

*Provvedimento n. 8423 ( I397 )*

**SVILUPPO DISCOUNT/GESTIONE  
DISCOUNT**

*L'AUTORITA' GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO*

NELLA SUA ADUNANZA del 28 giugno 2000;

SENTITO il Relatore Professor Giuseppe Tesauro;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTO l'atto del 28 aprile 1999, con cui la società SVILUPPO DISCOUNT Spa ha comunicato, ai sensi dell'articolo 16 della legge n. 287/90, l'acquisizione di 71 punti vendita di proprietà di Gestione Discount Spa e di 69 punti vendita di proprietà di TopDi Discount Srl;

VISTA la propria delibera del 10 agosto 1999, con la quale, ritenuto che l'operazione comunicata non costituisca una fattispecie concentrativa ai sensi dell'articolo 5 della legge n. 287/90, ha deciso il non luogo a provvedere, riservandosi di valutare l'operazione ai sensi dell'articolo 2 della legge n. 287/90;

VISTA la propria delibera del 17 novembre 1999, con la quale ha disposto l'avvio dell'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge n. 287/90, nei confronti delle società DICO Spa, NOVACOOP Srl, COOP LOMBARDIA Srl, COOP LIGURIA Srl, COOP ADRIATICA Srl, COOP NORD-EST Srl, coop estense Srl, COOP TOSCANA-LAZIO Srl, CONAD DEL TIRRENO Srl, NORDICONAD Srl, CONAD ROMAGNA-MARCHE Srl, CONAD CENTRO-NORD Srl, COOP FOND Spa, CEDI PUGLIA Srl, FREDDO CONAD Srl, CENTRO-NORD DISCOUNT Spa, CONAD NAZIONALE Srl e COOPITALIA Srl, per presunta violazione dell'articolo 2 della legge n. 287/90;

VISTA la propria delibera del 24 febbraio 2000, con la quale ha disposto la sostituzione, nella delibera del 17 novembre 1999, della denominazione "DICO Spa" con la denominazione "Sviluppo Discount Spa";

SENTITI i legali rappresentanti delle società Iges Srl, Conad del Tirreno Srl, Sviluppo Discount Spa e Coop Italia Srl, in data, rispettivamente, 8 febbraio 2000, 10 febbraio 2000, 15 febbraio 2000 e 23 febbraio 2000;

VISTA la comunicazione delle risultanze istruttorie, inviata alle parti in data 21 aprile 2000;

VISTI gli atti del procedimento;

CONSIDERATO quanto segue:

**I. GLI ELEMENTI DI FATTO**

***1. Le parti***

**1.** SVILUPPO DISCOUNT Spa, con sede a Milano, è una società attiva nella grande distribuzione commerciale di prodotti alimentari e di altri beni di largo consumo nell'Italia Centro-Settentrionale. In particolare, SVILUPPO DISCOUNT opera nella vendita al dettaglio mediante punti vendita gestiti secondo la formula discount con insegna *Dico*.

Precedentemente all'operazione oggetto del presente procedimento SVILUPPO DISCOUNT era partecipata da sei cooperative aderenti al Consorzio Nazionale COOP ITALIA Srl e, segnatamente, da NOVACOOOP Srl (19%), da COOP LOMBARDIA Srl (19%), da COOP LIGURIA Srl (19%), da COOP ADRIATICA Srl (5%), da COOP NORD-EST Srl (19%) e, indirettamente, da coop estense Srl (19%).

Il fatturato realizzato da SVILUPPO DISCOUNT nel 1998 è stato di circa 195 miliardi di lire.

2. NOVACOOOP Srl, COOP LOMBARDIA Srl, COOP LIGURIA Srl, coop estense Srl, COOP NORD-EST Srl, COOP ADRIATICA Srl e COOP TOSCANA-LAZIO Srl (di seguito il "Polo delle Coop") sono società cooperative aderenti al consorzio Coop Italia ed attive nel settore della distribuzione di prodotti alimentari e di altri beni di largo consumo mediante supermercati ed ipermercati ad insegna *Coop* ed *IperCoop*.

Complessivamente, esse nel 1998 hanno realizzato un fatturato pari a circa 9.400 miliardi di lire.

3. COOP ITALIA Srl funge da centrale d'acquisto per tutte le cooperative socie, è proprietaria del marchio *Coop* utilizzato dalle imprese aderenti al consorzio, gestisce iniziative promozionali legate a tale marchio, definisce e controlla gli standard qualitativi dei prodotti forniti alle singole cooperative. Inoltre, lo statuto di COOP ITALIA individua una serie di aree di attività idonee alla realizzazione degli obiettivi statutari, tra le quali importazione, trasporto, stagionatura e conservazione di merci, impianto e conduzione di magazzini e depositi, miglioramento della produzione e lavorazione dei prodotti destinati all'approvvigionamento dei soci, servizi amministrativi e commerciali di interesse comune, organizzazione e gestione di attività promozionali.

Il fatturato realizzato da COOP ITALIA nel 1998 è stato di circa 152 miliardi di lire.

4. CENTRO-NORD DISCOUNT, con sede a Pistoia, è una società attualmente non operativa, che risulta partecipata da CONAD DEL TIRRENO, NORDICONAD, CONAD ROMAGNA-MARCHE, CONAD CENTRO-NORD, CE.DI. PUGLIA, nonché dal consorzio CONAD NAZIONALE e da altre 2 società, COOP FOND Spa e FREDDOCONAD Srl, rispettivamente, controllata da e consorziata al consorzio CONAD.

CONAD DEL TIRRENO Srl, NORDICONAD Srl, CONAD ROMAGNA MARCHE Srl, CONAD CENTRO-NORD Srl e CE.DI. PUGLIA consorzio a r.l. sono cooperative di dettaglianti che operano nel settore della distribuzione moderna di prodotti alimentari e per l'igiene personale e della casa, sia all'ingrosso che, per il tramite dei propri soci e delle proprie controllate, al dettaglio. I soci delle cooperative sono presenti nella distribuzione moderna attraverso le insegne *Conad* (supermercati) e *Margherita* (superette).

CONAD DEL TIRRENO Srl, NORDICONAD Srl, CONAD ROMAGNA MARCHE Srl, CONAD CENTRO-NORD Srl e CE.DI. PUGLIA nel 1998 hanno realizzato un fatturato complessivo di circa 3.500 miliardi di lire.

5. Il Consorzio Nazionale Dettaglianti - CONAD Srl svolge a livello nazionale alcune funzioni commerciali e di marketing per i propri soci, tra le quali spicca la funzione di centrale d'acquisto per le cooperative socie. Esso è altresì proprietario delle insegne *Pianeta*, *Conad*, *Margherita*, utilizzate, rispettivamente, per ipermercati, supermercati e superette.

Il fatturato realizzato dal consorzio CONAD nel 1998 è stato di circa 400 miliardi di lire.

## 2. Descrizione dell'operazione

6. L'operazione comunicata consiste nell'acquisto, da parte di SVILUPPO DISCOUNT, del controllo di 140 rami d'azienda, relativi ad altrettanti punti vendita, di cui 71 di proprietà di Gestione Discount Spa, società controllata da COOP TOSCANA LAZIO, e 69 di proprietà di TopDi Discount Srl, società controllata da CONAD DEL TIRRENO. Detta acquisizione è stata perfezionata in seguito alla stipula di un contratto di compravendita, sottoscritto dalle parti nel mese di giugno 1999.

7. Contestualmente a tale acquisizione l'assemblea straordinaria di SVILUPPO DISCOUNT ha deliberato un aumento di capitale riservato a COOP TOSCANA-LAZIO e a CENTRO-NORD DISCOUNT.

Per effetto di tale delibera, il capitale sociale di SVILUPPO DISCOUNT è detenuto al 50% dalla CENTRO-NORD DISCOUNT ed al 50% da società cooperative aderenti alla COOP ITALIA (di seguito "il Polo delle Coop"), segnatamente NOVACOOOP (7,41%), COOP LOMBARDIA (7,41%), COOP LIGURIA (7,41%), coop estense (7,41%), COOP NORD-EST (7,41%), COOP ADRIATICA (1,95%) e COOP TOSCANA-LAZIO (11%).

8. Le parti hanno inoltre stipulato un accordo parasociale che stabilisce che la società SVILUPPO DISCOUNT venga amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 14 membri, di cui 7 designati da CENTRO-NORD DISCOUNT e 7 designati congiuntamente dal Polo delle Cooperative. I consiglieri dureranno in carica 3 anni e saranno rieleggibili. Al Consiglio di Amministrazione sono riservate la determinazione degli indirizzi strategici e della pianificazione pluriennale della società e l'approvazione dei budget operativi.

E' inoltre previsto che il Consiglio di Amministrazione nomini un Comitato Esecutivo composto di 6 dei propri membri, al quale verranno delegati i poteri per la gestione ordinaria della società.

9. In sintesi, per effetto dell'operazione comunicata, CENTRO-NORD DISCOUNT e le 7 cooperative aderenti a COOPITALIA, che costituiscono il Polo delle Cooperative, hanno acquisito il controllo congiunto di SVILUPPO DISCOUNT, la quale costituisce pertanto un'impresa comune.

SVILUPPO DISCOUNT gestisce una rete di punti vendita della tipologia *discount* costituita dagli esercizi commerciali che la medesima società già possedeva precedentemente al perfezionamento dell'operazione, nonché da quelli gestiti da Gestione Discount e da TopDì. Essa opererà pertanto nei mercati della moderna distribuzione nei quali sono presenti anche le società madri, le quali tuttavia non gestiscono altri punti vendita discount al di fuori di quelli conferiti nell'impresa comune.

## II. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

### A. Caratteristiche e definizione del mercato

#### *Il settore discount in Italia*

10. La formula distributiva discount è stata introdotta in Italia nei primi anni Novanta per iniziativa di Lidl, una delle maggiori catene tedesche specializzate in questa formula, la quale nella primavera del 1992 aprì il primo punto vendita ispirato al modello tedesco del cosiddetto *hard* discount. Quest'ultimo, in particolare, si caratterizza per l'offerta di poche referenze (700-800), limitata ai prodotti di più generale e frequente consumo e rigorosamente priva di prodotti di marca, per un arredamento spartano dei punti vendita, al fine di eliminare i costi superflui di allestimento ed esposizione delle merci, nonché per la completa eliminazione della comunicazione pubblicitaria. Dal punto di vista gestionale, la formula tedesca si basa sulla integrazione a monte nella produzione di prodotti a marchio proprio, l'abbattimento dell'incidenza del costo della manodopera ed una gestione prevalentemente orientata all'efficienza logistica e allo sfruttamento delle economie di scala negli acquisti: ciò al fine di attuare una generale politica di riduzioni di costi che consente al discount di posizionarsi su un livello di prezzo significativamente inferiore rispetto alle altre categorie di punti vendita.

11. Il successo della formula, dovuto ad una combinazione di fattori tra cui la crisi economica e il mutamento degli stili di consumo, ha quindi provocato una fase di ingresso disordinato nel mercato da parte sia di alcuni importanti operatori della distribuzione moderna, sia di numerosi operatori indipendenti, i quali, a partire dall'originario modello tedesco dell'*hard* discount, lo hanno reinterpretato, apportando numerose e significative modifiche. L'aspetto di maggior rilievo della riorganizzazione dei discount è rappresentato da una sorta di "addolcimento" della formula *hard*, realizzato attraverso un allargamento dell'assortimento offerto a diverse tipologie di beni, quali l'ortofrutta, i surgelati, salumi e latticini, gastronomia, e un approfondimento della gamma offerta attraverso l'introduzione di prodotti di marca.

Secondo gli esperti del settore, il risultato di questa evoluzione della formula distributiva discount è rappresentato da un modello di discount, denominato *soft*, il quale si colloca a metà strada tra l'*hard* discount originario e l'esercizio di vicinato tradizionale.

12. Peraltro, considerato che la fase di evoluzione dei discount è tuttora in corso, unitamente ad un processo di riorganizzazione e concentrazione delle catene che operano in tale settore, il complesso dei punti vendita discount attualmente attivi in Italia presenta una estrema eterogeneità, che rende quasi sempre difficile una loro qualificazione univoca come *hard* o *soft* discount. Secondo quanto affermato dagli operatori sentiti in audizione, la società Lidl, la quale fa capo all'omonimo gruppo tedesco, è la sola a gestire una catena di discount inequivocabilmente qualificabili come *hard*, mentre i punti vendita della catena *Penny Market*, facente capo al gruppo tedesco Rewe, sono i soli che sembrano potersi univocamente ricondurre al modello del *soft* discount.

In ogni caso *hard* e *soft* discount rappresentano modelli di riferimento utili per la qualificazione delle soluzioni distributive effettivamente adottate dalle diverse catene che operano nel settore.

### *Il modello dell'hard e del soft discount*

**13.** *Hard* e *soft* discount si distinguono fondamentalmente in ragione del differente mix di prodotto e servizio che offrono al consumatore.

In particolare, per quanto riguarda l'assortimento offerto, quello dell'*hard* discount si compone di un numero limitato di referenze (mediamente pari a circa 1.000), relative a prodotti di larghissimo consumo, e presenta una profondità di gamma estremamente limitata, che generalmente, per la maggior parte degli articoli, si limita ad una sola referenza.

Tali referenze, relative per lo più a prodotti con tecnologia nota e consolidata, senza particolari elementi di differenziazione, sono vendute in larga misura con marchio proprio del distributore (spesso identificato con l'insegna dei punti vendita), ovvero a marchio di proprietà del produttore concesso in esclusiva al distributore. Dall'assortimento dell'*hard* discount sono invece pressoché assenti i prodotti di marca.

Il *soft* discount offre un assortimento tendenzialmente più ricco di referenze, all'interno del quale i prodotti di marca hanno un peso pari a circa il 20%, mentre risultano assai meno rappresentati i prodotti a marchio proprio, i quali generalmente non superano il 10% delle referenze complessivamente offerte. Inoltre, anche la profondità di gamma risulta mediamente più elevata.

L'offerta di surgelati e di prodotti freschi, quali latticini, carne e ortofrutta, non pare costituire un elemento idoneo a distinguere *hard* e *soft* discount, dal momento che tali prodotti ricorrono sempre più frequentemente anche nell'assortimento dell'*hard* discount; con riguardo a tali referenze, ciò che contribuisce a differenziare le due tipologie di discount risulta essere piuttosto il tipo di servizio al consumatore che ne accompagna l'offerta: mentre, infatti, nell'*hard* discount tali prodotti vengono offerti a libero servizio, nel *soft* discount essi sono spesso offerti mediante banchi vendita assistiti.

**14.** I due modelli di discount si distinguono inoltre per l'offerta ai consumatori di un diverso livello di servizio con riguardo alla cura nel *layout* dei punti vendita e all'esposizione dei prodotti; tali aspetti, in particolare, risultano meno curati negli *hard* discount, ove i prodotti vengono movimentati a mezzo *pallet* ed esposti nei punti vendita mediante gli stessi cartoni che ne costituiscono l'imballo secondario, i quali, adeguatamente tagliati e colorati, esauriscono in buona sostanza l'arredo dei punti vendita.

Ciò, unitamente alla minore ampiezza della gamma di prodotti offerti in assortimento, nonché alla minore complessità e differenziazione degli stessi, consente all'*hard* discount di posizionarsi ad un livello di prezzo più contenuto rispetto al *soft* discount.

**15.** In ragione delle suesposte differenze nell'assortimento e nel livello di servizi offerti, le due tipologie di discount risultano in grado di soddisfare differentemente le esigenze di spesa dei consumatori: mentre infatti il *soft* discount appare un punto vendita in grado di soddisfare in maniera pressoché esauriente le esigenze di spesa dei consumatori, nel rispetto di un obiettivo di relativo contenimento dei costi, l'*hard* discount sembra piuttosto idoneo a soddisfare una esigenza di approvvigionamento specifica, essenzialmente limitata alla (ri)costituzione della scorta domestica di prodotti di più frequente e largo consumo.

**16.** Oltre che per gli aspetti fin qui esaminati, i quali assumono rilievo cruciale ai fini della scelta del consumatore, le due tipologie di discount, secondo quanto affermato dagli operatori sentiti in audizione, differiscono anche per alcuni importanti aspetti gestionali, relativi ai rapporti con l'industria di produzione e alla logistica: mentre la logica di gestione degli *hard* discount risulta prettamente industriale, quella dei *soft* discount è invece di tipo sostanzialmente commerciale.

**17.** La gestione industriale degli *hard* discount si basa su una forte integrazione tra la fase della commercializzazione e le fasi a monte della produzione. Per quanto riguarda i prodotti a marchio del distributore, l'integrazione si realizza attraverso rapporti di fornitura stabili tra la catena distributiva e un selezionato gruppo di fornitori, ai quali viene commissionata la fabbricazione di prodotti puntualmente specificati dal distributore stesso, nelle caratteristiche e nel livello qualitativo intrinseco, attraverso la predisposizione dei cosiddetti "capitolati". Per i prodotti con marchio del produttore distribuiti in esclusiva dalla catena di *hard* discount, quest'ultima, pur senza curare la predisposizione dei capitolati, contratta con i fornitori il livello qualitativo e le caratteristiche del prodotto.

Tale filosofia gestionale può essere efficientemente adottata solo a condizione di sviluppare consistenti volumi di acquisto, che, a loro volta, consentono alla catena di discount di realizzare importanti economie di

scala e di abbattere i costi unitari, a parità di qualità media dei prodotti. Il contenimento del numero di referenze è volto a facilitare il raggiungimento di tali economie, che, secondo quanto affermato dagli operatori sentiti in audizione, possono raggiungere un ordine di grandezza pari a circa il 30%.

**18.** Viceversa, i *soft discount* sono gestiti secondo una logica che, pur essendo improntata al contenimento dei costi, è sostanzialmente di tipo commerciale: infatti, le catene di *soft discount*, non diversamente da quelle di altri punti vendita della distribuzione moderna, selezionano la maggior parte dei prodotti da inserire nel proprio assortimento a partire dall'offerta proposta dai produttori, senza orientarla rispetto alle proprie esigenze; quand'anche essi ricorrano a rapporti di fornitura su commessa disciplinati da capitolati, questi rappresentano comunque una porzione limitata degli acquisti complessivi della catena.

Il limitato ricorso a rapporti di fornitura su commessa in gran parte preclude ai *soft discount* l'accesso ad informazioni riguardanti i processi ed i costi di produzione, le quali assumono rilievo nella contrattazione con i fornitori per stabilire le caratteristiche dei prodotti e il loro costo d'acquisto; ciò si riflette in una minore capacità dei *soft discount* di controllare il rapporto prezzo/qualità dei prodotti da essi offerti ai consumatori.

**19.** Sotto il profilo logistico, gli *hard discount*, coerentemente con l'obiettivo di contenimento dei costi, sia fissi che variabili, improntano la gestione dei magazzini e il rifornimento dei singoli punti vendita a criteri di essenzialità e di massimizzazione dell'efficienza. In particolare, i magazzini vengono gestiti alla stregua di piattaforme di rifornimento nelle quali la merce ruota con elevata frequenza, fino a 40-50 volte nel corso di un anno (un numero molto più elevato rispetto a quello tipico dei centri di distribuzione che riforniscono i supermercati). Ciò determina un'incidenza dei costi della manodopera sul fatturato dell'*hard discount* molto bassa, pari, secondo quanto sostenuto dalle parti, a circa il 4-4,5% (rispetto ai supermercati, ove tale indice varia tra il 9% e l'11%).

Il *soft discount*, invece, a motivo del maggior numero di referenze trattate e dei minori volumi unitari, raggiunge risultati sub-ottimali rispetto all'*hard discount*, in termini di efficienza nella gestione del magazzino e, di conseguenza, di minimizzazione di relativi costi.

#### *I punti vendita di Sviluppo Discount*

**20.** La catena di punti vendita di Sviluppo Discount comprende attualmente 199 punti vendita di proprietà e 25 in franchising, di superficie media pari a circa 470 mq, siti prevalentemente al Centro-Nord ed in Sardegna. Tutti i suddetti punti vendita sono gestiti ad insegna *Dico*.

Gli incassi di tali punti vendita nel 1999 sono stati pari a circa 590 miliardi.

**21.** In effetti la rete di vendita di Sviluppo Discount, derivando dalla giustapposizione di tre distinti circuiti distributivi, presenta allo stato attuale sia numerose eterogeneità, soprattutto per quanto riguarda l'assortimento ed i servizi offerti dai singoli punti vendita, sia alcune inefficienze. Al riguardo, i rappresentanti della società sentiti in audizione hanno dichiarato che è stato avviato un progetto globale di razionalizzazione della rete di vendita, che prevede, in particolare, la chiusura di alcuni punti vendita e l'apertura di nuovi esercizi, nonché interventi tesi ad omogeneizzare, dal punto di vista logistico ed assortimentale, i singoli esercizi della catena. Il completamento di tale processo di ristrutturazione richiederà tuttavia tempi piuttosto lunghi, stimati dalle parti in circa due anni.

Pertanto, la caratterizzazione dei punti vendita di Sviluppo Discount, di seguito effettuata, è necessariamente riferita ad alcune indicazioni di massima, illustrate dai rappresentanti della società nel corso dell'audizione.

**22.** L'assortimento offerto dai punti vendita *Dico* consiste di circa 1200 referenze, oltre il 60% delle quali sono prodotte nell'ambito di rapporti di fornitura governati da capitolati e vengono vendute con marchio *Dico* (50 referenze), con marchio proprio (300 referenze) e con marchi di fantasia utilizzati dal produttore esclusivamente per la catena (400 referenze).

In seguito al perfezionamento dell'operazione in esame sono stati inseriti nell'assortimento di tutti i discount *Dico* anche circa 45 referenze di marca, che precedentemente mancavano dall'offerta dei punti vendita di Sviluppo Discount e di quelli conferiti da Gestione Discount, ma erano presenti nei punti vendita TopDi. Secondo quanto sostenuto dalle parti, l'offerta di tali referenze, le cui vendite rappresentano circa il 3,7% del volume complessivo delle vendite di Sviluppo Discount, sarebbe meramente temporanea e giustificata dall'esigenza di evitare perdite di clientela per i punti vendita ex-Topdi; nell'immediato futuro, i prodotti di marca dovrebbero essere ridotti a sole 4 o 5 referenze, intese ad attirare e fidelizzare i clienti.

La maggior parte dei punti vendita della rete di Sviluppo Discount tratta inoltre prodotti surgelati, ortofrutta, latticini e carne, in alcuni casi mediante banchi vendita assistiti, in altri a libero servizio.

23. Il progetto di ristrutturazione della rete distributiva illustrato dalle parti prevede una riduzione del numero complessivo di referenze trattate, che verrà realizzato mediante l'eliminazione dall'assortimento di alcuni prodotti rispetto ai quali l'operazione in esame ha generato duplicazioni, nonché di un centinaio di referenze (tra cui gran parte di quelle di marca) ritenute non strategiche; al termine di tale evoluzione l'assortimento di Sviluppo Discount dovrebbe consistere di 1050 referenze, praticamente tutte vendute a marchio proprio, coincidente con l'insegna o comunque esclusivo della catena, e realizzate sulla base di capitoli.

24. Dal punto di vista dell'organizzazione logistica, i punti vendita di Sviluppo Discount registrano le maggiori eterogeneità, essendovi tra essi sia alcuni esercizi improntati ad un criterio di estrema essenzialità, sia, all'opposto, punti vendita esteticamente alquanto più confortevoli, nei quali anche il numero di casse, generalmente pari a 4, assicura, sotto questo profilo, un servizio confrontabile rispetto alle altre tipologie di punti vendita della distribuzione moderna.

25. Sulla base degli elementi suesposti appare evidente che i punti vendita della rete distributiva di Sviluppo Discount ripropongono, dal punto di vista del consumatore, elementi propri del *soft discount*, in quanto l'ampiezza dell'assortimento e la qualità dei servizi offerti consentono di soddisfare le esigenze di spesa in modo pressoché completo. Tuttavia, le modalità di gestione dei punti vendita, che verranno illustrate di seguito, appaiono improntate alla logica industriale tipica degli *hard discount*, consentendo di attuare la politica di prezzi contenuti che caratterizza tale ultima tipologia distributiva.

Pertanto, in ragione della presenza di elementi caratterizzanti entrambi i modelli di *soft* e *hard discount*, non appare corretto procedere ad una attribuzione univoca dei punti vendita *Dico* all'uno o all'altro modello.

#### *Il mercato rilevante*

26. Considerate le specificità dei punti vendita di Sviluppo Discount, nonché le disomogeneità esistenti tra gli stessi, appare opportuno, ai fini dell'individuazione del mercato rilevante dal punto di vista del prodotto, comparare agli stessi le categorie di punti vendita con le quali sussistano forti relazioni di sostituibilità, secondo la prassi consolidata dell'Autorità nel definire i mercati della distribuzione moderna<sup>1</sup>.

27. In primo luogo, appare potersi sostenere che la composizione dell'offerta di Sviluppo Discount, in termini di numero di referenze, profondità di gamma e posizionamento di prezzo, rende i punti vendita della società facilmente sostituibili, dal punto di vista del consumatore, con la gran parte dei discount attualmente presenti in Italia. Secondo quanto sostenuto dalle parti, tale relazione di sostituibilità non escluderebbe i punti vendita *hard discount* della catena Lidl, con la quale Sviluppo Discount si confronta per la determinazione dei prezzi.

D'altra parte, l'offerta di un numero non trascurabile di prodotti di marca e di un buon livello di servizio al consumatore, rappresentato dalla assistenza alla vendita dei prodotti freschi, nonché dalla stessa conformazione estetica e logistica di buona parte degli esercizi della rete distributiva di Sviluppo Discount, sembrano rendere tali punti vendita direttamente comparabili con i punti vendita della distribuzione moderna di dimensioni minori, quali superette e piccoli supermercati.

28. In sintesi, sulla base dei suesposti elementi, appare potersi affermare che, a partire dai punti vendita di Sviluppo Discount, risulta definita un'ampia catena di rapporti di sostituibilità, che va dagli *hard discount* ai *soft discount*, fino ai punti vendita della distribuzione moderna di minori dimensioni.

Le relazioni di sostituibilità all'interno della catena paiono altresì sufficientemente forti da determinare, ai fini della valutazione della presente operazione, l'inclusione di ciascuna delle suddette tipologie di punti vendita all'interno del mercato rilevante. Quest'ultimo pertanto, in ragione delle specificità del caso in esame, ricomprende sia tutti i punti vendita della tipologia discount, sia i punti vendita della distribuzione moderna di piccole dimensioni (superette e supermercati fino a 1500 mq di superficie).

29. Dal punto di vista geografico, il mercato ha dimensione locale, in considerazione dei comportamenti di acquisto dei consumatori e dell'importanza da questi attribuita alla prossimità dei punti vendita. L'esatta delimitazione della dimensione geografica dei mercati, corrispondente al massimo con i confini amministrativi provinciali, deve essere effettuata caso per caso sulla base della dimensione dei bacini

---

<sup>1</sup> Cfr. SCHEMAVENTUNO-PROMODES/GRUPPO GS, Prov. n. 6113 del 18 giugno 1998, in Boll. n. 25/98.

di utenza dei singoli punti vendita e del loro livello di sovrapposizione. Con riferimento all'operazione in esame, i mercati geografici interessati possono essere in prima approssimazione identificati con le provincie in cui attualmente opera Sviluppo Discount; si tratta complessivamente di 51 provincie italiane, in larga parte appartenenti alle regioni Toscana, Emilia Romagna, Marche, Piemonte, Lombardia, Liguria e Sardegna.

**30.** Per quanto riguarda il posizionamento delle parti nei mercati interessati, si osserva che nella quasi totalità dei mercati geografici interessati dall'operazione, Sviluppo Discount detiene quote inferiori al 5%. Soltanto nelle provincie di Lucca, Livorno, Biella e Pistoia l'impresa comune detiene quote leggermente più elevate (in ogni caso inferiori al 10%).

Le società madri detengono invece quote significativamente superiori all'impresa comune in quasi tutte le provincie in cui esse sono contestualmente presenti. Tali quote oscillano tra il 10% ed il 50% in una trentina di provincie, mentre nelle restanti provincie sono inferiori al 10%; nelle provincie di Caserta, Arezzo, L'Aquila e Ascoli Piceno, le società madri di SVILUPPO DISCOUNT sono addirittura assenti.

## ***B. Funzionamento dell'impresa comune***

### *I rapporti di Sviluppo Discount con le società madri*

**31.** Per quanto riguarda i legami intercorrenti tra SVILUPPO DISCOUNT e le società madri, si osserva che dal punto di vista societario il Consiglio di Amministrazione di Sviluppo Discount e il Comitato Esecutivo, in virtù dei patti parasociali stipulati, risultano pariteticamente composti da rappresentanti del Polo delle Coop e di Centro-Nord Discount. Il Presidente di Sviluppo Discount è nominato dal Polo delle Coop, mentre Centro-Nord Discount nomina il direttore generale, il quale risponde del suo operato direttamente al Presidente.

Dalla documentazione agli atti risulta che, mentre le società cooperative aderenti al Consorzio Conad, attraverso Centro Nord Discount, sono in grado di agire unitariamente all'interno degli organi decisionali di Sviluppo Discount, le cooperative aderenti a Coop ITALIA non partecipano in maniera unitaria a tali organi decisionali, non avendo stipulato all'interno del "Polo" patti di sindacato o accordi similari.

Tutti i membri del Consiglio di Amministrazione di SVILUPPO DISCOUNT ricoprono incarichi dirigenziali presso le società madri, mentre il *management* della stessa società è interamente composto di persone che non ricoprono alcun incarico presso le società madri.

**32.** Dal punto di vista operativo l'unico legame esistente tra Sviluppo Discount e le società madri concerne le attività relative all'approvvigionamento, per le quali l'impresa comune si avvale della collaborazione di Coop Italia.

### *Gli approvvigionamenti di SVILUPPO DISCOUNT*

**33.** Come anticipato, la politica degli approvvigionamenti di Sviluppo Discount risponde in larga misura alla logica industriale propria della gestione degli *hard discount*.

Nei rapporti con l'industria di produzione Sviluppo Discount si avvale esclusivamente della collaborazione di Coop Italia, della quale è associata, affidandole alcune specifiche attività, che concernono: (i) la selezione e la gestione della rosa di fornitori a cui è commissionata la produzione dei prodotti offerti da Sviluppo Discount; (ii) la contrattazione con questi ultimi delle condizioni di fornitura; (iii) la predisposizione dei capitolati; e (iv) l'esecuzione dei controlli di qualità sui prodotti e sui processi produttivi. La collaborazione di Coop Italia viene richiesta fundamentalmente in ragione della mancanza, in capo a Sviluppo Discount, di alcune competenze specificamente richieste in tali fasi.

Sviluppo Discount determina invece la definizione dell'assortimento dei propri punti vendita, la specificazione del posizionamento dei singoli prodotti in termini di qualità e prezzo e la scelta dei fornitori all'interno della rosa predisposta da Coop Italia; inoltre, una volta definiti i rapporti di fornitura e le condizioni di acquisto dei prodotti, la fase di riordino è gestita esclusivamente da Sviluppo Discount. Le strategie commerciali e le politiche di vendita sono dunque direttamente determinate da Sviluppo Discount.

**34.** I fornitori dei prodotti destinati al canale discount vengono selezionati da Coop Italia prevalentemente all'interno del parco-fornitori che essa impiega anche per le altre tipologie di punti vendita, dal momento che i volumi di acquisto di Sviluppo Discount non presentano dimensioni sufficienti ad esaurire l'intera offerta di qualche fornitore; per alcuni prodotti, tuttavia, Coop si avvale di fornitori specializzati nella produzione per il canale discount.

Coop Italia contratta con i fornitori selezionati le condizioni generali di fornitura da applicare agli acquisti che Sviluppo Discount di volta in volta decide di effettuare, in relazione alle proprie esigenze e scelte commerciali.

**35.** Coop Italia, inoltre, predispone i capitolati che accompagnano i contratti di fornitura relativi ai prodotti a marchio proprio (d'insegna o di fantasia) che Sviluppo Discount decide di offrire in assortimento e qualifica con riguardo al posizionamento qualitativo e al prezzo finale di vendita.

Per i prodotti a marchio, Coop Italia predispone comunque capitolati distinti per il canale discount e per gli altri punti vendita gestiti dalle cooperative associate, in ragione delle diverse caratteristiche dei prodotti offerti nei due canali, con riguardo sia al diverso posizionamento in termini di qualità, che alla differente rilevanza del *packaging* primario e secondario, che per i discount contribuisce all'arredamento del punto vendita. Ciò vale anche nei casi in cui Coop affida ad uno stesso fornitore la produzione del medesimo prodotto per i due canali. Tale eventualità risulta peraltro essere del tutto marginale, in quanto i fornitori che realizzano sia prodotto a marchio *Dico* che prodotto a marchio *Coop* rappresentano appena il 2% del numero totale di fornitori di prodotto a marchio *Coop*.

**36.** Le attività relative all'approvvigionamento dei discount sono svolte da Coop Italia mediante una specifica struttura, appositamente costituita, la quale già prima del perfezionamento dell'operazione in oggetto operava esclusivamente per le società di discount aderenti a Coop Italia, Sviluppo Discount e Gestione Discount.

Il corrispettivo che Sviluppo Discount paga annualmente a Coop Italia per i servizi di cui fruisce è commisurato ai costi operativi di tale struttura, a differenza delle altre consorziate a Coop Italia, le quali, per i servizi che ricevono dal consorzio, pagano un contributo in percentuale sul fatturato al dettaglio sviluppato da ciascuna.

**37.** Gli acquisti dei prodotti di marca attualmente trattati da Sviluppo Discount vengono invece effettuati sulla base degli stessi contratti stipulati da Coop Italia per conto di tutte le proprie associate; tuttavia, a Sviluppo Discount non si applicano tutti gli istituti condizionati di tali contratti, quali, ad esempio, quelli relativi agli sconti condizionati a prestazioni assortimentali o promozionali. Sviluppo Discount beneficia esclusivamente degli sconti incondizionati, i quali vengono commisurati al fatturato realizzato dalla medesima società, secondo la regola generale applicata da Coop Italia nei confronti di tutte le associate, ciascuna delle quali, per i prodotti contrattati dalla centrale d'acquisto, beneficia degli sconti incondizionati in misura proporzionale al proprio fatturato.

### **III. LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI**

**38.** Nel corso del procedimento istruttorio i rappresentanti delle parti hanno partecipato ad alcune audizioni su convocazione degli uffici dell'Autorità, in occasione delle quali hanno effettuato alcune osservazioni in merito alla definizione del mercato adottata nel provvedimento di avvio dell'istruttoria e al rischio di coordinamento tra le società madri a seguito dell'operazione. In particolare SVILUPPO DISCOUNT, a seguito dell'invio della comunicazione delle risultanze istruttorie, ha presentato in data 25 maggio 2000 la propria memoria di parte.

**39.** Con riferimento alla definizione del mercato contenuta nel provvedimento di avvio, le parti hanno sostenuto che i punti vendita *Dico* rientrerebbero esclusivamente nella categoria degli *hard* discount, in ragione della logica industriale di gestione degli stessi, che pertanto non li renderebbe sostituibili ad altre formule distributive. Ciò consentirebbe di ricondurre tali punti vendita ad un mercato rilevante del prodotto distinto rispetto a quello in cui operano le società madri.

Tale posizione non è tuttavia condivisibile in quanto prende in considerazione soltanto elementi relativi al lato dell'offerta, non immediatamente percepibili dal consumatore, che, secondo l'orientamento costante dell'Autorità, non sono sufficienti per una corretta individuazione del mercato di riferimento.

**40.** SVILUPPO DISCOUNT nella propria memoria ha centrato principalmente l'attenzione sulla definizione del mercato rilevante ai fini della valutazione dell'operazione in esame. A tale proposito la parte ha evidenziato che, sebbene la tipologia dei punti vendita di SVILUPPO DISCOUNT rappresenti "una soluzione ibrida, collocata tra l'*hard* e il *soft* discount", la rete distributiva dell'impresa comune risulta molto più vicina al modello dell'*hard* discount, in quanto gli elementi propri del *soft* discount, quali l'offerta di prodotti di marca e la presenza di banchi assistiti per la vendita dei prodotti freschi, sono proporzionalmente



poco rilevanti nell'ambito dell'offerta complessiva di servizi e prodotti. Inoltre, la parte ha sottolineato che le caratteristiche del *soft* discount presenti nella propria formula distributiva sono state introdotte a seguito dell'operazione, in quanto già presenti nei punti vendita da ultimo acquisiti; esse, tuttavia, verranno del tutto eliminate per effetto del processo di razionalizzazione in corso della rete distributiva, al termine del quale tutti i punti vendita di SVILUPPO DISCOUNT saranno a tutti gli effetti *hard* discount.

Al riguardo si osserva tuttavia che ai fini della presente valutazione non possono essere prese in esame eventuali modifiche della politica di gestione della rete distributiva che le parti ipotizzano di realizzare nel corso dei prossimi due anni. Pertanto, allo stato attuale, come peraltro riconosciuto nella memoria citata, i punti vendita di SVILUPPO DISCOUNT si caratterizzano per la compresenza di elementi propri delle formule *hard* e *soft*, non potendosi quindi ritenere quale mercato rilevante nel caso di specie quello costituito dai soli punti vendita *hard* discount.

41. Le parti hanno inoltre escluso che l'operazione possa determinare un effetto di coordinamento a livello generale tra le società madri, in quanto, al fine di garantire la permanenza di SVILUPPO DISCOUNT sul mercato, è necessario che esse non impongano alcun condizionamento in merito alle scelte strategiche e gestionali dell'impresa comune, con particolare riguardo alla localizzazione dei punti vendita e al posizionamento dell'offerta in termini di assortimento e prezzi.

#### IV. VALUTAZIONE GIURIDICA

##### *Valutazione dell'operazione ai sensi dell'articolo 2 della legge n. 287/90*

42. L'operazione in oggetto dà luogo alla costituzione di un'impresa comune idonea a produrre dei rischi di coordinamento tra le imprese fondatrici, giacché queste ultime continuano ad essere attive, ciascuna indipendentemente, nel medesimo mercato merceologico in cui è destinata ad operare l'impresa comune. Inoltre, SVILUPPO DISCOUNT non appare avere piena autonomia funzionale in ragione della circostanza per cui si avvale, per l'attività di approvvigionamento, di strutture dalle società madri, segnatamente di COOP ITALIA. La costituzione dell'impresa comune SVILUPPO DISCOUNT integra, dunque, gli estremi di un'intesa e va, pertanto, valutata ai sensi dell'articolo 2 della legge n. 287/90.

Gli effetti dell'operazione andranno valutati con riferimento i) alle attività di gestione della tipologia di punti vendita (*discount*) conferiti all'impresa comune; ii) alla gestione delle altre tipologie di punti vendita, c.d. a rischio di *spill-over*, in cui ciascuna impresa fondatrice opera indipendentemente dalle altre.

43. Per quanto concerne l'impatto concorrenziale dell'operazione in esame, si ricorda che le società madri hanno conferito a SVILUPPO DISCOUNT tutte le proprie attività concernenti la gestione di punti vendita *discount*. Sulla base dei dati acquisiti nell'ambito del procedimento istruttorio risulta che la quota di mercato detenuta da SVILUPPO DISCOUNT nei singoli mercati locali sia generalmente inferiore al 5% degli stessi. Pertanto, l'intesa in esame non appare suscettibile di dare luogo a una restrizione significativa della concorrenza con riferimento alle attività di gestione dei punti vendita gestiti dall'impresa comune.

44. Per quanto concerne il rischio di coordinamento nelle politiche commerciali delle altre tipologie della distribuzione moderna gestite dalle società madri, appare evidente che l'impresa comune in oggetto non risulta essere uno strumento idoneo a generare un simile effetto di coordinamento esteso a tutte le tipologie di punti vendita gestiti dalle stesse in ragione delle specificità delle attività *discount* gestite.

A questo proposito, assume rilievo la circostanza che le specifiche modalità di gestione dei *discount* differiscono sostanzialmente da quelle degli altri punti vendita della distribuzione moderna. Infatti, mentre SVILUPPO DISCOUNT gestisce i propri punti vendita prevalentemente secondo la logica industriale propria degli *hard* *discount*, con particolare riguardo alla logistica e alla realizzazione dei prodotti a marchio, le società madri improntano la gestione dei propri punti vendita sostanzialmente secondo la logica commerciale, riservando il controllo della filiera produttiva soltanto ad una ridotta porzione del proprio assortimento.

Inoltre, le specifiche esigenze del canale *discount* rendono necessaria, anche nella fase di approvvigionamento, una differenziazione tra gli acquisti fatti da Coop Italia per Sviluppo Discount e per le altre associate.

45. Infine, si rileva che le attività dell'impresa comune Sviluppo Discount rappresentano una parte marginale del complesso delle attività delle società madri. Ciò emerge sia dal rapporto tra il fatturato dell'impresa comune e quello delle società madri, pari a circa il 4%, sia dal confronto tra le quote da esse

detenute, in base al quale in pressoché tutte le province interessate dall'operazione, come già detto, le attività di Sviluppo Discount rappresentano generalmente meno del 5% dei relativi mercati di riferimento.

46. Pertanto, considerato che gli effetti di coordinamento che scaturiscono dall'operazione appaiono circoscritti alla sola attività di gestione dei discount e sono inidonei a produrre un più generale effetto di *spill-over* sulle altre tipologie di punti vendita gestiti dalle società madri, l'impatto dell'operazione sul mercato, in termini di analisi concorrenziale, risulta essere limitato, con la conseguenza che la fattispecie in esame non integra una violazione dell'articolo 2, comma 2, della legge n. 287/90.

RITENUTO pertanto, sulla base delle considerazioni svolte, che l'intesa realizzata da SVILUPPO DISCOUNT Spa, NOVACOOP Srl, COOP LOMBARDIA Srl, COOP LIGURIA Srl, COOP ADRIATICA Srl, COOP NORD-EST Srl, coop estense Srl, COOP TOSCANA-LAZIO Srl, CONAD DEL TIRRENO Srl, NORDICONAD Srl, CONAD ROMAGNA-MARCHE Srl, CONAD CENTRO-NORD Srl, COOP FOND Spa, CEDI PUGLIA Srl, FREDDO CONAD Srl, CENTRO-NORD DISCOUNT Spa, CONAD NAZIONALE Srl e COOPITALIA Srl, non costituisce una violazione dell'articolo 2, comma 2, della legge n. 287/90;

#### DELIBERA

che l'operazione in esame non ha per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare in maniera consistente il gioco della concorrenza nel mercato di riferimento e non costituisce, pertanto, una violazione del disposto dell'articolo 2, comma 2, della legge n. 287/90.

Il presente provvedimento verrà notificato ai soggetti interessati e successivamente pubblicato ai sensi di legge.

Avverso il presente provvedimento può essere proposto ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 33, comma 1, della legge n. 287/90, entro sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

p.IL SEGRETARIO GENERALE  
*Piero Fattori*

IL PRESIDENTE  
*Giuseppe Tesauro*

\* \* \*