

*Provvedimento n. 7804 ( A224 )*

**PEPSICO FOODS AND BEVERAGES  
INTERNATIONAL-IBG SUD/COCA  
COLA ITALIA**

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

NELLA SUA ADUNANZA del 7 dicembre 1999;

SENTITO il Relatore Professor Giuseppe Tesaurò;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la segnalazione del 19 novembre 1997 da parte di PEPSICO FOODS AND BEVERAGES INTERNATIONAL Ltd. - Filiale italiana (di seguito Pepsi Italia) e di IBG SUD Spa;

VISTA la propria delibera dell'11 giugno 1998, con la quale è stata avviata un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge n. 287/90, nei confronti delle società THE COCA-COLA EXPORT CORPORATION- Filiale Italiana ("TCCEC"), Coca-Cola Italia Srl ("CCI"), Coca-Cola Bevande Italia Srl ("CCBI"), SADIB Srl, SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa, SOBIB (Società Barese Imbottigliamento Bevande) Srl, SOSIB Industriale e Commerciale (Società Sarda Imbottigliamento Bevande gassate) Srl, SIBEG (Società Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl, SNIBEG (Società Napoletana Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl, per presunta infrazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

VISTA la segnalazione di ESSELUNGA Spa, pervenuta il 24 novembre 1998;

VISTA la propria delibera del 10 dicembre 1998, con la quale è stato ampliato l'oggetto dell'istruttoria, in relazione al contenuto della nuova denuncia;

VISTA la propria delibera del 18 marzo 1999, con la quale, in ragione delle esigenze istruttorie, è stato differito al 30 ottobre 1999 il termine di chiusura dell'istruttoria;

VISTA la propria delibera del 27 luglio 1999, con la quale, a seguito dell'istanza presentata da THE COCA-COLA COMPANY, società controllante di TCCEC, CCI, CCBI e SADIB, per conto di quest'ultime società, è stato prorogato al 15 dicembre 1999 il termine di chiusura dell'istruttoria;

VISTA la propria delibera del 27 ottobre 1999, con la quale, a seguito delle istanze avanzate dalle società SOCIB Spa, SNIBEG Srl e SOSIB Srl in data 25 ottobre 1999, si è disposto un ulteriore differimento del termine di conclusione del procedimento al 30 dicembre 1999;

SENTITE le società: THE COCA-COLA EXPORT CORPORATION- Filiale Italiana, Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa e SADIB Srl in data 21 settembre 1998 e 12 febbraio 1999; SNIBEG Srl in data 1° ottobre 1998 e 25 gennaio 1999; SOCIB Spa in data 9 ottobre 1998 e 25 gennaio 1999; SIBEG Srl in data 12 ottobre 1998; SOBIB Srl in data 14 ottobre 1998 e 25 gennaio 1999; Pepsi Italia e IBG SUD Spa in data 16 ottobre 1998; SOSIB Srl in data 23 novembre 1998 e 25 gennaio 1999; Esselunga Spa in data 10 febbraio 1999;

SENTITI in data 16 ottobre 1998 i rappresentanti di ITALGROB - Federazione italiana grossisti di bevande;

SENTITI in data 4 febbraio 1999 i rappresentanti di COOP ITALIA e in data 17 febbraio 1999 i rappresentanti di INTERMEDIA 90;

VISTE le memorie delle società THE COCA-COLA EXPORT CORPORATION- Filiale Italiana, Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa e SADIB Srl depositate in data 17 novembre 1998, 19 febbraio 1999, 8 marzo 1999 e 22 ottobre 1999; della società SNIBEG Srl depositate in data 21 gennaio 1999 e 22 ottobre 1999; della società SOCIB Spa depositate in data 28 gennaio 1999 e 22 ottobre 1999; della società SOSIB Srl depositate in data 17 febbraio 1999 e 22 ottobre 1999; della società SOBIB Srl depositate in data 22 febbraio 1999 e 22 ottobre 1999; delle società Pepsi Italia e IBG SUD Spa depositate in data 7 aprile 1999 e 21 ottobre 1999; della società Esselunga Spa depositate in data 6 luglio 1999 e 21 ottobre 1999;

SENTITE nuovamente le società: COCA-COLA ITALIA Srl, COCA-COLA BEVANDE ITALIA Spa, COCA-COLA EXPORT CORPORATION, SADIB Srl, SIBEG Srl, SNIBEG Srl, SOCIB Srl, SOSIB Srl, SOBIB Srl, PepsiCo Foods and Beverages International Ltd - IBG Sud Spa, ESSELUNGA Spa, nell'audizione svolta dinanzi al Collegio in data 18 novembre 1999;

VISTI gli atti del procedimento e la documentazione acquisita nel corso dell'istruttoria;

CONSIDERATO quanto segue:

## **I. PREMESSA**

**1.** In data 19 novembre 1997 è pervenuta una denuncia da parte di PEPSICO FOODS AND BEVERAGES INTERNATIONAL Ltd. -Filiale italiana- e di IBG SUD Spa nella quale veniva rappresentata una serie di comportamenti posti in essere da COCA-COLA BEVANDE ITALIA Spa e dagli "Imbottiglieri Autorizzati" SOBIB Srl, SOCIB Spa, SNIBEG Srl, SOSIB Srl e SIBEG Srl. I denunciati, in particolare, lamentavano l'adozione da parte degli imbottiglieri dei prodotti The Coca-Cola Company (di seguito TCCC) e di Coca-Cola Italia di pratiche tendenti ad impedire l'accesso delle imprese denunciati ai canali distributivi e commerciali all'ingrosso, consistenti nell'applicazione di sconti e di altri benefici in favore dei grossisti, nella previsione di clausole di esclusiva, nonché nell'assegnazione ai grossisti di obiettivi individuali di vendita.

**2.** In data 11 giugno 1998 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha deliberato l'avvio di un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge n. 287/90, nei confronti delle società The Coca-Cola Export Corporation- Filiale Italiana, Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa, SADIB Srl, SOCIB Spa, SOBIB Srl, SOSIB Srl, SIBEG Srl, SNIBEG Srl, per presunta violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

**3.** L'Autorità ha, in particolare, ritenuto che i comportamenti assunti dalle suddette imprese, consistenti nell'applicazione di un sistema di sconti basato su premi fedeltà e sconti di fine anno, premi legati al raggiungimento di obiettivi di fatturato, nonché clausole di esclusiva, potessero costituire una fattispecie di abuso di posizione dominante, in violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

**4.** Con provvedimento in pari data, l'Autorità ha deliberato di procedere ad un accertamento ispettivo presso le sedi delle società Coca-Cola Bevande Italia Spa, Coca-Cola Italia Srl, The Coca-Cola Export Corporation - filiale italiana, SADIB Srl, SOCIB Spa, Cei Roberto Snc, Bastioni Srl, al fine di acquisire informazioni utili per la valutazione della fattispecie in esame. L'accertamento, condotto in data 18 giugno 1998, ha portato all'acquisizione di ampio materiale documentale relativo all'oggetto del procedimento.

**5.** In data 24 novembre 1998 è pervenuta una denuncia, da parte di ESSELUNGA Spa, con la quale si rappresentava una serie di comportamenti posti in essere da CCI, CCBI e TCCEC nei confronti della società denunciante e che ad avviso della stessa configuravano violazioni dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

In particolare, le fattispecie evidenziate riguardavano le pratiche poste in essere da CCI nei confronti delle imprese operanti nel settore della distribuzione moderna, e segnatamente nei confronti di ESSELUNGA, consistenti (i) nel vincolare la stipulazione dei contratti di fornitura all'acquisto di specifiche referenze dei prodotti TCCC, predeterminate nel numero e nella tipologia; (ii) nel riconoscere contributi e sconti, calcolati sul fatturato complessivo, a fronte dell'introduzione di nuove referenze; (iii) nel fissare, all'interno di ciascun punto vendita, spazi espositivi minimi per i prodotti Coca-Cola e un numero prestabilito di frigoriferi e

frigovetrine in una percentuale predeterminata di punti vendita. Siffatti comportamenti, ad avviso del denunciante, avrebbero pregiudicato la possibilità di ricavare un margine dalla rivendita di prodotti di TCCC, costringendo ESSELUNGA a commercializzare tali prodotti in perdita.

6. In data 10 dicembre 1998 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha, pertanto, deliberato di ampliare l'oggetto dell'istruttoria, in relazione al contenuto della nuova denuncia, e di prorogare il termine di chiusura della stessa alla data del 15 maggio 1999.

Successivamente, con provvedimento del 18 marzo 1999, in ragione delle esigenze istruttorie, l'Autorità ha deliberato di differire al 30 ottobre 1999 il termine di chiusura dell'istruttoria.

In seguito, con delibera del 27 luglio 1999, vista l'istanza presentata da THE COCA-COLA COMPANY per conto delle società da essa controllate, al fine di garantire alla stessa e alle altre parti il tempo necessario ad esercitare compiutamente i diritti della difesa, l'Autorità ha nuovamente prorogato al 15 dicembre 1999 il termine di chiusura dell'istruttoria.

Infine, a seguito dell'istanza pervenuta in data 25 ottobre 1999, con la quale SOCIB Spa, SNIBEG Srl, SOSIB Srl chiedevano un differimento della data dell'audizione finale, già fissata per il 27 ottobre 1999, l'Autorità ha ulteriormente prorogato al 30 dicembre 1999 il termine di chiusura dell'istruttoria.

7. Nel corso del procedimento istruttorio avviato dall'Autorità, sono stati sentiti in audizione, oltre alle parti, alcuni grossisti operanti nel settore delle bevande e i rappresentanti di Italgrob - Federazione Italiana Grossisti Bevande - nonché operatori della grande distribuzione organizzata, quali COOP, Intermedia 90/Gruppo PAM.

Inoltre, sono state richieste informazioni sia ai denunciati che alle parti, nonché a grossisti di bevande. E' stato, inoltre, fatto ricorso, a più riprese, alla collaborazione del Centro Tutela Concorrenza e Mercato della Guardia di Finanza al fine di acquisire ulteriori informazioni e/o elementi necessari per la valutazione dei comportamenti denunciati.

## II. LE PARTI

### 1. Le società denunciate

8. Parti del presente procedimento, in veste di denunciati, sono le società che costituiscono il sistema di produzione, imbottigliamento e distribuzione di prodotti TCCC in Italia: le bibite analcoliche gassate *Coca-Cola* (gusto cola), *Fanta* (aranciata, limone, pompelmo), *Sprite* (lemon-lime), *Kinley* (acqua tonica), nonché il tè *Nestea*.

Tale sistema è formato da due gruppi di società.

Il primo gruppo è formato dalle società controllate da THE COCA-COLA COMPANY ("TCCC") operanti in Italia: Coca-Cola Italia Srl ("CCI"), Coca-Cola Bevande Italia Spa ("CCBI"), SADIB Srl, The Coca-Cola Export Corporation - filiale italiana ("TCCEC"). TCCEC è attualmente inattiva, essendo le sue funzioni svolte da circa un decennio da CCI.

CCI ha un ruolo di supporto, di indirizzo e di servizio nei confronti di tutti gli imbottiglieri di prodotti TCCC operanti in Italia; in particolare essa svolge attività di indirizzo strategico e di coordinamento dell'attività degli imbottiglieri, nonché attività di controllo sull'attività degli imbottiglieri non controllati da TCCC, in precedenza svolte da TCCEC.

L'attività di coordinamento è particolarmente importante nella contrattazione con le catene della grande distribuzione ("GD") e della distribuzione organizzata ("DO") e con i clienti operanti nel settore del catering a livello nazionale o comunque nei territori di più imbottiglieri, in quanto CCI tratta e firma i contratti nazionali per conto di tutti gli imbottiglieri.

CCI ha realizzato nel 1998 un fatturato di 274 miliardi circa.

CCBI è l'imbottigliatore di prodotti TCCC operante nell'Italia Centro-settentrionale; esso è controllato indirettamente da TCCC attraverso Coca-Cola Beverages plc, società quotata alla Borsa di Londra che funge da *anchor bottler* per l'Europa Centrale e Orientale.

Alla fine del 1997 CCBI ha acquisito SADIB Srl, imbottigliatore operante nella zona di Rimini, in precedenza controllato dalla famiglia Busi.

CCBI ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 1430 miliardi.

Nel prosieguo, tali società verranno per comodità collettivamente identificate come "SICC" (Società Italiane Coca-Cola), acronimo usato dalle parti nelle loro memorie.

9. Il secondo gruppo è formato dalle società controllate da imprenditori locali operati nel Mezzogiorno e nelle isole, a loro volta distinte in due gruppi.

Da un lato vi sono le società facenti capo alle famiglie Capua e Carofiglio:

- SOCIB Spa, imbottigliatore operante esclusivamente nel territorio della Calabria, in virtù della convenzione di imbottigliamento stipulata con TCCC, controllato dalla famiglia Capua; ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 61 miliardi;

- SOBIB Srl, imbottigliatore operante esclusivamente nel territorio della Puglia e della provincia di Matera, in virtù della convenzione di imbottigliamento stipulata con TCCC, controllato dalla famiglia Carofiglio; ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 93 miliardi;

- SNIBEG Srl, imbottigliatore operante esclusivamente nel territorio della Campania e nella provincia di Potenza, in virtù della convenzione di imbottigliamento stipulata con TCCC, controllato congiuntamente da SOCIB e SOBIB; ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 160 miliardi;

- SOSIB Srl, imbottigliatore operante esclusivamente nel territorio della Sardegna, in virtù della convenzione di imbottigliamento stipulata con TCCC, controllato da SOCIB; ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 55 miliardi.

Dall'altro lato vi è SIBEG Srl, imbottigliatore operante esclusivamente nel territorio della Sicilia, in virtù della convenzione di imbottigliamento stipulata con TCCC, controllato dalla famiglia Busi; ha realizzato nel 1998 un fatturato di circa 166 miliardi.

Per comodità di riferimento, tali società verranno collettivamente denominate anche FBO ("Free Bottling Organization") oppure "Imbottigliatori autorizzati".

Per ragioni espositive, di seguito gli imbottigliatori di prodotti TCCC in Italia (cioè CCBI e gli FBO) verranno collettivamente identificati anche come "ICC" (Imbottigliatori Coca-Cola).

## 2. Le società denunciati

10. Il presente procedimento è stato avviato a seguito di una denuncia presentata dalle società che curano la produzione, l'imbottigliamento e la distribuzione dei prodotti Pepsi in Italia:

- la filiale italiana di PepsiCo Foods & Beverages International Ltd. ("PFBI"), che cura la produzione, l'imbottigliamento e la distribuzione dei prodotti Pepsi (*PepsiCola*, *Seven Up*, *Mirinda*) per l'Italia Centro-Settentrionale e la Sardegna, nonché la produzione e l'imbottigliamento dei prodotti alla spina per tutto il territorio nazionale;

- IBG Sud Spa, che cura produzione, imbottigliamento e distribuzione dei prodotti Pepsi nel Mezzogiorno continentale e in Sicilia.

PFBI cura anche la produzione, l'imbottigliamento e la distribuzione, su licenza di San Benedetto Spa, dei prodotti alla spina a marchio *Schweppes*. Inoltre sia PFBI che IBG distribuiscono, su licenza, la bibita all'arancia *Orangina*.

Nel 1998 PFBI ha realizzato un fatturato di circa 100 miliardi di lire, mentre il fatturato realizzato da IBG è stato di circa 71 miliardi di lire.

11. ESSELUNGA Spa (di seguito ESSELUNGA), con sede legale a Milano, è una società attiva nel settore della distribuzione moderna al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo e generale consumo, attraverso una rete di 94 punti vendita situati nelle regioni Lombardia, Toscana, Emilia-Romagna, Piemonte e Veneto. La società opera, anche attraverso alcune società controllate, con l'insegna *Esselunga*.

ESSELUNGA è controllata dalla società SUPERMARKETS ITALIANI Spa, *holding* dell'omonimo gruppo attivo nella distribuzione, all'ingrosso e al dettaglio, di prodotti alimentari e non alimentari.

Il fatturato consolidato realizzato in Italia da ESSELUNGA nel 1998 è stato di circa 4.800 miliardi di lire.

## III. IL MERCATO RILEVANTE E I CANALI DISTRIBUTIVI

### A. I canali distributivi delle BAG

#### 1. I canali di vendita al consumo

12. Dal punto di vista del consumo, le bibite analcoliche gassate vengono vendute in due canali distributivi: Home Market e Away From Home Market ("AFH"). L'Home Market comprende la distribuzione moderna e il dettaglio tradizionale, dove le vendite sono dirette principalmente al consumo domestico. AFH

comprende invece i consumi che avvengono al di fuori delle mura domestiche, generalmente presso il punto vendita. I punti vendita AFH possono essere distinti in:

- ristorazione extradomestica<sup>1</sup> ;
- i locali e le strutture di intrattenimento (cinema, discoteche, parchi tematici);
- i distributori automatici.

L'insieme della ristorazione commerciale, con l'esclusione della ristorazione a bordo di mezzi di trasporto e lungo le autostrade, è generalmente designato con il termine "horeca".

Il canale horeca è particolarmente sviluppato e diversificato nell'Italia Settentrionale e, in misura minore, in quella centrale. Nell'Italia meridionale, al contrario, esso è costituito quasi esclusivamente da bar tradizionali.

La tabella seguente mostra l'andamento dei consumi di BAG nei diversi segmenti di mercato tra il 1994 e il 1998.

**Tab. 1: canali distributivi delle BAG, per tipologia di consumo - quote in volume**

	1994	1995	1996	1997	1998
At Home/Retail	70,2	70,6	71,4	71,8	71,8
Supermercati	27,4	27,6	27,8	28,8	30,1
Hard discount*	5,5	5,5	11,5	9,5	9,5
Porta-a-porta	3,6	3,4	3,3	3,2	3,2
Dettaglio tradizionale/altri	33,7	34,1	28,8	30,2	28,9
Away From Home/Horeca	29,8	29,4	28,6	28,2	28,2
Horeca	20,1	19,4	18,7	18,6	18,8
Istituzioni/catering	9,8	10,0	9,9	9,6	9,4
Prodotto alla Spina/AFH				14,7	16,7

(\*) Stima

Fonte: Canadean

**13.** Il mercato del consumo fuori casa ha una particolare rilevanza per i produttori, che va al di là del suo peso quantitativo, in quanto:

- il consumo fuori casa è destinato a conoscere un alto tasso di sviluppo a causa del mutamento degli stili di vita tradizionali;
- una forte presenza in questo canale genera volumi, immagine e profitti, dato che in questo canale le bevande vengono vendute a prezzi mediamente molto più alti e molti locali si prestano all'installazione di impianti alla spina, riforniti tramite fusti che sono più remunerativi per il produttore;
- i cosiddetti "locali di prestigio" (bar, ristoranti, pubs, grandi strutture di intrattenimento, catering sui mezzi di trasporto) costituiscono un importante veicolo pubblicitario.

**14.** All'interno del canale AFH la visibilità dei prodotti e del marchio svolge un ruolo fondamentale sia per generare l'impulso a consumare il prodotto, che per ricordare al consumatore l'esistenza di una certa marca. La possibilità di esporre il proprio marchio nel punto vendita, in particolare in alcuni locali di prestigio, diviene dunque importante per creare occasioni di consumo per il prodotto e, in definitiva, per sviluppare le vendite e guadagnare quote di mercato.

La visibilità dei prodotti e del marchio è assicurata dalle attrezzature (frigoriferi, impianti alla spina, espositori), dal materiale promozionale (adesivi, portatovaglioli, tovagliette, ecc.) e dagli addobbi (insegne luminose, ecc.) installati presso il punto vendita.

## 2. Canale corto e canale lungo

<sup>1</sup> A sua volta distinta in due sottoseggetti principali: la ristorazione collettiva (mense aziendali e scolastiche, ospedali, case di riposo, caserme, carceri, ecc.) e la ristorazione commerciale (ristorazione moderna: fast food, tavole calde, self-service e altri sistemi di ristorazione veloce; ristorazione a bordo di mezzi di trasporto e lungo le autostrade; ristoranti tradizionali; alberghi; bar; pub e birrerie).

**15.** La distribuzione di bibite analcoliche gassate ai punti vendita avviene attraverso due canali principali: la distribuzione diretta (canale corto) e i grossisti (canale lungo). Circa metà dei volumi di BAG è distribuita dai grossisti.

La distribuzione diretta è impiegata soprattutto con GD (grande distribuzione) e DO (distribuzione organizzata) e con le grandi catene nazionali di catering, anche se alcune aziende importanti di bevande usano i grossisti come piattaforma per le consegne ai punti vendita GD e DO.

I grossisti rappresentano il canale prevalente per il settore AFH e per il dettaglio tradizionale.

I grossisti rappresentano il principale fornitore di bevande analcoliche (piatte e gassate) del canale horeca: secondo Databank, il 92% del volume di bevande analcoliche consumato nel canale horeca nel 1997 è stato distribuito da grossisti. Il rimanente 8% è stato coperto da Cash&Carry e distribuzione moderna.

**16.** La clientela dei grossisti è geograficamente differenziata. Nell'Italia settentrionale e centrale, dove GD e DO sono più sviluppate, gran parte della clientela dei grossisti è costituita da operatori del canale AFH. Nell'Italia meridionale, invece, in ragione della limitata diffusione della distribuzione moderna, la clientela dei grossisti è costituita per la maggior parte da operatori del dettaglio tradizionale.

**17.** I grossisti distribuiscono generalmente le BAG insieme alla birra, alle acque minerali e ad altre bevande. Ciò permette loro di realizzare economie di scala nella distribuzione e un ampliamento della stessa. Per i clienti il vantaggio consiste nella possibilità di acquistare un portafoglio completo da un unico fornitore, riducendo in tal modo il numero delle consegne.

**18.** Come affermato anche in uno studio presentato dalle Parti<sup>2</sup>, "i punti vendita horeca richied[ono], di regola, acquisti in quantità limitate, disponibilità di ogni elemento di un ampio assortimento, rapidità di consegna, presenza della marca più affermata".

Per tali clienti è fondamentale "avere a disposizione un ampio assortimento nel quale siano rappresentate le principali categorie di bevande" e occorre che "all'interno di tale assortimento siano rappresentati i prodotti delle marche più affermate"<sup>3</sup>. Di conseguenza, risulta essenziale per i grossisti presentarsi con un assortimento completo ai punti vendita horeca.

### **3. Struttura dei grossisti**

**19.** Nel 1997 erano presenti in Italia circa 3300 grossisti specializzati nella vendita di bevande (-19,2% rispetto al 1995). Si prevede che, a causa della continua riduzione del numero di negozi alimentari tradizionali e dell'acquisizione dei grossisti minori (meno di 2,5 miliardi di fatturato) da parte di quelli medio-grandi (tra i 14 e i 25 miliardi di fatturato), tale numero sia destinato a diminuire fino a circa 1500, per stabilizzarsi poi a tale livello.

Il 62,8% dei grossisti di bevande ha un fatturato inferiore ai due miliardi, il 24,6% fattura tra i 2 e i 5 miliardi e il 12,6% fattura più di 5 miliardi. I grossisti di minore dimensione (cioè con un fatturato inferiore a 5 miliardi di lire), nonostante il loro numero si sia ridotto del 22,4% tra il 1995 e il 1997, rappresentavano nel 1997 l'87,4% dei grossisti distributori operanti in Italia.

E' in atto un processo di concentrazione del giro di affari all'interno di una fascia ristretta di grossisti di dimensioni medio-grandi, che acquisiscono i grossisti più piccoli o impongono la loro presenza attraverso una più efficiente organizzazione, spesso basata su una piccola rete di agenti dipendenti, oltre che sul lavoro dei proprietari della ditta.

I 20 grossisti più grandi (l'1% del totale) realizzano l'8% del fatturato complessivo realizzato dai grossisti di bevande. Il 37% delle vendite è coperto dal 12% dei grossisti, 361 operatori; il 36% dei grossisti (1135 operatori) copre il 61% delle vendite. I 416 grossisti con un fatturato superiore a 5 miliardi di lire, cioè soltanto il 12,6% del numero totale di grossisti, hanno realizzato nel 1997 il 48% del giro d'affari complessivo del settore.

Nelle BAG la concentrazione è probabilmente ancora maggiore. Il top 5% dei grossisti di CCBI realizza il 36% del fatturato CCBI, mentre il successivo 17% realizza il 44% delle vendite CCBI. Nel totale, il 22% dei grossisti serviti da CCBI conta per l'80% del suo fatturato.

### **4. Il segmento degli impianti alla spina**

---

<sup>2</sup> *Relazioni verticali e concorrenza nel mercato delle bevande analcoliche gassate, studio allegato alla memoria delle SICC del 22 ottobre 1999.*

<sup>3</sup> *Ibidem*

20. All'interno del segmento Horeca hanno crescente rilevanza gli impianti alla spina, installati nei punti vendita con maggiori volumi di vendita<sup>4</sup>. Fino alla metà del 1999 gli ICC, PFBI e IBG sono state le uniche imprese a produrre e distribuire bevande analcoliche gassate alla spina in Italia.

Nel 1998 le BAG erogate alla spina rappresentavano il 5% dei volumi totali di BAG vendute in tutti i canali, ma circa il 20% delle BAG vendute nel segmento Horeca (il 25% nel campione "Nielsen bar channel").

Tra il 1997 e il 1998 i consumi di BAG alla spina sono aumentati di circa il 16%, contro un aumento per l'insieme delle BAG del 5% circa.

In particolare, i consumi pre-mix sono aumentati del 7%, mentre quelli post-mix sono aumentati del 18,6%.

Circa tre quarti delle BAG vendute alla spina sono costituite da cole. Le cole alla spina rappresentavano nel 1997 circa il 9,2% delle cole vendute in Italia e il 14,2% delle cole vendute nell'Italia Centro-Settentrionale. Nel 1998 tali quote sono salite rispettivamente al 10% e al 15,7%.

21. In Italia sono attualmente installati circa 59.500 impianti per l'erogazione di BAG alla spina. Di questi, circa la metà è costituita da impianti post-mix. Secondo CCI e CCBI, l'universo di punti vendita potenzialmente adatti all'installazione di un impianto alla spina è pari a circa 170.000, di cui 80.000 circa già posseggono un impianto per l'erogazione di BAG e/o birre alla spina.

Il [45-65%]\* degli impianti alla spina eroganti BAG è di proprietà di TCCC o degli imbottiglieri indipendenti di prodotti TCCC, ed eroga BAG solo di TCCC; il [3-7%] è di proprietà di PFBI ed eroga soltanto prodotti PepsiCo (*PepsiCola, Seven Up, Golden Mix*) oppure *Schweppes*. Il rimanente 39% degli impianti alla spina eroganti BAG è costituito da impianti di proprietà di grossisti o di terzi, in maggioranza pre-mix. Circa il 16,8% eroga prodotti TCCC, mentre il 22,2% eroga prodotti distribuiti da PFBI (doc. 200).

## **B. Il mercato rilevante del prodotto**

22. Nel corso del procedimento le Parti hanno sostenuto con propri studi che il mercato del prodotto rilevante comprende almeno tutte le bevande analcoliche. Gli elementi emersi nel corso dell'istruttoria, tuttavia, non suffragano tale definizione del mercato, in quanto eccessivamente ampia.

23. Nel corso dell'istruttoria sono infatti emersi numerosi elementi indicanti l'esistenza di un mercato rilevante del prodotto distinto per le cole.

Dai riscontri acquisiti si può in ogni caso concludere che, qualora il mercato fosse esteso ad altre bevande oltre le cole, esso potrebbe comprendere al massimo le altre BAG<sup>5</sup>.

### **1. Caratteri distintivi delle BAG**

24. I vari tipi di bevande analcoliche appaiono solo imperfettamente sostituibili tra loro rispetto alle loro caratteristiche, ai loro prezzi e agli usi cui sono comunemente destinate. La misura di tale sostituibilità appare maggiore tra alcuni tipi di bevande e minore tra altre.

Ciò appare coerente con il consolidato orientamento della Commissione CE, da ultimo ribadito nel caso *Coca-Cola/Amalgamated Beverages*<sup>6</sup>, dove in merito alla possibilità di definire le bevande al gusto cola come appartenenti ad un mercato distinto si osserva che la specificità di tali bevande si fonda sia su motivazioni attinenti alle specifiche preferenze dei consumatori, individuando il gusto quale uno degli elementi che consente di differenziare un gruppo di prodotti da altri, sia sul giudizio dei concorrenti e dei

---

<sup>4</sup> *L'installazione di un impianto post-mix CCBI richiede un consumo annuo di almeno 300 casse unitarie (1710 litri) di bevanda l'anno, mentre gli impianti pre-mix sono adatti a locali con consumi tra le 100 e le 300 casse unitarie annue (cioè tra i 570 e i 1710 litri). I punti vendita che possono sostenere impianti alla spina vengono spesso definiti "altovendenti".*

\* Nella presente versione alcuni dati sono omessi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.

<sup>5</sup> *Nella decisione The Coca-Cola Company/Carlsberg AS (caso IV/M833, decisione dell'11/9/97, GUCE L145 del 15/5/98) la Commissione, dopo aver rilevato che nel corso dell'istruttoria erano emersi diversi elementi in favore di un mercato rilevante separato per le cole, ha osservato che "che sia effettuata in rapporto al mercato delle cole o in rapporto al mercato di tutte le BAG, la valutazione nella sostanza non cambi[erebbe]", concludendo quindi che gli effetti competitivi dell'operazione in questione potevano essere analizzati nel mercato delle BAG (punto 43).*

<sup>6</sup> *caso IV/M.794, Coca Cola / Amalgamated Beverages, GUCE L-218 del 9 agosto 1997.*

clienti, sia sulla circostanza che le imprese operanti in tale settore elaborano politiche commerciali particolari e specifiche per le bevande al gusto di cola.

**25.** Più specificamente, le bevande a base di latte e i succhi di frutta sono caratterizzate, rispetto alle altre bevande analcoliche, dalla prevalenza degli aspetti nutrizionali: entrambe sono innanzitutto un alimento.

I reintegratori salini e le bibite per sportivi hanno anch'esse una caratterizzazione d'uso e una composizione che le differenzia nettamente dalle BAG e dalle altre bibite. Le bibite piatte, a loro volta, sono associate ad una immagine salutare che non ha mai accompagnato le BAG.

**26.** Rispetto alle altre BAG, le bevande al gusto cola hanno una loro identità peculiare, che deriva sia dalle loro particolari caratteristiche (contenuto di caffeina, gusto ben definito, ecc.), sia dalla diffusione e rinomanza acquisite nel tempo dal marchio *Coca-Cola*.

**27.** Il consumo di acque minerali in Italia deve il suo sviluppo al cattivo stato della rete idrica, alla scarsa qualità dell'acqua e all'ampia disponibilità di sorgenti. Grazie ai suoi bassi costi, essa ha sostituito l'acqua di rubinetto in funzioni basilari come il dissetare e l'accompagnare i cibi. Il soddisfacimento di tale bisogno primario, al di là di qualsiasi aspetto legato al sapore e al piacere, differenzia sostanzialmente le acque minerali dalle bibite piatte e gassate.

**28.** Un ulteriore elemento di differenziazione tra le diverse bevande sono i livelli di prezzo ai quali possono essere acquistate.

La tabella seguente, basata su dati IRI-Infoscan relativi ad ipermercati e supermercati, riporta i prezzi medi al dettaglio di vari tipi di bibite analcoliche.

**Tab. 2: % volumi venduti per classi di prezzo medio al litro di alcune bevande analcoliche - media**

	<b>0-500</b>	<b>500-1000</b>	<b>1000-1500</b>	<b>1500-2000</b>	<b>2000-2500</b>	<b>&gt; 2500</b>
Cole	-	3,3 % Guizza, Vera, Ben Cola,	18% Pepsi, Crodo, San Pellegrino, private labels	78,4% Coca-Cola	-	-
Acqua min. frizzante	82%	16,6%				
Acqua min. naturale	83%	15,1%	0,8% (Fiuggi)			
Aranciata	6,3% Guizza	28,9%	63,1% Fanta, S. Pell., San Benedetto, Oransoda	1,8% Orangina	-	-
Limonata	-	21,4% Vera, Ben's, Guizza	70,2% Lemonsoda, San Pellegrino	7,4% San Benedetto Fanta, Schweppes	-	-
Gassose Lemonlime	12,8% Guizza	44,6% Vera, Ben's, Private labels	6,1% 7Up, San Benedetto	36,2% Sprite	-	-
Tè freddo		5,1	59,7%	13,8%	-	27,7%
Succhi di frutta	-	-	14%	32,6%	30,6%	21%
Nettari						84,4%

Fonte: elaborazioni su dati IRI-Infoscan

**29.** Da tale tabella emergono alcuni fatti importanti:

(i) solo le cole di primo prezzo, il 3% circa del mercato delle cole, hanno prezzi paragonabili a quelli delle acque minerali di marca (tra il 15% e il 16% del mercato);

(ii) generalmente le cole hanno livelli di prezzo ben superiori a quelli delle acque minerali: il 96,4% dei volumi di cole è stato venduto a prezzi superiori alle mille lire (il 78,4% ad un prezzo superiore alle 1.500 lire), mentre più dell'80% dei volumi di acque minerali è stato venduto a prezzi inferiori alle 500 lire (il 90% ad un prezzo inferiore alle 800 lire al litro);

(iii) le BAG non cola sono situate su prezzi intermedi tra quelli delle acque minerali e delle cole.

Tali fatti costituiscono un indizio di una limitata sostituibilità tra cole e acque minerali, da un lato, ma anche di BAG e acque minerali, dall'altro; essi indicano inoltre maggiori possibilità di sostituzione tra cole e altre BAG.

**30.** I consumi di bibite analcoliche gassate sono cresciuti del 5,4% nel 1997 e del 4,2% nel 1998, dopo una caduta dello 0,8% nel 1996. Tra le bibite analcoliche gassate, le cole registrano tassi di crescita superiori alla media delle BAG fin dal 1996: + 1,4% nel 1996, +12,1% nel 1997, + 7,1% nel 1998.

I prezzi relativi delle diverse BAG sono rimasti relativamente stabili. Pertanto i differenti tassi di crescita di cole e altre BAG costituiscono un indizio della possibilità di distinguere un mercato delle cole separato da quello delle altre BAG.

La variazione dei prezzi relativi non appare in grado neppure di spiegare i diversi tassi di crescita di acque minerali e BAG e gli alti tassi di crescita delle bibite piatte alla frutta; i diversi andamenti di tali segmenti appaiono dunque un indizio dell'appartenenza di tali bevande a mercati del prodotto differenti.

**31.** Da questi elementi appare emergere una differenziazione delle BAG e, all'interno di queste, delle cole, rispetto alle altre bevande analcoliche.

Tale differenziazione esiste anche dal lato dell'offerta. I processi di produzione delle bibite alla frutta e delle bevande a base di latte sono radicalmente diversi da quelli delle acque minerali, delle BAG e delle altre bibite, escludendo qualsiasi sostituibilità dal lato dell'offerta.

Per ciò che riguarda acqua minerale e BAG, l'acqua minerale deve essere per legge imbottigliata alla fonte; è perciò possibile per un produttore di acqua minerale utilizzare eventuale capacità inutilizzata per imbottigliare BAG, mentre non è possibile l'inverso per un produttore di BAG situato in un punto qualsiasi del territorio. Esiste dunque una limitata sostituibilità nell'offerta tra BAG e acqua minerale.

Come ha osservato la Commissione nella decisione Carlsberg, "la mera possibilità di produrre con gli stessi impianti una serie di bevande diverse non è sufficiente per trarre la conclusione che tali bevande appartengono al mercato rilevante"; per quanto riguarda in particolare le BAG, "la necessità di creare e di piazzare una BAG, di ricorrere ad azioni pubblicitarie e promozionali per lanciare un nuovo prodotto o un nuovo marchio e di ottenere accesso ai punti di distribuzione conferma che la flessibilità dell'offerta non è un criterio sufficiente per avallare la tesi di un mercato rilevante del prodotto più ampio"<sup>7</sup> di quello delle BAG.

**32.** Oltre che per i consumatori, le BAG rivestono autonoma rilevanza anche per i distributori. I distributori hanno dichiarato che le BAG sono caratterizzate da logiche di vendita diverse da quelle dell'acqua minerale e l'assortimento dei punti vendita viene composto considerando separatamente le BAG dall'acqua minerale.

**33.** Per quanto riguarda in particolare le cole, esse sono trattate praticamente da tutti i grossisti e da tutti i distributori di bevande. Esse non mancano mai dall'assortimento dei punti vendita al dettaglio, sia per il consumo a casa, che per quello immediato.

Sotto questo profilo, esse fanno parte dell'assortimento base dei punti vendita e quindi non sono sostituibili con altre bevande nell'assortimento.

**34.** Questa particolarità delle BAG, e all'interno di esse delle cole, appare essere la base dell'orientamento della Commissione, la quale nei casi in cui ha ritenuto necessario definire il mercato non ha mai individuato un mercato più ampio di quello delle BAG, ed ha spesso considerato, quale mercato di riferimento, il mercato delle cole.

## **2. Il questionario commissionato dall'Autorità**

**35.** L'Autorità ha sottoposto, attraverso CRA-Nielsen, un questionario ad un campione rappresentativo di 2000 famiglie italiane, per un totale di 6528 intervistati. Il 26,7% di essi ha dichiarato di non consumare mai cole, per cui il campione effettivamente utilizzato è stato di 4785 persone.

---

<sup>7</sup> *Decisione Carlsberg, cit., punto 41*

Il questionario era volto a determinare quali siano le bevande che i consumatori ritengono alternative alle BAG al gusto cola nel consumo fuori casa e nell'acquisto per il consumo a casa.

36. Le risposte alla domanda "se al momento in cui desidera acquistare una BAG al gusto cola per il consumo a casa tale bibita non fosse disponibile, quale delle seguenti alternative sceglierebbe? ", sono riportate nella tabella seguente.

**Tab. 3: consumo a casa, alternative scelte**

Rinuncio all'acquisto	30	
Cerco un altro punto vendita	18,5	
acquisto un'altra bevanda	51,5	
<i>di cui: BAG frutta</i>		65,3
<i>acqua minerale</i>		33,8
<i>birra</i>		30,4
<i>tè freddo</i>		29,6
<i>altro</i>		8,6

37. Le percentuali relative alla bevanda alternativa scelta non sommano a 100 perché era possibile indicare più alternative. Il 61,7% degli intervistati ha selezionato una sola alternativa. Le risposte di tale gruppo di persone sono riportate nella tabella seguente.

**Tab. 4: consumo a casa, bevande alternative alla cola - rispondenti che hanno selezionato una sola alternativa (%)**

BAG frutta	55,7
Tè freddo	13,3
Birra	13,1
Acqua minerale	12,7
Altro	5,2

Anche in questo caso, risulta chiaramente che il sostituto più diretto delle cole sono le BAG alla frutta.

38. Le risposte alla domanda "se al momento in cui desidera consumare una BAG al gusto cola fuori casa tale bibita non fosse disponibile, quale delle seguenti alternative sceglierebbe? ", sono riportate nella tabella seguente.

**Tab. 5: consumo fuori casa, alternative scelte (%)**

Rinuncio all'acquisto	20,3	
Cerco un altro punto vendita	10,6	
acquisto un'altra bevanda	69,1	
<i>di cui: BAG alla frutta</i>		55,9
<i>acqua minerale</i>		41,8
<i>birra</i>		35,3
<i>tè freddo</i>		34,5
<i>caffè</i>		29,8
<i>altro</i>		8,3

39. Le percentuali relative alla bevanda alternativa scelta non sommano a 100 perché era possibile indicare più alternative. Il 52,7% degli intervistati ha selezionato una sola alternativa. Le risposte di tale gruppo di persone sono riportate nella tabella seguente.

**Tab. 6: consumo fuori casa, bevande alternative alla cola - rispondenti che hanno selezionato una sola alternativa (%)**

BAG frutta	41,8
Birra	18,0
Acqua minerale	15,3
Tè freddo	15,0
Caffè	5,8
Altro	4,2

**40.** Dalla risposta sull'acquisto per il consumo a casa emergono chiaramente due elementi:  
(i) il 48,5% dei consumatori sceglie di rimandare l'acquisto oppure cerca un altro punto vendita;  
(ii) le alternative appaiono polarizzate in due gruppi: le BAG da un lato e il gruppo formato da acqua minerale, tè freddo e birra dall'altro; le BAG sono indicate con frequenza doppia delle bibite appartenenti all'altro gruppo nella tabella 2 e addirittura quadrupla nella tabella 3.

**41.** Il primo elemento indica una forte fedeltà al gusto cola: quasi la metà degli intervistati preferisce rinunciare all'acquisto, e in misura minore cercare un altro punto vendita, se non trova la BAG alla cola.

Il secondo elemento indica che l'alternativa più vicina alla cola è un'altra BAG.

Questa conclusione non deriva, come hanno invece sostenuto le SICC, dal fatto che ci si focalizza sulla singola alternativa piuttosto che osservare il pattern di sostituzione complessivo. Anche se i diversi gusti di BAG fossero stati distinti, sarebbe stato poi corretto considerarle tutte insieme, in quanto, al di là della questione del mercato rilevante, le BAG condividono una serie di caratteristiche che ne fanno un tipo di prodotto chiaramente distinguibile dagli altri. Quanto sopra è altresì confermato dal fatto che le BAG sono state considerate congiuntamente anche dalle SICC nel loro studio (dove le BAG all'arancia e la gassosa erano considerate un'unica alternativa, non alternative disgiunte).

D'altra parte, volendo focalizzarsi sulle singole alternative, si dovrebbe rilevare che nel test delle SICC l'alternativa scelta più spesso è, in due casi su tre, la BAG, e quindi concludere che tale test conferma quello dell'Autorità.

In realtà, ciò che rileva è la polarizzazione delle risposte in due gruppi di bevande chiaramente distinti, elemento che non emerge nel test delle SICC. E' questa polarizzazione che permette di concludere che il sostituto più immediato delle cole sono le BAG alla frutta, mentre tè freddo, acqua e birra sono solo distanti seconde alternative.

Trattandosi pur sempre di bevande, sarebbe impossibile ottenere un risultato nel quale bevande diverse dalle BAG alla frutta non sono mai considerate possibili sostituti delle cole.

In conclusione, posto che la questione rilevante è "quanto" devono essere sostituiti due beni per poterli considerare parte di uno stesso mercato, i dati dell'indagine Nielsen indicano una soluzione di continuità sufficientemente significativa per poter ritenere probabilmente le cole un mercato a se stante, considerare le altre BAG un possibile sostituto e quindi, eventualmente, includerle nello stesso mercato delle cole. In tale mercato non sono sicuramente comprese tutte le altre bevande analcoliche.

### **3. Lo studio presentato da CCI e CCBI**

**42.** CCI e CCBI hanno presentato uno studio, effettuato sotto la supervisione del prof. Robert Willig, che dimostrerebbe come il mercato rilevante sarebbe ampio almeno quanto quello delle bibite analcoliche, e quindi includerebbe, oltre alle BAG non cole, anche l'acqua minerale e il tè freddo.

Tale studio, secondo le SICC, costituirebbe un'applicazione al caso concreto del test del monopolista ipotetico delineato nelle Merger Guidelines del Department of Justice statunitense; determinando se un ipotetico monopolista di cole è in grado di aumentare profittevolmente i prezzi al di sopra del livello corrente, il test proposto sarebbe l'unico adatto a determinare l'ampiezza del mercato rilevante.

**43.** Lo studio è stato basato su interviste effettuate ad un campione di 2500 famiglie, selezionate da un campione rappresentativo della popolazione italiana gestito su base stabile e continuativa dalla società di ricerche di mercato IHA. Il campione è stato diviso in due gruppi; agli individui di ciascun gruppo (le persone responsabili degli acquisti familiari da almeno tre anni) sono state poste 18 domande volte a determinare le

bevande scelte ai prezzi correnti e nel caso il prezzo delle cole aumentasse del 10% (primo gruppo) o del 20% (secondo gruppo).

44. In ciascuna delle 18 domande poste ad ogni individuo è stato chiesto di indicare la bevanda preferita tra quelle incluse in una lista di 6 bevande, proposte in un determinato formato e ad un certo prezzo; la lista comprendeva anche l'opzione "nessuno di questi". E' stato chiesto poi di ordinare le altre bevande che avrebbe acquistato a partire dalla seconda maggiormente preferita.

Vi erano 3 coppie di domande (q2-q8, q4-q10, q6-q12)<sup>8</sup> caratterizzate dal fatto che, all'interno di ciascuna coppia, le liste proposte erano identiche tranne che per il prezzo della cola, che nella seconda domanda risultava più alto del 10% (al primo gruppo) o del 20% (al secondo gruppo). L'analisi delle risposte a tali coppie darebbe informazioni sulla sostituzione delle cole con altre bevande al variare del prezzo.

I prezzi presentati agli intervistati, sia per le cole che per le altre bevande, erano quelli medi per il particolare formato considerato, dove le medie sono calcolate sui prezzi rilevati da IHA per le varie marche disponibili per quella bevanda, sul formato considerato nella tipologia di punto vendita abituale del consumatore.

Sono state considerate le tipologie ipermercato, supermercato, superette e discount.

45. L'analisi condotta si sofferma particolarmente su coloro che hanno indicato le cole come prima scelta ai prezzi normali. Si tratta di un numero di persone compreso tra 101 e 140 nel "gruppo 10%" e tra 107 e 142 nel "gruppo 20%". Tali sottogruppi rappresentano tra l'8% e l'11% degli intervistati e meno di un quarto dei consumi di cole di ciascun campione<sup>9</sup>.

**Tab. 7: scelte dopo l'aumento di prezzo di coloro che avevano indicato la cola come prima scelta ai prezzi normali - valori percentuali**

	10% sample			20% sample		
	q2-q8	q4-q10	q6-q12	q2-q8	q4-q10	q6-q12
Prima scelta: cola	8,6	17,8	22,5	13,4	18,7	17,6
Nessuna scelta	15	19,8	15,7	19,7	21,5	31,5
Cambiano prima scelta	76,4	62,4	61,8	66,9	59,8	50,9

Per quanto riguarda il comportamento di coloro che cambiano la loro prima scelta<sup>10</sup>, le bevande verso cui indirizzano, in alternativa, il loro acquisto sono, nella maggior parte dei casi, l'acqua minerale e le altre BAG, con percentuali piuttosto simili, e poi birra, succo di frutta e tè freddo.

Sulla base di tali dati, lo studio conclude che un aumento del prezzo del 5% sarebbe non profittevole per un monopolista, e che il mercato rilevante comprende almeno tutte le bibite analcoliche.

46. Le conclusioni dello studio presentato da CCI e CCBI non sono condivisibili sotto molteplici profili.

Tuttavia, preliminarmente, occorre interrogarsi sull'ammissibilità teorica nel caso di specie dello stesso test effettuato dalle SICC.

In questo caso, infatti, l'applicazione del test del monopolista ipotetico prende a riferimento i prezzi correnti, i quali però sono già elevati a causa del notevole potere di mercato detenuto dalle parti; sicché l'applicazione ne risulta falsata, con il rischio conseguente di allargare indebitamente il mercato rilevante<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Le coppie differivano tra di loro per la lista di bevande presentate; al gruppo formato da cola, aranciata/gassosa, tè freddo, succo di frutta sono stati aggiunte: birra e acqua minerale nella coppia q2-q8, acqua minerale e "bevande base frutta" nella q4-q10, birra e "bevande base frutta" nella q6-q12.

<sup>9</sup> F. Fisher, *Defining the relevant product market for Coca-Cola in Italy*, memoria redatta per conto di PFBI e IBG (doc. 279), punto 15.

<sup>10</sup> Le percentuali più alte di cambiamento della prima scelta sono ottenute in corrispondenza della prima coppia di domande (q2-q8) e sono fortemente influenzate dal comportamento di coloro che acquistano nelle superettes, che in questo caso mostra un crollo nelle scelte di cole senza confronti né con le risposte date per le altre coppie né con il comportamento di coloro che si recano di preferenza in altre tipologie di punto vendita.

<sup>11</sup> Più in generale, qualora un'impresa eserciti già un potere di monopolio, non c'è in realtà alcun metodo pratico o teorico di implementare empiricamente il paradigma del monopolista ipotetico (cfr. G. Werden, *Market Delineation*

In altri termini, l'applicazione del test del monopolista ipotetico, a partire da un prezzo che è già elevato, in quanto praticato da un'impresa in posizione dominante, può fare emergere una elasticità della domanda più pronunciata di quella esistente a prezzi concorrenziali, da cui discenderebbe un mercato rilevante più ampio. Si tratta di quella che la letteratura economica definisce "Cellophane Fallacy", con riferimento ai risultati ingannevoli che comporta il considerare la sostituibilità dal lato della domanda a partire da una situazione di posizione dominante su un dato mercato.

47. Il problema sopra menzionato è peraltro ben evidenziato nella Comunicazione della Commissione sul mercato rilevante<sup>12</sup>, dove si osserva, al punto 19, che di norma il prezzo da prendere in considerazione, "in particolare per le concentrazioni", è il prezzo di mercato. "Ma si dovrebbe procedere in modo diverso se il prezzo prevalente si fosse formato in assenza di sufficiente concorrenza. Specie in caso di accertamenti su abusi di posizione dominante si terrà conto del fatto che il prezzo prevalente potrebbe già incorporare un sostanzioso premio".

In merito poi alla circostanza che i prezzi correnti di vendita dei prodotti TCCC incorporino già un "sostanzioso premio", essa è ampiamente dimostrata dai dati a disposizione: i prezzi medi rilevati da IRI nei supermercati e negli ipermercati tra il 1997 e il 1999 mostrano che le cole TCCC costano il 26% più delle cole Pepsi, mentre l'aranciata Fanta costa il 32% più dell'aranciata San Pellegrino. Gli Executive Summaries relativi alle BAG preparati da IRI Infoscans per CCI (tra gli altri, doc. 39 (ARM46)) riportano che tra il marzo 1997 e l'aprile 1998 la differenza di prezzo è aumentata sia tra Coca-Cola e PepsiCola che tra Fanta e Aranciata San Pellegrino.

48. Nella loro memoria difensiva le Parti hanno sostenuto che la *Cellophane Fallacy* non sarebbe un problema, perché nel caso dei beni di consumo l'elasticità sarebbe costante, e i dati dello studio confermerebbero che anche in questo caso ciò si verifica: le variazioni del numero di persone che mette la cola al primo posto sono abbastanza simili nel caso di aumento e diminuzione del prezzo.

Tale risposta non appare sufficiente, dato che il numero di persone che indica come prima scelta la cola è solo un'indicazione grossolana della quantità consumata, che è l'unico dato rilevante per l'elasticità della domanda al prezzo.

49. Tuttavia, anche volendo accettare la conclusione di una elasticità costante, resta il fatto che il test delle Merger Guidelines non può essere applicato se i prezzi incorporano un "sostanzioso premio" dovuto ad un elevato potere di monopolio. Infatti il test delle Merger Guidelines incorpora sia l'elasticità della domanda che il grado di concentrazione<sup>13</sup>. Più alto è quest'ultimo, più probabile, a parità di elasticità, è il non superamento della soglia del test, ciò che dimostra l'impossibilità di alzare il prezzo e quindi l'allargamento indebito del mercato rilevante.

In questi casi, test basati su elementi diversi dai prezzi possono dare utili informazioni.

50. Ciò premesso sull'ammissibilità del test, la stessa fondatezza delle conclusioni dello studio appare dubbia.

Lo studio proposto dalle SICC consiste nel confronto tra l'ordine di preferenza dei consumatori prima e dopo la variazione dei prezzi. Un mutamento dell'ordine di preferenza, tuttavia, anche se rappresenta un'indicazione di una possibile riduzione del consumo, non permette di misurare di quanto il consumo varia a seguito di una variazione del prezzo.

In realtà, il test è stato strutturato dando ai consumatori la possibilità di scegliere una bevanda, nel formato e nel prezzo dati, ma non di variare la quantità consumata di tale bevanda.

Appare inaccettabile inferire, come invece fanno le Parti, variazioni della quantità consumata sulla base della variazione del numero di persone che scelgono la cola come prima alternativa e dei dati di consumo storici di tali consumatori.

---

*under the Merger Guidelines: Monopoly Cases and Alternative Approaches, in corso di pubblicazione sulla Review of Industrial Organization).*

<sup>12</sup> Comunicazione della Commissione sulla definizione del mercato rilevante ai fini dell'applicazione del diritto comunitario in materia di concorrenza, GUCE C372 del 9/12/97.

<sup>13</sup> Il test delle Merger Guidelines può essere scritto come  $P_m/P_o \geq 1.05$ , dove  $P_m$  è il prezzo di monopolio e  $P_o$  è quello corrente. Utilizzando un modello di Cournot per esprimere la relazione tra margine del prezzo sul costo, concentrazione ed elasticità della domanda, si ha che la relazione precedente si può scrivere come  $(e-H)/(e-1) \geq 1.05$ , dove  $e$  è l'elasticità della domanda e  $H$  è l'indice di concentrazione di Herfindahl. cfr. R. Willig, *Merger Analysis, Industrial Organization Theory, and Merger Guidelines, Brooking Papers on Economic Activity - Microeconomics, 1991, p. 287.*

Nel complesso, quindi, lo studio proposto non costituisce una applicazione accettabile del test della profittabilità di un piccolo ma significativo aumento di prezzo per un ipotetico monopolista, come invece sostenuto da CCBI e CCI.

**51.** Secondo le SICC il 66% circa di coloro che, nella prima coppia, non hanno scelto la cola dopo l'aumento di prezzo del 20%, non l'ha neppure inclusa nel suo ordine di preferenza. Apparentemente, quindi, si avrebbe un sostanziale decremento del consumo, in quanto non includerla neppure nell'ordine di preferenza equivarrebbe al non acquisto perchè troppo cara.

Si può tuttavia dimostrare<sup>14</sup> come, assumendo che il consumo di cola di coloro che non la indicano come prima scelta non vari al variare del prezzo (assunzione necessaria per utilizzare gli scarni dati relativi alla quantità consumata disponibili), il decremento della quantità consumata corrispondente a tale mancata inclusione nell'ordine di preferenza possa essere stimato nella misura del 14% circa; l'inferenza delle SICC appare dunque infondata.

**52.** Una proporzione compresa tra il 15% e il 19,8% nel caso di aumento del prezzo del 10% e tra il 19,7% e il 31,5% nel caso di aumento del prezzo della cola del 20% non ha indicato alcuna scelta (ha cioè selezionato l'opzione "nessuno di questi") dopo l'aumento di prezzo.

L'interpretazione del comportamento di tali consumatori appare problematica. I consumatori che hanno selezionato l'opzione "nessuno di questi" potrebbero essere consumatori che cercano un punto vendita di tipologia differente da quella abituale o differiscono l'acquisto (come anche osservato dalle parti), nonché consumatori che scelgono una bevanda non compresa nella lista proposta.

Coloro che differirebbero l'acquisto o cercherebbero la cola in un altro punto vendita andrebbero comunque considerati come consumatori che continuano ad acquistare la cola dopo l'aumento di prezzo.

Ciò farebbe aumentare in misura sostanziale il numero di persone che rimane fedele alla cola, che potrebbe sfiorare in alcuni casi il 50%.

**53.** Infine, la rappresentatività stessa del campione di consumatori su cui le SICC basano la loro indagine è seriamente compromessa dalle numerose incongruenze risultanti dalle risposte degli intervistati. In particolare, nel campione nel quale il prezzo delle cole è fatto aumentare del 20%, 142 persone hanno scelto la cola come bevanda preferita ai prezzi normali, ma solo 64 di queste hanno di nuovo scelto la cola quando il prezzo è stato ridotto del 20%. Vi sono dunque persone che scelgono le cole ai prezzi normali, ma non ad un prezzo inferiore, un comportamento chiaramente irrazionale che non ha senso giustificare con un "taste for variety", come fanno le SICC.

Un fenomeno simile accade quando il prezzo delle cole viene aumentato. Per esempio, quando il prezzo delle cole viene aumentato del 10% nella prima coppia di domande, 23 persone mettono la cola al primo posto; tuttavia, soltanto 12 di queste avevano messo la cola al primo posto ai prezzi normali; le rimanenti 11 mostrano di preferire la cola maggiormente ad un prezzo del 10% superiore al normale. Ciò accade per tutte le coppie di domande in caso di aumenti del prezzo sia del 10% che del 20%. Il comportamento di coloro che mettono la cola al primo posto ad un prezzo elevato ma non ad un prezzo inferiore appare irrazionale.

Secondo le Parti, anche eliminando tali risposte, la sostanza dell'analisi rimarrebbe inalterata, in quanto comunque una parte sostanziale di coloro che fanno scelte coerenti non mette più la cola al primo posto dopo l'aumento di prezzo. Tuttavia, se appare piuttosto dubbia la rappresentatività di un'analisi condotta su un campione di circa 150 persone, non scelte in modo da essere un campione rappresentativo dei consumatori italiani, ancor meno rappresentativo potrà essere un campione di 64 persone.

In conclusione il test proposto dalle SICC appare viziato sia in teoria che in fatto.

#### ***4. Lo studio di mercato di Esselunga***

**54.** Esselunga ha prodotto uno studio, i cui dati e la cui metodologia di rilevazione sono stati certificati dalla società di ricerche di mercato IRI-Infoscan, mirante a verificare l'effetto di un aumento del prezzo della Coca-Cola (che rappresenta, nelle sue diverse versioni, circa i due terzi delle cole vendute da Esselunga) sull'acquisto di tali bevande e di altre bevande analcoliche.

In particolare, presso alcuni punti vendita Esselunga il prezzo delle cole a marchio Coca-Cola è stato aumentato in misura pari al 10% (1 punto vendita) e 20% (2 punti vendita) e mantenuto a tale più alto livello

---

<sup>14</sup> F. Fisher, *Comments on the Reports of Robert Willig Dated May 18 and October 18, 1999, memoria redatta per conto di PFBI e IBG (doc. 421), punto 12 e nota 6.*

per 4 settimane. Durante tale periodo, non sono state effettuate variazioni di prezzo su altre bevande analcoliche.

Secondo Esselunga, i dati mostrano come il consumo di Coca-Cola non abbia subito variazioni di rilievo; più precisamente, confrontando la media delle quote dei consumi di Coca-Cola sui consumi delle bibite analcoliche nelle 8 settimane precedenti l'aumento di prezzo con la media delle quote nelle 4 settimane in cui il prezzo è stato aumentato, si è rilevata una sostanziale invarianza di tali quote. Similmente, le quote di acque minerali e bibite alla frutta appaiono non aver subito variazioni di rilievo; non vi è pertanto alcuna sostituzione dalle cole verso queste bevande.

Ciò provverebbe che il mercato rilevante è quello delle cole.

**55.** L'"esperimento" di Esselunga è un esempio di test condotto sul campo, osservando il comportamento di consumatori con un vero vincolo di bilancio di fronte ad un vero aumento del prezzo. Le modalità di attuazione di tale esperimento appaiono tuttavia tali da rendere di complessa interpretazione i suoi risultati.

CCI e CCBI hanno contestato i risultati dello studio di Esselunga, rilevando che (i) il periodo dell'esperimento coincide con un tipico ciclo delle vendite di prodotti Coca-Cola, che ha un picco nella settimana di Pasqua; (ii) Esselunga non avrebbe mantenuto costante la quota di spazio dedicata ai prodotti Coca-Cola, in particolare nel periodo dell'aumento del prezzo. Su quest'ultimo profilo Esselunga ha replicato che lo spazio dedicato ai prodotti Coca-Cola durante il test è rimasto costante.

Per quanto riguarda la prima critica, va osservato che il dato relativo alle quote medie nelle prime 8 e le seconde 4 settimane dell'esperimento dovrebbe essere accompagnato dall'analisi dell'andamento settimanale delle vendite; tale andamento appare tuttavia influenzato dal suddetto ciclo, che ha interessato in misura diversa tutte le bevande analcoliche, rendendo difficile la separazione dell'effetto ciclo temporale da quello dell'aumento del prezzo.

**56.** Va tuttavia sottolineata la forte indicazione di fedeltà al marchio Coca-Cola che emerge dal test di Esselunga. In particolare, a livello globale i dati CCI/CCBI mostrano che le vendite Coca-Cola in iper e super sono cadute del 30% circa tra Pasqua 1999 e le due settimane successive<sup>15</sup>; nel punto vendita di Sarezzo, dove il prezzo è aumentato del 20%, i consumi di Coca-Cola sono diminuiti nello stesso periodo del 36%, per poi aumentare in armonia con l'andamento nazionale.

### **5. Conclusioni sul mercato rilevante del prodotto**

**57.** Gli elementi emersi nel corso del procedimento appaiono indicare: (i) l'esistenza di una serie di caratteri che distinguono le BAG, e in particolare le cole, dalle altre bevande analcoliche; (ii) l'esistenza di una significativa percentuale di consumatori che, di fronte alla assenza del prodotto cola nel punto vendita dove si sono recati, decidono di posporre l'acquisto o cercare un altro punto vendita; (iii) l'esistenza di una significativa percentuale di consumatori che di fronte ad un aumento di prezzo delle cole mantengono la cola come prima scelta o danno una indicazione interpretabile come posponimento dell'acquisto o ricerca di un altro punto vendita; (iv) l'esistenza di un rilevante gap di prezzo tra cole e acqua minerale, tale che il 78% delle cole è venduto ad un prezzo quasi doppio di quello del 90% delle acque minerali; (v) una distanza, in termini di preferenze, minore tra cole e BAG che tra cole e acqua minerale per la maggior parte dei consumatori intervistati nell'indagine Nielsen.

L'insieme di questi elementi fanno ritenere che, come è stato in passato concluso dalla Commissione UE per altri paesi, vi sia un mercato separato per le cole.

In ogni caso, gli elementi raccolti appaiono suggerire che il mercato non può essere più ampio di quello delle BAG<sup>16</sup>. In ambedue i casi, come sarà illustrato nel prosieguo, le imprese che imbottigliano prodotti TCCC in Italia detengono una posizione dominante.

## **C. Il mercato geografico**

---

<sup>15</sup> Allegato 8 alla Memoria delle SICC del 22/10/99

<sup>16</sup> Le SICC hanno fatto riferimento nella loro memoria del 22/10/99 allo studio ART, da esse prodotto nel corso dell'istruttoria sulla concentrazione The Coca-Cola Company/Cadbury Schweppes plc. per sostenere che il mercato sarebbe comunque più ampio di quello delle BAG. In realtà, i dati contenuti in tale studio, riferentesi al consumo fuori casa, mostrano come l'alternativa alle cole più frequentemente indicata dagli intervistati sia una BAG (tranne che nel caso delle pizzerie), con una frequenza almeno doppia di quella dell'acqua minerale, delle bevande piatte e delle bevande alcoliche (tranne che nel caso di pizzerie e pubs, dove la proporzione è minore)

58. Per quanto concerne la dimensione geografica del mercato interessato, si osserva che sussiste una serie di elementi che caratterizza in modo particolare le condizioni di concorrenza del mercato nazionale. Tali caratteristiche possono essere ricondotte al variare delle preferenze dei consumatori da un paese all'altro, agli elevati costi di trasporto, all'importanza dei marchi e alle difficoltà di accesso alle reti distributive nazionali. Tali circostanze, rilevate peraltro dalla stessa Commissione nei suoi precedenti<sup>17</sup>, inducono a ritenere che il mercato interessato dalla presente fattispecie abbia dimensione nazionale.

59. In ragione delle particolari e diversificate condizioni distributive presenti a livello locale, la dimensione geografica del mercato interessato assume, per quanto concerne la fase della distribuzione e commercializzazione del prodotto, una configurazione più ridotta, sicché la fattispecie in esame viene ad interessare una pluralità di mercati locali, costituiti dagli ambiti geografici regionali all'interno dei quali ciascun Imbottigliatore gode di una riserva territoriale. Tuttavia, in tale ambito, le quote di mercato detenute dai singoli Imbottigliatori, nonché la copertura dei canali distributivi e la forza del marchio, riproducono in modo sostanzialmente analogo la posizione che le SICC detengono a livello nazionale sul mercato di riferimento. Pertanto l'analisi del potere di mercato dei diversi imbottigliatori nei confronti della clientela può essere condotta unitariamente.

## D Le quote di mercato

### 1. Il mercato delle cole

60. CCI e CCBI hanno una posizione di indiscussa leadership sul mercato delle cole, con una quota di mercato che si attesta intorno all'80% dello stesso, mantenuta più o meno stabilmente nel corso degli ultimi anni e pari a circa sei volte quella del principale concorrente, PFBI.

**Tab. 8: quote di mercato in volume dei principali operatori nel segmento delle cole**

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
TCCC	82,9	80,5	78,2	79,8	80,0
Pepsi Co.	10,5	10,4	13,1	12,9	12,8
S Benedetto	1,4	1,0	14	1,4	2,0
S. Pellegrino	0,9	0,9	0,8	0,6	0,7
Marche commerciali	nd	nd	0,8	2,2	2,6
Altri	4,3	7,2	5,7	3,1	1,9

Fonte: Canadean

61. A livello di canale distributivo, sono disponibili stime precise solo per il canale Home. Secondo i dati forniti da CCI (doc. 308), la quota di CCBI nelle cole nel canale alimentare (iper + supermercati + superettes + dettaglio tradizionale) sarebbe pari all'81% circa, mentre quella degli FBO si aggirerebbe sul 68% circa.

62. Per il canale AFH, CCI ha fornito le stime del "canale bar" della Nielsen, che pur non assicurando una copertura completa dell'AFH, rappresentano una proxy sufficientemente fedele del mercato delle cole nel canale lungo.

**Tab. 9: quote di mercato ICC nel "canale bar" Nielsen, cole**

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
CCBI+FBO	93,4	91,7	93,9
CCBI	94,5	92,1	94,5
Nord-ovest	97,2	93,7	95,6
Nord-Est	89,5	86,7	91,7
Centro+Sardegna	96,7	96,5	97,4
FBO	87,1	88,7	89,6

<sup>17</sup> Caso IV/M.794, Coca Cola/Amalgamated Beverages, GUCE L-218 del 9 agosto 1997, punto 97.

<i>Sud+Sicilia</i>	88,9	90,5	89,7
--------------------	------	------	------

Fonte: Nielsen (doc. 308)

63. Per quanto riguarda le cole alla spina, le quote di mercato, distinte per area geografica, sono le seguenti:

**Tab. 10: Cole alla Spina, quote di mercato in volume**

	1997	1998
CCBI	90,7 %	91,8 %
PFBI	9,3 %	8,2 %
totale (mln. litri)	95,4	108,2
FBO	71,9 %	79,7 %
IBG	28,1 %	20,3 %
totale (mln. litri)	8,4	12,2

Fonte: elaborazione su dati delle parti (doc. 308, 161)

Per quanto riguarda in particolare il prodotto alla spina venduto attraverso i grossisti, l'andamento delle vendite nel pre-mix e nel post-mix di PFBI è il seguente:

**Tab. 11: quota di mercato PFBI nelle cole alla spina, canale grossisti**

	Litri 97	Litri 98	Fatt. 97	Fatt. 98
pre-mix	11,1	9,2	8,8	7,7
post-mix	6,5	5,8	6,4	5,8

Fonte: elaborazione su dati delle parti

## 2. Il mercato delle BAG

64. Anche ove si volesse estendere il mercato di riferimento alle BAG, emerge dai dati seguenti che gli imbottiglieri di prodotti TCCC detengono quote rilevanti anche su questo mercato, come conferma la tabella seguente.

**Tab. 12: Quote di mercato in volume, BAG**

	1994	1995	1996	1997	1998
TCCC	47,6	44,3	43,3	45,9	46,7
Nestlé/San Pellegrino	11,9	12,2	11,7	10,9	10,1
<i>San Pellegrino</i>	8,1	8,2	8,1	7,5	7,1
<i>Acqua Vera</i>	3,8	4,0	3,6	3,4	3,0
San Benedetto	9,5	9,2	9,5	9,4	9,6
PepsiCola	4,4	4,3	5,6	6,1	6,2
Campari/Crodo	3,4	4,3	3,8	3,5	3,5
Marchi dei distributori	1,1	1,5	1,9	2,8	3,2
Altri	22,0	24,2	24,1	21,5	20,6

Fonte: Canadean

Gli Imbottiglieri di prodotti TCCC detengono la leadership nei segmenti di BAG più importanti (cole, aranciate, gassose, pari all'81,9 dei volumi di BAG 1998) e sono comunque presenti, nei segmenti pompelmo e limonata (marchio Fanta) e nelle acque toniche (Kinley).

Il margine nei confronti del follower è ridotto solo nelle gassose, relativamente al quale occorre però ricordare che Sprite si colloca più propriamente nel segmento lemon-lime, di sapore simile alla gassosa tradizionale, ma caratterizzato da immagine più moderna e prezzi significativamente più elevati.

La posizione relativa dei prodotti TCCC nei vari segmenti è rimasta stabile nel tempo a partire dal 1995.

65. Per apprezzare adeguatamente il posizionamento di prezzo delle marche dei diversi produttori e quindi la loro relativa forza di mercato, appare opportuno tenere in considerazione le quote di mercato in valore dei principali operatori.

**Tab. 13: quote di mercato BAG delle principali imprese, per canale, 1998**

	Canale Home (1)		Bar (2)	
	Volume	Valore	Volume	Valore
<b>TCCC</b>	<b>47,2</b>	<b>61,5</b>	<b>52,2</b>	<b>55,8</b>
S.Pellegrino-Nestlé	13,5	11,0	14,0	13,8
San Benedetto	13,0	6,6	2,2	0,9
PepsiCo	6,6	6,6	1,9	1,3
Campari	3,0	2,9	7,8	9,4
Schweppes	0,9	1,5	4,0	5,9
Private Labels	5,5	3,6	0,1	< 0,1
Altri	10,3	6,3	17,8	12,7

(1) Fonte: IRI-Infoscan

(2) Fonte: Nielsen; Anno Ott.-Nov. 1997/Ott.-Nov. 1998

66. La tabella seguente mostra l'andamento delle quote di mercato tra il 1997 e il 1998 nel segmento delle BAG erogate alla spina.

**Tab. 14: BAG alla spina**

	Pre-mix		Post-mix		Totale	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
TCCC	79,5	82,7	92,1	93,0	88,2	89,8
PepsiCo	16,3	14,1	5,7	5,1	9	7,8
Schweppes	4,1	3,2	2,2	1,9	2,8	2,4
<i>Dimensione segmento</i>	<i>41,1</i>	<i>43,9</i>	<i>87,5</i>	<i>103,7</i>	<i>128,4</i>	<i>147,6</i>

Fonte: Canadean

67. Sono disponibili quote di mercato separate per CCBI e gli FBO solo per il canale Home (Dati Infoscan). Tali dati mostrano come sia nel 1997 che nel 1998 le quote di mercato nazionali in volume si siano riflesse anche a livello regionale, avendo mantenuto sia CCBI che gli FBO quote di mercato nelle BAG sempre superiori al 50%, in presenza di quote del principale concorrente sempre inferiori alla metà.

#### IV. LA POSIZIONE DOMINANTE DI CCI, DI CCBI E DEGLI IMBOTTIGLIATORI AUTORIZZATI

68. Secondo la Corte di Giustizia, la posizione dominante di cui all'articolo 82 (già 86) del Trattato CE "corrisponde ad una situazione di potenza economica grazie alla quale l'impresa che la detiene è in grado di ostacolare la persistenza di una concorrenza effettiva sul mercato di cui trattasi ed ha la possibilità di tenere comportamenti alquanto indipendenti nei confronti dei suoi concorrenti, dei suoi clienti e, in ultima analisi, dei consumatori"<sup>18</sup>. "Siffatta posizione, a differenza di una situazione di monopolio o di quasi monopolio, non esclude l'esistenza di una certa concorrenza, ma pone la ditta che la detiene in grado, se non di decidere, almeno di influire notevolmente sul modo in cui si svolgerà detta concorrenza e, comunque, di comportarsi sovente senza doverne tener conto e senza che, per questo, simile condotta le arrechi pregiudizio"<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Per tutte, Corte di Giustizia, sentenza del 13 febbraio 1979, causa C-85/76, Hoffmann La Roche/Commissione (Raccolta, 1979, p. 461) e sentenza del 14 febbraio 1978, causa C-27/76, United Brands/Commissione (Raccolta, 1978, p. 207).

<sup>19</sup> Corte di Giustizia, sentenza del 13 febbraio 1979, Hoffmann La Roche/Commissione, sopraccitata. Cfr. anche Corte di Giustizia, sentenza del 14 febbraio 1978, United Brands/Commissione, sopraccitata.

**69.** "L'esistenza di una posizione dominante" - secondo la Corte di Giustizia - "può risultare da diversi fattori che, presi isolatamente, non sarebbero necessariamente determinanti; tuttavia, nell'ambito di detti fattori la detenzione di cospicue quote di mercato è molto significativa"<sup>20</sup>.

Occorre inoltre ricordare che la nozione di "posizione dominante" è una nozione "oggettiva": gli elementi che concorrono a determinarla non sono, in sé, né leciti né illeciti, ma soltanto fatti che determinano una certa situazione di mercato.

### **1. Quota di mercato**

**70.** Per ciò che riguarda in particolare la quota di mercato, "benché l'importanza delle quote di mercato possa variare da un mercato all'altro, si può ritenere che quote molto alte costituiscano di per sé, e salvo circostanze eccezionali, la prova dell'esistenza di una posizione dominante. In effetti, la detenzione di una quota di mercato particolarmente cospicua pone l'impresa che la detiene [...] in una posizione di forza che la rende controparte obbligatoria e che, già per questo fatto, le garantisce [...] l'indipendenza di comportamento che caratterizza la posizione dominante."<sup>21</sup>

La Corte ha così ritenuto che quote dell'86% o del 75% sono "talmente cospicue da dimostrare da sole l'esistenza di una posizione dominante" e che quando l'impresa abbia detenuto il 100% del mercato e, durante il periodo considerato, la sua quota è ancora del 93%, essa si trova, di fatto, in posizione di monopolio<sup>22</sup>. In altre pronunce i giudici comunitari hanno considerato, in difetto di "circostanze eccezionali", la detenzione di quote del 90%<sup>23</sup> e del 70-80%<sup>24</sup>, rispettivamente prova sufficiente e chiaro indizio dell'esistenza di una posizione dominante. Anche una quota del 50% è stata ritenuta costituire "di per sé, e salvo circostanze eccezionali, la prova dell'esistenza di una posizione dominante"<sup>25</sup>.

**71.** Nel caso in esame, gli ICC hanno detenuto, nel loro insieme a livello nazionale, quote di mercato nelle cole in volume dell'80% circa.

Tale quota di mercato si è riflessa nei rispettivi territori di operatività dei singoli operatori, come si evince dai dati a disposizione.

Per quanto riguarda in particolare CCBI, le stime fornite da CCI mostrano quote superiori al 90% nel canale bar (ritenuto rappresentativo del canale horeca) e superiori all'80% nel canale home.

Le stesse stime riportano per gli FBO una quota di poco inferiore al 90% per il canale bar e intorno al 68% nel canale home.

Questi dati sono indicativi dell'esistenza di una posizione dominante di CCBI e degli FBO.

**72.** Anche nel caso dell'insieme delle BAG, occorre considerare come la quota in volume degli ICC, pari al 47% circa, sia quasi quattro volte superiore alla quota del loro primo concorrente e la quota in termini di valore sia ancora più elevata.

A livello di canale distributivo, le quote di mercato appaiono elevate e molto superiori a quelle dei più immediati concorrenti. Stime IRI e Nielsen indicano quote del 56% nel canale BAR e del 61% nel canale Home.

A livello regionale, le quote di CCBI e degli FBO nel canale home appaiono sostanzialmente simili e superiori comunque al 50%.

Quote elevate, molto superiori a quelle dei concorrenti, appaiono un importante indizio di dominanza.

**73.** CCI e CCBI hanno sostenuto che la presenza di quote di mercato decrescenti esclude l'esistenza di una posizione dominante.

---

<sup>20</sup> Sentenza *Hoffmann La Roche*, cit., punto 39.

<sup>21</sup> Corte di Giustizia, sentenza del 13 febbraio 1979, *Hoffmann La Roche/Commissione*, sopracitata. Negli stessi termini: Corte di Giustizia, sentenza del 3 luglio 1991, causa C-62/86, *AKZO/Commissione* (Raccolta, 1991, p. I-3359); Tribunale di primo grado, sentenza del 12 dicembre 1991, causa T-30/89, *Hilti/Commissione* (Raccolta, 1991, p. II-1439).

<sup>22</sup> Corte di Giustizia, sentenza del 13 febbraio 1979, *Hoffmann La Roche/Commissione*, sopracitata.

<sup>23</sup> Tribunale di primo grado, sentenza del 6 ottobre 1994, causa T-83/91, *Tetra Pak/Commissione* (Raccolta, 1994, p. II-755), secondo cui una quota di mercato del 90% circa pone l'impresa che la detiene "in una posizione tale da renderla interlocutrice obbligata" e le garantisce "l'autonomia di comportamento tipica di un'impresa in posizione dominante" (cfr. punto 109).

<sup>24</sup> Tribunale di primo grado, sentenza del 12 dicembre 1991, *Hilti/Commissione*, sopracitata (cfr. punto 92).

<sup>25</sup> Corte di Giustizia, sentenza del 3 luglio 1991, *AKZO/Commissione*, sopracitata (cfr. punto 60).



77. La tabella seguente mostra il grado di copertura dei differenti canali da parte di PFBI e IBG. Per quanto riguarda il canale grossisti, l'universo di riferimento è l'insieme dei grossisti che trattano bevande, un universo più ampio di quello considerato da CCI e CCBI<sup>29</sup>.

**Tab. 16: copertura canali distributivi da parte degli imbottiglieri di prodotti PepsiCola**

Canale	Percentuale di copertura 1997			
	Universo	Totale	Diretta	Tramite grossisti
<i>[omissis]</i>				

Fonte: PFBI/IBG, doc. 161

Dal confronto tra le due tabelle precedenti emerge chiaramente come (i) la copertura dei canali da parte degli imbottiglieri Pepsi sia comparabile, pur essendo più limitata, a quella degli imbottiglieri di prodotti TCCC solo nella distribuzione moderna, mentre è nettamente inferiore nel canale horeca; (ii) gli imbottiglieri Pepsi dipendono, in proporzione, molto di più dalla distribuzione indiretta tramite grossisti.

78. I dati a disposizione mostrano una forte disparità nella copertura dei canali distributivi tra gli imbottiglieri di prodotti TCCC e il loro principale concorrente nelle cole. Quest'ultimo infatti, pur coprendo gran parte della distribuzione moderna, copre meno della metà degli esercizi al dettaglio tradizionali.

Nel complesso, quindi, gli imbottiglieri di prodotti Coca-Cola si trovano in una situazione di netto vantaggio in due segmenti, horeca e dettaglio tradizionale, che rappresentano circa il 50% dei consumi complessivi di BAG. Tale posizione appare diretta conseguenza del differente grado di penetrazione nel canale grossisti. I prodotti TCCC, infatti, sono presenti presso il 97% dei grossisti, contro il 28%<sup>30</sup> di Pepsi.

79. Per quanto riguarda più specificamente il canale grossisti, CCBI copre in modo capillare tutte le classi dimensionali. Circa il 99% dei grossisti specializzati nella distribuzione di bevande tratta prodotti TCCC e di questi circa il 95% tratta Coca-Cola.

Pepsi invece ha una copertura del canale assai più ridotta<sup>31</sup>. In particolare, essa è presente solo in un terzo dei grossisti con un fatturato superiore ai 5 miliardi.

80. In termini di dimensione dei grossisti, sulla base dei dati Maior Consulting forniti da CCBI, dei 226 grossisti ivi riportati che trattano PepsiCola, più del 70% ha un fatturato inferiore ai 5 miliardi ed è quindi di dimensione piccola o medio-piccola (in particolare, il 32,4% ha dimensione inferiore ai 2 miliardi di lire e il 39,8% ha dimensione compresa tra 2 e 5 miliardi).

Dei rimanenti, il 15% ha dimensione compresa tra i 5 e i 10 miliardi, il 9,7% ha dimensione tra i 10 e i 20 miliardi e il 3,1% ha dimensione superiore ai 20 miliardi di lire.

81. Le SICC non hanno contestato la differente copertura dei canali distributivi da parte degli ICC e di PFBI e IBG. Esse hanno suggerito tuttavia una differente interpretazione del legame tra grado di penetrazione

<sup>29</sup> Dalla tabella 16 risulta che circa 1.120 grossisti trattano prodotti Pepsi; rapportando tale numero all'universo indicato in tabella 15 (cioè 3.100), si ottiene che, al massimo, il grado di copertura del canale grossisti da parte di Pepsi e IBG sarà pari al 37%.

<sup>30</sup> O, al massimo, il 37%.

<sup>31</sup> La ridotta presenza nel canale grossisti spiega come mai alcuni esercenti sentiti dalla Guardia di Finanza abbiano affermato di non essere mai stati visitati da personale o grossisti al fine di offrire prodotti Pepsi.

nel canale grossisti e posizione di debolezza nei canali serviti dai grossisti stessi, affermando che ciò sarebbe dovuto alla percezione di PepsiCo da parte dei distributori e dei consumatori come di una marca di livello qualitativo inferiore; una volta che i baristi propongono tutte le bibite allo stesso prezzo, i consumatori sceglieranno sempre il prodotto di maggior qualità percepita e i baristi quindi terranno solo quello.

**82.** Tale giustificazione non assume particolare valore a fronte della circostanza, rilevante per l'accertamento della posizione dominante, che soltanto gli ICC hanno una copertura pressoché totale di tutti i canali distributivi.

In ogni caso, per ciò che concerne le affermazioni delle parti relative alla qualità inferiore del prodotto Pepsi percepita dai consumatori, occorre rilevare che il fatto che Pepsi abbia scelto una strategia di penetrazione sul mercato basata su di un posizionamento di prezzo più basso rispetto a Coca-Cola appare del tutto naturale alla luce della forte fedeltà alla marca di cui Coca-Cola gode. Tale strategia non può essere, di per sé, considerata evidenza di bassa qualità percepita del prodotto.

In realtà, è l'ampiezza del differenziale di prezzo che segnala la differenza di qualità: tra una cola venduta a 500 lire al litro ed una venduta a più di 1500 lire al litro è ragionevole aspettarsi un sensibile divario qualitativo. Il divario di prezzo tra Pepsi e Coca-Cola è limitato e volto ad attrarre consumatori "innovatori" o meno fedeli di altri a Coca-Cola.

**83.** Per quanto concerne in particolare i locali horeca, inoltre, come affermato da un grossista in audizione (doc. 135), vi sono tipologie di locali per i quali "la gamma post-mix offerta da PepsiCo è migliore, nel senso che risponde meglio alle esigenze dei locali". Inoltre, secondo il medesimo grossista, PepsiCo offre un servizio sugli impianti post-mix, in particolare relativamente alla manutenzione, migliore di quello di CCBI. Quest'ultimo elemento appare di grande importanza nella valutazione della qualità complessiva di un fornitore da parte del locale horeca cui viene proposta la scelta tra prodotti Pepsi e prodotti TCCC e contribuisce a giustificare la maggiore presenza di Pepsi nei locali che montano un impianto alla spina rispetto agli altri locali horeca.

#### ***(b) La presenza nel settore della spina***

**84.** In totale, il 72,8% degli impianti alla spina eroganti BAG distribuisce prodotti TCCC, mentre il rimanente 27,2% distribuisce prodotti PepsiCo e Schweppes.

I prodotti Pepsi sono distribuiti soprattutto attraverso impianti di terzi, in maggioranza pre-mix, mentre i prodotti TCCC sono distribuiti soprattutto attraverso impianti di proprietà.

Questa asimmetria conferisce debolezza alla posizione competitiva di PFBI e IBG anche in questo segmento e rende relativamente più costoso ogni loro tentativo di aumentare la quota di mercato nel segmento. Infatti, la posizione competitiva di PFBI e IBG in questo segmento dipende in larga misura dalla disponibilità dei grossisti e dei terzi a erogare i prodotti Pepsi attraverso i propri impianti, ed è quindi esposta ad una eventuale azione aggressiva su tali grossisti volta ad indurre a sostituire i prodotti Pepsi con prodotti concorrenti. Il costo di tale sostituzione negli impianti pre-mix è assai ridotto, riducendosi all'acquisto di un nuovo rubinetto e di altri accessori, per un costo di poche decine di migliaia di lire.

**85.** Gli impianti alla spina offrono diversi vantaggi alle imprese produttrici delle bevande (Standard di Merchandising Coca-Cola "Il punto di acquisto ideale", doc 234):

- fidelizzazione del cliente;
- "attivazione del marchio" attraverso le apparecchiature alla spina (esse infatti portano i marchi non solo sugli erogatori, ma anche su altre parti dell'apparecchiatura, dove sono ben visibili).

L'installazione di impianti alla spina crea inoltre un forte rapporto di fidelizzazione tra il grossista e il punto vendita cliente, in particolar modo quando si tratti di impianti pre-mix di proprietà del grossista (doc. 127).

**86.** Se all'installazione dell'impianto si accompagna anche l'installazione di altro materiale (espositori, bicchieri con il marchio, insegne luminose, ecc.), il punto vendita si trasforma in un Point of Presence ("POP") con un più forte impatto di immagine.

In un POP le bibite concorrenti hanno in genere localizzazioni secondarie o non sono presenti, soprattutto in quei gusti dove la probabilità della richiesta di una marca concorrente è molto bassa.

**87.** Gli elenchi delle attrezzature installate presso i punti vendita di Roma forniti da PFBI (doc. 201) e CCBI (doc. 234) e le indagini della Guardia di Finanza (doc. 243) confermano che laddove vi sono

attrezzature e materiale promozionale TCCC i prodotti concorrenti sono in secondo piano oppure completamente assenti.

Un grossista strategico (che ha trattato soltanto prodotti TCCC fino a tutto il 1998), dopo aver osservato che "il rapporto tra punto vendita e marche del produttore [...] diviene molto forte con l'installazione di un impianto alla spina", ha affermato "di non aver mai visto punti vendita con spine eroganti prodotti TCCC vendere anche Pepsi Cola in lattina" (doc. 95).

In particolare, laddove sono presenti prodotti TCCC alla spina i prodotti alla spina Pepsi sono assenti (e viceversa), anche dove sarebbe teoricamente possibile collegare un rubinetto apposito all'impianto esistente.

Ciò sembra dipendere dal fatto che la presenza di impianti alla spina concorrenti nello stesso punto vendita ridurrebbe notevolmente l'impatto promozionale del marchio e dell'impianto alla spina, e soprattutto non permetterebbe di qualificare il punto vendita come un point of presence della società.

### *(c) Immagine, fedeltà al marchio e costi pubblicitari*

**88.** Per le BAG, l'immagine del marchio è fondamentale per la promozione delle vendite. Nella specie, TCCC ha sviluppato e consolidato una fedeltà al marchio attraverso massicci investimenti pubblicitari<sup>32</sup>.

Le spese promozionali sostenute da Coca-Cola coprono il 50%-60% circa delle spese pubblicitarie nel settore delle bevande gassate (raggiungendo nel 1996 i 75 miliardi circa), e quote anche maggiori nel mercato delle cole, a fronte di una spesa del primo concorrente che risulta inferiore al 10%.

**89.** L'introduzione di un nuovo marchio richiede pertanto ingenti spese pubblicitarie e promozionali al fine di convincere i consumatori fedeli ad un dato marchio di BAG ad abbandonarlo. A titolo di esempio, per sostenere PepsiMax PFBI ha speso circa 12 miliardi in pubblicità tra il 1994 e il 1996, mentre per il lancio di PepsiBoom ha speso nel 1996 circa 6 miliardi; Virgin ha pianificato di investire circa 15 miliardi in sei mesi per il lancio della sua gamma di BAG in Italia.

**90.** La fedeltà del consumatore ai marchi più affermati rende difficile per un nuovo fornitore il tentativo di convincere i dettaglianti, suoi potenziali clienti, a cambiare fornitore e rappresenterebbe dunque un ulteriore ostacolo all'ingresso sul mercato. I costi pubblicitari e di promozione di cui sopra rappresentano costi non recuperabili, che fanno notevolmente aumentare i rischi legati ad un nuovo ingresso sul mercato.

Da quest'ultimo punto di vista, la fedeltà dei consumatori ai marchi TCCC, sostenuta da ingenti spese pubblicitarie, rappresenta un ostacolo rilevante per un produttore che intenda posizionare i propri prodotti nella fascia alta del mercato e desidera entrare nel segmento Horeca.

**91.** L'esistenza di una elevata fedeltà alla marca traspare inoltre dal fatto che gli imbottiglieri di prodotti TCCC sono riusciti a mantenere nel tempo un ampio margine prezzo/costo per le proprie bibite, nonché a mantenere sostanzialmente invariati nel tempo i differenziali di prezzo con i principali concorrenti.

E' possibile affermare, sulla base dei dati a disposizione nel presente procedimento, che gli ICC hanno reagito alla concorrenza senza ridurre i prezzi nominali e permettendo una marginale riduzione dei prezzi reali.

Un'ulteriore testimonianza della forte fedeltà alla marca è offerta dall'esperimento Esselunga.

**92.** Inoltre, la fedeltà alla marca, nella misura in cui permette di evitare la manovra dei prezzi per rispondere alla competizione, appare essere, per gli imbottiglieri di prodotti TCCC, una importante fonte di indipendenza di comportamento nella fissazione dei prezzi.

### *(d) Capacità produttiva*

**93.** Ogni nuovo concorrente potenziale ha anche l'esigenza di avere accesso ad un sistema di imbottigliamento e di distribuzione.

Per quanto riguarda l'imbottigliamento, la capacità produttiva disponibile in Italia è frammentata presso numerosi piccoli e medi produttori di BAG. Parte di tale capacità è peraltro già utilizzata dalla grande distribuzione per la produzione delle proprie private labels. Gli impianti corrispondenti non possono quindi godere delle stesse economie di scala di cui godono i produttori già affermati, che hanno avuto modo di organizzare la loro capacità produttiva nel modo più efficiente.

---

<sup>32</sup> Così la Commissione nella decisione citata Carlsberg, para 73.

I produttori con capacità produttiva disponibile possono spesso facilitare l'accesso alla distribuzione moderna, in particolare servendo direttamente i Ce.Di. (centri distribuzione) delle maggiori catene distributive.

Diversa appare la situazione nel canale horeca, dove, come già evidenziato, la riluttanza dei gestori horeca a mettere in assortimento prodotti non del marchio leader costituisce una ulteriore barriera all'entrata.

#### *(e) Ampiezza della gamma*

**94.** Le BAG sono altresì caratterizzate da una elevata differenziazione del prodotto, sicché per il nuovo entrante che desideri penetrare nel mercato, si rende necessario offrire una vasta gamma di gusti disponibili in più formati.

Ad esempio la gamma del nuovo entrante Virgin comprende BAG ai gusti cola, limone, arancio, un'acqua tonica, disponibili in bottiglie, lattine e dispensing.

### **3. Presenza presso i punti vendita**

**95.** Ulteriore elemento determinante nella ricostruzione della posizione di mercato detenuta da Coca-Cola è rappresentato dalla massiccia presenza della stessa nei punti vendita.

E' infatti nota l'attività di merchandising svolta presso i punti vendita, tramite la presenza di personale addetto (c.d. ispettori Coca-Cola), volta a garantire spazi espositivi e promozionali ai prodotti TCCC, al fine di incentivarne il consumo di impulso. In questo contesto va inquadrata la pratica dei fondi di marketing, volti all'incremento del consumo immediato di prodotti TCCC, che offrono, al contempo, una promozione, ai punti vendita interessati, di sicuro effetto, in quanto collegata al marchio Coca-Cola.

### **4. Indipendenza dai clienti**

#### *(a) I grossisti*

**96.** Dallo studio Europraxis, commissionato da CCI, e da altri dati raccolti da CCBI<sup>33</sup>, nonché dagli studi allegati alla memoria di parte di CCI e CCBI, emerge come per i grossisti sia essenziale trattare i leader di ciascun segmento di BAG (Coca-Cola in primo luogo) per penetrare nei punti vendita; praticamente tutti i grossisti di bevande offrono le BAG nel loro assortimento; all'interno delle BAG, i prodotti TCCC sono quelli sui quali i grossisti ricavano margini più bassi [omissis]. Una volta sottratti i costi operativi, si stima che i grossisti trattino le BAG (e anche i prodotti TCCC) in lattina e pet in perdita, mentre i profitti sono positivi sul prodotto alla spina<sup>34</sup>.

Infine, il 78% dei grossisti operanti nel territorio di CCBI sono stati classificati come "normali", e quindi acquistano prodotti TCCC sulla base di condizioni di fornitura stabilite unilateralmente da CCBI.

**97.** Dalla documentazione acquisita emerge che, grazie alla frammentazione dei grossisti e alla forza del marchio Coca-Cola, gli ICC godono di una rilevante posizione di forza nei confronti dei grossisti, tale da garantire loro la capacità di comportarsi indipendentemente dai grossisti.

A tal proposito è particolarmente significativo il fatto che Coca-Cola sia considerata dai grossisti un prodotto irrinunciabile nel loro assortimento, nonostante il margine di guadagno su tale prodotto sia inferiore rispetto ad altre BAG<sup>35</sup>. Tali elementi sono emersi in particolare dallo studio Europraxis effettuato per conto di CCI nel 1997.

**98.** La stessa strategia di mercato di CCBI appare tale da accrescerne il potere di mercato nei confronti dei grossisti.

CCBI sta sviluppando una strategia di contatto diretto con il punto vendita, in particolare horeca. L'identificazione dei punti vendita potenziali candidati per l'installazione di attrezzature di vendita o materiale promo-pubblicitario avviene sia sulla base di segnalazioni dei grossisti, che di informazioni assunte direttamente. In base a tali informazioni, i funzionari CCBI visitano il punto vendita e, se il punto vendita ha delle potenzialità, "tali funzionari contrattano le condizioni di fornitura dei prodotti TCCC, la sistemazione di

---

<sup>33</sup> doc. 17: el. 1, all. 18; el. 8, all. 14; el. 2, all. 8; CCBI-RM, all. 41.

<sup>34</sup> cfr. doc. 17, el. 1, all. 15.

<sup>35</sup> Tali dati emergono da diversi documenti interni di CCBI e CCI, tra cui gli allegati al Wholesaler White Paper (doc. 17, elenco 1, all. 15) e le slides relative ad una presentazione effettuata da un alto dirigente di CCBI (doc. 17, elenco 1, all. 13).

attrezzature e di materiale pubblicitario (insegne, stickers, etc.) Coca-Cola e la fornitura di materiale di consumo marchiato (bicchieri, tovaglioli, ecc.) " (doc. 127, verbale audizione Italgrob,). L'installazione di attrezzature e altro materiale avviene sulla base degli standard di merchandising predisposti da CCI.

**99.** I grossisti hanno sottolineato che l'approccio diretto al punto vendita comporta un aumento del potere contrattuale di CCBI nei loro confronti.

Da un lato, secondo un grossista "strategico" sentito in audizione (doc. 97) una volta che il contatto diretto è stabilito, il locale "diviene un cliente CCBI, non più del grossista". "In nessun caso il materiale di consumo (bicchieri, etc.), il materiale promozionale (gadgets, addobbi, insegne, ecc.) o le attrezzature (frigoriferi, pozzetti) sono date al grossista con l'incarico di utilizzarle o piazzarle presso i punti vendita serviti; questo è un compito che spetta ai funzionari CCBI. "

Dall'altro lato, Italgrob ha rilevato che "il punto vendita con attrezzature e altri materiali Coca-Cola è un punto vendita "presidiato" da Coca-Cola, controllato non più dal grossista ma da Coca-Cola. E' come un punto vendita diretto di Coca-Cola. Attraverso il "presidio" [...] il punto vendita diventa anche un veicolo promozionale, mentre il grossista viene ridotto ad un mero distributore/trasportatore" (doc. 127).

Contrariamente a quanto sostenuto dalle Parti, dai documenti in possesso dell'Autorità risulta che le condizioni di fornitura ai locali vengono talvolta stabilite da CCBI e poi comunicate al grossista che deve servire i locali stessi (ad esempio doc. 130-D11; 130-D2).

**100.** La conseguenza è un aumento del potere contrattuale di CCBI: "Il controllo del punto vendita [...] pone [CCBI] in una posizione di forza nei confronti del grossista. Dal punto di vista di Coca-Cola, a parità di servizio non è importante quale grossista serve un certo punto vendita; essa perciò può offrire ad un certo grossista alle proprie condizioni "pacchetti" di punti vendita da essa contattati, certa che il grossista accetterà di servirli a quelle condizioni perché è comunque una fonte di reddito; ma si tratta di pacchetti che Coca-Cola può togliere al grossista quando vuole per darli ad un altro grossista o per servirli direttamente. Per questo stesso motivo, la minaccia di dare il "pacchetto" ad un altro grossista può essere un efficace mezzo di pressione" (audizione Italgrob, doc. 127).

**101.** In maniera più esplicita, un grossista "strategico" (doc. 97) ha dichiarato che "il possesso della lista clienti e il rapporto diretto con il punto vendita riducono gravemente la libertà del grossista in quanto mettono CCBI in grado, ove lo ritenesse necessario, di punire azioni sgradite da parte di un grossista. Se ad esempio un grossista decidesse di trattare bevande di marche sgradite a CCBI, quest'ultima potrebbe inviare funzionari presso i punti vendita serviti dal grossista in questione avvertendoli che da quel momento in poi essi sarebbero stati serviti da un altro grossista più fedele".

**102.** Pertanto, appare corretto ritenere che gli ICC godano di una sostanziale indipendenza nei confronti dei grossisti. Da quanto sin qui esposto emerge infatti che, in ragione della forza del marchio dei prodotti TCCC, per un grossista non è possibile, nonostante il minor margine di guadagno, non trattare detti prodotti, in quanto si tratta dei prodotti più richiesti nel settore delle BAG.

**103.** CCI e CCBI hanno contestato l'esistenza di un potere negoziale nei confronti dei grossisti, osservando che: (i) vi è un crescente associazionismo tra i grossisti; (ii) CCBI dipenderebbe in misura maggiore dai grossisti da quando ha abbandonato la consegna diretta al punto vendita e ceduto loro i punti vendita prima serviti direttamente; (iii) non esisterebbe alcuna possibilità di spostare i punti vendita da un grossista all'altro, essendo non corretto interpretare in questo senso quanto avvenuto a seguito dell'assegnazione ai grossisti dei punti vendita prima serviti direttamente. E' stato inoltre evidenziato il crescente processo di concentrazione dei grossisti di maggiori dimensioni nelle mani dei produttori di birra.

Sia CCI e CCBI che gli FBO hanno inoltre sottolineato la modesta porzione del fatturato realizzato dai grossisti con i prodotti TCCC.

**104.** Sulla prima allegazione delle parti, occorre osservare che il crescente associazionismo tra grossisti non sembra ridurre in maniera apprezzabile il potere degli imbottiglieri Coca-Cola, giacché la negoziazione individuale con i grossisti da parte degli ICC resta la modalità di negoziazione prevalente sul mercato.

**105.** L'impatto della consegna diretta al punto vendita appare sopravvalutato. Il potere di contrattazione degli ICC rimane infatti fondato sulla domanda da parte dei consumatori e sul controllo del

punto vendita attraverso mezzi diversi dalla consegna del prodotto. Secondo il Wholesaler White Paper<sup>36</sup> del 1997, la difesa del Coca-Cola system si basa sul [omissis]. In altri termini, ciò che più rileva è la proprietà delle attrezzature alla spina e frigorifere installate presso i punti vendita, che garantisce il controllo sull'uso di tali attrezzature da parte dei grossisti e dei punti vendita.

A ciò va aggiunto che la gestione del materiale pubblicitario e promozionale è dell'imbottigliatore, non del grossista.

CCBI innanzitutto e gli FBO sono dunque in grado di controllare i grossisti attraverso il controllo della domanda dei consumatori (che spinge i punti vendita a offrire i prodotti TCCC, in particolare Coca-Cola, e a chiedere tali prodotti ai grossisti, forzando questi ultimi a mantenere il prodotto in assortimento) e il controllo delle attrezzature e del materiale promozionale che i grossisti possono utilizzare per avvicinare e fidelizzare il punto vendita.

**106.** Per ciò che riguarda il possibile spostamento dei punti vendita da un grossista ad un altro, lamentato dagli stessi grossisti, il già citato Wholesaler White Paper afferma che "should a wholesaler boycott our system, we would have at least three alternatives: [i] Use a different wholesaler from the area to deliver to that outlet, [ii] Select a partner wholesaler from an adjacent area to begin service to outlets served by the hostile wholesalers, [iii] Resume DSD [Direct Sale Delivery] in that area (least desirable but feasible). [dovesse un grossista boicottare il nostro sistema [cioè il sistema Coca-Cola], noi avremmo almeno tre alternative: (i) usare un grossista diverso della stessa area per fare le consegne al punto vendita, (ii) scegliere un grossista collaborativo da un'area adiacente per fargli servire i punti vendita serviti dai grossisti ostili, (iii) riprendere la consegna diretta al punto vendita in quell'area (la meno desiderabile ma fattibile)]. "

Le preoccupazioni e le affermazioni dei grossisti circa le minacce attuabili da CCBI emergono dai documenti strategici di CCBI e CCI, che propongono tali metodi come normali possibili risposte di fronte a grossisti che non accettino le condizioni imposte. E' evidente che tutte le azioni elencate nel Wholesaler White Paper sono perfettamente possibili anche nei confronti dei grossisti serviti dagli FBO.

**107.** Infine, relativamente all'affermazione secondo cui gli imbottigliatori di prodotti TCCC non avrebbero un rilevante potere negoziale nei confronti dei grossisti, atteso che tali prodotti rappresentano circa il 6% del fatturato di un grossista, va rilevato che il grossista deve offrire ai punti vendita suoi clienti un assortimento di bevande, sia per rendere le consegne economicamente fattibili, che per venire incontro alle esigenze dei punti vendita, che hanno un grossista di riferimento e uno o due grossisti "di scorta".

Dovendo offrire un assortimento determinato in larga parte dalle preferenze dei consumatori e dalle esigenze e desideri dei punti vendita, la mancanza di alcuni prodotti può risolversi in una ridotta competitività nei confronti di un dato punto vendita. E' in questo senso che le BAG e Coca-Cola sono definite in un documento di CCI, un "must carry", a prescindere dalla loro redditività.

In questa ottica, l'incidenza dei prodotti TCCC sul fatturato dei grossisti ( 6%) ha una rilevanza che va al di là del puro dato numerico. La stima fornita dalle parti è peraltro calcolata su tutto il fatturato dei grossisti, e non sulle sole BAG, all'interno delle quali le vendite di cole sono ben più importanti. Nella composizione dell'assortimento le acque minerali o la birra non possono sostituire le BAG.

Così rivista, la quota dei prodotti TCCC appare stimabile almeno al 50% del fatturato del grossista nelle BAG.

**108.** Occorre infine osservare che il peso crescente delle società di distribuzione controllate dai produttori di birra non si è tradotto in una variazione del mix di prodotti offerto da tali grossisti rispetto a quello offerto dai grossisti indipendenti, a riprova dell'importanza che le altre bevande hanno nell'assortimento che i grossisti devono offrire.

#### ***(b) La Grande Distribuzione Organizzata (GDO)***

**109.** I comportamenti degli ICC e di CCI appaiono caratterizzati da una sostanziale indipendenza anche rispetto alla GDO. Quest'ultima, in particolare, non appare poter condizionare le decisioni degli ICC, in quanto questi sono in grado di sfruttare l'immagine e notorietà dei loro prodotti per proporre Coca-Cola e, in misura minore, le altre bevande come bibita irrinunciabile per i distributori, rispetto alla quale la minaccia di dereferenziazione non è credibile. Si ricorda, infatti, che i distributori, nonostante al prezzo di vendita al pubblico consigliato da CCI non sembrano conseguire margini operativi positivi su Coca-Cola e su altri

---

<sup>36</sup> Documento CCI nel quale vengono analizzate la situazione del canale grossisti e le opportunità per CCBI, descrivendo anche le linee guida e le iniziative strategiche, nonché la struttura contrattuale da adottarsi nel 1998, relative al canale grossisti (doc. 17, elenco 1, all. 15).

prodotti TCCC, continuano ad offrire tali prodotti accettando una forte limitazione della loro libertà commerciale.

**110.** Il bilanciamento del potere negoziale tra distributore e produttore dipende in buona parte dalla misura relativa del "costo di cambiare marca" (Cost of switching brands, CSB) rispetto al "costo di cambiare negozio" (Cost of switching stores, CSS), che è indizio della fedeltà del consumatore ad un dato marchio e che, nel caso di prodotto Coca-Cola, risulta essere estremamente elevata.

In merito, si osserva che nella fase corrente di sviluppo del sistema distributivo italiano, appaiono prevalenti le strategie basate sui tagli di prezzo, le promozioni e gli sconti speciali giornalieri, settimanali o mensili. L'attuazione di tali strategie richiede una forte pressione sui fornitori per ottenere prezzi bassi e una continua attenzione al confronto con i distributori concorrenti su alcuni prodotti chiave di grande attrattiva e notorietà presso i consumatori. La competizione di prezzo, particolarmente accesa su tale tipologia di beni, comprende anche beni di marca con larghe quote di mercato, tra cui Coca-Cola. La pubblicizzazione di forti sconti su tali prodotti attrae infatti sia i consumatori occasionali che quelli desiderosi di effettuare una scorta settimanale ad un prezzo conveniente.

**111.** Ciò si riflette innanzitutto sul livello di prezzo di listino che tali prodotti riescono ad ottenere. I dati che emergono dalla documentazione acquisita mostrano come i prezzi di listino siano fissati ad un livello tale da non consentire alle imprese della GDO di ricavare margini positivi dai prodotti TCCC, se non attraverso la contrattazione di sconti connessi ad una serie di prestazioni accessorie che devono essere eseguite dal distributore.

**112.** Sulla base di queste considerazioni, appare evidente che Coca-Cola è in grado di avere un'influenza significativa sulle condizioni in cui si sviluppa la concorrenza.

In particolare, essa è in grado di mantenere invariata la propria collocazione di mercato, in termini di prezzo medio e di differenziale rispetto ai concorrenti, grazie alla fedeltà dei consumatori alla marca, in quanto né la concorrenza potenziale né la GDO appaiono in grado di condizionarne i comportamenti.

**113.** Al riguardo si osserva inoltre come TCCC disponga di marchi, tra cui principalmente Coca-Cola, che non possono essere in alcun modo assenti dall'assortimento di ogni punto vendita della grande distribuzione. Ciò appare confermato dai risultati del panel di consumatori consultato dall'Autorità, che mostra come circa la metà dei consumatori deciderebbe di rimandare l'acquisto o cambiare punto vendita se quello nel quale si sono recati per acquistare BAG al gusto cola per il consumo a casa fosse sprovvisto di tali bibite. Considerato che il marchio Coca-Cola esprime circa l'80% del segmento delle cole, Coca-Cola rappresenta per i distributori un importante generatore di visite al punto vendita (c.d. traffic-builder), e la sua assenza dall'assortimento offerto dal punto vendita si tradurrebbe non solo in un danno di immagine, ma anche in una perdita di fatturato.

**114.** Ciò implica che "i dettaglianti non sono in grado di ricorrere ad altri fornitori per soddisfare la domanda di marchi di TCCC «da tenere obbligatoriamente». Di conseguenza, per le BAG, il ricorso ad altri fornitori non può essere tale da eliminare la posizione dominante delle parti"<sup>37</sup>.

Emblematico a tale proposito è il caso di Esselunga, che continua ad acquistare prodotti TCCC in quantità elevate nonostante non abbia un contratto con CCI e non possa quindi godere della gamma di sconti cui hanno accesso gli altri distributori.

**115.** CCI ha contestato l'esistenza di un potere di mercato nei confronti della GD/DO, ricordando a tal fine: (i) il crescente potere d'acquisto delle catene distributive, dovuto anche al processo di concentrazione in corso; (ii) l'esigua quota che gli acquisti di prodotti TCCC rappresentano sugli acquisti delle catene distributive; (iii) lo sviluppo delle private labels, che rafforzerebbero il distributore fidelizzando il cliente e quindi accrescendo il "costo di cambiare negozio" a parità di "costo di cambiare marca", e dunque influenzando il rapporto tra tali costi a svantaggio dell'industria di marca; (iv) il ridotto numero di persone che, nel test condotto da Nielsen per conto dell'Autorità, decidono di cambiare negozio, segno di un elevato "costo di cambiare negozio" e quindi di un ridotto potere negoziale di CCI.

Le SICC hanno citato, tra l'altro, uno studio preparato nel 1999 dalla Dobson Consulting<sup>38</sup> per la Commissione UE relativo al buyer power.

---

<sup>37</sup> Così la Commissione nella decisione citata Carlsberg punto 79

<sup>38</sup> Dobson Consulting, *Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union*, studio preparato per la Commissione Europea - DGIV, Maggio 1999

**116.** Sul primo punto sollevato dalle parti, si osserva che, se è incontestato il processo di concentrazione nella distribuzione moderna, la situazione italiana presenta delle specificità rispetto alla situazione di paesi come il Regno Unito, la Francia o la Germania, dove la concentrazione ha raggiunto livelli elevatissimi.

In proposito, basta menzionare, come peraltro rappresentato dalle parti stesse, che le prime 5 imprese della GD/DO in Italia hanno una quota complessiva del 35% e le prime 10 una quota del 51% nella distribuzione alimentare. A livello poi di centrale d'acquisto, considerando i primi 5 gruppi d'acquisto, il CR5 è di circa il 55%, ossia una situazione di moderata concentrazione.

Per contro, il settore delle BAG, e ancor più quello delle cole, sono caratterizzati da una concentrazione dell'offerta ben superiore: nelle BAG il CR5 è superiore al 76% mentre nelle cole supera il 95%. La concentrazione appare dunque maggiore dal lato dell'offerta che della domanda.

D'altro canto, la quota di mercato da tenere in considerazione per giudicare il buyer power è quella del distributore sul mercato degli acquisti. Anche ammettendo che le quote a valle rappresentino fedelmente le quote sugli acquisti, non appare corretto considerare l'insieme dei beni alimentari. Come nota la stessa Dobson Consulting, l'evidenza rilevante per il buyer power è la "significant proportions of the product as a whole purchased by this firm [significativa proporzione del prodotto nel suo complesso acquistata da quest'impresa]"; "prodotto" è la Coca-Cola o al massimo le BAG di TCCC. Utilizzando questo standard, emerge come esista un certo potere di negoziazione per il distributore, ma esso sia più che compensato da quello di CCI. A titolo di esempio, mentre la centrale d'acquisto [omissis], il maggior cliente di CCI, rappresenta il 5,5% delle cole vendute da CCBI, le cole Coca-Cola rappresentano non meno del 70% del valore delle cole vendute dai distributori che fanno capo ad [omissis]. Similmente, mentre Esselunga rappresenta l'1,7% delle vendite di cole di CCBI, Coca-Cola rappresenta il 60% circa in valore delle cole vendute da Esselunga. Per le BAG si hanno disparità non meno significative.

**117.** La stessa Dobson Consulting (p. 160) afferma chiaramente che "there is a clear difference between buyer power when exercised against small manufacturers as opposed to large multinational manufacturers [vi è una chiara differenza tra il buyer power esercitato nei confronti di piccoli produttori e quello nei confronti di grandi produttori multinazionali]"; mentre la minaccia di delisting (cioè il deprezzamento dalla lista dei prodotti venduti) può essere efficacemente opposta ai piccoli produttori, "buyer power exercised against manufacturers with significant market power on their own is less likely to be a problem for the manufacturers (other than reducing their profit). [...] The large Multi National Enterprises with prime brands appear to be generally well positioned to resist buyer power [il buyer power esercitato contro produttori con un proprio significativo potere di mercato è meno probabile che costituisca un problema per i produttori (a parte la riduzione dei loro profitti). [...] Le grandi imprese multinazionali che posseggono marchi primari sembrano essere in generale ben posizionate per resistere al buyer power]".

**118.** Per quanto riguarda la rilevanza delle private labels, esse rappresentano il 5% circa dei volumi di BAG venduti nel canale Home (dati IRI) e una proporzione minore nell'ambito delle sole cole.

Si tratta pertanto di una proporzione oggettivamente troppo bassa per poter rappresentare una seria minaccia per i produttori di marca.

Più in generale, va osservato che l'evoluzione della marca commerciale in Italia è stata inferiore a quella riscontrata in altri paesi ed ha scontato una serie di problemi, sia di natura strutturale (modelli di consumo, quota di mercato marche industriali, grado di modernizzazione della distribuzione) che relativi ad un posizionamento in termini di prezzo/qualità molto vicino ai primi prezzi, che ne ha penalizzato la crescita. Tra il 1997 e il 1998 sembra essersi affermata la consapevolezza tra gli operatori del settore che "le marche leader occupano un ruolo critico negli assortimenti tanto che lo sviluppo della marca commerciale è programmato in modo da non superare il 15-20% delle vendite. Nel mercato italiano non è possibile dunque ipotizzare livelli di penetrazione della marca commerciale del 60-70%, come si rileva invece nel mercato inglese. E' possibile invece prevedere uno spazio per la marca commerciale senza penalizzare le marche con elevate rotazioni [quali Coca-Cola]<sup>39</sup>".

Inoltre, "si è rafforzata la presenza negli assortimenti dei prodotti di marca ed in particolare di quelli di marca leader" controbilanciando "l'aumento di potere [della distribuzione] nei confronti dell'industria" dovuto al processo di concentrazione nella distribuzione.

---

<sup>39</sup> D. Fornari, *Nuove sfide competitive nel mercato della distribuzione alimentare in Italia*, *Trade Marketing*, n. 23/98, p. 24-25.

**119.** Infine, non risulta confortata dall'attenta disamina dei fatti né l'allegazione delle Parti, secondo cui solo un numero esiguo di consumatori sarebbe disposto a cambiare negozio in assenza della Coca-Cola, né la conseguente pretesa che i risultati del questionario dell'Autorità siano evidenza di una situazione in cui il CSB è minore di CSS. Pur concedendo che "solo" il 18% degli intervistati ha dichiarato di andare in un altro negozio in assenza di cola nel punto vendita dove si è recato, il 30% di coloro che postepone l'acquisto potrebbe cambiare punto vendita se il fenomeno della mancanza della cola si ripettesse, dato che CSS tende ad abbassarsi nel tempo se determinati fenomeni "sgradevoli" si ripetono<sup>40</sup>.

**120.** Occorre inoltre rilevare, per quanto riguarda l'Italia, che "le indagini sul valore percepito dal consumatore nei confronti dei punti vendita moderni rivelano un basso grado di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio ricevuto, nonché un ridottissimo livello di fidelizzazione (eccezione fatta per le aziende eccellenti). Queste indicazioni risultano confermate dall'alta numerica dei punti vendita frequentati dal consumatore e dalla bassa concentrazione della spesa effettuata nei singoli punti vendita."<sup>41</sup>

I dati a disposizione mostrano in particolare che, tenuto conto della possibilità per i consumatori di integrare gli acquisti fatti presso un punto vendita di un determinato canale (p.es. ipermercato) con acquisti presso un diverso canale (p.es. supermercato), in media le famiglie visitano 2,62 punti vendita e il 70% delle famiglie visita almeno 2 punti vendita<sup>42</sup>.

I dati sopra menzionati indicano l'esistenza di un basso CSS.

**121.** In conclusione, sul punto, si può affermare che non vi è un contropotere degli acquirenti sufficiente a neutralizzare il potere detenuto dalle parti sul mercato.

## **5. Conclusioni**

**122.** In sintesi, sulla base di quanto sopra esposto, gli ICC detengono una posizione dominante sul mercato delle cole e sul mercato delle BAG.

**123.** In particolare, CCBI, SOCIB, SOBIB, SOSIB, SIBEG, SNIBEG detengono, a livello locale, nei rispettivi territori di distribuzione esclusiva dei prodotti TCCC, quote di mercato che riflettono quelle nazionali. Pertanto, per le medesime ragioni sopra esposte, tali società appaiono agire in una sostanziale indipendenza di comportamento sia dai concorrenti che dai clienti.

## **V. LA SPECIALE RESPONSABILITÀ DELL'IMPRESA IN POSIZIONE DOMINANTE**

**124.** Secondo i consolidati principi della giurisprudenza comunitaria e nazionale in materia di concorrenza, l'impresa in posizione dominante ha una "speciale responsabilità" in ragione della quale è fatto divieto alla medesima di porre in essere qualsiasi comportamento atto a ridurre la concorrenza o ad ostacolarne lo sviluppo nei mercati in cui, proprio per il fatto che vi opera un'impresa dominante, il grado di concorrenza è già ridotto<sup>43</sup>.

Pertanto, comportamenti commerciali che possono essere legittimi, e costituire un aspetto normale dell'attività commerciale, laddove posti in essere da un'impresa che non detiene una posizione dominante, rappresentano invece abusi se applicati da un'impresa in posizione dominante.

**125.** Occorre quindi esaminare i comportamenti posti in essere dalle singole imprese di imbottigliamento dei prodotti TCCC. In particolare si rileva che l'adozione da parte degli Imbottiglieri Coca-Cola dei comportamenti che di seguito si vanno ad esporre, tenuti nei confronti dei grossisti, della grande distribuzione e nel canale horeca, sono suscettibili di porsi in contrasto con la normativa a tutela della concorrenza.

---

<sup>40</sup> cfr. J. Corstjens, M. Corstjens, *Store Wars*, Wiley, 1995 (paperback ed. 1999) p. 210 e precedenti

<sup>41</sup> Fornari, *cit.*, p.20

<sup>42</sup> G. Lugli, *I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale*, *Trade Marketing*, n. 23/98, p. 70-71 (dati Nielsen riferiti al periodo dicembre 1996-luglio 1997).

<sup>43</sup> Per tutti si veda: *Corte di Giustizia*, 13 febbraio 1979, *Hoffman-La Roche, causa 85/76, Raccolta 1979, 461*; nonché da ultimo, nello stesso senso, la Commissione nella decisione nel caso *Virgin/British Airways*, di cui al comunicato stampa del 14 luglio 1999.

## VI. I COMPORAMENTI ABUSIVI DA PARTE DI CCI E CCBI

### A. La strategia di attacco ai concorrenti

**126.** Le pratiche ed i comportamenti osservati nel corso del procedimento devono essere interpretati alla luce dei piani strategici e delle linee guida predisposte da dirigenti ed amministratori di CCI e CCBI, contenuti in documenti acquisiti in sede istruttoria, che chiariscono gli scopi delle politiche di differenziazione e discriminazione dei grossisti e della scontistica in genere, evidenziandone l'intento di fidelizzazione e l'obiettivo di esclusione dei concorrenti, perseguiti tanto nel canale lungo quanto nel canale corto.

**127.** La descrizione più efficace della strategia diretta a conseguire gli obiettivi sopra descritti è contenuta in un memorandum del 30 Aprile 1998 inviato da [omissis], Presidente del consiglio di amministrazione e Amministratore delegato di CCI, a [omissis], Presidente TCCC (doc. 13, all. 29). In tale memorandum vengono descritte le "competitive opportunities we plan to capture in Greece and Italy [le opportunità di competizione che progettiamo di cogliere in Grecia e in Italia]", che comprendono un "piano d'attacco" a Pepsi in entrambi i paesi. Per quanto riguarda l'Italia, si afferma chiaramente che il piano non deve modificare o danneggiare la strategia del "Sistema Coca-Cola", ma piuttosto rinforzarne "le focalizzazioni strategiche". Perciò, "il Sistema non intraprenderà una guerra di prezzo"; la strategia sarà basata su azioni specifiche per "marchio/formato/canale/regione/area/cliente". In particolare, si identificano le seguenti strategie:

"Home market: la strategia sarà focalizzata sull'attuazione dei quattro BBE (Business Building Elements) chiave al fine di aumentare lo spazio dei prodotti TCCC, le scorte supplementari dei punti vendita (forward inventory), il numero di display extra e le referenze chiave; verrà inoltre attuato un piano specifico sul formato multipack. Tale strategia sarà diretta ai 17 clienti della distribuzione moderna che costituiscono il grosso del volume venduto da Pepsi; per ciascuno di essi verrà preparato un piano specifico.

AFH market: la strategia sarà focalizzata sull'attacco ai grossisti che trattano Pepsi alla spina. Essi rappresentano il 10% dei profitti operativi di Pepsi e una buona fetta di volumi di vendita. La strategia consiste "nel convertire sistematicamente i 66 grossisti top che rappresentano il 64% delle vendite [di Pepsi] alla spina nel corso del 1998".

Lo scopo (assumendo esplicitamente che PepsiCo International non soccorra la filiale italiana)<sup>44</sup> è quello di ridurre drasticamente i profitti di Pepsi, spingendola a ridurre la pressione promozionale e a colmare in parte il gap di prezzo con Coca-Cola, a ridurre lo staff di vendita e a ridurre tutti gli altri investimenti". In tal modo, "Pepsi will be out of business in Italy by the year 2000 [Pepsi sarà fuori dal mercato in Italia entro l'anno 2000]".

**128.** Dai principi guida e dalle iniziative strategiche relative al canale grossisti<sup>45</sup> e dalla suddivisione in classi dei grossisti risulta chiaro l'obiettivo di differenziare gli sconti pagati ai grossisti in modo da premiare:

(i) la collaborazione del grossista allo sviluppo delle vendite di CCBI e della presenza di CCBI nei punti vendita;

(ii) la disponibilità del grossista ad entrare in una relazione di lungo periodo con CCBI;

(iii) le prestazioni in termini di aumento dei volumi venduti.

In base a questo schema, a parità di volumi venduti i grossisti verranno discriminati sulla base della loro volontà di collaborazione con CCBI.

**129.** L'intento di realizzare attraverso particolari voci di sconto, una politica mirante all'esclusione dei concorrenti emerge già nel 1996. In un documento ABEG (doc. 17, elenco 10, all. 8), società all'epoca controllata da CCBI, ora incorporata in quest'ultima, che contiene le linee-guida dell'accordo grossisti, si legge: "Attenzione!! Le voci Partnership e Assortimento sono quelle sulle quali possiamo e dobbiamo intervenire per premiare il livello di collaborazione reale del Grossista (incluso il discorso Pepsi)".

**130.** In una e-mail di un dirigente CCBI si afferma che lo sconto extra non deve essere comunicato preventivamente ai clienti: "Non comunicherei questo target al cliente immediatamente, ma piuttosto lo userei

---

<sup>44</sup> Questa assunzione smentisce tutte le affermazioni delle Parti basate sulla potenza a livello internazionale di PepsiCo e riflette la convinzione, confermata dai fatti, che la filiale italiana di PepsiCo è una impresa che deve basarsi solo sulle proprie risorse.

<sup>45</sup> Tra gli altri, doc. 17, el. 1, all. 13 e 15.

come risorsa aggiuntiva controllata dall'area manager per raggiungere obiettivi specifici. Se il 2% extra viene comunicato in anticipo come target che sarà dato per tutto l'anno, svaluteremmo il valore di questi soldi. " (doc. 13, all. 8 (terza e-mail); doc. 39, all. sds21 e arm40).

**131.** In una copia di tale messaggio acquisita in ispezione (doc. 39, all. ARM40) vi sono una serie di commenti scritti a mano; accanto alla frase "[il 2% massimo va concesso] a fronte di collaborazione particolare su problemi locali. Questo target è il tool principale che il sistema userà per pilotare i volumi e rimpiazzare (nei limiti legali) i volumi della concorrenza. ", vi è una nota manoscritta "esclusiva cola".

**132.** In una comunicazione interna del 1997, diretta da [omissis] a [omissis] (amministratore delegato di CCBI), si esplicita che lo sconto partnership può essere graduato in funzione del livello di collaborazione del grossista: "The partnership amount can be of two levels for strategic wholesalers 5% or 3% (and not only five). This will allow individual areas to tailor the agreements to local needs and essentially to provide a stepping stone for a wholesaler to a higher level of collaboration. [l'ammontare della partnership per i grossisti strategici può essere di due livelli, 5% o 3% (e non solo cinque). Ciò permetterà alle singole aree di adattare gli accordi alle necessità locali ed essenzialmente di fornire al grossista un trampolino per un livello di collaborazione più elevato]" (doc. 17, el. 8, all. 5).

**133.** L'esistenza di un piano strategico volto a colpire direttamente le posizioni di mercato di Pepsi, in particolare nel settore alla spina, emerge chiaramente da un documento presentato ad una riunione interna del 12 giugno 1997 (doc. 17, elenco 1, all. 4), in cui si legge:

"Commercial plan to attack Pepsi&Schweppes  
- Acquire new Fountain outlets focusing the action on the wholesalers selling Pepsi&Schweppes fountain products  
- Use different marketing tools to capture new fountain customers:  
discount of L. 1000/2000 per pre-mix tank  
Merchandising kit per outlet  
Free loan fountain equipment to the wholesalers based on volume sales by outlets  
Contest for Wholesalers sales force and/or Wholesalers Association".  
[Piano commerciale per attaccare Pepsi&Schweppes  
- Acquisire nuovi punti vendita alla spina focalizzando l'attenzione sui grossisti che vendono prodotti alla spina Pepsi&Schweppes  
- Usare diversi strumenti di marketing per catturare nuovi clienti per gli impianti alla spina: sconti di lire 1.000/2.000 per fusto pre-mix; merchandising kit per ciascun punto vendita; impianti alla spina in comodato ai grossisti sulla base dei volumi di vendita dei punti vendita; gare per la forza vendita dei grossisti e/o delle associazioni di grossisti].

**134.** In una comunicazione interna di CCBI del 23 febbraio 1998, relativa alle linee guida concernenti gli sconti applicati ai grossisti per la vendita di prodotto alla spina, si esplicita, tra gli altri, il seguente obiettivo:

"[...] 3. Convertire impianti fountain concorrenza".  
Secondo tali linee guida, gli sconti avrebbero dovuto essere applicati ai grossisti top, strategici di zona e ai "Grossisti con elevata incidenza di concorrenza".  
Si afferma esplicitamente che "per i grossisti top e strategici" tale tipo di sconto può essere pagato in aggiunta alle normali voci contrattuali ("on top al contratto")"se vincolato a 1) Conversione impianti concorrenza;[...] ".

**135.** La giurisprudenza comunitaria attribuisce particolare rilevanza alla connotazione che i comportamenti commerciali delle imprese possono assumere nei singoli casi, in base alle risultanze probatorie. Così, a titolo esemplificativo, nella sentenza resa dalla Corte di Giustizia nel caso Akzo<sup>46</sup>, comportamenti apparentemente innocui sotto il profilo concorrenziale - se non addirittura astrattamente pro-competitivi (quali l'acquisizione dal distributore di notizie circa l'offerta del concorrente al fine di rilanciare su questa)- sono stati considerati anti-concorrenziali in quanto finalizzati ad estromettere il concorrente da un dato mercato. Analogamente nel caso BPB Industries<sup>47</sup> il Tribunale di Primo Grado ha attribuito un

<sup>46</sup> Corte di Giustizia, sent. 3 luglio 1991, Akzo Chemie BV c. Commissione, in causa C-62/86, in Raccolta I-3359, punto 148.

<sup>47</sup> Tribunale di I grado, sent. 1 aprile 1993, BPB Industries plc e British Gypsum c. Commissione, in causa. T-85/89, §§ 62 e ss.

particolare valore ai progetti strategici delle società, se da essi emergeva l'intento di porre in essere azioni per nuocere ad un determinato concorrente.

Più recentemente, nella sentenza resa nel caso Irish Sugar, il Tribunale di Primo Grado ha affermato che la circostanza che una pratica controversa si collochi nell'ambito di un piano dell'impresa in posizione dominante avente lo scopo di eliminare un concorrente può stabilirne il carattere abusivo<sup>48</sup>.

**136.** Sulla base di questo consolidato orientamento giurisprudenziale, l'analisi puntuale dei comportamenti di CCI e CCBI non può prescindere dall'esistenza di piani e programmi esplicitamente diretti a danneggiare l'unico concorrente effettivo nel mercato italiano delle bevande al gusto cola. In tale prospettiva, i comportamenti d'impresa riscontrati nel corso dell'istruttoria si sono tradotti quindi in un danno diretto alla concorrenza e in ultima analisi ai consumatori.

## **B. I comportamenti di CCBI e CCI nel canale lungo**

**137.** Le pratiche e i comportamenti di CCBI e CCI oggetto di valutazione in questa sede possono essere riassunti come segue:

pratiche discriminatorie e fidelizzanti nei confronti dei grossisti;

comportamenti volti ad estromettere Pepsi dal mercato della vendita dei prodotti alla spina.

In questa sezione verranno considerate le pratiche discriminatorie e fidelizzanti legate all'applicazione della scontistica ai grossisti, mentre in quella successiva verranno considerati i comportamenti posti in essere nel settore delle spine.

### ***1. la classificazione dei grossisti***

**138.** La documentazione agli atti del procedimento evidenzia come CCBI abbia completato nel 1998 la creazione di un sistema di sconti basato sulla divisione dei grossisti in tre gruppi: grossisti top, strategici e normali. La diversa categorizzazione comporta differenti modalità di applicazione della scontistica, ordinata principalmente sugli sconti denominati "partnership", "target" ed "extra".

**139.** La categorizzazione dei grossisti è stata messa a punto durante il 1997, sulla base di uno studio compiuto da CCI e CCBI sui grossisti e sul ruolo di questo canale nella strategia di sviluppo delle predette società. La necessità di un tale studio era emersa dalla constatazione che, nel quadro di una strategia mirante ad una presenza pervasiva su un territorio caratterizzato da un altissimo numero di punti di vendita per il consumo fuori casa (AFH) e in casa (Home), il ruolo dei grossisti diviene centrale, perché solo attraverso di essi si può pensare di distribuire capillarmente i prodotti TCCC.

Attraverso tale studio sono stati identificati alcuni principi guida per le relazioni con i grossisti, che hanno informato la struttura del contratto grossisti 1998 e una serie di "Iniziative strategiche"<sup>49</sup>.

**140.** La scontistica attualmente in uso è il risultato di un processo di armonizzazione iniziato nel 1996, in concomitanza con l'acquisizione degli imbottiglieri indipendenti del Centro-Nord. Mentre nel 1996 e 1997 CCBI ha inviato direttive ai vari imbottiglieri controllati, a partire dal 1998 è stato adottato un unico contratto per tutte le aree servite da CCBI.

Durante questo periodo le innovazioni più rilevanti sono state l'introduzione di sconti target nel 1997 e la suddivisione dei grossisti in classi a partire dal 1998.

In precedenza, i contratti degli imbottiglieri indipendenti contenevano frequentemente clausole di esclusiva sulle cole, nonché target annuali o trimestrali su cole e bevande di altri gusti con pagamento annuale basato sull'intero fatturato realizzato con i prodotti TCCC. Almeno in alcune aree, i grossisti che trattavano prodotti alla spina erano vincolati con esclusiva ai prodotti TCCC.

**141.** Secondo le SICC l'attribuzione dei grossisti alle varie classi è avvenuta sulla base delle seguenti variabili, a ciascuna delle quali è stato attribuito il peso indicato in parentesi: [omissis].

**142.** L'attribuzione dei grossisti nelle diverse classi dipende dunque solo parzialmente dal fatturato realizzato con i prodotti TCCC e dalla dimensione complessiva del grossista, come confermato anche dall'esame della distribuzione dei grossisti per fatturato di prodotti TCCC e per livelli di sconto. Infatti,

---

<sup>48</sup> Sentenza del 7 ottobre 1999, punto 114.

<sup>49</sup> Cfr. doc. 17, el. 1, all. 13 e 15.

secondo i criteri di CCBI, altri fattori, quali il controllo di attrezzature alla spina, hanno importanza pari al fatturato; rilevano inoltre il numero di clienti serviti e la forza di vendita del grossista.

**143.** Dalla documentazione acquisita nel corso del procedimento istruttorio è emerso che i criteri sulla base dei quali i grossisti sono stati inseriti in classi non sono conosciuti o conoscibili dal grossista e non sono verificabili dal grossista stesso, né sono vincolanti per CCBI, potendo essere autorizzati sconti diversi, se necessari dal punto di vista strategico-commerciale. Pertanto, i criteri in base ai quali CCBI attribuisce i grossisti alle differenti categorie e quindi concede livelli di sconto diversi non possono ritenersi oggettivi.

Inoltre, indipendentemente dai criteri utilizzati per inserire un grossista in una classe oppure in un'altra, l'attribuzione dei livelli di sconto in ognuna di esse viene effettuata non solo tenendo conto dei punteggi ricevuti in base ai parametri di classificazione, ma anche della disponibilità del grossista a collaborare alla strategia di CCBI, come testimoniato dalla comunicazione citata in precedenza, che prevedeva l'attribuzione di un determinato livello dello sconto partnership non sulla base del punteggio ottenuto applicando i criteri di classificazione, bensì sulla base delle necessità competitive locali e della disponibilità del grossista a prestare la sua collaborazione.

**144.** I grossisti sono stati divisi in tre categorie: grossista top, che riceve uno sconto massimo del [10-15%], strategico (sconto massimo del [8-12%]), normale (sconto massimo del [4-8%]).

La distinzione tra top e strategici, da un lato, e normali, dall'altro, si fonda su due elementi: (i) il rapporto con i primi è basato su un "accordo commerciale", che deve essere firmato dal grossista, mentre quello con i grossisti normali su semplici "condizioni di fornitura" inviate da CCBI al grossista; (ii) lo sconto "partnership" è concesso solo ai grossisti top e strategici, non ai normali. Le "condizioni di fornitura" contengono, quindi, i soli sconti "distribuzione" (pari al [2-5%]) e "target" (di ammontare variabile fino al [2-5%]). L'"accordo commerciale" contiene invece gli sconti "distribuzione", "partnership" (di entità variabile tra il [2-5%] e il [3-7%] a seconda di valutazioni effettuate da CCBI), "target" (fino al [2-6%]) ed eventualmente uno sconto "extra" che dovrebbe essere riservato ai grossisti top.

Si rileva, peraltro, che all'interno delle stesse categorie CCBI attribuisce discrezionalmente livelli di sconto differenziati, sia complessivi che per singole voci, senza alcun evidente criterio oggettivo.

## ***2. Obiettivi ed effetti della classificazione***

**145.** Dai piani (principi guida/iniziative strategiche) e dalla suddivisione in classi dei grossisti risulta chiaro l'obiettivo di differenziare gli sconti pagati, in modo da premiare, tra l'altro:

(i) la collaborazione del grossista allo sviluppo delle vendite di CCBI e della presenza di CCBI nei punti vendita;

(ii) la disponibilità del grossista ad entrare in una relazione di lungo periodo con CCBI;

(iii) le prestazioni in termini di aumento dei volumi venduti.

In base a questo schema, a parità di volumi venduti i grossisti verranno discriminati sulla base della loro volontà di collaborazione con CCBI.

**146.** Nell'applicazione concreta, il sistema descritto in precedenza è stato utilizzato per obiettivi molteplici, tra i quali spiccano la fidelizzazione dei grossisti che trattano prodotti TCCC e la riduzione dei volumi Pepsi dei grossisti che trattano allo stesso tempo prodotti TCCC e PepsiCola.

**147.** Dai dati a disposizione risulta che i grossisti che trattano PepsiCola sono generalmente classificati come strategici, o comunque lo sono con una frequenza superiore a quella dei grossisti che trattano solo prodotti TCCC. Ciò a prescindere dal fatturato che tali grossisti realizzano con Coca-Cola. Ciò avviene, per esempio, in Piemonte e in Liguria, ma anche nell'area di Firenze e in Emilia-Romagna. Nel Nord-Est il 43% dei grossisti che trattano sia PepsiCola che Coca-Cola è classificato come strategico, mentre in tale area i grossisti strategici rappresentano solo il 28% dei grossisti che trattano esclusivamente Coca-Cola.

Gran parte di coloro che sono classificati "strategici" riceve il medesimo sconto, pari al massimo possibile per un grossista strategico, cioè il [8-12%]. Ciò implica che tali grossisti ricevono uno sconto partnership e uno sconto target di importo variamente fissato a seconda dei comportamenti che si desidera loro imporre.

**148.** Nella Regione Nord-Ovest di CCBI (Val d'Aosta, Piemonte, Liguria (esclusa La Spezia) e Lombardia), regione nella quale durante il 1997 PFBI aveva ottenuto un buon incremento della propria quota di mercato, la situazione è la seguente:

**Tab. 17: classificazione CCBI dei grossisti trattanti e non trattanti Pepsi, Regione Nord-Ovest**

	grossisti che trattano solo prodotti TCCC (cole e altri)	grossisti che trattano sia prodotti TCCC (cole e altri) che PepsiCola
Top	12 (3,2%)	7 (7%)
Strategici	225 (60,7%)	75 (76,8%)
Normali	134 (36,1%)	16 (16,2%)

Fonte: elaborazione su dati delle Parti (doc. 201, doc. 234)

**149.** Risulta evidente come i grossisti che trattano anche PepsiCola siano assegnati da CCBI con maggiore frequenza alle fasce di sconto più alte rispetto ai grossisti che trattano solo prodotti TCCC.

Inoltre, 46 dei 75 grossisti strategici che trattano PepsiCola ricevono uno sconto pari al [8-12%], il massimo per i grossisti strategici, sia che il loro fatturato con i prodotti TCCC sia di poche decine di milioni che pari ad alcune centinaia di milioni.

Tra il 1997 e il 1998, 40 grossisti strategici hanno ridotto i loro acquisti di PepsiCola (16 li hanno sospesi del tutto), mentre altri 8 li hanno mantenuti stabili. Dei 18 grossisti dell'area che acquistavano nel 1997 più di 50 milioni di lire di PepsiCola e anche prodotti TCCC (altri 9 non acquistano prodotti TCCC su base contrattuale), 10 hanno ridotto i loro acquisti di PepsiCola. Gli acquisti sono stati ridotti o sono cessati soprattutto da parte dei grossisti che trattavano il prodotto alla spina.

**150.** In alcune aree commerciali emerge come la concessione di sconti più alti a coloro che trattano anche PepsiCola abbia le caratteristiche di una vera e propria regolarità statistica.

Sui dati relativi ai grossisti che trattano prodotti CCBI nelle aree commerciali di Torino e di Genova sono state eseguite tre regressioni, in ciascuna delle quali come variabili esplicative sono state impiegate una variabile di fatturato (il fatturato totale realizzato da ciascun grossista con i prodotti TCCC nel 1997) e una variabile "dummy" che assumeva il valore 1 se il grossista trattava anche prodotti PepsiCola, 0 altrimenti. E' stata inoltre aggiunta una costante. Le variabili dipendenti erano: (i) lo sconto totale pagato al grossista oppure (ii) la somma degli sconti partnership e distribuzione, per i soli grossisti che ricevevano uno sconto partnership. I risultati relativi a tali regressioni sono riportati nella tabella seguente.

**Tab. 18: relazione tra sconto percepito e distribuzione di PepsiCola da parte del grossista**

Area commerciale	Variabile dipendente	n. di oss.ni	valore della t di Student per la variabile dummy	R2
Genova (GE, IM, SV)	sconto totale	54	2,46 (*)	0,3
Torino (Piemonte+AO)	sconto totale	165	1,84 (**)	0,25
Torino (Piemonte+AO)	sconti incondizionati	142	2,5 (*)	0,31

N.B.: (i) la variabile relativa al fatturato è sempre significativa

(ii) la dummy ha sempre segno positivo

(\*) significativo al 5%

(\*\*) significativo al 10%

Fonte: elaborazione su dati delle Parti (doc. 234, doc. 201)

**151.** I dati esaminati dimostrano che, di fatto, i grossisti che trattano anche Pepsi tendono a ricevere, almeno nel breve periodo, sconti totali più alti della media ed in particolare sconti incondizionati più elevati della media. Tale circostanza è importante perché uno sconto incondizionato, non legato cioè a volumi, è più facilmente gestibile dal grossista e, dal suo punto di vista, corrisponde ad un'offerta particolarmente vantaggiosa.

**152.** Le SICC hanno contestato i risultati di questa regressione, sostenendo che (i) il valore della variabile dummy potrebbe essere influenzato da effetti legati alla dimensione del grossista Pepsi, cioè la sua capacità di offrire maggiori servizi; (ii) la differenza di sconto rappresentata dalla variabile dummy sarebbe inferiore all'1% in media e quindi non in grado di ridurre il differenziale competitivo di prezzo rispetto a Pepsi.

Per ciò che concerne la prima critica, la maggior parte dei grossisti che trattano Pepsi, sia a livello nazionale che nelle aree commerciali considerate, appartiene alle classi di fatturato più piccole (<2 miliardi, o compresa tra 2 e 5 miliardi, con prevalenza di quelli nella classe minore). Ciò permette di respingere la critica delle SICC.

**153.** Sul secondo punto, occorre ricordare che, secondo i documenti strategici delle SICC, la nuova struttura della scontistica adottata nel 1998 avrebbe dovuto rendere le bevande TCCC maggiormente competitive sotto il profilo dei margini, pur senza arrivare ad offrire lo stesso margine offerto, ad esempio, da Pepsi (la differenza prevista per un grossista top era di 7 punti percentuali per il Pet e di 10 punti per le lattine). Alla luce di queste considerazioni, anche uno sconto vicino all'1%, per un prodotto come Coca-Cola ad ampio fatturato, può essere determinante nell'influenzare le scelte del grossista rispetto al prodotto PepsiCola.

**154.** Dalla documentazione agli atti appare, inoltre, che l'attribuzione degli sconti a grossisti collocati in determinate classi, si sia sovente discostata dalle direttive alla base della differenziazione in classi, per motivi non sempre esplicitati.

Evidenti, a tal proposito, sono i casi dei grossisti normali cui non viene pagato lo sconto distribuzione (il 10% dei grossisti sotto contratto della Regione Nord-Est non ha beneficiato nel 1998 di tale sconto, ricevendo al suo posto uno sconto target del [2-5%] circa (doc. 234, all. 3). Tale sconto non risulta pagato neppure ad alcuni grossisti del Nord-Ovest. In alcuni casi lo sconto partnership è pagato a grossisti catalogati come normali ma non a grossisti catalogati come strategici; infine, lo sconto extra è stato normalmente concesso ai grossisti di qualsiasi categoria.

**155.** Appare dunque evidente che il sistema di differenziazione in classi dei grossisti non corrisponde a sconti proporzionati alla quantità acquistata di prodotti TCCC.

Inoltre, tale sistema consente una applicazione selettiva degli sconti in funzione dei prodotti concorrenti distribuiti e dei comportamenti tenuti dai singoli grossisti, in modo da offrire sconti più elevati ai grossisti che trattano anche prodotti Pepsi al fine di incentivare un maggiore acquisto di prodotti TCCC.

**156.** Le Parti hanno sostenuto che il sistema instaurato è volto a premiare la collaborazione dei grossisti allo sviluppo delle vendite dei prodotti TCCC. Da quanto emerso risulta, in realtà, che tale collaborazione è finalizzata anche alla riduzione dei volumi venduti dei concorrenti o ad impedire la crescita di tali volumi.

**157.** Tale sistema di sconti costituisce perciò una barriera all'entrata per i concorrenti, in quanto essi dovranno corrispondere uno sconto sufficientemente alto e idoneo a compensare gli sconti praticati da CCBI, che il grossista potrebbe perdere trattando prodotti concorrenti.

**158.** Il carattere discriminatorio del sistema di sconti adottato da CCBI pone alcuni grossisti in posizione di svantaggio concorrenziale rispetto ad altri e soprattutto rappresenta uno strumento per la realizzazione di una strategia volta a ostacolare l'accesso dei concorrenti al mercato - accrescendo i costi di entrata e premiando la sostituzione dei volumi della concorrenza - e a favorire l'eliminazione dal mercato degli stessi concorrenti.

**159.** In base alle norme a tutela della concorrenza, il fatto che un'impresa in posizione dominante applichi nei rapporti commerciali condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, determinando per taluni contraenti uno svantaggio concorrenziale, costituisce una fattispecie di abuso<sup>50</sup>.

Inoltre, conformemente ad alcuni precedenti dell'Autorità<sup>51</sup>, i prezzi differenziati, nella specie gli sconti, sono abusivi se vengono applicati con criteri che non appaiono oggettivi ed uniformi.

**160.** Le SICC hanno presentato dati, riferiti ai soli grossisti che trattano prodotti fountain, che mostrerebbero come non vi sia alcun legame tra la variazione degli sconti CCBI tra il 1997 e il 1998 e l'andamento delle vendite Pepsi. Le Parti ne deducono che gli sconti non sarebbero né fidelizzanti, né discriminatori.

---

<sup>50</sup> Così la decisione della Commissione *Virgin/British Airways*, sopra citata.

<sup>51</sup> Caso *CIBA GEIGY-PIONEER (A124)*, decisione del 29 luglio 1996, in *Boll. n. 31/96*, punto 72.

In realtà, non appare rilevante la presentazione in termini aggregati dell'andamento delle vendite per coloro che hanno subito una riduzione di sconto o hanno ricevuto sconti invariati: la riduzione ha interesse a livello del singolo e l'invarianza va analizzata sul piano del mix delle voci di sconto.

Per quanto riguarda i grossisti cui è stato aumentato lo sconto, ben il 58% di essi ha ridotto le vendite di prodotti Pepsi.

Nel complesso, i dati presentati dalle SICC non appaiono né direttamente rilevanti, né idonei a confutare le conclusioni cui è pervenuta l'Autorità sulla base degli elementi emersi dall'istruttoria.

### **3. Le singole voci di sconto**

**161.** Una volta suddivisi i grossisti nelle tre categorie indicate, gli strumenti a disposizione di CCBI per attuare la discriminazione e la fidelizzazione del grossista sono lo sconto partnership, lo sconto target e lo sconto extra, che, oltre ad essere in genere attribuiti solo ad alcune categorie di grossisti, possono essere modulati nella loro entità all'interno di ogni categoria, come illustrato di seguito.

#### ***i) Lo sconto partnership***

**162.** Il principale mezzo di discriminazione dei grossisti è lo sconto "partnership", attraverso il quale, a partire dal 1996, CCBI ha remunerato i grossisti che trattano i prodotti TCCC per: la fornitura dell'elenco dei clienti dei prodotti TCCC e i relativi dati di vendita (1996-1998); l'autorizzazione ad effettuare attività di prevendita/merchandising presso i punti vendita serviti (1996); la cooperazione nella distribuzione di materiale pubblicitario e promozionale TCCC nei punti vendita serviti; la cooperazione nella segnalazione di punti vendita idonei all'installazione di attrezzature di vendita di prodotti TCCC; l'assortimento (1998).

**163.** Nel 1998 è stato inglobato nello "sconto partnership" uno sconto per l'assortimento dei prodotti TCCC, condizionato alla "trattazione continuativa" da parte del grossista di un certo numero minimo di referenze. Il numero minimo di referenze è modulato in funzione del canale servito dal grossista ed appare maggiore che negli anni precedenti: le referenze di cole variano generalmente da 5 a 10, mentre quelle degli altri gusti BAG sono comprese generalmente tra 5 e 20.

**164.** Tale sconto risulta applicato alle due categorie più importanti di grossisti (top e strategici). Occorre ricordare come nelle già citate linee-guida ABEG, controllata di CCBI, relative all'accordo grossisti 1996, si affermava: "*Attenzione!! Le voci Partnership e Assortimento sono quelle sulle quali possiamo e dobbiamo intervenire per premiare il livello di collaborazione reale del Grossista (incluso il discorso Pepsi)*".

Nella memoria delle Parti si afferma che le linee-guida di ABEG, non essendo conformi a quelle ufficiali di CCBI, erano state in seguito revocate. Le Parti tuttavia non hanno negato in alcun modo che le voci Partnership e Assortimento potessero avere il significato attribuito loro nelle linee-guida ABEG.

**165.** In realtà, la sostanza delle linee-guida ABEG è stata riaffermata nel 1997 in un documento volto a chiarire le caratteristiche della scontistica 1998.

Scopo principale dello sconto partnership è quello di remunerare la collaborazione del grossista allo sviluppo dei prodotti TCCC, tra cui la sua attività di sostituzione dei volumi della concorrenza.

In una e-mail inviata da [omissis], Channel Marketing Manager di CCBI del 17 ottobre 1997 (doc. 39, all. sds21 e arm40; doc. 13, all. 8 (terza e-mail)), al fine di chiarire le caratteristiche e le modalità di applicazione degli sconti previsti nel contratto grossisti 1998, si afferma che lo sconto partnership del 5% va inteso come "*quantitativo massimo e come pacchetto unico da non articolarsi per contropartita (cioè, non 0,5% per assortimento, 0,5% per informazioni etc. ecc.) L'obiettivo è quello di dare al cliente questa percentuale in modo che lui stesso, attraverso le sue decisioni, possa controllarla e che questo sconto non sia basato sui volumi che possono o non possono venire*".

Secondo tale e-mail, lo sconto partnership va pagato al grossista, oltre che per la fornitura di informazioni e l'offerta di un determinato assortimento base diverso da grossista a grossista, a fronte della collaborazione prestata nel settore degli impianti alla spina:

"[...]

*Collaborazione per [omissis] o sostituire valvole che oggi non erogano i nostri prodotti*".

Inoltre, lo sconto partnership dovrebbe premiare la collaborazione data ai promoters di CCBI nei punti vendita e, più in generale, la collaborazione "[omissis]" funzionali agli obiettivi di CCBI.

**166.** In un già citato memo (cfr. punto 132) si esplicita che lo sconto partnership può essere graduato in funzione del livello di collaborazione, affermando che "l'ammontare della partnership per i grossisti strategici può essere di due livelli, 5% o 3%. Ciò permetterà alle singole aree di adattare gli accordi alle necessità locali ed essenzialmente di fornire al grossista un trampolino per un livello di collaborazione più elevato".

Significativo, a tal proposito, è il fatto che alcuni tra i maggiori grossisti Pepsi che hanno ridotto drasticamente i loro acquisti di prodotti Pepsi (per esempio [omissis], con riduzioni di più del 60% negli acquisti sia di prodotti confezionati che di prodotti alla spina, e [omissis], che ha ridotto i suoi acquisti di prodotto alla spina del 36% e quelli di prodotto confezionato del 51%, sostituendo circa 40 impianti Pepsi con impianti Coca-Cola) hanno ricevuto sconti partnership tra il 4% e il 5%, mentre altri importanti grossisti Pepsi, che pur privilegiando lo sviluppo dei prodotti TCCC non hanno rinunciato allo sviluppo o almeno al mantenimento delle posizioni Pepsi (quali [omissis], [omissis], [omissis]), hanno ricevuto sconti partnership tra il 2% e il 3%, avendo prestato un livello di collaborazione minore; in linea con il memo citato, una maggiore collaborazione nella sostituzione di volumi Pepsi potrà portare all'attribuzione di sconti partnership più elevati.

**167.** Contrariamente a quanto sostenuto dalle Parti nel corso del procedimento, secondo cui gli sconti costituirebbero un corrispettivo dato ai grossisti per i servizi resi, servizi volti ad uno sviluppo globale del mercato, lo sconto partnership non appare qualificabile solo come uno sconto per prestazione di servizi. Infatti, dalla documentazione agli atti emerge come vi siano grossisti che ricevono lo sconto partnership indipendentemente dalla prestazione di taluni dei servizi richiesti (a titolo esemplificativo si vedano le dichiarazioni rese da alcuni operatori secondo cui lo sconto sarebbe stato concesso anche in assenza della fornitura della lista clienti [audizione grossista "strategico" (doc. 135), audizione Italgrob (doc. 127)]).

Inoltre, l'utilità dei tabulati clienti dei grossisti appare limitata per CCBI, sia perché, come già osservava il direttore commerciale di SRIBEG, "*i loro tabulati clienti sono del tutto privi di utilità per noi, considerato che [...] già possediamo l'elenco pressoché aggiornato di tutti i dettaglianti del territorio*" (doc. 17, el. 10 all. 13), sia perché tali liste sono fornite su supporto generalmente cartaceo (doc. 127, audizione Italgrob).

In realtà, una delle "Iniziative strategiche" di CCBI e di CCI, relative alle relazioni con i grossisti e preparate nel 1997 (tra gli altri, doc. 17, el. 1, all. 13 e 15), prevede il collegamento, peraltro già iniziato, di un campione rappresentativo di grossisti attraverso una rete che permetterà di avere accesso in tempo reale, a livello di singolo grossista, ad una serie di dati riguardanti: la lista clienti; le vendite totali, per canale, sub-canale, referenza ed esercizio servito; i prodotti concorrenti distribuiti. Gran parte di tali informazioni non sono contenute o sono deducibili con grosso sforzo dalle liste clienti e dai dati di vendita.

**168.** Se gli sconti extra e lo sconto partnership fossero in realtà corrispettivi per servizi prestati dai grossisti a CCBI, essi non dovrebbero fare parte dell'accordo commerciale per l'acquisto di prodotti TCCC ma risultare da documenti separati, che prevedano la fatturazione di tali prestazioni da parte del grossista.

Il loro inserimento nel normale contratto di fornitura dei prodotti TCCC, come se si trattasse di sconti legati alla normale attività di intermediazione dei grossisti, mentre conferma la mancanza di trasparenza del sistema, ne rivela la vera natura e ne fa emergere lo scopo fidelizzante.

**169.** Sotto un diverso profilo, la richiesta dei dati di vendita e la lista clienti appaiono piuttosto un modo per segnalare al grossista la posizione di forza di CCBI nei suoi confronti e la possibilità di azioni "punitive" nel caso in cui lo stesso non presti il livello di collaborazione richiesto. Come osservato da un grossista di Roma in audizione, "*il possesso della lista clienti e il rapporto diretto con il punto vendita riducono gravemente la libertà del grossista in quanto mettono CCBI in grado, ove lo ritenesse necessario, di punire azioni sgradite da parte di un grossista. Se, ad esempio, un grossista decidesse di trattare bevande di marche sgradite a CCBI, quest'ultima potrebbe inviare funzionari presso i punti vendita serviti dal grossista in questione avvertendoli che da quel momento in poi essi sarebbero stati serviti da un altro grossista più fedele*" (doc. 97).

**170.** Considerato che dalla documentazione agli atti del procedimento emerge chiaramente che gli sconti qui in esame sono stati applicati anche laddove i suddetti servizi non sono stati prestati, e tenuto altresì conto che non è prevista alcuna loro fatturazione specifica, si può affermare che il sistema instaurato con gli sconti partnership è solo fittiziamente una remunerazione di servizi prestati, mentre in realtà si configura come uno sconto, slegato da qualsiasi prestazione o servizio reso, concesso discrezionalmente da CCBI.

E' opportuno ricordare a questo proposito che, nel caso *Michelin*, la Corte di Giustizia delle Comunità Europee ha ritenuto abusivo il comportamento tenuto dalla suddetta società, in quanto gli sconti praticati ai

clienti non potevano considerarsi concessi in contropartita di un qualche vantaggio o servizio economicamente valutabile. Analoga appare la situazione nel caso di specie. Infatti, sebbene le prestazioni richieste non possano ritenersi totalmente prive di valore economico o di un qualche vantaggio per colui che ne beneficia, occorre, tuttavia, sottolineare come l'importo dello sconto partnership sia indubbiamente superiore e niente affatto equivalente a tale valore, contrariamente a quanto sostenuto dalla Parte, secondo cui l'incidenza degli sconti, anche nella misura massima, sarebbe assolutamente minima sul fatturato dei grossisti.

**171.** Lo sconto partnership è parte, dunque, di un sistema flessibile di sconti selettivi applicati arbitrariamente in modo differente a seconda delle condizioni particolari di ogni singolo grossista. In un simile contesto si spiega la circostanza che grossisti che sviluppano le vendite dei prodotti Pepsi, o che hanno cominciato ad acquistare prodotti Pepsi, non vedono applicarsi tutta la scontistica Coca-Cola e, in particolare, lo sconto partnership. Pertanto, le modalità di applicazione sopra descritte configurano un sistema di sconti discriminatorio - caratterizzato dalla mancanza di criteri obiettivi e trasparenti, nell'ambito di una più ampia strategia di esclusione dei concorrenti (in particolare PepsiCola) dal mercato- che costituisce una grave violazione del disposto dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

**172.** Si ricorda, inoltre, che dalla documentazione acquisita in fase istruttoria è emerso che, in alcune sia pur limitate occasioni, lo sconto partnership è stato verbalmente vincolato dalla forza vendita di CCBI all'esistenza di una clausola di esclusiva in favore dei prodotti TCCC. Simili comportamenti sono resi possibili dalla scarsa trasparenza del sistema.

#### *ii) Gli sconti target*

**173.** Questo tipo di sconto è trimestrale, applicato separatamente alle cole e alle bevande ad altri gusti, ed è stabilito in funzione di obiettivi ("target") di aumento percentuale dei fatturati o volumi venduti rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, oppure di obiettivi fisici (numero di casse unitarie rispettive).

I target sono differenziati per cole da un lato e altri gusti BAG dall'altro; la percentuale di sconto è la stessa in entrambi i casi, ma lo sconto è pagato sul fatturato del gusto cui si riferisce.

**174.** Gli sconti target, come risulta esplicitamente dai contratti e dai documenti CCBI (doc. 28, all. 26, punto 8; doc. 28, all. 3; doc. 30, all. 11 e all. 96), nel 1997 erano "recuperabili" annualmente, nel senso che qualora l'insieme degli acquisti annuali risultasse superiore ai target totali stabiliti, alla fine dell'anno si potevano ricevere gli sconti non liquidati nei trimestri precedenti per mancato raggiungimento del target trimestrale.

Tale possibilità di recupero appare suscettibile di rendere la serie dei target trimestrali di fatto un target annuale, innescando un chiaro meccanismo di fidelizzazione del grossista.

**175.** Secondo CCBI, gli sconti a target trimestrali del 1998 avrebbero dovuto costituire un miglioramento dei margini per i grossisti che avessero raggiunto i target; essi dunque avrebbero dovuto compensare un "*impegno reale nelle vendite*" da parte del grossista.

Nel 1998 la recuperabilità del target è stata ufficialmente esclusa.

In diversi casi, tuttavia, i grossisti interrogati sul punto hanno dichiarato che i target loro assegnati nel 1998 erano recuperabili (doc. 207, 209, 217, 226, 228, 229, 238, 245, 253, 273).

Nel corso del 1998, inoltre, i target trimestrali sono stati comunicati generalmente a trimestre iniziato, ma non mancano casi in cui target fissati in termini fisici siano stati comunicati all'inizio dell'anno.

**176.** Appare rilevante, in questo contesto, analizzare il sistema di calcolo dello sconto: se l'obiettivo non viene raggiunto, il grossista riceve solo gli sconti non condizionati al fatturato (sconto distribuzione e, dove applicabile, sconto partnership); al contrario, se esso viene raggiunto, il grossista riceve uno sconto più alto non solo sulle casse eccedenti l'obiettivo fissato, ma anche sulle casse comprese nel target. Ciò crea un potente incentivo non solo a mantenere il livello delle vendite dell'anno precedente, ma ad incrementarlo nella misura richiesta da Coca-Cola al fine di aumentare i propri margini su tutto il venduto.

Inoltre, il fatto che il target sia una percentuale di aumento delle vendite rispetto al medesimo trimestre dell'anno precedente rende l'insieme dei target trimestrali assegnati un sistema di target annuali a controllo trimestrale.

**177.** Dai dati di CCBI relativi agli sconti concessi ai grossisti (doc. 234) risulta che, contrariamente a quanto sostenuto nella memoria di Parte, il livello del target è posto al di sopra del tasso di incremento del mercato. In particolare, nell'Italia settentrionale i target erano fissati nella grande maggioranza dei casi tra il

10% e il 20%; nell'Italia centrale, nella regione facente capo a Modena il target è in generale del 10% in media<sup>52</sup>, mentre nella regione che fa capo a Roma, i target sono del 15-20%.

Dai dati Canadean risulta che le BAG sono cresciute in volume tra il 1997 e il 1998 del 4,2% e le cole del 7,1%.

Le cole di Coca-Cola sono cresciute del 7,4% (più dell'incremento del mercato), mentre quelle di Pepsi del 6,5% (inferiore al tasso di incremento del mercato).

**178.** L'effetto dell'applicazione degli sconti target appare accentuato dalla disparità nelle quote di mercato detenute da Coca-Cola e dai suoi principali concorrenti<sup>53</sup>, in quanto il concorrente che voglia contrastare il vantaggio competitivo di TCCC dovrà praticare un livello di sconto molto elevato, tenuto conto del volume ridotto di acquisti del proprio prodotto, effettuato dai grossisti.

Si ricorda, a questo proposito, come, in base alla consolidata giurisprudenza comunitaria, affinché la concessione di sconti fedeltà ricada nel divieto di cui all'articolo 82 CE, non è necessario che sussista un obbligo giuridico o una clausola espressa in base alla quale il cliente è tenuto a rifornirsi esclusivamente presso l'impresa dominante. Ciò che rileva a tal fine è che le condizioni di vendita del fornitore dominante siano tali da rendere interessante per il cliente approvvigionarsi esclusivamente o prevalentemente presso di lui, mentre è del tutto ininfluenza stabilire quali siano i mezzi utilizzati per raggiungere tale risultato<sup>54</sup>.

**179.** In proposito appare opportuno sottolineare come la circostanza che gli sconti dipendessero dal raggiungimento di obiettivi prefissati di acquisto di determinati volumi non basta a caratterizzarli come sconti sul quantitativo, in quanto questi ultimi sono normalmente accordati su singole ordinazioni in funzione delle economie di costo realizzate dal fornitore. Tale non è la situazione nel caso di specie, in cui gli sconti sono concessi a singoli clienti sulla base di obiettivi trimestrali, di volta in volta prefissati, con lo scopo non di fornire la capacità massima, ma di coprire il massimo del suo fabbisogno.

**180.** La concessione da parte di un'impresa in posizione dominante di sconti subordinati ad un obiettivo consistente nell'acquisto, in un determinato arco di tempo, di quantitativi superiori a quelli precedentemente acquistati dal cliente si configura come un comportamento abusivo perché è destinata a legare i clienti all'impresa dominante e a rendere più difficile la permanenza sul mercato da parte dei concorrenti.

Si ricorda, inoltre, come sulla base della recente giurisprudenza comunitaria<sup>55</sup>, è da ritenere illecita la fissazione, da parte dell'impresa dominante, di target non solo annuali ma anche mensili e settimanali, in quanto lesiva di un corretto svolgimento della concorrenza sul mercato.

**181.** Al riguardo si ricorda che le Parti hanno sempre sostenuto, nel corso del procedimento, che gli sconti target applicati sarebbero conformi all'Undertaking del 1989, sottoscritto con la Commissione. In merito si osserva che i target recuperabili del 1997 erano, in quanto annuali, comunque non conformi al predetto Undertaking e tali possono essere ritenuti anche quelli del 1998, nella misura in cui costituiscono una forma di target annuale a controllo trimestrale. Pertanto, tale fattispecie di sconto risulta in violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90; e ciò indipendentemente dal fatto che, secondo quanto affermato dalle SICC, [omissis].

### **iii) Gli sconti "extra"**

---

<sup>52</sup> La pressione cui i target sottopongono i prodotti concorrenti è stata confermata anche dalle dichiarazioni di un grossista secondo cui il sistema di target riduce inevitabilmente lo spazio per i prodotti Pepsi: "Essendo Coca-Cola molto richiesta da parte dei miei clienti, diventa estremamente oneroso per la società rinunciare agli sconti [legati al raggiungimento di determinati incrementi di fatturato nei fusti pre-mix e post-mix], perché oltre a tale perdita economica si rischierebbe di perdere buona parte dei clienti, i quali reperirebbero il prodotto da altri grossisti che aderiscono alle condizioni di CCBI; continuando di questo passo, però, e dovendo aggiungere ogni anno nuovi incrementi nei formati da loro scelti, saremo costretti a terminare qualsiasi rapporto commerciale con la Pepsi Cola" (doc. 128, G30).

<sup>53</sup> Così la sentenza della Corte di Giustizia nel caso Michelin, citata.

<sup>54</sup> Così la Corte nella sentenza nel caso Carbonato di Sodio-Solvay causa C-31/91 del 29 giugno 1995, in Raccolta 1995, p. 3321; nonché la decisione della Commissione nel caso Carbonato di Sodio-ICI, in GUCE-L 152/40 del 15 giugno 1990.

<sup>55</sup> Sentenza del Tribunale di Primo Grado del 7 ottobre 1999, nel caso Irish Sugar, che conferma la decisione della Commissione del 1997.

**182.** Analogo discorso va fatto per gli sconti extra inseriti, nel 1998, nei contratti come sconti ulteriori legati a prestazioni specifiche. Infatti, secondo le spiegazioni allegate ai facsimile del contratto grossisti 1998 (doc.13, all. 4), tali sconti avrebbero dovuto essere concessi ai soli grossisti Top, per un importo non superiore al [1-4%]. Dai tabulati CCBI (doc. 254, all. 2) risulta invece che essi sono stati corrisposti anche a grossisti strategici e normali e per importi superiori.

**183.** Anche lo sconto extra non pare legato a criteri obiettivi, trasparenti e conoscibili ex ante. In una e-mail di un dirigente CCBI (e-mail di [omissis] già citata) si afferma che lo sconto extra non deve essere comunicato preventivamente ai clienti. Testualmente si afferma: "*Non comunicherei questo target al cliente immediatamente, ma piuttosto lo userei come risorsa aggiuntiva controllata dall'area manager per raggiungere obiettivi specifici. Se il [1-5%] extra viene comunicato in anticipo come target che sarà dato per tutto l'anno, svaluteremmo il valore di questi soldi.*"

Emerge dunque come la concessione dello sconto extra non sia legata a criteri obiettivi, ma piuttosto tenda ad obiettivi di fidelizzazione dei grossisti.

**184.** A conclusione di quanto sin qui esposto si ricorda che "*sebbene un'impresa in posizione dominante non sia tenuta per legge né ad applicare prezzi identici, né a rendere pubbliche le condizioni da lei applicate, la mancanza stessa di trasparenza che caratterizza l'intero sistema di sconti [...] può configurarsi come un abuso di posizione dominante*"<sup>56</sup>. A questo proposito si evidenzia che il Tribunale di Primo Grado nella sentenza nello stesso caso Irish Sugar (para 182) ha affermato che al fine di determinare "*se la concessione di sconti speciali ai clienti esposti alla concorrenza costituisca o no una reazione compatibile con questa responsabilità particolare [che incombe sull'impresa in posizione dominante], nei limiti in cui i prezzi in questione non siano prezzi predatori nel senso indicato dalla giurisprudenza*" rileva la circostanza che l'impresa in parola "*abbia deliberatamente scelto di offrire in modo selettivo uno sconto speciale a determinati dettaglianti ma sospettasse anche l'illiceità di tale prassi*". In tal senso il Tribunale di Primo Grado ha ritenuto rilevante una nota manoscritta in cui si chiedeva di "*praticare sconti quando se ne manifesta la necessità*". L'e-mail sopra citata di un dirigente di CCBI appare esattamente in linea con quanto qui illustrato.

Sulla base delle osservazioni che precedono, l'applicazione di tali sconti appare costituire una grave violazione del disposto dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

#### **iv) Le clausole di esclusiva**

**185.** Dalla documentazione acquisita nel corso dell'istruttoria è emerso, inoltre, come in alcune occasioni lo sconto partnership e quello extra siano stati verbalmente vincolati ad una clausola di esclusiva.

Tre grossisti, uno di Roma, uno di Padova ed uno di Modena hanno affermato che lo sconto partnership era vincolato ad un'esclusiva verbale.

**186.** Il Presidente dell'Associazione nazionale dei grossisti di bevande-Italgrob ha affermato che in "*alcuni casi CCBI offre degli sconti che ammontano al 2% del fatturato annuo sui prodotti TCCC, a condizione che il grossista tratti nel gusto cola esclusivamente il marchio Coca-Cola. Essi sono indicati nei contratti come "sconti incondizionati" (cioè non legati a volumi), ma a voce è detto che essi sono condizionati all'esclusiva nel gusto cola. Tale sconto [...] non è dato a tutti. [Il presidente di Italgrob] conosce una trentina di grossisti che lo ricevono, e sono tutti grossisti importanti. Spesso esso è dato come "premio" a grossisti che hanno un rapporto stabile con CCBI. Egli stima che siano 50-60 i grossisti che ne beneficiano. Vi sono due grossi distributori fiorentini che trattano sia i prodotti TCCC che Pepsi e che non prendono tale sconto*" (doc. 127).

**187.** L'esclusiva, pur non risultando uno strumento utilizzato in maniera generalizzata, appare suscettibile di essere impiegata strategicamente, per risolvere specifiche situazioni concorrenziali.

Ciò è esplicitamente affermato nel verbale di una riunione del Customer and Operational Board (cfr. *infra*, par. 248) del 27 aprile 1998, nel quale si afferma che "*per quanto riguarda nello specifico le azioni sul canale grossisti, è stato deciso che le eventuali proposte contrattuali volte ad ottenere l'esclusiva su tali clienti dovranno essere approvate dal Board per evitare pratiche discriminatorie e non in linea con la strategia globale di canale*" (doc. 17, el. 1, all. 12).

Inoltre, in una copia del messaggio di chiarimento di [omissis] vi sono una serie di commenti annotati a mano; accanto al riferimento al [1-5%] (il [1-5%] massimo va concesso "*a fronte di collaborazione*

---

<sup>56</sup> Così la Commissione nella decisione Irish Sugar, citata, punto 150.

*particolare su problemi locali. Questo target è il tool principale che il sistema userà per pilotare i volumi e rimpiazzare (nei limiti legali) i volumi della concorrenza.*") vi è una nota "esclusiva cola".

Si può dunque affermare che la pratica di vincolare, almeno verbalmente, la concessione di sconti all'esclusiva non è affatto bandita dal sistema Coca-Cola, come invece affermato dalle Parti, pur non essendo una pratica generalizzata.

**188.** L'esistenza di clausole di esclusiva, anche solo verbali, imposte da un'impresa in posizione dominante in alcuni rapporti contrattuali - specie se per risolvere a proprio favore specifiche situazioni concorrenziali- costituisce una grave violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90, che pone a carico dell'impresa in posizione dominante il dovere di non compromettere con il suo comportamento lo svolgimento di una concorrenza effettiva sul mercato.

Tale pratica infatti appare volta ad ostacolare, mediante la concessione di un vantaggio finanziario per l'acquirente, l'accesso al mercato ai concorrenti ed è quindi suscettibile di costituire una barriera all'entrata nel mercato di riferimento<sup>57</sup>.

#### **4. Effetto complessivo delle pratiche di CCBI nel canale grossisti**

**189.** Dalla documentazione acquisita (doc. 161, doc. 201, doc. 234) emerge come CCBI abbia mirato ad escludere PFBI da alcune aree attraverso l'offerta di sconti strategicamente elevati ad alcuni grossisti chiave.

Dai dati (doc. 161, doc. 201, doc. 234) risulta come in diverse province dell'Italia Centrale e Settentrionale la maggior parte dei grossisti che trattano Pepsi, sottoposti alla pressione del sistema di sconti mirati messa in atto da CCI e CCBI, abbia ridotto i propri acquisti di Pepsi, incrementando al contempo quelli di Coca-Cola, con l'effetto di ridurre la copertura del territorio da parte di PFBI. Esempi sono le province di Asti, Brescia, Cuneo, Savona, Torino, Ferrara e in generale l'Emilia-Romagna, Arezzo, Firenze, Pisa, Frosinone.

Nella provincia di Roma, PFBI ha subito una perdita netta di una decina di grossisti, e quasi altrettanti hanno ridotto fortemente i loro acquisti.

Nel complesso, PFBI ha perso quote di mercato, copertura del canale distributivo e punti vendita, vedendo così accrescere i costi da sostenere per mantenere una adeguata rete distributiva.

**190.** Dai dati a disposizione<sup>58</sup> emerge come complessivamente, tra il 1997 e il 1998, presso i 70 migliori clienti grossisti di PepsiCola nell'Italia Centro-Settentrionale le vendite di prodotti Coca-Cola crescano a scapito delle vendite di PepsiCola: le vendite di PepsiCola diminuiscono del 7,4%, mentre quelle di Coca-Cola aumentano del 37%.

Se si considera che nel corso del 1998 l'incremento di Coca-Cola è stato pari al 7% in generale e al 15% nel canale grossisti, l'aver ottenuto un incremento straordinariamente maggiore sui migliori clienti Pepsi deve essere attribuito alla strategia mirata su tali clienti Pepsi, volta a colpire l'unico reale concorrente presente sul mercato delle cole, utilizzando in modo selettivo tutte le risorse disponibili nel flessibile sistema di scontistica Coca-Cola.

**191.** Considerato che nel mercato delle cole la limitata presenza di concorrenti in grado di opporre al marchio Coca-Cola marchi di qualità comparabile ha contribuito in maniera sostanziale a mantenere alti i prezzi dei prodotti Coca-Cola, una strategia volta a colpire l'unico concorrente in possesso di un marchio di sicura qualità e di notorietà nazionale e internazionale, appare costituire un danno diretto per la concorrenza e per i consumatori.

#### **C. La strategia di attacco a Pepsi e la sostituzione delle spine**

##### ***La strategia di attacco a Pepsi***

**192.** L'intento di CCBI e CCI di eliminare Pepsi dal mercato trova specifica conferma nella sostituzione degli impianti alla spina dell'unico concorrente nel settore. Nel progetto strategico di attacco a Pepsi, la sostituzione degli impianti del concorrente era infatti considerata da CCBI e CCI come uno dei principali mezzi da impiegare per eliminare Pepsi dal mercato italiano, in virtù della redditività di tale canale.

---

<sup>57</sup> *Conformemente alle sentenze della Corte di Giustizia nei casi Hoffmann- La Roche citato e BPB Industries, causa C-310/93, sentenza del 6 aprile 1995, in Raccolta 1995, p.2512.*

<sup>58</sup> *Liste grossisti che trattano prodotti Pepsi e TCCC, doc. 201. e 234.*

**193.** Nel citato Memorandum [omissis] del 30 aprile 1998, si affermava come *"la strategia sarà focalizzata sull'attacco ai grossisti che trattano Pepsi alla spina. Essi rappresentano il 10% dei profitti operativi di Pepsi e una buona fetta di volumi. La strategia consiste "nel convertire sistematicamente i 66 grossisti top che rappresentano il 64% delle vendite [di Pepsi] alla spina nel corso del 1998"*.

Nel considerare tale comportamento occorre tenere presente la circostanza che esso è specificamente ed espressamente finalizzato ad aggredire direttamente ed in modo sensibile i prodotti (per gli impianti alla spina) che costituiscono la maggiore fonte di profitto per il concorrente.

**194.** Le risultanze istruttorie mostrano come già tra il 1997 e il 1998 CCI e CCBI abbiano messo a punto e realizzato piani volti alla sostituzione degli impianti Pepsi (post-mix) e alla sostituzione dei prodotti Pepsi con prodotti TCCC negli impianti (pre-mix) di proprietà dei grossisti.

**195.** Ciò emerge chiaramente da un documento, già citato, presentato ad una riunione interna del 12 giugno 1997 (doc. 17, elenco 1, all. 4), in cui si legge:

[*Piano commerciale per attaccare Pepsi&Schweppes*

- *Acquisire nuovi punti vendita alla spina focalizzando l'attenzione sui grossisti che vendono prodotti alla spina Pepsi&Schweppes*

- *Usare diversi strumenti di marketing per catturare nuovi clienti per gli impianti alla spina: sconti di lire 1000/2000 per fusto pre-mix; merchandising kit per ciascun punto vendita; impianti alla spina in comodato ai grossisti sulla base dei volumi di vendita dei punti vendita; gare per la forza vendita dei grossisti e/o delle associazioni di grossisti].*

Le memorie di Parte definiscono tale documento *"una presentazione preparata da un collaboratore esterno in addestramento presso CCI, che orecchiava ante litteram la possibilità di piani che sarebbero stati studiati più tardi senza, peraltro, trovare successiva attuazione"*.

**196.** Tale giustificazione risulta non convincente e oltretutto in contrasto con la circostanza che, alla stessa data e presumibilmente nella medesima occasione, veniva presentato un altro documento interno riportante i dati consuntivi di vendita relativi al primo trimestre 1997, in cui si afferma che l'incremento netto di vendite di Coca-Cola negli impianti alla spina nel trimestre è dovuto principalmente al piano volto a rimpiazzare gli impianti Pepsi presso i grossisti (*"105000 fountain net incremental cases for Coca-Cola are mainly due to Wholesalers fountain plan to replace Pepsi Equipment"*, doc. 17, elenco 1, all. 4<sup>59</sup>). [l'incremento netto di 105.000 casse per Coca-Cola è dovuto principalmente al piano di sostituzione degli impianti Pepsi].

**197.** Inoltre, la volontarietà e consapevolezza aziendale della strategia di attacco a Pepsi è confermata dal fatto che tale documento fa parte di un programma, c.d. "Jumpstart", in piena attuazione almeno dall'inizio del 1997.

L'attuazione del programma "Jumpstart", che comprendeva oltre alla sostituzione degli impianti Pepsi, anche altre azioni nei confronti dei grossisti e dei punti vendita, è peraltro richiamata anche nella memoria presentata in data 22 ottobre 1999 da SIBEG<sup>60</sup>.

**198.** Il tema della conversione degli impianti alla spina della concorrenza ritorna regolarmente in tutte le discussioni relative alle strategie di crescita nel canale grossisti e nell'AFH.

A questo proposito in una relazione del 15 settembre 1997 di [omissis] relativa alla strategia da attuare nei confronti del canale grossisti (il testo della lettera di accompagnamento recita *"the presentation I just completed on the Wholesaler Strategy"*) (doc. 17, elenco 1, all. 13), si può ritrovare un elenco di azioni da attuare nel canale grossisti.

Tra tali azioni vi è *"Replace fountain equipment from competitors with equipment from TCCC [Sostituire le attrezzature alla spina dei concorrenti con attrezzature di TCCC]"*, della quale viene dettagliato il calcolo delle maggiori vendite e del maggior margine derivante dalla sostituzione di impianti pre-mix e post-mix dei concorrenti.

Le maggiori vendite dovute alla realizzazione di tali strategie sono stimate in circa 1,3 milioni di casse unitarie (più di 6,5 milioni di litri) e il maggior margine (differenza tra ricavi e costo del prodotto) è stimato in 1,5 miliardi di lire.

---

<sup>59</sup> Nella stessa direzione il documento *"Growth Prospects for the Business"* di CCBI (doc. 17, elenco 1, all. 8 CCBI-Milano), nel quale il primo punto dei *"Next Steps"* è costituito dal *"Pepsi Attack plan"*.

<sup>60</sup> Memoria SIBEG del 22 ottobre 1999, p. 15.

**199.** Va infine rilevato come già dall'inizio del 1998 nella North-Central Region (l'Italia Centrale esclusa l'Umbria e il Lazio) fosse sicuramente in uso una scala sconti addizionale per i grossisti che trattano prodotto in fusti. Uno degli scopi perseguiti era, come è esplicitamente affermato nelle modalità operative (linee guida) per tali sconti (doc. 17, elenco 8, all. 2), la conversione degli impianti della concorrenza:

*"1. Focalizzare l'operatività del grossista sui formati A.F.H. e maggiormente profittevoli per lui e per noi.*

*2. Allargare la copertura spina e gusti alleati.*

*3. Convertire impianti fountain concorrenza.*

*4. Incentivare il posizionamento di nostri impianti.*

Grossisti coinvolti:

*1. Top*

*2. Strategici di zona*

*3. Grossisti con elevata incidenza di concorrenza"*

**Tali sconti possono essere pagati in aggiunta alle normali voci contrattuali ("on top al contratto") nei casi seguenti:**

**- per i grossisti top e strategici, "se vincolato a**

**1) Conversione impianti concorrenza**

**2) Conversione impianti loro => nostri"**

**- per tutti i grossisti "per incrementi di volume superiori del 10% a quanto pianificato nel budget".**

Il documento della North-Central Region di CCBI del 23 febbraio 1998 dimostra chiaramente che, all'inizio del 1998, erano applicati sconti con l'obiettivo dichiarato di sostituire impianti della concorrenza, vale a dire di Pepsi. La lettera di trasmissione delle linee guida recita infatti: *"in allegato troverete le modalità operative (linee guida) degli sconti fusti che impieghiamo con i grossisti"*

**200.** Tali sconti variano a seconda dei gusti e del formato. Per quanto riguarda in particolare le cole, lo sconto sui fusti pre-mix varia tra il 3,2% e il 12,9% del prezzo di listino grossisti 1998 per fusto. Per quanto riguarda i fusti post-mix, lo sconto varia tra il 2% e l'11,6% del prezzo di listino grossisti 1998 di tali fusti.

Gli sconti sono corrisposti per aumenti delle vendite di fusti rispetto al budget superiori al 10% (minimo sconto) o al 20% (massimo sconto), oppure per la conversione di un certo numero di spine.

CCBI e CCI in merito a questo documento nella loro memoria difensiva non hanno fornito alcuna spiegazione alternativa.

**201.** L'applicazione di questi sconti trova conferma nelle risposte alle richieste di informazioni inviate dall'Autorità.

I grossisti che hanno risposto ai questionari inviati dall'Autorità e hanno affermato di aver ricevuto sconti in cambio della sostituzione di impianti della concorrenza operavano tutti nella North-Central Region da cui proviene il documento citato.

**202.** Nella misura in cui gli sconti sono mirati a ridurre la differenza di prezzo tra Pepsi e Coca-Cola, e sono concessi a grossisti strategici e top che trattano prodotti Pepsi, essi configurano una riduzione selettiva di prezzo mirata a contrastare un concorrente, e pertanto lesiva dello svolgimento normale della concorrenza sul mercato.

Secondo il Tribunale di Primo Grado nella recente sentenza nel caso Irish Sugar, nell'ambito di una strategia diretta ad impedire lo sviluppo di un concorrente, la concessione di uno sconto che ha l'effetto di vincolare il cliente al fornitore in posizione dominante, ovvero di recuperare un cliente tentato di passare alla concorrenza (nel caso qui in esame si tratta di clienti della concorrenza) è contraria all'articolo 82 del Trattato<sup>61</sup>.

**203.** Gli sconti volti alla sostituzione di impianti della concorrenza costituiscono un comportamento abusivo per un'impresa che detiene una posizione dominante in quanto, mirando ad estromettere i concorrenti attraverso la sottrazione di punti vendita e grossisti, violano la speciale responsabilità dell'impresa a non sfruttare il proprio potere di mercato per diminuire ulteriormente la concorrenza residua.

**204.** Ulteriori evidenze delle strategie commerciali di Coca-Cola nel settore degli impianti alla spina riguardano:

---

<sup>61</sup> *Sentenza del Tribunale di Primo Grado, Irish Sugar, punto 198.*

- un piano diretto al recupero dei fusti Pepsi venduti da San Geminiano, consorzio di grossisti che è il secondo miglior cliente di fusti di Pepsi (doc. 17, elenco 2, all. 39). Tale piano prevedeva il pagamento di un contributo di 5000 lire a fusto se l'impianto alla spina fosse stato convertito ai prodotti TCCC; dopo il fallimento della trattativa con San Geminiano, esso è stato portato avanti localmente, sulla base del fatto che "è possibile portare via queste spine alla concorrenza valutando che i costi di questi fusti sono minori del normale e che il prezzo potrebbe essere ri-adequato" (doc. 17, elenco 2, all. 37);

- alleanza con i grossisti per inibire il potenziale di crescita di PFBI nel canale AFH (doc. 17, elenco 2, all. 23);

- evidenza di esclusive usate per strappare clienti di prestigio a Pepsi.

**205.** Per quanto concerne le evidenze relative all'esistenza di un piano diretto al recupero dei fusti Pepsi venduti da San Geminiano, il [omissis], presidente Italgrob e all'epoca vice-presidente di San Geminiano, ha confermato l'esistenza di una trattativa su questo punto, riferendo, inoltre, che circa un terzo dei fusti di bibite analcoliche venduti attraverso San Geminiano è costituito da prodotti Pepsi (doc. 127). Secondo il [omissis], CCI offrì 5.000 lire a fusto acquistato in cambio del passaggio a Pepsi; San Geminiano chiese invece "10.000 lire, cifra ritenuta troppo alta da CCI, che dichiarò nell'occasione che contattare i singoli punti vendita serviti da San Geminiano e convincerli ad abbandonare Pepsi le sarebbe costato di meno".

**206.** Dalla documentazione agli atti sono, inoltre, emerse evidenze di sconti offerti in cambio dell'esclusiva, in particolare riguardo alle spine. Gran parte di tali evidenze sono extra-contrattuali, ma esistono contratti in cui tale esclusiva è espressamente prevista. In particolare, il contratto 1997 del grossista [omissis] (doc. 130D4) recita: "In sede contrattuale ed in presenza dei sigg. [...] è stata confermata la vostra volontà a sostituire Vs. posizioni Pepsi-Cola con impiantistica Coca-Cola nei prodotti contraddistinti dai marchi della The Coca-Cola Company e dal marchio Nestea". Si osservi che una simile nota contenuta in un contratto equivale ad una clausola di esclusiva sulle spine.

Tra il 1996 e il 1997 Prandelli ha in effetti ridotto i suoi acquisti di prodotti Pepsi. Tale contratto ha avuto quindi l'effetto di limitare l'attività del grossista con i prodotti Pepsi.

La spiegazione di questo contratto, fornita dalle SICC nella memoria presentata in data 22 ottobre 1999, secondo cui l'affermazione "è stata confermata la vostra volontà a sostituire vostre posizioni Pepsi-Cola con impiantistica Coca-Cola" dimostrerebbe come non sia stata CCBI a richiedere l'esclusiva, appare priva di fondamento.

**207.** Un ulteriore contratto (con il grossista [omissis] per il 1997), agli atti del procedimento, riporta l'indicazione di piani di conversione impianti. Nello stesso è espressamente previsto che "per ogni impianto pre-mix convertito a prodotti Coca-Cola vi riconosceremo quanto segue: lire 150.000 quale contributo fisso per spese di conversione; 5 fusti a titolo gratuito; fornitura di un kit di articoli pubblicitari da Pdv" (doc. 130D3).

Una simile proposta è stata fatta al grossista [omissis], cui è stata offerta la somma di 200.000 lire per ogni impianto pre-mix che "negli anni 1997 e 1998 sarà da voi convertito in impianto erogante prodotti Coca-Cola." e la somma di 300.000 lire per la conversione di impianti post-mix di sua proprietà (doc. 130D9).

Per valutare correttamente tale contributo, occorre ricordare che la conversione di un impianto pre-mix (o di un impianto post-mix di proprietà del grossista) dalla cola di un produttore a quella di un'altra richiede una spesa di poche decine di migliaia di lire per il cambio del rubinetto e di altri pezzi di poco costo (l'impianto viene comunque lavato regolarmente). Il contributo offerto era dunque ben superiore al costo della conversione, al contrario di quanto sostenuto dalle parti.

Le SICC hanno affermato che in ogni caso il contratto non ha avuto alcun effetto escludente sul mercato.

Appare innegabile, tuttavia, che CCBI ha proposto e realizzato offerte particolari, specificamente finalizzate ad eliminare il concorrente.

**208.** Risulta, ancora, che l'offerta di vantaggiose condizioni contrattuali, ivi inclusa la concessione dello sconto partnership massimo, ha determinato l'abbandono o la drastica riduzione degli acquisti di Pepsi in fusti da parte di numerosi grossisti, tra i quali spiccano alcuni dei grossisti top di Pepsi per il settore alla spina, in particolare [omissis] e [omissis].

[omissis], secondo maggior distributore di prodotti alla spina Pepsi in Piemonte, ha sostituito circa metà degli impianti post-mix Pepsi serviti nel 1997 con impianti Coca-Cola e ha sostituito i prodotti Pepsi con

i prodotti Coca-Cola nella metà circa dei propri impianti pre-mix, in cambio di uno sconto del 10% come grossista strategico. Nel 1997 aveva ricevuto uno sconto complessivo del 4%.

Le SICC hanno osservato che tale grossista continua a trattare prodotti Pepsi e nel 1999 ha cominciato ad offrire nel suo assortimento anche Virgin.

L'osservazione non appare tuttavia rilevante, di fronte al fatto che il grossista in questione è stato indotto a ridurre radicalmente i suoi acquisti di prodotti Pepsi a seguito di un aumento del 150% dello sconto praticato da CCBI.

**209.** A [omissis], principale grossista Pepsi nel Trentino Alto-Adige, oltre a beneficiare del massimo sconto possibile (12%, di cui 4% di target), è stato offerto il ritiro dei fusti Pepsi in cambio della sostituzione degli impianti alla spina (doc. 273).

[omissis] ha abbandonato PFBI nel corso del 1998, convertendo circa 150 impianti pre-mix ai prodotti TCCC e lasciando PFBI in una posizione di debolezza nel redditizio canale horeca dell'Alto Adige.

Per quanto riguarda le spiegazioni fornite dalle Parti, esse sono basate su presunti dissapori precedenti tra il grossista e l'imbottigliatore SATIB che non voleva riconoscere al cliente sconti adeguati. Considerato che SATIB è stato acquisito nel 1995 da CCBI, anche tali spiegazioni appaiono prive di fondamento.

**210.** La politica di attacco e sostituzione degli impianti alla spina eroganti prodotti Pepsi ha avuto un notevole successo nel limitare la presenza di PFBI sul mercato delle spine, come risulta dalla tabella seguente.

**Tab. 19: Post-mix PFBI - Installazioni**

Installati 1997	931	
Impianti installati nel 1997 <b>sostituiti</b> da CCBI	269	28,89 %
Installati 1998 (gennaio - ottobre)	672	
<i>Stima installazioni totali 1998 (*)</i>	759	
<i>variazione rispetto al 1997</i>		-18,5%
Sostituzioni effettuate da CCBI nel 1998	635	

*Fonte: elaborazioni su dati PFBI (doc. 161, doc. 420)*

**211.** Dalla tabella emerge che nel 1998 CCBI ha sostituito un numero di impianti post-mix di Pepsi pari all'80% circa delle nuove installazioni di Pepsi.

Dalla tabella emerge inoltre che circa il 29% degli impianti installati da PFBI durante il 1997 è stato sostituito da impianti CCBI tra il 1997 e il 1998. Va osservato che la maggior parte delle sostituzioni sono avvenute prima che fosse passato un anno dalla installazione, cioè prima della scadenza naturale del contratto, con un ulteriore danno finanziario (costi di installazione e disinstallazione) per PFBI.

**212.** In particolare, in termini di volumi, la quota di mercato di PFBI nel post-mix distribuito attraverso i grossisti è diminuita del 10,7%, passando dal 6,5% al 5,8%.

Il successo dell'attacco a Pepsi appare particolarmente accentuato nel settore pre-mix, dove Pepsi ha perso a livello nazionale il 9,5% in volume. Sulla base dei dati a disposizione (doc. 161), si può affermare che almeno 1.500 impianti pre-mix di proprietà dei grossisti, cioè circa un decimo degli impianti di terzi che erogano prodotti Pepsi, è stato convertito da Pepsi a Coca-Cola tra il 1997 e il 1998.

**213.** Le Parti hanno sostenuto che è impossibile portare avanti un programma di sviluppo degli impianti alla spina senza sostituire anche impianti della concorrenza. Anche se ciò fosse vero, i dati mostrano che la sostituzione degli impianti Pepsi è avvenuta in una proporzione ben superiore a quella che si avrebbe se la sostituzione fosse avvenuta in maniera casuale.

Infatti, il numero di siti che si qualificano per un impianto alla spina e che non ospitano un impianto erogante prodotti TCCC è pari a circa 127.000; la quota degli impianti eroganti Pepsi su tali siti è del 12,7% circa; tale quota rappresenta la probabilità di sostituire casualmente un impianto Pepsi installando un impianto su uno dei 127000 siti disponibili.

Dai dati a disposizione risulta che almeno 2.180 impianti eroganti prodotti Pepsi sono stati sostituiti o convertiti dagli ICC tra il 1997 e il 1998; nello stesso periodo, gli ICC hanno installato circa 7.250 impianti alla spina di proprietà.

La sostituzione con impianti eroganti prodotti TCCC di impianti eroganti prodotti Pepsi è stata dunque del 30% circa, una probabilità di circa il 136% superiore alla probabilità corrispondente ad una sostituzione casuale degli impianti Pepsi rispetto all'insieme di siti disponibili.

**214.** Occorre infine osservare come l'effetto complessivo della scontistica applicata da CCBI e della strategia di sostituzione degli impianti alla spina sia stato la riduzione della copertura del canale grossisti e dei punti vendita, in particolare dei punti vendita con impianti alla spina e quindi di quelli a maggiore redditività e immagine, da parte di PFBI, con la conseguenza di:

- (i) ridurre la copertura del territorio da parte di PFBI, innalzandone i costi di distribuzione;
- (ii) aumentare i costi di PFBI, sia attraverso la perdita degli investimenti compiuti per entrare nei punti vendita ed installare gli impianti alla spina (il cui periodo di ammortamento è di 5 anni), che attraverso la perdita di visibilità, e quindi di occasioni di consumo e di potenziali consumatori, nel canale horeca.

**215.** La natura tipicamente abusiva di tali comportamenti, posti in essere da un soggetto in posizione dominante, è individuabile, in primo luogo, nella loro selettività, in quanto si tratta di azioni specifiche messe in atto esclusivamente nei confronti di un concorrente bersaglio e chiaramente volte non all'aumento della quota di mercato in quanto tale, ma all'aumento di tale quota a danno del diretto concorrente. Ulteriore elemento di giudizio, ai fini della valutazione della anticoncorrenzialità di un dato comportamento, è costituito dalla disparità delle quote di mercato detenute dai singoli operatori, in quanto se l'impresa che commette l'abuso è molto più grande di quella aggredita, la prima disporrà di risorse precluse alla seconda in grado di garantirle il successo dell'azione intrapresa.

I comportamenti posti in essere costituiscono, pertanto, in considerazione della precipua finalità degli stessi, vale a dire l'estromissione dal mercato del principale concorrente, una grave violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

## **VII. I COMPORTAMENTI DI CCI, CCBI E DEGLI IMBOTTIGLIATORI AUTORIZZATI NEI CONFRONTI DI GD E DO**

**216.** Per quanto concerne i comportamenti tenuti dalle parti nel c.d. canale corto, si osserva che CCI tratta direttamente con le catene della GD e della DO e stipula i relativi contratti nazionali per conto di tutti gli imbottiglieri, come emerge dalla formulazione utilizzata nei contratti agli atti del procedimento. Le fasi delle trattative sono discusse generalmente nelle riunioni del Customer and Operational Board, cui partecipano tutti gli imbottiglieri (FBO e CCBI) e CCI. Tale organismo, che opera sulla base dell'articolo 11 della Convenzione di Imbottigliamento, è stato costituito per razionalizzare le trattative con i grandi clienti, assicurare la omogeneità delle iniziative promozionali e della pubblicità e dare a CCI un riscontro informativo sugli sviluppi e sulle reazioni del mercato. Conseguentemente, i comportamenti relativi ai rapporti con la GD e ai contratti quadro con la DO interessano l'insieme delle imprese imbottigiatrici di Coca-Cola, CCBI e Imbottiglieri Autorizzati.

Per quanto riguarda le integrazioni locali dei contratti con la DO, di esse sono invece responsabili gli Imbottiglieri competenti per territorio.

**217.** Gli elementi chiave della strategia di marketing nei confronti della GD e della DO sono il "category management" e i cosiddetti "Business Building Elements" ("BBE"): assortimento, quantità e qualità dello spazio destinato ai prodotti TCCC (per esempio, corporate block), frigovetrine e, per i soli ipermercati, pedane di prodotti sistemate, lontano dall'area destinata alle BAG, in punti strategici, promozioni dedicate con personale di vendita Coca-Cola, display extra.

**218.** Dalla documentazione acquisita agli atti del procedimento emerge come tali elementi possano essere utilizzati per attaccare i concorrenti. In un documento strategico, il già citato memorandum [omissis] (doc. 13, all. 29), si legge, infatti, che la strategia di attacco a Pepsi nell'Home market sarà "focalizzata sull'implementazione dei quattro BBE chiave al fine di aumentare lo spazio dei prodotti TCCC, le scorte supplementari dei punti vendita (forward inventory), il numero di display extra e le referenze chiave; verrà inoltre implementato un piano specifico sul formato multipack. Tale strategia sarà diretta ai 17 clienti che costituiscono il grosso del volume venduto da Pepsi; per ciascuno di essi verrà preparato un piano specifico".

**219.** Le clausole contenute nei contratti con la GD e la DO risultano volte ad "aumentare lo spazio dei prodotti TCCC" e la loro visibilità nei punti vendita attraverso extradisplay e frigovetrine collocate in punti strategici, al fine di ridurre la disponibilità dei prodotti concorrenti, in particolare quelli di PepsiCola, e la loro visibilità, riducendo la misura nella quale essi potrebbero attrarre acquisti di impulso non programmati da parte dei consumatori.

**220.** I contratti con le catene distributive, negoziati da CCI per conto degli Imbottiglieri di prodotti TCCC (CCBI, SOCIB, SNIBEG, SOBIB, SOSIB, SIBEG), contengono clausole volte a concedere sconti per la disponibilità di spazi espositivi secondo determinate modalità (spazio a scaffale, extradisplay, corporate block), nonché sconti assortimento. In particolare, nei contratti della GD vengono espresse richieste relative: (i) alle modalità di esposizione dei prodotti TCCC (c.d. corporate block); (ii) alla quantità minima di prodotto TCCC da esporre (numero di referenze/sconto assortimento); (iii) alla riserva di spazi espositivi comunque non inferiori a quelli dell'anno precedente e (iv) ad un certo numero di scaffali di vendita personalizzati o, in alternativa, l'utilizzazione di attrezzature espositive TCCC; (v) alla effettuazione di un certo numero di attività di evidenziazione dei prodotti TCCC al di fuori degli spazi assegnati alle bibite analcoliche (attività di extra display) per un periodo di tempo variabile, a seconda del canale e dell'impresa distributrice, da 6 a 24 settimane; (vi) all'installazione di un certo numero di attrezzature frigorifere.

**221.** Gli standard di canale per l'Home Market includono anche i prezzi di vendita al pubblico dei prodotti TCCC consigliati da CCI. L'importanza del prezzo consigliato consiste, secondo CCI, nella necessità di mantenere un adeguato gap di prezzo rispetto ai prodotti concorrenti.

Inoltre, come è scritto nel manuale "Standard dei canali - Home Market" "il consumatore deve pagare il reale valore percepito per i nostri prodotti".

**222.** Dal confronto dei prezzi di vendita al pubblico suggeriti da CCI con i prezzi di listino riservati alla GD/DO, emerge come la differenza tra essi sia estremamente ridotta e tale da non lasciare margini positivi ai distributori una volta sottratti i loro normali costi di gestione, come mostra la tabella seguente, riferita ai prezzi di una bottiglia Pet 1,5 litri.

**Tab. 20: prezzi prodotti TCCC e margini GD**

		Coca-Cola	Fanta, Sprite
1	Prezzo suggerito al pubblico, Home market, 1998	[omissis]	[omissis]
2	Prezzo al pubblico, netto IVA 20%		
3	Prezzo listino GD/DO 1998 (netto IVA)		
4	Margine contribuzione 1998 ((2)-(3)/(2))		
5	DPC (*) Esselunga 1998 (% totale acquisti da CCBI)		
6	Altre spese(**) Esselunga (idem)		
7	Stima margine netto Esselunga 1998 ((4)-(5)-(6))		
8	"Costi aggiuntivi" Iper Panorama 1998		
9	"Costi aggiuntivi" Supermercati PAM 1998		
10	Stima margine netto Panorama 1998 ((2)-(3)-(8)/(2))		
11	Stima margine netto Sup. PAM 1998 ((2)-(3)-(9)/(2))		

(\*) DPC (Direct Product Cost): costi direttamente attribuibili al prodotto nel percorso Magazzino-Trasporto-Punto vendita.

(\*\*) Altre spese: costi non direttamente attribuibili al singolo articolo (supporto organizzativo alla gestione logistica e commerciale dei prodotti); unica aliquota uguale per tutti.

Fonte: elaborazioni su dati CCI e doc. 198, 205, 230

**223.** Dalla tabella che precede emerge chiaramente come CCI fissi prezzi di listino rispetto alla GD, tali che, anche considerando lo sconto carico (1%-2%), una catena distributiva che voglia gestire in totale autonomia la quantità e la qualità dell'esposizione dei prodotti TCCC, seguendo il prezzo al pubblico suggerito dal produttore, non sarebbe in grado di vendere tali prodotti con un utile, considerando i costi dello spazio e i costi di gestione dei prodotti.

Le catene distributive appaiono quindi forzate ad accettare le controprestazioni richieste da CCI per ottenere un abbattimento del costo di acquisto del prodotto, al fine di coprire i costi di gestione dei prodotti TCCC e i costi connessi allo spazio da essi occupato.

### 1. Lo spazio a scaffale

**224.** Per quanto riguarda lo spazio a scaffale, i contratti stipulati da CCI con la GD mirano a riservarne una quantità minima ai prodotti TCCC, differenziata, a partire dal 1998, per tipologia di punto vendita.

In tutti i contratti è prevista l'esposizione continuativa di almeno 6-7 bancali di prodotti TCCC negli ipermercati. Inoltre, è prevista l'assegnazione continuativa di spazi minimi anche nei supermercati e nelle superettes, con modalità differenti da catena a catena. Per esempio, nei contratti [omissis] 1998 (doc. 17, el. 5,

all. 10-11), [omissis]1998 (doc. 17, el. 4, all. 12) e [omissis]1998 (doc. 17, el. 2, all. 31) si stabilisce che venga assegnato ai prodotti TCCC un numero minimo di scaffali, pari a 10 per il [omissis] e [omissis] e a 2-3 per [omissis].

Il contratto [omissis] 1998 (doc. 17, el. 4, all. 8) contiene invece l'indicazione specifica di uno spazio minimo da dedicare ai prodotti TCCC pari al 40% dello spazio dedicato alle BAG.

**225.** Il pagamento dei contributi relativi alla quantità dello spazio appare condizionato, in tutti i contratti, all'esecuzione delle seguenti prestazioni:

(i) riserva di uno spazio espositivo minimo ai prodotti TCCC: *"la liquidazione dei contributi [...] sarà vincolata al mantenimento di uno spazio espositivo non inferiore a quello dedicato ai Prodotti nel corso dell'anno precedente"*;

(ii) assegnazione di spazi di vendita contigui per i prodotti, attraverso il cosiddetto *"corporate block"*, cioè l'esposizione dei prodotti TCCC insieme, invece dell'inserimento di ciascun prodotto all'interno dello spazio dedicato al gusto corrispondente (Coca-Cola con le cole, Fanta con le aranciate e così via): *"i contributi [...] saranno vincolati al mantenimento di spazi di esposizione e vendita contigui, verticalmente per gusto e orizzontalmente per formato, nei punti vendita in cui sono presenti"*.

**226.** La richiesta di assicurare ai prodotti TCCC uno spazio comunque non inferiore a quello occupato nel periodo contrattuale precedente rappresenta una riserva di spazio a favore dei prodotti TCCC.

Nel concreto svolgimento dei rapporti commerciali, la percentuale occupata dai prodotti TCCC si aggira in media al 40% dello spazio occupato dalle BAG<sup>62</sup>.

I rilevatori degli imbottiglieri (o di CCI) usano una scheda in base alla quale, tra le altre cose, devono verificare se il punto vendita esaminato dedica il 50% dello spazio delle BAG ai prodotti TCCC.

**227.** Lo spazio è un input essenziale sia per i distributori, perché il modo in cui è allocato determina il fatturato e i margini di profitto, che per i produttori, in quanto una adeguata visibilità del proprio prodotto è essenziale per catturare i consumatori occasionali.

Riservare una quantità di spazio intorno al 40% ad un produttore ha come conseguenza la distorsione delle scelte allocative del distributore, così come la compressione degli spazi a disposizione dei concorrenti.

Nel complesso, l'effetto della riserva di spazio è quello di diminuire i margini di profittabilità dei distributori, costretti ad esporre prodotti per cui il margine di profitto è minimo se non negativo, nonché di accrescere i costi dei concorrenti di Coca-Cola, costretti ad offrire di più ai distributori per avere accesso ad uno spazio espositivo adeguato.

**228.** La circostanza richiamata dalle SICC, secondo cui l'accesso al mercato di un nuovo operatore, segnatamente Virgin, che ha avuto un accesso agli spazi a scaffale ben superiore al proprio volume di vendite, dimostrerebbe come le richieste di spazio di Coca-Cola non pregiudicherebbero le possibilità espositive dei concorrenti, non appare conferente. Lo spazio acquisito da Virgin, in presenza di specifici vincoli contrattuali tra il distributore e CCI, è stato, infatti, sottratto ai produttori concorrenti di Coca-Cola e non a quest'ultima.

**229.** Secondo CCI, la richiesta di uno spazio espositivo minimo è espressione della necessità di evitare rotture di stock sui prodotti TCCC e lo sviamento dei consumatori su altri prodotti concorrenti, che garantiscono un maggior margine per il distributore.

In realtà, come emerso in fase istruttoria, l'assenza in stock di un prodotto quale Coca-Cola può incidere negativamente sul distributore, in quanto il consumatore insoddisfatto potrebbe ridurre i suoi acquisti non solo del prodotto mancante, ma di altri che si sia recato ad acquistare in un dato punto vendita.

Inoltre, se il distributore attribuisce gli spazi ai prodotti in maniera non proporzionale alla domanda, ampliando gli spazi dei prodotti TCCC e comprimendo gli spazi degli altri produttori di BAG, il distributore non avrà rotture sui prodotti TCCC, ma potrà averne sui prodotti concorrenti. Ciò comporta un aggravio di costi per il distributore e una perdita di domanda dei prodotti concorrenti, che garantiscono margini più elevati di quelli dei prodotti TCCC.

**230.** In ogni caso, la necessità di evitare rotture di stock non appare idonea a giustificare la riserva di uno spazio che, nei programmi di CCI e degli ICC, dovrebbe essere pari alla quota di mercato ed è attualmente attestata a circa il 40% dello spazio a scaffale BAG. Come CCI stessa nota, negli standard di canale per l'Home Market le rotture di stock dipendono da vari fattori, uno dei quali è lo spazio a scaffale.

---

<sup>62</sup> Dati Kevin master, doc. 265, all. 4 e memoria delle SICC del 22 ottobre 1999, all. 21.

Oltre ad esso, tuttavia, vi sono la rotazione, la frequenza dei rifornimenti dello scaffale e i tempi di consegna. E' evidente che, per evitare le rotture di stock, si può intervenire su uno o più di questi parametri.

In ogni caso, CCI appare disporre di efficaci misurazioni delle rotture di stock presso le varie catene. Essa appare perciò in grado di inserire nei contratti clausole che contengano l'indicazione di una percentuale massima di rotture di stock e delle eventuali sanzioni in caso di superamento, senza che sia necessario usare lo spazio a scaffale come *proxy* assai imprecisa per le rotture di stock.

**231.** Il richiamo fatto nella memoria di CCI e CCBI ad un lontano precedente dell'Autorità del 1992 (caso A/17), non appare conferente nel caso di specie. In tale occasione l'Autorità effettuò un mero esame sommario degli elementi portati alla sua attenzione, limitandosi a considerare che le pratiche commerciali denunciate (riserva di una quantità minima di spazio a scaffale) non risultavano equiparabili agli sconti fedeltà. A seguito del ritiro della segnalazione da parte del denunciante, l'Autorità decise di non approfondire il caso ulteriormente, deliberando un non luogo a provvedere.

**232.** Occorre infine rilevare che, nella logica della massimizzazione del rendimento per il distributore, l'allocazione dello spazio sulla base delle quote storiche di mercato, cioè il criterio proposto da CCI, appare sub-ottimale per il distributore, non massimizzando il rendimento. Esso costituisce, inoltre, lo strumento per una protezione non giustificata delle marche con quote storiche più alte.

## **2. Lo spazio extrascaffale: gli extradisplays**

**233.** Per quanto riguarda lo spazio extrascaffale, i contratti prevedono due diverse voci:

- installazione di frigovetrine e avancasse, generalmente in una certa percentuale minima dei punti vendita;
- attività di extradisplay.

I contratti includono sconti per l'effettuazione di un certo numero di attività di extradisplay, ciascuna di durata settimanale o bisettimanale, a seconda della catena distributiva. Lo sconto è liquidato trimestralmente, sulla base dell'intero fatturato di prodotti TCCC, senza distinzione tra cole e altri gusti.

**234.** La richiesta di extradisplays appare almeno in parte guidata dallo stesso scopo di limitazione degli spazi disponibili per i concorrenti. Ciò è particolarmente evidente laddove viene richiesto di evitare sovrapposizioni con le attività dei concorrenti.

Occorre infatti considerare che gli extradisplays vengono sistemati in posizioni particolarmente evidenti, per le quali vi è una domanda non solo da parte delle imprese di bevande analcoliche, ma da parte di tutte le imprese per cui esiste una quota di consumi di impulso e una complementarità con altri prodotti alimentari.

CCI offre sconti relativamente elevati per queste attività, vincolando per buona parte dell'anno gli spazi corrispondenti. Non rispettare il vincolo significa la perdita di contributi estremamente importanti per la gestione dei margini sui prodotti TCCC.

**235.** Va inoltre osservato che le attività extradisplay non devono, secondo quanto previsto nei contratti, sovrapporsi con le normali attività promozionali, per le quali può essere richiesto l'uso di ulteriori spazi per il prodotto in promozione. Questo significa che per buona parte dell'anno vi sarà una quota di spazi al di fuori degli scaffali occupati dai prodotti TCCC, che risultano inutilizzabili per i concorrenti. Ancora una volta, i concorrenti dovranno pagare di più per ottenere gli spazi restanti.

L'effetto quindi è quello di una occupazione preventiva degli spazi che ostacola il loro uso da parte dei concorrenti ed aumenta i costi di quello disponibile.

## **3. Sconto assortimento**

**236.** Tutti i contratti comprendono uno sconto per la trattazione continuativa di un certo numero minimo di referenze oppure di determinate referenze, specificate una per una nel contratto. Il numero di referenze richiesto è diversificato per le cole e gli altri gusti, e, a partire dal 1998, è stato diversificato anche per tipologia di punto vendita (ipermercato, supermercato, superette, cash&carry). Lo sconto è pagato trimestralmente, separatamente per cole e altri gusti.

**237.** Per apprezzare adeguatamente le richieste di CCI, occorre tenere conto che esistono tre varianti di Coca-Cola (regular, light, caffeine free) in due formati base (lattina cl. 33, Pet 1,5 lt.), cui vanno aggiunte il pet 2 lt. di Coca-Cola regular destinato agli iper e il bipack 1.5 lt. di Coca-Cola regular destinato ai

supermercati, per cui le referenze base di cole sono 6+1; per quanto riguarda gli altri gusti, l'assortimento base comprende 4-6 referenze (Fanta dolce e Sprite nei due formati base ed eventualmente Nestea). TCCC ha inoltre lanciato il pet da 50 cl. per Coca-Cola (regular e light), Fanta e Sprite.

**238.** Sulla base dei dati IRI-Infoscan 1997, riferiti a iper, super e superettes, ordinando le referenze di BAG sulla base della loro quota di mercato le prime sette referenze in valore, che valgono il 47,82%, sono tutti prodotti TCCC: le cinque referenze di cui sopra di Coca-Cola regular più Fanta e Sprite in pet 1,5 lt..

Nel complesso, le sette referenze di cole e le due ciascuna di Fanta e Sprite menzionate nel paragrafo precedente -in totale 11 referenze-costituiscono il 54,4% del valore delle bibite analcoliche gassate vendute in iper, super e superettes, a fronte di una quota complessiva in valore di TCCC pari al 60,2%.

Le referenze richieste da CCI vanno da 12 nelle superettes del [omissis] a 19 negli ipermercati [omissis]. Fanno parte quindi dell'assortimento minimo bibite che hanno un valore estremamente basso, per CCI, in termini di quota di mercato, e verosimilmente un valore ancora inferiore per il distributore. La clausola contrattuale in questione appare, dunque, un modo per forzare il distributore a mettere sugli scaffali l'intera gamma di prodotti TCCC, riducendo lo spazio disponibile per i concorrenti.

#### **4. Conclusione**

**239.** I predetti comportamenti, volti a subordinare la concessione degli sconti per il prodotto Coca-Cola all'acquisto di altri prodotti e all'effettuazione di prestazioni promozionali, quali la messa a disposizione di spazi espositivi e gli altri obblighi citati, danno luogo a forme di "contratti leganti", in quanto, al fine di beneficiare di una data scontistica, è necessario ottemperare ad una serie di richieste e di condizioni che naturalmente dovrebbero essere slegate tra loro. In questo contesto, il prezzo di listino particolarmente elevato praticato ai distributori, in connessione al prezzo al pubblico raccomandato da CCI, costituisce lo strumento per indurre i clienti a sottostare alle condizioni supplementari. Simili comportamenti assumono speciale rilevanza in considerazione della posizione di forza detenuta da Coca-Cola nei confronti delle grandi catene distributive, in quanto, come già evidenziato, i prodotti TCCC sono, per il consumatore, prodotti di riferimento che le catene distributive non possono non trattare se non incorrendo nel rischio di perdere il cliente.

**240.** A titolo esemplificativo si vuole qui ricordare quanto affermato dalla Commissione nella decisione nel caso Carlsberg del 1997<sup>63</sup>, secondo cui, *"per le principali catene di dettaglianti è fondamentale disporre di marchi leader come quelli TCCC e Carlsberg. Il marchio Coca-Cola in particolare è considerato un marchio che 'si deve assolutamente avere' e le BAG in generale rivestono un'importanza strategica per i dettaglianti alimentari in quanto si tratta di prodotti di rapido consumo, che alimentano il flusso della clientela. Un dettagliante ha osservato che se un punto vendita decidesse di non tenere la Coca-Cola, perderebbe un certo numero di clienti a vantaggio di un altro dettagliante, a riprova dell'importanza della domanda del marchio Coca-Cola. Di conseguenza i dettaglianti non possono farsi forti minacciando di aumentare le quote di prodotti di altri marchi."*

**241.** In considerazione dei prezzi di vendita generalmente applicati da Coca-Cola è evidente come una catena distributiva che voglia gestire in totale autonomia la quantità e la qualità dell'esposizione dei prodotti TCCC non sarebbe in grado di vendere tali prodotti con un utile, considerando i costi dello spazio e i costi di gestione dei prodotti.

Le catene distributive appaiono quindi forzate ad accettare le controprestazioni richieste da CCI per ottenere un abbattimento del costo di acquisto del prodotto, al fine di coprire i costi di gestione dei prodotti TCCC e i costi connessi allo spazio da essi occupato.

**242.** Riguardo all'osservazione, effettuata dalle Parti in sede di difesa, che cioè i contratti sono annuali, e quindi da un anno all'altro la situazione è suscettibile di mutare, si sottolinea come, in realtà, coerentemente con la richiesta di non ridurre la quantità di spazio al di sotto di quella dell'anno precedente, l'occupazione degli spazi tende a perpetuarsi di anno in anno.

Pertanto, la richiesta di spazi a scaffale ed extrascaffale, nonché l'applicazione di sconti assortimento, appaiono mirate ad una occupazione preventiva degli spazi di vendita per ostacolare l'accesso al mercato dei concorrenti e costituisce in tal modo un comportamento abusivo sanzionabile ai sensi dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

---

<sup>63</sup> *Decisione della Commissione 98/327/CE The Coca-Cola Company/Carlsberg s.a., dell'11 settembre 1997, para 79.*

L'abusività di tale comportamento si riflette anche nei confronti dei distributori, in quanto ne penalizza le scelte allocative, costringendoli a dedicare un dato spazio espositivo storicamente riservato ai prodotti TCCC.

**243.** Nelle memorie presentate dalle Parti risulta chiaramente come i comportamenti e le formule contrattuali adottate da CCI nei confronti della GD siano ritenute perfettamente lecite e addirittura in grado di produrre benefici a favore dei consumatori, sia in termini di disponibilità dei prodotti, che di prezzi concorrenziali dei medesimi.

Tuttavia nel già citato Memorandum *[omissis]*, i massimi dirigenti CCI sembrano avere un'altra opinione sull'efficacia e sugli effetti concorrenziali degli strumenti utilizzati nel canale della distribuzione moderna.

Infatti, secondo il Presidente Sechi, per attaccare Pepsi bloccandone la crescita nel canale distributivo qui in questione, non serve abbassare i prezzi Coca-Cola, ma è sufficiente agire sulle leve a propria disposizione: aumento degli spazi occupati negli scaffali, extradisplays e referenze esposte. L'obiettivo dichiarato è quello di costringere Pepsi a ridurre la pressione promozionale, rialzando i prezzi. Il consumatore, quindi, non solo non beneficerà di una riduzione del prezzo di Coca-Cola, ma verrebbe a subire un incremento del prezzo di vendita dei prodotti Pepsi.

**244.** Nel corso del procedimento, con lettera del 1° ottobre 1999, le Parti hanno dichiarato di aver modificato la propria scontistica nei confronti della GD. In particolare, è stato affermato che nel corso del 1999, indipendentemente dall'istruttoria aperta dall'Autorità, il sistema di sconti alla GD è stato modificato per quanto concerne i maggiori clienti, mediante l'applicazione di uno sconto incondizionato del *[3-8%]* e la riduzione, al contempo, dell'importo degli altri sconti, tra cui lo sconto legato allo spazio espositivo.

*[omissis]*

Inoltre, è stato evidenziato come lo sconto assortimento continui ad essere applicato separatamente alle bevande al gusto cola ed agli altri prodotti, nonché come il corporate block non sia, attualmente, un requisito richiesto al fine di ottenere gli sconti.

## **VIII. I COMPORTAMENTI DEGLI IMBOTTIGLIATORI AUTORIZZATI**

### **1. I rapporti tra Imbottiglieri autorizzati e TCCC**

**245.** I rapporti contrattuali degli Imbottiglieri autorizzati con The Coca-Cola Company, curati in Italia da Coca-Cola Italia Srl, sono regolati, come in precedenza accennato, da contratti denominati "Convenzioni di Imbottigliamento", che autorizzano alla preparazione e all'imbottigliamento delle bevande finite, utilizzando i concentrati e i preparati di base forniti da società controllate da TCCC. Le Convenzioni definiscono inoltre i territori in cui l'imbottigliatore autorizzato può commercializzare le bevande finite e hanno una durata variabile, non superiore a sette anni.

**246.** Le clausole della Convenzione configurano una relazione caratterizzata da limiti molto stretti all'autonomia degli Imbottiglieri Autorizzati. *[omissis]*.

**247.** TCCC, attraverso CCI, contribuisce ad una serie di spese degli FBO, sulle quali viene effettuato un attento monitoraggio. Nel 1998 gli FBO hanno ricevuto contributi per: *[omissis]*.

Vi è dunque una rilevante partecipazione finanziaria di CCI alle attività degli FBO. Se ad essa si aggiungono i penetranti poteri di controllo garantiti dalla Convenzione di Imbottigliamento, la possibilità di TCCC di risolvere in qualsiasi momento la Convenzione in caso di violazione da parte di un FBO degli obblighi in essa stabiliti, il controllo sul prezzo del concentrato, si comprende la misura nella quale gli spazi di manovra degli FBO siano ristretti e dipendenti dalle decisioni strategiche e finanziarie di TCCC.

**248.** Come già prima accennato, nel gennaio del 1997 è stato costituito un organismo di coordinamento dell'attività delle imprese di imbottigliamento dei prodotti TCCC operanti in Italia, il "Customer and Operational Board" (di seguito solo *Board*), alle cui riunioni partecipano rappresentanti di CCI, di CCBI, di SOCIB, SOBIB, SIBEG (SNIBEG e SOSIB sono rappresentate dalle rispettive controllanti).

L'istituzione del *Board* è una formalizzazione dell'attività di coordinamento svolta da TCCEC prima e poi da CCI, secondo le previsioni dell'articolo 11 delle Convenzioni di Imbottigliamento. Alla base della costituzione del *Board* vi è, tra le altre ragioni, la necessità di presentarsi ed agire in maniera unitaria di fronte

ai clienti nazionali (GD, DO, ma anche ai grandi operatori nazionali del catering, quali ad esempio Autogrill o Chef Express) e a quelli operanti comunque nei territori di più Imbottiglieri, la necessità di coordinare le promozioni e gli investimenti in pubblicità e in attrezzature.

Il *Board* ha un ruolo centrale nella predisposizione dei contratti e dei programmi relativi ai clienti nazionali, che devono essere approvati dallo stesso; CCI tratta infatti con i clienti per conto di tutti e riferisce conseguentemente al *Board*. Il *Board* approva i programmi relativi al Trade Marketing<sup>64</sup>, che riguardano sia i clienti nazionali che quelli locali. Il *Board* infine definisce le strategie di canale (merchandising, attrezzature ecc.) sia per il canale Home che per l'AFH che vengono poi attuate localmente dai singoli imbottiglieri.

**249.** Nel corso del procedimento istruttorio, i rappresentanti degli Imbottiglieri Autorizzati hanno tenuto a precisare la loro posizione nei confronti di CCI e CCBI.

In particolare, SIBEG ha sostenuto l'esistenza di una propria posizione di dipendenza economica da TCCC, in quanto la quasi totalità del fatturato SIBEG deriva dai prodotti TCCC e ha, conseguentemente, sottolineato l'esiguità dell'autonomia dei propri comportamenti, proprio in forza della Convenzione di Imbottigliamento.

Le società SNIBEG, SOBIB, SOCIB e SOSIB hanno parimenti sottolineato la presenza di contributi e partecipazioni finanziarie di CCI alle attività degli Imbottiglieri Autorizzati. Tuttavia, le suddette società hanno specificato che tali contributi si limitano a finanziare le politiche operative degli Imbottiglieri, politiche che vengono autonomamente studiate e scelte dagli stessi e non si identificano con quelle di TCCC e di CCBI.

E' stato inoltre evidenziato<sup>65</sup> un importante elemento di differenziazione tra Imbottiglieri e TCCC costituito dal contrasto tra i loro interessi commerciali. Infatti, gli Imbottiglieri hanno come obiettivo il proprio utile e, quindi, non hanno interesse a concedere sconti elevati ai grossisti, mentre TCCC punta ai volumi e quindi alla incentivazione delle vendite.

**250.** Gli elementi sopra riportati indubbiamente dimostrano che le SICC e gli Imbottiglieri Autorizzati non sono un'unica impresa; pertanto, i comportamenti imputati alle SICC e ritenuti lesivi della concorrenza non possono essere addebitati automaticamente anche agli Imbottiglieri Autorizzati. Di seguito, quindi, verranno esaminati singolarmente i comportamenti dei diversi Imbottiglieri, tenendo presente che, sebbene la posizione di dipendenza economica da Coca-Cola possa giustificare la loro adesione passiva alle politiche commerciali generali messe a punto da CCI, tuttavia le politiche operative concretamente attuate sono autonomamente definite ed applicate dagli stessi.

## **2. La posizione dominante degli Imbottiglieri Autorizzati nei singoli mercati geografici**

**251.** Come sopra evidenziato, il mercato di riferimento è caratterizzato dalla presenza di una serie di elementi che ne individuano la dimensione geografica come nazionale.

Tuttavia, in ragione delle particolari e diversificate condizioni distributive presenti a livello locale, la dimensione geografica del mercato interessato assume, per quanto concerne la fase della distribuzione e commercializzazione del prodotto, una configurazione più ridotta, sicché la fattispecie in esame viene ad interessare una pluralità di mercati locali, costituiti dagli ambiti geografici regionali all'interno dei quali ciascun Imbottigliatore gode di una riserva territoriale. In tale ambito, le quote di mercato detenute dai singoli Imbottiglieri all'interno dei territori loro assegnati, nonché la copertura dei canali distributivi e la forza del marchio, riproducono in modo sostanzialmente analogo la posizione che le SICC detengono a livello nazionale sul mercato di riferimento.

## **3. I comportamenti posti in essere dai singoli Imbottiglieri autorizzati nel canale lungo**

### **SIBEG**

**252.** Fino al 1995 la distribuzione dei prodotti TCCC in Sicilia era basata su un sistema di concessionari legati a SIBEG in forza di clausole di esclusiva. Tale sistema risulta tuttavia non essere più in vigore, già prima dell'avvio dell'istruttoria disposto dall'Autorità.

---

<sup>64</sup> Per Trade Marketing si intendono le attività pubblicitarie e promozionali destinate ai clienti. Viceversa, le attività destinate ai consumatori sono definite Consumer Marketing.

<sup>65</sup> Memoria difensiva SIBEG del 22/10/99

**253.** I contratti con i grossisti relativi al 1997 e al 1998 prevedono l'applicazione di target trimestrali, calcolati come incremento percentuale del fatturato (complessivo) del trimestre rispetto al trimestre corrispondente dell'anno precedente. In questo caso lo sconto è differenziato tra cole e altri gusti; esistono due livelli di sconto, a seconda che l'incremento del fatturato sia pari al [3-8%] oppure al [10-15%]. I target sono recuperabili semestralmente o annualmente e lo sconto è differenziato tra cole e altri gusti. Inoltre, nel caso il target sia raggiunto, è concesso uno sconto ulteriore del [1-4%] sul fatturato di tutti prodotti TCCC per il trattamento di 6 referenze di cole e 10 referenze di altri gusti.

#### **SNIBEG**

**254.** I contratti stipulati da SNIBEG con i grossisti, per il 1997, prevedevano: l'applicazione di sconti volume su target bimestrali, comunicati all'inizio di ogni bimestre, nonché di sconti stabiliti per il raggiungimento di un volume di casse Coca-Cola, ma commisurati al fatturato di tutti i prodotti. In particolare, i contratti agli atti del procedimento prevedono espressamente che *"gli obiettivi non raggiunti nel bimestre considerato potranno essere recuperati nei bimestri successivi, al raggiungimento del progressivo cumulo degli obiettivi prefissati"* (doc. 116).

I contratti per il 1998 prevedono le medesime clausole sopra riportate ed inoltre, in alcuni casi, uno sconto annuo corrisposto al raggiungimento di un dato numero di casse fisiche, rispetto al quale sono indifferenti le referenze.

#### **SOBIB**

**255.** I contratti stipulati da SOBIB per il 1997-1998 prevedono la concessione di sconti su target bimestrali, recuperabili nel corso dell'anno, calcolati come incremento percentuale del fatturato rispetto al trimestre corrispondente dell'anno precedente. Tali target appaiono recuperabili nel corso dell'anno, dal momento che *"Si dà l'opportunità di recuperare le percentuali di incremento nei bimestri successivi, nell'ipotesi in cui in alcuni bimestri non siano stati raggiunti gli incrementi proposti"*. I contratti prevedono inoltre uno sconto ulteriore (del [1-4%]) per target aggiuntivi relativi al totale dei prodotti o formati o per singoli prodotti/formati.

#### **SOSIB**

**256.** Per quanto concerne i contratti stipulati da SOSIB con i grossisti per il 1997 ed il 1998, questi contengono clausole relative a sconti per il raggiungimento di target bimestrali.

Inoltre, la maggior parte dei contratti e, in particolare, i contratti con i maggiori grossisti, contiene clausole di esclusiva a favore dei prodotti TCCC al gusto cola (doc. 158).

Nei contratti è infatti previsto che *"se ci darete la vostra disponibilità a trattare nel gusto "cola" esclusivamente i prodotti acquistati dalla nostra società, vi riconosceremo uno sconto di fine anno pari al 3.50%, sull'imponibile al netto di qualsiasi sconto o abbuono, dei prodotti nel formato per 1.5 e 2.0 litri, presenti nel listino allegato"*. Tale sconto è concesso solo a seguito di verifiche effettuate da funzionari della società.

Tale clausola di esclusiva, secondo la Parte, imporrebbe un obbligo di non acquistare prodotti di marche "premium" diverse da quelle di proprietà di TCCC; sarebbe invece tollerata la circostanza che il grossista tratti quantità limitate di bibite analcoliche gassate di primo prezzo.

#### **SOCIB**

**257.** I contratti stipulati da SOCIB con i grossisti, per il 1997 e il 1998, prevedono: sconti per il raggiungimento di obiettivi bimestrali di vendita, nonché sconti di fine anno legati al raggiungimento di un target annuale di vendita, entrambi calcolati sull'intero fatturato di prodotti TCCC.

I premi bimestrali (definiti in percentuale del fatturato al netto di sconti e abbuoni) consistono in premi percentuali per un totale del [2-7%] riconosciuti alla fine di ogni bimestre, corrisposti al raggiungimento di determinati obiettivi di volume per prodotto, formato e/o totali. Essi sono definiti ogni bimestre in una apposita appendice al contratto. Taluni contratti prevedono esplicitamente la recuperabilità dei target da un bimestre all'altro.

**258.** Tali contratti contengono clausole di esclusiva relative all'acquisto di prodotti TCCC al gusto cola (doc. 129, nonché i contratti acquisiti in ispezione, doc. 36). Nei contratti è infatti previsto un premio

variabile tra il 2% ed il 4% "sull'imponibile netto di tutti i formati Coca-Cola e Coca-Cola Light se ci concederete l'esclusiva sul gusto Cola".

### **SADIB**

**259.** Per quanto concerne i contratti di SADIB per il 1997, si fa presente come gli stessi prevedessero clausole di esclusiva di acquisto di bevande al gusto cola e impegni ad accordare priorità alla rivendita degli altri prodotti Coca-Cola.

Tuttavia, poiché SADIB è stata acquisita, il 1° gennaio 1998, da CCBI, i suoi comportamenti successivi sono corrispondenti a quelli di CCBI e pertanto la loro valutazione è ricompresa all'interno di quelli di CCBI stessa.

### **4. Valutazione dei comportamenti degli Imbottigiatori Autorizzati**

**260.** Per quanto concerne l'applicazione di sconti target, per gli stessi motivi richiamati a proposito di CCBI, tale sistema si pone in contrasto con le esigenze di tutela della concorrenza e costituisce una violazione del dettato dell'articolo 3 della legge n. 287/90. Infatti, la concessione da parte di un'impresa in posizione dominante di sconti subordinati al raggiungimento di obiettivi consistenti nell'acquisto, in un determinato arco di tempo, di quantitativi superiori a quelli precedentemente acquistati dal cliente si configura come una pratica abusiva, in quanto chiaramente destinata a legare i clienti all'impresa dominante e a rendere più difficile la presenza sul mercato per i concorrenti.

La circostanza che gli sconti dipendano dall'acquisto di determinati volumi non basta a caratterizzarli come sconti sul quantitativo, in quanto questi ultimi, normalmente accordati su singole ordinazioni, si giustificano con le economie di costo realizzate dal fornitore. Tale non appare essere la situazione nel caso di specie, in cui gli sconti sono concessi a singoli clienti con lo scopo di coprire la massima percentuale possibile del fabbisogno di tali clienti.

**261.** Affinché la concessione di sconti fidelizzanti, quali quelli in esame, ricada nel divieto di cui all'articolo 82 CE, non è necessario che sussista un obbligo giuridico o una clausola espressa in base alla quale il cliente è tenuto a rifornirsi esclusivamente presso l'impresa dominante, ma è sufficiente che le condizioni di vendita siano tali da rendere interessante per il cliente approvvigionarsi esclusivamente o prevalentemente presso tale impresa, indipendentemente dai mezzi all'uopo utilizzati<sup>66</sup>.

Non appare rilevante, ai fini della liceità dei comportamenti posti in essere, la circostanza che i target siano bimestrali o trimestrali in quanto, indipendentemente dalla circostanza che un target trimestrale rapportato al trimestre corrispondente dell'anno precedente è, di fatto, annualizzato, la giurisprudenza comunitaria ha ritenuto lesivi della concorrenza non solo target annuali ma anche mensili e settimanali<sup>67</sup>.

**262.** Tra gli FBO, soltanto i contratti stipulati con i grossisti da SOSIB e SOCIB contengono clausole di esclusiva relative alle bevande TCCC al gusto cola.

Tale comportamento costituisce una grave violazione del disposto dell'articolo 3 della legge n. 287/90, in quanto suscettibile di impedire l'accesso al mercato ad operatori concorrenti e di limitare le possibilità di scelta degli acquirenti.

Si precisa, in proposito, che la circostanza invocata dalle Parti, vale a dire che la ridotta dimensione dei grossisti in Calabria ed in Sardegna priverebbe di effetti anticoncorrenziali l'applicazione di clausole di esclusiva, appare priva di rilevanza giuridica. Si ricorda, infatti, che, in conformità con la consolidata giurisprudenza comunitaria e nazionale in materia, la previsione di clausole di esclusiva costituisce di per sé una fattispecie di abuso, se posta in essere da un'impresa che detiene una posizione dominante<sup>68</sup>.

Occorre infine rilevare come sia SOSIB che SOCIB abbiano provveduto, per i contratti con i grossisti adottati a partire dal 1° gennaio 1999, ad eliminare le clausole di esclusiva.

## **IX. SINTESI DELLE VALUTAZIONI DEI COMPORAMENTI CONTESTATI**

---

<sup>66</sup> Così la Corte nella sentenza nel caso Carbonato di Sodio-Solvay causa C-31/91 del 29 giugno 1995, in Raccolta 1995, p. 3321; nonché la decisione della Commissione nel caso Carbonato di Sodio-ICI, in GUCE-L 152/40 del 15 giugno 1990.

<sup>67</sup> Sentenza del Tribunale di Primo Grado del 7 ottobre 1999, nel caso Irish Sugar.

<sup>68</sup> Per tutti, a titolo meramente esemplificativo, si veda la giurisprudenza comunitaria nei casi Hoffmann-La Roche citato e Suiker Unie c. Commissione, in Raccolta 1975, p.1663.

**263.** Le pratiche e i comportamenti delle Parti che sono stati oggetto di valutazione nel corso del procedimento istruttorio e la cui contrarietà al mantenimento di una concorrenza non falsata è contestata nel presente provvedimento, concernono principalmente le pratiche discriminatorie e fidelizzanti nei confronti dei grossisti messe in atto da CCI e CCBI, l'attuazione di un piano volto ad estromettere Pepsi dal mercato a partire dal segmento delle spine, nonché le pratiche poste in essere nel settore della GD ed aventi ad oggetto l'acquisizione di spazi a scaffale, spazi extra-scaffale e la concessione di sconti assortimento.

**264.** Risultano di particolare gravità i comportamenti di CCBI e CCI in quanto inquadrati in piani e programmi strategici diretti all'estromissione del principale concorrente dal mercato delle cole.

La giurisprudenza comunitaria attribuisce importanza particolare ai progetti strategici delle società in posizione dominante, quando da essi emerge l'intento di porre in essere azioni per nuocere ad un determinato concorrente.

**265.** Per quanto concerne i comportamenti posti in essere nel canale grossisti, la suddivisione degli stessi nelle diverse classi avviene secondo criteri non trasparenti, né oggettivi, o vincolanti per CCBI e presenta carattere discriminatorio. Essa è, infatti, diretta ad applicare selettivamente livelli di sconto diversi, in modo da offrire condizioni più vantaggiose ai grossisti che riducono o cessano di trattare i prodotti concorrenti, o da incentivare un maggiore acquisto di prodotti TCCC a scapito dei primi.

**266.** Le pratiche discriminatorie applicate da CCBI nei confronti dei grossisti si concretizzano, in particolare, nella concessione selettiva di alcuni tipi di sconto.

La concessione di sconti volti a fidelizzare il comportamento dell'acquirente, inducendolo ad accettare prestazioni accessorie all'acquisto del prodotto o speciali modalità di acquisto, è in violazione delle norme a tutela della concorrenza, in quanto tale pratica implica che imprese che acquistano una medesima quantità di prodotto ricevono un trattamento differenziato a seconda che acquistino o meno tutto il loro fabbisogno dal fornitore che concede lo sconto<sup>69</sup>.

Nell'ambito della scontistica applicata da CCBI, riveste specifico rilievo il c.d. sconto partnership, che, presentato come il corrispettivo di servizi prestati dal grossista a CCBI, in realtà si configura come uno sconto non legato a prestazioni o servizi resi, ma concesso discrezionalmente al fine di fidelizzare il cliente.

**267.** Anche l'applicazione di sconti extra, che secondo quanto previsto dalla contrattualistica avrebbero dovuto essere concessi ai soli grossisti Top per un importo non superiore al 2% ed in funzione di specifiche prestazioni, è risultata, invece, attuata anche a grossisti appartenenti a categorie diverse. Pertanto, anche questa forma di sconto non appare legata a criteri obiettivi, trasparenti e conoscibili ex ante ma tende, piuttosto, ad obiettivi di fidelizzazione dei grossisti.

**268.** Parimenti l'utilizzo di target trimestrali di vendita, in ragione del sistema di calcolo degli obiettivi individuali, ha l'effetto di costringere il distributore ad acquistare quantità di prodotto sempre crescenti e di sottoporlo a verifiche periodiche, regolari e frequenti. Tali obiettivi creano un potente incentivo per il grossista non solo a mantenere le vendite dell'anno precedente, ma ad aumentarle nella misura richiesta da Coca-Cola per guadagnare di più non solo sull'incremento, ma su tutto il venduto.

**269.** La concessione da parte di un'impresa in posizione dominante di sconti subordinati ad un obiettivo consistente nell'acquisto di quantitativi superiori a quelli precedentemente acquistati dal cliente si configura come una fattispecie di abuso, perché è chiaramente destinata a legare i clienti all'impresa dominante e a rendere più difficile l'accesso ai concorrenti. Al riguardo, la circostanza che gli sconti dipendono dal raggiungimento di certi obiettivi, ossia dall'acquisto di determinati volumi di prodotto, non basta a caratterizzarli come sconti sul quantitativo, in quanto non sono legittimamente accordati in funzione delle economie di costo realizzate dal fornitore.

**270.** Per quanto concerne il settore degli impianti alla spina, dalla documentazione acquisita nel corso del procedimento emerge l'esistenza di una precisa volontà di CCI e CCBI di sostituire gli impianti del concorrente Pepsi. La natura tipicamente abusiva dei comportamenti posti in essere è individuabile nella selettività dell'azione, messa in atto nei confronti di un concorrente bersaglio e chiaramente volta non all'aumento della propria quota di mercato, ma all'aumento di tale quota a danno del diretto concorrente.

---

<sup>69</sup> In generale si vedano le sentenze della Corte nei casi *Hoffman-La Roche e Michelin causa C-322/81*, sentenza del 9 novembre 1983, in *Raccolta 1983*, p.3461.

**271.** In merito ai contratti con la GDO, stipulati da CCI per conto di tutti gli ICC, la richiesta di assicurare ai prodotti TCCC uno spazio comunque non inferiore a quello occupato nel periodo contrattuale precedente rappresenta una riserva di spazio a favore dei prodotti TCCC. In considerazione del fatto che lo spazio è un input essenziale sia per i distributori, perché il modo in cui è allocato determina il fatturato e i margini di profitto, che per i produttori, in quanto una adeguata visibilità del proprio prodotto è essenziale per catturare i consumatori occasionali, riservare una quantità di spazio prefissata sulla base di quote storiche ad un produttore ha come conseguenza la distorsione delle scelte allocative del distributore, così come la compressione degli spazi a disposizione dei concorrenti.

Non essendo la richiesta di spazi né l'unico né il più efficace metodo per evitare le rotture di stock, e tenuto conto delle sue conseguenze sui concorrenti, essa appare mirata ad una occupazione preventiva degli spazi di vendita per ostacolare l'accesso al mercato dei concorrenti e costituisce in tal modo un comportamento abusivo. L'abusività di tale comportamento si riflette anche nei confronti dei distributori, in quanto ne penalizza le scelte allocative, costringendoli a dedicare uno spazio espositivo obbligato ai prodotti TCCC, al fine di ottenere margini positivi su tali prodotti.

**272.** Le fattispecie descritte costituiscono abusi di posizione dominante in violazione del disposto dell'articolo 3 della legge n. 287/90.

Si segnala, al riguardo, che dalle condotte abusive sopra descritte è derivato un danno ai consumatori, danno che si è sostanziato in una variazione peggiorativa dei prezzi e in un ostacolo all'introduzione di nuove varietà di prodotti sul mercato. Infatti, le pratiche poste in essere, come risulta dalla documentazione agli atti del procedimento, erano volte a ridurre il gap di prezzo con i concorrenti, inducendo questi ultimi ad aumentare il prezzo praticato. Inoltre, la limitazione dell'accesso dei concorrenti sul mercato comporta una minore possibilità di scelta tra diversi prodotti per i consumatori finali<sup>70</sup>.

**273.** In merito ai comportamenti tenuti dagli Imbottiglieri autorizzati si osserva come questi abbiano posto in essere un sistema caratterizzato dall'applicazione di sconti target e, in alcuni casi, di clausole di esclusiva. Per quanto concerne l'applicazione di sconti target, la concessione da parte di un'impresa in posizione dominante di sconti subordinati al raggiungimento di obiettivi consistenti nell'acquisto, in un determinato arco di tempo, di quantitativi superiori a quelli precedentemente acquistati dal cliente è finalizzata a legare i clienti all'impresa dominante e a rendere più difficile l'accesso al mercato per i concorrenti.

Inoltre, l'applicazione di clausole di esclusiva, contenute nei contratti stipulati dalle società SOSIB e SOCIB, appare suscettibile, di per sé, di impedire l'accesso al mercato ad operatori concorrenti e di limitare le possibilità di scelta degli acquirenti.

## **X. GRAVITÀ E DURATA DELLE INFRAZIONI**

**274.** Ai sensi dell'articolo 15 della legge n. 287/90, l'Autorità può disporre " [...] nei casi di infrazioni gravi, tenuto conto della gravità e della durata dell'infrazione, [...] l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria in misura non inferiore all'1% e non superiore al 10% del fatturato realizzato in ciascuna impresa o ente nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla notificazione della diffida relativamente ai prodotti oggetto dell'intesa".

**275.** Secondo la giurisprudenza nazionale, per quanto concerne la gravità dell'infrazione, questa deve essere valutata facendo riferimento, in particolare, a " [...] *la natura della restrizione della concorrenza, il numero e la dimensione delle imprese coinvolte, la quota controllata da ciascuna di esse all'interno del mercato e la situazione del mercato all'interno del quale è stata commessa la violazione*" (Tar Lazio, sentenza 1157/93, caso *Consortio Pro.Cal*; Tar Lazio sentenza 873/99, caso *Vendomusica*; nonché in ambito comunitario si veda la Corte di Giustizia, causa C-45/69, *Boehringer*, sentenza del 15 luglio 1970, in Raccolta 1970, p.769; ripresa e precisata nelle cause riunite C-100-103/80, *Musique Diffusion Française*, sentenza del 7 giugno 1983, in Raccolta 1983, p.1825; e nella causa C-322/81, *Michelin*, sentenza del 9 novembre 1983, in Raccolta 1983, p.3461).

---

<sup>70</sup> cfr. Consiglio di Stato, sez. VI, sentenza del 17/2/99 nel caso *Panini*.

**276.** Per quanto concerne il c.d. elemento psicologico, risulta del tutto evidente il carattere di coscienza e volontarietà dei comportamenti lesivi posti in essere<sup>71</sup>. Le problematiche relative all'applicazione di sconti fidelizzanti o alla messa in atto di pratiche discriminatorie da parte di imprese in posizione dominante sono state in molteplici occasioni oggetto di intervento delle autorità antitrust; pertanto, la contrarietà alle regole di concorrenza dei comportamenti posti in essere non poteva non essere nota alle Parti del presente procedimento. In particolare, l'applicazione di sconti partnership e di sconti extra, che si caratterizzano come sconti discriminatori concessi dall'impresa in posizione dominante al fine di legare a sé l'acquirente, nonché la presenza di clausole di esclusiva, sono stati più volte considerati, in ambito nazionale e comunitario, in contrasto con i principi di tutela della concorrenza.

**277.** Nell'ambito del presente procedimento si ritiene, tuttavia, che l'applicazione di sconti target nelle modalità sopra descritte, sebbene configuri una fattispecie di abuso, non assume quel carattere di gravità che è presupposto per l'irrogazione della sanzione. E ciò, in particolare, a motivo del fatto che le Parti hanno potuto ritenere gli sconti target conformi agli impegni assunti con la Commissione in occasione dell'Undertaking del 1989.

**278.** Al contrario, si deve osservare che alcuni dei comportamenti posti in essere da CCBI nel mercato delle BAG al gusto cola, al fine di limitare l'accesso al mercato di prodotti concorrenti, appaiono rivestire speciale gravità.

In particolare, CCBI ha posto in essere un sistema di sconti discriminatori e fidelizzanti, applicati in maniera selettiva e strategica. Tale sistema, incentrato sulla concessione di sconti partnership, che fittiziamente si presentano come la remunerazione di servizi prestati dal cliente, e di sconti extra, è diretto a fidelizzare il cliente, scoraggiandone l'approvvigionamento presso produttori concorrenti, mediante incentivi volti a mantenere o ad aumentare il livello delle vendite dei prodotti TCCC. Tali incentivi sono contrari alle norme a tutela della concorrenza, indipendentemente dalla possibilità per i clienti o per i concorrenti di minimizzarne o evitarne gli effetti. Nel caso di specie, tale possibilità appare, in ogni caso, assai ridotta in considerazione dell'ampio potere di mercato detenuto da CCBI.

**279.** Si evidenzia, inoltre, che i comportamenti tenuti da CCBI e CCI, in quanto operatore dominante sul mercato, si connotano per una particolare gravità, nella misura in cui sono volti ad estromettere dal mercato l'unico altro concorrente operante nel settore dei prodotti alla spina (PFBI).

Tali comportamenti si sono tradotti in piani ed azioni volti a convertire gli impianti alla spina dei concorrenti in impianti eroganti prodotti TCCC, attraverso la concessione degli sconti e delle forme di incentivo in precedenza descritte.

Gli sconti sulla vendita di prodotti alla spina in alcuni casi sono stati modulati quali sconti a obiettivo su un formato di vendita particolare; in altri casi gli sconti erano volti a ridurre la differenza di prezzo tra Pepsi e Coca-Cola e sono stati concessi a grossisti strategici e top che trattavano prodotti Pepsi, dando luogo, in tal modo, ad una riduzione selettiva di prezzo mirata al concorrente e, pertanto, lesiva del normale svolgimento della concorrenza sul mercato.

Nel caso di specie, la selettività dell'azione intrapresa appare finalizzata non tanto all'aumento della quota di mercato, quanto all'aumento di tale quota a danno del diretto concorrente. Tali comportamenti, in concreto realizzati sul mercato da CCBI, rivestono speciale gravità.

**280.** Inoltre, i comportamenti di SOCIB e SOSIB relativi all'applicazione di clausole di esclusiva per l'approvvigionamento dei prodotti al gusto cola, costituiscono una grave infrazione, in quanto i comportamenti di un'impresa in posizione dominante consistenti in comportamenti di esclusione, discriminazione, applicazione di sconti volta a fidelizzare la clientela ed estromettere i concorrenti dal mercato appaiono di per sé costituire violazione grave delle norme a tutela della concorrenza<sup>72</sup>.

Dagli elementi acquisiti nel corso dell'istruttoria, emerge lo scopo distorsivo delle regole di mercato, attesa la continuità ed organicità con cui sono stati posti in essere i comportamenti sopra evidenziati.

---

<sup>71</sup> *In merito all'elemento c.d. psicologico, occorre peraltro ricordare come la Corte di Giustizia delle Comunità Europee ritenga che, in generale, "...non è necessario che l'impresa abbia avuto coscienza di violare un divieto sancito da queste norme [ndr: le norme antitrust], ma è sufficiente che essa non abbia potuto ignorare che il comportamento incriminato avesse per oggetto di restringere la concorrenza" (Corte di Giustizia, cause riunite da C-96/82 a C-102-110/82, IAZ, sentenza dell'8 novembre 1983, in Raccolta 1983, p.3369).*

<sup>72</sup> *In questo senso gli "Orientamenti per il calcolo delle ammende inflitte in applicazione dell'art. 15, comma 2 del reg. 17/62", approvati dalla Commissione nel gennaio 1998, in GUCE C-9/3 del 14.1.1998.*

**281.** Inoltre, i comportamenti in esame appaiono gravi anche in relazione alla loro significativa durata. Infatti, come sopra accennato, nell'individuare i presupposti per l'irrogazione della sanzione, va esaminato l'elemento relativo alla durata dei comportamenti tenuti, sebbene tale elemento non sia imprescindibile a tal fine. Nel caso di specie la durata dell'infrazione appare sufficientemente prolungata, in quanto le condizioni commerciali ed i comportamenti in questione - vale a dire l'applicazione di sconti partnership, di sconti extra e di clausole di esclusiva, nonché la messa in atto di iniziative strategiche volte ad estromettere il principale concorrente dal segmento di mercato delle spine - sono stati attuati nel corso di alcuni anni e in particolare almeno a partire dal 1997.

## **XI. QUANTIFICAZIONE DELLE SANZIONI**

**282.** Dal combinato disposto degli artt. 15 della legge n. 287/90 e 11 della legge n. 689/81 - cui rinvia l'articolo 31 della legge n. 287/90 - emerge che, ai fini della quantificazione della sanzione da irrogare, assumono rilievo la gravità della violazione, l'opera svolta dall'agente per l'eliminazione o l'attenuazione delle conseguenze della violazione e le sue condizioni economiche. Per quanto riguarda le condizioni economiche si rileva che le parti sono imprese dotate di rilevanti quote di mercato e godono di conti economici in utile.

**283.** Per quanto riguarda la condotta tenuta ai fini dell'eliminazione o attenuazione delle conseguenze della violazione, si rileva che in alcuni casi le Parti hanno provveduto a rimuovere i comportamenti oggetto di contestazione nel provvedimento di avvio di istruttoria. In particolare SOSIB e SOCIB hanno provveduto ad eliminare le clausole di esclusiva dai loro contratti, prima della Comunicazione delle Risultanze Istruttorie.

Si rileva altresì che le SICC, dopo la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie, hanno espresso la loro disponibilità a rivedere le loro pratiche commerciali, senza pregiudizio della loro correttezza e legalità, in modo da rispondere alle obiezioni sollevate dall'Autorità nelle risultanze istruttorie.

**284.** Per quanto concerne i comportamenti tenuti dagli Imbottiglieri Autorizzati, già prima si evidenziava come gli stessi tendano ad uniformare i loro comportamenti alle strategie generali messe a punto da CCI e CCBI. Sebbene da tale considerazione non si possa far discendere la non imputabilità soggettiva agli Imbottiglieri dei comportamenti abusivi contestati, tuttavia tale circostanza va necessariamente considerata ai fini della valutazione della gravità dei comportamenti posti in essere.

**285.** Sulla base delle considerazioni che precedono, si ritiene congruo stabilire l'entità della sanzione per i comportamenti posti in essere da CCI e CCBI, consistenti nell'applicazione di sconti partnership e di sconti extra, nonché per i comportamenti tenuti nel segmento di mercato delle spine, nella misura del 3% del fatturato del 1998 relativo ai prodotti oggetto dell'abuso, derivante dalle vendite dei prodotti TCCC al gusto cola. Poiché detto fatturato è stato realizzato in Italia dalla società CCBI, è a quest'ultima società che deve essere irrogata la sanzione amministrativa pecuniaria.

Per quanto concerne l'applicazione di clausole di esclusiva da parte delle società SOCIB e SOSIB, anche in ragione della circostanza che le Parti hanno posto termine a tale infrazione prima della Comunicazione delle Risultanze istruttorie, appare congruo stabilire l'ammontare della sanzione nella misura minima dell'1% del fatturato del 1998 derivante dalle vendite dei prodotti TCCC al gusto cola.

Sulla base dei dati agli atti del procedimento, i fatturati posti a base per il calcolo delle sanzioni e il conseguente ammontare delle stesse sono quelli indicati nella tabella che segue:

<b>Società</b>	<b>Fatturato (lire)</b>	<b>Sanzione (lire)</b>
CCBI	1.020.265.000.000	30.607.950.000
SOCIB	41.099.398.000	410.993.000
SOSIB	39.835.352.000	398.353.000

Sulla base delle suesposte considerazioni:

### **DELIBERA**

a) che i comportamenti posti in essere dalle società Coca-Cola Italia Srl e Coca-Cola Bevande Italia Spa, relativi alla messa in opera di un sistema di sconti discriminatori e fidelizzanti, segnatamente

rappresentati dagli sconti partnership ed extra, attraverso una classificazione dei grossisti selettiva e non trasparente, costituiscono una grave violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

*b)* che i comportamenti posti in essere dalle società Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa, SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa, SOBIB (Società Barese Imbottigliamento Bevande) Srl, SOSIB Industriale e Commerciale - Società Sarda Imbottigliamento Bevande Gassate - Srl, SIBEG (Società Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl e SNIBEG (Società Napoletana Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl, relativi alla applicazione di un sistema di sconti fidelizzanti, segnatamente rappresentati dagli sconti target, costituiscono una violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

*c)* che i comportamenti posti in essere dalle società Coca-Cola Italia Srl e Coca-Cola Bevande Italia Spa, relativi alla attuazione di piani e programmi volti ad estromettere il principale concorrente dal segmento di mercato delle spine, costituiscono una grave violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

*d)* che i comportamenti posti in essere dalle società Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa, SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa, SOBIB (Società Barese Imbottigliamento Bevande) Srl, SOSIB (Società Sarda Imbottigliamento Bevande) Srl, SIBEG (Società Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl e SNIBEG (Società Napoletana Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl, relativi alla occupazione preventiva di spazi espositivi e alle modalità di concessione di sconti nei contratti con la GD, costituiscono una violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

*e)* che i comportamenti posti in essere dalle società SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa e SOSIB (Società Sarda Imbottigliamento Bevande) Srl, relativi all'applicazione di clausole di esclusiva, costituiscono una grave violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/90;

*f)* che Coca-Cola Italia Srl e Coca-Cola Bevande Italia Spa pongano immediatamente termine ai comportamenti distorsivi della concorrenza di cui alle precedenti lettere *a)*, *b)*, *c)* e *d)*;

*g)* che SOBIB (Società Barese Imbottigliamento Bevande) Srl, SIBEG (Società Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl e SNIBEG (Società Napoletana Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl pongano immediatamente termine ai comportamenti distorsivi della concorrenza di cui alle precedenti lettere *b)* e *d)*;

*h)* che SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa e SOSIB Industriale e Commerciale - Società Sarda Imbottigliamento Bevande Gassate - Srl pongano immediatamente termine ai comportamenti distorsivi della concorrenza di cui alle precedenti lettere *b)*, *d)* ed *e)*;

*i)* che, in ragione della gravità dei comportamenti tenuti, per l'infrazione di cui alle precedenti lettere *a)* e *c)*, è applicata alla società Coca-Cola Bevande Italia Spa una sanzione amministrativa pecuniaria nella misura di 30.607.950.000 lire;

*l)* che, in ragione della gravità dei comportamenti tenuti, per l'infrazione di cui alla precedente lettera *e)*, sono applicate alle società SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa e SOSIB Industriale e Commerciale - Società Sarda Imbottigliamento Bevande Gassate- Srl, rispettivamente, sanzioni amministrative pecuniarie nella misura di 410.993.000 lire e di 398.353.000 lire;

*m)* che le società Coca-Cola Italia Srl, Coca-Cola Bevande Italia Spa, SOCIB (Società Calabrese Imbottigliamento Bevande) Spa, SOBIB (Società Barese Imbottigliamento Bevande) Srl, SOSIB Industriale e Commerciale - Società Sarda Imbottigliamento Bevande Gassate- Srl, SIBEG (Società Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl e SNIBEG (Società Napoletana Imbottigliamento Bevande Gassate) Srl, pongano immediatamente fine ai comportamenti di cui alle precedenti lettere o aventi effetti equivalenti e presentino una relazione in merito entro 120 giorni dalla notificazione del presente provvedimento.

Le sanzioni descritte alle precedenti lettere *i)* ed *l)* devono essere pagate entro il termine di novanta giorni dalla notificazione del presente provvedimento, con versamento diretto al concessionario Monte dei Paschi di Siena - Servizio Riscossione Tributi - Concessione di Roma via dei Normanni 5 - 00184 Roma, oppure mediante delega alla banca, presentando il modello allegato al presente provvedimento, così come previsto dal Decreto Legislativo 9 luglio 1997, n. 237. Dell'avvenuto pagamento delle stesse le imprese destinatarie della sanzione pecuniaria sono tenute a dare immediata comunicazione all'Autorità attraverso l'invio di copia del modello attestante il versamento effettuato.

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

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

IL SEGRETARIO GENERALE  
*Alberto Pera*

IL PRESIDENTE  
*Giuseppe Tesaurò*

\* \* \*