del prezzo di listino che il produttore fa prevalentemente valere il proprio potere di mercato.

445. In altri termini, un produttore con un marchio molto affermato, presumibilmente in grado di collocare il proprio prodotto su una fascia alta di prezzo, utilizza parte del proprio elevato margine di guadagno per incrementare gli incentivi del distributore a posizionare e a

promuovere adeguatamente il proprio prodotto, magari anche a scapito di quello dei concorrenti. Indicativa al riguardo è anche la maggiore incidenza sulla negoziazione complessiva, per tale categoria di operatori, dei compensi versati come remunerazione di servizi distributivi e promozionali.

Per tali imprese, dunque, gli sconti praticati alla GDO e il *trade spending* (l'insieme dei compensi versati a fronte della prestazione di servizi) costituiscono una leva di marketing di natura sostanzialmente analoga a quella degli investimenti pubblicitari, con i quali esse cercano di mantenere o di incrementare la propria quota di mercato senza necessariamente agire sulla leva del prezzo al consumo.¹⁰⁶

446. Diversamente, per un piccolo produttore il cui prezzo di listino comporti già un margine di guadagno piuttosto esiguo, il farsi carico di ulteriori oneri economici - rappresentati dagli sconti e dai contributi richiesti dalla GDO - costituisce spesso una scelta obbligata per distribuire il proprio prodotto, che potrebbe mettere a rischio la profittabilità stessa della vendita.

Al riguardo, è interessante osservare come anche i contributi di cui viene più facilmente percepita la convenienza della controprestazione vengano quasi sempre inseriti in trattativa su "proposta" dei distributori soltanto nella classe dei produttori a più alta dipendenza economica.

La percentuale di risposte che attribuisce al distributore la provenienza della richiesta del contributo, infatti, aumenta enormemente nella classe delle imprese con un potere di mercato più esiguo, passando ad esempio, per i contributi relativi al presidio assortimentale, da meno del 30% al 75% (tab. n. 3.26).

TAB. N. 3.26 - RICHESTA DI INSERIMENTO IN TRATTATIVA PROVENIENTE DAL DISTRIBUTORE

CONTRIBUTO	Grado di dipendenza			Totale
	Basso	Intermedio	Alto	
Promo-pubblicitari	39,0%	62,4%	77,3%	56%
Inserimento nuovi prodotti	38,5%	52,9%	54,5%	49%
Presidio assortimento	28,6%	63,1%	75,0%	48%
Esposizione preferenziale	21,2%	58,6%	62,5%	44%

447. Inoltre, sempre per le stesse categorie di contributi, nella classe delle imprese a più basso potere di mercato (quindi a più alta dipendenza economica) aumenta sensibilmente la percentuale di operatori che ritiene non verificabile, o addirittura assente, la

¹⁰⁶ Come si vedrà inseguito, il beneficio per il consumatore di tale leva di marketing sarà diverso a seconda che l'investimento costituisca la remunerazione di un'effettiva azione promozionale o di un altro servizio di vendita reso dalla GDO, oppure che esso costituisca di fatto una forma di finanziamento dell'attività dell'impresa distributiva o di partecipazione al suo specifico rischio imprenditoriale.

controprestazione corrispondente al contributo versato (tab. n. 2.27), passando ad esempio, nel caso dell'esposizione preferenziale, dal 20% circa al 50% circa.

TAB. N. 3.27 - NON VERIFICABILITÀ O ASSENZA CONTROPRESTAZIONE

CONTRIBUTO	Grado di dipendenza			Totale
	Basso	Intermedio	Alto	
Promo-pubblicitari	20%	37%	46%	32%
Inserimento nuovi prodotti	23%	35%	50%	34%
Presidio assortimento	24%	40%	38%	32%
Esposizione preferenziale	21%	34%	50%	30,0%

448. A fronte del maggiore investimento finanziario effettuato nelle relazioni commerciali con la GDO da parte delle imprese dotate di maggiore potere contrattuale, risulta evidente che tali imprese riescano ad ottenere una maggiore partecipazione e collaborazione con le imprese distributive nell'impostazione delle politiche di vendita dei propri prodotti.

La tabella n. 3.28 evidenzia infatti quanto segue:

i) sia le modalità espositive dei prodotti sia le iniziative promozionali di taglio prezzo vengono definite in autonomia dal distributore, senza la collaborazione del produttore, in un numero molto inferiore di casi nelle imprese con più elevato potere contrattuale (8% contro il 48% nel caso delle iniziative promozionali e 58% contro 83% nel caso delle modalità espositive);

ii) la percentuale di imprese che partecipa a procedure di gestione comune dell'offerta di specifiche categorie di prodotto (il c.d. *category management*), complessivamente piuttosto bassa (12,7%), è invece piuttosto consistente per le imprese a più basso grado di dipendenza economica (28%) e trascurabile per le imprese a più alto grado di dipendenza (3,5%).

TAB. N. 3.28 – PARTECIPAZIONE ALLA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DI VENDITA

CONTRIBUTO	Grado di dipendenza			Totale
	Basso	Inter-medio	Alto	
Iniziative promozionali di taglio prezzo definite in autonomia dal distributore	8,0	12,8	48,3	21,6
Modalità espositive definite in autonomia dal distributore	58,7%	75,0%	83,1%	58,7%
Partecipazione a procedure di <i>category management</i>	28,0	10,3	3,5	12,7

449. D'altro canto, le trattative tra le catene della GDO e le imprese a più elevato potere contrattuale, mettendo in gioco investimenti per le imprese fornitrici ed entrate per le catene

della GDO di entità particolarmente rilevante, sono generalmente anche più complesse, articolate e “conflittuali” rispetto a quelle effettuate con le imprese caratterizzate da minore potere contrattuale, le quali si limitano in qualche modo a “subire” le condizioni loro proposte.

450. Al riguardo, è significativo notare (tab. n. 3.29) come, ad eccezione della forma scritta del contratto - maggiormente diffusa nella contrattazione con le imprese a più elevato potere contrattuale -, diversi altri indicatori di difficoltà e conflittualità delle trattative appaiono sensibilmente più accentuati nella classe delle imprese più grandi e affermate rispetto a quella delle imprese dotate di minore potere contrattuale.

In particolare si può notare come le imprese più “forti” (classe di dipendenza bassa) presentino più spesso:

- i) contratti stipulati a periodo di fornitura già iniziato;
- ii) richieste da parte del distributore di modifica unilaterale delle condizioni contrattuali;
- iii) retroattività delle richieste di cui al punto precedente;
- iv) episodi di *delisting* parziale o totale dei propri prodotti, a seguito del rifiuto di accettare le suddette richieste;
- v) mancato rispetto dei termini contrattuali di pagamento.

451. Altrettanto evidente risulta peraltro che tale maggiore presenza di elementi di conflittualità nel rapporto negoziale dipende proprio dalla più elevata capacità e frequenza di reazione da parte delle imprese dotate di maggiore forza e dimensione.

La rilevazione effettuata evidenzia infatti al riguardo quanto segue (tab. n. 3.30):

- i) le imprese a più alto potere contrattuale (bassa dipendenza economica) molto spesso rifiutano le richieste delle catene della GDO di modificare a proprio vantaggio le condizioni economiche già trattate, mentre le imprese a alta dipendenza economica, nella stragrande maggioranza dei casi, subiscono tali richieste per timore di ritorsioni;
- ii) le imprese a più alto potere contrattuale molto spesso riescono ad inserire nel contratto, su propria iniziativa, uno specifico sconto di natura finanziaria subordinato al rispetto delle condizioni contrattuali di pagamento.

TAB. N. 3.29 - NON VERIFICABILITÀ O ASSENZA CONTROPRESTAZIONE

		Grado di dipendenza			Totale
		Basso	Intermedio	Alto	
% di imprese per le quali il contratto viene stipulato SEMPRE in forma scritta	I livello	89,3%	85,3%	71,9%	82,5%
	II livello	81,8%	63,5%	40,9%	67,6%
% di imprese per le quali il contratto quadro viene stipulato SEMPRE prima dell'inizio del periodo di fornitura		20,0%	35,9%	50,6%	36,3%
MAI proposte modifiche unilaterali		24,0%	31,4%	43,8%	33,1%
MAI proposte unilaterali retroattive		26,3%	28,0%	38,0%	29,9%
Delisting	Mai	30,9%	38,8%	48,4%	38,0%
	Svariati casi	23,6%	22,4%	16,1%	21,6%
SEMPRE rispetto termini di pagamento		13,5%	2,7%	41,6%	19%

TAB. N. 3.30 – INDICATORI DI REATTIVITA'

CONTRIBUTO		Grado di dipendenza		
		Basso	Intermedio	Alto
Accettazione richieste di modifiche unilaterali "sempre" o "spesso"		49,1%	57,0%	68,0%
SCONTI FINANZIARI	Presenza	73,3%	41,0	14,6
	Provenienza richiesta	72,7%	50%	38,5%

CAPITOLO IV

ARTICOLO 62 DELLA L. N. 27/2012 E ARTICOLO 9 DELLA L. N. 192/98 COME STRUMENTI ALTERNATIVI DI TUTELA CONTRO IL BUYER POWER

4.1. Premessa

452. Sulla base dell'analisi svolta, i principali elementi di problematicità riscontrati nelle relazioni verticali tra GDO e fornitori sembrano discendere dal maggiore potere contrattuale che le catene della GDO sono arrivate a detenere nei confronti della maggior parte dei fornitori.

Al riguardo, si è visto anche come gli strumenti di tutela nei confronti del *buyer power* a disposizione delle Autorità antitrust sono sostanzialmente rappresentati dal controllo delle concentrazioni, con il quale si può evitare che i gruppi distributivi acquisiscano un eccessivo potere di acquisto attraverso la crescita esterna, ovvero dall'applicazione dell'art. 2 della legge n. 287/90 o dell'art. 101 del TFUE, con il quale possono essere valutati i fenomeni di aggregazione dal lato della domanda ovvero i comportamenti della GDO nei confronti dei fornitori che non abbiano carattere unilaterale (intese verticali). Più difficile, invece, l'intervento nei confronti delle condotte unilaterali dei distributori ai sensi degli artt. 3 della legge n. 287/90 e dell'art. 102 del TFUE, che presuppongono la detenzione di una posizione dominante in capo all'acquirente, non sempre riscontrabile nel settore interessato.

453. Accanto ai classici strumenti di intervento *antitrust*, vanno tuttavia considerate anche le competenze attribuite all'Autorità in materia di abuso di dipendenza economica, previste dall'art. 9 della legge n. 192/98, e di abuso di potere contrattuale, di cui all'articolo 62 della legge 24 marzo 2012, n. 27.

Il complesso delle norme che oggi tutelano le piccole e medie imprese nei confronti del potere esercitato da una delle parti del rapporto contrattuale e, per quello che qui rileva, nei confronti del *buyer power*, prevede un sistema binario: accanto all'ordinaria tutela attribuita al giudice ordinario su istanza di parte, nei casi di conflittualità privata, l'Autorità antitrust, d'ufficio o su segnalazione, potrà qualificare come illeciti amministrativi eventuali abusi di dipendenza economica (art. 9 della legge n. 192/98) e/o di potere contrattuale (art.62 della legge n. 27/2012) e applicare le relative sanzioni amministrative.

454. Quest'ultima disposizione, in particolare, costituisce la specifica risposta legislativa alle crescenti tensioni che si sono registrate nelle diverse fasi di scambio della filiera agro-alimentare, soprattutto con riferimento ai rapporti fra il mondo della produzione agricola primaria e della trasformazione alimentare da un lato, e quello della distribuzione commerciale dall'altro.

Tale norma interviene sulla disciplina dei contratti e dei rapporti commerciali nel settore, stabilendo precisi obblighi di forma e vietando espressamente alcune tra le pratiche più ricorrenti. Essa prevede una duplice competenza sul piano applicativo in capo al giudice ordinario e all’Autorità garante della concorrenza.

4.2. Il sistema normativo a favore delle imprese in posizione di “debolezza” contrattuale

455. Le condotte commerciali inique, soprattutto quando poste in essere nell’ambito della distribuzione agro-alimentare, sono tema di stringente attualità non solo in Italia. L’accresciuto livello di concentrazione raggiunto dalle imprese sia a livello nazionale che nei numerosi mercati locali consente infatti alle imprese distributrici di esercitare, anche grazie al diffuso fenomeno delle supercentrali di acquisto, un forte potere negoziale nei confronti dei fornitori: in particolare, tale potere potrebbe incidere negativamente sia sui criteri di formazione del valore delle materie prime agricole e dei prodotti alimentari, mettendo a rischio la stessa sopravvivenza di molte piccole e medie imprese del settore, sia sul sistema nel suo complesso, comprimendo il livello degli investimenti e dell’innovazione.

Mentre, come si è visto in precedenza, il tradizionale approccio *antitrust* al *buyer power* sembra essere oggetto di un generale ripensamento in Europa¹⁰⁷, i legislatori di diversi Paesi, prendendo atto dello strutturale sbilanciamento che caratterizza le relazioni contrattuali nel settore, hanno varato specifiche norme volte a limitarne i possibili effetti negativi.

456. Il problema dei forti squilibri contrattuali e delle pratiche inique nel settore agroalimentare è infatti da tempo avvertito in molti Paesi europei¹⁰⁸, lo stesso abuso di

¹⁰⁷ Per lungo tempo, si è ritenuto che le grandi dimensioni e la struttura organizzativa della grande distribuzione consentisse ad essa di esercitare una forte pressione negoziale nei confronti dei produttori e di sfruttare economie di scala, con conseguenti riduzione dei costi e maggiori efficienze suscettibili di migliorare le condizioni di vendita praticate al consumatore finale. Recenti analisi stanno sottoponendo, tuttavia, a riflessione critica il ruolo e la funzione positiva tradizionalmente riconosciuti al potere di acquisto della grande distribuzione in termini di efficienza e di benessere del consumatore. Alla luce di ciò, le autorità di concorrenza di numerosi Paesi europei, tra cui Francia, Germania, Regno Unito e Italia, hanno avviato mirate indagini conoscitive sul ruolo della distribuzione moderna nell’ambito della filiera agro-alimentare. Cfr., per maggiori dettagli, L. DI VIA, *Gli equilibri contrattuali tra industria alimentare e GDO*, relazione presentata al Convegno “*Antitrust tra diritto nazionale e diritto dell’Unione Europea*”, Treviso, 17-18 maggio 2012, 3 ss.

¹⁰⁸ In Francia la volontà di risolvere le problematiche del settore è sfociata nell’introduzione di una disciplina assai articolata, pervasiva e penetrante che comprime sensibilmente la libertà contrattuale delle parti, a tutela dei piccoli fornitori. V. in materia F. GENCARELLI, *Relazioni contrattuali tra industria alimentare e grande distribuzione nei principali paesi europei*, in *Rivista di diritto alimentare*, 2008, 2, 1 ss. Con riferimento alla Francia, tale Autore segnala come la Francia sia ad oggi il paese che maggiormente e più incisivamente è intervenuto sulla materia: con la legge *Galland*, del 1° luglio 1996, le modifiche al Codice di commercio introdotte con la legge 15 maggio 2001 e poi integrate dalla legge 2 agosto 2005 (c.d. legge Dutreil), la più recente legge del 3 gennaio 2008 (c.d. legge Chatel) e, da ultimo, con la legge sulla modernizzazione dell’agricoltura e della pesca (L01 n. 2010-874 del 27 luglio 2010). Nel Regno Unito, un codice di *best practices* (*Groceries Supply Code of Practice*) - introdotto su iniziativa della Competition Commission sin dal 2002 e poi rafforzato, sempre su proposta della stessa istituzione - è implementato con varie modalità dall’*Office of Fair Trading* e, più di recente, da un organismo (*Independent Adjudicator*) istituito nel dicembre 2012, con poteri investigativi e di sanzione.

dipendenza economica è disciplinato in più ordinamenti¹⁰⁹. Le normative tendono a attribuire a tali istituti una valenza *lato sensu* concorrenziale.

Per quanto attiene all'abuso di dipendenza economica, negli stessi ordinamenti, francese e tedesco, ove l'istituto trova la sua origine, i casi accertati sono estremamente esigui e, per lo più, essi sono stati accompagnati dalla ricorrenza di altri illeciti concorrenziali. Analogamente, per quanto concerne la normativa sugli squilibri contrattuali, l'ordinamento francese, classifica le relative previsioni nel Codice di Commercio sotto il titolo "della libertà di prezzo e di concorrenza" e la disciplina inglese, introdotta con il *Grocery Code of Practice*, trae origine da un'indagine della *Competition Commission*.

457. L'articolo 62 della legge 24 marzo 2012, n. 27¹¹⁰ - rubricato "*Disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari* - si colloca oggi appieno nel solco di tali interventi e integra, per il settore che qui interessa, il sistema già delineato con l'abuso di dipendenza economica dall'art. 9, della legge n. 198/2001.

458. Anche le Istituzioni comunitarie hanno iniziato ad interessarsi al problema dell'equità contrattuale tra imprese¹¹¹: in particolare, la Commissione ha istituito nel 2010, nell'ambito del "*Forum di alto livello per un migliore funzionamento della filiera alimentare*" (cui partecipano i governi degli Stati membri e i principali *stakeholder* della produzione e della distribuzione), una specifica piattaforma di esperti con lo specifico compito di trovare soluzione alle problematiche contrattuali avvertite nell'ambito della filiera.

Da quest'ultima è scaturito, nel 2011, un documento contenente un elenco di principi e di buone prassi a cui gli operatori dovrebbero attenersi nelle relazioni commerciali B2B

L'ordinamento tedesco non prevede disposizioni rivolte specificamente alle relazioni commerciali tra industria alimentare e distribuzione: ad esse si applica, da un lato, la disciplina delle clausole contrattuali abusive dettate dal codice civile; dall'altro, le norme in tema di dipendenza economica.

¹⁰⁹ L'art. 20, comma 1, del *G.W.B.* pone il divieto a carico dell'impresa in posizione dominante di ostacolare ingiustificatamente l'attività di un'altra impresa o di discriminarla ingiustificatamente, direttamente o indirettamente, rispetto alle condizioni accordate ad imprese simili. Il comma 2 dell'articolo estende tale divieto alle imprese i cui fornitori o acquirenti, trattandosi di piccole o medie imprese, siano da esse dipendenti in quanto prive di "sufficienti e ragionevoli possibilità di trattare con altre imprese". Analogamente, il comma 3 dell'articolo 20 estende all'impresa relativamente dominante il divieto di sfruttare tale posizione per ottenere, dalle imprese da essa dipendenti, condizioni privilegiate e non obiettivamente giustificate.

L'articolo L 420-2 del *Code de commerce* francese proibisce, "*qualora sia suscettibile di incidere sul funzionamento o la struttura della concorrenza, lo sfruttamento abusivo, da parte di un'impresa o di un gruppo di imprese, dello stato di dipendenza economica nel quale si trova, nei suoi riguardi, un'impresa cliente o fornitrice. Tale abuso può consistere nel rifiuto di vendita, nella vendita legata o in condizioni di vendita discriminatorie*".

¹¹⁰ Legge 24 marzo 2012, n. 27, di conversione del decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1 "*Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*". Giova segnalare che l'articolo 62 è entrato in vigore solo nel mese di ottobre 2012. Il comma 11-bis, introdotto in sede di conversione del decreto, ne ha differito l'applicazione, disponendo che "*Le disposizioni di cui al presente articolo hanno efficacia decorsi sette mesi dalla data di pubblicazione della legge di conversione del presente decreto. Con decreto del Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali, di concerto con il Ministro dello sviluppo economico, da emanare entro tre mesi dalla data di pubblicazione della legge di conversione del presente decreto, sono definite le modalità applicative delle disposizioni del presente articolo*". Tale articolo è stato poi modificato, in alcuni aspetti marginali ai fini della presente ricostruzione, dall'art. 36-bis del d.l. 18 ottobre 2012 "*Ulteriori misure urgenti per la crescita*", convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221.

¹¹¹ V. la "*Dichiarazione del Parlamento europeo su uno studio e soluzioni all'abuso di potere dei grandi supermercati operanti nell'Unione europea*", 19 febbraio 2008, in G.U.U.E. C 184, 6 agosto, 2009.

(*business to business*)¹¹², nel quale sono tra l'altro esemplificate alcune pratiche sleali nei rapporti verticali della catena di fornitura alimentare. Tra le condotte qualificate come sleali rientrano, in particolare, la risoluzione unilaterale, senza preavviso e senza giustificato motivo, di un rapporto commerciale; la modifica unilaterale e retroattiva dei costi o dei prezzi di beni e servizi; l'applicazione di clausole penali immotivate o sproporzionate rispetto al pregiudizio sofferto, ecc..

459. Le tematiche affrontate nel documento sono tuttora oggetto di interesse e di discussione nell'ambito della Commissione, come testimoniato dalla recente proroga al 31 dicembre 2014 del mandato del Forum¹¹³ e dalla pubblicazione, nel gennaio 2013, di un Libro Verde avente ad oggetto le “*Pratiche Commerciali Sleali nella catena di fornitura alimentare e non alimentare tra imprese in Europa.*”

In particolare, le problematiche ancora in discussione riguardano, da un lato, la possibilità e l'opportunità di addivenire ad un'elencazione esaustiva delle pratiche sleali, dall'altro, le eventuali modalità di attivazione di meccanismi di controllo, che potrebbero andare dall'autoregolamentazione degli operatori, all'emanazione di una specifica normativa in materia, preferibilmente armonizzata a livello europeo.

460. Con specifico riferimento all'attivazione di meccanismi di controllo dei principi di buone prassi sanciti nel documento, la piattaforma di esperti ha discusso attivamente, nel corso del 2012, senza tuttavia addivenire ad un accordo. Otto delle undici organizzazioni presenti al tavolo hanno comunque annunciato l'intenzione di avviare, su base volontaria, l'attuazione dei principi delle pratiche corrette a partire dal 2013. La Commissione, nel proprio Libro Verde, ha quindi incoraggiato i portatori di interesse a trovare un accordo.

4.3. Le soluzioni normative

4.3.1. Le forme di regolazione delle relazioni verticali nel settore alimentare

461. La conflittualità - cresciuta in parallelo alla concentrazione del potere d'acquisto delle grandi catene distributive - che ha caratterizzato, soprattutto nell'ultimo decennio, le relazioni verticali fra produttori e imprese della GDO ha indotto, ovunque in Europa, le associazioni rappresentative delle due categorie di operatori a cercare una sede di regolazione dei conflitti, anche attraverso il tentativo, non sempre andato a buon fine, di elaborare codici di autodisciplina condivisi da entrambe le categorie.

Forti pressioni sono state quindi esercitate, soprattutto da parte delle organizzazioni rappresentative delle imprese piccole e medie, anche sui legislatori dei diversi Paesi membri, affinché venissero introdotte specifiche forme di tutela della parte contrattuale più debole nella negoziazione con la GDO. Tutela da estendersi non soltanto alle richieste di *slotting allowance*, ma anche ad una serie di ulteriori condotte considerate “vessatorie” da

¹¹² “*Rapporti verticali nella filiera alimentare. Principi di buone prassi*”, emanato il 29 novembre 2011 e sottoscritto da 11 organizzazioni portatrici di interessi diversi nella catena di fornitura.

¹¹³ Decisione della Commissione del 19 dicembre 2012, che modifica la decisione del 30 luglio 2010.

molti fornitori, quali le modifiche unilaterali delle condizioni contrattuali, l'introduzione di clausole retroattive, le diverse forme di *de-listing*, ecc..

462. L'adozione di nuovi e specifici interventi normativi è stata invocata anche in ragione della presunta inadeguatezza della tutela offerta delle autorità di concorrenza, vuoi per l'inefficacia degli strumenti disponibili¹¹⁴, vuoi per l'insufficiente grado di consolidamento dell'analisi teorica in merito agli eventuali effetti anticompetitivi delle condotte lamentate.

463. In tale contesto, in diversi Paesi europei sono state effettivamente introdotte specifiche forme di regolazione delle relazioni verticali tra fornitori e catene della GDO, in qualche caso sollecitate dalle stesse autorità antitrust o che comunque prevedono forme di coinvolgimento di tali autorità nell'attività di vigilanza e/o di *enforcement* delle disposizioni regolatorie.

Pur nella diversità delle soluzioni e dei modelli di disciplina adottati, tali norme presentano un certo grado di omogeneità nei contenuti e nell'identificazione delle condotte vietate, in considerazione degli effetti "indesiderati" che queste ultime sono state evidentemente ritenute idonee a produrre sulle dinamiche contrattuali e di mercato.

464. Anche in Italia, dopo vari tentativi di ricerca di un accordo tra produttori alimentari e catene della GDO per concordare un codice di autodisciplina, è stata varata una norma che regola taluni aspetti delle relazioni verticali lungo tutta la filiera agro-alimentare e che attribuisce all'Autorità il potere di vigilanza e di *enforcement* sui divieti introdotti (art. 62 della legge 24 marzo 2012, n. 27, trattato nei successivi paragrafi 4.4. e 4.5.).

Qui di seguito sono sinteticamente descritti i contenuti delle discipline adottate nei due principali Paesi europei che le hanno introdotte, sia per estrapolarne i principi ispiratori comuni, che per valutarne la contiguità - o comunque la compatibilità - con i principi che regolano l'attività delle autorità antitrust.

4.3.2. L'esperienza inglese

465. Nel Regno Unito, l'esigenza di arginare gli abusi derivanti dagli squilibri nelle relazioni contrattuali con l'industria alimentare ha condotto l'Office of Fair Trading, già nel 2002, a definire un "codice di buone pratiche" (il "*Supermarkets Code of Practice*", c.d. SCOP), nel quale veniva individuato un elenco di comportamenti che avrebbero dovuto orientare le negoziazioni tra GDO e industria alimentare.

L'emanazione di tale atto faceva seguito a un'indagine condotta dalla *Competition Commission* nel 2000, con particolare riferimento al settore alimentare, a conclusione della quale tale istituzione aveva pubblicato una relazione molto critica verso il comportamento della GDO, identificando ben 52 pratiche commerciali della grande distribuzione suscettibili di ridurre la competitività dei fornitori, buona parte delle quali tendeva a trasferire sui

¹¹⁴ Come noto, l'intervento nei confronti delle condotte unilaterali ai sensi della legislazione antitrust è previsto nei soli casi di presenza di una posizione dominante.

produttori rischi o costi propri dell'attività distributiva, con effetti negativi sugli investimenti e sull'innovazione (ad es. richieste di riduzione retroattiva del prezzo, di finanziamento retroattivo di attività promozionali e di altre pratiche commerciali aventi l'effetto di modificare retroattivamente i termini contrattuali).

466. Segnatamente, il c.d. SCOP, sottoscritto dalle quattro principali catene distributive operanti nel Regno Unito (rappresentanti insieme il 75% del mercato) prevede(va) che:

i) le condizioni di acquisto, su richiesta del fornitore, devono essere indicate in un documento scritto e ogni modifica deve essere comunicata con un congruo preavviso;

ii) i termini di pagamento devono essere ragionevoli;

iii) il distributore non può pretendere contributi obbligatori per le spese di marketing e non può esigere, in modo irragionevole, la partecipazione al finanziamento di un'operazione promozionale, né può richiedere pagamenti per i minori profitti derivanti dalla vendita dei prodotti del fornitore, a meno che tale previsione non sia stata preventivamente sottoscritta dalle parti;

iv) non possono essere richiesti compensi per il deperimento dei prodotti del fornitore in magazzino, in assenza di accordo scritto, negligenza o inadempienza del fornitore.

In caso di controversia agli obblighi descritti, è previsto l'intervento di un mediatore a spese del distributore, come pure la possibilità per il fornitore di rivolgersi direttamente con una denuncia all'OFT.

467. Nel 2007, la *Competition Commission* (di seguito CC) ha condotto una nuova indagine sul mercato al dettaglio dei generi alimentari e dei prodotti per l'igiene della persona e della casa (c.d. *grocery*), dalla quale è risultato che la maggior parte delle pratiche della GDO identificate nell'indagine del 2000 continuavano ad essere applicate, “*trasferendo rischi e costi eccessivi sui fornitori*” in modo da “*ridurre la loro capacità d'investire e innovare, con possibili conseguenze negative per i consumatori quanto alla qualità ed alla creazione di nuovi prodotti*”.

468. In seguito ad un'ampia consultazione delle parti interessate e di vari organismi governativi, la CC ha proposto, nel febbraio 2008, un pacchetto di misure destinate a rimediare agli inconvenienti emersi: in particolare, essa ha raccomandato la creazione di un nuovo *Groceries Supply Code of Practice* (GSCOP), destinato a sostituire lo SCOP. Tale nuovo Codice, da estendere a tutti i distributori con un fatturato superiore a 1 miliardo di sterline, avrebbe dovuto, tra l'altro, vietare modifiche retroattive delle condizioni di fornitura convenute e prevedere la formalizzazione scritta dei contratti con i fornitori.

Infine, la CC ha raccomandato: *i)* la creazione, al posto del semplice mediatore, di un vero e proprio organo arbitrale dotato del potere di risolvere le vertenze tra fornitori e distributori relative al GSCOP; *ii)* di pubblicare linee guida sull'applicazione del GSCOP; *iii)* di raccogliere informazioni a seguito di denunce dei fornitori e dei produttori primari; *iv)* di indagare in modo pro-attivo sulle violazioni del nuovo Codice.

469. Larga parte delle proposte richiamate sono state effettivamente accolte dal legislatore, con l'approvazione, in data 18 dicembre 2012, del *Groceries Code Adjudicator Bill*.

Con tale atto, è stato ad esempio istituito un organo indipendente, l'*Independent Adjudicator*", con poteri investigativi e sanzionatori per gli abusi commerciali posti in essere dalle catene distributive (con fatturato annuale superiore al milione di sterline) in violazione del *Grocery Supply Code of Practice*.

Tale Codice, introdotto nel 2010 in forza del *Groceries Market Investigation Order* 2009, aveva integrato il precedente elenco di pratiche commerciali scorrette, vietando espressamente: i) l'applicazione di modifiche retroattive delle condizioni di fornitura convenute o la richiesta di contributi alle spese di marketing (a meno che queste non siano previste nell'accordo di fornitura); ii) la richiesta di pagamenti per l'inserimento dei prodotti sugli scaffali (mentre sono ammessi i pagamenti per la promozione o l'inserimento in listino di nuovi prodotti, a condizione che siano proporzionati ai rischi).

Il nuovo codice ha inoltre previsto la regola della forma scritta, a prescindere dal fatto che essa venga richiesta o meno dal fornitore, e ha limitato il ricorso al *de-listing* solo ai casi in cui possa riscontrarsi una "*genuine commercial reason*", introducendo peraltro una specifica procedura al riguardo.

4.3.3. L'esperienza francese

470. La Francia è certamente, ad oggi, il Paese ove maggiormente e più incisivamente il legislatore è intervenuto in materia di relazioni verticali con la GDO, a partire dalla c.d. legge Galland, del 1° luglio 1996, con la quale sono stati introdotti, tra l'altro, il divieto di vendita sottocosto, e il divieto di negoziabilità del prezzo di acquisto proposto dal fornitore, in virtù del principio di non discriminazione.

Successivamente, attraverso le modifiche al Codice di commercio introdotte con la legge 15 maggio 2001, n. 11, è stata precisata la nozione di "vantaggio discriminatorio", definendo come illecite anche talune condotte volte ad ottenere dalla controparte contrattuale "*qualsivoglia vantaggio non proporzionato al servizio commerciale effettivamente prestato o manifestamente sproporzionato rispetto al valore del servizio prestato*".

Al fine di rendere più chiara la portata del divieto, il legislatore francese ha quindi individuato una sorta di *black list* delle pratiche abusive più ricorrenti nella prassi commerciale del settore, quali ad es.: la partecipazione, non giustificata da un interesse comune e senza contropartita proporzionata, al finanziamento di un'operazione di promozione commerciale, ovvero di un acquisto o ancora del rinnovo di punti vendita; il beneficio retroattivo di conti o rimborsi; il pagamento di un diritto di accesso al listino del distributore prima di qualsiasi ordinativo.

471. La disciplina descritta è stata quindi integrata con la legge 2 agosto 2005 (c.d. legge Dutreil) che, oltre a completare la *black list* delle pratiche abusive definite nel Codice di commercio, ha istituito uno schema contrattuale assai complesso per le negoziazioni tra

GDO e industria alimentare, introducendo un elevato livello di formalizzazione dei rapporti commerciali tra tali soggetti.

In base a tale schema, ad esempio, il fornitore è obbligato a comunicare a tutti i distributori le sue “condizioni generali” di vendita che costituiscono il punto di riferimento per la valutazione delle discriminazioni abusive. Tale obbligo di comunicazione, che riguarda il listino dei prezzi unitari, gli sconti (condizionati e non), i termini e le condizioni di pagamento, implica che le condizioni generali di vendita siano trasparenti e non si prestino a differenziazioni (se non a quella tra grossisti e dettaglianti espressamente prevista dalla legge). La comunicazione del fornitore rappresenta la base di partenza della negoziazione e può essere successivamente integrata dalle condizioni generali di acquisto proposte dal distributore, purché queste non apportino modifiche eccessive, suscettibili di creare discriminazioni ingiustificate.

La legge Dutreil ha previsto, inoltre, che i servizi resi dal distributore per favorire la commercializzazione dei prodotti che non siano direttamente collegati agli obblighi di acquisto e di vendita (es. operazioni promozionali, esposizione dei prodotti, diffusione di *dépliant* e cataloghi, allestimento di stand e operazioni di fidelizzazione commerciale) possano essere liberamente negoziati dalle parti, purché fatturati separatamente.

472. Il grado di dettaglio e il formalismo che ispira la disciplina dei rapporti negoziali sono stati ulteriormente rafforzati dalla legge del 3 gennaio 2008 (c.d. legge Chatel), che ha introdotto l’obbligo di concludere un contratto unico e in forma scritta per l’insieme delle relazioni commerciali tra fornitore e distributore, inclusive quindi sia delle condizioni di vendita dei beni, che di quelle attinenti alla prestazione dei servizi resi in favore del fornitore.

473. Da ultimo è stata approvata, nel 2010, la legge sulla modernizzazione dell’agricoltura e della pesca¹¹⁵, che, nel ridisegnare l’approccio in materia di politica agricola e di regolazione dei mercati, ha rafforzato il compito dello Stato di vigilare sulla correttezza delle relazioni commerciali, soprattutto in materia di ripartizione dei margini di guadagno, attraverso la modifica del sopra citato articolo del Codice di Commercio.¹¹⁶

Tra le pratiche vietate dall’articolo, come da ultimo modificato, rientrano in particolare:

i) ottenere, o cercare di ottenere, dai propri partner commerciali un qualsiasi vantaggio non corrispondente al servizio commerciale effettivamente prestato, o manifestamente sproporzionato rispetto al valore economico del servizio reso. Un tale vantaggio può anche consistere in un allineamento globale artificiale dell’IVA o in una richiesta di allineamento alle condizioni commerciali ottenute da altri clienti;

ii) sottomettere, o cercare di sottomettere, un partner commerciale a degli obblighi che creano un disequilibrio significativo nei diritti e negli obblighi tra le parti;

¹¹⁵ L01 n. 2010-874 del 27 luglio 2010.

¹¹⁶ Tale articolo è stato inserito nel capitolo II della norma, rubricato “*Pratiche restrittive della concorrenza del Libro IV*”, dedicato alla “*Libertà di prezzo e di concorrenza*”.

iii) ottenere, o cercare di ottenere, sotto minaccia di un'interruzione improvvisa totale o parziale dei rapporti commerciali, condizioni manifestamente abusive relative ai prezzi, ai ritardi sui pagamenti, alle modalità di vendita o ai servizi;

iv) interrompere improvvisamente, anche solo parzialmente, una relazione commerciale stabile, senza preavviso scritto, tenendo conto della durata della relazione commerciale e del termine minimo di preavviso. Allorquando la relazione commerciale verte sulla fornitura di prodotti sotto la marca del distributore, la durata minima del preavviso deve essere il doppio rispetto a quella che si avrebbe nel caso in cui i prodotti non fossero marcati dal distributore.

474. L'azione giudiziale nei confronti delle condotte sopra elencate può essere attivata dinanzi alla giurisdizione civile o commerciale competente, oltre che dai soggetti interessati, dal Pubblico Ministero, dal Ministro dell'economia o dal Presidente dell'Autorità di concorrenza, allorché quest'ultima constati, nel corso di un procedimento di propria competenza, una pratica interdotta in virtù della disposizione esaminata.

4.3.4. L'esperienza comunitaria

475. A livello comunitario non sono stati emanati atti con valore normativo volti ad affrontare le problematiche evidenziate.

Tuttavia, in base ad una richiesta fatta il 10 marzo 2011 dalla Commissione europea nell'ambito della Piattaforma B2B del Forum di Alto Livello per un migliore funzionamento della filiera alimentare, è stato creato un tavolo di dialogo multilaterale per discutere delle pratiche eque/leali lungo tale filiera, proprio con l'obiettivo di identificare una soluzione alla asimmetria e al possibile abuso del potere contrattuale da parte di alcuni attori della filiera stessa.

L'esito di tale dialogo è un documento (*“Rapporti verticali nella filiera alimentare. Principi di buone prassi”*), emanato dalla Commissione il 29 novembre 2011 di concerto con gli operatori della filiera agro-alimentare, che identifica una serie di principi e di buone prassi a cui gli operatori dovrebbero attenersi nelle relazioni commerciali B2B.

Essendo tale documento entrato a far parte integrante della normativa approvata in Italia per far fronte alle medesime problematiche (si veda al riguardo il successivo paragrafo n. 4.5.2), se ne richiamano brevemente i contenuti qui di seguito.

476. Il documento comunitario enuclea preliminarmente tre principi generali cui dovrebbe essere improntata la relazione commerciale che sono la necessità di: *i)* tenere in considerazione gli interessi dei consumatori e assicurare la massima efficienza della filiera; *ii)* salvaguardare la libertà di contrattazione; *iii)* relazionarsi nei confronti delle altre parti in maniera diligente e responsabile.

Seguono quindi i principi specifici che dovrebbero regolare la contrattazione, enucleati come segue:

1. **FORMA SCRITTA:** accordi stipulati in forma scritta, o verbale ma con espresso consenso di entrambe le parti; forma chiara, trasparente e comprensiva del maggior numero possibile di elementi rilevanti e prevedibili;
2. **PREVEDIBILITÀ:** nessuna modifica unilaterali ai termini contrattuali, a meno che le circostanze e le condizioni per tali modifiche non siano già state stabilite precedentemente e contemplate nell'accordo;
3. **CONFORMITÀ:** obbligo di rispettare gli accordi;
4. **INFORMAZIONE:** scambi di informazioni solo in conformità con la legislazione vigente, correttezza delle informazioni fornite;
5. **CONFIDENZIALITÀ:** rispetto della confidenzialità delle informazioni e loro utilizzo solo per gli scopi legittimi per i quali sono state comunicate;
6. **RESPONSABILITÀ SUI RISCHI:** tutte le parti nella filiera devono assumere i propri rischi imprenditoriali;
7. **RICHIESTA GIUSTIFICABILE:** divieto di esercitare minacce per ottenere vantaggi o per trasferire costi ingiustificati.

477. Tra le singole condotte qualificate come sleali, elencate in modo solo esemplificativo, figurano invece le seguenti:

- i)* il rifiuto di mettere alcuni termini per iscritto;
- ii)* l'interruzione unilaterale, senza preavviso e senza giustificata ragione, del rapporto commerciale;
- iii)* la modifica unilaterale e retroattiva delle condizioni contrattuali;
- iv)* l'applicazione di sanzioni immotivate o sproporzionate rispetto al pregiudizio sofferto;
- v)* l'omissione di informazioni rilevanti per l'altra parte e l'utilizzo improprio delle informazioni ricevute;
- vi)* l'imposizione di un compenso per l'ingresso nel listino che non sia proporzionale al rischio di commercializzare un nuovo prodotto;
- vii)* la minaccia di interruzione del rapporto per ottenere vantaggi ingiustificati;
- viii)* richiesta di pagamento di servizi non resi o prodotti non consegnati;
- ix)* l'imposizione di una fornitura di prodotti o servizi collegata ad un'altra serie di prodotti e servizi;
- x)* il trasferimento all'altra parte di un rischio ingiustificato o sproporzionato, quale:
 - a) l'imposizione di una garanzia di margine o di un pagamento in cambio di nessuna prestazione;
 - b) l'imposizione del finanziamento di una promozione;
 - c) impedire all'altra parte di effettuare azioni di marketing sui propri prodotti.

4.4. L'art. 62 L. n. 27/2012: Presupposti di applicazione

478. L'articolo 62 della L. n. 27/2012, come modificato dall'art. 36-*bis* del d.l. 179/2012, ha attribuito una duplice competenza: da un lato, all'Autorità che, d'ufficio o su segnalazione, potrà qualificare come illeciti amministrativi eventuali abusi contrattuali e

applicare le relative sanzioni amministrative¹¹⁷; dall'altro, al giudice ordinario, al quale compete la tutela su istanza di parte, in conseguenza delle violazioni della norma oggetto di conflittualità privata. In questo modo, si è inteso realizzare un sistema binario di interventi autonomi e concorrenti tra loro, basato su due piani di tutela distinti: la tutela pubblicistica, riservata all'AGCM; la gestione del *private enforcement*, affidata all'autorità giudiziaria, chiamata a verificare se un negozio o una certa condotta violino le regole introdotte.

479. Come già avvenuto per l'abuso di dipendenza economica, la scelta di concentrare questa nuova competenza in capo all'Autorità sembra rispondere all'esigenza di tutelare la concorrenza intesa in senso dinamico quale modello ottimale di mercato da perseguire¹¹⁸, muovendo dal presupposto che alcune clausole o prassi del settore della GDO possano risolversi in una compressione indebita dei margini delle imprese fornitrici, mettendo a rischio, nel lungo periodo, la capacità delle imprese di innovare, quando non di continuare ad operare profittevolmente sul mercato.

In questa logica, il presupposto indispensabile per un intervento qualificato dell'Autorità è la protezione di un interesse pubblico, il corretto assetto concorrenziale del mercato appunto. La fattispecie in tanto potrà essere perseguita dall'Autorità in quanto, almeno indirettamente, produca effetti negativi "apprezzabili" su tale assetto. La soluzione di conflitti interindividuali, d'altronde, compete al giudice ordinario.

480. Lo stesso regolamento del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali 19 ottobre 2012, n. 199, all'art. 1, co. 1 è intervenuto a circoscrivere la portata applicativa della norma primaria. Dopo aver previsto che "*Il presente decreto reca le modalità applicative delle disposizioni di cui all'articolo 62 del decreto legge 24 gennaio 2012, n. 1, convertito con modificazioni dalla legge 24 marzo 2012, n. 27*" ha disposto: "*Esso si applica ai contratti di cui all'art. 62, comma 1 e alle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e alimentari, la cui consegna avviene nel territorio della Repubblica italiana, con particolare riferimento alle relazioni economiche tra gli operatori della filiera connotate da un significativo squilibrio nelle rispettive posizioni di forza commerciale*" (sottolineatura aggiunta).

Si tratta di una puntualizzazione che, quantomeno con riferimento all'intervento amministrativo dell'Autorità, circoscrive la portata della disciplina introdotta alla luce di un'interpretazione costituzionalmente orientata della disposizione a tutela del principio della libera iniziativa economica e dell'autonomia contrattuale. Essa consente di escludere dall'ambito applicativo della disciplina i rapporti non connotati da significativo squilibrio di potere commerciale. Tale criterio interpretativo emerge dal "*Regolamento sulle procedure istruttorie in materia di disciplina delle relazioni commerciali concernenti la cessione di*

¹¹⁷ Le violazioni dell'art. 62 comportano l'applicazione di una sanzione pecuniaria da euro 500,00 ad euro 20.000,00, in funzione della tipologia dell'illecito accertato e del valore dei beni oggetto di cessione.

¹¹⁸ Come osservato, "*la concorrenza effettiva e dinamica, cioè quel bene giuridico che le autorità di concorrenza devono tutelare, non è una condizione naturale del mercato, bensì una condizione "costruita", che può essere alimentata e resa permanente solo da un'azione pubblica volta a correggere, con divieti e incentivi, le distorsioni e i rallentamenti del processo competitivo; in altri termini a mantenere in vita un 'ambiente competitivo'*". Così M. Libertini, *La concorrenza degli antichi e la concorrenza dei moderni*, cit.

prodotti agricoli e alimentari”, approvato dall’Autorità in data 6 febbraio 2013 e pubblicato in data G.U. del 9 marzo 2013, n. 154.

4.5 Le fattispecie previste dall’articolo 62.

4.5.1 L’art. 62, co. 1 e 3: certezza giuridica e trasparenza dei rapporti negoziali

481. La norma fa riferimento, al comma 1, ai contratti che hanno ad oggetto la cessione di prodotti agricoli e alimentari (esclusi quelli conclusi con il consumatore finale): viene previsto che il contratto dovrà essere concluso in forma scritta (scrittura privata) e si individuano altresì alcuni requisiti essenziali che devono essere presenti nel regolamento contrattuale: la durata, le quantità e le caratteristiche del prodotto venduto, il prezzo, le modalità di consegna del prodotto e di pagamento del prezzo¹¹⁹.

482. Quanto all’ambito di applicazione delle citate previsioni di cui ai commi 1 e 3, nel testo della norma primaria, nessuna differenziazione viene operata con riguardo alle imprese destinatarie dei precetti legislativi, con la conseguenza che esse si applicherebbero in astratto anche ai rapporti tra grandi e/o medie imprese agricole e alimentari che, per forza contrattuale posseduta, non necessiterebbero di alcuna speciale tutela.

483. Il comma 3 dell’art. 62 detta una disciplina speciale in tema di pagamento del prezzo nei contratti di cessione dei prodotti agricoli ed alimentari. In sintesi, per i contratti che hanno ad oggetto prodotti alimentari deteriorabili, il pagamento del corrispettivo è dovuto entro il termine legale di 30 gg. dall’ultimo giorno del mese di ricevimento della fattura. Per tutte le altre merci, il termine è di 60 gg (comma 3).

484. Con successivo Decreto Legislativo n. 192, del 9 novembre 2012¹²⁰, di attuazione della Direttiva 2011/7/UE, del 16 febbraio 2011, del Parlamento Europeo e del Consiglio, relativa “*alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali*”, è stata introdotta, attraverso una modifica del precedente decreto legislativo in materia (il D. Lgs. n. 231/2002) una più organica disciplina di contrasto ai ritardi dei pagamenti.

La normativa sopravvenuta impatta in duplice modo sulle previsioni dell’art. 62:

- stabilisce che il termine di pagamento tra imprese può essere facoltativamente derogato dalle parti e può anche superare i 60 giorni, se ciò è pattuito espressamente e non è gravemente iniquo per il consumatore (art. 3, comma 3, del D.Lgs. n. 231/2002 e successive modifiche ed integrazioni);
- prevede che gli interessi - in ipotesi di ritardo nei pagamenti - sono determinati nella misura degli interessi legali di mora e che, nelle transazioni commerciali tra imprese,

¹¹⁹ La mancanza di forma scritta e/o l’assenza di uno dei predetti elementi comportava nel testo originario della norma la nullità dell’intero contratto, sanzione che è caduta con la modifica introdotta con l’art. 36-bis del decreto-legge n. 179/2012 (convertito dalla l. n. 221/2012).

¹²⁰ Pubblicato in GURI n. 267 del 15 novembre 2012.

le parti possono anche concordare un tasso di interesse diverso (art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 231/2002).

485. Il Ministero dello Sviluppo Economico ed il Ministero delle Politiche Agricole hanno espresso posizioni difformi in merito all'attuale applicazione dell'art. 62, comma 3, con pareri resi rispettivamente in data 26 marzo 2013 e 2 aprile 2012.

486. In considerazione delle rilevanti problematiche applicative, l'Autorità, chiamata appunto a sanzionare quale illecito amministrativo il ritardo nei pagamenti, in data 8 maggio 2013 ha chiesto al Consiglio di Stato di esprimersi precisando se le disposizioni dell'art. 62, comma 3, debbano considerarsi vigenti anche a seguito dell'entrata in vigore D. Lgs. n. 192/2012, ovvero se debbano ritenersi implicitamente abrogate. Allo stato il parere non risulta ancora pervenuto.

4.5.2 L'art. 62, comma 2 e il divieto di comportamenti sleali

487. In merito alle diverse fattispecie di cui all'art. 62, comma 2, occorre preliminarmente osservare che, sebbene la formula utilizzata dal legislatore sia molto ampia, facendo riferimento alle *“relazioni commerciali tra operatori economici, ivi compresi i contratti che hanno ad oggetto la cessione dei beni di cui al comma 1.”*, il campo di applicazione deve intendersi come limitato alla sola filiera agro-alimentare.

Il regolamento applicativo, all'art. 1, infatti, nel definire le modalità applicative dell'art. 62, ha disposto che *“Esso si applica ai contratti di cui all'art. 62, comma 1, e alle relazioni commerciali in materia di cessioni di prodotti agricoli e alimentare, la cui consegna avviene nel territorio della Repubblica italiana, con particolare riferimento alle relazioni economiche tra gli operatori della filiera connotate da un significativo squilibrio nelle rispettive posizioni di forza commerciale”*.

488. Ciò premesso, la previsione contenuta all'art. 62, comma 2 (come integrata dall'art. 4 del decreto attuativo) individua una serie di comportamenti vietati *ope legis*, sui quali un intervento dell'Autorità può assumere rilievo quando si tratti di prassi diffuse e atte per tal verso ad incidere sul corretto gioco della concorrenza. In particolare, è vietato:

“a) imporre direttamente o indirettamente condizioni di acquisto, di vendita o altre condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose, nonché condizioni extracontrattuali e retroattive;

b) applicare condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti;

c) subordinare la conclusione, l'esecuzione dei contratti e la continuità e regolarità delle medesime relazioni commerciali alla esecuzione di prestazioni da parte dei contraenti che, per loro natura e secondo gli usi commerciali, non abbiano alcuna connessione con l'oggetto degli uni e delle altre;

d) conseguire indebite prestazioni unilaterali, non giustificate dalla natura o dal contenuto delle relazioni commerciali;

e) adottare ogni ulteriore condotta commerciale sleale che risulti tale anche tenendo conto del complesso delle relazioni commerciali che caratterizzano le condizioni di approvvigionamento”.

489. L’elencazione non è tassativa, come dimostra la prescrizione di ordine generale di cui alla lett. e), che fa riferimento a “*ogni ulteriore condotta commerciale sleale*”.

Infatti, in aggiunta alle previsioni sopra richiamate, almeno altre quattro fattispecie di illecito sono introdotte dall’art. 4 del regolamento applicativo (rubricato “*Pratiche commerciali sleali*”), il quale vieta l’imposizione da parte di un contraente “*abusando della propria maggiore forza commerciale*” di condizioni ingiustificatamente gravose, ivi comprese quelle che:

a) *prevedano a carico di una parte l’inclusione di servizi e/o prestazioni accessorie rispetto all’oggetto principale della fornitura, anche qualora queste siano fornite da soggetti terzi, senza alcuna connessione oggettiva, diretta e logica con la cessione del prodotto del contratto;*

b) *escludano l’applicazione di interessi di mora a danno del creditore o escludano il risarcimento delle spese di recupero di crediti;*

c) *determinino, in contrasto con il principio della buona fede e della correttezza, prezzi palesemente al di sotto dei costi di produzione medi dei prodotti oggetto delle relazioni commerciali e delle cessioni da parte degli imprenditori agricoli.*

Il comma 3 dell’art. 4 del regolamento prevede inoltre che “*configura altresì una pratica commerciale sleale la previsione nel contratto di una clausola che obbligatoriamente imponga al venditore, successivamente alla consegna dei prodotti, un termine minimo prima di poter emettere la fattura, fatto salvo il caso di consegna dei prodotti in più quote nello stesso mese, nel qual caso la fattura potrà essere emessa solo successivamente all’ultima consegna del mese*” (art. 4, comma 3).

490. L’elenco di divieti è infine integrato dall’elenco di principi di buone prassi e pratiche sleali identificate dalla Commissione europea e dai rappresentanti della filiera agro-alimentare nell’ambito del Forum di Alto livello per il miglior funzionamento della filiera alimentare. L’art. 4, comma 1, del regolamento dispone, infatti, che rientra nella definizione di “*condotta commerciale sleale*” di cui all’art. 62, comma 2, anche il mancato rispetto di detti principi e buone pratiche.

Sul piano dei contenuti, l’elenco di principi di buone prassi è abbastanza corposo e descrive i comportamenti vietati e quelli da considerare esempi di pratiche corrette¹²¹,

¹²¹ Tale elenco, infatti, quale esempio di pratiche sleali prevede:

- in tema di accordi scritti: il rifiuto o il diniego a mettere alcuni termini per iscritto;
- in tema di termini e condizioni generali: imporre termini e condizioni generali che contengano clausole sleali;
- in tema di fine rapporto: porre fine unilateralmente alla relazione commerciale senza preavviso e senza una ragione obiettivamente giustificabile (ad es. se gli obiettivi di vendita unilaterale non sono raggiunti);
- in tema di sanzioni contrattuali: applicare sanzioni in modo non trasparente o non proporzionate ai danni subiti, ovvero imposte senza giustificazioni previste nell’accordo;
- in tema di azioni unilaterali: cambiamenti non contrattuali unilaterali e retroattivi nel costo o prezzo di prodotti e servizi;

specificando, *in primis*, che gli accordi devono essere in forma scritta e riportando esempi di pratiche sleali e di pratiche corrette con riferimento a una serie di fattispecie: accordi scritti/non scritti, termini e condizioni generali, fine rapporto, sanzioni contrattuali, azioni unilaterali, informazioni, ripartizione del rischio, compenso per l'inclusione nel listino, interruzione del rapporto commerciale, vendite condizionate, consegna e ricezione delle merci.

4.6. La rilevanza, ai sensi dell'art. 62, delle prassi adottate dalla GDO

491. Da un'analisi complessiva delle fattispecie esemplificative descritte, emerge che molte delle stesse richiamano condizioni e clausole contrattuali praticate dalla GDO nei confronti dei propri fornitori e illustrate nella parte II dell'Indagine, le quali, laddove diffuse, possono incidere anche solo indirettamente sugli assetti di mercato.

492. In particolare, il divieto di cui all'art. 62, comma 2, lett. a), ovvero "*di imporre direttamente o indirettamente condizioni di acquisto, di vendita o altre condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose, nonché condizioni extracontrattuali e retroattive*" si presta a ricomprendere quelle pratiche imposte al fornitore, come ad esempio:

i) sconti, premi, contributi, storni o remunerazione di accordi di cooperazione commerciale da liquidarsi in via anticipata o in forma retroattiva;

ii) contributi a carico del fornitore per le spese di marketing dell'insegna sostenuta dal distributore e/o contributi a carico del fornitore per spese di adeguamento del software del distributore e/o semplificazione contabile telematica (spese per razionalizzazione della fatturazione);

iii) contributi a carico del fornitore per i minori profitti derivanti dalla rivendita dei suoi prodotti;

-
- in tema di informazioni: nascondere informazioni essenziali rilevanti per l'altra parte nella trattativa commerciale e che l'altra parte si aspetterebbe legittimamente di ricevere; l'uso con soggetti terzi di informazioni sensibili fornite dalla parte in modo confidenziale e senza la sua previa autorizzazione, in modo da ottenerne un vantaggio competitivo.
 - in tema di ripartizione del rischio: trasferimento di un rischio ingiustificato o sproporzionato all'altra parte, ad es. imponendo una garanzia di margine attraverso un pagamento in cambio di nessuna prestazione; oppure, imporre una richiesta di finanziamento delle attività commerciali proprie di una parte ovvero di una promozione; impedire all'altra parte di fare delle dichiarazioni legittime (!) di marketing o promozionali sui suoi prodotti;
 - in tema di compenso per l'inclusione nel listino: imporre compensi per l'inserimento nel listino che sono non proporzionali al rischio di commercializzare un nuovo prodotto;
 - in tema di interruzione del rapporto commerciale: minacciare l'interruzione del rapporto di lavoro o la fine di quest'ultimo per ottenere un vantaggio senza una giustificazione oggettiva, ad es. punendo una parte per il fatto di esercitare i propri diritti; oppure chiedere il pagamento di servizi non resi o prodotti non consegnati, oppure un pagamento che chiaramente non corrisponde al valore/costo del servizio reso;
 - in tema di vendite condizionate: imporre ad una parte l'acquisto o la fornitura di una serie di prodotti o servizi collegati ad un'altra serie di prodotti o servizi, sia da una delle due parti che da una parte terza.
 - in tema di consegna e ricezione delle merci: interrompere deliberatamente il programma di consegna o di ricezione per ottenere un vantaggio ingiustificato.

iv) pagamento di una somma forfetaria da parte del fornitore, cui è subordinata la tenuta in magazzino o altre attività logistiche, o per l'inclusione nel listino del distributore dei prodotti del fornitore, o per il mantenimento degli assortimenti nei punti vendita;

v) sconti, premi, contributi per il solo rispetto dei termini di pagamento previsti dal contratto di fornitura;

vi) facoltà per il distributore di respingere e/o restituire i prodotti o dedurre penali contrattualmente previste in assenza di preventiva contestazione e/o reclamo al fornitore nei termini previsti dal contratto di fornitura o, in mancanza da quelli previsti dall'art. 1495 c.c.¹²².

493. Il divieto sub art. 62, comma 2, lett. b), ovvero di applicare condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti, è idoneo a colpire le condizioni discriminatorie applicate dai distributori nei confronti di fornitori di prodotti alimentari appartenenti alla stessa categoria merceologica, in assenza di una valida giustificazione.

494. Il divieto sub art. 62, comma 2, lett. c), ovvero "*subordinare la conclusione, l'esecuzione dei contratti e la continuità e regolarità delle medesime relazioni commerciali alla esecuzione di prestazioni da parte dei contraenti che, per loro natura e secondo gli usi commerciali, non abbiano alcuna connessione con l'oggetto degli uni e delle altre*" si presta a reprimere quelle condizioni contrattuali che prevedano una o più prestazioni non riguardanti direttamente la vendita dei prodotti agro-alimentari, come ad esempio, nei rapporti tra fornitore e distributore, l'imposizione da parte della GDO al fornitore di costi per servizi amministrativi non connessi direttamente alla vendita del prodotto.

495. Il divieto sub art. 62, comma 2, lett. d), nel vietare di "*conseguire indebite prestazioni unilaterali, non giustificate dalla natura o dal contenuto delle relazioni commerciali*", mira a colpire l'imposizione di pagamenti per servizi non richiesti e, comunque, non necessari alla conclusione del rapporto commerciale di compravendita dei prodotti, quali potrebbero essere, ad esempio, da parte della GDO, l'imposizione del pagamento di una somma forfetaria per la tenuta in magazzino o per altre attività logistiche, per l'inclusione nel listino del distributore dei prodotti del fornitore, ecc..

496. Infine, attraverso il divieto sub art. 62, comma 2, lett. e), il divieto cioè di "*adottare ogni altra condotta commerciale sleale che risulti tale anche tenendo conto del complesso delle relazioni commerciali che caratterizzano le condizioni di approvvigionamento*" è introdotta una clausola generale che consente di colpire tutti quei comportamenti ovvero clausole contrattuali che possano considerarsi sleali.

Qui la difficoltà, come per ogni clausola generale, nasce dal fatto che la norma, per la genericità della formulazione, si presta a catturare realtà tra le più varie, ciascuna caratterizzata da un suo peculiare assetto di interessi. Un esame esaustivo è logicamente impossibile da svolgere in via preventiva.

¹²² V. A. ARTOM, *Disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari*, in *Rivista di diritto alimentare*, 2012, 2, 5.

4.7. Art. 62 e “abuso di dipendenza economica”

497. Il divieto di abuso di dipendenza economica presenta notevoli punti di contatto con l’art. 62¹²³. Soprattutto se quest’ultima norma viene letta congiuntamente al regolamento applicativo, che ne circoscrive l’applicazione alle “*relazioni commerciali in materia di cessioni di prodotti agricoli e alimentari...con particolare riferimento alle relazioni economiche tra gli operatori della filiera connotate da un significativo squilibrio nelle rispettive posizioni di forza commerciale*” (art. 1, co. 1).

Il richiamo istituisce una connessione diretta con l’istituto dell’abuso di dipendenza economica.

498. La stessa definizione di nozione di dipendenza economica di cui all’art. 9 della legge n. 192/1998, ossia “*la situazione in cui un’impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un’altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti ed obblighi*” ha una evidente assonanza con il significativo squilibrio di cui all’art. 62 l. n. 27/2012: nel primo caso, ciò che rileva è la possibilità di determinare un “eccessivo” squilibrio di diritti ed obblighi nei rapporti commerciali, nel secondo, il “significativo” squilibrio esistente nelle rispettive posizioni di forza commerciale.

La precisazione introdotta, cui si aggiunge l’esplicito richiamo alla L. n. 192/1998 posta in apertura dello stesso regolamento, riecheggiando da vicino la formula ivi prevista, offre elementi sufficientemente univoci per l’inquadramento sistematico della norma sul terreno dell’abuso di dipendenza economica.

499. Tale inquadramento ha il pregio di assoggettare l’art. 62 alla medesima *ratio* del divieto di abuso di dipendenza economica e di ricondurlo nell’ambito di quella ricostruzione in chiave filo-concorrenziale che dello stesso è stata offerta da una parte della dottrina. Così, per ragioni di coerenza sistematica, in ordine ai criteri di valutazione sostanziale, occorrerà fare riferimento ai principi ed alle regole del diritto della concorrenza in senso lato al fine di finalizzare l’applicazione dell’art. 62 ai principi e le regole che presiedono al corretto funzionamento del mercato.

500. In quest’ottica, è stato osservato, in primo luogo, che lo sfruttamento di potere economico non costituisce soltanto un male in sé, nella misura in cui danneggia inevitabilmente i soggetti dipendenti, ma, per il fatto di realizzarsi nei rapporti tra imprese, può avere ripercussioni negative sul sistema nel suo complesso. Una concorrenza come quella basata sullo sfruttamento dei *partner* commerciali, anziché rimanere circoscritta a singoli episodi, tende verosimilmente a diffondersi e a dilagare, come proprio le dinamiche

¹²³ Così C. RABITTI BEDOGNI, *Conclusioni*, cit., p. 3, la quale, prima ancora della emanazione del regolamento applicativo, ha sostenuto che l’art. 62, comma 2 fosse una norma di carattere speciale rispetto a quella che vieta l’abuso di dipendenza economica.

della filiera agro-alimentare ricostruite dall'indagine in corso dell'Autorità e le esperienze straniere testimoniano¹²⁴.

501. In secondo luogo, è stato osservato che, rispetto ai concorrenti, che non dispongono della medesima opportunità, il soggetto che abusa del proprio potere economico si procura un vantaggio concorrenziale indebito. Il vantaggio conseguito sfruttando i propri *partner* commerciali non esprime cioè, come si dice, una sana capacità competitiva.

502. In terzo luogo, si sostiene che un'adeguata garanzia della posizione dei soggetti dipendenti orienterebbe diversamente il confronto concorrenziale tra le imprese, spostandolo dalle diverse modalità di sfruttamento dei propri *partner* commerciali, dannose sia per i soggetti che le subiscono che per il sistema nel suo complesso, verso forme di confronto più virtuose e maggiormente basate sui meriti di mercato: innovazione tecnologica, diversificazione dell'offerta, efficienza produttiva, coordinamento e cooperazione verticale, ecc..¹²⁵

503. L'insieme degli elementi richiamati e delle considerazioni svolte, unitamente all'esigenza di rinvenire una chiave di lettura "armonizzante" delle diverse discipline del mercato affidate alla competenza dell'Autorità, consentono di valorizzare la stretta connessione esistente sul piano testuale tra i due *corpus* normativi, riconducendo concettualmente il "significativo squilibrio" di cui all'art. 62 alla dipendenza economica di cui all'art. 9 della legge 192/1998, sia pure con alcuni distinguo illustrati qui di seguito.

4.8. Significativo squilibrio e abuso di dipendenza economica

504. Con il termine dipendenza economica si richiama generalmente la condizione di dominanza (c.d. relativa) che si esplica nell'ambito di un rapporto bilaterale, in forza del quale una o entrambe le parti dispongono di un posizione di forza nei confronti dell'altra, derivante dall'assenza di alternative sul mercato a quel rapporto o dalla presenza di costi di cambiamento elevati. Si tratta, pertanto, di una situazione di potere nell'ambito di una relazione bilaterale, che può coincidere con la detenzione, da parte dell'impresa dotata di maggiore potere negoziale nell'ambito del rapporto, di una posizione dominante sul mercato, ma che può anche prescindere.

505. I criteri legali che definiscono la dipendenza sono, pertanto, due: da un lato, la possibilità per l'impresa di determinare nei rapporti commerciali con la controparte un eccessivo squilibrio di diritti ed obblighi (art. 9, co.1, secondo periodo); dall'altro, la "reale possibilità" per l'impresa dipendente di reperire sul mercato alternative soddisfacenti" (art. 9, co.1, terzo periodo).

¹²⁴ P. FABBIO, cit., 69

¹²⁵ P. FABBIO, cit., 69

506. Il criterio della mancanza di alternative è dichiaratamente ispirato a, e sostanzialmente coincide con, quello delle omologhe disposizioni straniere, in particolare di quella tedesca. Rispetto ai precedenti stranieri, è originale ed anzi spurio il criterio dell'eccessivo squilibrio introdotto nella norma nazionale: criterio che è valso a rendere la nozione di dipendenza economica ancor più indeterminata di quanto già non fosse di per sé: per logica e per quella che è la lettera della legge (“*la dipendenza è valutata tenendo conto anche della reale possibilità...*”), il criterio dell'eccessivo squilibrio assorbe, infatti, quello della mancanza di alternative.

507. In realtà, secondo un'opinione diffusa in dottrina, la mancanza di alternative sul mercato sarebbe il solo criterio praticamente rilevante. Isolatamente, ci si è anche spinti a sostenere che tale mancanza di alternative individuerebbe il solo criterio compatibile con il sistema¹²⁶. Va infine segnalata la tendenza ad ancorare l'accertamento della dipendenza economica ad entrambi i criteri: l'eccessivo squilibrio tra diritti ed obblighi e l'assenza di reali alternative soddisfacenti.

508. Quanto agli orientamenti della giurisprudenza, pur riconoscendo alla mancanza di reali alternative soddisfacenti un rilievo centrale ai fini della valutazione della dipendenza economica, deve rilevarsi che essa tende a non riconoscere al criterio suddetto un ruolo esclusivo¹²⁷.

509. Dal punto di vista dell'Autorità, e con particolare riferimento alle problematiche applicative dell'art. 62, il criterio del significativo squilibrio (non seguito nel testo della norma dal riferimento alla presenza di alternative sul mercato) si presta a catturare in ipotesi anche quelle situazioni di significativo squilibrio che non siano immediatamente riconducibili al parametro della mancanza di alternative.

In altri termini, il criterio del significativo squilibrio *ex art. 62*, svincolato dalla necessità di valutare “anche” le alternative sul mercato, si presta ad assumere nella prassi dell'AGCM un ruolo più esteso, sebbene sempre orientato alla tutela dell'interesse pubblico al mantenimento di assetti concorrenziali nel mercato.

510. Quanto al tipo e al grado di intensità del significativo squilibrio, deve rilevarsi che essi potranno evidentemente variare da caso a caso, e non appare pertanto possibile svolgere in via preventiva un discorso di carattere generale. Ciò nondimeno, la casistica giurisprudenziale, anche straniera, nell'applicazione del divieto di abuso di dipendenza può offrire elementi utili per l'individuazione di alcuni indici rivelatori, che concorrono a dimostrare la significatività del potere contrattuale detenuto dall'impresa¹²⁸.

¹²⁶ In quest'ottica, sarebbe soltanto la mancanza di alternative sul mercato, e non altro, a determinare quella possibilità di imporre un eccessivo squilibrio di diritti ed obblighi, che pure la lettera della legge prevede come criterio principale: chi dispone di alternative sul mercato potrà difatti sempre “*sottrarsi alla logica del prendere o del lasciare e trovare sul mercato migliori condizioni contrattuali*”: così R. NATOLI, *L'abuso*, 117-118.

¹²⁷ V. Tribunale Catania, 5 gennaio 2004. In particolare, si sottolinea come il legislatore abbia lasciato spazio ad altri parametri, dei quali ha ommesso la specificazione, a causa della eterogeneità degli stessi (T. Bari, 6 maggio 2002).

¹²⁸ Per l'esperienza francese, v. la ricostruzione di G. MANGIONE, *Abuso di dipendenza economica, servizi pubblici e sanzioni: le modifiche introdotte dall'art. 11 della legge 5 marzo 2011, n. 57*, in *Concorrenza e Mercato* n. 9/2011,

511. In proposito, quanto ad estensione, è stato messo in luce che la dipendenza può:
- a) riferirsi ad un solo prodotto o un solo mercato, come anche a più prodotti e mercati contemporaneamente;
 - b) investire l'attività dell'impresa dipendente nella sua interezza o solo per una parte;
 - c) coprire un arco temporale più o meno esteso, ma in ogni caso preventivabile, come anche avere una durata non determinabile a priori.
512. Quanto invece alle tipologie, in dottrina e in giurisprudenza sono state individuate quattro categorie di dipendenza:
- i) *dipendenza da assortimento*, tipicamente legata ai prodotti di marca, individua la mancanza di alternative al consumo di un determinato prodotto o gruppo di prodotti;
 - ii) *dipendenza da penuria delle fonti di approvvigionamento*, ipotesi di dipendenza originante da situazioni di temporanea carenza di prodotto sul mercato;

Milano 2002, 223 ss. e, in particolare, 234, la quale rileva come la giurisprudenza francese abbia da tempo elaborato una serie di criteri e di principi interpretativi ai fini della valutazione della situazione di dipendenza economica in cui versa un soggetto nei confronti del proprio fornitore o acquirente. Tali criteri sono leggermente differenziati a seconda che la dipendenza sia relativa alla posizione del fornitore o del rivenditore. In particolare, nel caso della dipendenza del distributore nei confronti dell'impresa fornitrice, assumono rilievo quattro criteri, che devono ricorrere simultaneamente, per valutare l'esistenza di una condizione di dipendenza economica:

- la notorietà della marca, la quale consente di rilevare sia le situazioni in cui il distributore è interamente identificato dalla marca dei prodotti che distribuisce, quanto le circostanze in cui la sopravvivenza del rivenditore è legata alla possibilità di offrire i prodotti di tale marca all'interno del proprio assortimento. Tale notorietà deve essere apprezzata in relazione a ciascun prodotto e non globalmente e deve essere costante e non legata a mode o successi effimeri.

- la quota di mercato del fornitore, la quale consente, da un lato, di misurare il potere di mercato relativo al contraente dipendente e, dall'altro, di valutare il potere economico complessivo dell'impresa. Perché ricorra una condizione di dipendenza economica non si ritiene necessario che il fornitore abbia una quota di mercato che possa individuare una posizione dominante, pur dovendo essa comunque essere "sufficientemente importante" da provocare la dipendenza della controparte contrattuale.

- la percentuale del giro d'affari del rivenditore rappresentata dai prodotti oggetto della fornitura; detta percentuale, per individuare una condizione di dipendenza economica, deve essere significativa. Essa assume il valore di indice del grado di dipendenza economica dell'impresa e della facilità per quest'ultima di individuare una fonte alternativa di approvvigionamento. Tale percentuale deve essere misurata in relazione a ciascun prodotto ed a tutto il periodo in cui si lamenta l'esistenza di una dipendenza economica, nonché deve essere valutata in funzione dell'andamento del potere di mercato detenuto dal fornitore. Si precisa, tuttavia, che la concentrazione dell'attività di rivendita in relazione ai prodotti del fornitore deve essere giustificata alla luce delle caratteristiche del mercato o di altre circostanze e non deve, invece, discendere da una scelta strategica.

- il rivenditore deve essere privo di alternative equivalenti. Tale requisito presuppone la verifica circa l'esistenza sul mercato della possibilità di approvvigionamento di prodotti sostituibili o di altre modalità di accesso ai medesimi prodotti. L'interpretazione fornita di tale requisito è quella della "*alternativa sufficiente*", la quale presuppone anche la verifica, sotto il profilo soggettivo, dell'esistenza di alternative economicamente praticabili per l'impresa. In questa valutazione assume rilievo il lasso temporale necessario per trovare una soluzione equivalente senza compromettere la propria sopravvivenza economica ed i costi connessi al cambiamento.

In merito alla condizione di dipendenza di un fornitore rispetto alle imprese distributrici, questa va valutata alla luce, in primo luogo, della quota del giro d'affari del fornitore realizzata attraverso il distributore e dell'importanza del distributore nella commercializzazione dei prodotti in questione. Alternativamente, ove tali criteri non siano osservabili, assumono rilievo altri elementi, quali: le risorse finanziarie del fornitore, la notorietà del marchio di quest'ultimo, la durata della relazione contrattuale tra le parti, le caratteristiche dell'offerta sul mercato dei prodotti oggetto del rapporto di distribuzione. Inoltre, nella individuazione di una condizione di significativo squilibrio assume rilievo la considerazione dei motivi che hanno indotto il fornitore a concentrare i propri acquisti presso il rivenditore - se riconducibili ad una strategia commerciale o dovuti a motivazioni di natura tecnica - e l'esistenza di alternative equivalenti, effettivamente accessibili da parte del fornitore a condizioni economiche praticabili.

- iii) *dipendenza del fornitore*, ipotesi nella quale il fornitore realizza una quota significativa del proprio fatturato con un unico acquirente, come avviene frequentemente nel caso delle imprese della grande distribuzione¹²⁹;
- iv) *dipendenza da rapporti commerciali*, in cui la dipendenza trae origine, nell'ambito di rapporti contrattuali di lunga durata, da significativi investimenti realizzati da un contraente al fine di poter rispettare gli impegni presi e dalla difficoltà di utilizzare questi investimenti per attività alternative. In queste circostanze la ricerca di un nuovo partner commerciale può rappresentare un'alternativa non veramente sussistente oppure tale da implicare un costo molto elevato.

513. Si tratta di quattro situazioni suscettibili di essere ricondotte in due grandi categorie, a seconda che l'esigenza per un'impresa di contrattare con l'altra sia dovuta: *i)* alle caratteristiche qualitative del bene o del servizio da questa offerto o alle condizioni di mercato; *ii)* alle caratteristiche soggettive delle parti¹³⁰.

Nel caso della filiera agro-alimentare, le tipologie destinate a trovare più diffusa applicazione appaiono certamente la dipendenza del fornitore, e nell'ipotesi inversa, la dipendenza da assortimento (del distributore).

514. Mutuandoli da quelli elaborati in materia di dipendenza economica, elementi sintomatici per l'accertamento del "significativo squilibrio" possono essere dal punto di vista soggettivo:

- a)* la convertibilità e l'ammontare degli investimenti compiuti in funzione dei rapporti commerciali che si intrattengono con l'impresa dominante;
- b)* la durata di questi rapporti;
- c)* il grado di identificazione dell'impresa dipendente con l'immagine commerciale del fornitore;
- d)* l'affidamento provocato dall'impresa dominante nella prosecuzione delle relazioni in corso;
- e)* l'importanza del fatturato realizzato con il partner dominante;
- f)* l'impossibilità di ricorrere ad altri metodi di fabbricazione;
- g)* l'irragionevolezza dell'offerta di altre imprese;
- h)* specifici vincoli contrattuali.

515. Altri elementi rivelatori di dipendenza possono ancora essere:

- i)* la cifra d'affari realizzata con l'impresa "relativamente dominante";
- l)* la titolarità o meno, da parte di quest'ultima, di un marchio affermato sul mercato nonché la quota detenuta sul mercato;
- m)* le caratteristiche della relazione commerciale alla luce della specificità dell'attività in questione (se essa sia tale da giustificare investimenti significativi o da richiedere una

¹²⁹ Proprio le problematiche legate al potere contrattuale delle centrali di acquisto o delle imprese della grande distribuzione nei confronti dei fornitori hanno spinto, in Francia, all'adozione della previsione di divieto di abuso di dipendenza economica. Anche in Germania la normativa in materia è principalmente ispirata alla risoluzione delle specifiche problematiche inerenti il settore.

¹³⁰ Alla prima categoria sono da ascrivere la c.d. dipendenza da assortimento e la c.d. dipendenza da penuria nelle fonti di approvvigionamento; alla seconda, la dipendenza da rapporti commerciali e quella del fornitore

lunga durata dei rapporti commerciali, oppure se l'investimento sul singolo rapporto sia stato il risultato di una scelta strategica dell'impresa, non altrimenti necessaria);

n) la presenza di canali alternativi di approvvigionamento o di vendita, esistenti sul mercato, e la loro sostituibilità rispetto all'impresa dominante, alla luce dei costi legati al cambiamento.

516. Prendendo a riferimento i parametri sopra individuati e sulla base delle valutazioni svolte, si può in definitiva ritenere che per valutare l'esistenza di un significativo squilibrio appare opportuno individuare l'importanza della relazione commerciale per l'impresa dipendente alla luce di numerosi fattori soggettivi (la quota di fatturato con quella realizzata, l'importanza di quest'ultima e dei propri marchi sul mercato in cui opera, i costi legati alla sostituzione del contraente) ed oggettivi (l'esistenza di alternative, le caratteristiche della relazione commerciale, ecc.).

517. Ciò che comunque risulta importante sottolineare sin d'ora è che, anche tenendo conto dei requisiti sopra individuati, il significativo squilibrio è un concetto difficilmente definibile *ex ante* e misurabile in termini assoluti. Certamente, però, detto squilibrio deve essere in ogni caso tangibile, riconoscibile, in questo senso rilevante o significativo: e ciò pur nella consapevolezza che non è richiesto dalla norma che il significativo squilibrio sia tale da consentire all'impresa dominante di provocare la scomparsa da quel mercato o addirittura la sua cessazione come complesso produttivo, e neppure è necessario che esso investa l'attività dell'impresa nella sua interezza¹³¹.

4.9. Conclusioni

518. Nel complesso dunque la previsione dell'art. 62 della legge n. 27/2012, riproducendo e specificando per il settore agroalimentare le disposizioni di cui all'art. 9 della legge n. 192/1998 sull'abuso di dipendenza economica, attribuisce all'Autorità il potere di sanzionare come illecito amministrativo quelle condotte unilaterali che, non essendo tecnicamente riconducibili ad un abuso di posizione dominante, rappresentano un indebito esercizio di potere contrattuale dal lato della domanda a danno dei fornitori della GDO.

Lo strumento si presenta particolarmente utile in considerazione della difficoltà, ampiamente illustrata nelle altre parti della presente indagine, di rinvenire sul mercato vere e proprie posizioni dominanti. D'altra parte, la stessa teoria economica sul *buyer power* consiglia valutazioni meno rigide per la qualificazione di posizioni dominanti dal lato della domanda, consentendo un tendenziale ripensamento delle teorie classiche elaborate per l'analisi delle fattispecie dal lato dell'offerta.

In quest'ottica, l'art. 62, laddove interpretato come strumento per la tutela del mercato, consente un intervento qualificato dell'Autorità per la protezione di un interesse pubblico, il corretto assetto concorrenziale del mercato appunto. La fattispecie in tanto potrà essere perseguita dall'Autorità in quanto, almeno indirettamente, produca effetti negativi

¹³¹ P. FABBIO, cit.

“apprezzabili” su tale assetto. La soluzione di conflitti tra privati, che pure la norma disciplina, compete invece al giudice ordinario.

RISULTATI E CONCLUSIONI

1. I principali esiti dell'indagine e la loro interpretazione concorrenziale

1.1 *Le forme organizzative*

519. Sotto il profilo delle dinamiche di competizione orizzontale, si è riscontrato, in primo luogo, un ampio ricorso - da parte delle imprese - a forme di aggregazione “deboli” (gruppi della Distribuzione Organizzata (DO) e affiliazioni in franchising), caratterizzate da un'ampia gamma di forme giuridiche e organizzative.

520. Nel panorama distributivo italiano, risulta preponderante l'incidenza della DO, comprensiva del mondo cooperativo, la quale incide per il 65% circa in termini di numero di punti vendita e per il 56% circa in termini di vendite.

Tale peculiarità della struttura distributiva nazionale può influire negativamente sull'efficienza complessiva del sistema, nella misura in cui il grado di efficienza delle singole aggregazioni (catene della DO), oltre che la loro capacità di competere con i gruppi della Grande Distribuzione (GD), risentano delle difficoltà e dei costi del coordinamento interno dell'aggregazione stessa, costituita da soggetti imprenditoriali, che mantengono, almeno formalmente, un certo grado di autonomia imprenditoriale.

A ciò vanno aggiunti gli effetti di un'elevata mobilità delle imprese tra tali aggregazioni - che può realizzarsi mediante la semplice stipula di un diverso contratto di affiliazione - con conseguente, frequente ricomposizione dei gruppi che partecipano al confronto competitivo: tale fenomeno produce un ulteriore incremento delle difficoltà di coordinamento interno di ciascuna catena della DO, oltre ad avere ovvi riflessi sul grado di trasparenza complessiva sul mercato.

521. Al riguardo, l'indagine ha evidenziato come il grado di efficienza della GD (espresso sia in termini di quota di vendita mediamente attribuibile a ciascun punto vendita, sia in termini di redditività per metro quadro) risulti effettivamente più elevato rispetto a quello della DO, sia pure nell'ambito di una chiara tendenza, registrata negli ultimi anni, alla riduzione della forbice di differenza, dovuta ad un processo di riorganizzazione in atto nell'ambito della DO, volto a realizzare un maggiore accentramento decisionale e una più elevata integrazione nell'ambito di ciascuna catena.

522. In ogni caso, anche indipendentemente dalle rispettive e specifiche caratteristiche organizzative, tutte le aggregazioni che consentono la condivisione dell'insegna aziendale comportano l'eliminazione degli incentivi ad una concorrenza reciproca tra le imprese aderenti e un'assimilazione delle rispettive politiche commerciali, sia nella fase di acquisto che nella fase di vendita.

Infatti:

- l'uniformazione delle politiche di acquisto determina una larga condivisione dei fornitori, degli assortimenti, delle condizioni di acquisto e anche del budget promozionale, consentendo limitati margini di diversificazione dei prezzi finali;
- l'utilizzo dell'insegna comune presuppone comunque il mantenimento di un'immagine comune e, conseguentemente, anche di politiche commerciali e di criteri di posizionamento di prezzo che appaiano unitari agli occhi del consumatore.

523. Tra le forme di aggregazione “deboli” diffuse nel settore sia della DO che della GD - e che prevedono la condivisione delle insegne e dei marchi di catena - va incluso il fenomeno del franchising distributivo, che consente di allargare la rete di vendita senza sopportare il costo e il rischio dell'apertura di un nuovo punto vendita o dell'acquisizione di un operatore già presente.

L'affiliazione in franchising risulta una modalità di ampliamento della rete utilizzata dalla maggior parte delle catene distributive, non soltanto nel settore della Distribuzione Organizzata, ma anche in quello della Grande Distribuzione: dalle informazioni acquisite nell'ambito dell'indagine, risulta che la rete gestita in franchising (detta anche rete “indiretta”) incide in misura molto significativa (oltre il 25% in termini numerici) sulla rete di vendita complessiva di molti importanti gruppi distributivi, rappresentando anche, per alcuni di essi (ad es. Carrefour e Auchan), la modalità prevalente di gestione della propria rete di vendita.

Sotto il profilo delle dinamiche competitive, anche le imprese legate da un rapporto di affiliazione alla medesima catena appaiono caratterizzate da una pressoché totale assenza di incentivi alla reciproca competizione e da una forte assimilazione delle rispettive politiche commerciali. In particolare, tutti i contratti di franchising concretamente utilizzati nel settore della GDO, sebbene differenziati tra le catene, presentano previsioni che riducono in modo sostanziale il grado di autonomia del franchisee rispetto al franchisor nelle scelte di politica commerciale, comprimendo quindi, conseguentemente, anche i margini del confronto competitivo tra i punti vendita in franchising della medesima catena, oltre che tra questi ultimi e la rete di vendita diretta della catena stessa.

1.2 Le centrali di acquisto

524. Nell'ambito delle aggregazioni e alleanze tra operatori che non prevedono invece la condivisione delle insegne commerciali, un rilievo cruciale risultano avere le centrali di acquisto e, ancor più, le supercentrali, alleanze di “secondo grado” tra gruppi, sia appartenenti alla DO che alla GD.

Nate come risposta della GDO al potere di mercato di alcune grandi imprese alimentari, le supercentrali rappresentano oggi luoghi di negoziazione collettiva con larga parte dei fornitori comuni delle imprese aderenti, anche indipendentemente dalla loro dimensione. Esse hanno raggiunto un grado di diffusione particolarmente elevato in Italia, coinvolgendo (nel 2012) 21 catene, aggregate in 7 supercentrali e con una quota delle vendite nazionali complessive della GDO pari a quasi l'80%. La più importante supercentrale, Centrale Italiana (di cui fa parte Coopitalia, primo operatore a livello

nazionale), detiene una quota del 25% circa, mentre la più piccola, di recente costituzione (Aicube, che fa capo al gruppo Pam) detiene una quota del 5% circa.

525. Le quote nazionali detenute dalle supercentrali costituiscono anche una buona approssimazione del potere di acquisto che esse esercitano mediamente sui mercati dell'approvvigionamento, generalmente di dimensione nazionale. L'importanza e la forza di mercato di una supercentrale vanno tuttavia valutate anche tenendo conto delle quote di mercato che le imprese aderenti detengono congiuntamente nei mercati locali della GDO: infatti, la distribuzione delle quote di vendita sul territorio può influire sia sul potere contrattuale della centrale in fase di acquisto, sia sugli incentivi delle singole imprese a trasferire al consumatore i benefici acquisiti in fase di acquisto.

In numerosi mercati locali, la quota detenuta congiuntamente dalle imprese aderenti alla più importante supercentrale supera il 40% o il 50% e, in qualche caso, anche il 60%, andando a rafforzare significativamente la quota già elevata detenuta singolarmente dal primo operatore. Anche la quota di mercato cumulata delle prime due supercentrali è molto elevata in numerose province, superando in diversi casi il 70% o anche l'80%. Le due supercentrali che più spesso raggiungono congiuntamente tali quote sono Centrale Italia (di cui fa parte Coop) e Sicon (di cui fa parte Conad).

526. Nella misura in cui le supercentrali consentono alle imprese distributive di ottenere miglioramenti nei costi di acquisto, esse risultano potenzialmente idonee ad incrementare l'efficienza delle imprese e, per questa via, a generare un beneficio al consumatore: i risparmi sulle condizioni di acquisto, infatti, in presenza di sufficienti incentivi a competere sui mercati a valle, possono tradursi, in tutto o in parte, in una riduzione dei prezzi di vendita.

527. Le analisi svolte nell'indagine hanno tuttavia evidenziato elementi di preoccupazione concorrenziale associati all'evoluzione di tale fenomeno.

Tra di essi, in primo luogo, la frequente variabilità della composizione delle supercentrali, riscontrata nell'ultimo decennio, che ha portato un forte incremento della trasparenza sulle condizioni di acquisto, conseguente allo scambio di informazioni sensibili che si verifica sia nell'ambito di ciascuna centrale che tra le diverse supercentrali nel momento del passaggio di una catena da una centrale all'altra.

La maggiore trasparenza sulle condizioni di acquisto trattate nell'ambito di ciascuna supercentrale, associata alla larga diffusione del fenomeno, induce anche una maggiore uniformazione delle condizioni negoziate da ciascuna supercentrale.

L'indagine ha inoltre evidenziato come la contrattazione effettuata nell'ambito delle supercentrali non abbia sostituito la contrattazione con le singole catene, generando la necessità di un doppio, quando non triplo livello di contrattazione. Ciò comporta una generale riduzione dell'efficienza delle negoziazioni, incrementando sia la complessità e i tempi di conclusione delle trattative, sia i costi di transazione complessivi.

Infine, l'evoluzione delle modalità di contrattazione con i fornitori - collegate in misura crescente alla definizione dei servizi di vendita e dei relativi importi di contribuzione

- sembra richiedere una sempre maggiore coerenza delle strategie commerciali complessive delle catene associate nella negoziazione.

528. La valutazione *antitrust* delle supercentrali implica dunque che, accanto all'apprezzamento delle riduzioni dei costi di acquisto per le imprese aderenti e agli eventuali effetti benefici per i prezzi finali, debbano essere analizzati l'incremento dei costi di transazione (quando la negoziazione questa è svolta a più livelli) e la tendenza all'uniformazione delle condizioni spuntate da ciascuna supercentrale, che attenua la possibilità che ciascuna di esse possa ottenere forti vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, in termini di costo, in funzione dei maggiori volumi trattati.

D'altro canto, la maggiore condivisione di obiettivi e funzioni strategiche all'interno di ciascuna supercentrale aumenta considerevolmente il rischio di un coordinamento tra i soggetti aderenti alla stessa alleanza di acquisto anche sulle politiche commerciali, riducendo, simmetricamente, la probabilità di un trasferimento virtuoso al consumatore delle migliori condizioni ottenute.

1.3 Il grado di concentrazione

529. A livello nazionale, il grado di concentrazione nel settore della GDO non si presenta particolarmente elevato e risulta largamente inferiore rispetto a quello dei principali Paesi europei.

In particolare, i primi due operatori, Coopitalia e Conad, detengono quote pari, rispettivamente, al 15% e all'11% circa, seguiti da altri 5 operatori con quote comprese tra il 5% e il 10% e da numerosi altri operatori con quote inferiori. I primi 4 operatori detengono, congiuntamente, il 42% delle vendite nazionali e i primi 8 il 64,5%.

530. Il grado di concentrazione, tuttavia, raggiunge livelli assai elevati in numerosi mercati locali, a causa di una distribuzione non uniforme della presenza degli operatori sul territorio nazionale.

In molti ambiti provinciali, infatti, il primo operatore - costituito da un gruppo della GD o della DO - detiene quote anche superiori al 50% o al 60%. Le quote del primo operatore risultano, inoltre, generalmente più elevate prendendo a riferimento lo specifico mercato dei punti vendita di maggiori dimensioni (di superficie superiore ai 1.500 mq).

1.4 Le relazioni tra fornitori e distributori

531. Sotto il profilo delle dinamiche delle relazioni verticali, è emersa una larga diffusione di prassi negoziali lunghe e articolate, basate su più livelli di contrattazione e su un elevato numero di voci di negoziazione, non sempre facilmente e univocamente riconducibili ad una delle due categorie di poste contrattuali: gli sconti, portati in detrazione ai costi del distributore, e i contributi, volti a remunerare specifici servizi distributivi e contabilizzati come ricavi dai distributori.

532. Il quadro di relazioni contrattuali esaminato, sulla base dell'ampia indagine campionaria svolta mostra la presenza di accordi farraginosi e complessi, che:

- i) non vengono sempre definiti antecedentemente al periodo di fornitura;
- ii) sono spesso integrati da ulteriori e successive richieste, da parte della GDO, di modifica unilaterale delle condizioni, spesso di carattere retroattivo e percepite come vincolanti dai fornitori;
- iii) risultano in una significativa percentuale di casi conclusi solo verbalmente;
- iv) rendono difficoltosi, per una percentuale significativa di imprese, la valutazione e il confronto delle condizioni economiche negoziate, a causa della complessità delle stesse, oltretutto che della loro variabilità di formulazione.

I fornitori lamentano anche il mancato rispetto dei termini di pagamento ovvero misure di ritorsione, quali il *delisting* parziale o totale dei propri prodotti o un ingiustificato peggioramento delle condizioni trattate nel periodo di fornitura successivo.

533. Ne deriva una vasta area di conflittualità tra le parti contraenti, collegata anche al fenomeno del c.d. *trade spending*, cioè l'insieme dei compensi versati dai fornitori alla GDO a fronte della prestazione di servizi espositivi, distributivi e promozionali in genere. Tali compensi sono risultati essere una componente molto importante della contrattazione complessiva, incidendo per circa il 40% sull'insieme delle condizioni economiche trattate.

E' emerso che i distributori, nella negoziazione relativa alla vendita dei servizi, adottano effettivamente comportamenti quali: *i)* condizionare l'acquisto dei prodotti alla vendita del pacchetto di servizi; *ii)* imporre prezzi di vendita sganciati dalle caratteristiche dei servizi e dall'effettivo vantaggio che da essi deriva al fornitore; *iii)* fornire controprestazioni inadeguate al compenso versato, risultando peraltro la verifica di tale adeguatezza non sempre agevole per un piccolo produttore.

534. In linea generale, gli esiti della contrattazione con la GDO tendono a differenziarsi in funzione del potere contrattuale del fornitore, e cioè della sua dimensione, della forza dei suoi marchi e del numero di catene servite: in particolare, è emerso che le imprese fornitrici più grandi e affermate destinano mediamente una percentuale maggiore di risorse finanziarie alle relazioni con la GDO, ottenendone però in cambio una maggiore partecipazione all'impostazione delle politiche di vendita dei propri prodotti (modalità espositive, iniziative promozionali di taglio prezzo, procedure di gestione comune dell'offerta dell'intera categoria di prodotti, ecc.).

Per le imprese dotate di maggiore potere contrattuale, in altri termini, gli sconti praticati alla GDO e il *trade spending* costituiscono una leva di marketing di natura sostanzialmente analoga a quella degli investimenti pubblicitari, attraverso la quale tali imprese incentivano il distributore a posizionare e a promuovere adeguatamente il proprio prodotto, magari a scapito di quello dei concorrenti.

Diversamente, per un piccolo produttore, il cui prezzo di listino comporti già un margine di guadagno esiguo, il farsi carico di ulteriori oneri economici - rappresentati dagli sconti e dai contributi richiesti dalla GDO - costituisce nella maggior parte dei casi una scelta obbligata per distribuire il proprio prodotto, che potrebbe mettere a rischio la profittabilità stessa della vendita.

535. La diffusa conflittualità riscontrata nella negoziazione GDO-fornitori appare idonea a ridurre l'efficienza complessiva della filiera, incrementando i costi di transazione e i tempi della trattativa, e ostacolando altresì l'instaurarsi di un proficuo rapporto di collaborazione tra le parti contraenti, orientato al soddisfacimento dei bisogni del consumatore.

2. Conclusioni e linee di *policy* dell'Autorità

536. L'analisi svolta ha evidenziato la presenza di elementi di criticità nelle caratteristiche strutturali e di funzionamento del settore della GDO, idonei ad incidere sul grado di efficienza complessiva della filiera e dei singoli mercati distributivi, oltre che sugli incentivi per gli operatori ad una corretta competizione basata sui meriti.

537. Innanzitutto occorre considerare che le dinamiche di competizione orizzontale nel settore si sviluppano non tanto tra imprese o gruppi societari di imprese, bensì tra catene, le quali si pongono in relazione di reciproca competizione indipendentemente dalla loro appartenenza al settore della GD o a quello della DO, e indipendentemente dalle modalità di gestione della propria rete di vendita (diretta o in regime di affiliazione commerciale).

Nell'analisi dei processi competitivi, non può inoltre prescindere dalle posizioni di forza acquisite da ciascuna catena non solo a livello nazionale, ma anche e soprattutto nei singoli mercati locali, ove la realtà italiana vede significativi livelli di concentrazione.

Rilevante sotto questo profilo un corretto controllo delle concentrazioni che consente di prevenire la creazione di specifiche posizioni di forza da lato della domanda in grado di ostacolare la persistenza di una concorrenza effettiva sul mercato.

538. Ugualmente cruciale diventa la valutazione *antitrust* del fenomeno delle centrali d'acquisto, la cui forza e la cui importanza risultano particolarmente accresciute negli ultimi anni ed i cui effetti si riverberano sul mercato degli approvvigionamenti e su quello delle vendite, con ripercussioni per la categoria dei fornitori e per i consumatori. Ne deriva la necessità di un bilanciamento attento tra gli effetti potenzialmente restrittivi di ciascuna di esse, più probabili con l'estendersi delle aree di collaborazione tra le catene aderenti alla medesima alleanza - e i concreti benefici sul benessere del consumatore - che non possono essere assunti in modo aprioristico, ma vanno di volta in volta dimostrati.

539. Con specifico riferimento alle condotte attuate dalle catene della GDO nell'ambito delle relazioni commerciali con i fornitori, si rende necessaria una particolare attenzione al fenomeno del *trade spending*, il quale, in talune circostanze, può costituire un elemento di facilitazione della collusione tra gli operatori sui mercati a valle, sostanzialmente collegato all'uso cumulativo delle richieste di contributi: in particolare, per quanto riguarda i mercati distributivi, i principali elementi di preoccupazione concorrenziale associati a tale fenomeno risiedono nell'idoneità di tale prassi ad indebolire la competizione sui prezzi finali, almeno nella misura in cui i compensi incassati dalle catene eccedono quanto

necessario a remunerare i servizi richiesti dal fornitore ed effettivamente resi dal distributore.

In tali circostanze, parte dello sconto spuntato dalla catena viene impropriamente contabilizzato come remunerazione per servizi (non) resi, piuttosto che come sconto sul prezzo di acquisto, così che quest'ultimo risulta formalmente (sulla base delle fatture di acquisto) più alto di quello effettivamente corrisposto.

Poiché è sulla base del prezzo di acquisto che viene definito il prezzo di vendita del prodotto e calcolato il c.d. "margine osservabile", i contributi incassati dalla GDO spostano verso l'alto il *benchmark* di costo per la competizione di prezzo, andando ad alimentare un secondo margine (il c.d. "margine nascosto"), teoricamente non riferibile alla vendita del prodotto.

540. In questo senso, la larga diffusione della pratica commerciale del *trade spending*, nei casi in cui essa non risulti oggettivamente giustificata dalla necessità di allocare in modo più efficiente spazi e servizi effettivamente resi al produttore, può attenuare la concorrenza di prezzo tra le catene distributive, spostando la competizione su variabili meno collegate ai "meriti" di mercato: in particolare, i flussi di contribuzione incassati dalle catene possono essere da queste più facilmente allocati nell'acquisizione "strutturale" di quote di mercato (crescita esterna, o apertura di nuovi punti vendita), piuttosto che su un virtuoso confronto con i concorrenti su qualità e prezzi dei prodotti.

L'effetto di distorsione della concorrenza collegato all'applicazione di oneri economici per il fornitore appare più probabile in presenza di contributi applicati unilateralmente dal distributore, a fronte di controprestazioni dalle quali il fornitore non ritiene di ricavare vantaggio, e comunque non richieste dal fornitore stesso.

541. Più in generale, gli elementi di criticità e di preoccupazione concorrenziale associati al quadro di relazioni verticali emerso dall'indagine sono in larga misura riconducibili all'incremento del potere di acquisto che le dinamiche evolutive del settore hanno determinato in capo alle catene della GDO, anche mediante le numerose forme di coordinamento sviluppate.

Al riguardo, e nonostante la cornice teorica all'interno della quale ragionare di concorrenza e *buyer power* risulti ancora meno solida di quella che caratterizza l'analisi del potere di mercato dal lato dell'offerta, l'indagine ha evidenziato come le condotte attuate dalla GDO in fase di negoziazione degli acquisti possano produrre effetti anticompetitivi sia sui mercati distributivi, sia sui mercati a monte ove operano i fornitori.

542. Sotto il primo profilo, il potere di acquisto può essere utilizzato dalle catene sia per svantaggiare/escludere gli altri acquirenti/concorrenti nei mercati a valle, sia - quando detenuto da più catene - per agevolare la collusione sul prezzo, o quanto meno ridurre gli incentivi a competere su tale variabile; sotto il secondo profilo, invece, l'esercizio del *buyer power* può avere l'effetto di ridurre la capacità di competere dei fornitori contrattualmente più deboli, anche se efficienti, ai quali può essere limitata la capacità di programmare e finanziare adeguatamente le attività imprenditoriali, l'innovazione e gli investimenti sulla qualità dei prodotti.

543. In ogni caso, soprattutto con riferimento ai mercati dei fornitori, gli effetti anti-competitivi del *buyer power* possono essere meglio apprezzati integrando la valutazione degli effetti di breve periodo sul benessere del consumatore (spesso benefici) con un'ottica che tenga conto delle eventuali distorsioni delle dinamiche competitive di medio-lungo periodo.

I mutamenti in atto nel settore della GDO confermano che l'analisi dei problemi "dal lato della domanda" ha una sua specificità, potendosi un significativo potere di acquisto esercitare anche con una quota di mercato relativamente contenuta. Ad esempio, la necessità per i produttori di beni alimentari e di largo consumo di garantirsi una presenza geograficamente distribuita può renderli dipendenti anche da distributori con una quota ridotta sul mercato nazionale degli acquisti, ma che dispongano di vendite distribuite capillarmente sul territorio, ovvero di posizioni di particolare forza in alcuni mercati locali.

544. Nel contesto descritto, la prevenzione e la repressione degli effetti del *buyer power* attraverso gli strumenti di intervento previsti dalla normativa a tutela della concorrenza (concentrazioni, intese e abusi) richiedono un'attenta considerazione delle specifiche e diverse condizioni sotto le quali anche il potere di mercato dal lato della domanda è suscettibile di determinare inefficienze e distorsioni concorrenziali.

Una prima area di intervento *antitrust* nei confronti del *buyer power* nel settore della GDO è rappresentata, in sede preventiva, dal controllo delle concentrazioni, nelle quali è importante verificare non solo l'effetto di incremento del potere di mercato dal lato dell'offerta, nei confronti del consumatore, ma anche quello dal lato della domanda, nei confronti dei fornitori e dei concorrenti.

Grande rilievo riveste inoltre l'analisi del *buyer power* esercitato in virtù di accordi orizzontali tra acquirenti, analisi che richiede un approccio valutativo in grado di bilanciare gli effetti pro-competitivi e gli effetti dannosi per la concorrenza, spesso coesistenti.

545. Più difficilmente fronteggiabili con lo strumentario del diritto *antitrust* risultano invece le condotte unilaterali riconducibili ad un esercizio del potere monopsonistico, non sempre inquadrabili come abuso di posizione dominante, anche in ragione della difficoltà di configurare una posizione dominante in senso classico dal lato della domanda. Lo stesso accertamento della posizione dominante dal lato della domanda richiede tuttavia maggiore attenzione: appare infatti opportuno adottare un approccio alla definizione della posizione dominante meno ancorato al possesso di un'elevata quota di mercato, enfatizzando invece l'approccio basato sugli effetti, più attento all'effettiva capacità di escludere e/o di restringere la concorrenza.

In ogni caso, le condotte di un operatore dotato di un significativo potere di acquisto, anche in assenza di una posizione dominante in senso classico, possono indebolire o distorcere le dinamiche concorrenziali, sia nei settori a monte che nei settori a valle ove tale operatore è presente.

546. Un nuovo strumento di intervento è oggi attribuito all'Autorità antitrust in materia di distribuzione di prodotti agroalimentari: l'art. 62 della legge n. 27/2012 (disciplina delle

relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari), che integra specificamente per il settore agroalimentare le disposizioni di cui all'art. 9 della legge n. 192/1998 sull'abuso di dipendenza economica, attribuisce all'Autorità il potere di sanzionare come illecito amministrativo quelle condotte unilaterali che, pur non essendo tecnicamente riconducibili ad un abuso di posizione dominante, rappresentino un indebito esercizio di potere contrattuale dal lato della domanda a danno dei fornitori.

Si tratta di uno strumento in qualche misura complementare a quelli previsti dall'applicazione della legislazione antitrust nei confronti delle condotte della GDO adottate in forza del proprio potere di acquisto, consentendo all'Autorità di intervenire per la protezione dell'interesse pubblico rappresentato dal corretto assetto concorrenziale del mercato quando le relazioni commerciali di natura verticale (non qualificabili come intese verticali o come abusi di posizione dominante) tra GDO e fornitori producano indirettamente effetti negativi "apprezzabili" su tale assetto.