C12667 - PAC2000A/RAMI DI AZIENDA DI DOC ROMA-UNICOOP FIRENZE
Provvedimento n. 31424

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 17 dicembre 2024;

SENTITO il Relatore, Saverio Valentino;

VISTO il Regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio, del 20 gennaio 2004, relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTO il D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTA la comunicazione della società PAC 2000A Soc. Coop., pervenuta in data 3 settembre 2024;

VISTA la propria delibera del 24 settembre 2024, n. 31184 con la quale l'Autorità ha avviato, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/1990, il procedimento nei confronti delle società PAC 2000A Soc.coop. e Unicoop Firenze soc. coop.;

VISTA la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie trasmessa in data 27 novembre 2024;

VISTE le memorie conclusive presentate dalle società PAC 2000A Soc.coop. e Unicoop Firenze soc. coop. in data 5 dicembre 2024;

SENTITI in audizione finale, in data 10 dicembre 2024, i rappresentanti della società PAC 2000A Soc.coop.;

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

CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI

I.1. Conad

1. PAC 2000A Soc.coop. (di seguito, "PAC") è la più grande cooperativa del Consorzio Nazionale Dettaglianti CONAD S.c. a r.l. (di seguito, "CONAD") ed è attiva nella distribuzione di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo.

2. Il modello organizzativo del sistema CONAD si struttura su tre livelli: (i) il primo livello è rappresentato dai singoli imprenditori, soci delle cooperative e titolari dei punti vendita, che svolgono il *business* e gestiscono i punti vendita sul territorio, operando in proprio e con proprio rischio di impresa, avvalendosi della somministrazione di merci e di servizi da parte della singola cooperativa. Il singolo socio è quindi, al tempo stesso, commerciante, imprenditore e cooperatore; (ii) il secondo livello, nel quale si colloca PAC, è rappresentato dalle cinque cooperative socie del consorzio nazionale (oltre a PAC, Conad Nord Ovest, Conad Adriatico, Conad Centro Nord e Commercianti Indipendenti Associati), che supportano e coordinano i singoli imprenditori fornendo servizi amministrativi, commerciali, logistici e finanziari; (iii) il terzo livello è costituito dal consorzio nazionale CONAD, che opera da centrale di acquisto e di servizi, si occupa della pianificazione strategica, dell'attività di *marketing* e di comunicazione per tutto il sistema, nonché della produzione, della promozione e dello sviluppo del marchio CONAD.

3. PAC opera attraverso una rete di vendita diretta e associata, composta dai punti vendita con insegne Conad e Todis[1], attivi nell'Italia centro-meridionale (Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia). A PAC fanno capo oltre millenovecento punti vendita in Italia, di cui oltre duecento nel Lazio[2]. PAC, nel 2023, ha realizzato in Italia un fatturato paria circa *[4-5]** miliardi di euro.

I.2. I rami di azienda di DOC Roma e Unicoop Firenze

4. I rami di azienda oggetto di acquisizione (di seguito, "rami Target" o "Target") sono attualmente di proprietà di DOC*Roma S.r.l. (di seguito, "DOC") e/o della sua controllante Unicoop Firenze soc. coop. (di seguito, "Unicoop").

5. In particolare, i rami Target consistono in tredici punti vendita a insegna DOC, tutti situati nel territorio di Roma e provincia (di cui dodici a insegna DOC di proprietà di DOC e un ramo di azienda a insegna DOC di proprietà della controllante Unicoop e gestito, in affitto di ramo di azienda, da DOC stessa). Rientrano altresì nel compendio aziendale oggetto di cessione: (i) un ramo d'azienda composto da quattro esercizi commerciali di proprietà di DOC, concessi in affitto di azienda a terzi operatori non operanti nella grande distribuzione organizzata (rispettivamente, un *pet shop*, un bar, un negozio di telefonia e un ottico); (ii) un ramo d'azienda composto da due esercizi commerciali di proprietà di

---

[1] *[I discount a insegna "Todis", insegna di proprietà di IGES S.r.l., società controllata da PAC.]*

[2] *[Cfr. docc. 45.3 e 45.4.]*

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

DOC, concessi in affitto di azienda a terzi operatori non operanti nella grande distribuzione organizzata (rispettivamente, un bar e un ottico) e (iii) due rami d'azienda di proprietà di Unicoop destinati ad "autorimessa".

6. Il fatturato realizzato dalla Target nel 2023 è stato di circa *[100-567]* milioni di euro, interamente realizzato in Italia.

II. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE

7. L'operazione di concentrazione in esame (di seguito, "Operazione") consiste nell'acquisizione da parte di PAC, direttamente o per il tramite di società controllate, della proprietà di tredici punti vendita, di cui dodici rami di azienda a insegna DOC di proprietà di DOC e un ramo di azienda a insegna DOC di proprietà della controllante Unicoop e gestito in affitto di ramo di azienda da DOC.

8. Inoltre, è prevista la cessione da parte di DOC di: (i) un ramo d'azienda composto quattro esercizi commerciali di proprietà di DOC, concessi in affitto di azienda a terzi operatori non operanti nella grande distribuzione organizzata (rispettivamente, un *pet shop*, un bar, un negozio di telefonia e un ottico) e (ii) un ramo d'azienda composto da due esercizi commerciali di proprietà di DOC, concessi in affitto di azienda a terzi operatori non operanti nella distribuzione organizzata (rispettivamente, un bar e un ottico). Infine, è prevista la cessione da parte di Unicoop di due rami d'azienda entrambi a destinazione "autorimessa".

9. L'Operazione non è soggetta ad alcuna condizione sospensiva o risolutiva. In particolare, il *closing* dell'operazione è stato realizzato il 16 settembre 2024, con il trasferimento della proprietà dei rami di azienda e il subentro nel possesso di tutti i punti vendita, avutosi, in modo graduale, nel corso del mese di settembre 2024.

10. Nell'ambito del contratto preliminare sottoscritto tra le parti sono altresì previste alcune clausole di non concorrenza e di limitazione alle eventuali rivendite dei punti vendita da parte di PAC[3].

11. In particolare, in favore di PAC, l'articolo 17 (*Divieto di concorrenza. Limitazioni al trasferimento dei Rami di Azienda*) prevede, al punto 1, che DOC e Unicoop si impegnano a non iniziare, direttamente o indirettamente, una nuova impresa che per oggetto, ubicazione nel Comune di Roma o di Marino, nonché Comuni confinanti con il Comune di Roma o il Comune di Marino o altre circostanze, sia idonea a sviare la clientela relativa a ciascun rispettivo punto vendita oggetto della prospettata operazione[4].

12. Inoltre, ai sensi del successivo punto 2 del medesimo articolo 17, "*su esplicita richiesta e nell'interesse di UNICOOP (per la quale anche la presente clausola costituisce presupposto negoziale*)", PAC si obbliga, per un periodo di cinque anni, a non trasferire o a non far trasferire - anche da eventuali cessionari, in qualsiasi modo, anche per conferimento o fusione - la proprietà o la disponibilità dei Rami di Azienda (aventi a oggetto la vendita di prodotti alimentari o autorimesse) a catene della distribuzione o a imprenditori della distribuzione che operino, anche in *franchising*, in Toscana, ivi compresi quelli che operino con l'insegna "Conad"[5].

13. A tali clausole deve aggiungersi anche l'ulteriore previsione di cui all'articolo 8.1 (*Notificazione Antitrust e procedure di informazione sindacale*) del medesimo contratto preliminare sottoscritto tra le parti, ai sensi della quale PAC si fa carico di tutti gli oneri antitrust derivanti dall'Operazione, ivi inclusa la gestione di eventuali misure correttive in caso di procedimento istruttorio dell'Autorità e, qualora per esigenze di rispetto della disciplina concorrenziale sia tenuta a cedere (essa stessa o i suoi aventi causa) alcuni Rami di Azienda oggetto dell'Operazione, si impegna a trasferirli a qualsivoglia terzo "*con espressa esclusione del concorrente Esselunga e di altre società del Sistema Conad*"[6].

III. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

14. L'Operazione, in quanto comporta l'acquisizione del controllo esclusivo di parti di impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera b), della legge n. 287/1990.

15. L'Operazione rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/1990, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento (CE) 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

---

[3] *[Cfr. doc. 7.2.1.]*

[4] *[Più specificamente, l'articolo 17.1 del contratto di cessione dei punti vendita oggetto dell'operazione dispone testualmente: "Per un periodo di 2 (due) anni decorrente dalla Data del Closing, DOC e Unicoop si obbligano a non iniziare, direttamente o indirettamente, una nuova impresa che per oggetto, ubicazione nel Comune di Roma o nel Comune di Marino (nonché comuni confinanti con il Comune di Roma o il Comune di Marino) o altre circostanze, sia idonea a sviare la clientela relativa a ciascun rispettivo Ramo di Azienda compravenduto" (cfr. doc. 7.2.1).]*

[5] *[L'articolo 17.2 del contratto di cessione dei punti vendita oggetto dell'operazione recita invece: «Fermi gli obblighi di cui all'Articolo 8.1, su esplicita richiesta e nell'interesse di UNICOOP (per la quale anche la presente clausola costituisce presupposto negoziale), PAC si obbliga (anche quale promessa del fatto del terzo) per un periodo di 5 (cinque) anni dalla Data del Closing a non trasferire, o lasciar trasferire dai suoi aventi causa o degli aventi causa da questi ultimi sotto qualsiasi forma (e quindi anche per conferimento o fusione), la proprietà o la disponibilità dei Rami di Azienda (aventi ad oggetto la vendita di prodotti alimentari o autorimesse) a catene della distribuzione o a imprenditori della distribuzione che operino, anche in franchising, in Toscana, ivi compresi quelli che operino con l'insegna «Conad»" (cfr. doc. 7.2.1).]*

[6] *[Cfr. doc. 7.2.1.]*

nazionale, dall'insieme delle imprese interessate dall'operazione è stato superiore a 567 milioni di euro e il fatturato realizzato nell'ultimo esercizio a livello nazionale da almeno due delle imprese interessate è stato superiore a 35 milioni di euro.

IV. IL PROCEDIMENTO ISTRUTTORIO

16. L'Operazione è stata comunicata da PAC in data 3 settembre 2024, integrata in data 4 settembre 2024[7].

17. In data 24 settembre 2024 è stata avviata la presente istruttoria, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, nei confronti delle società PAC e Unicoop in considerazione della circostanza che l'operazione di concentrazione fosse suscettibile di ostacolare, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, in modo significativo la concorrenza effettiva, anche a causa della costituzione o del rafforzamento di una posizione dominante, nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in particolar modo in alcuni mercati locali identificati dalle isocrone n. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13.

18. L'operazione è stata realizzata in data 16 settembre 2024 e PAC ha proceduto ad acquisire la proprietà e la disponibilità dei rami di azienda. I punti vendita a marchio DOC acquisiti sono stati chiusi e riaperti con il marchio Conad successivamente all'acquisizione del loro possesso[8].

19. Nel corso del procedimento sono state effettuate diverse richieste di informazioni a PAC e Unicoop, nonché agli operatori attivi nel settore della grande distribuzione organizzata (centrali di acquisto, centri di distribuzione, operatori della grande distribuzione)[9]. Inoltre, sono state svolte audizioni con le società PAC, Unicoop, Esselunga S.p.A. (nel seguito, "Esselunga"), Gruppo PAM S.p.A. (nel seguito, "PAM") e CE.DI. GROS Società Consortile a r.l. (nel seguito, "Gruppo Romano Supermercati" o "GROS").

20. Inoltre, al fine di meglio comprendere le abitudini di acquisto dei consumatori e, in particolare, la prossimità concorrenziale tra le Parti, funzionale alla raccolta di elementi utili alla valutazione della concentrazione in esame, è stata effettuata una *survey* attraverso un questionario somministrato dalla società Gfk-Nielsen S.p.A. (di seguito, "Gfk-Nielsen") a un campione rappresentativo di consumatori presso alcuni dei punti vendita oggetto della concentrazione[10]. I dati risultanti dalla *survey*, nonché le domande e la nota metodologica sono state trasmesse alle parti subito dopo la loro trasmissione da parte della società di rilevazione[11].

21. Le parti PAC e Unicoop sono state sentite in audizione rispettivamente in data 11 novembre[12] e in data 7 novembre 2024[13] e hanno avuto accesso agli atti in data 4 ottobre[14] e 23 ottobre[15] 2024 nonché in data 25 ottobre[16], 31 ottobre[17] e 7 novembre 2024[18] e 22 novembre 2024[19]. In data 12 novembre 2024, contestualmente alla risposta alle domande 1 e 2 della richiesta di informazioni del 30 ottobre 2024, PAC ha trasmesso una nota, predisposta dal proprio consulente, in cui risultano formulate alcune osservazioni sulla metodologia di calcolo degli indicatori economici[20].

22. La comunicazione delle risultanze istruttorie è stata trasmessa in data 27 novembre 2024[21]. PAC e Unicoop hanno presentato memorie finali in data 5 dicembre 2024[22]. Infine, l'audizione finale, richiesta da PAC, si è tenuta in data 10 dicembre 2024[23].

---

7 *[Cfr. docc. 7 e 8.]*

8 *[Cfr. doc. 12.]*

9 *[Cfr. docc. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30. Si vedano, inoltre, i docc. 2, 3, 6.]*

10 *[In particolare, i questionari sono stati somministrati a un campione di 1.000 consumatori (200 per punto vendita), che effettuano acquisti presso i seguenti punti vendita n. 1 – [omissis] – Roma; 2 – [omissis] – Roma; 10 – [omissis] – Roma; 12 – [omissis] – Roma; 13 – [omissis] – Roma.]*

11 *[In particolare, il dataset contenente le risposte e le statistiche descrittive è pervenuto da GfK-Nielsen il 25 ottobre 2024 (cfr. doc. 73 e allegati) e il giorno stesso d è stato trasmesso a PAC (cfr. doc. 74). Inoltre, la nota metodologica con l'indicazione dettagliata delle modalità di esecuzione dell'indagine campionaria e delle domande somministrate, comprensive delle istruzioni all'intervistatore, è pervenuta il 31 ottobre 2024 (cfr. doc. 90 e allegato) ed è stata trasmessa a PAC in data 7 novembre 2024 (cfr. doc. 104).]*

12 *[Cfr. doc. 126.]*

13 *[Cfr. doc. 118.]*

14 *[Cfr. doc. 35]*

15 *[Cfr. doc. 69]*

16 *[Cfr. doc. 74]*

17 *[Cfr. doc. 89]*

18 *[Cfr. doc. 104]*

19 *[Cfr. doc. 129]*

20 *[Cfr. doc. 107.1]*

21 *[Cfr. docc. 132 e 133.]*

22 *[Cfr. docc. 137, 138, 142.]*

23 *[Cfr. doc. 147.]*

V. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

V.1. Premessa

23. L'Operazione interessa il settore della distribuzione moderna di prodotti alimentari e non alimentari di largo e generale consumo (di seguito, "GDO"). La concorrenza in questo settore è estremamente articolata, giocandosi su diverse variabili strategiche e su diversi ambiti territoriali.

24. In particolare, in tale settore operano soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegate. Una prima grande distinzione al riguardo viene effettuata tra Grande Distribuzione (di seguito, "GD"), costituita da catene di punti vendita facenti capo a un'unica impresa o gruppo societario di imprese (le c.d. imprese a succursali), e Distribuzione Organizzata (di seguito, "DO"), che comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti (generalmente società di piccola o media dimensione), ma legati da un rapporto di collaborazione volontaria, formalizzato mediante vincoli contrattuali e/o formule associative quali consorzi, unioni volontarie, cooperative di consumo, ecc. Attualmente, pur nella varietà delle rispettive forme giuridiche e strutture organizzative, tutti i gruppi della DO possono di fatto considerarsi aggregazioni di dettaglianti volte a sviluppare forme di collaborazione più o meno intensa su diverse funzioni aziendali, tra cui, in tutti i casi, quella di contrattazione degli acquisti.

25. Allo sfruttamento delle sinergie derivanti dalla centralizzazione delle trattative sugli acquisti si sono aggiunte, nel corso del tempo, altre aree di collaborazione su funzioni quali la logistica, la politica d'insegna, la gestione dei prodotti a marchio privato (*private label*), ecc., generando quindi la necessità di condividere, all'interno del gruppo, buona parte del *know-how* aziendale, del coordinamento strategico, delle iniziative promozionali e, più in generale, delle politiche commerciali[24].

26. Quanto alla politica di approvvigionamenti, in prima battuta i singoli punti vendita sono raggruppati da un centro distribuzione (di seguito, "CE.DI"), che rappresenta l'impianto centrale di una catena di supermercati o ipermercati che riceve la merce e la stocca e rifornisce i punti di vendita. Un secondo grado di aggregazione è rappresentato dalle centrali di acquisto, che svolgono il compito di contrattazione centralizzata delle forniture (centrali di acquisto). A sua volta, le centrali di acquisto possono ulteriormente aggregarsi in supercentrali.

27. Pertanto, a livello nazionale, la concorrenza all'interno del settore della GDO si sviluppa essenzialmente tra catene distributive, intese come insiemi di punti vendita che operano con una sostanziale uniformità di insegna e di immagine. Il confronto competitivo avviene sulla dimensione complessiva della catena stessa, l'immagine e la capacità di penetrazione dell'insegna, la localizzazione dei punti vendita, la copertura dei diversi mercati locali, le politiche di approvvigionamento, ecc.

28. Sul punto, occorre osservare che talune catene della GDO - sia operatori della DO, quali Conad e Coop, che operatori della GD, quali Esselunga, Pam, Carrefour, Lidl, Eurospin - presentano una uniformità significativa tra punti vendita e, in generale, nelle politiche commerciali della catena stessa. Conseguentemente, emerge un ruolo della catena in termini di strategie con impatto oltre il perimetro locale sulle singole isocrone. Al contrario, alcune "alleanze" della GDO - quali, ad esempio, gli operatori della DO afferenti a Selex Commerciale[25] o al Gruppo Végé[26] - presentano una maggiore differenziazione tra consorziati che, quindi, definiscono spesso in modo autonomo il *format* di vendita, i marchi del punto vendita (che spesso differiscono significativamente a hanno una connotazione più locale) e altri elementi caratteristici del profilo commerciale del punto vendita.

29. A livello locale, invece, il confronto competitivo si svolge più propriamente sulle politiche dirette al consumatore, improntate sui prezzi di vendita, l'assortimento, le promozioni, le politiche di fidelizzazione al punto vendita e, più in generale, le strategie commerciali a livello *retail*.

V.1.a. Il contesto nazionale

30. Nel settore della GDO risultano operare attualmente oltre venti catene distributive, di cui dieci con una quota nazionale complessiva superiore al 3%. Le quote di mercato calcolate partendo dai dati Nielsen relativi al peso concorrenziale delle singole centrali di acquisto[27] sono mostrate nella Tabella 1 *infra.*

31. A livello nazionale, Conad e Selex sono le prime due centrali di acquisto, che raggruppano i punti vendita che sviluppano, ciascuna, un fatturato di circa il 15% del totale nazionale (Tabella 1). Inoltre, considerando gli operatori

---

[24] *[Cfr. IC43 - Settore della grande distribuzione organizzata, provvedimento n. 24465 del 24 luglio 2013, in Bollettino n. 31/2013.]*

[25] *[All'interno di Selex, i singoli CE.DI. presentano format e marchi differenti, ad esempio: Supermercati Cadoro (Cadoro Supermercati S.p.A.); Supermercati Gulliver (Alfi S.r.l.); Oasi-Tigre (Gabrielli Magazzini S.p.A.); Famila-Max-IlCentesimo (CDS S.p.A.); Il Castoro-Ipertriscount-DEM-Pewex-Sacof-Ipercarni-Iperfamili (DE.DI Gros S.c.a.r.l.); Italmark (Italbrix S.pA.); Elite (Superelite S.p.A.); Alì-Alìper (Alì S.p.A.); SiConTé (CE.DI. Marche S.c.a.r.l.); Mercatò-MercatòExtra-MercatòBig-MercatòLocal (Dimar S.p.A.); EMISupermercati (GMF S.p.A.), ecc.]*

[26] *[All'interno di Végé, i singoli CE.Di presentano format e marchi differenti, ad esempio: Bennet (Bennet S.p.A.); Decò-IperConveniente (F.lI Arena S.r.l.); IperTosano (Supermercati Tosano Cerea S.r.l.); DiMeglio (GFE S.r.l.), ecc.]*

[27] *[In particolare, i dati utilizzati sono quelli della Guida Nielsen Largo Consumo - Prima Edizione 2024 e analizzano il peso concorrenziale delle singole centrali di acquisto e delle supercentrali di acquisto, secondo la metodologia già indicata in precedenza.]*

che hanno una rete omogenea di punti vendita, vale a dire accomunata dai medesimi marchi, segni distintivi e formati a livello nazionale, Conad è la prima rete, seguita da Coop (con una rete di punti vendita che rappresenta circa l'11% del fatturato totale nazionale), Esselunga (operatore della GD con il 7,5% del fatturato totale nazionale), Eurospin (7,4%) e Lidl (circa il 6%).

Tabella 1 - Stima del peso delle centrali di acquisto della GDO[28]

Supercentrale di acquisto	**Centrale di acquisto**	**Quota %**
Aicube		***12,20%***
	Gruppo Carrefour Italia Spa	3,92%
	Gruppo Végé	8,27%
Conad + Finiper		***17,33%***
	Conad	15,01%
	Finiper	2,33%
Coop		***11,41%***
	Coop Italia	11,41%
	(di cui DOC)	(0,11%)
Esd Italia		***21,43%***
	Agorà Network Scarl	4,22%
	Aspiag	2,14%
	Selex Commerciale	15,06%
Esselunga	Esselunga	***7,51%***
Forum		***7,05%***
	C3	1,83%
	Coralis	0,17%
	Crai	1,74%
	D.It. Distribuzione Italiana	1,45%
	Despar Servizi	1,87%
Gruppo Pam	Gruppo Pam	***2,88%***
Italy Discount	Italy Discount	***0,49%***
Altri		***19,71%***
	Aldi	0,73%
	Catene Indipendenti	0,12%
	Eurospin	7,41%
	Lidl Italia	5,95%
	Md	3,30%
	Negozi Indipendenti	0,37%
	Prix Quality	0,50%
	Rewe	1,34%

V.1.b. Le diverse modalità organizzative della GDO

(a) La grande distribuzione e le centrali di acquisto della distribuzione organizzata

32. Come anticipato, il settore della GDO si caratterizza per molteplici modalità organizzative, con forme di aggregazione varie e tali da incidere in modo differenziato sulla omogeneità commerciale della rete.

28 *[Elaborazioni su doc. 13.5.]*

33. In primo luogo, occorre menzionare gli operatori della grande distribuzione (GD), quali Carrefour, Esselunga, PAM, Eurospin, Lidl, ecc.[29]. Per tali catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo societario di imprese (le c.d. imprese a succursali), le politiche commerciali e di *marketing* sono solitamente centralizzate[30], ma comunque declinate secondo una prospettiva locale[31].

34. Con riferimento, invece, alla distribuzione organizzata (DO), vale a dire forme aggregative di realtà di operatori, si osserva che, come più volte riscontrato nei precedenti dell'Autorità, il grado di integrazione esistente all'interno di ciascuna catena dipende sia dalla quantità e tipologia delle funzioni e servizi centralizzati, sia dal numero e dal grado di eterogeneità dei singoli operatori aderenti alla catena stessa[32].

35. In primo luogo, occorre menzionare forme di cooperazione meno strutturate tra operatori della distribuzione organizzata (DO). In particolare, vanno richiamate le forme di aggregazione delle funzioni di acquisto offerte dalle centrali di acquisto (quali Selex e Vegé).

36. Il gruppo Vegè, ad esempio, opera a favore delle singole imprese operative, negoziando le condizioni di acquisto riservate dai fornitori alle singole imprese (accordi quadro) e della programmazione delle iniziative promozionali. Al contempo, le attività di acquisto e rivendita di merce non viene invece ordinariamente svolta dalla centrale (Vegé), ma le singole imprese aderenti si occupano delle politiche di approvvigionamento, nonché di contrattare ulteriormente e in modo individuale le condizioni di approvvigionamento[33].

37. Anche il gruppo Selex fornisce in favore dei propri soci servizi di negoziazione delle condizioni di acquisto con i fornitori, contenenti le condizioni di base delle forniture alle imprese socie, le quali gestiscono i propri punti vendita "*utilizzando una pluralità di insegne alcune nella titolarità di Selex e altre nella titolarità delle imprese socie*"[34]. Anche con riferimento ai prodotti a marca privata, Selex si occupa delle attività di certificazione e selezione dei fornitori, definizione dei capitolati dei prodotti, controllo qualità e negoziazione degli acquisti, mentre i prodotti *private label* non presentano una uniformità in quanto sono proposti ai consumatori con diversi *brand* (Selex, Consilia, Vale, il Gigante), alcuni dedicati a singoli soci.[35] Infatti, la centrale di acquisto Selex "*è identificabile come una struttura a cui partecipano diverse imprese della distribuzione nazionale con marchi diversi e con l'obiettivo primario di negoziare in modo più efficiente con i fornitori,* […] *tale aggregazione serve principalmente ad ottenere prezzi di acquisto più vantaggiosi che favoriscono anche i consumatori finali*"[36]

38. Con riferimento agli aderenti alle centrali di acquisto Selex e Vegé, si osserva che le modalità organizzative appaiono essere molteplici e variegate. In particolare, il gruppo Super Elite, aderente a Selex, gestisce la propria rete di punti vendita con "*un unico marchio riconoscibile sia da fornitori che clienti,* […]. *Nella sede centrale si determinano le politiche di approvvigionamento, la scelta di fornitori e la gestione degli acquisti con i relativi prezzi. Sono, inoltre, gestite le strategie promozionali, le politiche commerciali e le relative campagne pubblicitarie per l'intera filiera commerciale*."[37]. Medesime considerazioni sono espresse da Magazzini Gabrielli, la quale osserva l'assenza di una influenza nelle politiche distributive che non sono delegate alla centrale di acquisto Selex[38].

39. Alcune forme organizzative della distribuzione organizzata, al contrario, appaiono ridurre le forme di cooperazione al mero acquisto di prodotti e gestione logistica, lasciando gli aspetti più prettamente commerciali (quali individuazione delle insegne e di altri segni distintivi, politiche di prezzo e assortimento o politiche di espansione territoriale) ai singoli imprenditori associati al centro distribuzione.

---

29 *[Cfr. doc. 34]*

30 *[Cfr. doc. 39.1, 40, 41, 46.1, 47.1 e 51.1.]*

31 *[Ad esempio, Esselunga riferisce che la politica dei prezzi si basa su un monitoraggio costante di tutti i concorrenti (ipermercati, supermercati, discount e specializzati), nelle aree in cui è presente, con l'obiettivo di garantire il miglior prezzo su tutti i prodotti confrontabili e di mantenere un posizionamento competitivo m ciascun momento dell'anno. Alcuni elementi tenuti in considerazione sono, ad esempio, l'elenco ei concorrenti presenti nel bacino (isocrona) di riferimento, i dati sociodemografici, ecc. (cfr. doc. 40). MD indica che le politiche commerciali dei punti vendita a marchio "MD" sono individuate per lo più a livello centrale, ma con un'attenzione particolare e sempre più crescente alle diverse esigenze dei territori (cfr. doc. 41). Carrefour riferisce che la politica di pricing viene effettuata a livello centralizzato e basato su caratteristiche "di piazza" che varia in base alla regione di riferimento (cfr. docc. 46.1 e 47.1). Le politiche commerciali di Penny Market vengono decise a livello centrale, a cui vengono affiancate decisioni di tipo locale (cfr. doc. 51.1).]*

32 *[Cfr. IC43 - Settore della grande distribuzione organizzata, provvedimento n. 24465 del 24 luglio 2013, in Bollettino n. 31/2013.]*

33 *[Cfr. doc. 38.1.]*

34 *[Cfr. doc. 42.1. In particolare i marchi di titolarità di Selex sono "Famila" e "A&O", che sono concessi in licenza ai soci che ne fanno richiesta.]*

35 *[Cfr. doc. 42.1.]*

36 *[Cfr. doc. 85.]*

37 *[Cfr. doc. 85.]*

38 *[Cfr. doc. 106. Analoghe considerazioni si possono riscontrare nella risposta fornita da CE.DI.GROS, la quale evidenza la vocazione prettamente logistica della propria attività a favore delle insegne associate (cfr. doc. 94), nonché da Multicedi (cfr.doc. 98).]*

40. In particolare, uno dei principali centri di distribuzione presenti nel territorio laziale, vale a dire GROS, illustra che il proprio ambito di attività "*è relativ*[o] *all'acquisto e alla distribuzione delle merci presso i punti vendita, mentre la stessa non ha alcun ruolo nella gestione dei punti vendita dei soci*"[39].

41. Sul punto, si osservi che GROS non ha sviluppato degli strumenti idonei a supportare una organizzazione centralizzata. Nello specifico, GROS non ha in essere una infrastruttura capace di convogliare i dati dai punti vendita delle consorziate, avendo implementato esclusivamente un applicativo usato dai punti vendita per effettuare gli ordini che "*non comunica con i gestionali adottati dalle singole insegne - non prevede l'immissione da parte dei punti vendita dei prezzi applicati effettivamente, né dei dati sulle vendite o dei clienti*"[40].

42. Infatti, gli ambiti di collaborazione tra i supermercati associati a GROS non comprendo la condivisione dei dati relativi alla loro attività, i quali "*costituiscono un patrimonio informativo importante per la concorrenza*"[41]; non riguardano le politiche di fidelizzazione dei clienti[42] o la definizione dei formati della rete di vendita o la predisposizione di una rete di punti vendita con insegne comuni[43]. In tale contesto, alcuni elementi di comunanza tra le insegne della DO che aderiscono a GROS sono le iniziative promozionali proposte dalla centrale di acquisto a cui aderiscono (ESD/Selex)[44], sebbene anche nei casi di promozioni similari, ogni insegna agisce autonomamente poiché "*tutte le attività accessorie, quali ad esempio la creazione del volantino sono gestite dal punto vendita, per cui esiste comunque una certa differenziazione tra insegne*" [45].

(b) I sistemi cooperativi: il sistema Conad

43. Rispetto agli operatori della distribuzione organizzata (DO) precedentemente citati, si osserva che la tendenza dei due grandi sistemi cooperativi (Coop e Conad) appare quello di perseguire un maggiore accentramento dei livelli decisionali nell'ambito di ciascuna catena in tutto paragonabile a quello delle imprese a succursali[46]. Infatti, tali catene, oltre a gestire la collaborazione tra le cooperative associate su un numero molto elevato di funzioni aziendali, dispongono di una struttura organizzativa che consente un controllo capillare del comportamento degli associati, prevedendo articolate strutture decisionali, gestionali e operative decentrate a livello territoriale, in grado di esercitare un coordinamento molto ampio dei comportamenti delle imprese associate alla catena presenti in ciascuna area di azione.

44. Il modello organizzativo Conad è un modello di filiera "*fondato sulla figura del commerciante-cooperatore, ovvero dell'imprenditore del commercio associato in cooperativa*"[47]. In tale modello, il socio cooperatore "*rappresenta il promotore e cardine strategico dell'intero sistema*"[48].

45. Il sistema Conad si struttura su tre livelli:

i. il primo rappresentato dai singoli imprenditori, soci delle cooperative e titolari dei punti vendita, che sono contestualmente commercianti, imprenditori e cooperatori e, in tale veste, il socio cooperatore "*si inserisce in un sistema collettivo che ha a cuore l'interesse per il buon funzionamento e i risultati della Cooperativa e del Sistema Conad nella sua totalità*"[49];

ii. il secondo livello è rappresentato dalle cooperative, socie del consorzio nazionale Conad (oltre a PAC, Conad Nord Ovest, Conad Adriatico, Conad Centro Nord e Commercianti Indipendenti Associati), a cui corrisponde una zona di

---

39 *[Cfr. doc. 125.]*

40 *[Cfr. doc. 125.]*

41 *[Cfr. doc. 125.]*

42 *[Secondo GROS, "le tessere fedeltà e i dati sugli acquisti derivanti dalle stesse sono gestite in modo separato per ciascun socio/insegna e non sono condivisi tra i soci del Consorzio e non vengono utilizzati per iniziative promozionali comuni a più insegne" (cfr. doc. 125).]*

43 *[Nella specie, "le varie insegne socie di GROS hanno reti eterogenee tra di loro, sia per le dimensioni (ad esempio, vi sono insegne socie che sono attive principalmente con punti vendita più piccoli) che per la percezione da parte dei consumatori. In particolare, ogni socio decide il suo posizionamento commerciale nei confronti dei clienti (ad esempio, maggiore o minore orientamento al primo prezzo, presenza di prodotti di qualità o locali) e scelgono tra le referenze trattate da GROS, nonché gli altri fornitori (ad esempio, per le carni e il pane che sono elementi distintivi per la qualità, GROS non offre ai propri soci alcuna griglia di fornitori, come invece avviene per i freschissimi) per creare un profilo commerciale aderente al proprio posizionamento. In questo senso, GROS fornisce la possibilità di trattare più di 25.000 referenze e ogni socio decide l'assortimento del punto vendita e, di conseguenza, il profilo commerciale che vuole avere nei confronti dei consumatori. GROS non entra in alcun modo in tale ambito commerciale estremamente rilevante per la percezione dell'insegna sui consumatori." (cfr. doc. 125).]*

44 *[In tali casi, secondo GROS "in ragione dell'adesione a pacchetti promozionali elaborati a monte […] è possibile osservare una certa omogeneità nelle offerte promozionali anche tra insegne caratterizzate da formati o politiche commerciali generalmente differenti" (cfr. doc. 125).]*

45 *[Cfr. doc. 125.]*

46 *[Cfr. IC43 - Settore della grande distribuzione organizzata, provvedimento n. 24465 del 24 luglio 2013, in Bollettino n. 31/2013.]*

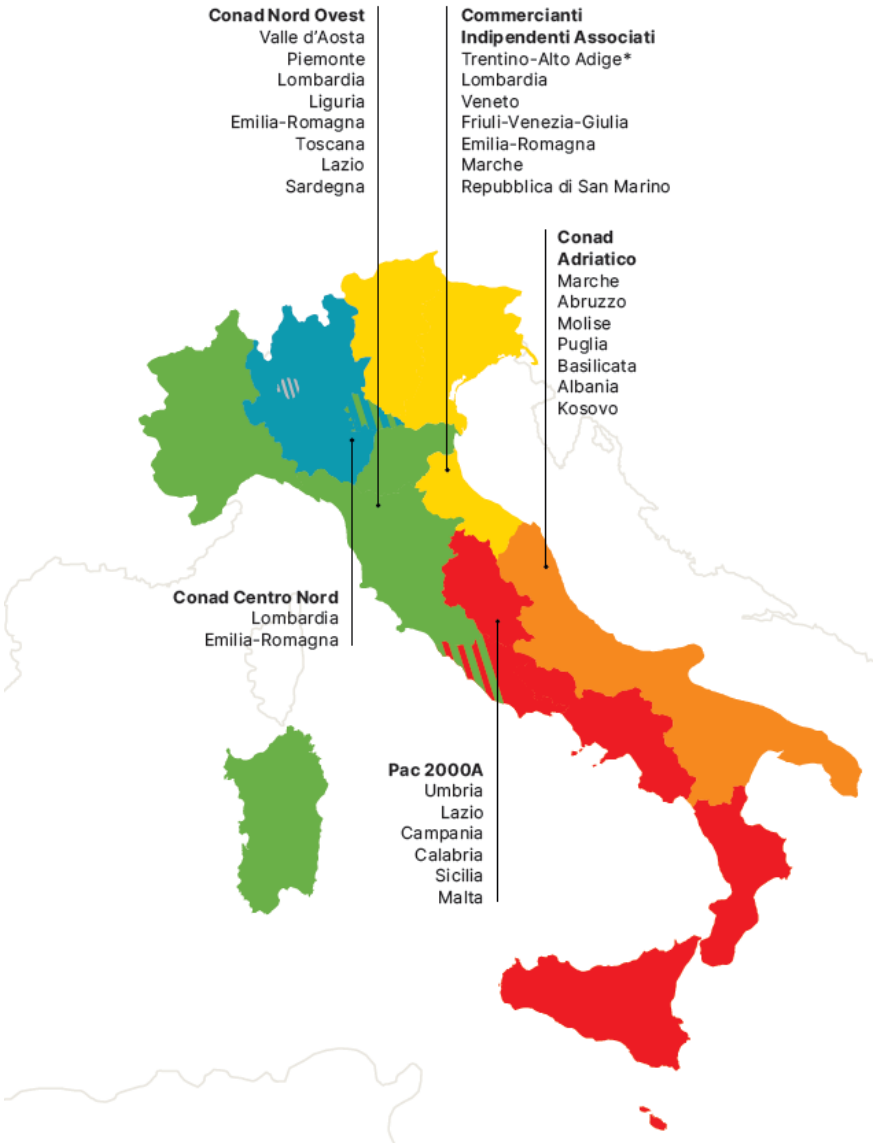
47 *[Cfr. doc. 108.5.]*

48 *[Cfr. doc. 108.6.]*

49 *[Cfr. doc. 108.3.]*

operatività locale con limitate sovrapposizioni[50] (Figura 1 *infra*), che supportano e coordinano i singoli imprenditori fornendo servizi amministrativi, commerciali, logistici e finanziari. In tal senso, a questo livello appartengono *"le Cooperative che operano nelle diverse aree del Paese e che coordinano l'attività commerciale a livello territoriale"*[51];
iii. il terzo livello è costituito dal consorzio nazionale Conad, che opera da centrale di acquisto nazionale e internazionale con fornitori di merci e servizi, dell'attività di *marketing* e di comunicazione per tutto il sistema, nonché della produzione, della promozione e dello sviluppo dei prodotti a marchio Conad[52].

Figura 1 – Dislocazione territoriale delle cooperative di secondo livello aderenti a Conad nazionale[53]



46. Quanto al Consorzio Conad nazionale, si osserva che la struttura cooperativa che lo connota è finalizzata, oltre che all'organizzazione degli approvvigionamenti, alla *[omissis]*[54]. Al fine dell'affermazione della rete Conad, quindi, il

---

50 *[In particolare, PAC opera nel Lazio (500 pv), Umbria (163 pv), Calabria (176 pv), Sicilia (321 pv), Campania (296 pv) e, limitatamente, in Toscana (2 pv) e Basilicata (5 pv). Conad Nord Ovest è attiva in Liguria (55 pv), Lazio (81 pv), Sardegna (77 pv), Toscana (189 pv), Piemonte (67 pv), Valle d'Aosta (5 pv), Emilia-Romagna (99 pv) e, in modo molto limitato in Veneto (1 pv) e Lombardia (4 pv). Commercianti Indipendenti Associati è attiva in Emilia-Romagna (125 pv), Friuli Venezia-Giulia (28 pv), Lombardia (25 pv), Marche (50 pv) e Veneto (34 pv). Conad Centro Nord è attiva in Lombardia (182 pv) ed Emilia-Romagna (86 pv). Conad Adriatico è attiva in Abruzzo (137 pv), Puglia (166 pv), Marche (66 pv) Basilicata (7 pv) e Molise (15 pv). Cfr. doc. 13.5.]*

51 *[Cfr. doc. 108.4.]*

52 *[Cfr. doc. 8.1 e 108.4.]*

53 *[Cfr. doc. 108.1]*

54 *[Cfr. doc. [omissis].]*

marchio e le insegne rappresentano elementi utilizzati *[omissis]*[55]. Il marchio Conad e i prodotti a marchio del distributore, quindi, sono elementi strategici e distintivi della rete di punti vendita delle cooperative di secondo livello.

47. Quanto alle cooperative di secondo livello del sistema Conad, come PAC, queste si occupano delle politiche di sviluppo (aperture, *franchising* e affiliazioni), delle politiche promozionali (prodotti a marchio, insegne) e commerciali (ad esempio, attraverso l'indicazione di prezzi consigliati e il supporto alle decisioni di assortimento e posizionamento commerciale), delle politiche di acquisto (ad esempio, l'assortimento e i fornitori), la logistica e la definizione di offerte promozionali e delle politiche di fidelizzazione[56]. Infatti, la stessa PAC ha diverse funzioni aziendali dedicate alla gestione e assistenza della rete di punti vendita[57].

48. In particolare, secondo gli stessi documenti di PAC, quest'ultima "*è impegnata a promuovere la cooperazione fra gli esercenti, a tutelare e far crescere la redditività delle imprese associate, a sviluppare qualità nel servizio e nell'offerta e a rinnovarsi continuamente per essere vicina alle esigenze dei clienti*"[58]. In tal senso, PAC si occupa di coordinare ogni giorno i soci cooperatori, "*supportandoli in tutti gli aspetti della loro attività: dalle politiche commerciali a quelle di marketing, passando per i temi legati all'amministrazione, all'area finanziaria e alla logistica, fino alla formazione del personale*"[59].

49. Si tratta di un vero e proprio obbligo contrattuale derivante dal rapporto associativo e mutualistico, espressamente previsto dal "Patto Associativo Cooperativa-Socio"[60] e quindi di un progetto imprenditoriale cooperativo accomunato da una strategia commerciale, promozionale e di marketing condivisa: *[omissis]*[61].

50. La struttura organizzativa di PAC prevede un contributo attivo dei soci cooperatori nell'attività di definizione delle scelte strategiche di PAC, al fine di "*stimolare nuove idee e proposte che, trasformate in azioni concrete, siano in grado di sostenere e indirizzare la crescita dei punti vendita, della cooperativa e di tutto il Gruppo*" [62]. Ad esempio, per ogni regione, sono attive delle commissioni di soci (ad esempio, ortofrutta, carni, commerciale-marketing, ittico), che "*rappresentano uno strumento a sostegno del miglioramento dell'impresa. Si tratta, dunque, non di un organo decisionale, ma di un importante supporto che permette alla Cooperativa di confrontarsi con i propri imprenditori sul territorio riguardo a scelte strategiche, per stimolare nuove idee e proposte che, trasformate in azioni concrete, siano in grado di sostenere e indirizzare la crescita non solo dei punti vendita ma dell'intero Gruppo. […] Le commissioni trattano una vasta gamma di temi, dall'ortofrutta alle carni, dall'attività commerciale e marketing all'innovazione*"[63]. I documenti interni di PAC confermano che le commissioni sono interessate delle questioni di tipo concorrenziale (Figura 2).

Figura 2 – Estratto del documento redatto dalla Commissione Commerciale Lazio[64]



55 *[Cfr. doc. [omissis].]*

56 *[Cfr. doc. 8.1, si veda anche IC43 - Settore della grande distribuzione organizzata, provvedimento n. 24465 del 24 luglio 2013, in Bollettino n. 31/2013.]*

57 *[La stessa PAC indica la presenza di 5 responsabili d'area, 5 coordinatori della rete insieme, nonché di svariato personale dedicato al commerciale vendite, all'assistenza alle ristrutturazioni e nuove aperture, nonché ulteriori assistenti e promoters. Cfr. doc. 108.6.]*

58 *[Cfr. doc. 108.5.]*

59 *[Cfr. doc. 108.5.]*

60 *[Cfr. [omissis].]*

61 *[Cfr. doc. [omissis].]*

62 *[Cfr. doc. 108.5.]*

63 *[Cfr. doc. 108.6.]*

64 *[Cfr. doc. 115.30.]*

51. Sono svariati, infatti, i documenti in cui PAC presenta la propria rete in modo unitario e analizza le dinamiche concorrenziali prendendo a riferimento le catene distributive nella sua unità[65], con una prospettiva strategica centrata sui punti vendita, avendo l'obiettivo di massimizzare i ricavi e la redditività della rete di punti vendita.

52. Ad esempio, secondo quanto indicato dal Presidente di PAC "*ogni nostro punto vendita è molto più di un semplice negozio: è un luogo di incontro, un riferimento, dove ogni cliente è accolto con calore e rispetto*."[66]. Di medesimo tenore sono le dichiarazioni dell'Amministratore delegato di PAC, il quale scrive che quest'ultima "*ha adottato una strategia mirata a tutelare il potere di acquisto della clientela, attraverso la valorizzazione dei prodotti a marchio Conad e maggiori attività di promozione. Oggi la competizione nei mercati è cresciuta notevolmente e, per far fronte ai nuovi scenari e all'emergere di nuove insegne, la nostra Cooperativa sta intensificando gli sforzi per innovare la propria offerta e trasmettere in modo chiaro la capacità di convenienza che la nostra rete può offrire. A fronte di un contesto competitivo sempre più sfidante, il nostro obiettivo è dunque quello di rimanere un punto di riferimento per i nostri clienti, garantendo qualità, affidabilità e un servizio sempre attento alle loro esigenze*".

53. Tra le altre funzioni di PAC, come detto, si annoverano le politiche di sviluppo (aperture, *franchising* e affiliazioni), le politiche promozionali (prodotti a marchio, insegne), le politiche di acquisto (ad esempio, l'assortimento e i fornitori), la logistica e la definizione di offerte promozionali e delle politiche di fidelizzazione. Si tratta, come indicato da PAC, delle politiche dirette al consumatore che caratterizzano il confronto competitivo tra punti vendita a livello locale[67].

54. Secondo quanto emerge dalla documentazione agli atti, tali politiche hanno come riferimento il cliente finale, in una prospettiva di vendita al dettaglio: "*Al centro delle scelte strategiche, operative e delle politiche aziendali, il cliente rappresenta un interlocutore attivo con cui PAC 2000A instaura relazioni durature nel tempo,* […] *Lo scaffale, quindi, non è solo il punto finale del processo, ma il risultato di un pensiero che ha radici profonde ed estese*"[68] .

55. Tali politiche discendono dal rapporto associativo e mutualistico che lega PAC ai propri soci. Questi ultimi, infatti, sulla base del "Patto Associativo Cooperativa-Socio", sono espressamente tenuti a *[omissis]*[69], nonché ad *[omissis]*[70]. Quanto alle politiche commerciali, PAC comunica ai propri punti vendita i prezzi consigliati dei prodotti, su base sub-regionale e suddivisa per insegna e canale[71]. In particolare, il sistema informativo di PAC permette di comunicare con i singoli punti vendita *[omissis].* Il sistema di PAC, inoltre, permette di registrare tutte le vendite dei singoli punti vendita e, pertanto, tutte le righe scontrino di tutti i punti vendita vengono acquisite nel database centrale di PAC (Figura 3)[72].

Figura 3 – Schermata esemplificativa del gestionale di punto vendita[73]

[omissis]

56. Infatti, i sistemi informativi di PAC sono stati sviluppati per "*supportare il management di PAC 2000A nel monitoraggio delle performance commerciali e logistiche, sia in ambito Sell-in, quindi per le vendite della Cooperativa, sia in Sell-out, cioè per le vendite della nostra rete*". Alcuni esempi delle applicazioni del sistema di PAC riguardano i seguenti ambiti: "- *Margine commerciale settimanale,* […] - *Analisi OS (offerta/standard) "contingentate": monitoraggio delle vendite degli articoli in OS riservate ai possessori Fidelity Card, - Monitoraggio e budget Ipermercati (vendite, marginalità e conto economico), - Analisi competitività rete con controllo pricing e marginalità, - Gestione dei premi di fine anno e contributi da fornitori, - Monitoraggio logistica, - Analisi vendite canale Discount* […]"[74].

57. Inoltre, PAC "contribuisce alla definizione delle politiche promozionali e di marketing per i punti vendita, *[omissis]*"[75]. Inoltre, per talune tipologie di prodotti i soci cooperatori di PAC hanno altresì minori margini di autonomia, non potendosi discostare dalla politica di posizionamento dei prezzi massimi, ciò avviene ad esempio per le

---

65 *[In particolare, si vedano i docc. 45, 45.3 e 45.4 in cui si indica il numero di punti vendita di PAC in Italia e nel Lazio. Si veda altresì, il doc. 4.2, realizzato all'interno di PAC per monitorare l'andamento della rete di vendita PAC nel canale supermercati (superficie superiore a 400mq, escluso gli ipermercati) in, Si veda, inoltre, [omissis].]*

66 *[Cfr. doc. 108.6.]*

67 *[Secondo PAC, "[a] livello locale, il confronto competitivo avviene più propriamente sulle politiche dirette al consumatore, improntate sui prezzi di vendita, l'assortimento, le promozioni, le politiche di fidelizzazione al punto vendita, e via di seguito." Cfr. doc. 8.1.]*

68 *[Cfr. doc. 108.6.]*

69 *[Cfr. doc. [omissis].]*

70 *[Cfr. doc. [omissis].]*

71 *[Cfr. doc. 112]*

72 *[Cfr. doc. 112.In particolare, la licenza software prevede espressamente che i moduli software utilizzati abbiano, tra le altre, le seguenti funzioni: [omissis].]*

73 *[Cfr. doc. 112. [omissis].]*

74 *[Cfr. doc. 123.]*

75 *[Cfr. doc. 126]*

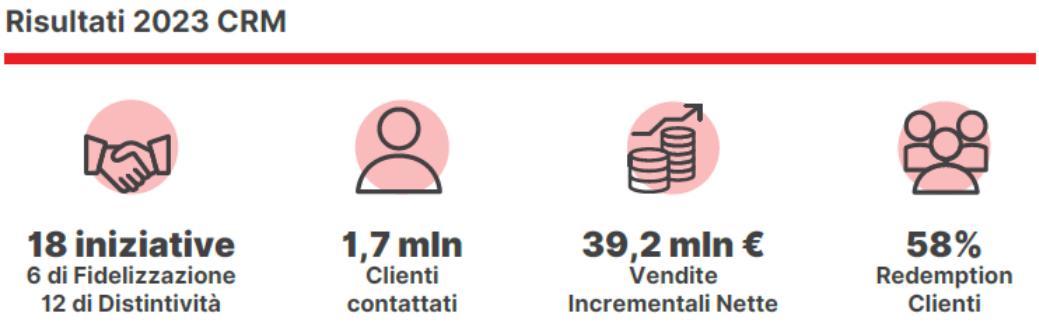
campagne "[*omissis], le quali sono trasversali a tutto il mondo Conad ([omissis]) e solo ai punti vendita PAC aderenti [omissis])"* [76].

58. Quanto alle politiche di assortimento, si osserva che il Regolamento Interno per i Soci Cooperatori di PAC prevede, in attuazione del rapporto di scambio mutualistico, la necessità di rispettare un indice di fedeltà commerciale e, particolare, *[omissis]*[77] e, inoltre, la non adesione (occasionale o sistematica) alla politica commerciale di PAC potrà comportare misure sanzionatorie di entità decisa dagli organi gestionali di PAC.

59. Sempre con riferimento alle politiche di assortimento, PAC è attiva nello svolgere "*un insieme di azioni che hanno l'obiettivo di razionalizzare gli sforzi di gestione del punto di vendita sia in termini di tenuta assortimentale che di gestione delle referenze promozionali*"[78] In particolare, ha adottato "*algoritmi di ultima generazione, che utilizzano informazioni di mercato combinate con la customer base, … lancia[ndo] il Progetto Assortimento, con cui è stato avviato un processo di ottimizzazione dell'assortimento di prodotti nei nostri punti vendita per seguire l'evoluzione dei bisogni e dei consumi* […] *Attraverso un'analisi dei settori merceologici e di assortimenti campione di referenze Conad, e non, all'interno dei punti vendita, verranno selezionati periodicamente i prodotti da movimentare e post intervento, ne viene monitorata l'efficacia commerciale, razionalizzando l'offerta*."[79].

60. Con riferimento alla politica di fidelizzazione e alle attività promozionali, oltre alle tradizionali attività di fidelizzazione legate alla sottoscrizione di *fidelity card*[80] (che nel Lazio coprono l'84,67% del fatturato realizzato nei punti vendita PAC), PAC ha sviluppato un sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) che "*non è più un semplice software di gestione contatti, ma è diventato il fulcro delle strategie aziendali, capace di personalizzare l'esperienza di acquisto, raccogliendo e interpretando i dati, prevedendo i comportamenti e soprattutto creando un legame con i propri clienti. Con l'introduzione di tecnologie avanzate, come il sistema di analisi di category management basato su algoritmi, la strategia customer-centric di PAC 2000A consente di elaborare analisi dettagliate, garantendo un'offerta sempre all'avanguardia, conveniente e distintiva e in perfetta sintonia con le aspettative dei consumatori. Attraverso l'attività di comunicazione customer marketing, la Cooperativa riesce a costruire relazioni a lungo termine con i clienti esistenti, al fine di aumentarne la fidelizzazione, la retention e il valore a lungo termine attraverso lo sviluppo di programmi di fedeltà, l'adozione di una comunicazione personalizzata e un servizio clienti dedicato. L'efficacia di questo modello ha portato, nel 2023, oltre 3,7 milioni di famiglie a scegliere i punti vendita della Cooperativa per la spesa, per un valore di 39,2 milioni di euro di vendite incrementali nette*"[81]. Altresì, vi sono progetti di pubblicità e strategia digitale che permettono di raggiungere i singoli clienti "*in modo diretto in cassa*" [82].

Figura 4 – Risultati delle strategie di Customer Relationship Management di PAC[83]



[76] *[Cfr. doc. 126]*

[77] *[Cfr. doc. [omissis].]*

[78] *[Cfr. doc. 108.6.]*

[79] *[Cfr. doc. 108.6.]*

[80] *[Sul punto, si osservi che, nel sistema Conad, il programma di fidelizzazione appare avere due livelli. In particolare, Conad nazionale ha implementato un programma di fidelizzazione a cui i clienti CONAD possono accedere gratuitamente tramite la sottoscrizione della tessera fidelity. Il programma di fidelizzazione è annuale e prevede l'erogazione di punti "mipremio" a fronte di una spesa da parte del cliente. Le cooperative di secondo livello, tra cui PAC, possono erogare punti extra su determinati brand o categorie. Inoltre, i clienti avranno diritto ad alcuni sconti esclusivi che variano da cooperativa a cooperativa, queste ultime possono anche integrare i cataloghi premi o i buoni erogati rispetto a quanto definito a livello nazionale da CONAD. Cfr. doc. 8.1. In particolare, PAC "nel 2023 ha scelto di ampliare l'offerta ai clienti e garantire maggior convenienza anche attraverso i cataloghi premi. Riducendo la numerica di punti necessari a ottenere i premi, la Cooperativa ha, infatti, permesso ai propri clienti di prenotare o ricevere premi fisici o esperienze, anche digitali, a fronte di una minore spesa effettuata presso i punti vendita"; cfr. doc. 108.6.]*

[81] *[Cfr. doc. 108.6.]*

[82] *[Cfr. doc. 108.6.]*

[83] *[Cfr. doc. 108.6.]*

61. A questo si aggiunga che, per i punti vendita di proprietà di PAC e da questa concessi in affitto a terzi, dalla documentazione contrattuale[84] - tra i quali quelli oggetto della presente Operazione[85] - emerge una ancor più limitata autonomia gestionale in capo ai soci affittuari che, in generale, devono attenersi alla filosofia e immagine definiti da PAC (articolo 6) e, in particolare, sono specificamente obbligati, tra l'altro, ad "*c) aderire alle relative campagne promozionali […]; d) approvvigionarsi per l'acquisto delle merci esclusivamente presso la PAC 2000 A* […] *e sue controllate, salvo che per quelle forniture per cui sarà espressamente autorizzata […]; e) accettare senza riserva alcuna i cambi di insegna e di immagine proposti da*" [86] PAC, con cui sono obbligati a mantenere il rapporto di associazione per tutta la durata del contratto, e la quale incide su molti aspetti gestionali quali, ad esempio, le giornate di chiusura e la gestione dei reparti.

62. Gli elementi fin qui rappresentati caratterizzano la rete di punti vendita di PAC come connotata di un elevato grado di uniformità commerciale. Sono svariati infatti gli elementi che confermando che, dal punto di vista del formato di vendita (insegne, marchi, altri segni distintivi), delle politiche commerciali, promozionali e di marketing, la rete di punti di punti vendita di PAC agisce come un'unica rete di punti vendita secondo un posizionamento commerciale coerente e uniforme.

63. Questi elementi hanno portato l'Autorità a considerare, nei suoi precedenti, al considerare la rete di PAC come unitaria. Oltre a ciò, gli ulteriori elementi di uniformità tra i punti vendita delle altre cooperative Conad (le cooperative del c.d. secondo livello del sistema Conad, come Conad Adriatico o Conad Nord Ovest) hanno portato a considerare questi ultimi concorrenti non idonei ad esercitare una adeguata pressione competitiva sui punti vendita a medesimo marchio Conad[87].

64. In tal senso, Selex osserva che "*Coop e Conad, pur essendo realtà che aggregano realtà autonome come il gruppo Conad,* […] *hanno contrariamente a noi, sia un'unica insegna, sia un unico brand per le loro Marche del Distributore*"[88].

65. Sul punto, anche nei documenti della stessa PAC si rileva come l'insegna sia "*un unicum differente da ogni altra formula distributiva presente sul territorio*"[89].

V.2. Il contesto di mercato del territorio del comune di Roma

V.2.a. Le dinamiche concorrenziali locali

66. Lo scenario della GDO nel territorio comunale di Roma appare presentare alcune caratteristiche peculiari rispetto a quanto osservabile in altre aree territoriali. In particolare, nel territorio vi è una maggiore penetrazione di punti vendita con superfici minori, connotati da una vocazione di prossimità, mentre vi è una minore diffusione degli ipermercati. Ad esempio, come è possibile osservare nella Tabella 2 *infra*, nel territorio di Roma (e, in generale, nel Lazio), la superficie media dei punti vendita della GDO è di circa 650-700mq, rispetto ai circa 850-1.000mq della Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia. La percentuale di ipermercati, inoltre, si attesta al 2-3% a Roma e nel Lazio, rispetto al 5-7% delle aree dell'Italia settentrionale.

---

[84] *[Cfr. docc. da 115.1 a 115.14.]*

[85] *[Per quanto concerne [omissis].]*

[86] *[Cfr. docc. da 115.1 a 115.14.]*

[87] *[Cfr., ex multis: C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020. In tal senso, ad esempio, nella valutazione dell'Autorità, le quote di mercato di tutte le cooperative Conad sono state considerate in modo congiunto.]*

[88] *[Cfr. doc. 42.1.]*

[89] *[Cfr. doc. 108.6.]*

Tabella 2 – Caratteristiche dei punti di vendita della GDO nel comune di Roma e comparazione geografica[90]

Regione	Numero punti vendita	Superficie media	% Discount	% Ipermercati	% Supermercati
Piemonte	1735	857,8	26%	6%	31%
Valle D'Aosta	66	634,6	14%	3%	18%
Liguria	813	533,6	27%	1%	26%
Lombardia	3042	1062	29%	8%	32%
Tot. Area 1	***5656***	***918,4***	***28%***	***7%***	***31%***
Trentino-Alto Adige	750	519,1	13%	1%	33%
Veneto	1932	940,1	27%	7%	35%
Emilia-Romagna	1569	876,7	25%	5%	39%
Friuli-Venezia Giulia	588	870,8	26%	5%	39%
Tot. Area 2	***4839***	***845,9***	***24%***	***5%***	***36%***
Toscana	1189	772,3	24%	5%	32%
Umbria	498	694,4	20%	2%	39%
Marche	755	701,3	14%	4%	38%
Lazio	2301	693,2	25%	2%	37%
di cui Roma	*992*	*725,9*	*25%*	*3%*	*39%*
Sardegna	1181	513,9	21%	1%	25%
Tot. Area 3	***5924***	***674,5***	***22%***	***3%***	***34%***
Abruzzo	600	742,2	24%	4%	38%
Basilicata	366	447,7	21%	1%	25%
Calabria	1063	582,9	14%	2%	33%
Campania	2542	490,4	12%	1%	34%
Molise	135	615,9	22%	3%	30%
Puglia	1872	558,8	23%	1%	32%
Sicilia	2127	602,6	25%	1%	37%
Tot. Area 4	***8705***	***561,3***	***19%***	***1%***	***34%***
Italia	***25124***	***723,2***	***23%***	***4%***	***34%***

67. Secondo quanto emerso nella documentazione interna di DOC, infatti, "[n]*elle zone entro il raccordo si è assistito negli ultimi 5 anni ad una crescita esponenziale di esercizi di vicinato (superficie di vendita < 250 mq) per lo sviluppo promosso da Pam Local, Distribuzione Roma, Conad City, etc.* […] *Il parametro di densità distributiva «mq.DM*1000 res.» è pari a 252 a Roma contro 292 in Italia e 235 in Toscana*."[91].

68. Secondo i dati forniti da Esselunga, basati sugli spazi di vendita destinati alle varie tipologie di punti vendita, "*nel 2024 la "quota spazio" destinata al c.d. "'format Supermercato" vale il 52,2% del totale spazio di vendita GDO. Segue la quota del c.d. "'format Discount" con il 24,5%. Nel confronto con il totale Italia, la quota di superfici >= 2500 mq. (del c.d. "format Ipermercati"), appare sottodimensionata (12% vs 21,3%)*"[92]. Anche nel territorio del comune di Roma, lo spazio dedicato al formato di vendita "ipermercato" è inferiore rispetto alla media italiana[93].

69. Infatti, secondo quanto emerge dai documenti interni della stessa DOC, nel territorio di Roma vi è "*un solo punto vendita con un giro d'affari sopra 50 milioni (ed è l'Esselunga di via Prenestina); tanto per fare un esempio nel Comune di Firenze che conta 360.000 residenti (il 13% dei residenti romani), ci sono ben 6 punti vendita con vendite maggiori di 50 milioni* […]; *questa differenza denota caratteristiche di comportamenti di consumo che nel mercato*

90 *[Elaborazioni su doc. 13.5.]*
91 *[Cfr. doc. 5.3.]*
92 *[Cfr. doc. 40.]*
93 *[Cfr. doc. 40.]*

romano privilegiano di più i supermercati medio piccoli (strutture di vicinato) rispetto alle strutture di grande attrazione, e questa può essere anche una riflessione di cui tener conto per disegnare i format più appropriati"[94].

70. La presenza di punti vendita di dimensioni più ridotte nel territorio di Roma appare discendere, secondo Esselunga, da "*ostacoli amministrativi e burocratici che rendono complessa e lenta l'apertura di nuovi punti vendita, nonostante Roma rappresenti un'area di interesse per Esselunga ed è inclusa nei piani di espansione della società*"[95], a cui deve aggiungersi una generale complessità nell'apertura di superfici di vendita superiori ai 2.500 mq nelle aree centrali di Roma[96].

71. Anche PAM osserva difficoltà di espansione nel territorio comunale di Roma, in particolare, "*il principale ostacolo all'espansione nel comparto dei punti vendita di prossimità, e più in generale dei punti vendita presenti nei centri cittadini più densamente popolati come Roma, è quello relativo all'apertura dei punti vendita, in ragione delle difficoltà relative alla reperibilità di sedi adatte alle esigenze commerciali dell'insegna, nonché di ordine amministrativo e burocratico. Oltre a tali difficoltà legate ad esigenze operative, va poi fatta una valutazione economica tra i costi dell'operazione e la possibilità di avere una domanda sufficiente a fronte dei concorrenti presenti, che nei punti vendita più piccoli dei centri cittadini sono più ridotte dei superstore, con oneri maggiori (ad esempio, degli affitti) e quindi va considerata anche la densità dei punti vendita già presenti*"[97].

72. Quanto alle dinamiche sperimentate, secondo quanto emerge dai documenti interni di DOC, nel comune di Roma "[l]e *opportunità di sviluppo sono state prevalentemente per sviluppo indiretto (acquisizioni) e tramite riqualificazione di situazioni esistenti; pochissime sono state le aperture di nuove medie strutture (superficie di vendita > 250 mq) entro il raccordo negli ultimi 5 anni e tra l'altro 2 le ha effettuate doc*Roma*"[98].

73. Nella Tabella 3 *infra* sono mostrate le quote di mercato calcolate partendo dai dati Nielsen relativi al peso concorrenziale delle singole centrali di acquisto di secondo livello[99] (e, specificando, nei casi rilevanti, i CE.DI, tra cui PAC e Unicoop/Doc) nel territorio del Lazio e del comune di Roma. Nel Lazio, e in particolare nel territorio di Roma, si assiste ad una elevata concentrazione tra operatori della GDO. In particolare, il gruppo Conad detiene punti vendita che rappresentano oltre il 25% del fatturato realizzato a Roma (e PAC detiene una quota di circa il 21%) e rappresenta il secondo centro di distribuzione dopo GROS[100] (32%). La rete di punti vendita di PAC è la principale rete presente sia nel Lazio, che a Roma.

---

94 *[Cfr. doc. 5.3.]*

95 *[Cfr. doc. 82.]*

96 *[Cfr. doc. 82.]*

97 *[Cfr. doc. 91.]*

98 *[Cfr. doc. 5.3.]*

99 *[In particolare, i dati utilizzati sono quelli della Guida NielsenIQ Largo Consumo - Prima Edizione 2024 e analizzano il peso concorrenziale delle singole centrali di acquisto e CE.DI. della GDO basandosi sul fatturato della distribuzione moderna, considerando la distinzione tra i format dei punti vendita e declinandolo secondo i tre macro-indici (i) potenziale largo consumo confezionato, (ii) potenziale freschissimo, (iii) potenziale non food.]*

100 *[GROS è un consorzio di operatori della distribuzione organizzata, prettamente localizzati nel territorio di Roma, a cui fanno riferimento i punti vendita a marchio: Agorà Piazza Del Fresco; CTS Supermercati; Dem; Idromarket Dem; Iper Dem; Ipercarni; Ipertriscount; Lemark; Ma Supermercati; Iper Pewex; Pewex; Pewex City EffepiuEffepiù; Il Castoro; Pim e Sacoph.]*

Tabella 3 - Grande distribuzione nel territorio del Lazio e del comune di Roma[101]

Centrale di acquisto	Lazio	Comune di Roma
Conad	**31%**	**25%**
di cui PAC	*26%*	*21%*
Coop Italia	**4%**	**4%**
di cui Unicoop (DOC)	*1%*	*2%*
Selex Commerciale	**29%**	**40%**
di cui CE.DI GROS Scarl[102]	*23%*	*32%*
di cui Gabrielli Magazzini S.p.A.	*3%*	*3%*
Carrefour Italia	**7%**	**9%**
Pam	**6%**	**7%**
Eurospin	**10%**	**6%**
Lidl Italia	**4%**	**3%**
Gruppo Végé	**2%**	**1%**
Altri	**7%**	**5%**
Totale	**100%**	**100%**

74. Sul punto, Lidl osserva che "*il mercato della GDO nel Lazio ha come leader Conad con circa 400 punti vendita (240 superette, 155 supermercati e 5 ipermercati). Conad è presente su Roma con circa 130 punti vendita (70 superette, 59 supermercati e 1 ipermercato). Inoltre, tale mercato è caratterizzato dalla forte presenza di operatori locali, come ad esempio Pewex, PIM, DEM ed Elite*"[103].

75. La stessa PAC riconosce, nei propri documenti, la "*posizione di leadership nelle regioni del Centro - Sud Italia*"[104]. Infatti, come è possibile osservare nella Figura 5 *infra*, PAC si identifica come primo operatore del Lazio, con una quota di mercato del 30,69%. Secondo l'analisi scolta da The European House - Ambrosetti per PAC, la stessa "*detiene la leadership di mercato nella GDO in 3 delle 5 Regioni in cui opera*" inoltre, PAC è l'ottava azienda tra le principali industriali e di servizi con sede legale nelle 5 Regioni di attività e ha la prima posizione nel settore di riferimento[105].

101 *[Elaborazioni su doc. 13.5]*

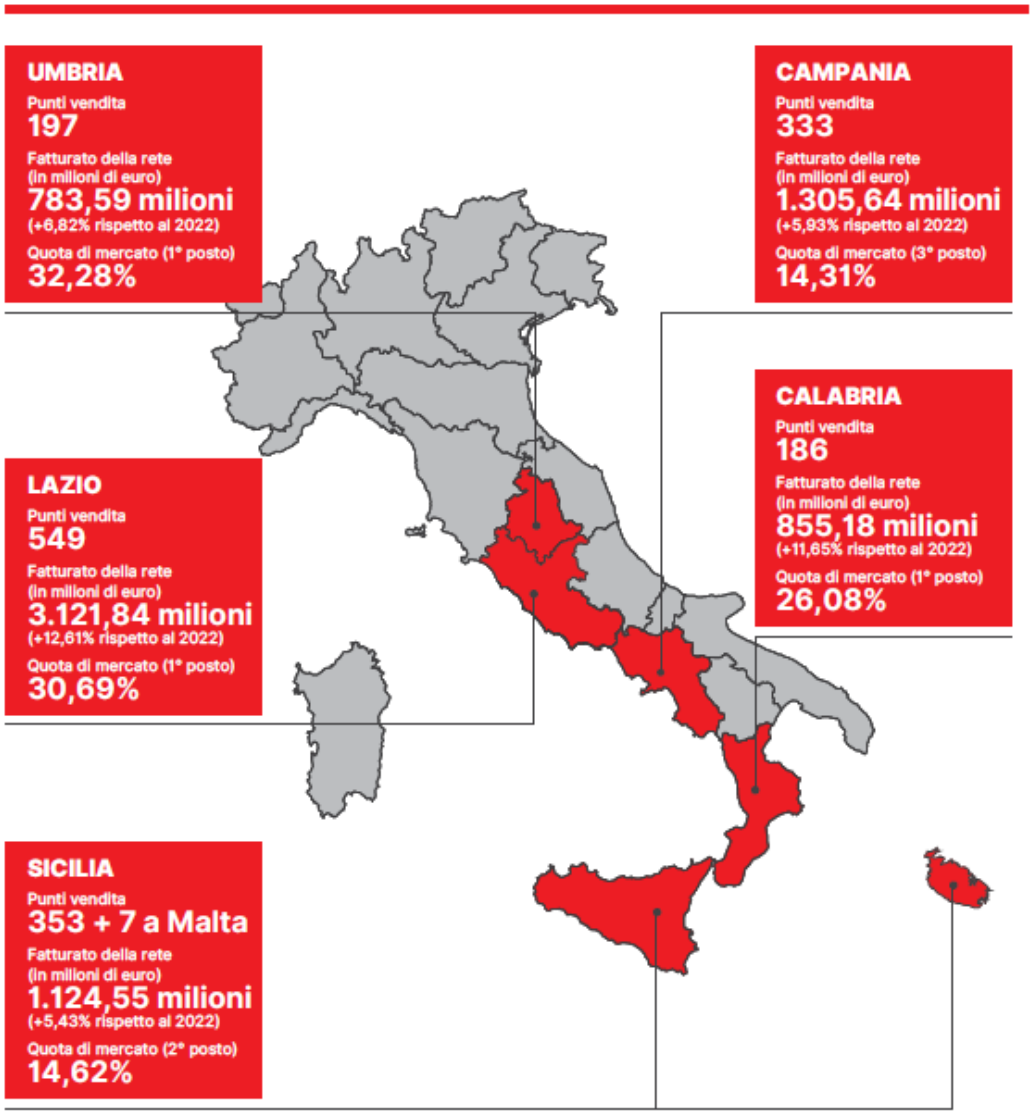
102 *[Per GROS, si osserva che la quota della principale insegna aderente a GROS (vale a dire PIM insieme ad Agorà Piazza del Fresco) è pari a circa il 5% nel Lazio e del 10% a Roma (cfr. doc. 13.5).]*

103 *[Cfr. doc. 44.1.]*

104 *[Cfr. doc. 108.6.]*

105 *[In particolare, per valore dei ricavi si posiziona dopo Enel, Eni, Kuwait Petroleum Italia, Ferrovie dello Stato Poste Italiane, Italiana Petroli e Axpo Italia (cfr. doc. 124).]*

Figura 5 – Analisi della rete di PAC[106]



76. A tal riguardo, secondo PAM, "*si assiste nel territorio laziale e in particolare nella città metropolitana di Roma ad una crescita della concentrazione dei punti vendita*."[107], tale circostanza si innesta in un contesto di mercato connotato da un significativo grado di complessità, come mostrano alcuni passaggi proprietari di alcune catene[108].

77. In tal senso, evidenzia Esselunga, la regione Lazio si colloca al sedicesimo posto su venti regioni con un indice di convenienza pari a 102,5, risultando quindi meno conveniente rispetto la media Italiana (indice 100). Inoltre, la provincia di Roma si posiziona, in Italia, al 67° posto tra le 86 provincie considerate, risultando quindi una delle meno convenienti, con un indice di convenienza di 102,6[109]. In particolare, Roma risulta meno conveniente anche di altre aree territoriali quali Milano (che risulta la diciottesima provincia più conveniente d'Italia, con un indice di 98,4), Firenze (26° posto, con un indice di 99,3), Napoli (8° posto, indice di convenienza 97,7) e Torino (31° posto, con un indice di convenienza di 99,4)[110]. Infatti, Esselunga osserva che "*la piazza romana è già caratterizzata da una bassa pressione competitiva sui prezzi, vale a dire da un livello di prezzi più alto della media delle altre aree geografiche*"[111].

78. Infatti, secondo PAM, "*in linea di principio, più è alto il livello di concentrazione di un operatore in alcune aree, maggiore sarà la capacità di gestire il territorio con le proprie politiche commerciali. Questo può determinare una certa*

---

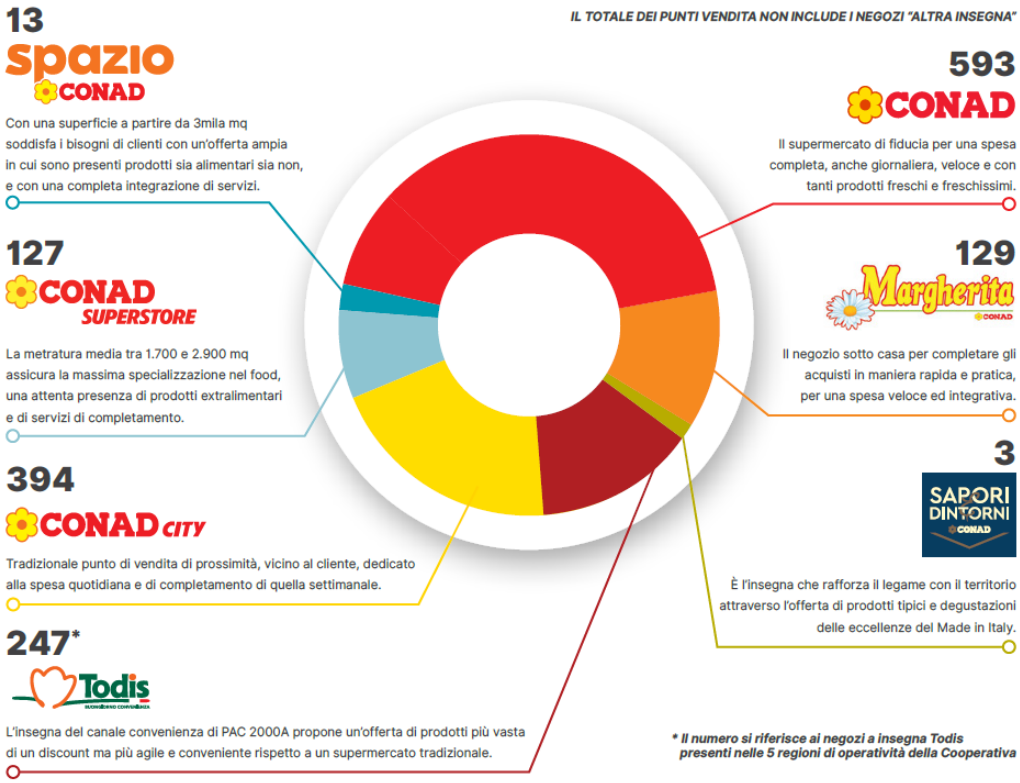
106 *[Cfr. doc. 108.6.]*
107 *[Cfr. doc. 39.1.]*
108 *[Cfr. doc. 39.1. In particolare, PAM riferisce delle cessioni di Dok Supermercati e di Unicoop Tirreno avvenute a Roma.]*
109 *[Cfr. doc. 40.]*
110 *[Cfr. doc. 40.]*
111 *[Cfr. doc. 82.]*

autonomia nella scelta delle politiche di prezzo e promozione, a causa della posizione che si acquisisce sull'area locale. […] *le differenze che intercorrono nelle diverse aree locali in Italia sono in genere notevoli,* […] *normalmente, le aree del centro città sono caratterizzate da punti vendita di prossimità, con prezzi più elevati e con una pressione concorrenziale minore laddove, ad esempio, non vi è la spinta competitiva dei grandi ipermercati"*[112].

V.2.b. Caratteristiche dell'offerta di PAC e Unicoop nel territorio di Roma

79. L'offerta di PAC nel Lazio e, più nello specifico, a Roma avviene mediante punti vendita che presentano marchi differenziati a seconda del formato di vendita scelto (Figura 6, nonché Tabella 4 e Tabella 5 *infra*).

Figura 6 – Formati di vendita della rete di PAC nelle proprie aree di operatività[113]



80. In particolare, i punti vendita Conad City e Margherita[114] rappresentano un formato di vendita caratterizzato da una minore superficie di vendita, minori referenze[115], sono generalmente punti vendita di vicinato, senza la presenza di parcheggio. I negozi a marchio Conad[116] e Conad Superstore[117] sono caratterizzati da superficie di vendita più alta (in media rispettivamente di circa 800 e 1.700 metri quadri) e un più ampio numero di referenze, nonché una generalizzata disponibilità di parcheggio. I punti vendita a marchio Spazio Conad[118] rappresentano il formato di vendita ipermercato, con grandi superfici di vendita, in media circa 5.000 metri quadri.

---

112 *[Cfr. doc. 91.]*

113 *[Cfr. doc. 108.6.]*

114 *[I punti vendita a marchio Conad City e Margherita afferenti a PAC e alle sue associate/affiliate rappresentano rispettivamente il 17% e il 4% dei punti vendita PAC nel Lazio e il 9% e 3% nel comune di Roma. Cfr. doc. 13.5.]*

115 *[Ad esempio, solo il 53% dei punti vendita Conad City nel Lazio ha il reparto carne, solo il 19% dei medesimi ha il reparto pasticcieria fresco e solo il 7% degli stessi presenta un reparto pesce fresco. Cfr. Tabella 4 e Tabella 5.]*

116 *[I punti vendita a marchio Conad rappresentano rispettivamente il 33% e il 36% dei punti vendita afferenti a PAC a Roma e nel Lazio. Cfr. doc. 13.5.]*

117 *[I punti vendita a marchio Conad Superstore rappresentano rispettivamente il 5% e l'8% dei punti vendita afferenti a PAC a Roma e nel Lazio. Cfr. doc. 13.5.]*

118 *[I punti vendita a marchio Spazio Conad rappresentano rispettivamente il 2% e l'1% dei punti vendita afferenti a PAC a Roma e nel Lazio. Cfr. doc. 13.5.]*

Tabella 4 – Caratteristiche dei punti vendita delle parti nel Lazio[119]

Insegne dei punti vendita	N. punti vendita	Media dei metri quadri dei punti vendita	Presenza Banco Assistito	Presenza Banco Surgelati /Gelati	Presenza Reparto Carne	Presenza Reparto Pane Fresco	Presenza Reparto Pasticceria Fresca	Presenza Reparto Pesce Fresco	Presenza Reparto Salumi-Formag. - Gastronomia	Presenza Reparto Frutta/ Verdura	Presenza Posteggio
Conad	181	885,8	99%	100%	94%	97%	43%	46%	100%	97%	70%
Conad City	86	261,4	99%	100%	53%	95%	19%	7%	100%	83%	44%
Conad Superstore	39	1718	100%	100%	100%	97%	56%	85%	100%	100%	92%
Margherita	20	149	100%	100%	5%	85%	15%	0%	100%	50%	35%
Spazio Conad	5	4810	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Todis	167	593,8	83%	97%	94%	93%	43%	27%	100%	96%	63%
Tot. PAC 2000	***500***[120]	***752,6***	***94%***	***99%***	***84%***	***95%***	***39%***	***34%***	***100%***	***93%***	***64%***
DOC	***14***[121]	***1010***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***79%***	***93%***	***100%***	***100%***	***79%***

81. Infine, i punti vendita ad insegna Todis[122] costituiscono l'offerta di PAC nel segmento *discount,* a marca privata, e anch'essi orientati ad un posizionamento di prossimità, con minori superfici di vendita (in media circa 500 mq) e minore disponibilità di parcheggi.

Tabella 5 - Caratteristiche dei punti vendita delle parti nel comune di Roma[123]

Insegne dei punti vendita	N. punti vendita	Media dei metri quadri dei punti vendita	Presenza Banco Assistito	Presenza Banco Surgelati /Gelati	Presenza Reparto Carne	Presenza Reparto Pane Fresco	Presenza Reparto Pasticceria Fresca	Presenza Reparto Pesce Fresco	Presenza Reparto Salumi-Formag. - Gastronomia	Presenza Reparto Frutta/ Verdura	Presenza Posteggio
Conad	65	929,0	99%	100%	94%	97%	43%	46%	100%	97%	70%
Conad City	18	250,1	99%	100%	53%	95%	19%	7%	100%	83%	44%
Conad Superstore	9	1735,0	100%	100%	100%	97%	56%	85%	100%	100%	92%
Margherita	5	131,0	100%	100%	5%	85%	15%	0%	100%	50%	35%
Spazio Conad	3	5053,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Todis	98	532,1	83%	97%	94%	93%	43%	27%	100%	96%	63%
PAC 2000	***198***	***749,8***	***94%***	***99%***	***84%***	***95%***	***39%***	***34%***	***100%***	***93%***	***64%***
DOC	***13***	***1024***	***100%***	***100%***	***100%***	***100%***	***79%***	***93%***	***100%***	***100%***	***79%***

82. I rami Target consistono in tredici punti vendita della GDO a marchio DOC situati a Roma e provincia elencati nella Tabella 6 seguente, tutti rientranti nella categoria dei supermercati, vale a dire punti vendita con metratura

119 *[Elaborazioni su doc. 13.5 (dati aggiornati al 1° gennaio 2024).]*

120 *[Si precisa che per 2 punti vendita, il database Nielsen (codici 0000087757 e 0000001496) non indica l'insegna e, pertanto, il totale dei punti vendita PAC (500) risulta superiore alla somma dei punti vendita per insegna (498).]*

121 *[Si precisa che dei 14 pv di DOC, solo 13 sono stati oggetto di cessione a PAC.]*

122 *[I punti vendita a marchio Todis rappresentano rispettivamente il 49% e l'33% dei punti vendita afferenti a PAC a Roma e nel Lazio. Cfr. doc. 13.5.]*

123 *[Elaborazioni su doc. 13.5 (dati aggiornati al 1° gennaio 2024). Si precisa che, secondo i dati più aggiornati forniti da PAC in data 9 ottobre 2024, il numero di punti vendita nel territorio comunale di Roma è incrementato a 206.]*

compresa tra i 400 e i 2.500 mq. In particolare, dei 13 punti vendita, 10 hanno una metratura compresa tra 400 e 1.000 mq, mentre i tre restanti punti vendita oggetto di cessione hanno una superficie superiore a 1.000 mq (Tabella 6 *infra*). La superficie media dei punti vendita è di circa 950-1.000 mq, mentre la superficie mediana è di circa 800-850 mq.

Tabella 6 - Elenco dei punti vendita oggetto di cessione

N.	Indirizzo	Comune	Provincia	Regione	Superficie
1	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
2	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	1.700-2.500
3	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
4	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
5	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
6	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
7	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
8	*[omissis]*	Marino	RM	Lazio	400-1.000
9	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
10	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
11	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	1.000-1.700
12	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	400-1.000
13	*[omissis]*	Roma	RM	Lazio	1.000-1.700

83. Infatti, come è possibile desumere dalla presentazione interna di PAC mostrata nella Figura 7 *infra*, tra i punti vendita DOC oggetto di cessione possono essere individuati alcuni punti vendita c.d. "di vicinato", di minore dimensione e prettamente locati nel centro storico cittadino, nonché punti vendita di dimensioni più ampie che rientrano nel classico formato di supermercato.

Figura 7 – Illustrazione dei punti vendita oggetto di cessione[124]

[omissis]

84. I punti vendita DOC possono essere suddivisi, pertanto, in due tipologie: i) un primo gruppo di punti vendita con superficie ridotta e posizione centrale, con una connotazione commerciale di vicinato, ii) un secondo gruppo di punti vendita con superficie più ampia, superiore ai 1.000 mq, più aderente al classico supermercato. Secondo quanto indicato da PAC nei propri verbali del Consiglio di Amministrazione, *[omissis]*[125].

85. I punti vendita in questione si caratterizzano per una superficie ridotta e per un'offerta di prodotti pensata per il consumo giornaliero e la vendita di beni ad "alta rotazione", ossia beni non destinati a essere stoccati per lunghi periodi. Queste caratteristiche sono tipiche dei supermercati di "prossimità", una categoria a cui i punti vendita oggetto dell'operazione appartengono. I supermercati di prossimità servono un bacino di utenza limitato, costituito principalmente da consumatori residenti in un raggio ridotto e che si recano al punto vendita prevalentemente a piedi. Tale bacino ristretto, unitamente alla conseguente riduzione della pressione concorrenziale, colloca i punti vendita DOC in una posizione meno vantaggiosa nell'indice di convenienza, con un indice di prezzo complessivo pari a 108,26, nettamente superiore a quello degli altri punti vendita di Unicoop, che si attesta a 93,74[126].

86. Infine, nella Tabella 7 *infra*, sono mostrate le quote di mercato – indicate nel provvedimento di avvio del procedimento per ciascun mercato rilevante dei supermercati – comprensive di tutti i punti vendita di dimensione

[124] *[Cfr. doc. [omissis].]*
[125] *[Cfr. doc. [omissis].]*
[126] *[Cfr. doc. 5.3.]*

maggiore ai 100 mq situati entro 15 minuti di guida, in effettive condizioni di traffico, per i mercati dei supermercati e degli ipermercati – di PAC e dei rami di azienda Target. Sul punto occorre osservare, che le quote sono state fornite da PAC nel formulario[127] e, in particolare, la quota dell'acquirente è stata calcolata da PAC considerando in modo unitario tutti i punti vendita Conad, sia quelli afferenti alla rete di vendita PAC che quelli relativi alla rete di vendita Conad Nord Ovest (nel seguito, anche "CNO"), altra cooperativa di secondo livello del sistema Conad, presente in alcune aree del Lazio.

Tabella 7 - Quote di mercato indicate del formulario[128]

N.	Indirizzo	Quota CONAD	Quota Target	Quota Congiunta	Quota primo concorrente	Delta HHI
1	[omissis]	30-35%	5-10%	35-40%	15-20%	379
2	[omissis]	30-35%	1-5%	30-35%	5-10%	127
3	[omissis]	30-35%	<1%	35-40%	5-10%	64
4	[omissis]	20-25%	1-5%	25-30%	15-20%	180
5	[omissis]	20-25%	1-5%	25-30%	20-25%	184
6	[omissis]	20-25%	1-5%	25-30%	20-25%	117
7	[omissis]	20-25%	1-5%	20-25%	20-25%	98
8	[omissis]	15-20%	1-5%	20-25%	15-20%	127
9	[omissis]	15-20%	5-10%	20-25%	15-20%	190
10	[omissis]	20-25%	1-5%	25-30%	15-20%	162
11	[omissis]	20-25%	1-5%	25-30%	15-20%	183
12	[omissis]	30-35%	5-10%	35-40%	10-15%	432
13	[omissis]	30-35%	5-10%	35-40%	10-15%	420

87. Nel corso dell'attività istruttoria, PAC ha ritenuto di fornire delle quote di mercato aggiornate[129]. Gli aggiornamenti riguardavano: (i) una distinzione tra la rete di punti vendita di Conad-PAC rispetto a quella di Conad-CNO, (ii) una aggregazione di alcuni concorrenti accomunati dal medesimo CE.DI, (iii) un aggiornamento delle nuove aperture e delle chiusure alla luce dei nuovi dati Nielsen. In ragione delle significative discrepanze emerse, è stato richiesto di fornire i dati delle isocrone da cui potevano essere verificate le elaborazioni di PAC[130]. Dal controllo effettuato è emerso che le nuove quote di mercato illustrate da PAC nel corso dell'audizione, lungi dall'essere un mero aggiornamento di dettaglio, sono state calcolate inserendo oltre 400 punti vendita non inclusi nel formulario e con distanze di percorrenza superiori ai 15 minuti, risultando quindi inesatte e inattendibili[131].

88. Nella tabella seguente, comunque, si è provveduto a calcolare – per le isocrone n. 1-6 e 10-13 oggetto dell'istruttoria – le quote di mercato utilizzando i dati forniti nel formulario, con un maggior dettaglio rispetto agli operatori presenti in tali mercati.

---

127 *[Cfr. doc. 7.3. Si precisa che anche le quote del primo concorrente sono state fornite da PAC nel formulario.]*

128 *[Cfr. doc. 7.3.]*

129 *[Cfr. doc. 126.]*

130 *[Cfr. doc. 109, recante la richiesta di informazioni, nonché i docc. n. 112 e 115.25, recanti le risposta alla richiesta di chiarimenti.]*

131 *[Sul punto, si veda la richiesta di chiarimenti in merito ai dati, cfr. doc. 114. In tal senso, PAC ha confermato che le nuove quote di mercato erano frutto di un errore materiale nel codice per l'estrazione dei dati della Matrix distance di Google, il quale ha determinato l'inserimento di punti vendita con tempo di percorrenza nel traffico superiori a 15 minuti (cfr. doc. 119,]*

Tabella 8 – Dettaglio delle quote di mercato nelle isocrone n. 1-6 e 10-13[132]

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**10**	**11**	**12**	**13**
Conad-PAC	25-30%	25-30%	30-35%	10-15%	10-15%	10-15%	10-15%	15-20%	25-30%	25-30%
Target	5-10%	1-5%	<1%	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%	5-10%	5-10%
Totale PAC+Target	***30-35%***	***25-30%***	***30-35%***	***15-20%***	***15-20%***	***10-15%***	***15-20%***	***20-25%***	***30-35%***	***30-35%***
Conad-CNO	1-5%	5-10%%	1-5%	5-10%%	5-10%%	10-15%	10-15%	5-10%%	1-5%	5-10%%
Totale Conad+Target	***35-40%***	***30-35%***	***35-40%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***35-40%***	***35-40%***
PAM-Panorama	7,6%	8,7%	3,7%	4,9%	8,9%	0,7%	4,7%	5,6%	2,9%	4,5%
Carrefour	10,5%	5,6%	4,4%	15,2%	10,3%	17,6%	17,3%	1,9%	12,3%	6,9%
PIM-Agorà (CE.DI. GROS)	18,7%	8,0%	8,3%	8,2%	25,5%	26,9%	8,5%	22,7%	19,0%	11,0%
Il Castoro (CE.DI. GROS)	0,0%	0,0%	2,1%	8,1%	0,0%	3,2%	6,4%	0,0%	0,0%	1,1%
Pewex (CE.DI. GROS)	6,3%	7,4%	6,7%	2,6%	3,4%	4,0%	6,2%	2,9%	5,7%	12,0%
MA Supermercati (CE.DI. GROS)	2,4%	1,9%	5,0%	1,6%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,1%
Ipertriscount-Ipercarni (CE.DI. GROS)	0,7%	1,2%	5,0%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,9%	0,6%
Elite	2,4%	6,9%	3,4%	3,7%	1,9%	1,6%	3,9%	4,7%	2,8%	6,2%
Eurospin	2,7%	6,2%	8,9%	1,0%	4,4%	0,7%	1,0%	10,9%	2,5%	2,5%
Tigre	2,9%	1,3%	0,0%	10,0%	3,2%	4,2%	11,9%	0,3%	3,5%	2,1%
Lidl	2,2%	2,2%	2,3%	2,1%	2,3%	0,0%	2,2%	3,1%	2,5%	1,9%
Penny	0,8%	0,4%	0,0%	1,2%	0,8%	0,4%	1,0%	0,6%	0,7%	0,7%
Esselunga	0,7%	0,0%	0,0%	1,3%	1,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Altri (CE.DI.GROS)	1,6%	5,1%	9,3%	1,1%	4,4%	5,7%	0,0%	9,4%	1,9%	4,0%
Altre insegne	1-5%	10-15%	5-10%	5-10%	5-10%	5-10%	5-10%	5-10%	1-5%	1-5%

V.3. La Exit survey

V.3.a. Premessa

89. Al fine di meglio analizzare al meglio la concentrazione in esame, è stata svolta una ricerca di mercato campionaria (di seguito, sinteticamente, la "Exit survey") funzionale alla verifica dei rapporti di sostituibilità tra PAC e la Target, all'analisi degli effetti della concentrazione e, più in generale, alla raccolta di elementi utili alla valutazione della concentrazione nel settore della GDO.

90. La concentrazione è stata effettuata attraverso la somministrazione, da parte della società commissionata GfK-NielsenIq, a un campione nazionale rappresentativo di consumatori, di un questionario all'uscita delle casse di alcuni dei punti vendita della Target in modalità CAPI (Computer Aided Personal Interviewing)[133].

91. Le rilevazioni sono state effettuate nei punti vendita centroidi delle isocrone: 1 – *[omissis]* – Roma; 2 – *[omissis]* – Roma; 10 – *[omissis]* – Roma; 12 – *[omissis]* – Roma; 13 – *[omissis]* – Roma, nei giorni compresi tra il 9 e 16 ottobre 2024. Per ciascun punto vendita sono state completate circa 200 interviste, per un totale di 1.018 interviste per i 5 punti vendita.

---

132 *[Elaborazioni su documento n. 115.24.]*

133 *[Cfr. docc. 73 (e allegati) e 90.1.]*

V.3.b. Principali risultati dell'exit survey

92. Secondo quanto emerge dalla *survey*, i punti vendita di DOC di minore dimensione (inferiore a circa 1.000 mq) presentano un profilo commerciale di vicinato, con una porzione maggioritaria di consumatori che raggiunge il punto vendita a piedi (pari o superiore a circa il 60% nelle isocrone nn. 1, 10, 12; cfr. Tabella 9 *infra*).

Tabella 9 – Modalità con cui vengono raggiunti i punti vendita[134]

N.	Indirizzo	Sup.	A piedi	In auto/moto	Mezzi pubblici/altro
1	*[omissis]*	400-1.000	59,6%	40,4%	0,0%
2	*[omissis]*	1.700-2.500	15,1%	84,4%	0,5%
10	*[omissis]*	400-1.000	62,1%	36,9%	1,0%
12	*[omissis]*	400-1.000	78,1%	21,0%	1,0%
13	*[omissis]*	1.000-1.700	31,3%	68,3%	0,5%

93. Quanto ai tempi di percorrenza, la survey ha confermato che la quasi totalità dei consumatori utilizza punti vendita raggiungibili con un tempo di percorrenza inferiore ai 15 minuti. Infatti, in media l'89,7% degli intervistati raggiunge il punto vendita entro 15 minuti di tragitto (Tabella 10 *infra*).

Tabella 10 – Tempi di percorrenza per raggiungere il punto vendita[135]

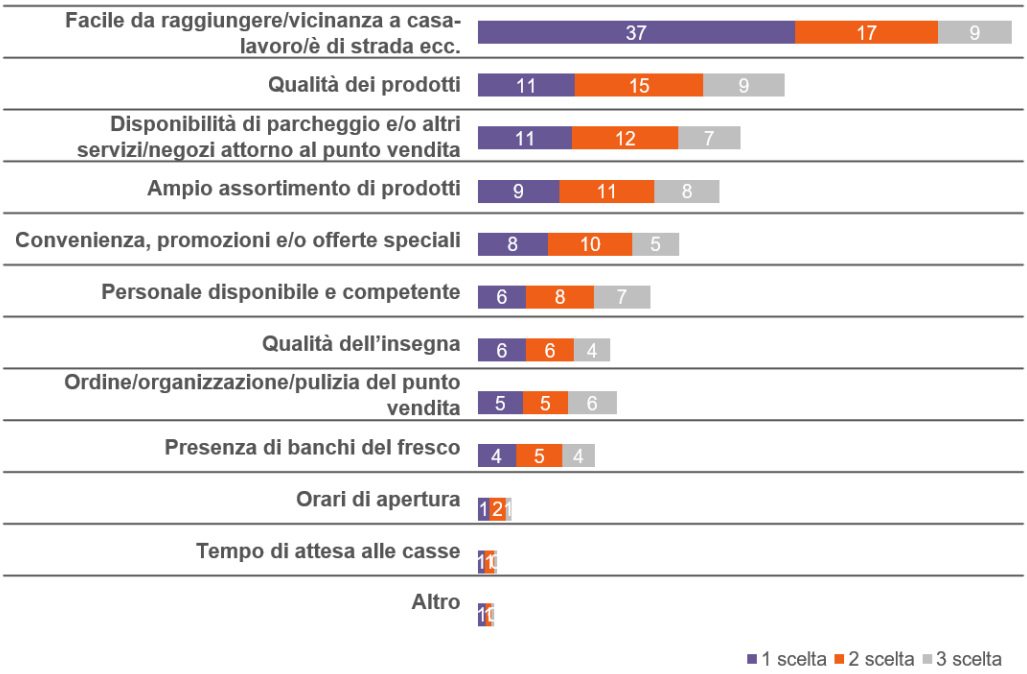
N.	Indirizzo	Percentuali di rispondenti					Distribuzione cumulata				
		Meno di 5 min.	6-10 min.	11-15 min.	16-20 min.	Oltre 20 min.	Meno di 5 min.	6-10 min.	11-15 min.	16-20 min.	Oltre 20 min.
1	*[omissis]*	54,2%	30,5%	9,4%	4,4%	1,5%	54,2%	84,7%	94,1%	98,5%	100,0%
2	*[omissis]*	17,6%	33,2%	16,1%	9,0%	24,1%	17,6%	50,8%	66,8%	75,9%	100,0%
10	*[omissis]*	27,3%	40,9%	26,3%	5,6%	0,0%	27,3%	68,2%	94,4%	100,0%	100,0%
12	*[omissis]*	65,2%	28,1%	5,2%	1,0%	0,5%	65,2%	93,3%	98,6%	99,5%	100,0%
13	*[omissis]*	42,3%	43,8%	7,7%	3,4%	2,9%	42,3%	86,1%	93,8%	97,1%	100,0%
	Media	41,7%	35,3%	12,8%	4,6%	5,7%	41,7%	76,9%	89,7%	94,3%	100,0%

94. Un secondo elemento emerso riguarda le principali motivazioni di scelta del punto vendita dei clienti. In particolare, la principale motivazione indicata dai consumatori intervistati presso i punti vendita riguarda la facilità di raggiungere il punto vendita e la vicinanza dai punti di riferimento del cliente (casa, lavoro), indicato come prima opzione dal 37% dei rispondenti, e come seconda e terza opzione rispettivamente dal 17% e 9% degli stessi (Figura 8). Ulteriori elementi di scelta ritenuti importanti dai consumatori sono la qualità dei prodotti e la disponibilità di parcheggio o la presenza di altri negozi attorno al punto vendita.

134 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 (domanda n. 9). Per i valori sulla superficie di vendita si veda il doc. 13.5]*

135 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 (domanda n. 8).]*

Figura 8 – Principali motivi di scelta del punto vendita[136]



V.3.c. Prossimità concorrenziale e incentivo ad aumentare i prezzi

95. Utilizzando i risultati dell'exit *survey* è possibile analizzare la prossimità concorrenziale delle parti e, in particolare, i cd. *diversion ratio* (DR), che consentono di analizzare quanta parte delle vendite perse da un determinato punto vendita (a causa, ad esempio, di un aumento del prezzo praticato o della sua chiusura) viene "catturata" da ciascun concorrente. In altri termini, il DR rappresenta un indice in grado di cogliere gli effettivi rapporti di sostituibilità (e concorrenza reciproca) tra punti vendita inseriti nel medesimo mercato rilevante.

96. In particolare, la survey, essendo stata svolta all'uscita dei punti vendita della società target – che costituiscono anche il centro delle isocrone – ha consentito di quantificare la quota di vendite che si sposterebbe da questi ultimi ai punti vendita di PAC presenti nei diversi mercati locali.

97. In tal modo, è possibile stimare il grado di prossimità concorrenziale che i negozi dell'acquirente esercitano sui centroidi e, quindi, il vincolo competitivo esercitato che verrebbe meno a valle della concentrazione, elemento atto ad incidere in ultima analisi anche sull'incentivo dell'entità post-merger ad aumentare i prezzi a seguito dell'operazione.

98. Nel caso di specie, ai consumatori di ciascuno dei punti vendita oggetto di rilevazione (i centroidi delle rispettive isocrone) è stato chiesto a quale punto vendita si rivolgerebbero nel caso in cui il punto vendita non fosse più disponibile. In tal modo, è stata calcolata la quota di vendite realizzata in un determinato punto vendita DOC che si dirigerebbe verso i punti vendita di PAC.

99. Una prima evidenza riguarda, innanzitutto, la circostanza che la quasi totalità dei consumatori si sposterebbe verso un altro punto vendita della GDO (Tabella 11 *infra*): in media l'89% dei consumatori sceglierebbe un altro punto vendita della GDO, mentre solo una parte minoritaria dei consumatori si sposterebbe quindi verso le *outside option* della spesa online (3%) o di altri negozi (8%).

136 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 (domanda n.7).]*

Tabella 11 – Scelta alternativa al punto vendita DOC[137]

Punto vendita	**Media**	**1 - *[omissis]***	**2 -[*omissis]***	**10 - *[omissis]***	**12 - *[omissis]***	**13 - *[omissis]***
Superficie		400-1.000	1.700-2.500	400-1.000	400-1.000	1.000-1.700
Altro supermercato/discount	89%	92%	97%	78%	76%	99%
On-line	3%	6%	0%	6%	6%	0%
Altro tipo di negozio	8%	3%	3%	16%	18%	1%

100. Nella Tabella 12 e nella Tabella 13 sono mostrate le percentuali di consumatori (rispettivamente calcolati in volume, vale a dire numero di consumatore, o di valore, vale a dire calcolati in valore della spesa indicata da ciascun rispondente) che si sposterebbero dal punto vendita oggetto di rilevazione verso altri punti vendita della GDO, nonché verso altre opzioni (acquisto *on-line*, altre tipologie di negozi). In particolare, ai consumatori è stato chiesto di indicare in modo spontaneo e senza sollecitazioni il punto vendita a cui si rivolgerebbero in alternativa a quello oggetto di rilevazione[138].

101. Una evidenza particolarmente significativa riguarda la percentuale di consumatori che sposterebbe la spesa effettuata presso i punti vendita DOC che costituiscono i centroidi delle isocrone n. 1, 2, 12 e 13, verso i punti vendita di PAC (con i marchi Conad o Todis). Nei suddetti punti vendita oggetto di rilevazione, i DR da DOC a PAC sono significativamente elevati, essendo comprese tra 40% e il 49%. In sostanza, nelle isocrone n. 1, 2, 12 e 13, quasi un consumatore su due si sposterebbe dal punto vendita DOC ad un punto vendita della rete PAC.

102. In tale contesto, DOC e PAC sono sempre i concorrenti più prossimi nelle suddette isocrone (n. 1, 2, 12 e 13), infatti, i punti vendita della rete di PAC sono sempre la prima preferenza da parte dei consumatori dei punti vendita DOC oggetto di trasferimento a PAC.

137 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 (domande n. 10 e 11). Si precisa che i valori percentuali non considerano le risposte in cui i consumatori hanno indicato "non so" nelle domande n. 10 e 11.]*

138 *[Sul punto, si veda il doc. 90.1 contenente la nota metodologica della survey in cui si indica come istruzione all'intervistatore "Per l'intervistatore: lasciare libera la risposta, ma eventualmente guidarla per individuare il punto vendita da barrare (ad esempio, chiedere l'insegna e poi individuare l'indirizzo)".]*

Tabella 12 – Punti vendita della GDO alternativi a DOC (calcolo basato sul numero di rispondenti)[139]

Punto vendita	**1 - *[omissis]***	**2 -[*omissis]***	**10 - *[omissis]***	**12 - *[omissis]***	**13 - *[omissis]***
Conad-PAC	13%	41%	9%	42%	47%
Todis	27%	0%	1%	1%	1%
Tot. PAC	***40%***	***41%***	***10%***	***44%***	***49%***
Conad-CNO	0%	1%	12%	0%	1%
Supermercati PIM	31%	1%	3%	12%	22%
Tigre	17%	0%	9%	1%	0%
Pam	1%	4%	19%	10%	0%
Elite	1%	17%	6%	1%	0%
Carrefour	1%	4%	2%	0%	8%
Eurospin	0%	15%	0%	0%	0%
Esselunga	0%	0%	4%	0%	0%
Altri (CE.DI.Gros)	0%	12%	14%	6%	18%
Altri	1%	3%	0%	3%	1%
Tot. Supermercati	***92%***	***97%***	***78%***	***76%***	***99%***
On-line	6%	0%	6%	6%	0%
Altro tipo di negozio	3%	3%	16%	18%	1%

103. Considerando il valore della spesa i *diversion ratio* risulterebbero ulteriormente accresciuti, come si evince dalla Tabella 13. Sul punto, si precisa che i DR sono calcolati tenendo in considerazione, come alternative, sia gli acquisti *on-line*, sia altre tipologie di negozio.

139 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 73.2 (domande n. 10 e 11). I valori sono calcolati come percentuali di rispondenti alle domande n. 10 e 11. Si precisa che i valori percentuali non considerano le risposte in cui i consumatori hanno indicato "non so" nelle domande n. 10 e 11. Tuttavia, anche considerando i valori "non so" delle risposte n. 10 e 11, le percentuali di consumatori che si sposterebbero dal punto vendita centroide a marchio DOC a un punto vendita alternativo di PAC (con i marchi Conad e Todis) sarebbero estremamente alte nelle isocrone n. 1, 2, 12, 13 e, in particolare pari a: Isocrona n. 1: 30,5%; Isocrona n. 2: 39,2%; Isocrona n. 10: 9,5%; Isocrona n. 12: 29,0% e Isocrona n. 13: 47,6%.]*

Tabella 13 – Punti vendita della GDO alternativi a DOC (calcolo basato sul valore della spesa)[140]

Punto vendita	**1 - *[omissis]***	**2 -[*omissis]***	**10 - *[omissis]***	**12 - *[omissis]***	**13 - *[omissis]***
Conad-PAC	12%	44%	11%	43%	47%
Todis	29%	0%	0%	1%	4%
Tot. PAC	***41%***	***44%***	***11%***	***44%***	***50%***
Conad-CNO	0%	0%	13%	0%	0%
Supermercati PIM	32%	0%	3%	12%	19%
Tigre	18%	0%	8%	1%	0%
Pam	1%	5%	17%	10%	0%
Elite	1%	18%	7%	1%	0%
Carrefour	1%	4%	2%	0%	7%
Eurospin	0%	13%	0%	0%	0%
Esselunga	0%	0%	2%	0%	0%
Altri (CE.DI.Gros)	0%	11%	16%	5%	20%
Altri	1%	4%	0%	3%	1%
Tot. Supermercati	***96%***	***99%***	***79%***	***75%***	***98%***
On-line	3%	0%	6%	6%	1%
Altro tipo di negozio	1%	1%	15%	19%	0%

104. Per completezza di analisi rispetto alle precedenti evidenze circa gli effetti della concentrazione, sono state svolte ulteriori analisi per valutare l'impatto del mutamento della struttura dei mercati derivanti dall'operazione in esame in termini di effetti unilaterali. In particolare, si fa riferimento all'indice GUPPI ("*Gross Upward Pricing Pressure Indicator*"), un modello che quantifica l'incentivo delle parti ad aumentare i prezzi (o più in generale a peggiorare la propria offerta in un dato punto vendita), integrando le informazioni contenute nei DR con le informazioni sui margini sui costi e sul rapporto relativo dei prezzi tra punti vendita: più alto è il GUPPI, maggiore è l'incentivo ad aumentare il prezzo.

105. Come nei consolidati orientamenti in tema di concentrazione della GDO[141], nonché, più in generale, delle catene al dettaglio[142], il GUPPI è calcolato secondo la seguente formula:

$$GUPPI_{DOC} = DR_{DOC>PAC} \cdot m_{PAC} \cdot P_{PAC/DOC}$$

106. Dove m_{PAC} è il margine al dettaglio realizzato dai punti vendita della rete PAC (la cui media è stata stimata da PAC pari al [20-30%])[143] , mentre $P_{PAC/DOC}$ è il rapporto tra i prezzi praticati dai punti vendita PAC e i punti vendita DOC (il cui valore stimato da PAC è pari al [0,5-1])[144]. Nella Tabella 14 seguente sono mostrati i valori dell'indice GUPPI calcolati utilizzando i valori dei DR, in volume e valore, nonché i dati relativi ai margini e al rapporto dei prezzi.

---

140 *[Elaborazioni su documento n. 73.2 (domande n. 10 e 11). I valori sono calcolati come percentuali di rispondenti pesati per la spesa dichiarata (domanda n. 5) alle domande n. 10 e 11. Quando i soggetti non hanno dichiarato un valore di spesa puntuale (variabile "vD5_txt") è stato utilizzato il valore intermedio del range fornito dal medesimo consumatore (variabile "vD5.1"). Si precisa che i valori percentuali non considerano le risposte in cui i consumatori hanno indicato "non so" nelle domande n. 10 e 11. Tuttavia, anche considerando i valori "non so" delle risposte n. 10 e 11, le percentuali di consumatori che si sposterebbero dal punto vendita centroide a marchio DOC a un punto vendita alternativo di PAC (con i marchi Conad e Todis) sarebbero estremamente alte nelle isocrone n. 1, 2, 12, 13 e, in particolare, pari a: Isocrona n. 1: 31,7%, Isocrona n. 2: 42,6%; Isocrona n. 10: 10,7%; Isocrona n. 12: 30,3% e Isocrona n. 13: 49,8%.]*

141 *[Cfr. ex multis C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020; C12315 - Bennet/Otto punti vendita di Margherita Distribuzione, provvedimento n. 28351 del 15 settembre 2020, in Bollettino n. 39/2020; C12279 - Diperdì/Rami di azienda di SMA e Società Generale Distribuzione, provvedimento n. 28326 del 4 agosto 2020, in Bollettino n. 34/2020.]*

142 *[Cfr. ex multis C12488 - Bubbles Bidco/Quattro, provvedimento n. 30404 del 2 dicembre 2022, in Bollettino n. 46/2022; C12410B - Cinven Capital Management-Fressnapf Beteiligungs/Agrifarma - Maxi Zoo Italia, provvedimento n. 30037 del 22 febbraio 2022, in Bollettino n. 9/2022.]*

143 *[Cfr. doc. 107.1]*

144 *[Cfr. doc. 107.1]*

Tabella 14 - Gross Upward Pricing Pressure Indicator

	1 – *[omissis]*	**2 – *[omissis]***	**10 – *[omissis]***	**12 – *[omissis]***	**13 – *[omissis]***
GUPPI con DR calcolati in numero di rispondenti	[8-10%]	[8-10%]	[2-4%]	[8-10%]	[8-10%]
GUPPI con DR calcolati in valore della spesa	[8-10%]	[8-10%]	[2-4%]	[8-10%]	[10-12%]

V.4. Le valutazioni dei terzi in merito alla concentrazione

107. Con riferimento all'operazione in esame, è stato richiesto ai principali gruppi della GDO attivi nel territorio di Roma di fornire una valutazione in merito all'operazione[145].

108. Le società Esselunga S.p.A., Pam S.p.A., Carrefour/GS S.p.A. e Penny Market S.r.l. hanno evidenziato la possibile dannosità concorrenziale della stessa. Infatti, Esselunga osserva che l'acquisizione comporta un incremento delle quote di PAC2000A potrebbe *"comportare un maggior potere nella determinazione dei prezzi e nella definizione dell'offerta commerciale […]"*[146], mentre PAM commenta che *"l'operazione in oggetto abbia dimensione tali per cui sussista la possibilità di effetti sulle dinamiche competitive del settore ma, allo stato, non disponiamo dei dati e delle informazioni necessarie per prendere una posizione precisa sul merito della questione[…]"*[147]; sul punto, Penny Market sottolinea la pericolosità, sotto il profilo concorrenziale, della sostituzione di un operatore poco conosciuto come DOC (il quale è, come precedentemente affermato dalla stessa Unicoop non è associato al mondo Coop) con uno molto conosciuto e radicato nel territorio romano: *"si considera nondimeno che l'eventuale ulteriore rafforzamento della già considerevole posizione e presenza sul mercato locale del gruppo Conad, anche in ragione della notorietà del marchio, possa pregiudicare la concorrenza sul mercato della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari, riducendo l'offerta per il consumatore finale. L'operazione, peraltro, determinerebbe la sostituzione di un operatore - DOC Roma - di dimensione locale medio-piccola, con un operatore – Conad – rispetto al quale, nella città di Roma, Penny Market non è in grado di esercitare un'effettiva pressione concorrenziale […]"*[148].

109. Infine, le società Eurospin Italia S.p.A. e Multicedi S.r.l. ritengono che l'operazione non abbia un impatto concorrenziale significativo[149], mentre le società MD S.p.A., Super Elite S.p.A. esprimono valutazioni neutre rispetto alle implicazioni [150], ritenendo che l'operazione non abbia un impatto sulla propria attività.

V.5. Le considerazioni di Unicoop

110. Unicoop ha inteso illustrare, nel corso del procedimento, le ragioni della vendita dei rami di azienda oggetto della presente istruttoria, spiegando che la vendita trae origine dagli insufficienti risultati economici che il management è riuscito a conseguire dalla loro apertura. Infatti, *"solo per un paio di anni è stato generato un cash-flow positivo, e sempre il risultato di esercizio non è stato sufficiente a coprire gli ammortamenti dell'avviamento"*[151]. gestire

111. In particolare, "[d]*al 2013 al 2022 il fatturato non ha mai superato i 140 milioni di euro e, ad eccezione del 2020 (anno della pandemia), non è stato mai raggiunto un risultato sufficiente a coprire l'ammortamento dell'avviamento*"; Inoltre, *"nel 2022, la gestione commerciale ha fatto registrare un risultato finale negativo (-785mila euro), anche per effetto della politica contenimento dell'impatto inflattivo sui prezzi di vendita e dell'incremento dei costi diretti (locazioni, utenze)"*[152].

112. Le ragioni del basso livello di redditività dei supermercati DOC sono da attribuirsi, principalmente: a una struttura organizzativa, quella di Unicoop, che ha una scarsa conoscenza delle caratteristiche del mercato romano[153] e che non è in grado di "[…] *gestire strategie commerciali* […] *adeguate per punti vendita locati in territori diversi da quello toscano – in cui le logiche del mercato sono molto diverse, i consumatori hanno abitudini di spesa*

---

145 *[Si precisa che le società Gruppo Végé Società Cooperativa, Selex Gruppo Commerciale S.p.A., Lidl Italia S.r.l. e Magazzini Gabrielli S.p.A. non hanno espresso alcuna valutazione in merito all'operazione e ai suoi impatti concorrenziali. Cfr. doc. 38.1, 42.1, 44.1., 106.]*

146 *[Cfr. doc. 40.1]*

147 *[Cfr. doc. 39.1]*

148 *[Cfr. doc. 51.1]*

149 *[In particolare, Eurospin ritiene che "la trasformazione dei punti vendita da insegna DOC a insegna CONAD non possa avere un impatto significativo dal punto di vista della prossimità concorrenziale" (cfr. doc. 34), mentre Multicedi "non ravvisa significative criticità sotto il profilo concorrenziale" (cfr. doc. 98).]*

150 *[In particolare, MD ritiene di non rilevare "nessuna differenza relativo all'impatto economico sulla nostra azienda, trattasi di un mero cambio insegna e quindi non maggiore concorrenza" (cfr. doc. 41);) Super Elite afferma che "L'operazione non ha particolari effetti sulla società scrivente" (cfr. doc. 85)]*

151 *[Cfr. doc. 118.]*

152 *[Cfr. doc. 137 e doc. 5.9.]*

153 *[Cfr. doc. 137.]*

differenti"[154]; all'utilizzo del marchio DOC che "*rendeva i punti vendita scarsamente riconoscibili dal consumatore, che non riuscivano ad associarli al mondo Coop*" [155], della cui notorietà, pertanto, non potevano beneficiare, così come rimanevano privi della possibilità di utilizzare in modo completo la leva promozionale e pubblicitaria adottata da Unicoop[156].

113. Ciò in un contesto estremamente competitivo, caratterizzato da operatori che, al contrario di Unicoop, conoscono il mercato romano e le abitudini dei consumatori[157]. Inoltre, il territorio della città di Roma non si presta all'apertura di supermercati di grandi dimensioni (ossia superiori ai 2500 mq) per varie ragioni, quali "*la difficoltà di trovare gli spazi idonei ad un Superstore, nonché la minore propensione o la maggiore difficoltà agli spostamenti*"[158].

114. Da cui la volontà, da parte del management di Unicoop, di chiudere i propri punti vendita nelle aree del Lazio. In particolare, Unicoop ha deciso di uscire dal mercato romano in quanto, altrimenti, "*sarebbero stati necessari dei cambiamenti nella strategia e ingenti investimenti con conseguenti rischi di ritorno degli stessi che Unicoop non era intenzionata a correre*"[159].

115. In particolare gli investimenti sarebbero serviti per lo sviluppo massiccio della rete di vendita e per aumentare la conoscibilità del marchio DOC, anche al fine di associarlo al ben più conosciuto marchio COOP[160]. Unicoop ha pertanto ritenuto di non effettuare simili investimenti in considerazione de: (i) il proprio *business model*; (ii) il posizionamento dei prezzi della concorrenza sul comune di Roma che non risultava compatibile con le politiche commerciali di DOC; (iii) gli impegni che Unicoop sta sostenendo sul proprio territorio tradizionale, in Toscana, dove ha le sue origini e, da sempre, ha svolto prioritariamente la sua attività caratteristica e dove, pertanto, ha deciso di concentrare le proprie attività; il mutato contesto economico negli ultimi anni (pandemia, iperinflazione, crisi consumi) [161].Sono stati quindi individuati, come potenziali interlocutori prioritari, "*Gruppo GROS (direttamente con Pewex, Pim, Il Castoro), Magazzini Gabrielli, Gruppo PAM, Gruppo VEGE' (per le associate F.lli Arena e Multicedi) e CARREFOUR*" [162]. Di questi, "*solo Pewex – appartenente al gruppo GROS - aveva formulato una proposta non vincolante*" per un prezzo ritenuto ben lontano dalle aspettative di Unicoop che, nel frattempo, riceveva una manifestazione d'interesse da parte di PAC con la quale ha avviato una trattativa in esclusiva. In particolare, Unicoop ha effettuato tale scelta in quanto PAC era "*disposta a (a) offrire un prezzo più alto, (b) garantire il mantenimento dei rapporti di lavoro con il personale dipendente addetto alla sede di Roma (non solo, quindi, del personale impiegato nei singoli punti vendita) nonché (c) ad assumere a proprio carico ogni rischio derivante da un'eventuale autorizzazione condizionata*" dell'Autorità[163].

V.6. Le considerazioni di PAC

116. La Società rappresenta che l'acquisto dei punti vendita DOC costituisce per PAC un ampliamento della rete di vendita associata, ossia una opportunità di ampliamento della propria rete di vendita in favore dei soci, nell'ambito del sistema mutualistico che la caratterizza[164].

117. Infatti, PAC persegue l'obiettivo di *[omissis]*[165]. Infatti, "*le decisioni aziendali vengono prese centralmente da PAC secondo uno spirito mutualistico cooperativo, in linea con il proprio oggetto sociale*"[166] che guida le funzioni della Società, tra le quali l'espansione della rete poiché, sebbene generalmente siano i singoli soci ad acquisire i punti vendita, *[omissis]*[167]. In altri termini, PAC fornirebbe un supporto ai soci, evitando loro di sobbarcarsi di eccessivi investimenti iniziali, con un meccanismo del tutto simile al credito di fornitura che viene concesso da PAC ai punti vendita associati nella fornitura dei prodotti.

---

154 *[Cfr. doc. 118.]*
155 *[Cfr. doc. 118.]*
156 *[Cfr. doc. 137.]*
157 *[In particolare, Unicoop cita, a titolo di esempio, "l'apertura di Esselunga nella zona molto centrale di viale Liegi, che ha inciso sulla redditività del punto vendita di via Tirso e l'apertura di Eurospin di fronte al punto vendita sito in via del Fosso Torrino, con prezzi competitivi e un parcheggio più grande" (cfr. doc. 137).]*
158 *[Cfr. doc. 118.]*
159 *[Cfr. doc. 118.]*
160 *[Cfr. doc. 137.]*
161 *[Cfr. doc. 137.]*
162 *[Cfr. doc. 137.]*
163 *[Cfr. doc. 137.]*
164 *[Cfr. doc. 126.]*
165 *[Cfr. doc. 126.]*
166 *[Cfr. doc. 126.]*
167 *[Cfr. doc. 126.]*

118. Inoltre, PAC gestisce alcune altre funzioni per le associate, tra le quali quelle di marketing e logistica le quali sono remunerate *[omissis]*[168].

119. In merito alla valutazione dell'Operazione, PAC ritiene che, ai fini della prova della presenza di un ostacolo significativo alla concorrenza effettiva dell'Operazione in esame, non sia stato soddisfatto il rigoroso standard di valutazione prognostica consistente nel fatto che sia più probabile che improbabile che la concentrazione di cui trattasi ostacoli o meno in modo significativo una concorrenza effettiva nel mercato[169].

V.6.a. Il contesto di mercato

120. In primo luogo, secondo PAC, vi sarebbe una errata percezione del contesto di mercato in cui avviene l'Operazione di concentrazione e, in particolare, delle peculiarità del territorio romano. Secondo PAC nel Comune di Roma è possibile osservare una significativa dinamicità concorrenziale. Non vi sarebbero, infatti, difficoltà nell'apertura di punti vendita, come dimostrerebbe la circostanza che (i) dal 2017, Esselunga ha aperto quattro punti vendita e prevede di aprirne altri due nei prossimi anni; (ii) vi sarebbero operatori con numerosi punti vendita (ad esempio, PAM con circa 121 punti vendita di cui uno aperto nell'ultimo anno); (iii) diversi concorrenti hanno in programma nuove aperture[170].

121. La conferma di una elevata dinamicità del mercato sarebbe altresì confermata dalla circostanza che in ciascuna isocrona sono presenti molti punti vendita dei concorrenti e, in tal senso, "*i punti vendita alternativi all'entità post-concentrazione sono nell'ordine delle centinaia*"[171].

122. In tal senso, le condizioni di mercato riscontrabili a Roma sono similari a quelle riscontrabili nei centri storici di altre città italiane, nelle quali "*la spesa si concentr*[a] *nei piccoli punti vendita di prossimità, con prezzi necessariamente più elevati di quelli delle aree periferiche e provinciali. Non si tratta, quindi, di una peculiarità del solo centro storico di Roma, ma di tutti i centri storici, dove le superette scontano inevitabilmente costi molto più elevati, come ad esempio negli affitti e nella logistica e ove peraltro il cliente tipo è rappresentato da un soggetto con livello di reddito pro-capite medio o elevato*"[172]. Inoltre, sarebbero altre peculiarità dei centri storici a determinare prezzi più alti, come ad esempio i costi di logistica o i costi di gestione dei piccoli punti vendita, "*senza contare che il profilo del consumatore medio nelle zone del centro storico non appare né particolarmente meritevole né tanto meno particolarmente interessato ad avvantaggiarsi di una politica di prezzi popolari*" [173].

123. In secondo luogo, secondo PAC, non si sarebbe dato debito risalto al ruolo svolto dalle vendite *on-line*. Infatti, secondo "*sondaggi molto recenti, dell'ottobre 2024, confermano che più di un quarto degli italiani (27%) ha utilizzato la spesa online negli ultimi tre mesi. Senza considerare che il Lazio è una delle regioni di Italia storicamente più coperte dai servizi di consegna online della spesa (insieme a Lombardia e Piemonte) e la spesa online è maggiormente diffusa nelle aree geografiche dove aumenta la densità di popolazione*" [174].

V.6.b. I concorrenti di PAC

124. Con riferimento agli effetti della concentrazione, PAC eccepisce la congruenza del metodo di calcolo delle quote dei concorrenti. Nello specifico, obietta il calcolo separato delle quote di mercato per le insegne afferenti a GROS le quali sono caratterizzate da un notevole allineamento sul piano delle offerte promozionali. Per tale ragione afferma che "*il valutarla come una entità unica metterebbe in evidenza un maggiore potere disciplinante dello stesso su PAC-Conad, riducendo in modo significativo l'impatto della concentrazione in esame*[175].

125. In tal senso, secondo PAC, "[l]*e insegne afferenti a GROS (Pewex, PIM, DEM, ecc.) devono essere considerate congiuntamente in ragione dell'uniformità delle politiche commerciali che sono poste in essere dai consorziati di GROS; questa circostanza rende GROS un'organizzazione similare a quella di PAC e, dunque, fa di GROS un unico concorrente dotato di quote di mercato significative nelle isocrone oggetto della CRI, capace di 'contrastare' (se mai ve ne fosse bisogno) l'entità post-concentrazione*" [176].

126. Non vi sarebbero, quindi, differenze sostanziali tra quanto avviene in PAC e quanto avviene in GROS e ciò sarebbe confermato da diverse evidenze agli atti che contraddirebbero le stesse affermazioni di GROS, su cui si sarebbero appiattite le risultanze istruttorie.

---

168 *[Cfr. doc. 126.]*
169 *[Cfr. doc. 138.]*
170 *[Cfr. ibidem.]*
171 *[Cfr. ibidem.]*
172 *[Cfr. ibidem.]*
173 *[Cfr. ibidem.]*
174 *[Cfr. doc. 138.]*
175 *[Cfr. doc. 126.]*
176 *[Cfr. doc. 138.]*

127. In primo luogo, infatti, in alcuni precedenti dell'Autorità, GROS sarebbe stato considerato come un'unica entità e, in alcuni casi, la stessa Selex sarebbe stata considerata come unitaria[177].

128. In secondo luogo, le evidenze agli atti dimostrerebbero che GROS ricopre un ruolo nella definizione delle politiche commerciali delle insegne che rappresenta. Infatti, la struttura di *governance* di GROS è espressione diretta delle 12 insegne riunite sotto il sistema consortile e vi sarebbero legami personali tra gli organi di GROS e i titolari delle insegne socie[178]. Inoltre, lo "*statuto prevede espressamente all'articolo 8(3) tra i requisiti per l'ammissione nella compagine sociale l'accertamento «della non concorrenzialità di tali imprese, rispetto a quelle dei Soci, sia sul piano locale che nazionale/internazionale», e che, all'articolo 10(4), nel disciplinare le cause di recesso ed esclusione del singolo socio, contempla l'ipotesi per la quale il socio medesimo «trasferisca a qualsiasi titolo, per atto tra vivi, l'azienda commerciale nel suo complesso o tutte o parte delle quote di partecipazione della Società che gestisce l'attività che usufruisce degli acquisti e servizi comuni, a favore di persone fisiche o enti giuridici che siano portatori di interessi commerciali concorrenziali o in contrasto con quelli perseguiti dalla Società Consortile per il raggiungimento del suo scopo sociale*»"[179], vi sarebbe quindi un "[o]*bbligo statutario di non concorrenza tra soci*"[180].

129. Esempi che dimostrerebbero una incidenza da parte di GROS sulle politiche commerciali delle insegne socie sarebbero: (i) il marchio "Maestri del Fresco"[181], (ii) strategia comune per l'e-*commerce*, con la messa a disposizione di un deposito per la logistica dove partono gli ordini ricevuti *on-line*; (iii) utilizzo del canale online per pubblicizzare iniziative rivolte al consumatore, comuni a tutte le insegne del Consorzio (ad esempio, la campagna benefica "Pensieri dolcissimi", Figura 9 *infra*); (iv) messa a disposizione a beneficio di tutti i soci di "*pool* di esperti" per testare la qualità dei prodotti commercializzati.

Figura 9 – Campagna benefica Pensieri dolcissimi[182]



130. Inoltre, tra PAC e GROS vi sarebbero le stesse dinamiche in termini di assortimento e di prezzi consigliati, in quanto "*in entrambi i casi esiste un sistema di prezzi consigliati e un sistema di supporto alle attività promozionali e dunque sui prezzi da proporre nei volantini*" [183]. Vi sarebbe, inoltre, una uniformità di assortimenti, valori, percezione del marchio tra le varie insegne socie. Anche alcuni concorrenti percepirebbero GROS come un'unica entità.

---

177 *[Cfr. doc. 138.]*

178 *[Cfr. doc. 138.]*

179 *[Cfr. doc. 138.]*

180 *[Cfr. doc. 147, all. 4.]*

181 *[La strategia "Maestri del fresco" si riferisce all'offerta di canale preferenziale per i fornitori locali che offrono prodotti conformi ai requisiti previsti dai capitolati dei fornitori di GROS con il loro marchio ma con un'apposita comunicazione visiva, in grado di evidenziare le referenze scelte dagli esperti, in tal senso "[i] prodotti sono inseriti nel volantino «Maestri del Fresco» che ha un calendario promozionale con 35 uscite l'anno e 500 articoli in offerta" (cfr. doc. 138).]*

182 *[Cfr. doc. 138.]*

183 *[Cfr. doc. 147, all. 4.]*

131. Dal punto di vista dell'attività promozionale, vi sarebbe una assoluta uniformità nei volantini delle insegne del gruppo GROS (si veda, ad esempio, la Figura 10 *infra*). In particolare, da un'analisi dei volantini e dei siti *on-line* delle insegne, vi sarebbe (i) un livello altissimo di sovrapposizione di referenze e relativi prezzi applicati (sempre sopra al 90% a eccezione di "macelleria" e "pescheria", rispettivamente con 30% e 76% di sovrapposizione); (ii) utilizzo di *art-work* (immagini dei prodotti) identici concordati con i vari fornitori coinvolti; (iii) un'assoluta uniformità di prodotti e prezzi dei prodotti commercializzate sui rispettivi canali di *e-commerce* dalle imprese parti del Consorzio; (iv) la presenza di campagne promozionali radiofoniche relative al marchio GROS[184].

Figura 10 – Prime pagine di alcuni volantini delle insegne GROS fornite da PAC[185]



184 *[Cfr. doc. 138, 147, all. 4.]*

185 *[Cfr. doc. 142.30, 142.33, 142.34, 142.36, 142.41, 142.42.]*

132. Infatti, secondo PAC, "*lo stesso Statuto di GROS annovera nell'oggetto sociale tra i servizi resi ai soci: "azioni di marketing, pubblicità e promozione dell'immagine; in particolare la promozione della diffusione dei prodotti dei Soci attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche, lo svolgimento di azioni pubblicitarie anche su internet o su altri sistemi informativi, l'espletamento di studi e ricerche, l'approntamento di cataloghi e la predisposizione di qualsiasi altro mezzo promozionale ritenuto idoneo*"[186] che sarebbero effettivamente svolti come risultante dalle poste economiche nel bilancio di GROS[187]. Vi sarebbe, infine, un'uniformità nel layout dei punti vendita e un coordinamento di tutti i servizi relativi alla logistica, nonché l'erogazione di servizi relativi alla fidelizzazione comune[188].

133. Alla luce di tali elementi, PAC ritiene che GROS, nella sua interezza, sia un concorrente in grado di disciplinare la rete di PAC. In particolare, "*considerata unitariamente la quota di mercato dei punti vendita della rete GROS, in ciascuna delle tre isocrone rilevanti il Consorzio si attesta quale concorrente immediatamente prossimo all'entità post-concentrazione*"[189], essendovi un quadro del tutto diverso rispetto a quello di avvio dell'istruttoria, con un differenziale ridotto nelle quote di mercato detenute da PAC, primo operatore, e GROS, secondo operatore, nelle isocrone n. 1, 12 e 13. Inoltre, l'incremento dell'indice di concentrazione (HHI) dovuto alla considerazione di GROS come un unico operatore comporterebbe una "*diversa teoria del danno* […] *in emerito a eventuali effetti coordinati dell'operazione*" [190].

134. Inoltre, sebbene le quote di PAC superino il 30%, "[d]*a una ricognizione dei precedenti dell'AGCM risulta evidente che, nella maggior parte dei casi, isocrone con quote comprese tra il 30 e il 35% sono state considerate non problematiche, avendo l'AGCM valorizzato elementi quali la presenza di concorrenti con quote rilevanti (anche se significativamente inferiori a quelle delle parti della concentrazione) e la numerosità dei punti vendita alternativi (del tutto omessa nella CRI). Inoltre, in circostanze nelle quali la quota post-concentrazione risultava pari al 30-35%, un incremento compreso tra il 5 e il 10% (cioè proprio il nostro caso) è stato considerato "non elevato" e tale da ritenere non problematica la relativa isocrona, nonostante una diversion ratio ("DR") significativa*" [191].

V.6.c. La exit survey, il calcolo dei DR e del GUPPI

135. In primo luogo, con riferimento alla exit survey, PAC ritiene "*che il Sondaggio AGCM non possa restituire risultati attendibili, per la semplice circostanza che esso è stato somministrato quando i punti vendita acquisiti avevano già cambiato insegna: di conseguenza, i consumatori acquisiti dopo il cambio di insegna sono più attratti dall'insegna Conad e quindi più inclini a scegliere un altro punto Conad in alternativa al centroide DOC, sovrastimando quindi le diversion ratio dai centroidi DOC ai punti vendita PAC limitrofi.* […] *Questo fatto ha determinato un cambiamento nella composizione dei clienti dei punti vendita target, che ha verosimilmente distorto - nella direzione di sovrastimarli - i diversion ratio dai centroidi (ex DOC) ai punti vendita PAC limitrofi (ad esempio, alcuni clienti abituali degli ex DOC potrebbero già essersi spostati verso un punto vendita diverso: si tratta di quelli che, verosimilmente, non avrebbero indicato un punto vendita PAC come insegna più prossima; viceversa, clienti affezionati all'insegna Conad che prima non frequentavano DOC – non avrebbero partecipato all'indagine campionaria e invece, partecipandovi, hanno con ogni probabilità indicato un punto vendita Conad come alternativa più prossima, così aumentando artificialmente la DR verso Conad; anche una parte dei clienti abituali di DOC potrebbe considerare oggi l'insegna Conad come più prossima – avendola apprezzata dopo la concentrazione – ma non l'avrebbe considerata tale prima dell'Operazione*)"[192].

136. In secondo luogo, "[i]*l fascicolo istruttorio non contiene informazioni sulle istruzioni date agli intervistatori. Pertanto, non è chiaro il modo in cui sono state identificate le opzioni di risposta alla domanda 11. In particolare, non è chiaro se i consumatori abbiano indicato i punti vendita alternativi senza sollecitazioni o se invece essi abbiano scelto da una lista predefinita fornita dagli intervistatori (potenzialmente con la possibilità di indicare un altro punto vendita non presente nella lista). Nell'ultimo caso, i consumatori intervistati potrebbero essere stati influenzati dalla lista presentata dall'intervistatore e aver scelto con più frequenza i punti vendita Conad e Todis*"[193].

137. In terzo luogo, vi sarebbero errori nella metodologia per il calcolo del GUPPI in quanto non terrebbe in debito conto i reali incentivi di PAC[194]. D'altro canto, secondo PAC, i soci sono del tutto autonomi "*potendo decidere l'assortimento, avendo facoltà di rifornirsi anche da fornitori diversi da PAC (ad esempio, per i prodotti da banco e i freschi) e, in una qualche misura, delle politiche promozionali*"[195].

---

186 *[Cfr. doc. 138.]*
187 *[Cfr. doc. 138, 147, all. 4.]*
188 *[Cfr. doc. 138.]*
189 *[Cfr. doc. 138.]*
190 *[Cfr. doc. 138.]*
191 *[Cfr. doc. 138.]*
192 *[Cfr. doc. 138. Si vedano anche i docc. 138.1 e 147, all. 4.]*
193 *[Cfr. doc. 138.1.]*
194 *[Cfr. doc. 138. Si vedano anche i docc. 138.1 e 147, all. 4.]*
195 *[Cfr. doc. 126.]*

138. Per i motivi di cui sopra, nel valutare la concentrazione, PAC ritiene che l'analisi dell'indice GUPPI (solitamente svolta nelle concentrazioni per valutare l'incentivo al rialzo dei prezzi che deriva dall'operazione di concentrazione), dovrebbe "*considerare le peculiarità dell'ecosistema PAC, in cui i soci proprietari dei punti vendita agiscono come imprenditori autonomi, e, pertanto, utilizzare esclusivamente il margine wholesale, invece che quello retail, poiché quest'ultimo non è percepito da PAC ma è invece riferibile al singolo socio/punto vendita (fermo l'uso del margine retail per i punti vendita gestiti direttamente da PAC o da sue controllate*)"[196]. Si tratterebbe di modificare la formula del GUPPI per considerare diversi incentivi economici del mondo PAC, in analogia a un precedente dell'Autorità nel settore dei carburanti[197]. In tal senso, il caso IP/ESSO sarebbe "*perfettamente calzante: in quel caso, "l'analisi del GUPPI teneva in considerazione diverse tipologie contrattuali di gestione delle reti di stazioni di rifornimento" e il modo in cui la merged entity avrebbe estratto marginalità da queste operazioni; ciò è esattamente quello che si sta chiedendo di fare anche in questo caso*"[198]. In sostanza, considerando la formula del GUPPI modificata, PAC non avrebbe alcun incentivo ad aumentare i prezzi e, anzi, si avrebbe un GUPPI negativo (che corrisponderebbe a un incentivo a diminuire i prezzi)[199].

139. Infine, PAC rileva di non fissare "*i prezzi retail ma comunica, per una parte dei prodotti, prezzi consigliati*"[200]. Tuttavia, i prezzi consigliati non sarebbero definiti per singolo punto vendita, ma sono determinati su base sub-regionale e suddivisa per insegna e canale[201] e, in tal senso, "*L'Operazione non è in grado di incidere sulle scelte di prezzo nella province di Roma e Rieti*"[202]

VI. VALUTAZIONE DELL'OPERAZIONE

VI.1. I mercati rilevanti

VI.1.a. I mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo

140. Nell'ambito dei consolidati orientamenti relativi a operazioni di concentrazione nel settore della GDO[203], l'Autorità ha, in primo luogo, incluso i punti vendita gestiti con formula *discount* nei mercati rilevanti relativi alle tipologie di punti vendita della GDO di dimensione corrispondente, e cioè superette (100-399 mq), supermercati (400-2.499 mq) e ipermercati (dai 2.500 mq in su), in quanto considerati dai consumatori un'opzione di acquisto sostituibile con tali altre tipologie di punto vendita della GDO.

141. Inoltre, con riferimento a ipermercati, supermercati e superette, l'Autorità ha definito i seguenti mercati merceologici distinti:

i. *il mercato delle superette*, comprensivo di tutti i punti vendita di dimensione compresa tra 100 e 2499 mq (e cioè le stesse superette, i supermercati e i discount di dimensione inferiore ai 2500 mq);

ii. *il mercato dei supermercati*, comprensivo di tutti i punti vendita di dimensione dai 100 mq in su (e cioè supermercati, superette, ipermercati e discount);

iii. *il mercato degli ipermercati*, comprensivo di tutti i punti vendita da 400 mq in su (e cioè ipermercati, supermercati e *discount* di dimensione pari o superiore ai 400 mq).

142. Sotto il profilo geografico, sono stati definiti mercati locali costituiti da curve isocrone centrate sui punti vendita *target* dell'ampiezza di 10 minuti di guida, in effettive condizioni di traffico, per il mercato delle superette e di 15 minuti di guida, in effettive condizioni di traffico, per i mercati dei supermercati e degli ipermercati.

VI.2. Gli effetti dell'Operazione nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo (isocrone n. 1, 12 e 13)

VI.2.a. Premessa

143. Il procedimento in esame è stato avviato ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, nei confronti delle società PAC e Unicoop in considerazione della circostanza che l'operazione di concentrazione fosse suscettibile di

---

196 *[Cfr. doc. 126. In particolare, "Dalle vendite al dettaglio di questi p.v. PAC realizza margini: - al dettaglio (retail) solo nei negozi gestiti direttamente; - all'ingrosso (wholesale) in tutti gli altri p.v. […]" (cfr. doc. 147, all. 4).]*

197 *[In particolare, PAC si riferisce al caso C12535 - IP Italiana Petroli/Esso Italiana, provvedimento n. 30745 del 1° agosto 2023, in Bollettino n. 30/2023.]*

198 *[Cfr. doc. 138.1.]*

199 *[Cfr. docc. 138.1 e 147, all. 4.]*

200 *[Cfr. doc. 138.1.]*

201 *[Cfr. doc. 112.]*

202 *[Cfr. doc. 147, all. 4.]*

203 *[Cfr., ex multis: C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020; C12509 - PAC 2000A/Vari Rami di azienda, provvedimento n. 30500 del 28 febbraio 2023, in Bollettino n. 11/2023; C12487 - IN'S Mercato/Ramo di azienda DICO, provvedimento n. 30414 del 13 dicembre 2022, in Bollettino n. 1/2023 ; C12490 - Fratelli Arena/Due Rami di azienda di Superisola, provvedimento n. 30337 dell'11 ottobre 2022, in Bollettino n. 39/2022 e C12580 - Conad Nord Ovest/Ramo di azienda di Bennet, provvedimento n. 30885 del 21 novembre 2023, in Bollettino n. 47/2023.]*

ostacolare, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in particolar modo in alcuni mercati locali identificati dalle isocrone n. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13. Infatti, nei mercati locali individuati dalle isocrone n. 1-6 e 10-13, l'entità risultante dalla concentrazione avrebbe detenuto quote significative, superiori al 25%, spesso superiori al 35%, con incrementi significativi della quota di mercato.

144. Oltre a tali elementi strutturali, nel provvedimento di avvio si considerava la possibilità che PAC e DOC potessero avere una maggiore prossimità concorrenziale, in ragione del *format* commerciale e del livello qualitativo che caratterizza i punti vendita a marchio DOC e quelli PAC, e tali da determinare maggiori effetti anticoncorrenziali rispetto a quelli ravvisabili dalla mera osservazione delle quote di mercato.

145. Infine, nel provvedimento di avvio si poneva l'accento, da un lato, alla scomparsa di Unicoop dal territorio del comune di Roma e, dall'altro, dalla posizione detenuta da PAC, e dal sistema Conad, nel territorio locale. Tali elementi potrebbero rafforzare i possibili effetti anticoncorrenziali dell'operazione.

146. A seguito degli elementi emersi nel corso dell'istruttoria, si ritiene che l'operazione possa determinare significativi effetti anticoncorrenziali nei mercati locali della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo identificati con le isocrone n. 1, 12 e 13.

147. Infatti, seguendo l'approccio consolidato in tema di valutazione della concentrazione nel settore della grande distribuzione organizzata, l'analisi delle quote di mercato viene integrata con una stima del grado di sostituibilità tra il punto vendita acquisito e gli altri punti vendita presenti all'interno della medesima isocrona. Tale rapporto di sostituibilità di ogni punto vendita con il centroide - che tende ad approssimare la pressione concorrenziale su quest'ultimo che può esercitare un punto vendita localizzato nella stessa isocrona - è funzionale a costruire i *diversion ratio*, indicatori volti a misurare il grado di prossimità concorrenziale tra le Parti.

148. Come più diffusamente spiegato nel seguito, infatti, gli elementi acquisiti in istruttoria permettono di concludere, in maniera concordante, che l'Operazione è idonea a determinare significativi effetti anticoncorrenziali, di carattere unilaterale, nelle isocrone n. 1, 12 e 13, in quanto:

i. le quote di mercato congiunte di PAC e della Target, anche nell'ipotesi più cautelativa per le Parti che considera come concorrenti i punti vendita Conad di CNO, sono sempre sensibilmente superiori al 30%, con un incremento significativo dovuto ai punti vendita Target (superiori al 5%);

ii. l'Operazione avviene in un mercato concentrato e determina un incremento del livello di concentrazione significativo (Delta HHI superiore a 350) e superiore alle soglie di attenzione utilizzate nella prassi, anche nell'ipotesi più cautelativa per le Parti in cui i concorrenti aderenti a GROS non sono considerati in modo unitario;

iii. la concentrazione elimina la concorrenza tra i due concorrenti più prossimi (in termini di *diversion ratio*, distanza, ecc.);

iv. la concentrazione determina un incentivo all'aumento dei prezzi della rete PAC nelle isocrone considerate.

VI.2.b. Gli effetti unilaterali dell'operazione di concentrazione

(a) Quote di mercato e il contesto del mercato locale

149. Nei mercati locali, costituiti da tutti i punti vendita della GDO di dimensione superiore a 100 mq collocati in un'isocrona di massimo 15 minuti di guida da ciascun punto vendita oggetto di cessione, l'Operazione comporterà l'acquisizione dei punti di vendita a marchio DOC da parte di PAC. Nella Tabella 15 *infra* sono riepilogate le quote di mercato di PAC e della Target, nonché di CNO e dei principali concorrenti e l'indice di concentrazione (HHI) e la variazione dell'indice di concentrazione.

Tabella 15 – Quote di mercato e indici di concentrazione[204]

	Isocrone									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**10**	**11**	**12**	**13**
Conad-PAC	25-30%	25-30%	30-35%	10-15%	10-15%	10-15%	10-15%	15-20%	25-30%	25-30%
Target	5-10%	1-5%	<1%	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%	5-10%	5-10%
Totale PAC+Target	***30-35%***	***25-30%***	***30-35%***	***15-20%***	***15-20%***	***10-15%***	***15-20%***	***20-25%***	***30-35%***	***30-35%***
Conad-CNO	4,2%	7,3%	1,7%	8,5%	8,2%	12,2%	11,1%	6,0%	3,7%	5,4%
Totale Conad+Target	***35-40%***	***30-35%***	***35-40%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***25-30%***	***35-40%***	***35-40%***
Primo concorrente	18,7%	8,7%	8,9%	15,2%	25,5%	26,9%	17,3%	22,7%	19,0%	12,0%
Secondo concorrente	10,5%	8,0%	8,3%	10,0%	10,3%	17,6%	11,9%	10,9%	12,3%	11,0%
HHI post	1700	1125	1468	942	1288	1423	1040	1255	1757	1590
Delta HHI	327	98	61	114	117	56	102	139	379	352

150. L'Operazione appare essere idonea a determinare effetti anticoncorrenziali considerevoli nelle isocrone n. 1, 12 e 13[205], dove le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono sempre sensibilmente superiori al 30%, con un incremento significativo dovuto ai punti vendita Target (superiori al 5%).

151. Sul punto, si rileva che le valutazioni sono state svolte in base a quanto richiesto dall'articolo 6 della legge n. 287/1990, come novellato dalla Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2021[206], la quale ha introdotto il nuovo *test* SIEC delle concentrazioni consistente nella verifica della presenza di un ostacolo significativo la concorrenza effettiva, innovando il regime di valutazione precedente (doppio *test*) in cui era necessario verificare sia la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante, che l'eliminazione o la riduzione sostanziale e durevole della concorrenza. Pertanto, non rilevano le argomentazioni di PAC, secondo la quale, in presenza di isocrone con quote post-operazione comprese tra il 30 e il 35% e un incremento compreso tra il 5 e il 10%, l'Autorità, nei suoi precedenti, avrebbe ritenuto non problematica la concentrazione nella relativa isocrona.

152. In tal senso, ad esempio, nel precedente citato da PAC, l'Autorità ha escluso che gli indicatori valutati nell'isocrona fossero "*suscettibil*[i] *di determinare la costituzione di una posizione dominante in capo alla Parte*"[207]. Analoghe considerazioni possono essere svolte anche con riferimento agli altri precedenti citati da PAC, in cui oltre a una valutazione sull'assenza di una posizione dominante, si osserva che gli indicatori presi in considerazione in talune isocrone ritenute non problematiche non restituivano un quadro univoco sulle implicazioni concorrenziali

---

204 *[Elaborazioni su documento n. 115.24. Si veda la Tabella 8 supra per maggiori dettagli su tutti gli operatori per ciascuna isocrona.]*

205 *[Si precisa che non si è proseguito con l'analisi delle isocrone n. 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11 per le seguenti ragioni. In primo luogo, nell'isocrona n. 3, la variazione della quota di mercato è molto ridotta, inferiore all'1%, e, sebbene quindi vi sia una quota di mercato post-merger detenuta da PAC superiore al 30%, si ritiene che l'impatto della concentrazione sia comunque limitato. Altresì, nelle isocrone n. 4-6 e 10-11, sebbene le quote di mercato post-merger di Conad (intese come quelle di PAC e CNO considerate congiuntamente) siano superiori al 25%, esse sono comunque inferiori al 30%. Inoltre, considerando la sola PAC, le quote post-merger sarebbero inferiori al 20% nelle isocrone n. 4-6 e 10 e inferiori al 25% nell'isocrona n. 11. In tale contesto, i DR che ne sarebbero derivati (come confermato da quanto rilevato nell'isocrona n. 10 oggetto di survey) sarebbero tali da non far emergere problemi concorrenziali. Per quanto concerne l'isocrona n. 2, sebbene la variazione della quota di mercato sia superiore all'1%, si osserva che la quota di mercato post concentrazione risulta comunque prossima al 25%, sebbene leggermente superiore a tale soglia, e l'incremento della concentrazione (HHI) è inferiore a 150 (con un HHI compreso tra 1.000 e 2.000). Inoltre, nel raggio di circa 5 minuti di guida dal centroide vi sono 5 punti vendita di cui 4 concorrenti di Conad.]*

206 *[Articolo 32, comma 1, lettera a), legge 5 agosto 2022, n. 118.]*

207 *[Cfr. C12246 - Fratelli Arena/Rami di azienda di SMA-Distribuzione Cambria-Roberto Abate, provvedimento n. 28038 dell'20 dicembre 2019, in Bollettino n. 52/2019, par. 94. In tal senso, va altresì letto il precedente C12279, in cui le nuove aperture avvenute nell'isocrona in un solo anno (ben cinque ingressi nel 2020 del primo concorrente Esselunga), l'esistenza di barriere all'entrata relativamente basse, nonché la numerosità di punti vendita nell'isocrona, complessivamente considerate, hanno fatto ritenere "altamente probabile […] [l'intervento di] […] mutamenti strutturali tali da ridurre gli incentivi dell'operatore post merger a peggiorare le condizioni di offerta. [e] […] pertanto, che l'operazione non d[esse] luogo alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante in capo a Carrefour" (cfr. C12279 - Diperdì/Rami di azienda di SMA e Società Generale Distribuzione, provvedimento n. 28326 del 4 agosto 2020, in Bollettino n. 34/2020, par. 86).]*

dell'operazione e, pertanto, sono stati valorizzati ulteriori elementi, quali la numerosità dei punti vendita alternativi[208]. Ulteriori precedenti citati appaiono del tutto inconferenti sia in ragione dell'assenza di modifiche del mercato intervenute per effetto dell'operazione di concentrazione[209], che in ragione dell'ambito geografico in cui erano rilevante le quote di mercato[210].

153. Peraltro, proprio con riferimento al numero di concorrenti presenti nelle isocrone, da un lato, PAC si contraddice sostenendo, da un lato, che questo sia un elemento idoneo a determinare l'assenza di effetti anticoncorrenziali dell'operazione di concentrazione, dall'altro, rileva *[omissis]*[211]*.* Quindi è la stessa PAC, contraddittoriamente, a ritenere che il numero di concorrenti presenti nelle isocrone n. 1, 12 e 13 sia sufficiente a escludere la produzione di effetti della concentrazione, sebbene la stessa ritiene che il numero di concorrenti non sia idoneo a influenzare il livello dei prezzi.

154. Si osservi, inoltre, che tali quote di mercato escludono gli altri punti vendita a marchio Conad afferenti alla cooperativa CNO. Ciò costituisce una ipotesi del contesto concorrenziale cautelativa per l'Acquirente – infatti, le quote post-merger considerando anche CNO supererebbero il 35% e arriverebbero fino a circa il 40% – poiché si deve rilevare che la concorrenza esercitata dai punti vendita Conad di CNO sui punti vendita Conad di PAC appare affievolita rispetto a quella esercitata da altre insegne concorrenti.

155. Infatti, vi sono numerose ragioni che fanno ritenere che CNO, nei limitatissimi territori di sovrapposizione con PAC[212], non sia un concorrente a pieno titolo o comunque sia un concorrente meno efficace di altri nei confronti di PAC.

156. In primo luogo, sia CNO che PAC appartengono al sistema Conad e ne condividono l'insegna, i formati commerciali, le promozioni di portata nazionale, nonché i prodotti a marchio del distributore (la marca Conad rappresenta circa il 30% di tutti gli acquisti dei prodotti di largo consumo confezionati venduti in Italia nei supermercati[213]). Dal punto di vista del consumatore, quindi, non vi è una percezione chiara delle differenze tra punti vendita Conad di CNO e PAC. In sostanza, Conad è "*in grado di presidiare tutto il territorio nazionale con format di vendita differenti per vocazione e missione ma tutti contraddistinti dalla stessa insegna e da un'univoca e coerente promessa ai clienti*"[214].

157. In secondo luogo, occorre osservare che secondo lo statuto di Conad nazionale, le singole cooperative di secondo livello, tra cui PAC, sono obbligate a mantenere una uniformità dei marchi, delle insegne e dei caratteri distintivi di Conad, e assicurare la presenza dei prodotti a marchio del distributore coerentemente con le linee guida commerciali deliberate, nonché a fornire a Conad nazionale informazioni di carattere commerciale e statistico sull'andamento della propria attività[215].

---

208 *[In particolare, nel citato precedente C1224B, si osserva che nelle isocrone I_26, SU_17 e SU_21, in cui le quote post- merger erano comprese tra il 30% e il 35%, si avevano - a differenza del caso di specie - DR prossimi al 20% e GUPPI prossimi al 5%, vale a dire in prossimità dei valori soglia utilizzati nella prassi dell'Autorità. In altre isocrone (ad esempio, SU_5 e I_8), vi erano persino quote di mercato inferiori (25%-30%). In tale contesto, la presenza di un numero ampio di concorrenti (almeno 100 esercizi commerciali per i 3 mercati dei supermercati e almeno 50 per i 2 mercati degli ipermercati) è stato ritenuto un ulteriore elemento idoneo adì escludere la costituzione di una posizione dominante in capo alla nuova entità. Cfr. C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020, par. 93 e Tabelle 9-10.]*

209 *[Ad esempio, nel caso C12376, si osserva che l'operazione consisteva nel consolidamento della piena proprietà a seguito dell'estinzione dell'usufrutto triennale in favore di soggetti appartenenti a Coop e, in tal senso, la concentrazione non comportava una modifica delle condizioni di concorrenza del mercato in quanto "i punti vendita del nuovo operatore continueranno a essere contraddistinti dalle medesime insegne del sistema Coop che già attualmente li identificano e che ne comportano una larga condivisione dell'immagine e della politica commerciale. Pertanto, anche in virtù della comune appartenenza delle Parti alla medesima catena, l'acquisizione del Ramo Toscana da parte di UF non comporterebbe l'eliminazione di un reale vincolo competitivo per l'acquirente. Inoltre, le quote di mercato complessive delle società facenti capo al sistema Coop e attive con le medesime insegne della catena non si modificherebbero a esito dell'Operazione." (cfr. C12376 - Terre di Mezzo/29 Rami di Azienda, provvedimento n. 29741 del 1° luglio 2021, in Bollettino n. 29/2021).]*

210 *[In particolare, nei precedenti citati da PAC C11985 e C12163, risalenti nel tempo, è stato utilizzato un approccio valutativo ormai superato, consistente nel considerare le quote di mercato provinciali, prescindendo quindi dalla definizione dei mercati come isocrone di dimensioni pari a 10 o 15 minuti di guida, basate sulle abitudini di consumo dei clienti che non sono disposti ad affrontare lunghe percorrenze (il territorio di una provincia) per effettuare la spesa (cfr. C11959 - Carrefour/53 Punti vendita Billa, provvedimento n. 25113 del 2 ottobre 2014, in Bollettino n. 41/2014; C12163 - Nuova Discount/Ramo di Azienda di Dico, provvedimento n. 27178 del 29 maggio 2018, in Bollettino n. 23/2018).]*

211 *[Cfr. doc. [omissis].]*

212 *[Sul punto, si veda la Figura 1 supra in cui emerge che PAC e CNO si sovrappongono in limitati territori del Lazio. In particolare, a fronte di 622 CAP in cui sono presenti i punti vendita di PAC e a fronte di 374 CAP in cui sono presenti i punti vendita di CNO, solo in 40 CAP vi sono sovrapposizioni tra PAC e CNO. Pertanto, solo nel 6% dei CAP coperti da PAC si hanno sovrapposizioni con punti vendita di Conad Nord Ovest (cfr. doc. 13.5).]*

213 *[In particolare, "Nel 2023 l'MDD Conad ha raggiunto il 33,2% di quota nel largo consumo confezionato a livello Italia (canale super), continuando a svolgere un ruolo fondamentale anche per il consolidamento della leadership di mercato di Conad. Il prodotto a marchio rappresenta per milioni di italiani un punto di riferimento, garanzia di prodotti di qualità e convenienti, a maggior ragione nell'attuale periodo storico, tra inflazione e incertezze del contesto geopolitico". Per PAC, la quota di vendite della marca del distributore Conad sono pari al 27,3% de tutte le vendite di prodotti di largo consumo confezionati venduti nelle aree in cui è presente. Cfr. doc. 108.4.]*

214 *[Cfr. doc. 108.4.]*

215 *[In particolare, secondo l'articolo 9 dello Statuto di Conad nazionale i soci sono obbligati a [omissis].]*

158. Parimenti, il contratto licenza del marchio tra Conad, PAC e i singoli dettaglianti prevede, oltre alla necessaria presenza dei prodotti a marchio Conad nei punti vendita e alla adesione sistematica alle promozioni, l'obbligo di non operare in conflitto con gli interessi degli aderenti a Conad e a PAC[216]. Pertanto, anche dal punto di vista dell'offerta, vi sono minori spazi di differenziazione tra i punti vendita appartenenti a diverse cooperative di secondo livello del sistema Conad.

159. Peraltro, è la stessa PAC che ha fornito le quote congiunte relative ai punti vendita Conad sia della rete PAC che della rete CNO[217], considerando in prima battuta i punti vendita a marchio Conad, a prescindere dalla cooperativa di secondo livello, come un *unicum*[218].

160. Sul punto, si osservi che proprio PAC ha confermato che, mentre vengono svolte analisi periodiche sui concorrenti, "*le presentazioni elaborate non contengono un esplicito riferimento a Conad Nord Ovest poiché tale attività è volta a monitorare solo i principali concorrenti del territorio e non tutte le insegne presenti*"[219]. In sostanza, PAC non considera CNO come uno dei principali concorrenti nel territorio di Roma e del Lazio.

161. In conclusione, le quote di mercato, già significative, sottostimano la posizione di PAC nei mercati locali interessati dall'Operazione, data la presenza di un concorrente, Conad Nord Ovest, meno efficace - in considerazione dell'uniformità dei formati di vendita e dei marchi distintivi dei punti vendita, nonché dei legami dovuti alla partecipazione al sistema Conad - nell'esercitare una adeguata pressione concorrenziale[220].

162. Altresì, nelle isocrone considerate, l'Operazione ha luogo in un contesto di mercato concentrato (sempre nell'ipotesi favorevole per la parte di considerare CNO come un concorrente di PAC), con un indice HHI delle isocrone n. 1, 12 e 13 in media superiore a 1.600 unità, con un incremento che è in media superiore a 350 unità[221]. Secondo gli orientamenti della Commissione in tema di concentrazioni orizzontali, la presenza di un mercato concentrato (indice HHI compreso tra 1.000 e 2.000) e un delta HHI superiore a 250[222] sono elementi sintomatici della presenza di effetti unilaterali prodotti dalla concentrazione.

163. Infine, occorre osservare che PAC è il primo operatore a Roma e nel Lazio e nei propri documenti riconosce la "*posizione di leadership nelle regioni del Centro – Sud Italia*"[223], con una quota di mercato del 30,69% nel Lazio (si veda, sul punto, la presentazione di PAC nella Figura 5 *supra*).

(b) La prossimità concorrenziale

164. Oltre agli elementi strutturali fin qui considerati, occorre osservare che i punti vendita di PAC e DOC sono tra loro concorrenti prossimi per i consumatori interpellati. Infatti, come è possibile osservare nella Tabella 12 e nella Tabella 13 *supra*, le quali riportano i *diversion ratio*, oltre il 40% e fino al 50% dei rispondenti ha indicato la volontà di sostituire i punti vendita centroidi delle isocrone n. 1, 12 e 13 con i punti vendita della rete di PAC.

165. Ciò dimostra che, nelle suddette isocrone, quasi un cliente su due dei suddetti punti vendita della Target si sposterebbe in un punto vendita di PAC. Quindi PAC, prima della concentrazione, era l'operatore in grado di esercitare la maggiore pressione concorrenziale nei confronti dei suddetti punti vendita della Target.

166. I punti vendita della Target e i punti vendita della rete PAC, quindi, non sono solo concorrenti molto prossimi, ma anche i concorrenti più prossimi[224]. Infatti, i DR sono i più alti e si distanziano significativamente rispetto a quello degli altri concorrenti[225].

---

216 *[In particolare, il licenziatario (i) non deve svolgere attività o pratiche commerciali [omissis].]*

217 *[Cfr. doc. 7.3.]*

218 *[Si precisa che anche nella concentrazione C12247B tra le varie cooperative a marchio Conad e i punti vendita SMA e Auchan, le quote di mercato dei punti vendita Conad sono stati considerati come unitari. Cfr. C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020.]*

219 *[Cfr. doc. 112.]*

220 *[Sul punto, si osserva che tale approccio valutativo di natura sostanziale è stato adottato dall'Autorità anche nei propri precedenti relativi al sistema Coop. In tal senso, l'Autorità ha ad esempio ritenuto che ad esito di alcune operazioni di concentrazione non vi fossero sostanziali modifiche strutturali nel mercato in quanto "i punti vendita del nuovo operatore continueranno ad essere contraddistinti dalle medesime insegne del sistema Coop che già attualmente li identificano e che ne comportano una larga condivisione dell'immagine e della politica commerciale. La fusione in esame, pertanto, anche in virtù della precedente comune appartenenza delle Parti al sistema Coop, appare inidonea a determinare significativi mutamenti dell'assetto concorrenziale preesistente, aventi ad oggetto società aderenti alla catena Coop" (cfr. C12328 - Coop Lombardia/Coop Vicinato Lombardia, provvedimento n. 28588 del 23 febbraio 2021, in Bollettino 11/21). Si vedano altresì C12376 - Terre di Mezzo/29 Rami di Azienda, provvedimento n. 29741 del 1° luglio 2021, in Bollettino n. 29/2021; C12015 - Coop Estense-Coop Consumatori Nordest-Coop Adriatica/Coop Alleanza 3.0, provvedimento n. 25774 del 10 dicembre 2015, in Bollettino n. 48/15; C11968 — Coop Centro Italia/Grandi Magazzini Superconti-Superconti Supermercati Ternisuperconti Service, provvedimento n. 25419 dell'8 aprile 2015, in Bollettini n. 14/2015. caso., si ritiene che l'Operazione non sia idonea a determinare sostanziali modifiche dell'assetto concorrenziale esistente.]*

221 *[Inoltre, nelle isocrone n. 1, 12 e 13, l'indice HHI è sempre superiore a 1.500, con un incremento sempre superiore a 300 unità.]*

222 *[Cfr. Comunicazione della Commissione, Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese (2004/C 31/03)]*

223 *[Cfr. doc. 108.6.]*

224 *[Sul punto si osserva, peraltro, che, secondo gli orientamenti giurisdizionali in tema di concentrazione non è necessario che la concentrazione determini la rimozione dei vincoli concorrenziali tra i concorrenti più stretti ma è sufficiente dimostrare che sia più*

167. Si rileva, diversamente da quanto affermato da PAC, che l'analisi svolta tiene espressamente conto delle vendite *on-line*[226]. Infatti, secondo quanto emerso dalla *exit survey*, i canali tradizionali sono ancora i preferiti dai consumatori e, in media, solo il 3% dei consumatori si sposterebbe verso il canale *on-line* (Tabella 11 *supra*). In tal senso, l'analisi della prossimità concorrenziale considera espressamente le vendite *on-line*, come pure le altre tipologie di negozi non appartenenti alla GDO. Infatti, i DR suindicati, che presentano valori altamente problematici dell'Operazione nelle isocrone n. 1, 12 e 13, sono stati calcolati considerando anche tali opzioni (*on-line* e altre tipologie di negozi, si vedano la Tabella 12 e la Tabella 13 *supra*). Se le vendite *on-line* fossero state escluse, i DR delle Parti sarebbero ancora più alti.

168. In questo contesto, quanto più elevati sono i *diversion ratio* tra le due imprese oggetto della concentrazione tanto più elevate saranno le vendite che la concentrazione consentirà di internalizzare - nel senso che un'elevata parte dei consumatori continuerebbe a effettuare i propri acquisti presso punti vendita dell'entità post merger - rendendo maggiormente probabili la produzione di effetti anticoncorrenziali dell'operazione.

169. Si osservi che, nei precedenti dell'Autorità, livelli superiori al 20% sono stati ritenuti tali da comportare l'esplicarsi di effetti unilaterali della concentrazione[227]. Pertanto, un livello dei *diversion ratio* così elevato (sempre superiore al 40% e fino al 50%) permette di concludere che, nelle isocrone n. 1, 12 e 13, la concentrazione appare idonea a determinare effetti significativi per la concorrenza, confermando anche l'analisi basata sulle quote di mercato.

170. In merito alla metodologia seguita nel calcolo del DR si precisano due profili di rilievo. In primo luogo, e contrariamente a quanto affermato da PAC secondo cui "*non è chiaro se i consumatori abbiano indicato i punti vendita alternativi senza sollecitazioni o se invece essi abbiano scelto da una lista predefinita fornita dagli intervistatori (potenzialmente con la possibilità di indicare un altro punto vendita non presente nella lista*)"[228], i consumatori sono stati lasciati liberi di indicare (senza alcuna lista pre-determinata che potesse condizionarne la scelta) il punto vendita alternativo a quello oggetto di rilevazione (come emerge dalla nota metodologica della *exit survey*)[229].

171. In secondo luogo, appare necessario ricordare - in risposta a PAC, la quale ritiene che i risultati della *survey* possano essere stati inficiati dalla circostanza che la stessa sia stata svolta dopo la chiusura dei punti vendita DOC e della successiva riapertura degli stessi con il marchio Conad - che è stata una decisione della stessa PAC di realizzare l'operazione pochi giorni dopo la notifica dell'Operazione e prima dell'avvio dell'istruttoria di concentrazione[230]. Pertanto, le modalità di svolgimento della *survey* sono dovute alla scelta deliberata di PAC di procedere all'operazione e di chiudere i punti vendita[231].

---

probabile che no che la concentrazione, eliminando un vincolo concorrenziale rilevante, possa determinare un significativo impedimento alla concorrenza effettiva e "[i]n tale contesto esigere, ai fini della valutazione della prossimità della concorrenza tra le parti di una concentrazione, che queste ultime siano concorrenti «particolarmente stretti» implica l'esistenza di un livello molto elevato di sostituibilità tra i prodotti di dette imprese partecipanti su un mercato di prodotti differenziati. Orbene, un siffatto livello di sostituibilità non è necessariamente richiesto. Infatti, anche quando la sostituibilità tra i prodotti delle imprese partecipanti alla concentrazione non è particolarmente elevata, può comunque sussistere un livello inferiore di sostituibilità tra i prodotti di tali imprese partecipanti e quelli delle imprese non partecipanti all'operazione di concentrazione, il che può indurre le parti di detta operazione a aumentare i prezzi dei loro prodotti". Cfr. Corte di Giustizia, sentenza del 13 luglio 2023, caso C-376/20 P - Commission v CK Telecoms UK Investments, ECLI:EU:C:2023:561.]

225 *[In particolare - come è possibile osservare nella Tabella 12 e nella Tabella 13 supra - nell'isocrona n. 1, a fronte di un DR in volume (valore) verso PAC del 40% (41% in valore), il principale concorrente - Supermercati PIM - ha un DR del 31% (32% in valore), con una differenza di 9 punti percentuali (sia in volume che in valore, e quindi una differenza di oltre il 21% rispetto al DR di PAC), il medesimo dato si ha considerando Gros (di cui Supermercati PIM fa parte) come un unico soggetto. Nell'isocrona n. 12, a fronte di un DR verso PAC del 44% (in volume e in valore), vi è un DR del 12% (in volume e valore) se si considera singolarmente Supermercati PIM o del 18% in volume e del 17% in valore se si considerano tutti i supermercati Gros insieme. Nell'isocrona n. 12, quindi vi è una differenza di 17-18 punti percentuali tra PAC e il primo concorrente (anche considerando Gros come unico soggetto), vale a dire una differenza di oltre il 59% rispetto al DR di PAC. Infine, nell'isocrona n. 13, a fronte di un DR verso PAC del 49% in volume e del 50% in valore, si ha un DR verso il primo concorrente - Supermercati PIM - del 22% (19% in valore). Considerando Gros (di cui Supermercati PIM fa parte) come un unico soggetto, i DR verso Gros sono del 40% in volume e 39% in valore, con una di 9-11 punti percentuali (rispettivamente, in valore e in volume), vale a dire una differenza di oltre il 18% rispetto ai valori di PAC.]*

226 *[Cfr. doc. 138.]*

227 *[Cfr. C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020; C12488 - Bubbles Bidco/Quattro, provvedimento n. 30404 del 2 dicembre 2022, in Bollettino n. 46/2022; C12410B - Cinven Capital Management-Fressnapf Beteiligungs/Agrifarma - Maxi Zoo Italia, provvedimento n. 30037 del 22 febbraio 2022, in Bollettino n. 9/2022; C12625 - Frozen Investments-Sammontana Finanziaria/Sammontana-Forno D'Asolo, provvedimento n. 31293 del 23 luglio 2024, in Bollettino n. 30/2024.]*

228 *[Cfr. doc. 138.1.]*

229 *[Sul punto, si veda il doc. 90.1 contenente la nota metodologica della survey - cui PAC ha avuto accesso in data 7 novembre 2024 (cfr. doc. 104) - in cui si indica come istruzione all'intervistatore "Per l'intervistatore: lasciare libera la risposta, ma eventualmente guidarla per individuare il punto vendita da barrare (ad esempio, chiedere l'insegna e poi individuare l'indirizzo)".]*

230 *[Cfr. doc. 12. Inoltre, l'autorizzazione a far accedere i soggetti incaricati di svolgere la exit survey alle casse dei punti vendita è stata inviata solo il 4 ottobre 2024 (cfr. doc. 32), vale a dire dopo la chiusura dei punti vendita, sebbene la richiesta fosse stata avanzata già prima. In tal senso, già il 20 settembre 2024, i legali di PAC comunicavano di aver informato dello svolgimento della survey (cfr. doc. 12) ma l'autorizzazione da trasmettere alla società incaricata dello svolgimento della rilevazione statistica è pervenuta solo in data 4 ottobre 2024 (cfr. doc. 32).]*

231 *[In tal senso, occorre rispondere alla memoria economica di PAC secondo cui sarebbe stato preferibile svolgere analisi alternative alla exit survey (cfr. doc. 138.1) si osserva che è stata acquisita in istruttoria anche la survey realizzata per la concentrazione C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, che vedeva la stessa PAC, svolta mediante interviste telefoniche (cfr. doc. 102). Tale survey, sebbene*

172. Inoltre, la rilevazione è stata fatta nei confronti dei soli soggetti che erano già clienti dei punti vendita quando questi erano a marchio DOC[232]. In particolare, se i consumatori intervistati non erano già clienti di DOC, l'intervistatore non poteva proseguire la *survey*[233], in tal modo impedendo di includere, alla radice, "*clienti attratti dall'insegna Conad e che prima dell'Operazione non avrebbero partecipato all'indagine campionaria*"[234], come erroneamente sostenuto da PAC.

173. Per di più, l'indagine è stata svolta in concomitanza alla riapertura dei punti vendita[235], al fine di avere un campione di consumatori rappresentativo di quelli che frequentavano il punto vendita prima dell'acquisizione da parte di PAC in ragione del consolidarsi nel tempo delle esperienze di acquisto con la nuova insegna. A conferma del fatto che non sono intervenute modifiche della clientela dei punti vendita, si osserva che tutti gli oltre mille intervistati hanno dichiarato di essere clienti abituali del punto vendita anche quando questo era ad insegna DOC[236].

174. Ad ulteriore conferma dell'assenza di criticità in merito al campione di soggetti intervistati, occorre considerare che la principale motivazione di scelta per i consumatori è la facilità di raggiungere il punto vendita e la vicinanza dai punti di riferimento del cliente (casa, lavoro)[237], come riconosciuto dalla stessa PAC[238]. Si tratta, quindi, di motivazioni di scelta che prescindono dalla circostanza che i consumatori siano più o meno "*affezionati all'insegna DOC*"[239] o "*attratti dall'insegna Conad*"[240] o Todis[241].

175. Sul punto, l'analisi di PAC non è idonea a dimostrare[242], tramite stime dei ricavi potenziali dei punti vendita chiusi, l'inattendibilità delle stime dei DR, che risultano quindi valide. Alla luce dei loro valori molto elevati dei DR rispetto a quelli normalmente considerati come valori soglia (si tratta di valori più del doppio di quelli critici), è possibile confermare la presenza di effetti anticoncorrenziali dell'operazione con un ampio margine di certezza. D'altronde, sulla base dei dati forniti dalla stessa PAC, emerge che vi è una prossimità geografica significativa tra i punti vendita PAC e DOC. Ad esempio, entro i 5 minuti di guida dai centroidi n. 1, 12 e 13, l'entità post concentrazione detiene quote di mercato superiori al *[40-45%]* e fino al *[75-80%]*[243]*.* Ciò significa che i punti vendita PAC e DOC

---

risalente nel tempo e senza la distinzione del marchio DOC rispetto a Coop, è stata acquisita al fascicolo al fine di fornire a PAC ulteriori dati (sebbene non necessari) che potessero confermare la validità delle analisi svolte in termini di stima dei DR.]

232 *[In particolare, la domanda posta ai consumatori è stata: "4. Si definirebbe un cliente abituale di questo punto vendita, anche quando era un a marchio DOC? Cioè, effettuava qui la maggior parte dei suoi acquisti di prodotti alimentari anche quando era a marchio DOC?" (cfr. docc. 73 e 90.1.).]*

233 *[Cfr. docc. 73 e 90.1.]*

234 *[Cfr. doc. 139.1.]*

235 *[In particolare, la rilevazione è stata effettuata nei giorni compresi tra il 9 e 16 ottobre 2024 (cfr. docc. 73 e 90.1), vale a dire al momento della riapertura dei punti vendita centroidi delle isocrone n. 1, 12 e 13 (cfr. doc. 12).]*

236 *[Cfr. docc. 73 e 90.1.]*

237 *[In tal senso, la vicinanza è indicata come prima opzione dal 37% dei rispondenti, e come seconda e terza opzione rispettivamente dal 17% e 9% degli stessi (Figura 8 supra).]*

238 *[La stessa PAC riconosce che la maggior parte dei consumatori "si muove in un raggio di percorrenza limitato e sceglie il punto vendita principalmente in base alla facilità di raggiungere il punto vendita la vicinanza rispetto a casa/lavoro mentre residuale è la motivazione legata alla qualità dell'insegna" (cfr. doc. 138).]*

239 *[Cfr. doc. 138.1.]*

240 *[Cfr. doc. 138.1.]*

241 *[Sul punto, occorre rilevare che, proprio con riferimento all'insegna Todis, è emersa una significativa prossimità concorrenziale tra alcuni punti vendita della Target e i punti vendita Todis, in ragione della distanza. Ad esempio, per l'isocrona n. 1, come risulta nella Tabella 12 e nella Tabella 13, i DR verso i punti vendita Todis rappresentano la maggior parte dei DR verso la rete di PAC (che controlla al 100% IGES S.r.l. e il marchio Todis).]*

242 *[A tal proposito, PAC tenta di dimostrare che i DR sono sovrastimati, proponendo una stima dei fatturati dei punti vendita DOC chiusi e poi stimando il possibile aumento delle vendite presso un punto vendita Conad vicino a quello DOC (cfr. doc. 138.1). Tali stime non sono attendibili. In primo luogo, si osserva che le stime di PAC sono basate su fatturati del tutto ipotetici, calcolati a partire dall'anno 2023 e per i quali si assume che l'andamento del fatturato di DOC si muova in modo uniforme rispetto a quello di altri operatori della GDO (o sia costante negli anni). Tale assunzione è destituita di fondamento, come dimostra il documento interno di DOC del giugno 2024, il quale registra una riduzione mensile del proprio fatturato del -0,6% a fronte di un aumento mensile del fatturato di tutti gli operatori della GDO nel Lazio dello 0,7%, nonché una riduzione del fatturato di DOC rispetto al budget del 6,9%. (cfr. doc. 5.2). Si tratta di un documento che dimostra che le ipotesi alla base di tali elaborazioni non sono corrette, inficiando i risultati dell'esperimento naturale dei consulenti economici. Questo non risulta valido sia quando si prende a riferimento il fatturato dell'anno precedente, posto che il fatturato di DOC si è ridotto, che – a maggior ragione – quando si corregge il fatturato, incrementandolo. In secondo luogo, si omette di calcolare il fatturato relativo a una parte del periodo di chiusura del punto vendita. Infatti, mentre la chiusura dei punti vendita è avvenuta dal sabato 28 settembre al mercoledì 9 ottobre 2024, i fatturati presi in considerazione da PAC sono quelli dal lunedì 30 ottobre alla domenica 6 ottobre, vale a dire un sottoinsieme degli stessi. Questo fa sì che le vendite spostate da DOC a PAC nel weekend del 28-29 settembre 2024 e all'inizio della settimana del 7-9 ottobre non sono state considerate. Poiché i consumatori non sono distribuiti uniformemente nel tempo (ad esempio, alcuni di essi fanno la spesa ogni 8 giorni), tale omissione determina un ulteriore problema nella stima in quanto si escludono soggetti che fanno la spesa con per un periodo maggiore di una settimana, i quali sono ragionevolmente quelli che spendono di più nello scontrino (in quanto fanno maggiore scorta di prodotti). Anche questa assunzione, quindi, inficia le elaborazioni di parte, che non sono quindi inattendibili.]*

243 *[Cfr. doc. 115.24. In particolare, entro i 5 minuti di guida dal centroide, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 44% nell'isocrona 1, al 76% nell'isocrona 12 e al 70% nell'isocrona 13. Entro 8 minuti di guida, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 42% nell'isocrona 1, al 35% nell'isocrona 12 e al 42% nell'isocrona 13. Entro 10 minuti di guida, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 33% nell'isocrona 1, al 36% nell'isocrona 12 e al 38% nell'isocrona 13. Si tratta di valori superiori alle quote di mercato, che mostrano quindi che c'è una particolare vicinanza geografica tra PAC e i punti*

sono particolarmente vicini in termini geografici[244]. In sostanza, tali elementi confermano la circostanza che PAC e DOC sono concorrenti prossimi e quindi esercitano maggiore concorrenza tra di loro, come confermato dalla *exit survey* e dai DR.

176. Oltre all'analisi della prossimità concorrenziale misurato dai DR, è stato stimato l'indice GUPPI, il quale, confermando le conclusioni dell'analisi precedente, mostra che la concentrazione è idonea a determinare (nelle isocrone n. 1, 12 e 13) forti incentivi ad aumentare i prezzi. Infatti, tale indice assume valori sempre superiori all'8%, significativamente più elevati rispetto alla soglia del 5% comunemente utilizzata nei precedenti dell'Autorità nei mercati della GDO e della distribuzione commerciale[245].

177. Sul punto, si rileva la correttezza della metodologia usata, che si fonda sull'analisi dell'operazione come concentrazione orizzontale sui mercati locali della distribuzione al dettaglio e l'incoerenza delle osservazioni formulate da PAC.[246].

178. In primo luogo, occorre osservare che nei precedenti consolidati dell'Autorità in tema di concentrazioni della GDO, relativi alla stessa Conad, nonché in generale in tema di distribuzione al dettaglio[247], sono sempre stati adoperati i margini (al dettaglio) realizzati dalla rete di vendita. Infatti, la stima del GUPPI è volta proprio a verificare in che misura una concentrazione orizzontale determini un incentivo considerando la marginalità (al dettaglio) delle vendite che verrebbero recuperate dalla rete dei punti vendita appartenenti a PAC.

179. In secondo luogo, PAC fa riferimento al precedente C12535[248] - relativo alla concentrazione tra IP ed Esso - sostenendo, erroneamente, che in tale caso sono stati utilizzati i margini all'ingrosso.

180. Sul punto, si osserva che la ricostruzione effettuata da PAC è parziale e fuorviante. In tale concentrazione, l'analisi del GUPPI teneva in considerazione diverse tipologie contrattuali di gestione delle reti di stazioni di rifornimento. In particolare, nei casi in cui le stazioni di rifornimento erano gestite da terzi, si distinguevano due modalità commerciali: da un lato, vi era la "*formula Listino*", nel caso in cui la compagnia forniva il carburante a un prezzo stabilito ai gestori e raccomandava un prezzo al dettaglio (ma non direttamente vincolante per il gestore), dall'altro, vi erano formule di cessione all'ingrosso (ad esempio, la formula Platts+) in cui non vi era la possibilità di suggerire i prezzi al dettaglio delle stazioni di rifornimento (e quindi di incidere sulle strategie al dettaglio, oltre che, indirettamente attraverso la leva dei prezzi all'ingrosso).

181. Per la rete che utilizzava la "*formula Listino*" - situazione assimilabile a quella in esame dei soci cooperatori di PAC - l'analisi del GUPPI utilizzava il margine al dettaglio (più una componente del margine all'ingrosso). Infatti, l'inclusione del margine al dettaglio rispondeva all'esigenza di misurare gli effetti dell'operazione di concentrazione in un contesto in cui era possibile, per la parte, condizionare le scelte di prezzo della rete di carburanti, sebbene tale margine al dettaglio – essendo le stazioni di rifornimento gestite anche da terzi affiliati – non era un profitto direttamente attribuibile a IP. Al contrario, per le altre stazioni di rifornimento, caratterizzate da un mero rapporto di fornitura all'ingrosso (senza sistema di prezzi consigliati), è stato utilizzato il solo margine *upstream*.

182. Ciò conferma la bontà dell'analisi GUPPI svolta nel presente procedimento, posto che la corretta lettura del precedente citato da PAC indica che, in una situazione analoga alla presente (stazioni di rifornimento gestite da terzi e caratterizzate dalla "*formula Listino*") è stato utilizzato il margine al dettaglio persino con l'aggiunta del margine *wholesale*[249].

---

vendita Target. In particolare, entro i 5 minuti di guida dal centroide, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 44% nell'isocrona 1, al 76% nell'isocrona 12 e al 70% nell'isocrona 13. Entro 8 minuti di guida, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 42% nell'isocrona 1, al 35% nell'isocrona 12 e al 42% nell'isocrona 13. Entro 10 minuti di guida, le quote di mercato congiunte di PAC e della Target sono pari al 33% nell'isocrona 1, al 36% nell'isocrona 12 e al 38% nell'isocrona 13. Si tratta di valori superiori alle quote di mercato, che mostrano quindi che c'è una particolare vicinanza geografica tra PAC e i punti vendita Target.]

244 *[Come anzidetto anche con riferimento all'insegna Todis, vi è una significativa prossimità concorrenziale legata alla prossimità geografica (ad esempio, nell'isocrona n. i DR verso i punti vendita Todis rappresentano la maggior parte dei DR verso la rete di PAC).]*

245 *[Cfr. C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020; C12488 - Bubbles Bidco/Quattro, provvedimento n. 30404 del 2 dicembre 2022, in Bollettino n. 46/2022; C12410B - Cinven Capital Management-Fressnapf Beteiligungs/Agrifarma - Maxi Zoo Italia, provvedimento n. 30037 del 22 febbraio 2022, in Bollettino n. 9/2022, C12625 - Frozen Investments-Sammontana Finanziaria/Sammontana-Forno D'Asolo, provvedimento n. 31293 del 23 luglio 2024, in Bollettino n. 30/2024.]*

246 *[Cfr. doc. 138.1.]*

247 *[Cfr. C12247B - BDC Italia-Conad/Auchan, provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, in Bollettino n. 10/2020; C12488 - Bubbles Bidco/Quattro, provvedimento n. 30404 del 2 dicembre 2022, in Bollettino n. 46/2022; C12410B - Cinven Capital Management-Fressnapf Beteiligungs/Agrifarma - Maxi Zoo Italia, provvedimento n. 30037 del 22 febbraio 2022, in Bollettino n. 9/2022.]*

248 *[Cfr. C12535 - IP Italiana Petroli/Esso Italiana, provvedimento n. 30745 del 1° agosto 2023, in Bollettino n. 30/2023.]*

249 *[Sul punto, appare inconferente anche il caso Tesco/Booker della Competition and Market Authortity (CMA). Quel caso, infatti, riguarda l'acquisizione da parte di Tesco, operatore della GDO nel Regno Unito, di un grossista che riforniva punti vendita della GDO dei concorrenti di Tesco e non aveva punti vendita propri. In quel caso, quindi, si era inteso valutare il rapporto di fornitura all'ingrosso tra Booker e i punti vendita non Tesco, valutando le vendite che – a seguito di un aumento dei prezzi all'ingrosso da parte di Booker nei confronti dei punti vendita non Tesco – sarebbero state dirottate da punti vendita Tesco. Si tratta, quindi, di un caso differente rispetto a quello in esame, in cui tutti i punti vendita sono inclusi nella rete di PAC e per i quali PAC ha la possibilità di incidere sul posizionamento strategico al dettaglio (prezzi, assortimento, piani di espansione, ecc.) e per il quale, di conseguenza, devono essere valutati i ricavi al dettaglio (e non all'ingrosso). Nel caso Tesco/Booker, infatti, la nuova entità non aveva la possibilità di incidere (se*

183. In terzo luogo, occorre tenere in considerazione la funzione mutualistica di PAC, per la quale vi è un allineamento di incentivi della cooperativa (PAC) e dei soci cooperatori aderenti a PAC (punti vendita della rete di PAC). Come osservato *supra*, infatti, si tratta di un progetto imprenditoriale cooperativo accomunato da una strategia commerciale, promozionale e di *marketing* condivisa tra i soci cooperatori.

184. In tale contesto, l'uso dei margini al dettaglio nell'analisi del GUPPI rispecchia la struttura della cooperativa PAC e la condivisione della visione mutualistica dei singoli soci cooperatori: per dirla con le stesse parole di PAC, quest'ultima "*è impegnata a promuovere la cooperazione fra gli esercenti, a tutelare e far crescere la redditività delle imprese associate*"[250]. Si ha quindi un preciso obiettivo sociale di incremento della redditività dei singoli punti vendita associati, ragione per la quale rilevano i margini al dettaglio (oltre che la marginalità realizzata *upstream* da PAC)[251].

185. In tal senso, vanno lette le note a corredo del bilancio 2023, in cui si legge: "*Si è proseguito il lavoro in termini di maggiore efficienza e contenimento dei costi potendo così raggiungere i risultati in commento oltre a un corretto equilibrio economico patrimoniale e finanziario anche migliorando la marginalità dei punti vendita associati. Un grosso impegno è stato rivolto a migliorare il sostegno delle vendite dei propri associati per contrastare l'esasperata competizione concorrenziale. Gli interventi non si sono limitati alla sola attività promozionale e di prezzo, ma, con un grosso sforzo organizzativo, anche con un impegno di tutta la struttura per rivisitare e riqualificare le nostre insegne, la comunicazione, i prodotti e implementare il tutto nei nostri punti di vendita associati*"[252]. In sostanza, il supporto alla marginalità (al dettaglio) dei punti vendita della rete di PAC è un obiettivo che è anche ufficialmente dichiarato nel bilancio della cooperativa.

186. Peraltro, il sostegno alla marginalità dei punti vendita è un obiettivo primario di PAC, la quale è disposta anche a sacrificare – coerentemente con il fine mutualistico – i risultati di gestione della stessa cooperativa. Sul punto appare sufficiente citare la stessa nota ad accompagnamento del bilancio dell'anno 2022 di PAC, in cui si evince che, nel contesto della crisi energetica, PAC ha "*stimola*[to] *i Soci a rivisitare i propri costi oltre che aumentando la loro marginalità tramite gli strumenti previsti dallo Statuto e dal Regolamento Interno. Nel contesto di questi scenari negativi la Cooperativa ha anche dato alla base sociale un immediato sostegno finanziario rappresentato dall'erogazione in via anticipata di un acconto straordinario sullo sconto differito "Premio di Fedeltà", in corso di maturazione, per far fronte alle scadenze delle bollette di luglio/agosto oltre che aumentare progressivamente la marginalità dei punti di vendita, anche a discapito della marginalità in capo alla Cooperativa. Inoltre, sempre nell'ambito della funzione mutualistica propria della Cooperativa, è stato previsto uno stanziamento di risorse straordinarie per dare un parziale ristoro ai Soci a fronte dell'aumentata incidenza dei costi legati all'energia nei conti economici delle imprese associate*"[253].

187. In sostanza, la documentazione interna di PAC conferma la bontà dell'analisi GUPPI svolta, nella misura in cui si considera la marginalità al dettaglio dei punti vendita della rete[254], che la stessa PAC individua come obiettivo primario nella propria strategia commerciale[255].

188. Si rileva, inoltre, che la richiesta di modifica della formula *standard* di calcolo del GUPPI, appare non condivisibile alla luce delle significative problematiche della formula alternativa proposta da PAC, mostrata nel seguito:

$$GUPPI = M^{PAC}\frac{W^{PAC}}{P_0}S(D_{0j}+D_{0i}+D_{0T}^{OWN}-1)+\left(R_f+R_p\right)\frac{P_j}{P_0}D_{0j}+R_p\frac{P_i}{P_0}D_{0i}$$
$$+M_m^{PAC_{retail}}\frac{P_m}{P_0}D_{0m}+\left(R_f+R_p\right)\frac{C}{P_0}\left(D_{0T}^{OWN}-1\right).$$

189. Nello specifico, la formula proposta considera PAC come un operatore quasi esclusivamente all'ingrosso (come mero fornitore dei punti vendita Conad della sua rete e solo in numero residuale di casi come venditore diretto al

---

non indirettamente attraverso i prezzi all'ingrosso) sui punti vendita non Tesco forniti da Booker e pertanto l'analisi assumeva una prospettiva puramente all'ingrosso.]

250 *[Cfr. doc. 108.5.]*

251 *[Sul punto, si osservi che, secondo quanto riferito da PAC, i punti vendita associati potrebbero decidere di fuoriuscire dalla cooperativa PAC (cfr. doc. 126). In primo luogo, occorre osservare che, oltre alla circostanza che PAC è proprietaria di svariati punti vendita (inclusi quelli oggetto dell'Operazione), in virtù del "Patto Associativo Cooperativa-Socio", PAC gode di un diritto di [omissis]. Pertanto, in tale contesto, la struttura contrattuale della cooperativa appare avere degli strumenti atti a preservare il valore della rete di vendita anche nel caso di cessione, mediante la possibilità di acquisire i singoli punti vendita per farli permanere all'interno della cooperativa. In secondo luogo, occorre osservare che proprio in virtù della necessità di garantire il benessere dei soci cooperatori e di preservare la diffusione della rete PAC, quest'ultima deve necessariamente massimizzare la redditività e la marginalità dei singoli punti vendita.]*

252 *[Cfr. doc. 7.7. A tal fine, il Regolamento di PAC prevede la possibilità di differenziare le azioni commerciali e promozionali per specifici canali e territori, in particolare: [omissis].]*

253 *[Cfr. doc. 7.6. Medesime considerazioni si trovano nel bilancio 2022 (cfr. doc. 7.5).]*

254 *[Sul punto, si osservi che i risultati di avanzo della gestione di PAC sono considerati un "ristorno ai Soci". Cfr. docc. 7.5 e 7.6.]*

255 *[Peraltro, alla luce della circostanza che gli avanzi della gestione della cooperativa sono poi oggetto di retrocessione ai soci in qualità di ristorno, l'utilizzo del dato relativo al solo margine al dettaglio, senza sommare i margini della cooperativa che vengono redistribuiti ai soci, risulta un'analisi molto cautelativa per la parte, posto che considerando anche tali valori, l'incentivo ad aumentare i prezzi sarebbe superiore, essendo quindi di fronte a un contesto molto peggiorativo per la concorrenza.]*

pubblico). Tale formula non considera quindi i profitti al dettaglio realizzati dagli associati PAC, che la struttura mutualistica di PAC è tesa a "far crescere".

190. Inoltre, nell'adottare una prospettiva (di fatto, unicamente) verticale utilizza come variabile di scelta il solo prezzo al dettaglio dei punti vendita[256] omettendo di considerare il prezzo all'ingrosso quale ulteriore variabile rilevante per PAC[257]. Ne consegue che la formula restituisce quasi tautologicamente il risultato che non vi sarebbe mai un incentivo ad aumentare i prezzi al dettaglio.

191. Difatti, occorre osservare che, anche in presenza di una struttura di mercato tendenzialmente monopolistica, l'applicazione di tale formula comporterebbe il paradossale risultato di restituire valori negativi del GUPPI. In altri termini, anche se in un mercato locale vi fossero solo punti vendita Conad della rete PAC, secondo la formula prospettata, non si avrebbe alcun incentivo ad aumentare i prezzi al dettaglio[258].

192. In sostanza, la formula proposta presenta tre limiti: (i) non è adatta alla situazione in esame in quanto esclude la natura unitaria della rete di PAC e la sua incidenza sulle strategie al dettaglio dei punti vendita associati; (ii) non considera gli obiettivi di PAC volti alla massimizzazione dei margini dei punti vendita associati, limitando l'analisi, per questi ultimi, ai soli profili verticali di fornitura; e (iii) imposta, altresì, il rapporto verticale di fornitura su variabili decisionali parziali (omettendo il prezzo di cessione all'ingrosso come variabile decisionale).

193. Infine, occorre confutare la tesi di PAC secondo cui la presenza di prezzi definiti su un livello geografico più ampio (macro aree) impedirebbe il prodursi di effetti nelle singole isocrone (considerate nell'analisi dell'Autorità)[259]. Sul punto si osserva invece che è possibile per la stessa PAC, tramite il proprio sistema gestionale, definire le politiche commerciali anche a livello del singolo punto vendita[260]. In sostanza, le argomentazioni proposte dalla Parte non consentono di confutare l'ambito geografico rilevante ai fini della presente Operazione, in quanto questa, eliminando rilevanti vincoli concorrenziali, crea un incentivo ad aumentare i prezzi nei mercati locali.

194. In conclusione, le considerazioni precedenti confermano la correttezza delle analisi svolte in merito agli incentivi dell'entità risultante dall'operazione di concentrazione in esame ad aumentare i prezzi, come analizzato dal GUPPI.

(c) Altri elementi di contesto di mercato

195. Infine, occorre considerare ulteriori elementi atti a determinare un maggiore rischio concorrenziale dell'operazione. In primo luogo, si annovera la circostanza che il comune di Roma è caratterizzato, come emerso nel corso del procedimento, da una maggiore difficoltà all'apertura di nuovi punti vendita, soprattutto di maggiori dimensioni (ipermercati). Sul punto, PAC ritiene che, al contrario, vi sarebbe una significativa dinamicità del mercato e, in tal senso, richiama il numero di aperture di Esselunga e altri operatori che riguardano il centro di Roma.

196. Sul punto, si osserva che, diversamente da quanto sostenuto da PAC, le nuove aperture – ovviamente considerate laddove ricadenti nelle isocrone analizzate[261] – sono in realtà un fenomeno estremamente contenuto. Basti pensare che Esselunga, uno dei primari operatori in Italia, ha parto solo quattro punti vendita in otto anni (2017-2024), come riconosciuto dalla stessa PAC[262]. Peraltro, la quasi totalità degli altri casi citati da PAC, sono in realtà cambi di insegne di punti vendita già esistenti[263]. Infine, la stessa Unicoop, nei suoi documenti interni, rileva che "*le*

---

256 *[In sostanza, al fine di massimizzare i profitti di PAC derivanti dalle forniture all'ingrosso ai punti vendita, si utilizza come variabile decisionale il solo prezzo al dettaglio praticato dal punto vendita.]*

257 *[La presenza di una rete più estesa consente infatti maggiori possibilità di internalizzare le vendite perse a seguito di un aumento del prezzo all'ingrosso, determinando quindi una pressione al rialzo su quest'ultimo che verrebbe ribaltata sul prezzo al dettaglio.]*

258 *[In particolare, basta considerare, a mero titolo di esempio, valori dei DR che arrivano al 100% (nessun concorrente oltre ai punti vendita PAC) e si avrebbe un GUPPI negativo (ad esempio, inserendo nella formula i valori dei DR D_{0j}=40%, D_{0i}=50%, D_{0m}=5%, D^{own}_{0i}=50%), si avrebbe un DR negativo.]*

259 *[Ciò sarebbe dimostrato, secondo PAC, dall'assenza di una relazione significativa tra prezzi al dettaglio e il numero dei concorrenti presenti entro determinate distanze (ad esempio, entro 1 km, ecc.). Sul punto, si rileva che le analisi proposte risultano incomplete e inattendibili. In particolare, la regressione considera esclusivamente il numero di concorrenti ma non include le tipiche variabili concorrenziali che influenzano i prezzi (quali le quote di mercato detenute dal centroide e dai concorrenti o la prossimità concorrenziale degli operatori presenti nei diversi ambiti geografici). Si tratta, pertanto, di un esercizio incompleto e inattendibile, che produce stime distorte.]*

260 *[In sostanza, la scelta delle modalità di definizione dei prezzi consigliati è il risultato di scelte aziendali suscettibili di variazione nel tempo, laddove sia conveniente farlo, come nel caso della presenza di un incentivo ad aumentare i prezzi (GUPPI) a seguito di un'operazione di concentrazione. indica la presenza di una convenienza economica all'aumento dei prezzi. In tal senso, vale rilevare, ad esempio, che per le decisioni di assortimento, vale a dire una variabile altrettanto importante quanto il prezzo, vi sono meccanismi decisionali basate sulle referenze dei punti vendita, anche tramite algoritmi complessi. Ad esempio, PAC ha adottato "algoritmi di ultima generazione, che utilizzano informazioni di mercato combinate con la custode base, … lancia[ndo] il Progetto Assortimento, con cui è stato avviato un processo di ottimizzazione dell'assortimento di prodotti nei nostri punti vendita per seguire l'evoluzione dei bisogni e dei consumi […] Attraverso un'analisi dei settori merceologici e di assortimenti campione di referenze Conad, e non, all'interno dei punti vendita, verranno selezionati periodicamente i prodotti da movimentare e post intervento, ne viene monitorata l'efficacia commerciale, razionalizzando l'offerta." (cfr. doc. 108.6).]*

261 *[Si faccia riferimento, ad esempio, alla richiesta di informazioni del 30 ottobre 2024 in cui si è richiesto di fornire, per l'isocrona n. 4 al fine di tenere conto del nuovo punto vendita Esselunga precedentemente non incluso nell'isocrona (cfr. doc. 83).]*

262 *[Cfr. doc. 138.]*

263 *[Ad esempio, la stessa PAC identifica tra le aperture: "Castoro ha rilevato dal Gruppo Maiorana (IperLa Spesa) i punti vendita di viale Manzoni, Via Renzo Da Ceri e via Chiabrera nel 2024 […] PIM nel 2025 aprirà due punti vendita in via dei Boccabelli (ex*

*opportunità di sviluppo sono state prevalentemente per sviluppo indiretto (acquisizioni) e tramite riqualificazione di situazioni esistenti; pochissime sono state le aperture di nuove medie strutture (superficie di vendita > 250 mq) entro il raccordo negli ultimi 5 anni e tra l'altro 2 le ha effettuate doc*Roma"*[264]. In conclusione, quindi, gli elementi agli atti permettono di concludere l'assenza di rilevanti mutamenti nella struttura concorrenziale dei mercati oggetto di analisi nel medio periodo e, quindi, di elementi che possano ridurre gli effetti dell'Operazione.

(d) Conclusioni in merito alla presenza di effetti unilaterali dell'Operazione

197. Pertanto, i dati analizzati e sopra riportati evidenziano come l'operazione, valutando gli effetti unilaterali, ha fatto venir meno gli incentivi a competere tra due concorrenti prossimi (la Target e PAC). Tali conclusioni sono basate su un complesso di elementi univoci e concordanti quali le quote dell'entità *post-merger* e il loro incremento, il livello di concentrazione (HHI) *post-merger* e la sua variazione dovuta all'Operazione (Delta HHI), la prossimità concorrenziale (DR) e gli incentivi ad alzare i prezzi (GUPPI). Sul punto si osservi, peraltro, che l'eventuale valutazione del concorrente GROS come rete unitaria, come richiesto da PAC, rende ancora più elevato il rischio di effetti restrittivi, oggetto di analisi con il *test* SIEC. Infatti, in ragione della circostanza che l'Operazione elimina il rapporto tra due concorrenti prossimi, l'incremento del livello di concentrazione ne acuirebbe gli effetti unilaterali.

VI.2.c. I punti vendita delle insegne consorziate a GROS

198. In merito al ruolo di GROS, le evidenze acquisite confermano che le insegne ad essa afferenti (Pewex, PIM, DEM, ecc.) non possano essere considerate in modo unitario. Infatti, diversamente da quanto affermato da PAC, vi sono notevole differenze tra PAC e GROS, le quali appaiono determinare un maggior grado di autonomia delle insegne associate a GROS rispetto a quanto osservabile per la rete di punti vendita di PAC[265].

199. In premessa, occorre precisare che, diversamente da quanto sostenuto da PAC, l'articolo 8(3) dello Statuto di GROS prevede una clausola di gradimento in base alla quale l'eventuale "*ingresso nella Società Consortile di nuovi soci è subordinato al gradimento dell'Assemblea dei soci che dovrà dare il suo assenso, con espressa delibera, previo riscontro*" di alcuni requisiti, tra i quali vi è anche la "*non concorrenzialità di tali imprese, rispetto a quelle dei Soci, sia sul piano locale che nazionale/internazionale*"[266].

200. Si tratta dunque di un requisito di ammissione al consorzio, volto a valutare l'interesse a far entrare nella rete un nuovo aderente tenendo conto della sua presenza sul mercato e a evitare legami con aspiranti soci che sono concorrenti prossimi dei membri attuali di GROS. Pertanto, al contrario di quanto sostenuto da PAC, non appare esservi un "*obbligo statutario di non concorrenza tra soci*"[267] nella disciplina statutaria sull'attività dei soci del consorzio.

201. Analogamente, anche l'articolo 10(4) dello Statuto[268] non prevede un patto di non concorrenza ma la mera esclusione dalla compagine sociale di un socio nel caso in cui questi ceda o trasferisca l'azienda a soggetti portatori di interessi in concorrenza o contrasto con quelli perseguiti (non dagli altri soci ma) "*dalla Società Consortile per il raggiungimento del suo scopo sociale*" [269]. Si tratta di una previsione atta a evitare che la qualità di socio possa essere mantenuta, a seguito di trasferimento d'azienda, da un soggetto che usufruisce di acquisti e servizi comuni da centri distributivi diversi da GROS[270].

202. GROS, da quanto emerso in istruttoria, svolge per i propri associati la sola funzione di acquisizione e distribuzione logistica dei prodotti, senza intervenire in alcun modo nella definizione delle linee commerciali dei suoi

---

Panorama) […] Nel 2024 i seguenti punti vendita sono passati da insegna Sacoph (gruppo GROS) a insegna Decò e Dodeca, aderendo a Multicedi S.r.l.: via Tuscolana e Circonvallazione Nomentana, a insegna Decò, e via Val Trompia, via dei Due Ponti e viale di Castel Porziano a insegna Dodeca." (cfr. doc. 138).]

264 *[Cfr. doc. 5.3.]*

265 *[Sul punto, in alcuni passaggi della memoria finale, PAC ipotizza la possibilità di considerare tutti i punti vendita riconducibile alla centrale di acquisto Selex come un unico concorrente (cfr. doc. 138). Tali considerazioni, peraltro non adeguatamente motivate, risultano in evidente contraddizione con le difese volte a considerare CNO e PAC, entrambe appartenenti al sistema Conad come soggetti differenti, nonostante operino con le stesse insegne. Inoltre, basti osservare che Selex fornisce in favore dei propri soci servizi di negoziazione delle condizioni di acquisto con i fornitori, contenenti le condizioni di base delle forniture alle imprese socie, le quali gestiscono i propri punti vendita "utilizzando una pluralità di insegne alcune nella titolarità di Selex e altre nella titolarità delle imprese socie" e, con riferimento ai prodotti a marca privata, si occupa delle attività di certificazione e selezione dei fornitori, definizione dei capitolati dei prodotti, controllo qualità e negoziazione degli acquisti, mentre i prodotti private label non presentano una uniformità in quanto sono proposti ai consumatori con diversi brand, alcuni dedicati a singoli soci (cfr. doc. 42.1).]*

266 *[Cfr. doc. 142.17.]*

267 *[Cfr. doc. 147, all. 4.]*

268 *[Cfr. doc. 142.17. Più specificamente, la clausola di cui all'articolo 10(4) dello Statuto di GROS prevede che "Un Socio può essere escluso, con delibera dell'Assemblea, anche quando trasferisca a qualsiasi titolo, per atto tra vivi, l'azienda commerciale nel suo complesso o tutte o parte delle quote di partecipazione della Società che gestisce l'attività che usufruisce degli acquisti e servizi comuni, a favore di persone fisiche o enti giuridici che siano portatori di interessi commerciali concorrenziali od in contrasto con quelli perseguiti dalla Società Consortile per il raggiungimento del suo scopo sociale".]*

269 *[Cfr. doc. 142.17.]*

270 *[La predetta previsione statutaria, dunque, risulta volta a disciplinare i rapporti verticali tra consorzio e singoli (differenti) consorziati non rilevando alla stregua di un obbligo statutario di non concorrenza tra soci, come asserito da PAC.]*

consorziati o nella definizione degli assortimenti dei prodotti[271] o di politiche di espansione dei punti vendita[272]. A differenza di PAC, quindi, non svolge un ruolo di coordinamento commerciale nei confronti degli associati e non colleziona informazioni sull'attività commerciale al dettaglio svolta dai singoli punti vendita[273], mettendola a fattor comune per migliorare la redditività dell'intera rete di vendita mediante azioni relative al *pricing* o all'assortimento[274].

203. In secondo luogo, i supermercati associati a GROS sono dotati ciascuno di una propria insegna, gestiscono in autonomia il volantino (che, a differenza di PAC, viene elaborato graficamente da ciascuna insegna in modo autonomo), non hanno formati dei punti vendita comuni, e non hanno sistemi fedeltà in comune (*fidelity card*). Sul punto, ad esempio, i dati forniti dalla stessa PAC[275] relativi all'analisi dei volantini delle diverse insegne aderenti a GROS mostrano una significativa differenza nel numero di referenze incluse da ciascuna insegna nei propri volantini. La variabilità delle referenze incluse è compresa tra il 12% per la categoria merceologica *pet food* al 38% del reparto macelleria (Tabella 16).

Tabella 16 – Analisi effettuata da PAC sui volantini delle insegne aderenti a GROS[276]

	Numero di referenze nei volantini di ciascuna insegna			**Coefficiente di variazione**
Tipologie di prodotti in volantino	**Minimo**	**Massimo**	**Media**	
Generi vari	44	138	117	21%
Bevande	14	90	69	26%
Gastronomia	24	49	41	17%
Freschi e freschissimi	59	161	137	19%
Pescheria	1	13	9	36%
Macelleria	19	67	35	38%
Ortofrutta	19	65	53	23%
Igiene casa e persona	13	39	33	19%
Surgelati	21	46	37	18%
Pet food	8	13	12	12%
Anteprima natale	12	29	23	20%

204. Si tratta di una significativa variabilità del numero di referenze incluse (in modo autonomo) da ciascuna insegna riferibile a GROS, che hanno ciascuna un volantino proprio, a fronte di un volantino unico e centralizzato realizzato da PAC per i punti vendita aderenti alla cooperativa.

---

271 *[Nella specie, "le varie insegne socie di GROS hanno reti eterogenee tra di loro, sia per le dimensioni (ad esempio, vi sono insegne socie che sono attive principalmente con punti vendita più piccoli) che per la percezione da parte dei consumatori. In particolare, ogni socio decide il suo posizionamento commerciale nei confronti dei clienti (ad esempio, maggiore o minore orientamento al primo prezzo, presenza di prodotti di qualità o locali) e scelgono tra le referenze trattate da GROS, nonché gli altri fornitori (ad esempio, per le carni e il pane che sono elementi distintivi per la qualità, GROS non offre ai propri soci alcuna griglia di fornitori, come invece avviene per i freschissimi) per creare un profilo commerciale aderente al proprio posizionamento. In questo senso, GROS fornisce la possibilità di trattare più di 25.000 referenze e ogni socio decide l'assortimento del punto vendita e, di conseguenza, il profilo commerciale che vuole avere nei confronti dei consumatori. GROS non entra in alcun modo in tale ambito commerciale estremamente rilevante per la percezione dell'insegna sui consumatori." (cfr. doc. 125).]*

272 *[In tal senso, si osservi che la stessa Unicoop ha trattato la cessione dei punti vendita con singoli associati di GROS e non - come avvenuto per PAC - con GROS (cfr. 137).]*

273 *[Sul punto, PAC, nella memoria finale, cita parzialmente la risposta di GROS e sostiene che vi sia uno scambio di informazioni sulle vendite dei punti vendita dai consorziati a GROS (cfr. doc. 138). Tuttavia, tale ricostruzione non è corretta, in quanto sono i singoli punti vendita che "si avvalgono quindi della centrale acquisti [GROS] per la parte di acquisti per la parte logistica e per la parte statistica e informatica, ottenendo dati relativi agli acquisti e alla movimentazione delle merci" (cfr. doc. 94). Sono quindi i singoli punti vendita che ottengono i dati sui loro acquisti e non si riscontra, al contrario come sostenuto da PAC, un processo inverso di trasmissione dei dati (analogo a quello di PAC).]*

274 *[Sul punto, la stessa PAC afferma di occuparsi del coordinamento dei soci cooperatori, "supportandoli in tutti gli aspetti della loro attività: dalle politiche commerciali a quelle di marketing, passando per i temi legati all'amministrazione, all'area finanziaria e alla logistica, fino alla formazione del personale" (cfr. doc. 108.5). Al contempo, GROS afferma che "Un esempio lampante della differenziazione e, per certi versi, del livello di concorrenza intercorrente tra le diverse insegne socie di GROS può essere osservato in occasione delle nuove aperture di punti vendita di una insegna socia GROS vicino a quello di un'altra insegna socia GROS. In quelle occasioni si assiste a volantini speciali al fine di non perdere clienti in favore del nuovo punto vendita concorrente, si tratta di una forte promozionalità che mostra una concorrenza tra insegne differenti e che non hanno una strategia commerciale unitaria." (cfr. doc. 125).]*

275 *[Cfr. doc. 142.18.]*

276 *[Cfr. doc. 142.18.]*

205. Inoltre, la percentuale di promozioni comuni tra le insegne GROS, rilevate da PAC (dal 30% al 100%) risulta sovrastimata in quanto (i) si considera che vi sia una uniformità di promozioni comuni anche quando la promozione è presente nei volantini di solo alcune insegne GROS e non di tutte[277] (ii) non si considera che i volantini hanno un numero di referenze differenti e, pertanto, che le singole insegne decidono autonomamente quali promozioni inserire nel volantino (e se inserirle)[278].

206. Peraltro, la presenza di alcune offerte in comune[279] o dei prodotti a marchio del distributore Consilia in tutti i punti vendita, appare essere legata alla contrattazione collettiva dei prodotti con i fornitori da cui discendono anche le iniziative promozionali. In particolare, le centrali di acquisto contrattano con l'industria lo svolgimento di campagne promozionali periodiche su determinati prodotti, alle quali le insegne possono decidere di aderire, spesso avendo un incentivo a farlo in ragione del miglior posizionamento di prezzo dei prodotti verso i consumatori: ciò spiegherebbe la presenza di alcune offerte simili nelle prime pagine dei volantini dei consorziati. Si precisa che, la circostanza che GROS svolga alcune pubblicità o iniziative promozionali integrative[280], non appare sufficiente ad assimilare questa a PAC, per la quale si riscontra un livello centralizzato delle decisioni strategiche.

207. In sostanza, anche dal punto di vista del posizionamento commerciale, vi è una maggiore eterogeneità rispetto ai punti vendita di PAC che sono improntati (i) a uniformità dei punti vendita, la quale è un obiettivo statutario della cooperativa PAC, (ii) alla condivisione di offerte promozionali gestite centralmente da PAC (ad esempio, il volantino offerte uniforme), nonché di politiche di prezzo uniforme su alcune linee di prodotti (ad esempio, "bassi e fissi" e "convenienti sempre"), sistemi di prezzi consigliati con gestionale che permette il monitoraggio degli stessi, e, in generale, (iii) alla presenza di marchi, segni distintivi e formati di vendita comuni, non solo a PAC, ma a tutte le cooperative del sistema Conad.

(a) La presenza di effetti unilaterali dell'Operazione a prescindere dalla considerazione unitaria di GROS

208. In ogni caso, occorre osservare che, anche considerando GROS come un unico operatore, le quote congiunte sarebbero comunque inferiori a quelle di PAC nelle isocrone n. 1, 12 e 13 (con una distanza di circa il 3-4% considerando solo PAC e del 7-9% considerando tutti i punti vendita a marchio Conad). PAC resterebbe quindi il primo operatore nelle isocrone n. 1, 12 e 13. Peraltro, ciò avverrebbe considerando CNO come un concorrente pieno quando, invece, potrebbe considerarsi nella rete in quanto aderente a Conad[281].

209. Inoltre, i punti vendita della Target e quelli di PAC sarebbero comunque i concorrenti più prossimi, con il livello di DR più alti tra loro. In particolare, a fronte di un DR dalla Target verso PAC sempre superiore al 40% (e che arriva fino al 50%), il DR della Target verso GROS nella sua interezza è sempre significativamente inferiore (tra il 18% e il 62%) rispetto a quello di PAC[282]. In tal senso, l'analisi della prossimità concorrenziale conferma (i) l'eliminazione di un forte

---

277 *[In sostanza, PAC ritiene che ci sia uniformità nelle promozioni di tutte le insegne GROS anche quando vi aderiscono soltanto alcune di queste. Il che, ad esempio, farebbe scendere la stima di comunanza delle offerte di generi vari fatta da PAC dal 97% in media (cfr. doc. 142.18) al massimo al 32% (poiché almeno un operatore, che ha solo 44 referenze nel volantino, non può essere considerato come aderente alle promozioni di un'altra insegna che ha 138 referenze nel volantino, cfr. Tabella 16)]*

278 *[Se tale circostanza fosse considerata, si avrebbe una percentuale ancora inferiore di promozioni in comune tra le insegne riferibili a GROS, con una comunanza media delle promozioni del 71%In particolare, PAC calcola la percentuale di promozioni comuni come il numero di referenze presenti nel proprio volantino che presentano prezzi uguali a quelli di almeno un'altra insegna diviso al numero di referenze presenti nel proprio volantino. Tuttavia, occorre osservare che questa analisi non considera il fatto che la singola insegna ha anche scelto di includere o di escludere alcuni prodotti dal proprio volantino (e quindi di decidere ex ante quale prodotto mettere in promozione e pubblicizzare). Pertanto, calcolando la percentuale di promozioni comuni come il numero di referenze presenti nel proprio volantino che presentano prezzi uguali a quelli di almeno un'altra insegna sul totale di referenze massimo per una determinata categoria merceologica (e non sul totale di referenze di tale categoria merceologica presente nel singolo volantino), si avrebbero percentuali di comunanze delle promozioni comprese tra il 15% della macelleria e il 94% del pet food e in media pari al 71% (cfr. doc. 142.18).]*

279 *[Sul punto, si osservi che PAC, nei propri documenti interni, conferma che i "punti in comune tra le insegne del gruppo [GROS:] le prime pagine sono simili (meccaniche dei prodotti)" (cfr. doc. 115.30).]*

280 *[Sul punto si osserva che, come è possibile verificare sia dai volantini trasmessi da PAC (Figura 10 supra), sia dal numero di referenze nei volantini (Tabella 16) vi sono significative differenze tra le diverse insegne di GROS rispetto a quanto riscontrabile per il volantino definito in modo centralizzato da PAC. Inoltre, PAC, nel richiamare il volantino mostra, al contrario, le pagine web delle insegne di GROS (cfr. doc. 147, all.4) le quali hanno un layout comune in virtù della circostanza che "GROS ha affidato a una società informatica (Digitelematica) la creazione di un'infrastruttura web che si avvale di un software multi-azienda, ossia di una piattaforma personalizzabile e adattabile alle esigenze delle singole insegne." (cfr. doc. 125).]*

281 *[A tal riguardo, PAC osserva nelle proprie memorie che, nel provvedimento di avvio, veniva indicato come elemento problematico la significativa distanza dal secondo operatore e, in tal senso, ritiene che tale distanza non sia presente considerando GROS congiuntamente (cfr. doc. 138, 147). Tuttavia, si osserva che la distanza tra il primo e il secondo operatore non è un elemento che è stato considerato nell'analisi degli effetti della concentrazione nella comunicazione delle risultanze istruttorie, nell'ambito della quale la presenza di un ostacolo significativo alla concorrenza effettiva è stata verificata con riferimento a svariati e diversi indicatori, tutti precisi e concordanti (quote di mercato e sui variazioni, indice di concentrazione e sue variazioni, prossimità concorrenziale e incentivi ad aumentare i prezzi). Infatti, come detto, l'analisi non riguarda la costituzione di una posizione dominante nei mercati locali interessati, ma invece la presenza di effetti concorrenziali dovuti all'eliminazione dei vincoli tra due concorrenti prossimi.]*

282 *[In particolare, come è possibile osservare nella Tabella 12 (DR in volume): (i) nell'isocrona 1 a fronte di un DR verso PAC del 40%, si avrebbe un DR verso GROS del 31%, vale a dire una differenza di 9 punti percentuali (differenza del 23%); i) nell'isocrona 12 a fronte di un DR verso PAC del 44%, si avrebbe un DR verso GROS del 18%, vale a dire una differenza di 26 punti percentuali (differenza del 59%) infine, iii) nell'isocrona 13 a fronte di un DR verso PAC del 49%, si avrebbe un DR verso GROS del 40%, vale a dire una differenza di 9 punti percentuali (differenza del 18%). Considerando i DR in valore della spesa (Tabella 13): (i) nell'isocrona 1*

vincolo concorrenziale tra la Target e PAC, nonché (ii) di un minor vincolo concorrenziale esistente tra la Target e GROS nella sua interezza. Ciò confuta la tesi di PAC secondo cui GROS, se considerato congiuntamente, sarebbe "*un concorrente più forte* [che] *renderebbe meno problematica*"[283] l'Operazione.

210. Inoltre, se si considerasse GROS come un'unica entità, il livello di concentrazione nel mercato aumenterebbe significativamente[284] e, pertanto, gli effetti della concentrazione sarebbero accentuati in quanto avrebbero luogo in un contesto competitivo con un minor numero di operatori indipendenti. In particolare, secondo gli orientamenti della Commissione, quando la concentrazione elimina un'importante forza concorrenziale, gli effetti anticoncorrenziali derivanti dall'eliminazione di una simile impresa potrebbero essere ulteriormente accentuati quando il mercato è già concentrato[285]. Si tratta, in particolare, di effetti unilaterali dell'operazione ovvero il venir meno dell'incentivo a competere, dovuti alla circostanza che la concentrazione elimina una importante forza concorrenziale in un mercato in cui le condizioni di concorrenza sono già deteriorate dagli alti livelli di concentrazione.

VI.2.d. Conclusioni

211. In conclusione, gli elementi anzi considerati permettono di concludere che l'Operazione è suscettibile di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo identificati dalle isocrone n. 1, 12, 13.

VI.3. I patti di non concorrenza in favore del venditore

212. Con specifico riferimento ai patti di non concorrenza previsti dalle descritte clausole di cui all'articolo 17 del contratto di cessione dei rami d'azienda oggetto dell'Operazione nonché dell'ulteriore illustrata previsione di cui all'articolo 8 del medesimo contratto si osserva quanto segue.

213. Il patto di non concorrenza di cui all'articolo 17.1 risulta chiaramente inserito nell'interesse dell'acquirente e può essere ritenuto accessorio e necessario alla realizzazione dell'Operazione in quanto funzionale alla salvaguardia del valore dei rami d'azienda oggetto di acquisizione, risultando peraltro limitato, geograficamente, all'area d'attività di questi ultimi, merceologicamente, alla tipologia di servizi ivi svolti e, temporalmente, ad un periodo di due anni.

214. Viceversa, la previsione di cui all'articolo 17.2, dell'obbligo a carico di PAC, per cinque anni, di non cedere o far cedere i rami d'azienda oggetto di acquisizione a catene e/o imprenditori della distribuzione (ivi compresi altri operatori con insegna "Conad") attivi in Toscana, non può essere considerata, ai sensi della Comunicazione della Commissione sulle restrizioni direttamente connesse e necessarie alle concentrazioni[286], come accessoria e necessaria alla realizzazione dell'operazione.

215. Si tratta infatti di una previsione che, come espressamente riconosciuto nella medesima clausola contrattuale, è stata inserita "*su esplicita richiesta e nell'interesse di UNICOOP (per la quale anche la presente clausola costituisce presupposto negoziale*)"[287]. Al riguardo, dai verbali del CdA di Unicoop acquisiti agli atti del procedimento[288] così come dalle dichiarazioni rese dai rappresentati della medesima società in occasione dell'audizione del 7 novembre 2024[289], risulta chiaramente che Unicoop non intendesse cedere i rami d'azienda oggetto dell'Operazione ad operatori economici ritenuti diretti concorrenti in quanto già presenti in Toscana, vale a dire nel territorio geografico in cui operava prevalentemente Unicoop[290].

216. Parimenti, anche la pattuizione riportata all'articolo 8.1 del medesimo contratto, ai sensi della quale PAC, nell'eventualità in cui dovesse risultare necessario cedere alcuni Rami di Azienda oggetto dell'Operazione per esigenze di rispetto della disciplina concorrenziale, si obbliga espressamente a non trasferirli ad Esselunga o ad altre società del Sistema Conad risulta prevista in favore del venditore, in quanto volta ad escludere che una simile eventualità possa costituire un'opportunità di sviluppo per i concorrenti di Unicoop attivi in Toscana, dando così attuazione proprio alla descritta strategia aziendale di Unicoop.

---

a fronte di un DR verso PAC del 41%, si avrebbe un DR verso GROS del 32%, vale a dire una differenza di 9 punti percentuali (differenza del 22%); i) nell'isocrona 12 a fronte di un DR verso PAC del 44%, si avrebbe un DR verso GROS del 17%, vale a dire una differenza di ventisette punti percentuali (differenza del 62%) infine, iii) nell'isocrona 13 a fronte di un DR verso PAC del 50%, si avrebbe un DR verso GROS del 39%, vale a dire una differenza di undici punti percentuali (differenza del 22%).]

283 *[Cfr. doc. 147.]*

284 *[In particolare, in media l'indice HHI post-merger sarebbe superiore a 2.200 unità nelle isocrone n. 1, 12 e 13.]*

285 *[Cfr. Comunicazione della Commissione, Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese (2004/C 31/03).]*

286 *[Cfr. Comunicazione della Commissione sulle restrizioni direttamente connesse e necessarie alle concentrazioni (2005/C 56/03), pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 5 marzo 2005.]*

287 *[Cfr. doc. 7.2.1.]*

288 *[Cfr. doc. da 31.2 a 31.16.]*

289 *[Cfr. doc. 118.]*

290 *[Sul punto, Unicoop ha affermato che "l'orientamento iniziale di Unicoop era quello di non vendere a un operatore presente in Toscana, per non rafforzarlo ulteriormente rispetto al territorio principale in cui opera Unicoop. Per tale ragione, i limiti di rivendita sono stati introdotti nei patti accessori allo scopo di evitare il rafforzamento di concorrenti già molto forti nel territorio toscano" (cfr. doc. 118).]*

217. Pertanto, le summenzionate clausole contenute nei richiamati articoli 8.1 e 17.2 del contratto di cessione dei rami d'azienda oggetto dell'Operazione, come espressamente indicato nella richiamata Comunicazione sulle restrizioni accessorie, non possono essere considerate accessorie e necessarie ai fini dell'Operazione stessa in quanto risultano espressamente previste nell'interesse esclusivo della sola parte venditrice e, in considerazione dell'oggetto e dell'ambito territoriale d'applicazione, si configurano come idonee a determinare restrizioni concorrenziali del tutto ingiustificate, nella misura in cui non risultano nemmeno funzionali alla realizzazione della concentrazione.
218. Le stesse pattuizioni, inoltre, sono idonee a pregiudicare l'efficacia di eventuali soluzioni rimediali che dovessero risultare necessarie, all'esito dell'istruttoria, al fine di eliminare le maggiori criticità concorrenziali. Sul punto, si osserva che le Parti hanno fatto espressa rinuncia alle clausole 8.1 e 17.2 del contratto preliminare[291]

VI.4. Misure correttive

219. Nei mercati identificati con le isocrone n. 1, 12 e 13, l'istruttoria in oggetto ha permesso di appurare che la concentrazione in esame sia idonea ad ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva.
220. L'Operazione di concentrazione è stata realizzata in data 16 settembre 2024 e il trasferimento dei punti vendita in favore di PAC è già avvenuto. Inoltre, i punti vendita sono stati già oggetto di modifica dell'insegna e sono oggi operati da PAC, anche per il tramite dei suoi associati.
221. Gli articoli 6 e 18, comma 3, della legge n. 287/1990 prevedono che se l'Autorità, in esito all'istruttoria, accerta che una concentrazione è suscettibile di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva e l'operazione di concentrazione è già stata realizzata, l'Autorità può prescrivere le misure necessarie a ripristinare le condizioni di concorrenza effettiva eliminando gli effetti distorsivi.

222. Nelle proprie memorie finali[292], PAC ha proposto una misura consistente nella cessione in affitto del ramo d'azienda consistente nel punto vendita *[omissis],* per un periodo di tempo determinato.

223. Successivamente, con comunicazione del 13 dicembre 2024[293], PAC ha presentato una nuova proposta di impegni consistente nella dismissione, tramite vendita ad un soggetto terzo, di due punti vendita: *[omissis].*
224. Si ritiene che le proposte di misure correttive, come da ultimo integrate in data 13 dicembre 2024, consistenti nella cessione di due punti vendita, siano idonee a ripristinare le condizioni di concorrenza effettiva nelle tre isocrone n. 1, 12 e 13.
225. Infatti, la cessione dei due punti vendita individuati da PAC, i quali sono localizzati in modo da ricadere in tutte e tre le isocrone critiche, permette di attenuare e, in alcuni casi azzerare, gli indicatori utilizzati per l'analisi degli effetti concorrenziali.
226. Nella specie, oltre a una riduzione delle quote di mercato nelle isocrone n. 1, 12 e 13, che divengono prossime al 30%, la cessione determina altresì una significativa riduzione nel livello di concentrazione (con il delta HHI che risulta sempre inferiore a 250 e arriva fino a circa 100 unità nell'isocrona n. 1), nonché un abbassamento dei valori dei DR e del GUPPI (in particolare, nell'isocrona n. 12).
227. Quanto alle modalità di cessione i suddetti punti vendita dovranno essere ceduti in un tempo breve, ad un soggetto terzo e indipendente, attivo nella distribuzione al dettaglio di prodotti alimentari. In tal senso, le pattuizioni dell'articolo 8.1 e dell'articolo 17 del contratto preliminare[294], per cui le Parti hanno fatto espressa rinuncia, non dovranno pregiudicare l'efficacia del processo di cessione, che quindi dovrà avvenire in modo trasparente e non discriminatorio verso tutti gli operatori interessati all'acquisto dei suddetti punti vendita.
228. Gli acquirenti dei punti vendita dovranno soddisfare i seguenti requisiti: (i) essere dei soggetti indipendenti, anche commercialmente, da PAC e dalle imprese ad essa collegate, nonché dai soggetti posti ai vertici della catena di controllo delle Parti o afferenti al sistema Conad; (ii) possedere i mezzi finanziari, nonché l'incentivo e la capacità di mantenere e sviluppare, su scala dimensionale efficiente, l'attività di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non (iii) essere soggetti già attivi nella vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non.
229. L'acquisizione dell'attività ceduta da parte di un acquirente proposto non deve creare nuovi problemi per la concorrenza, né comportare il rischio che l'attuazione delle misure venga rinviata.
230. PAC dovrà fornire tutte le informazioni necessarie sui punti vendita da cedere, per permettere ai potenziali acquirenti di valutarne il valore e la presumibile capacità commerciale. Inoltre, PAC dovrà preservare l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività dei punti vendita oggetto delle misure, conformemente alla buona pratica commerciale, fino alla piena validità ed efficacia della loro cessione.
231. Il processo di dismissione dovrebbe essere monitorato da un apposito fiduciario incaricato (*monitoring trustee*), in conformità alla prassi dell'Autorità e della Commissione europea[295].

---

291 *[Cfr. doc. 137 e doc. 138.]*
292 *[Cfr. doc. 138.]*
293 *[Cfr. doc. 149.]*
294 *[Cfr. doc.7.2.1.]*
295 *[Cfr. Best Practice Guidelines: The Commission's Model Texts for Divestiture Commitments and the Trustee Mandate under the EC Merger Regulation.]*

232. Il *monitoring trustee* dovrà essere terzo e indipendente e avere le competenze per svolgere i seguenti compiti assegnati: (i) prima delle dismissioni, monitorare che l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività dei punti vendita oggetto delle misure siano adeguatamente preservate dalle Parti; (ii) verificare l'avanzamento del processo di dismissione e la messa a disposizione ai potenziali acquirenti di tutte le informazioni rilevanti in merito ai punti vendita oggetto di cessione; (iii) trasmettere all'Autorità un parere, non vincolante, sull'idoneità tecnica e finanziaria nonché sull'indipendenza dei potenziali acquirenti dei punti vendita; (iv) trasmettere all'Autorità relazioni periodiche con gli esiti delle verifiche svolte.
233. Inoltre, in caso di esito infruttuoso della cessione da parte di PAC, dovrebbe essere prevista la figura di un apposito fiduciario incaricato della cessione (*divestiture trustee*), a cui la Parte dovrà conferire mandato irrevocabile alla cessione dei rami di azienda, senza la previsione di un prezzo minimo (inteso come prezzo zero o anche negativo, secondo la prassi della Commissione europea e dell'Autorità). Il *divestiture trustee* dovrà essere terzo e indipendente e avere le competenze per svolgere il compito assegnato.
234. PAC non potrà riacquistare, direttamente o indirettamente, e non potrà esercitare una influenza sui rami di azienda oggetto di cessione per un periodo di dieci anni dalla data di autorizzazione dell'Operazione[296].

VII. CONCLUSIONI

235. L'istruttoria in esame ha permesso di concludere che l'Operazione è suscettibile di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo identificati dalle isocrone n. 1, 12, 13, ai sensi dell'articolo 6, della legge n. 287/1990.
236. Atteso che l'Operazione è già stata realizzata, risulta quindi necessario, ai sensi dell'articolo 18, comma 3, prescrivere misure necessarie a ripristinare condizioni di concorrenza effettiva, consistenti nella cessione di punti vendita come *supra* dettagliato.

RITENUTO, sulla base degli elementi emersi nell'istruttoria, che l'Operazione in esame, già realizzata, è suscettibile, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo identificati dalle isocrone n. 1, 12, 13;

RITENUTO, pertanto, necessario prescrivere, ai sensi dell'articolo 18, comma 3, della legge n. 287/1990, misure necessarie a ripristinare condizioni di concorrenza effettiva;

RITENUTO che l'Autorità, ai sensi dell'articolo 19, comma 1, della legge n. 287/1990 infligge sanzioni amministrative pecuniarie non inferiori all'uno per cento e non superiori al dieci per cento del fatturato delle attività di impresa oggetto della concentrazione nel caso in cui non ottemperino alle prescrizioni impose ai sensi dell'articolo 18, comma 3, della legge n. 287/1990;

RITENUTO, altresì, che il patto di non concorrenza intercorso tra le Parti è accessorio alla presente operazione nei soli limiti sopra descritti e che l'Autorità si riserva di valutare, laddove ne sussistano i presupposti, il suddetto patto che si realizzi oltre i limiti ivi indicati;

DELIBERA

di autorizzare l'operazione di concentrazione e di prescrivere in capo a PAC 2000A Soc.coop. ai sensi dell'articolo 18, comma 3, della legge n. 287/1990, le seguenti misure:

a. PAC 2000A Soc.coop. dovrà cedere, entro il *[omissis],* tramite la vendita a uno o più soggetti terzi e indipendenti, i punti vendita di *[omissis]* ;

a.i. l'acquirente (o gli acquirenti) dei punti vendita dovrà soddisfare i seguenti requisiti:

a.i.i. essere un soggetto indipendente, anche commercialmente, da PAC 2000A Soc.coop. e dalle imprese a esse collegate, nonché dai soggetti posti ai vertici della catena di controllo della stessa. Inoltre, il soggetto indipendente non dovrà essere parte del sistema Conad;

a.i.ii. possedere i mezzi finanziari, nonché l'incentivo e la capacità di mantenere e sviluppare, su scala dimensionale efficiente, l'attività di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non;

a.i.iii. essere un operatore attivo nella distribuzione al dettaglio di prodotti alimentari e non in Italia;

a.i.iv. l'acquisizione dell'attività ceduta da parte di un acquirente proposto non deve creare nuovi problemi per la concorrenza, né comportare il rischio che l'attuazione delle misure venga rinviata;

---

296 *[Secondo le linee guida della Commissione, il periodo di dieci anni per il divieto di riacquisizione è necessario, nelle misure di dismissione, per preservare il carattere strutturale della dismissione. Cfr. Best Practice Guidelines: The Commission's Model Texts for Divestiture Commitments and the Trustee Mandate under the EC Merger Regulation.]*

a.ii. gli accordi relativi al trasferimento dei punti vendita di cui alla misura a) dovranno essere sottoposti all'Autorità, per l'approvazione dell'identità del cessionario (o dei cessionari) e degli accordi stessi, almeno 1 mese prima dei relativi termini di cui sopra;

a.iii. qualora non sia stato stipulato il contratto vincolante di compravendita con l'acquirente di uno o più punti vendita di cui al punto a) entro i termini ivi previsti, PAC 2000A Soc.coop. dovrà cedere, entro il *[omissis],* i suddetti punti vendita individuando l'acquirente in questione senza la previsione di un prezzo minimo (inteso come prezzo zero o anche negativo secondo la prassi della Commissione europea e dell'Autorità), conferendo a tal fine un mandato irrevocabile a un apposito fiduciario incaricato alla vendita (*divestiture trustee*), sottoposto all'approvazione dell'Autorità, almeno due settimane prima del termine previsto al punto *sub* a);

a.iii.i. la comunicazione relativa alla nomina del *divestiture trustee* contiene tutte le informazioni atte a verificare l'idoneità dello stesso a svolgere il compito assegnato, analogamente a quanto previsto ai punti *c.ii)* e *c.iii)* seguenti;

a.iii.ii. l'Autorità verifica il possesso dei suddetti requisiti da parte del *divestiture trustee* e, qualora tale verifica dia esito negativo, potrà richiederne la modifica, analogamente a quanto previsto al punti *c.iv.* seguente;

a.iii.iii. PAC 2000A Soc.coop. deve conferire il mandato al *divestiture trustee* entro una settimana dall'approvazione da parte dell'Autorità;

a.iii.iv. il *divestiture trustee* trasmette in qualsiasi momento, entro i termini previsti, le informazioni richieste dall'Autorità in merito all'andamento del processo di dismissione, ai potenziali acquirenti e agli sviluppi delle trattative con tali soggetti;

a.iv. PAC 2000A Soc.coop. (o il soggetto indipendente incaricato della cessione) dovrà fornire tutte le informazioni necessarie in merito alla Società Proposta, per permettere a tutti i potenziali acquirenti di valutarne il valore e la presumibile capacità commerciale;

a.v. PAC 2000A Soc.coop. (o il soggetto indipendente incaricato della cessione) dovrà svolgere il processo di cessione in modo trasparente e non discriminatorio, in modo tale da garantire che i soggetti rientranti nei casi individuati dagli articoli 8.1 e 17.2 del contratto di cessione dei rami d'azienda, se interessati all'acquisto, non siano esclusi ingiustificatamente dal processo di vendita;

a.vi. le Parti dovranno preservare l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività dei punti vendita oggetto di cessione, conformemente alla buona pratica commerciale, nel periodo intercorrente tra la data di autorizzazione dell'Operazione e la piena validità ed efficacia della loro cessione, mantenendo una gestione indipendente della Società proposta e impedendo l'acquisizione e/o l'utilizzo di informazioni riservate relative alla Società Proposta, salvo quanto strettamente necessario ai fini della cessione;

b. PAC 2000A Soc.coop. non riacquisterà, direttamente o indirettamente, e non potrà esercitare una influenza sui punti vendita oggetto di cessione per un periodo di dieci anni dalla data di autorizzazione dell'Operazione;

c. al fine del monitoraggio dell'attuazione delle misure di cui al punto *a)* precedente:

c.i. entro trenta giorni dalla notifica del provvedimento, PAC 2000A Soc.coop. dovrà sottoporre all'Autorità la proposta di nomina di un soggetto fiduciario ("*Monitoring Trustee*") per il monitoraggio del rispetto delle predette misure per la durata delle stesse;

c.ii. il Monitoring Trustee deve soddisfare le seguenti caratteristiche: 1) essere un soggetto indipendente rispetto alle Parti e alle imprese facenti parte dei rispettivi gruppi; 2) possedere le qualifiche necessarie per svolgere il suo mandato; 3) non essere, né essere stato esposto, a un conflitto di interessi. In particolare, il fiduciario non può aver ricoperto alcun incarico significativo per conto delle Parti e relativi gruppi nell'anno precedente la propria nomina;

c.iii. la proposta deve contenere informazioni sufficienti per consentire all'Autorità di verificare che il soggetto proposto come fiduciario soddisfi i requisiti di cui al punto *c.ii)* precedente e deve includere il *curriculum vitae* e i termini del mandato proposto, che comprenderanno tutte le disposizioni necessarie per consentire al fiduciario di adempiere ai suoi obblighi ai sensi delle presenti misure;

c.iv. l'Autorità ha la facoltà di approvare o respingere il fiduciario proposto e di approvare il mandato proposto o di modificarlo opportunamente al fine di consentire al fiduciario di svolgere le proprie funzioni;

c.v. PAC 2000A Soc.coop. dovrà conferire l'incarico al fiduciario entro una settimana dalla comunicazione della delibera di approvazione da parte dell'Autorità;

c.vi. il *Monitoring Trustee* svolgerà il proprio compito facendo quanto necessario per assicurarsi che PAC 2000A Soc.coop. dia corretta esecuzione alle misure di cui al punto *a)* precedente;

c.vii. con riferimento, in particolare, alla misura di cui al punto *sub a*), il *Monitoring Trustee* dovrà svolgere i seguenti compiti:

c.vii.i. prima della dismissione, monitorare che l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività del complesso aziendale oggetto della misura di cessione siano adeguatamente preservate da PAC 2000A Soc.coop.;

c.vii.ii. verificare l'avanzamento del processo di dismissione e la messa a disposizione a tutti potenziali acquirenti di tutte le informazioni rilevanti in merito ai punti vendita, nonché verificare che il

processo di vendita sia trasparente e non discriminatorio e tale da non escludere ingiustificatamente i potenziali acquirenti rientranti nei casi individuati dagli articoli 8.1 e 17.2 del contratto di cessione dei rami di azienda;

c.vii.iii. trasmettere all'Autorità un parere, non vincolante, sull'idoneità tecnica e finanziaria nonché sull'indipendenza dei potenziali acquirenti dei punti vendita oggetto di cessione, corredato da opportuna documentazione in merito a tali aspetti;

c.viii. il *Monitoring Trustee* dovrà:

c.viii.i. con riferimento ai compiti di cui al punto *c.vii*), trasmettere all'Autorità una relazione trimestrale a partire dalla sua nomina e fino all'avvenuta cessione di cui alla misura *a*), con gli esiti delle verifiche svolte;

c.viii.ii. informare l'Autorità ogni qual volta sorgano criticità nell'implementazione delle misure oggetto di monitoraggio.

Le misure di cui sopra entreranno in vigore al momento della notifica del provvedimento di autorizzazione della presente operazione.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro il termine di sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente delle Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Guido Stazi

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli