C4722C - PARMALAT/CARNINI
Provvedimento n. 14117

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 10 marzo 2005;

SENTITO il Relatore Professor Nicola Occhiocupo;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTA la propria delibera del 27 gennaio 2005 con la quale ha accertato l'inottemperanza, ai sensi dell'articolo 19, comma 2, della legge n. 287/90, da parte della società Parmalat S.p.A., con riguardo all'omessa notifica preventiva delle operazioni di concentrazione di cui all'articolo 16 della legge n. 287/90 ed ha avviato l'istruttoria, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, nei confronti delle società Parmalat S.p.A. e Carnini S.p.A.;

SENTITI i rappresentanti di Centrali Produttori Latte Lombardia, in data 8 febbraio 2005, i rappresentanti di Cooperlat S.c. a r.l., in data 15 febbraio 2005, i rappresentanti di Granarolo S.p.A., in data 16 febbraio 2005 ed i rappresentanti di Parmalat, in data 17 febbraio 2005;

VISTI gli atti del procedimento;

CONSIDERATO quanto segue:

I. IL FATTO

1. Le parti

1. Parmalat S.p.A., con sede legale a Collecchio (PR), è una delle principali imprese alimentari italiane, attiva, direttamente o tramite società controllate, prevalentemente nella lavorazione e commercializzazione di latte alimentare, derivati del latte, succhi di frutta e prodotti da forno. A far data dal 24 dicembre 2003, Parmalat S.p.A. è stata ammessa alla procedura di Amministrazione Straordinaria, tuttora in corso.
Il fatturato realizzato da Parmalat S.p.A. in Italia, nel 2003, è stato di circa 6.444 milioni di euro.

2. Carnini S.p.A., con sede legale a Villa Guardia (CO), è una società attiva nel settore alimentare, prevalentemente nella produzione e vendita di latte fresco, che opera principalmente nell'ambito della regione Lombardia.
A partire dal 2 febbraio 2004, Carnini S.p.A. è sottoposta ad Amministrazione Controllata, tuttora in corso.
Il fatturato realizzato, nel 2003, da Carnini S.p.A. in Italia, quasi per intero nel settore lattiero-caseario, è stato pari a circa 46 milioni di euro.

2. Descrizione dell'operazione

3. L'operazione consiste nell'acquisizione, da parte di Parmalat, delle azioni rappresentative della totalità del capitale sociale di Carnini. L'operazione è stata posta in essere per il tramite delle società Boston Holdings Corporation, prima, e Boston Diaries International Holdings Corporation Inc., poi.
A seguito dell'operazione, Parmalat ha acquisito il controllo esclusivo della società Carnini.

II. LA QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

4. L'operazione, in quanto ha comportato l'acquisizione del controllo di un'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b)*, della legge n. 287/90.
Essa rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/90, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento CE n. 139/2004, ed è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1 della medesima legge, in quanto il fatturato totale realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 411 milioni di euro.

III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

5. L'operazione in esame produce i propri effetti principalmente nel settore del latte fresco, ove si concentra gran parte del fatturato realizzato da Carnini.
Sebbene entrambe le imprese interessate siano attive, oltre che nel settore del latte fresco, anche in altri ambiti merceologici (segnatamente, quelli del latte UHT, panna, burro, yogurt, formaggi DOP, formaggi freschi, verdure confezionate, uova e snack), in ragione della posizione assolutamente marginale detenuta da Carnini in tali ambiti, o dell'assenza di sovrapposizione tra le attività delle Parti, ai fini della valutazione della presente operazione, deve ritenersi interessato il solo settore del latte fresco.

1. Il quadro normativo di riferimento

6. Il processo di trasformazione del latte alimentare è disciplinato dalla legge 3 maggio 1989, n. 169, recante "*Disciplina del trattamento e della commercializzazione del latte alimentare vaccino*", la quale prevede, in particolare,

due distinti trattamenti termici - di pastorizzazione e di sterilizzazione - a cui deve essere sottoposto il latte destinato al consumo umano diretto, dai quali derivano differenti tipologie di latte.
Il trattamento di pastorizzazione determina, nel prodotto trasformato, limitate alterazioni delle caratteristiche chimiche, fisiche e organolettiche, mentre il trattamento di sterilizzazione è idoneo ad assicurare la distruzione di tutti i microrganismi presenti nel latte o ad impedirne definitivamente la proliferazione.
Pertanto, i vari tipi di latte che ne derivano si distinguono in ragione delle differenti caratteristiche organolettiche e nutrizionali e, quindi, delle modalità di conservazione e della scadenza del prodotto.
Le tipologie di latte sottoposto al trattamento di pastorizzazione sono: il latte pastorizzato, il latte fresco pastorizzato e il latte fresco pastorizzato di alta qualità. Con l'introduzione del decreto ministeriale del 24 luglio 2003, successivamente novellato dal D.L. 24 giugno 2004, n. 157, alle varie tipologie di latte pastorizzato - che in base alla legge n. 169/1989 dovevano essere consumate entro i quattro giorni successivi a quello di confezionamento - è stata fissata la data di scadenza nel sesto giorno successivo a quello del trattamento termico.
Infine, con riguardo al latte sottoposto al trattamento di sterilizzazione, la legge distingue tra latte sterilizzato a lunga conservazione e latte UHT, con scadenza, rispettivamente, di 180 e 90 giorni.
7. Il D.P.R. 14 gennaio 1997, n. 54, "Regolamento recante attuazione delle direttive 92/46 e 92/47 CEE in materia di produzione e immissione sul mercato di latte e di prodotti a base di latte", ha determinato la possibilità di commercializzare un nuovo tipo di latte, denominato "pastorizzato a temperatura elevata" (o, secondo la citata direttiva, a "pastorizzazione alta"), il quale, rispetto al latte fresco pastorizzato, viene sottoposto ad un trattamento termico più incisivo (circa 80° C), per effetto del quale risulta in grado di mantenere la propria integrità per un periodo di tempo ampiamente superiore a quello originariamente imposto dalla legge.
8. In aggiunta ai trattamenti di pastorizzazione e sterilizzazione previsti dalla legge n. 169/1989, con decreto del Ministero della Salute del 17 giugno 2002 è stata autorizzata la commercializzazione di latte attraverso un nuovo trattamento detto "di microfiltrazione". La tecnica di filtrazione del latte utilizza membrane con pori molto piccoli che permettono il passaggio delle sostanze nutritive, impedendo quello di batteri, muffe e impurità varie. Segue la pastorizzazione del latte filtrato entro le 48 ore dalla mungitura. Il latte microfiltrato deve presentare i requisiti previsti dalla legge n. 169/89 per il latte fresco pastorizzato e quelli previsti dall'articolo 5, comma 1, lettera a) del D.P.R. 54/97.
Successivamente, è stato approvato un decreto del Ministero delle Attività Produttive (D.M. 27 giugno 2002, modificato in data 20 agosto 2002) relativo all'etichettatura del latte fresco. In base a tali ultimi decreti, il latte fresco pastorizzato poteva fregiarsi della denominazione "latte fresco tradizionale", mentre il latte sottoposto a processo di microfiltrazione, sarebbe stato indicato come "latte fresco microfiltrato".
La data di scadenza del latte microfiltrato fresco pastorizzato è stata fissata dal decreto ministeriale del 24 luglio 2003 nel decimo giorno successivo a quello del trattamento termico.
Si evidenzia, tuttavia, come a seguito dell'entrata in vigore del D.M. 27 maggio 2004, relativo a "*Rintracciabilità e scadenza del latte fresco*", il latte microfiltrato non può più essere considerato fresco.

2. Le caratteristiche del prodotto

9. Benché abbia rappresentato a lungo un prodotto sostanzialmente indifferenziato, il latte fresco, negli ultimi anni, è andato assumendo caratteristiche sempre più marcate di differenziazione qualitativa: in particolare, il latte ad alta qualità ed il latte parzialmente scremato rappresentano tipologie di prodotto qualitativamente superiori rispetto al latte intero standard, dal quale si differenziano per il contenuto di proteine, grassi e sostanze nutrizionali, e conseguentemente per un più elevato prezzo di vendita.
Attualmente, i segmenti dell'alta qualità e del parzialmente scremato assorbono una parte consistente dei consumi di latte fresco (rispettivamente il 37% ed il 33%), che si è incrementata anche nel corso del 2004[1], in un contesto di sostanziale stagnazione dei consumi complessivi. Il segmento del latte intero standard, il cui peso è pari a circa il 20%, ha registrato una significativa contrazione (-15% nel corso dell'ultimo anno) a vantaggio, sia dell'alta qualità e del parzialmente scremato, sia anche del latte "a più giorni" realizzato mediante tecniche di microfiltrazione o di alta pastorizzazione.
10. I consumi di latte "a più giorni" hanno assunto una consistenza apprezzabile, pari al 6,5% dei consumi complessivi di latte (non UHT) registrati in Italia, solo nel corso dell'ultimo anno, quando alcune catene della grande distribuzione hanno iniziato ad offrire tale tipologia di prodotto a marchio proprio e con un prezzo significativamente più basso rispetto al latte intero standard[2], prodotto con il quale il latte "a più giorni" è in rapporto di più stretta contiguità nello spettro di differenziazione qualitativa.
Nel 2004, le vendite di latte "a più giorni" sono state realizzate, per circa un terzo, a marchio proprio dalle catene distributive e, per i restanti due terzi, dai produttori di latte fresco. Questi ultimi, tuttavia, non mostrano, o hanno perso, interesse per la crescita del segmento. In particolare, Granarolo, che da diversi anni produce il latte ad alta

---

[1] *[Salvo quando diversamente specificato, i dati riportati nel presente documento sono di fonte Nielsen Scan Track, data base relativo alle vendite di latte fresco registrate presso la moderna distribuzione (ipermercati e supermercati).]*

[2] *[A fronte di un prezzo medio di vendita del latte intero standard pari a 1,23 euro, il latte "a più giorni" a marchio di catena viene venduto ad un prezzo medio di 1,03 euro.]*

pastorizzazione, non ha mai sostenuto il prodotto con investimenti in comunicazione; Parmalat, che era entrata in tale segmento nel 2002 con il latte microfiltrato a marchio *Frescoblu*, ha rinunciato a puntare seriamente su tale prodotto a seguito del divieto normativo di etichettare lo stesso come latte fresco. Nel corso del 2004, i volumi di vendita Parmalat di latte "a più giorni" hanno registrato una contrazione del 25% ed oggi rappresentano circa il 7% delle vendite complessive di latte (non UHT) realizzate dal Gruppo mediante il canale della moderna distribuzione.

3. Le caratteristiche dell'offerta

11. Fin dai primi anni '90 il settore del latte fresco è stato interessato da un processo di riorganizzazione che, a partire da una estrema frammentazione dell'offerta tra un gran numero di produttori, ha visto la privatizzazione di molte centrali pubbliche, l'uscita dal mercato di alcuni trasformatori locali e la formazione – in ampia misura dovuta ad operazioni di crescita esterna – di operatori che, dispongono di più marchi e stabilimenti.

12. Tale processo, pur avendo comportato una significativa riduzione del numero di operatori attivi nella produzione di latte fresco, ha lasciato sostanzialmente inalterato l'elevatissimo numero di marchi utilizzati per la commercializzazione del prodotto[3]. Si tratta di marchi radicati e diffusi in ambiti territoriali locali, circoscritti a poche province e in taluni casi addirittura a qualche comune[4].

Quando, come spesso accade, la gamma di offerta di un produttore include, oltre al latte intero standard, anche l'alta qualità ed il parzialmente scremato, uno stesso marchio, di norma, viene utilizzato per tutte e tre le tipologie di prodotto.

13. Il marchio locale rappresenta un *asset* di grande valore per gli operatori del latte fresco, in quanto, essendo ancora oggi percepito dai consumatori come garanzia di freschezza e buona qualità del prodotto, è particolarmente efficace nel sostenere le vendite nell'ambito di radicamento. Per sua stessa natura, tuttavia, il marchio locale non è idoneo a supportare una diffusione delle vendite nel territorio, giacché al di fuori dell'ambito di radicamento risulta fortemente indebolito l'effetto della sua reputazione. Ad esempio, Centrali Produttori Latte Lombardia, per estendere il proprio ambito di attività dalla zona di Milano a quella contigua di Bergamo, ha appositamente lanciato il marchio *Latte Bergamo*, temendo che il marchio *Latte Milano* non riuscisse ad esercitare un'adeguata presa sui consumatori bergamaschi[5].

14. Il Gruppo Parmalat, in particolare, dispone di un numero molto elevato di marchi locali (almeno 15), acquisiti mediante operazioni di crescita esterna, con i quali Parmalat ha continuato a commercializzare il latte fresco, evitando la sostituzione con il marchio omonimo.

Analoga strategia è stata seguita da altri operatori, quali Cooperlat, Centrale Latte Torino, Centrale Latte Firenze, Centrali Produttori Latte Lombardia, che negli ultimi anni hanno posto in essere processi di aggregazione, benché di portata molto più limitata rispetto al Gruppo Parmalat. Tutti gli altri produttori locali di latte fresco operano generalmente con uno solo o pochi marchi, la cui diffusione è circoscritta entro il territorio di radicamento.

15. Il gruppo Granarolo è l'unico produttore di latte fresco che dispone di un marchio noto a livello nazionale. Il marchio *Granarolo*, con il quale storicamente il Gruppo ha iniziato ad operare in Emilia Romagna, ha acquisito una diffusa notorietà per effetto delle numerose campagne di comunicazione, veicolate dai media nazionali, le quali hanno contribuito a creare intorno al prodotto commercializzato con tale marchio una reputazione di freschezza, genuinità e qualità paragonabile a quella del latte a marchio locale.

La strategia di investimento sul marchio omonimo ha consentito a Granarolo di procedere alla sostituzione dei numerosi marchi locali acquisiti nel corso del tempo. Il processo si è svolto, tuttavia, in maniera graduale, nell'arco di un decennio, ed ha avuto inizio con una lunga fase di affiancamento del marchio nazionale ai singoli marchi locali, volta a salvaguardare il capitale di reputazione di questi ultimi. Solo quando i consumatori hanno mostrato di nutrire nel prodotto a marchio *Granarolo* la stessa fiducia già riposta nei marchi locali, la sostituzione ha potuto essere operata senza perdite di consumi[6].

Ora che è diffusamente affermato, il marchio nazionale attribuisce a Granarolo un'importante vantaggio nei confronti dei concorrenti che dispongono solo di marchi locali: esso, infatti, oltre a catturare la fiducia dei consumatori con la stessa forza dei marchi locali, rende economicamente sostenibili le campagne di comunicazione che, a loro volta, agevolano lo sviluppo di prodotti innovativi e la penetrazione nel canale della grande distribuzione (di seguito anche GDO). Le catene distributive, infatti, tendono a non escludere dal loro assortimento un marchio noto in tutto il paese, che offre il vantaggio della contrattazione unica.

Granarolo, in effetti, realizza circa il *[60% - 70%]*[7] delle proprie vendite con le catene della grande distribuzione[8], a differenza dei produttori che operano con marchi locali, i quali commercializzano il latte fresco, in ampia misura,

---

[3] *[La banca dati Nielsen rileva oltre 130 marchi utilizzati in Italia per la commercializzazione del latte fresco.]*

[4] *[Ad esempio, il latte a marchio Latte Oro di Parmalat viene venduto pressoché esclusivamente nella zona di Genova, il marchio Latte Bergamo di Centrali Produttori Latte Lombardia è presente esclusivamente nella zona di Bergamo.]*

[5] *[Cfr. Verbale dell'audizione di Centrali Produttori Latte Lombardia dell'8 febbraio 2005 (doc. 23.1).]*

[6] *[Cfr. Verbale dell'audizione del 16 febbraio 2005 (doc. 46.1).]*

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

mediante il dettaglio tradizionale; quest'ultimo, ad esempio, assorbe circa il *[60% - 70%]* dei volumi di latte fresco complessivamente venduti da Parmalat[9].

La diffusione presso la GDO consente a Granarolo di essere presente, con quote non trascurabili, anche in ambiti geografici diversi da quello di insediamento storico e nei quali la diffusione del marchio nazionale non è stata veicolata da un marchio locale fortemente radicato, quali, ad esempio, la Toscana o il Veneto. Deve rilevarsi, tuttavia, che anche per Granarolo l'importanza della dimensione locale dell'offerta continua ad essere elevata: infatti, negli ambiti in cui la diffusione è stata veicolata esclusivamente dal marchio nazionale, la posizione del gruppo è relativamente meno forte rispetto a quella detenuta negli ambiti nei quali il marchio nazionale è stato inizialmente "trainato" da un marchio localmente radicato.

16. Sfruttando il potenziale di sviluppo associato al marchio nazionale, Granarolo ha sostenuto negli ultimi anni importanti ritmi di crescita nella vendita di latte fresco. Ciò, unitamente all'indebolimento accusato dal Gruppo Parmalat a seguito della crisi finanziaria, ha portato ad una vera e propria inversione della posizione relativa dei due operatori a livello nazionale: attualmente, infatti, Parmalat detiene nel settore del latte fresco una quota pari a circa il 27%[10], mentre Granarolo detiene circa il 32%[11].

17. Per tale motivo, da ultimo, anche la strategia del Gruppo Parmalat per il latte fresco si è incentrata sul marchio omonimo, noto a livello nazionale, benché associato al latte a lunga conservazione. In particolare, come dichiarato dagli stessi rappresentanti di Parmalat nel corso dell'audizione del 17 febbraio 2005, abbandonato il progetto incentrato sul latte microfiltrato *Frescoblu*, la strategia aziendale ora si basa sul latte fresco e prevede la conservazione dei marchi locali e l'affiancamento degli stessi con il marchio *Parmalat*, destinato a fungere da minimo comune denominatore per l'intera offerta di latte fresco del gruppo e, quindi, da supporto per gli investimenti in comunicazione ed innovazione, nonché per le politiche di penetrazione nella moderna distribuzione commerciale.

Rileva, tuttavia, osservare che il processo di affiancamento del marchio *Parmalat* ai marchi locali è stato avviato solo negli ultimi mesi, per alcune aree del paese, e che l'operazione di omogeneizzazione dell'offerta commerciale del Gruppo nel latte fresco potrà essere completata in tempi non brevi (stimati dalla stessa Parmalat in almeno due o tre anni).

18. La strategia di commercializzazione del latte a marchio proprio è stata solo di recente intrapresa da alcune catene distributive, le quali offrono prevalentemente latte microfiltrato. L'offerta di *private lable* non è accompagnata da investimenti in comunicazione, ed è, pertanto, trainata soltanto dalla reputazione del nome del distributore.

4. L'organizzazione della produzione e della distribuzione

19. Il processo di produzione del latte fresco si articola fondamentalmente in due fasi relative, rispettivamente, al trattamento termico di pastorizzazione della materia prima ed al confezionamento.

Il rispetto dei tempi di durata del prodotto previsti dalla legge n. 169/1989, la quale stabiliva che il latte fresco doveva essere consumato entro quattro giorni dal confezionamento, induceva i produttori a svolgere tale fase a ridosso della mezzanotte, di modo tale che il latte confezionato fosse distribuito nelle prime ore della mattina e giungesse ai punti vendita con la più ampia *shelf-life* possibile. Tale soluzione organizzativa, che in ogni caso poteva essere impiegata solo per una parte della produzione giornaliera complessiva, comportava il ricorso al lavoro notturno, nonché inefficienze nell'impiego della capacità produttiva disponibile per il confezionamento, la quale restava inutilizzata per ampia parte della giornata, mentre finiva per essere sovra-saturata nelle poche ore nelle quali si concentrava il suo utilizzo.

20. L'allungamento della data di scadenza introdotto dal D.L. 24 giugno 2004, n. 157, il quale stabilisce che il latte fresco deve essere venduto entro 6 giorni dal trattamento di pastorizzazione, è stato sfruttato dagli operatori per razionalizzare l'organizzazione della produzione. In particolare, il computo della durata a partire (non già dal confezionamento, bensì) dalla pastorizzazione - fase che, di regola, si svolge nella mattinata, quando il latte crudo conferito dagli allevatori giunge negli stabilimenti di trasformazione - consente di distribuire le attività di confezionamento in una ampia parte della giornata, così che gli impianti possono essere più efficientemente impiegati. In tal modo, tuttavia, finisce per essere occupato il primo dei sei giorni di durata del latte e, dunque, ai fini commerciali, l'allungamento della durata del latte fresco, rispetto alla soluzione precedente, risulta di fatto limitato ad una sola giornata.

21. I produttori curano direttamente anche la distribuzione del prodotto dallo stabilimento al punto vendita, fase che richiede l'organizzazione di una rete distributiva in grado di assicurare la conservazione del latte in ambiente refrigerato senza soluzioni di continuità. Generalmente la soluzione organizzativa adottata prevede dapprima il

---

8 *[Fonte: Granarolo (cfr. risposta alla richiesta di informazioni del 9 febbraio 2005, doc. 55.1).]*

9 *[Fonte: Parmalat (cfr risposta alla richiesta di informazioni del 9 febbraio 2005, doc. 49.1).]*

10 *[La quota di mercato di Parmalat comprende le vendite che Nielsen attribuisce alla società Newlat s.r.l., pari a circa l'1,5% delle vendite di latte fresco a livello nazionale.]*

11 *[Solo quattro anni fa Parmalat deteneva a livello nazionale, nel settore del latte fresco, una quota pari al 32% (calcolata includendo anche le vendite di Newlat), mentre la quota di Granarolo era pari a circa il 28% (Cfr. C4502 Granarolo/Centrale del Latte di Vicenza, provv. n. 9557 del 25 maggio 2004 in Boll. n. 21/2001).]*

trasporto del latte confezionato dallo stabilimento ad uno o pochi depositi di riferimento (distribuzione primaria) e successivamente, a partire dai depositi, la distribuzione ai punti di vendita al dettaglio (distribuzione secondaria).
Secondo quanto emerso nel corso dell'istruttoria, per la gran parte dei produttori di latte fresco i depositi nei quali termina la distribuzione primaria sono localizzati nelle vicinanze dello stabilimento; pur tuttavia anche il trasporto del latte fresco in depositi localizzati ad una qualche distanza dallo stabilimento, corrispondente all'incirca a due o tre ore di viaggio, è compatibile con la breve durata del prodotto. Tale possibilità, resa più facilmente accessibile dal seppur breve allungamento della *shelf-life* consentito dalla recente modifica normativa, allo stato attuale risulta essere strategicamente sfruttata solo da Granarolo, il quale utilizza, per la produzione di latte fresco, otto impianti, localizzati sul territorio in modo tale da assicurare una adeguata diffusione del latte a marchio omonimo in tutte le regioni italiane[12]. Tutti gli altri operatori, invece, quand'anche presenti in più ambiti geografici, ricorrono a tale soluzione in misura limitata, generalmente al fine di fronteggiare situazioni contingenti particolari[13]. Ad oggi questo approccio è seguito anche dal Gruppo Parmalat, il quale dispone di un ampio numero di impianti e, solo di recente, ha avviato un processo di razionalizzazione della propria capacità produttiva.
22. La distribuzione secondaria richiede l'organizzazione di una rete distributiva capillare che, a partire dal deposito, raggiunga quotidianamente tutti i punti di vendita al dettaglio riforniti dal produttore, consegnando a ciascuno il prodotto entro la prima giornata dal confezionamento, affinché esso possa essere messo in vendita con la massima *shelf-life* possibile.
Secondo quanto emerso nel corso delle audizioni svolte con i produttori di latte fresco, il raggio d'azione, in condizioni di efficienza, dei mezzi di trasporto impiegati per la distribuzione secondaria è di circa 50 km nell'intorno del deposito: tragitti più lunghi sono contemplati solo in via eccezionale, in ragione dell'aggravio che comportano sui costi unitari di distribuzione[14].
23. L'allungamento della durata del latte apportato dalla modifica normativa del luglio 2004, che, come già detto, risulta di fatto limitato ad un solo giorno, si è tradotto solo marginalmente in un ampliamento del raggio di distribuzione del latte nei dintorni del deposito. Infatti, per risultare economicamente efficiente, un significativo allargamento del raggio d'azione della distribuzione secondaria presupporrebbe una completa riorganizzazione logistica, mediante l'utilizzo di mezzi maggiormente capienti e la fornitura dei punti vendita ad intervalli superiori ad un giorno; secondo gli operatori, tuttavia, una soluzione distributiva siffatta potrebbe essere compatibile solo con una durata del prodotto significativamente più lunga di quella attualmente prevista[15].
24. Complessivamente la distribuzione del latte (dall'impianto di produzione al punto vendita) rappresenta un'importante fonte di costi per il produttore, che incide sul prezzo unitario del prodotto finito mediamente in misura pari al 10%[16]. Tali costi, in particolare, risultano concentrati sulla distribuzione secondaria, fase la cui onerosità dipende fondamentalmente dalla capacità di ottimizzazione del carico dei mezzi di trasporto e dalle caratteristiche del territorio servito. In particolare, i costi di distribuzione secondaria incidono maggiormente sul valore del latte distribuito in aree caratterizzate da un'ampia dispersione sul territorio dei punti di vendita da rifornire.
25. La soluzione organizzativa descritta viene generalmente adottata per la distribuzione del latte fresco sia ai clienti del dettaglio tradizionale, sia a quelli della grande distribuzione. L'utilizzo delle piattaforme centralizzate delle catene distributive, di cui queste tipicamente si avvalgono per la generalità dei prodotti confezionati, risulta più inefficiente rispetto alla distribuzione quotidiana direttamente ai punti vendita, in quanto comporta un allungamento dei tempi necessari per rendere il prodotto disponibile presso i punti vendita; tale soluzione, pertanto, viene utilizzata solo in misura marginale per la distribuzione del latte fresco.
Inoltre, la distribuzione diretta al punto vendita rende meno onerosa per la GDO la cosiddetta "gestione dei resi": ogni giorno, infatti, il produttore, mentre consegna presso il punto vendita il latte confezionato il giorno prima, provvede anche al ritiro del latte prossimo alla scadenza che non è stato venduto.
26. Soluzioni organizzative differenti vengono invece adottate per la produzione e la distribuzione del latte "a più giorni": la maggior durata del prodotto[17] rende infatti possibile accentrare la produzione o addirittura, come in genere fanno le catene della GDO, demandarla a produttori dislocati oltre confine. Inoltre, essendo la durata del prodotto compatibile con intervalli di rifornimento al punto vendita anche superiori ad un giorno, la distribuzione può anche

---

12 *[Il latte fresco prodotto in ciascuno degli impianti utilizzati dal gruppo Granarolo risulta distribuito in misura prevalente (in ogni caso superiore al 50%) entro la stessa regione di localizzazione dell'impianto. Flussi significativi di latte sono, di regola, destinati a regioni contigue a quelle di localizzazione dell'impianto, come ad esempio, quelli che si registrano tra Bologna e l'area del Veneto, tra Rimini e la regione Marche, tra Anzio e la regione Campania (cfr. doc. 43.1).]*

13 *[Cfr. Verbale dell'audizione di Cooperlat del 15 febbraio 2005 (doc. 42.1).]*

14 *[Cfr Verbale dell'audizione di Centrali Produttori Latte Lombardia dell'8 febbraio 2005 (doc. 23.1).]*

15 *[Cfr. verbale dell'audizione di audizioni Centrali Produttori Latte Lombardia dell'8 febbraio 2005 (doc. 23.1).]*

16 *[Cfr. risposte alle richieste di informazioni di Granarolo e Centrali Produttori Latte Lombardia (doc. 55.1 e doc. 47.1).]*

17 *[Secondo quanto stabilito dal decreto ministeriale 24 luglio 2003 la durata del microfiltrato è pari a dieci giorni; il latte ad alta pastorizzazione risulta commercializzato con scadenza superiore ai 20 giorni.]*

essere organizzata secondo le modalità tipicamente seguite per altri prodotti freschi, quali ad esempio gli yogurt, entro ambiti territoriali relativamente più ampi[18].

5. La vendita al dettaglio del latte fresco

27. Le vendite al dettaglio del latte fresco si ripartiscono tra il canale della moderna distribuzione e quello del dettaglio tradizionale, secondo una proporzione che, pur con una certa disomogeneità tra le differenti regioni e tra gli operatori, in media, a livello nazionale attribuisce peso pressoché equivalente ai due canali.

28. La contrattazione tra il produttore e le catene della GDO è formalmente recepita nell'ambito dei contratti di fornitura, che si rinnovano annualmente. Ciascun produttore sigla un unico contratto con la singola catena distributiva, nell'ambito del quale vengono specificati i premi e gli sconti di fine anno e vengono definite le campagne promozionali. La contrattazione, in ogni caso, si svolge a partire da listini prezzo differenziati per marchio, nonché, nel caso dei marchi più ampiamente diffusi, per ambito geografico[19]. La strategia di differenziazione dei listini su base locale è seguita anche da Granarolo, per il quale "*la politica di marchio nazionale non si accompagna ad una strategia di prezzo uniforme a livello nazionale*"[20].

Gli stessi elementi ricorrono anche nella contrattazione tra i produttori di latte e i rivenditori del dettaglio tradizionale; tuttavia, le relazioni in questo caso sono più informali e quasi mai accompagnate da contratti scritti.

In generale, il rapporto tra produttori e distributori prevede anche l'indicazione, da parte dei primi, di un prezzo di rivendita del latte al consumatore finale.

29. L'ammontare di premi e sconti riconosciuti dal produttore agli operatori della distribuzione è commisurato al loro relativo potere negoziale che, secondo quanto indicato da tutti i produttori, negli ultimi anni risulta sbilanciato a favore della GDO: quest'ultima mostra, infatti, di riuscire ad ottenere sconti e premi via via più consistenti, in particolare, negli ambiti locali dove è più forte.

Questo determina un differenziale nei prezzi di cessione del latte fresco ai due canali distributivi (a sua volta responsabile di un differenziale nella profittabilità del produttore in funzione del canale di vendita), che, tuttavia, si riflette solo in misura marginale in un differenziale nel prezzo di vendita del latte al consumatore finale praticato nei due canali: i prezzi mediamente praticati dalla GDO non si discostano, infatti, significativamente da quelli praticati presso il dettaglio tradizionale. Ciò sia per effetto dell'azione di controllo esercitata, per il tramite dei prezzi consigliati di vendita, dai produttori, i quali hanno interesse al mantenimento di uno sbocco presso il dettaglio tradizionale[21]; sia anche per lo scarso interesse mostrato dalla GDO ad utilizzare la leva del prezzo per il latte fresco. Il prezzo è la variabile competitiva principale solo per il latte a marchio proprio, introdotto di recente nell'assortimento da alcune catene.

Le campagne promozionali, generalmente concordate tra il produttore e il rivenditore al dettaglio, consistono quasi esclusivamente in offerte di prodotti aggiuntivi, o gadget, in cambio dell'acquisto di una o più confezioni di latte, ovvero in raccolte punti.

IV. LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI

30. Parmalat, nell'audizione del 17 febbraio 2005, ha premesso come essa, nascendo quale produttore di latte UHT, era tradizionalmente presente nel mercato del latte fresco con pochi marchi. A seguito di varie acquisizioni, Parmalat dispone di una moltitudine di marchi locali, commercializzati in aree circoscritte, di dimensione anche subregionale. La politica di Parmalat è stata quella di conservare i singoli marchi locali.

Con il prodotto Frescoblu, Parmalat ha lanciato sul mercato un marchio unico a livello nazionale, condizione necessaria per poter attuare strategie di innovazione di prodotto e di miglior penetrazione nella distribuzione commerciale, che già Granarolo ha mostrato di fare con successo.

Il successo solo relativo dell'operazione Frescoblu è da imputarsi alle questioni concernenti la classificazione del prodotto (microfiltrato /fresco), che lo hanno confinato in un segmento marginale di mercato. In tale segmento, attualmente, operano soltanto alcune catene distributive che offrono un prodotto a marchio proprio.

31. Recentemente, alla luce dei risultati poco confortanti degli ultimi anni in cui Parmalat si è trovata in una posizione competitiva debole nei confronti del principale concorrente, la stessa ha deciso di modificare la propria strategia, facendo confluire progressivamente i diversi marchi locali, di cui si manterrà comunque l'indicazione, sotto il marchio *Parmalat*, che dovrebbe fungere da marchio di garanzia per i consumatori.

Una simile strategia dovrebbe favorire le possibilità di comunicazione a livello nazionale dei propri prodotti, consentendo un accesso più agevole nel canale della GDO. Tale strategia non potrà, comunque, essere completata prima dei prossimi due o tre anni.

---

18 *[La distribuzione del latte "a più giorni" è ad esempio compatibile con l'utilizzo delle piattaforme centralizzate delle catene distributive.]*

19 *[L'ambito di riferimento per il listino prezzo può essere rappresentato da una singola provincia, o da un gruppo di province.]*

20 *[Cfr. verbale dell'audizione del 16 febbraio 2005, (doc. 46.1).]*

21 *[Anche se, come visto, la GDO può facilitare la diffusione e la crescita dei volumi, il dettaglio assicura margini di profitto più elevati; in ogni caso, la possibilità di crescere per il tramite della GDO è accessibile solo a chi disponga di un marchio noto su ampia scala.]*

32. Per quanto concerne la modifica normativa relativa alla durata del latte fresco, essa appare consentire una maggiore flessibilità nelle fasi di produzione e di distribuzione del latte fresco, favorendo, in prospettiva, una più efficiente razionalizzazione degli impianti produttivi. In ogni caso, gli spostamenti di latte sono, di norma, circoscritti ad un raggio di 3 ore di percorrenza dallo stabilimento al punto vendita.
33. In merito ai listini prezzi praticati, Parmalat ha dichiarato di applicare listini diversi per i singoli marchi. In particolare, nel canale del dettaglio tradizionale i listini sono differenziati su base locale. Per quanto riguarda la GDO, i contratti sono nazionali, tuttavia, in ragione del radicamento territoriale su base locale dei singoli marchi, i listini vengono differenziati a seconda degli ambiti geografici di distribuzione.
34. Parmalat ha evidenziato che, ai fini della determinazione del prezzo finale del latte fresco, rilevano il costo della materia prima, le spese di packaging, il costo della mano d'opera, i costi di trasporto (dipendenti dalla capillarità sul territorio dei punti vendita), oltre al potere contrattuale della GDO: mediamente nel settore, il margine della GDO per la vendita di latte fresco è pari a circa il 30% del prezzo finale di vendita, a fronte di un 20% di margine mediamente ottenuto dal dettaglio tradizionale.
Inoltre, il margine di profitto del produttore dipende anche dalla forza del marchio nei singoli ambiti territoriali e dalla conseguente tensione competitiva che comporta la necessità di porre in essere attività promozionali nei mercati in cui i concorrenti sono più forti, non volendosi influenzare il prezzo finale ai consumatori. Ciò comporta che i margini siano differenziati su base locale. In generale, le attività promozionali nel latte fresco comportano, per Parmalat, un costo di circa 17-18 milioni di euro l'anno.
35. Con riferimento alle modalità di distribuzione del latte fresco, Parmalat ha precisato che, attualmente, le piattaforme distributive non vengono utilizzate per il latte fresco, ma solo per il latte UHT, lo yogurt e, in alcuni casi, per il latte microfiltrato. Peraltro, ciò rappresenta un vantaggio per i punti vendita e per le catene distributive che, con la distribuzione diretta da parte del produttore, ricevono un servizio completo (consegna prodotto e restituzione resi) a costo zero.
36. In merito all'operazione Parmalat/Carnini e agli eventuali vantaggi derivati a Parmalat da tale acquisizione, la Parte ha osservato come Carnini sia una realtà locale con un ambito di operatività limitato ad un paio di province in Lombardia, che commercializza un marchio difficilmente esportabile in aree anche limitrofe a quelle di radicamento. Peraltro, anche nelle aree in cui il marchio Carnini è fortemente radicato, la quota di mercato dello stesso sta subendo un processo di erosione da parte dei concorrenti, in particolare attraverso il canale della GDO.
Inoltre, rileva considerare che Parmalat ha un proprio stabilimento produttivo a Bergamo e, pertanto, non ha un effettivo interesse allo stabilimento di Carnini, sito in provincia di Como. Parmalat è, comunque, già presente in Lombardia con i marchi *Lactis, Centrale del Latte di Monza* e *FrescoBlu*.
In generale, con riferimento al mercato del latte fresco in Lombardia, Parmalat ha precisato che, in tale ambito territoriale, sono attivi numerosi produttori di latte con una forte produzione locale. Le uniche importazioni che si registrano riguardano le *private lable* della GDO o importazioni di latte estero. Le importazioni di latte estero sono, comunque, tuttora assolutamente marginali.

V. IL MERCATO RILEVANTE

1. Il mercato rilevante del prodotto

37. In ragione della specializzazione produttiva di Carnini, dal punto di vista merceologico, la concentrazione in esame interessa il mercato del latte fresco.
I tre segmenti in cui si articola l'offerta di latte fresco – intero standard, alta qualità, scremato - mostrano ampie aree di sovrapposizione nelle preferenze e abitudini di consumo dei consumatori; essi, pertanto, possono essere considerati come parte di un unico mercato del prodotto. In particolare, l'evoluzione dei consumi registrata nel corso dell'ultimo anno è indicativa dell'esistenza di un rapporto di sostituibilità tra il latte ad alta qualità e l'intero standard, nonché tra quest'ultimo e quello parzialmente scremato. Anche dal lato dell'offerta, gli operatori non mostrano di praticare distinzioni tra le tre tipologie di prodotto, che, anzi, sono considerate come parte di un unico portafoglio di offerta, rispetto al quale viene complessivamente delineata la strategia competitiva.
38. Per quanto concerne il latte "a più giorni", si deve considerare, da un lato, che esso differisce dal latte fresco per la tecnica di produzione impiegata e che tale differenza è comunicata al consumatore attraverso l'etichetta, la quale non può recare la dicitura fresco.
Dall'altro lato, tuttavia, poiché anche il latte "a più giorni" necessita di essere conservato in frigorifero, all'interno dei punti vendita esso è collocato a fianco del latte fresco, circostanza che contribuisce a creare una percezione di fungibilità tra i due prodotti presso i consumatori. Ed in effetti, secondo quanto indicato dagli stessi produttori, il latte "a più giorni" è percepito come un prodotto di qualità relativamente più bassa, parzialmente sostituibile con il fresco intero standard, prodotto che non gode di elementi distintivi di caratterizzazione qualitativa. Anche le modalità di acquisto delle due tipologie di prodotto risultano simili: infatti, proprio in ragione della necessità di conservazione a bassa temperatura, il latte "a più giorni", nonostante la durata relativamente più lunga, non si presta ad acquisti periodici, giacché il rifornimento per un'intera famiglia per parecchi giorni occuperebbe molto Spazio in frigorifero; esso, dunque, non molto diversamente dal latte fresco, è oggetto di acquisti frequenti.

Deve, infine, rilevarsi che l'entrata sul mercato di tale prodotto è molto recente e che, allo stato attuale, il latte "a più giorni" assorbe una porzione molto limitata di consumi (pari al 6,5% nell'intero territorio nazionale ed al 10% in Lombardia, regione nella quale la distribuzione moderna è relativamente più diffusa). Solo l'osservazione del fenomeno in un arco temporale più lungo potrà consentire di valutarne l'effettiva portata e di verificare se le preferenze dei consumatori mostreranno stabilmente una apprezzabile sostituibilità tra tale prodotto ed il latte fresco tradizionale. In ogni caso, ai fini della presente valutazione, non rileva stabilire se i confini del mercato del latte fresco siano estesi fino ad includere il latte "a più giorni", giacché ciò non modificherebbe la valutazione degli effetti della concentrazione.

39. Secondo un orientamento consolidato dell'Autorità[22], il latte fresco rappresenta un mercato distinto rispetto al latte UHT, sulla base della limitata sostituibilità, per il consumatore, tra i due prodotti, in ragione delle differenti caratteristiche organolettiche e nutrizionali, nonché del diverso grado di deperibilità dei due tipi di latte.

2. Mercato geografico

40. Nella valutazione di numerose operazioni di concentrazione che hanno interessato il settore del latte fresco l'Autorità ha più volte affermato che il mercato geografico rilevante ha ampiezza locale e, segnatamente, regionale[23].
L'analisi condotta nell'ambito della presente istruttoria porta a ribadire che, anche a seguito del parziale allungamento della data di scadenza del latte fresco, il processo competitivo continua a svolgersi prevalentemente in ambito pluriprovinciale. Pertanto, l'ampiezza del mercato geografico rilevante ai fini della valutazione della presente concentrazione può essere circoscritta ad un ambito locale, convenzionalmente identificabile per il tramite del confine amministrativo della regione Lombardia. Di seguito verranno illustrati gli elementi sui quali si basa tale valutazione.

41. La prevalenza di marchi locali che, in ragione delle specificità della domanda e dell'offerta, continua a caratterizzare il settore del latte fresco è un importante elemento che fa sì che il confronto competitivo tra i produttori continui a dispiegarsi in ambiti locali, generalmente pluriprovinciali.
Dal lato della domanda, i consumatori continuano ad attribuire una particolare valenza al marchio locale, associando ad esso valori di freschezza e genuinità del prodotto, così che il marchio radicato in un determinato ambito mostra scarsa capacità di attrarre consumi in ambiti diversi. Gli operatori sentiti in audizione, infatti, hanno concordemente rilevato come i marchi locali tendono ad esaurire il loro potenziale di reputazione entro i rispettivi ambiti di radicamento, risultando inadeguati a sostenere una espansione delle vendite in contesti geografici più ampi.
Dal lato dell'offerta, la gran parte dei produttori commercializza il prodotto con uno o pochi marchi localmente radicati. In Lombardia, presentano queste caratteristiche Centrali Produttori Latte Lombardia, Cooperlat, Cooperativa Prealpina e altri operatori minori. Parmalat, che dispone di un portafoglio molto ampio di marchi (tra i quali *Centrale del Latte di Monza*, *Lactis* e *Brianza* sono quelli impiegati in Lombardia), utilizza ciascuno di essi nel rispettivo ambito di radicamento, comportandosi alla stregua di un produttore locale[24]. Allo stato, l'unico operatore che dispone, per la vendita del latte fresco, di un marchio riconoscibile in tutto il territorio è Granarolo. Tale circostanza, tuttavia, di per sé non vale a spostare su un ambito più ampio le dinamiche competitive; al contrario, è lo stesso Granarolo che differenzia i propri listini su base locale al fine di declinare la politica di prezzo nel singolo contesto competitivo che di volta in volta assume rilievo.

42. Per quanto riguarda l'organizzazione delle attività di produzione e distribuzione, dall'istruttoria è emerso che, in effetti, la breve durata del latte fresco non è incompatibile con lo spostamento del prodotto confezionato entro una distanza corrispondente a due o tre ore di viaggio dallo stabilimento di produzione.
Di fatto, allo stato attuale, il solo produttore di latte fresco che genera apprezzabili flussi interregionali di latte, ai quali ricorre strategicamente in un'ottica di razionalizzazione della allocazione della produzione tra gli impianti di cui dispone in Italia, è Granarolo.

43. Nell'ambito della regione Lombardia, il quale assume specifico rilievo con riferimento al caso in esame, non si registra alcun significativo ingresso di latte prodotto in altre regioni: i volumi di latte fresco venduto in Lombardia, ma prodotto da operatori che non dispongono di un impianto in tale regione, risultano inferiori al 5% dei consumi complessivi; la gran parte di essi si riferisce al latte a marchio proprio commercializzato dalle catene della moderna distribuzione, le quali trattano prevalentemente latte microfiltrato prodotto all'estero (in Austria o Germania). Granarolo, che in Lombardia dispone di un impianto di notevole capacità, non alimenta, se non in misura trascurabile, flussi di "importazione" di latte in tale ambito territoriale.
A tale riguardo, si rileva che la letteratura economica suggerisce di considerare flussi di importazione almeno superiori al 10% come indicativi di una elevata sostituibilità tra i beni prodotti in due aree geografiche distinte[25].

---

22 *[Cfr., tra l'altro, Granarolo/Centrale del latte di Vicenza, cit..]*

23 *[Cfr., tra l'altro, Granarolo/Centrale del latte di Vicenza, cit.]*

24 *[Le vendite realizzate dal Gruppo Parmalat con il marchio omonimo allo stato attuale si riferiscono pressoché totalmente al latte microfiltrato Frescoblu, il quale tuttavia ha perso centralità nella strategia aziendale.]*

25 *[Elzinga, K.G. e Hogarty, T.F. (1973) 'The Problem of Geographic Market Delineation in Antimerger Suits', The Antitrust Bullettin 18, 45-81. Elzinga, K.G. e Hogarty, T.F. (1978) 'The Problem of Geographic Market Delineation Revisited: the Case of Coal', The Antitrust Bullettin, 23.]*

44. In generale occorre osservare che la possibilità di spostare il latte ad una certa distanza dallo stabilimento di confezionamento non è di per sé sufficiente a proiettare l'ambito di operatività di un produttore di latte fresco al di fuori del suo territorio di radicamento.
Infatti, stante la breve durata del latte fresco, che presuppone una consegna quotidiana del prodotto ai punti vendita, l'organizzazione della distribuzione (secondaria[26]) dal deposito ai punti vendita risulta efficiente solo se è concentrata entro un raggio circoscritto. Di conseguenza, la distribuzione del latte fresco - quand'anche prodotto presso un unico impianto - in più ambiti territorialmente distinti richiede la duplicazione della rete logistica impiegata per il rifornimento dei punti vendita sul territorio. In tal senso, nessuna sostanziale innovazione è stata apportata a seguito della modifica normativa del 2004 che, di fatto, ha comportato l'allungamento di un solo giorno della vita commerciale del prodotto. Solo una *shelf-life* molto più lunga, che, al momento, non appare realisticamente prevedibile per il latte fresco, potrebbe incentivare una riorganizzazione idonea ad ampliare significativamente l'ambito territoriale rilevante per lo svolgimento di tale attività.
Inoltre, la diffusione del prodotto nel territorio presuppone la disponibilità di un marchio in grado di comunicare su ampia scala un'immagine di freschezza e qualità del prodotto. E, come già detto, solo l'unico operatore nazionale attualmente presente nel settore vanta tale requisito. Per tutti i produttori che operano con marchi locali, l'ambito di radicamento degli stessi rappresenta un importante limite ad ogni eventuale estensione del raggio di operatività.
45. Le condizioni competitive risultano pertanto omogenee entro ambiti territoriali circoscritti. Nel singolo ambito territoriale rilevante, i prezzi di equilibrio dipendono dalla tensione della competizione che in esso si dispiega tra i diversi marchi di latte fresco. Rilevano, inoltre, le caratteristiche del territorio ed il potere contrattuale della distribuzione.
Le caratteristiche del territorio si riflettono sulla componente dei costi di trasporto e, dunque, sul prezzo di vendita del latte dal produttore al dettagliante, che tale componente recepisce.
A sua volta, il prezzo di cessione del latte fresco, accresciuto del margine di ricarico degli operatori che curano la distribuzione al dettaglio, si traduce nel prezzo finale di vendita al consumatore. Alla luce dell'organizzazione delle contrattazioni tra produttori e distributori, il potere contrattuale della distributore – diverso tra dettaglio tradizionale e moderna distribuzione, nonché tra le varie catene della GDO – si riflette nelle richieste di sconti sul prezzo di listino e premi di fine anno, una componente che, pur senza apparire esplicitamente in forma di una riduzione del prezzo di cessione del latte al distributore, incide negativamente sui margini di profitto effettivamente realizzati dal produttore. Per tale ragione, i margini di effettivo realizzo del produttore possono mostrare una differenziazione territoriale, risultando relativamente più elevati laddove il dettaglio tradizionale ha diffusione maggiore rispetto alla GDO. Questo fenomeno, tuttavia, si riflette solo in parte in una differenziazione dei prezzi di cessione del latte ai distributori.
A ciò si aggiunga che la stessa disomogeneità delle condizioni competitive prevalenti nei diversi ambiti locali può riflettersi sulle relative condizioni di profittabilità. In ogni caso, l'eventuale differenziazione territoriale degli effettivi margini di realizzo non appare poter condizionare le scelte di localizzazione dell'offerta dei produttori, dal momento che il singolo contesto competitivo risulta difficilmente permeabile per effetto del radicamento locale dei marchi e dell'organizzazione territoriale della logistica distributiva, elementi che costituiscono importanti barriere all'entrata.
46. Per tutte le ragioni sopra esposte deve ritenersi che il contesto competitivo rilevante ai fini della valutazione della presente operazione sia circoscritto ad un insieme di province che convenzionalmente può essere delimitato mediante i confini amministrativi della regione Lombardia.

VI. VALUTAZIONE DELLA CONCENTRAZIONE

1. La struttura del mercato del latte fresco nella regione Lombardia

47. I principali produttori di latte fresco che operano nella regione Lombardia sono Parmalat, Carnini, Granarolo e Centrali Produttori Latte Lombardia.
Il Gruppo Parmalat realizza la gran parte delle vendite di latte fresco mediante i marchi locali *Centrale del Latte di Monza*, *Lactis* e *Brianza*, con i quali ha una presenza che, per quanto estesa, non arriva a coprire l'intero territorio della Lombardia; tali vendite sono realizzate prevalentemente attraverso il canale distributivo del dettaglio tradizionale, il quale ne assorbe circa il *[60% - 70%]*[27].
Carnini è presente con il marchio omonimo nell'area di Como e dintorni, ove ripartisce le proprie vendite in misura quasi uniforme tra il canale distributivo del dettaglio tradizionale e quello della moderna distribuzione[28].
Granarolo è presente in pressoché tutto il territorio regionale con il marchio omonimo, al quale, nella zona di Milano e provincia, si affianca anche quello localmente molto forte di *Centrale del Latte di Milano*. Il canale distributivo di gran lunga più utilizzato dal gruppo Granarolo è quello della distribuzione moderna, il quale assorbe circa il *[70% - 80%]* delle vendite che esso complessivamente realizza in Lombardia.

---

26 *[Cfr. paragrafi 21 e 22.]*

27 *[Fonte: Parmalat (cfr. doc. 49.1)]*

28 *[La GDO assorbe il [45% - 50%] delle vendite complessive di Carnini in Lombardia, mentre il dettaglio tradizionale rappresenta il restante [50% - 55%] (cfr. doc. 54.1).]*

Centrali Produttori Latte Lombardia è presente con i marchi *Latte Milano*, *Latte Bergamo* e *Pavilat* (i quali recano nel nome l'indicazione dell'area di radicamento), nonché con il marchio *CLAB*, diffuso nella zona di Como, Lecco e Monza. Per la commercializzazione tale operatore si avvale prevalentemente della grande distribuzione, mediante la quale realizza circa il 60% delle proprie vendite.
Il resto dell'offerta è coperto da produttori locali, quali Centrale del Latte di Brescia, Cooperlat, Cooperativa Prealpina, che operano con marchi "lombardi" in ambiti territoriali molto circoscritti.
48. Di seguito, la tabella 1 riporta le quote detenute dai diversi operatori nel mercato del latte fresco della regione Lombardia, evidenziando distintamente la struttura del mercato nell'ipotesi in cui lo stesso, dal punto di vista merceologico, sia circoscritto al solo latte fresco tradizionale e nell'ipotesi alternativa in cui anche il latte "a più giorni" sia incluso.
Dette quote sono state elaborate sulla base dei dati di vendita forniti dai principali operatori, segnatamente da Parmalat, Granarolo, Carnini, Centrali Produttori Latte Lombardia e Cooperlat, che complessivamente rappresentano circa l'85% del mercato.

Tabella 1 Quote di mercato in valore – anno 2004

	Latte "più giorni" escluso	**Latte "più giorni incluso**
Parmalat	*[25% - 30%]*	*[25% - 30%]*
Granarolo	*[20% - 25%]*	*[25% - 30%]*
Produttori Latte Lombardia	*[13% - 18%]*	*[10% - 15%]*
Carnini	*[10% - 15%]*	*[10% - 15%]*
Cooperlat	*[0% - 5%]*	*[0% - 5%]*
Altri	*[10% - 15%]*	*[10% - 15%]*

Fonte: elaborazioni su dati di vendita degli operatori

49. Nell'apprezzare l'attuale composizione dell'offerta nel mercato rilevante – che vede Parmalat nella posizione di primo operatore, con una quota, comprensiva delle vendite di Carnini, pari a circa il *[40% - 45%]*, e Granarolo, con una quota del *[20% - 25%]* circa, nella posizione di secondo operatore – è opportuno considerare che, a partire dal momento in cui l'operazione Parmalat/Carnini è stata posta in essere, la posizione di mercato delle Parti ha subito un significativo ridimensionamento, mentre si è rafforzata quella di Granarolo.
In particolare, Granarolo ha registrato un apprezzabile rafforzamento nel canale della distribuzione moderna, nel quale, viceversa, Parmalat e Carnini hanno subito una flessione importante. Tale evoluzione viene evidenziata dai dati di fonte Nielsen, relativi alle sole vendite nel canale della GDO: secondo tali dati le quote di mercato di Parmalat e Carnini vengono stimate, nel 2004, pari, rispettivamente al 16% ed al 13,3%, avendo registrato, rispetto al 2000, una flessione nella misura, rispettivamente di 8 e 3 punti percentuali; viceversa la quota di Granarolo, pari nel 2004 a circa il 37%, mostra un incremento di 4 punti percentuali nel periodo considerato[29].

2. La concorrenza nel mercato del latte fresco nella regione Lombardia

50. Le dinamiche secondo le quali si sviluppa la concorrenza nel mercato interessato appaiono determinate, tra l'altro, dalla circostanza per cui i diversi produttori di latte fresco si caratterizzano per un per un ben preciso posizionamento sul territorio.
In particolare i produttori locali sono presenti in porzioni del territorio, generalmente limitate a poche province, che mostrano tra loro un certo grado di sovrapposizione. Anche la presenza di Parmalat sul territorio, essendo ampiamente legata all'utilizzo di marchi localmente radicati, è concentrata in alcuni ambiti circoscritti. Le vendite a marchio *Parmalat*, le quali possono raggiungere una diffusione più ampia, allo stato, sono pressoché totalmente realizzate mediante il latte microfiltrato, prodotto che, tuttavia, ha perso centralità nella strategia del gruppo. Granarolo, d'altra parte, disponendo sia di un marchio locale forte (*Centrale del Latte di Milano*), sia di un marchio riconoscibile a livello nazionale, vanta in Lombardia una presenza diffusa su tutto il territorio ed una particolare concentrazione nella zona del capoluogo.

[29] *[Le quote elaborate a partire dai dati di fonte Nielsen si riferiscono alle sole vendite di latte fresco "tradizionale". In generale esse, in quanto relative alle sole vendite effettuate mediante il canale della moderna distribuzione, recano una sovrastima della quota di mercato detenuta dagli operatori che distribuiscono il latte fresco in prevalenza attraverso tale canale distributivo e, all'opposto, una sottostima della quota degli operatori che si avvalgono in misura prevalente del dettaglio tradizionale. In particolare, in ragione delle caratteristiche degli operatori sopra descritte, tale distorsione nel caso di specie può avere un effetto non trascurabile sulla quota attribuita a Granarolo, che deve ritenersi parzialmente sovrastimata, e su quella attribuita al gruppo Parmalat, che all'opposto deve ritenersi parzialmente sottostimata.]*

51. La variabile strategica sulla quale, nel breve periodo, si gioca il confronto competitivo tra i diversi produttori presenti nel territorio è il prezzo di vendita del latte fresco, ovvero le promozioni che solo indirettamente si riflettono sul prezzo. Strategie competitive di più ampio respiro possono, invece, essere incentrate sulla scelta degli stessi ambiti di localizzazione nel territorio, ad esempio, attraverso l'entrata in aree nelle quali precedentemente l'impresa non era presente e/o una accresciuta diffusione della presenza nelle aree di radicamento. L'attuazione di tali strategie richiede la conquista, da parte del produttore, di nuovi punti vendita al dettaglio, soprattutto di quelli della moderna distribuzione, la quale offre maggiori potenzialità di sviluppo. Per tale ragione, la notorietà dei marchi trattati rappresenta una variabile strategica importante nella competizione che si dispiega attraverso la diffusione della presenza nel territorio. Per operatori che dispongono soltanto di marchi radicati in ambiti locali molto circoscritti, la diffusione della presenza nel territorio presuppone necessariamente ingenti investimenti, volti alla affermazione di un nuovo marchio[30], ovvero all'acquisizione da altri operatori di marchi già affermati.

52. Per le stesse ragioni, la notorietà dei marchi rappresenta la principale barriera all'entrata nel mercato locale interessato da parte di produttori radicati nelle regioni limitrofe. In ogni caso, in ragione dei vincoli che la breve durata del latte impone all'organizzazione delle produzione e della distribuzione, i flussi di latte che i produttori locali delle regioni limitrofe alla Lombardia possono sostenere risultano di entità estremamente esigua. Di fatto, solo Granarolo, che può contare su un insieme di impianti strategicamente distribuiti nel territorio italiano, una rete distributiva capillarmente organizzata sull'intero territorio, nonché un marchio con una diffusa reputazione di freschezza e genuinità, sarebbe nelle condizioni di esercitare, dalle regioni limitrofe alla Lombardia, una significativa pressione competitiva potenziale. Granarolo, tuttavia, occupa la posizione di primo operatore nella regione Lombardia, disponendo di un importante sito produttivo, nonché del marchio *Centrale del Latte di Milano*, di grande notorietà nella zona di Milano e provincia, oltre che del marchio omonimo.

3. Gli effetti della concentrazione

3.1 Modifiche strutturali

53. La concentrazione con Carnini attribuisce a Parmalat una quota di mercato che, nel 2004, può essere stimata pari a circa il *[40% - 45%]*. Tale quota, seppur importante ed idonea a confermare Parmalat come primo operatore nel mercato, risulta di gran lunga ridimensionata rispetto a quella detenuta nel momento in cui l'operazione cui è stata inizialmente posta in essere[31].

Il ridimensionamento, che ha coinvolto sia Carnini, sia soprattutto Parmalat, appare riconducibile all'assetto gestionale atipico che ha caratterizzato le due società nel corso degli ultimi anni[32] ed alla mancata elaborazione, da parte del Gruppo Parmalat, di una strategia unitaria volta a sfruttare appieno le potenzialità di rafforzamento derivanti dall'acquisizione.

3.2 Effetti unilaterali

54. In un'ottica prospettica e considerando che Parmalat – come dichiarato dagli stessi rappresentati della società nel corso dell'audizione – ha, da ultimo, approntato una strategia per il latte fresco intesa a valorizzare il potenziale competitivo dell'ampio portafoglio di marchi di cui dispone, deve ritenersi che la disponibilità in capo a Parmalat del marchio *Carnini*, con un radicamento locale forte, possa rappresentare una fonte di rafforzamento competitivo. Infatti, negli ambiti di diffusione del marchio *Carnini*, per il Gruppo Parmalat viene meno un vincolo concorrenziale suscettibile di condizionarne le strategie di prezzo, così che tale operatore è ragionevolmente nella condizione di praticare prezzi relativamente più elevati.

55. L'entità degli effetti unilaterali che, in prospettiva, la concentrazione potrebbe produrre nel mercato interessato può essere apprezzata con l'ausilio di un esercizio di simulazione che, nel caso di specie, è stato condotto su un modello di tipo PCAIDS (*Proportionality Calibrated Almost Ideal Demand System*)[33]. Tale modello assume le seguenti ipotesi fondamentali:

a) l'interazione tra imprese che producono beni differenziati e competono sul prezzo può essere rappresentata attraverso il modello di competizione oligopolistica alla Bertrand con prodotti differenziati;

b) le funzioni di domanda sono lineari e del tipo AIDS: la quota di mercato di ogni prodotto è funzione del (logaritmo del) prezzo di quel prodotto e dei (logaritmi dei) prezzi dei prodotti sostituti, ma non del reddito;

c) la riduzione della domanda per un certo prodotto, provocata da un aumento unilaterale del prezzo di tale prodotto, si ripartisce tra gli altri prodotti in modo proporzionale alle rispettive quote di mercato; tali ipotesi – cosiddetta di

---

30 *[Questo, ad esempio, è stato il caso di Centrale Produttori Latte Lombardia, che per entrare nel territorio della provincia di Bergamo ha specificamente lanciato il marchio Latte Bergamo.]*

31 *[I dati di fonte Nielsen evidenziano, con riferimento alle sole vendite di latte fresco "tradizionale"nel canale della GDO, una perdita di oltre 10 punti percentuali della quota congiunta di Parmalat e Carnini tra il 2000 ed il 2004.]*

32 *[Cfr. Parmalat/Carnini (C4722B), provvedimento n. 13985 del 27 gennaio 2005, in Boll. n. 4/2005.]*

33 *[Cfr. Epstein R., Rubinfeld D. Merger Simulation: A Simplified Approach with New Applications, Antitrust Law Journal, December 2001; Epstein R., Rubinfeld D. (2004): "Merger Simulation with Brand-Level Margin Data: Extending PCAIDS with Nests", Advances in Economic Analysis & Policy (The B.E. Journals in Economic Analysis & Policy), 4(1), March. Si veda anche C5422B, SAI – Società Assicuratrice Industriale/La Fondiaria, provv. n. 11475 del 17 dicembre 2002, in Boll. n. 51-52/2002.]*

proporzionalità – corrisponde all'assunzione che tutti i prodotti siano tra loro sostituti egualmente buoni, così che la quota di mercato di ciascuno prodotto definisce la probabilità di scelta dello stesso da parte dei consumatori.
Alla luce delle suddette ipotesi, la variazione dei prezzi conseguente ad una concentrazione può essere calcolata a partire da informazioni relative alle quote di mercato degli operatori, all'elasticità della domanda del mercato e all'elasticità della domanda di uno dei prodotti oggetto della concentrazione.
56. Nel caso di specie, per quanto riguarda l'elasticità della domanda di mercato, l'esercizio di simulazione è stato condotto assumendo, alternativamente, valori di elasticità pari a –2 ed a –1[34].
57. L'esercizio di simulazione condotto con riferimento al mercato del latte fresco (esteso fino ad includere il solo latte fresco "tradizionale") della regione Lombardia, mette a confronto i prezzi medi di mercato ed i prezzi di vendita dei marchi di latte fresco di Parmalat e di Carnini nel caso in cui questi appartengano a due operatori indipendenti e nel caso opposto in cui essi risultino concentrati in capo ad un unico operatore.
I risultati mostrano che la concentrazione in capo ad un unico operatore dei marchi di latte fresco di Parmalat e Carnini comporta, rispetto allo scenario alternativo, prezzi generalmente più elevati, in misura che – a seconda dei valori della elasticità di mercato – varia tra il 2,9% ed il 3,7% per i marchi di Parmalat, tra il 4,4% ed il 5,6% per i marchi di Carnini e tra l'1,9% ed il 2,6% per il prezzo medio di mercato.
Tenuto conto del fatto che le curve di domanda AIDS possono portare ad una sovrastima degli effetti unilaterali della concentrazione, i risultati della simulazione suggeriscono che il mantenimento in capo a Parmalat del marchio *Carnini* avrebbe effetti di scarso rilievo sui prezzi e, dunque, sul benessere dei consumatori.
Tale risultato, che evidenzia come Parmalat, anche mantenendo il marchio *Carnini*, sarebbe nelle condizioni di esercitare un debole potere di mercato, in ragione della elevata sostituibilità tra le offerte dei produttori che operano nel mercato interessato, induce ad escludere che l'operazione in esame possa avere come effetto la costituzione di una posizione dominante in capo a Parmalat.

3.3 Effetti coordinati

58. Alla luce di tutti gli elementi emersi nel corso dell'istruttoria, appare doversi escludere anche che la concentrazione tra Parmalat e Carnini abbia come effetto la costituzione di una posizione dominante collettiva in capo a Parmalat e Granarolo.
59. Tali due operatori congiuntamente esprimono circa il *[60% - 70%]* dell'offerta di latte fresco nella regione Lombardia, detenendo quote asimmetriche tra loro; infatti, mentre all'operatore risultante dalla concentrazione tra Parmalat e Carnini ad oggi può essere attribuita una quota pari a circa il *[40% - 45%]*, la quota di Granarolo risulta pari al *[20% - 25%]*.
60. In linea generale, si osserva come in un mercato oligopolistico con adeguate caratteristiche, un'operazione di concentrazione è suscettibile di comportare la costituzione di una posizione dominante collettiva qualora le modificazioni strutturali che la stessa determina diano luogo ad una situazione nella quale due o più imprese, in ragione di fattori di correlazione tra esse esistenti, possano adottare sul mercato una medesima linea d'azione ed agire in maniera sostanzialmente indipendente dagli altri concorrenti, dalla loro clientela e dai consumatori[35].
La recente giurisprudenza comunitaria, in particolare, ha chiarito che la costituzione di una posizione dominante collettiva richiede essenzialmente che, in un mercato oligopolistico altamente concentrato, si verifichino le seguenti tre condizioni: *i*) l'esistenza di un incentivo e la sussistenza della capacità delle imprese appartenenti all'oligopolio di coordinarsi; *ii*) la capacità, da parte delle stesse imprese, di individuare eventuali comportamenti devianti e di attuare, in tale caso, efficaci strategie di punizione; *iii)* l'assenza di vincoli di mercato, nel senso di mancanza di potere da parte dei concorrenti e dei consumatori di reagire agli effetti negativi del coordinamento[36].
In particolare, la sussistenza delle suddette condizioni può essere verificata, nel singolo caso concreto, sulla base dell'analisi di un insieme di elementi di natura strutturale e comportamentale, tra cui la simmetria tra gli oligopolisti, la trasparenza del mercato, l'omogeneità del prodotto, la stabilità della domanda.
61. Con riferimento al caso in esame, assume rilievo, a prescindere dall'asimmetria tra le quote di mercato (*[40% - 45%]* per Parmalat, *[20% - 25%]* per Granarolo), la distanza, in termini di strategie competitive accessibili, che, allo stato, separa Parmalat dal principale concorrente, Granarolo. La strategia di Parmalat è stata, infatti, fino ad ora incentrata sui marchi locali, i quali non rappresentano un efficace strumento di diffusione nel territorio, poiché hanno una reputazione necessariamente circoscritta al relativo ambito di radicamento, che non può essere ampliata mediante campagne di comunicazione di vasta portata. Proprio la strategia unitaria di prodotto, di marchio e di comunicazione rappresenta, invece, il punto di forza di Granarolo, il quale mostra di essere in grado di sostenere, soprattutto

---

34 *[L'elasticità della domanda di latte fresco espressa dai consumatori finali, stimata a partire dai dati Nielsen, indicano (per la Lombardia ed altre regioni italiane) che il parametro assume valori leggermente superiori a –2. Tale risultato è coerente con l'ipotesi che l'elasticità della curva di domanda fronteggiata dai produttori sia compresa tra –2 e –1.]*

35 *[Cfr. Sentenza del Tribunale di primo grado del 6 giugno 2002, causa T-342/99, Airtours/Commissione e Sentenza del Tribunale di Primo Grado del 25 marzo 1999, causa T-102/96, Gencor/Commissione. Si veda anche il citato caso Granarolo/Centrale del Latte di Vicenza.]*

36 *[Cfr. Sentenza Airtours, cit., par. 62.]*

mediante l'innovazione di prodotto e la penetrazione nel canale della moderna distribuzione, un significativo ritmo di diffusione.
Solo di recente Parmalat ha intrapreso un percorso strategico analogo a quello lungo il quale, già da molti anni, si sviluppa la crescita di Granarolo, che consiste sostanzialmente nella progressiva uniformazione dell'intera offerta del gruppo sotto il minimo comune denominatore rappresentato dal marchio *Parmalat*, da sostenere mediante campagne di comunicazione di portata nazionale. Tale progetto, tuttavia, potrà essere completato, e dispiegare così pienamente il proprio potenziale competitivo, solo entro un orizzonte temporale piuttosto lungo (almeno due o tre anni, secondo le indicazioni della stessa Parmalat), per tutta la durata del quale Granarolo potrà dunque godere di un importante vantaggio competitivo nei confronti di Parmalat.
62. Neppure la modifica strutturale conseguente alla concentrazione in esame appare idonea a colmare il *gap* esistente nel dominio delle strategie competitive accessibili a Parmalat e Granarolo, nel lungo periodo, e, dunque, nei rispettivi incentivi strategici. L'acquisizione di Carnini si risolve, infatti, per il Gruppo Parmalat nell'aggiunta di un ulteriore marchio entro l'eterogeneo portafoglio di marchi locali di cui, allo stato, tale operatore dispone, sul quale appunto dovrà intervenire la strategia di uniformazione appena intrapresa.
63. La persistenza per un tempo ragionevolmente lungo di una significativa asimmetria tra Parmalat e Granarolo, non colmata neppure dalla concentrazione in esame, appare privare di razionale fondamento l'ipotesi di una tacita convergenza delle strategie dei due operatori sullo sfruttamento congiunto del potere di mercato. In particolare, per Granarolo, allo stato, appare idonea ad assicurare maggiori profitti una condotta di mercato volta allo sfruttamento del vantaggio competitivo di cui dispone nei riguardi di Parmalat, al fine rafforzare la propria posizione nel mercato anche attraverso la sottrazione di punti vendita e di clientela al principale concorrente.
Ed in effetti tale considerazione trova conferma nell'andamento nel tempo della posizione di mercato di Granarolo, che nel corso degli ultimi cinque anni, in concomitanza con l'ampio ridimensionamento del Gruppo Parmalat, ha incrementato la propria quota di mercato.
Alla luce delle considerazioni svolte, deve dunque escludersi la sussistenza di incentivi all'adozione, da parte di Parmalat e Granarolo, di condotte tacitamente collusive.
64. Sulla base della giurisprudenza comunitaria in tema di dominanza collettiva, l'accertata insussistenza dell'incentivo e della capacità delle imprese appartenenti all'oligopolio di coordinarsi su una linea di azione comune conduce ad escludere che, per effetto della concentrazione tra Parmalat e Carnini, nel mercato del latte fresco della regione Lombardia, possa costituirsi una posizione dominante collettiva in capo a Parmalat e Granarolo.

RITENUTO, pertanto, che l'operazioni in esame, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 6 della legge n. 287/90, non conduce alla costituzione di una posizione dominante tale da ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza nel mercato interessato;

DELIBERA

di autorizzare, ai sensi dell'articolo 18, comma 2, della legge n. 287/90, l'operazione di concentrazione tra Parmalat S.p.A. e Carnini S.p.A..

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 del Lazio, ai sensi dell'articolo 33, comma 1, della legge n. 287/90, entro sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Rita Ciccone

IL PRESIDENTE
Antonio Catricalà