C12625 - FROZEN INVESTMENTS-SAMMONTANA FINANZIARIA/SAMMONTANA-FORNO D'ASOLO
Provvedimento n. 31293

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 23 luglio 2024;

SENTITA la Relatrice, Professoressa Elisabetta Iossa;

VISTO il Regolamento (CE) n. 139/2004;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

VISTO l'atto pervenuto in data 7 febbraio 2024 da parte della Commissione Europea (di seguito, "Commissione"), concernente la richiesta formulata alla stessa, in pari data, dalle società Investindustrial VIII S.C.Sp. e Sammontana Finanziaria S.r.l. *ex* articolo 4, paragrafo 4, del Regolamento (CE) n. 139/2004;

VISTA la decisione dell'Autorità del 27 febbraio 2024 di non opporsi al rinvio all'Italia dell'operazione per effettuare la valutazione sulla base della legislazione nazionale della concorrenza, in applicazione dell'articolo 4, paragrafo 4, del Regolamento (CE) n. 139/2004;

VISTO l'atto della Commissione, inviato in data 13 marzo 2024, con cui ha deciso di rinviare, ai sensi del medesimo articolo, all'Italia l'esame dell'operazione nella sua integralità;

VISTA la comunicazione delle società Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l., pervenuta in data 11 aprile 2024;

VISTA la propria delibera del 30 aprile 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 Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l.;

VISTA l'istanza di partecipazione al procedimento presentata in data 16 maggio 2024 da Froneri Italy S.r.l., ai sensi dell'articolo 7, comma 1, lettera b), del D.P.R. n. 217/1998;

VISTA la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie trasmessa in data 5 luglio 2024;

VISTE le memorie conclusive presentate dalle società Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l. nonché Froneri Italy S.r.l.;

VISTA la comunicazione del 1° luglio 2024, con la quale Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l. hanno presentato delle misure correttive, integrate in data 11 e 12 luglio 2024, volte a rispondere alle preoccupazioni concorrenziali evidenziate nella Comunicazione delle Risultanze Istruttorie;

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

CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI

I.1. Frozen Investments e il Gruppo Investindustrial

1. Frozen Investments S.à r.l. (di seguito, "Frozen") è una società di diritto lussemburghese costituita appositamente per la realizzazione dell'operazione di concentrazione in esame (di seguito, "l'Operazione"). Il capitale sociale di Frozen è detenuto dal fondo Investindustrial VIII S.C.Sp., gestito da BI Invest Endowment Management S.à r.l., la quale ha delegato la gestione del proprio portafoglio di investimenti a Investindustrial Advisors Limited, società di diritto inglese il cui capitale è interamente detenuto da Investindustrial S.A., posta al vertice del gruppo Investindustrial (di seguito, "Gruppo Investindustrial").

2. Il Gruppo Investindustrial è un gruppo d'investimento, specializzato nell'acquisizione di medie imprese attive nei settori dei beni di consumo (compresi i settori degli alimenti e delle bevande), del tempo libero, della salute, dei servizi, della tecnologia e della produzione industriale.

3. Il Gruppo Investindustrial ha realizzato nel 2023 un fatturato consolidato a livello mondiale di *[9-10]** miliardi di euro, di cui *[3-4]* miliardi di euro realizzati nell'Unione europea e *[1-2]* miliardi di euro realizzati in Italia.

I.2. Sammontana Finanziaria e Sammontana

4. Sammontana S.p.A. Società Benefit (di seguito, "Sammontana") è una società attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti freschi e surgelati, tra cui prodotti da forno, gelato industriale (confezionato e sfuso) e piatti pronti. Nel settore dei prodotti da forno, Sammontana produce e commercializza principalmente prodotti per la prima colazione (con i marchi Tre Marie, Il Pasticciere e Mongelo) e, in misura minore, *snack* salati, pasticceria e

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

panetteria (con il marchio BonChef). I prodotti sono distribuiti al canale *food service* attraverso una rete di vendita sia diretta sia indiretta.

5. Il capitale sociale di Sammontana è interamente detenuto da Sammontana Finanziaria S.r.l. (di seguito, "Sammontana Finanziaria"), la *holding* di partecipazioni a capo dell'omonimo gruppo, a sua volta controllata dalla famiglia Bagnoli.

6. Nel 2023, Sammontana ha realizzato un fatturato consolidato a livello mondiale di *[100-567]* milioni di euro, di cui *[100-567]* milioni di euro realizzati nell'Unione Europea e *[100-567]* milioni di euro realizzati in Italia.

I.3. Forno d'Asolo

7. Forno d'Asolo S.p.A. (di seguito, "FdA" o "Forno d'Asolo") è una società attiva, anche tramite le proprie controllate, principalmente nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno surgelati e, in misura minore, di gelati industriali.

8. Forno d'Asolo è controllata da Piave Investment S.à r.l. (di seguito, "Piave"), società con sede in Lussemburgo e indirettamente dai fondi BC European Capital X Fund e BCEC X Luxembourg 1 S.C.Sp..

9. Nel settore dei prodotti da forno, la gamma di prodotti FdA comprende: (i) i prodotti da forno per la prima colazione (ad esempio, cornetti semplici o ripieni, *krapfen* e altre specialità dolciarie) con i marchi Lizzi, Forno d'Asolo e Bindi; (ii) i prodotti da forno salati (ad esempio, focacce semplici e farcite, pizza e sfizi salati) con i marchi Forno d'Asolo, SPAR, Forno della Rotonda e Buoni e Pronti; (iii) la pasticceria (ad esempio, tiramisù, *cheesecake*, torte tradizionali, torte multistrato, dessert al cucchiaio) con i marchi La Donatella, Bindi, Gelpat e Forno d'Asolo e (iv) i prodotti di panetteria con i marchi SPAR, Buoni e Pronti, Forno della Rotonda e Forno d'Asolo. Forno d'Asolo serve il canale *food service* con una rete distributiva proprietaria nonché tramite grossisti e concessionari.

10. Nel 2023, FdA ha realizzato un fatturato consolidato a livello mondiale di *[100-567]* milioni di euro, di cui *[100-567]* milioni di euro realizzati nell'Unione europea e *[100-567]* milioni di euro realizzati in Italia.

II. IL TERZO INTERVENIENTE

II.1. Froneri Italy S.r.l.

11. Froneri Italy S.r.l. (di seguito, "Froneri") è una società attiva principalmente nella produzione, distribuzione e vendita di gelati (a marchio Nestlè). Froneri commercializza anche prodotti da forno per la prima colazione surgelati tramite il marchio Alemagna.

12. Froneri opera in Italia ed in altri paesi europei (Inghilterra, Francia, Spagna, Germania, Svizzera, Austria, Polonia, Bulgaria, ecc.) ed *extra*-europei (Stati Uniti, Brasile, Argentina, Egitto, Sud Africa, Australia, Nuova Zelanda, ecc.).

13. Nel 2023, Froneri ha realizzato in Italia un fatturato di circa 190 milioni di euro. Una parte inferiore al 10% di tale fatturato è stato sviluppato nella vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati. Tali vendite sono state realizzate esclusivamente nel canale di vendita *food service* su tutto il territorio nazionale, principalmente a punti vendita indipendenti.

III. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE

14. L'operazione comunicata (di seguito, "l'Operazione") ha a oggetto l'acquisizione del controllo congiunto, da parte di Sammontana Finanziaria e Frozen, di Sammontana e FdA.

15. In particolare, l'Operazione prevede che Sammontana Finanziaria conferisca Sammontana in una *holding* di partecipazioni (di seguito, "HoldCo"), la quale conferirà, a sua volta, Sammontana in una nuova società appositamente costituita (di seguito, "BidCo"), da essa interamente partecipata. Parallelamente, Frozen acquisirà, tramite la sottoscrizione di un aumento di capitale, una partecipazione di minoranza in HoldCo e sottoscriverà con Sammontana Finanziaria un patto parasociale idoneo a conferirle il controllo congiunto su HoldCo e sulla sua controllata BidCo. Infine, HoldCo, per il tramite di BidCo, acquisirà la totalità delle azioni di FdA.

16. A esito dell'Operazione, Sammontana Finanziaria e Frozen deterranno il controllo congiunto di Sammontana e FdA. *[omissis].*

IV. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

17. L'Operazione, in quanto comporta l'acquisizione del controllo congiunto di più imprese, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b), del Regolamento (CE) n. 139/2004 e rientra nell'ambito di applicazione di detto Regolamento, in quanto soddisfa le condizioni previste dall'articolo 1, paragrafo 2, del medesimo. Sulla base della decisione della Commissione del 13 marzo 2024 di rinvio all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, adottata in applicazione dell'articolo 4, paragrafo 4, del citato Regolamento, alla concentrazione risulta applicabile la legge n. 287/1990.

V. L'AVVIO DEL PROCEDIMENTO E L'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA

18. L'Operazione è stata comunicata da Frozen e Sammontana Finanziaria in data 11 aprile 2024.

19. In data 30 aprile 2024, è stata avviata la presente istruttoria, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/1990, nei confronti delle società Frozen e Sammontana Finanziaria ritenendo che l'operazione di concentrazione sia suscettibile di ostacolare, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, in modo significativo la concorrenza effettiva, in particolare a causa della costituzione o del rafforzamento di una posizione dominante, nei mercati della produzione e commercializzazione dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione, nonché di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati degli altri prodotti da forno surgelati (*snack* salati, pasticceria e panetteria) per il canale *food service* e nei mercati dei gelati confezionati e sfusi da impulso.

20. L'Autorità, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge n. 287/1990, ha contestualmente ordinato l'immediata sospensione dell'operazione e di ogni attività e/o delibera prodromica e funzionale alla stessa, imponendo alle Parti notificanti un termine di cinque giorni per informarla circa le misure in concreto adottate al fine di ottemperare al predetto ordine di sospensione. Entro tale termine, Frozen e Sammontana Finanziaria hanno comunicato l'avvenuta sospensione dell'Operazione.

21. Nel corso del procedimento, sono state effettuate diverse richieste di informazioni alle Parti[1] e agli operatori attivi nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno surgelati[2], nonché ai grandi clienti organizzati in catene[3]. Inoltre, sono state svolte audizioni con le Parti[4], i principali operatori concorrenti (in particolare, Ferrero-Fresystem, Unilever, Vandemoortele, Froneri, Dolciaria Acquaviva)[5] e alcuni soggetti attivi nella distribuzione di prodotti surgelati e/o nella logistica specializzata nella catena del freddo[6].

22. Inoltre, al fine di meglio comprendere le abitudini di acquisto degli esercenti e le dinamiche della domanda espressa dai bar e dagli hotel indipendenti (ossia non organizzati in catene), l'Autorità ha svolto una ricerca di mercato campionaria su oltre 1.000 esercenti (di seguito "*survey*") funzionale alla verifica della definizione dei mercati rilevanti e, più in generale, alla raccolta di elementi utili alla valutazione delle concentrazioni nel settore dei prodotti da forno surgelati, effettuata attraverso un questionario somministrato dalla società SWG S.p.A. (di seguito, "SWG") a un campione nazionale di bar e hotel[7].

23. In data 16 maggio 2024 è pervenuta l'istanza di partecipazione al procedimento, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, lettera b), del D.P.R. n. 217/1998, di Froneri Italy S.r.l., che è stata accolta in data 20 maggio 2024.

24. Le Parti del procedimento sono state sentite in audizione in data 21 maggio, 5 giugno, 20 giugno e 9 luglio 2024 e hanno avuto accesso agli atti in data 3, 13, 16, 20 maggio, 5, 12, 17, 25 giugno, 5 e 8 luglio 2024[8].

25. Il 5 luglio 2024 la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie (di seguito anche "CRI") è stata inviata alle Parti e al terzo interveniente[9], che hanno depositato le proprie memorie finali rispettivamente in data 12 e 10 luglio 2024[10].

26. Nell'ambito dell'audizione del 20 giugno 2024[11], la Parte ha prospettato alcune misure correttive di natura strutturale, integrate in data 1°, 11 e 12 luglio 2024[12].

VI. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

VI.1. Premessa

VI.2. Le caratteristiche del settore dei prodotti da forno surgelati

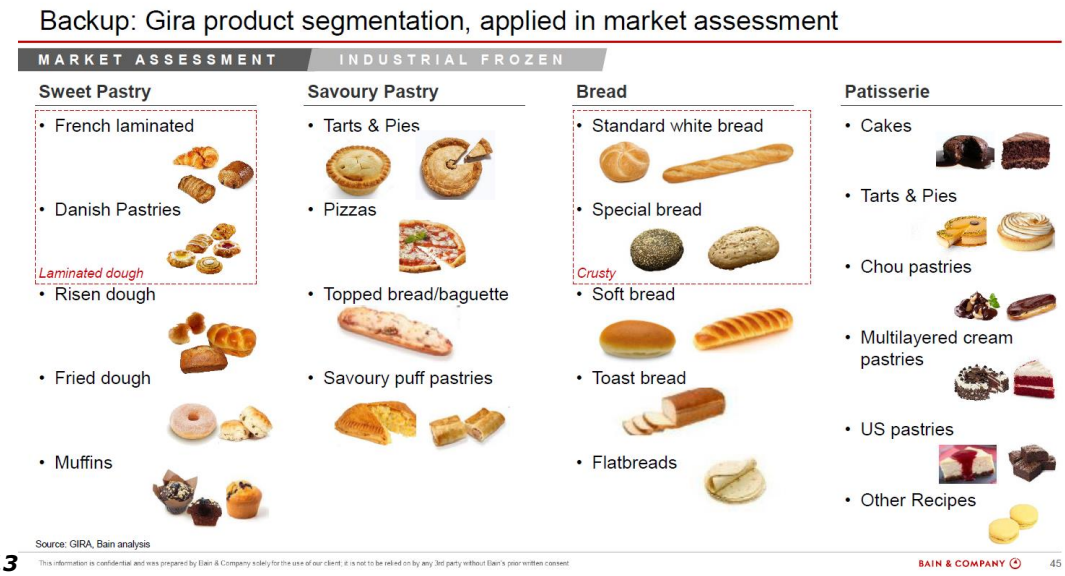
VI.2.a. I prodotti da forno surgelati

27. L'operazione in esame interessa principalmente il settore dei prodotti da forno, in particolar modo surgelati, che a loro volta possono essere suddivisi in: (i) prodotti da forno per la prima colazione (ad esempio, cornetti semplici o ripieni, *krapfen*, muffin, e altre specialità dolciarie); (ii) prodotti da forno salati (*snack* salati); (iii) prodotti di pasticceria (ad esempio, tiramisù, *cheesecake*, torte tradizionali, torte multistrato, dessert al cucchiaio) e (iv) i prodotti di panetteria (Figura 1 *infra*).

---

1 *[Cfr. docc. 3, 85, 86, 94 e 163.1.]*
2 *[Cfr. docc. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 63, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 151.]*
3 *[Cfr. docc. 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79.]*
4 *[Cfr. docc. 93, 135, 163.]*
5 *[Cfr. docc. 106, 114, 124, 134 e 142.]*
6 *[Cfr. docc. 118, 131 e 153.]*
7 *[Cfr. doc. 103.]*
8 *[Cfr. docc. 48, 59, 62, 65, 109, 110, 126, 138, 159.]*
9 *[Cfr. docc. 186, 187 e 188.]*
10 *[Cfr. docc. 199 e194.]*
11 *[Cfr. doc. 163.3.]*
12 *[Cfr. docc. 178, 179, 193, 196 e 197.]*

***Figura 1 – Presentazione interna di Forno d'Asolo in merito alla segmentazione dei prodotti*[13]**



28. Secondo i dati Tradelab del marzo 2024[14], i prodotti da forno per la prima colazione (anche definiti come "*viennoiserie*") surgelati rappresentano circa il 60% delle vendite di tutti i prodotti da forno surgelati per il canale ho.re.ca.[15], mentre la panetteria, la pasticceria e gli *snack* salati surgelati rappresentano rispettivamente il 22%, 9% e 8% delle vendite. Il dato è in linea con quanto dichiarato da altri operatori[16].

29. Con riferimento specifico alle Parti, i prodotti da forno per la prima colazione surgelati rappresentano la parte preponderante delle vendite. In particolare, nel canale *food service* i prodotti da forno surgelati per la prima colazione, rappresentano per Sammontana e Forno d'Asolo rispettivamente il *[80-100%]* e il *[50-70%]* del totale delle vendite derivanti dai prodotti da forno surgelati[17].

30. In particolare, secondo le analisi Tradelab, la cornetteria (ossia le *brioche*) in forma classica è il cibo più trattato dai bar: il 94% dei bar hanno tale categoria nel proprio assortimento[18]. Infatti, "*la prima colazione è l'occasione di consumo principale, che rappresenta nel 45% dei casi il motivo per cui un cliente visita un bar, seguita dalla pausa di metà mattina, che rappresenta il 17% delle occasioni di consumo. In tale quadro, i prodotti da prima colazione sono un* driver *importante delle vendite e risultano fondamentali nell'economia di un bar*"[19].

VI.2.b. Il canale food service

31. I prodotti da forno surgelati possono essere commercializzati tramite diversi canali di vendita. In primo luogo, è possibile distinguere il consumo c.d. *in-home* - vale a dire relativo ai prodotti venduti nel canale *retail*, ossia presso i punti vendita della grande distribuzione organizzata (di seguito, "GDO") - rispetto al c.d. consumo *out of home* consistente nella vendita di prodotti per il consumo fuori casa.

---

13 *[Cfr. doc. 108.7.]*

14 *[Cfr. doc. 39.4.]*

15 *[Il canale ho.re.ca. include bar (tra cui quelli presenti nei punti vendita della GDO), hotel, ristoranti, pizzerie, locali e strutture di intrattenimento.]*

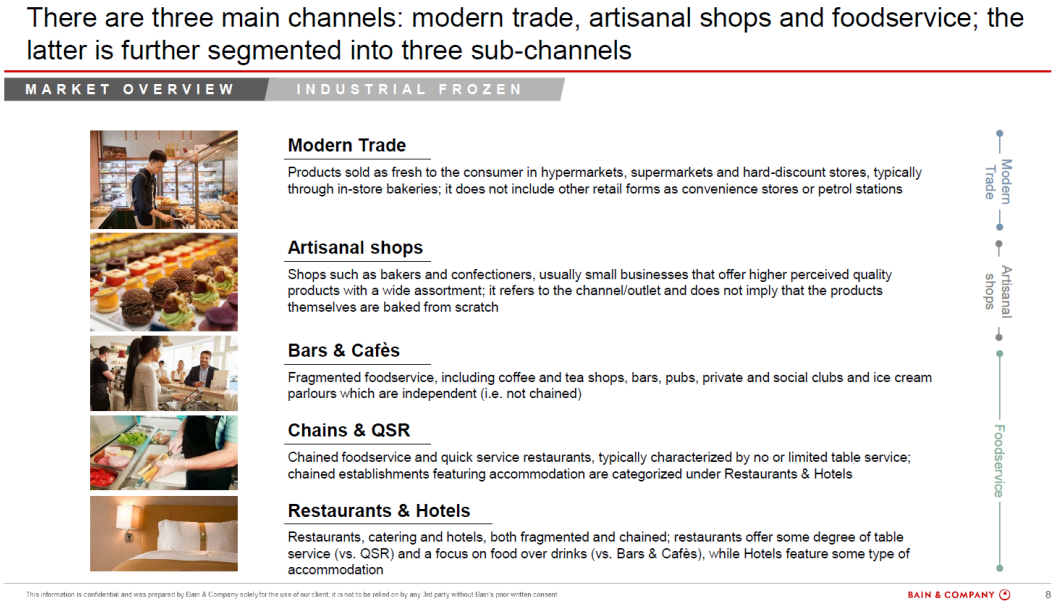
16 *[Sul punto, ad esempio, Vandemoortele ha dichiarato che le vendite totali dei prodotti da forno per la prima colazione rappresentano circa il 70% dei prodotti da forno (cfr. doc. 114.1).]*

17 *[Cfr. doc. 26.1.]*

18 *[Cfr. doc. 101.14 (pag. 60-62). Secondo il medesimo documento, il gelato confezionato è trattato dal 60% dei bar, mentre il gelato sfuso dal 15% dei bar.]*

19 *[Cfr. doc. 134.1.]*

***Figura 2 – Presentazione interna di Forno d'Asolo in merito ai canali di vendita*[20]**



32. Con specifico riferimento al consumo *out of home*, si individua il canale *food service*, comprensivo dei bar, ristoranti, hotel (ho.re.ca.), indipendenti o organizzati in catena, e del *catering*. Oltre a tali esercizi commerciali si rileva la presenza degli *in-store bakery* della GDO, vale a dire i reparti specializzati della GDO in cui i prodotti surgelati vengono cotti, confezionati e venduti ai clienti finali.

33. Tutto il consumo *out of home* - relativo non solo ai prodotti da forno ma a tutte le categorie merceologiche di cibo e bevande - in Italia ha un giro d'affari di circa 99 miliardi di euro. Nell'ambito del canale *food service*, i prodotti da forno surgelati rappresentano un giro d'affari di circa 1,8 miliardi di euro[21].

34. Con riferimento al canale *food service*, si stima che in Italia vi siano più di 140 mila bar indipendenti, oltre 140 mila ristoranti e oltre 19 mila hotel[22]. Tuttavia, secondo le informazioni provenienti dai documenti interni di Forno d'Asolo[23], la domanda potenziale di prodotti da forno surgelati è rappresentata da circa il 65-75% del totale di esercenti (vale a dire circa 90-100 mila esercenti). Infatti, come emerge dai dati Tradelab, circa il 72% dei bar tratta prodotti da prima colazione surgelati[24].

***Figura 3 – Diffusione dei prodotti da forno surgelati per tipologia di esercente (bar, ristorante, hotel) e per tipologie di prodotti da forno (prodotti da forno da prima colazione, panetteria, pasticceria, snack salati)*[25]**

---

20 *[Cfr. doc. 108.7.]*

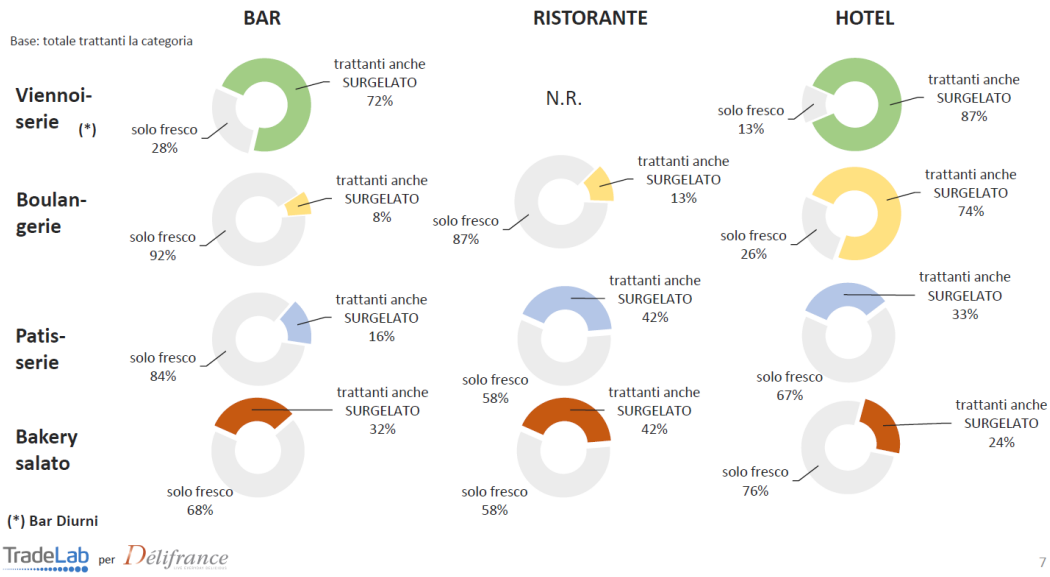
21 *[Cfr. doc. 134.1.]*

22 *[Cfr. doc. 39.4. Sul punto, anche Froneri stima che vi siano oltre 146 mila esercizi nel 2023 (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21).]*

23 *[Cfr. doc 108.8, pag. 22.]*

24 *[Cfr. doc. 39.4. Tale dato è confermato da Vandemoortele, secondo cui i prodotti da forno per la prima colazione sono serviti per oltre il 90% dai bar, di cui oltre il 70% tratta prodotti surgelati (cfr. doc. 114.1). Analoga indicazione perviene dalla survey SWG (cfr. infra, doc. 103), dalla quale emerge che il 78% dei bar e hotel intervistati vende, in tutto o in parte, prodotti da forno per la prima colazione surgelati.]*

25 *[Cfr. doc. 39.4.]*



35. Con riferimento al canale *food service* e alle vendite di prodotti da forno surgelati, si osserva che, secondo Tradelab, la categoria di esercizi più importante in termini di fatturato è rappresentata dai bar indipendenti, che esprimono il 53% circa della domanda di prodotti da forno surgelati (e il 78% della domanda di prodotti da forno surgelati per la prima colazione), seguita dalle catene che rappresentano il 26% delle vendite totali di prodotti da forno surgelati (e il 14% delle vendite di prodotti da forno surgelati per la prima colazione)[26].

36. I dati relativi alle vendite dei principali operatori di mercato acquisiti in istruttoria confermano le stime di Tradelab. Infatti, bar, ristoranti e hotel indipendenti rappresentano circa il 75% delle vendite di prodotti da forno per la prima colazione surgelati venduti dai primi dieci operatori di mercato, rappresentando il segmento di mercato più importante, mentre le catene organizzate e gli in-store *bakery* della GDO rappresentano entrambe circa l'11-12% delle vendite dei principali operatori (Tabella 3 *infra*).

37. Secondo la documentazione interna delle Parti, gli esercenti del canale *food service* tendono a scegliere un unico fornitore. Infatti, nel 74% degli stessi vi è un unico fornitore di *brioche*, cornetti e lievitati, mentre nel restante 26% dei casi vi sono più fornitori che integrano o alternano l'offerta (Figura 4 *infra*).

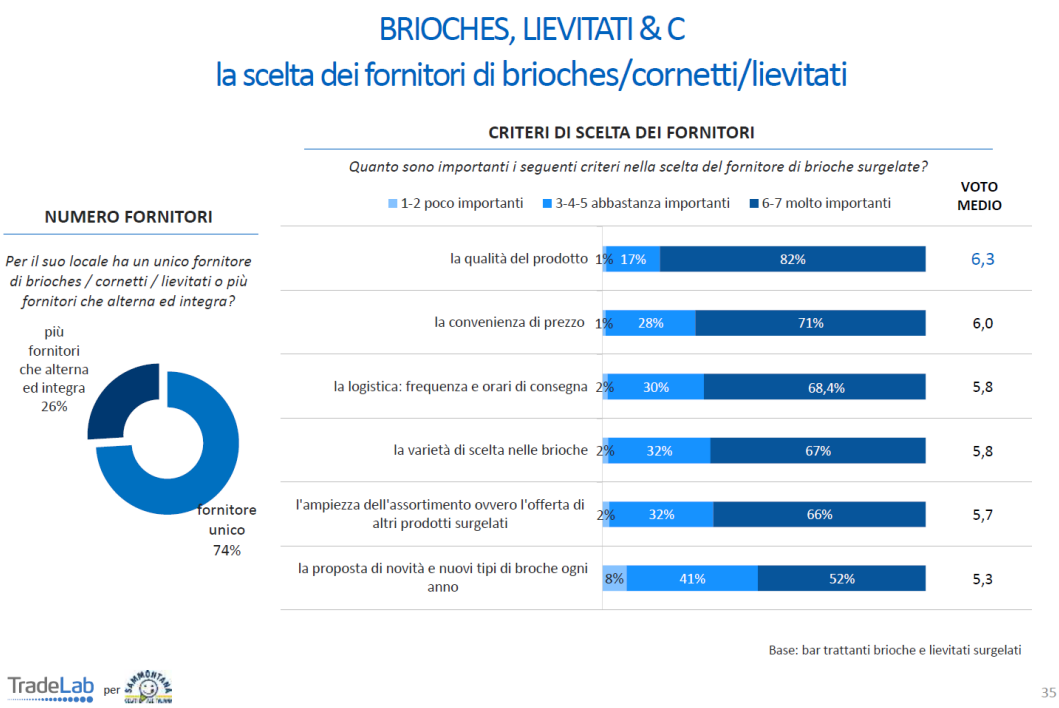
38. Tra gli elementi più importanti per la scelta degli esercenti del canale ho.re.ca. vi sono: (i) la qualità del prodotto; (ii) la convenienza del prezzo; (iii) il fattore logistico; (iv) la gamma di prodotti da forno per la prima colazione e (v) l'ampiezza dell'assortimento e possibilità di offerta di ulteriori prodotti surgelati (Figura 4 *infra*)[27].

---

[26] *[Cfr. doc. 39.4, pag. 37.]*

[27] *[Come si vedrà infra tali elementi sono confermati dalla generalità degli operatori di mercato.]*

Figura 4 – Criteri di scelta dei fornitori secondo i documenti interni di Sammontana[28]



VI.2.c. La posizione delle Parti

39. Nel canale *food service*, Sammontana e Forno d'Asolo rappresentano rispettivamente il primo e il secondo operatore nella vendita di prodotti da forno surgelati per la prima colazione. Come si evince dalla Tabella 1, le Parti detengono una quota congiunta superiore al 45% nel 2023 e nel 2022. Gli altri operatori detengono quote significativamente inferiori, che non arrivano al 10%.

28 *[Cfr. doc. 101.13.]*

Tabella 1 – Quote di mercato relative alla vendita di prodotti da forno surgelati per la prima colazione nel canale food service in Italia (2022, 2023)[29]

	Totale *food service* (2023)		**Totale *food service* (2022)**	
Operatore	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%
Sammontana	150-200 mln	20-25%	150-200 mln	20-25%
Forno d'Asolo	150-200 mln	20-25%	150-200 mln	20-25%
Totale	***350-400 mln***	***45-50%***	***300-350 mln***	***45-50%***
Dolciaria Acquaviva	50-100 mln	5-10%	50-100 mln	5-10%
Unilever (Dolcevita)	50-100 mln	5-10%	50-100 mln	10-15%
Fresystem-Ferrero	50-100 mln	5-10%	50-100 mln	5-10%
Délifrance	50-100 mln	5-10%	50-100 mln	5-10%
San Giorgio	25-50 mln	5-10%	25-50 mln	1-5%
Vandemoortele	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	1-5%
Froneri (Alemagna)	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	1-5%
Baker & Baker	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	1-5%
Martinucci	<1 mln	<1%	<1 mln	<1%
Altro	50-100 mln	5-10%	50-100 mln	5-10%
Totale food service	***809.852.867***		***704.423.909***	

40. La posizione delle Parti risulta significativamente più contenuta negli altri prodotti da forno surgelati, come si evince dalla Tabella 2. In particolare, la quota più rilevante, di poco superiore al 25%, viene raggiunta nei prodotti da forno di pasticceria, dove l'incremento ascrivibile all'Operazione risulta marginale.

[29] *[Elaborazione su docc. 26.1 (Sammontana e Forno d'Asolo, pag. 67-68); 37.1 (Dolciaria Acquaviva, pag. 9); 25.4 (Unilever); 28.3 (Fresystem); 39.5 (Délifrance); 70.1 (San Giorgio); 36.2 (Vandemoortele); 21.1 (Froneri); 20, pag. 6, e 20.1 (Baker & Baker) e 22, pagg. 8 e 22.1 (Martinucci). Il totale di mercato è il dato presente nel formulario di notifica (cfr. doc. 26.1, pag. 68). Per l'anno 2023, i dati di Sammontana e Forno d'Asolo sono stati corretti nel seguente modo: (i) per Sammontana è stato corretto un errore materiale presente nel formulario (cfr. docc. 139 e 139.2), per Forno d'Asolo è stato utilizzato il dato a consuntivo e sono stati sottratti i fatturati di prodotti a marchio di terzi distribuiti dalle filiali di Forno d'Asolo (in particolare, [omissis], cfr. docc. 139 e 139.2).]*

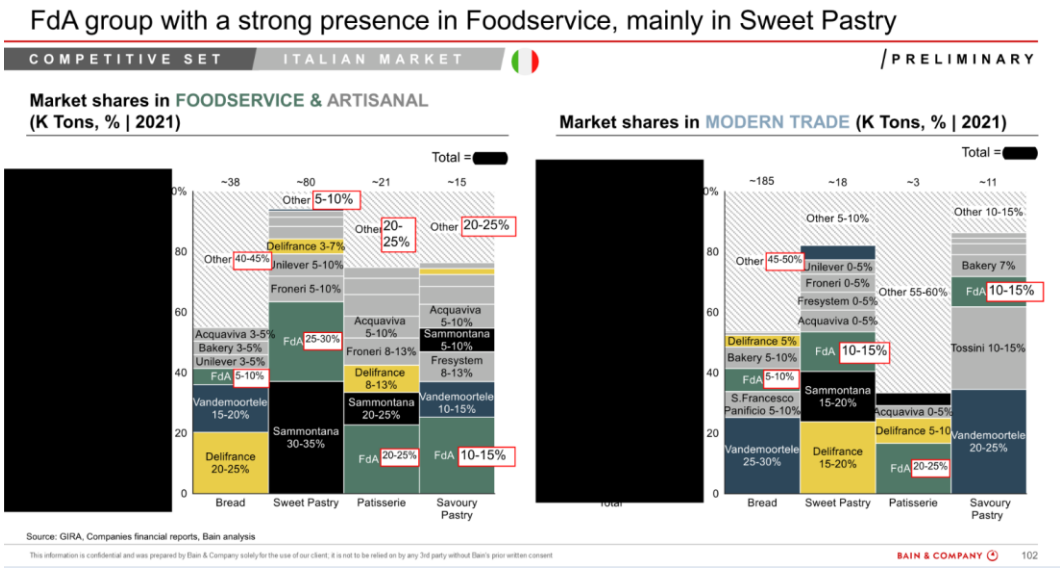
Tabella 2 - Quote di mercato relative alla vendita di altri prodotti da forno surgelati nel canale food service in Italia (2023)[30]

	***Snack* salati**		**Pasticceria**		**Panetteria**	
Operatore	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%
Sammontana	5-10 mln	1-5%	5-10 mln	1-5%	1-5 mln	<1%
Forno d'Asolo	10-25 mln	15-20%	50-100 mln	20-25%	25-50 mln	1-5%
Totale	***25-50 mln***	***20-25%***	***50-100 mln***	***25-30%***	***25-50 mln***	***1-5%***
Dolciaria Acquaviva	10-25 mln	5-10%	10-25 mln	1-5%	5-10 mln	<1%
Unilever	1-5 mln	1-5%	1-5 mln	<1%	-	-
Fresystem-Ferrero	<1 mln	<1%	10-25 mln	1-5%	-	-
Délifrance	5-10 mln	5-10%	10-25 mln	5-10%	25-50 mln	1-5%
San Giorgio	1-5 mln	1-5%	5-10 mln	1-5%	<1 mln	<1%
Vandemoortele	10-25 mln	15-20%	10-25 mln	1-5%	100-150 mln	10-15%
Baker & Baker	5-10 mln	1-5%	-	-	<1 mln	<1%
Martinucci	-	-	<1 mln	<1%	-	-
Altro	50-100 mln	40-45%	100-150 mln	50-55%	750-800 mln	80-85%
Totale food service	***153.116.783***		***349.231.497***		***953.457.374***	

41. La documentazione interna delle Parti e dei concorrenti conferma che Sammontana e Forno d'Asolo sono i principali operatori nel settore dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati. In particolare, secondo il *business plan* di Forno d'Asolo (Figura 5 *infra*), con riguardo al canale *food service* e alla categoria *sweet pastry* (vale a dire i prodotti da forno per la prima colazione[31]), Sammontana e Forno d'Asolo sono i principali operatori, con quote congiunte superiori al 40-50% in volume.

42. Medesime considerazioni possono essere tratte dall'analisi di Tradelab elaborata per un concorrente (Figura 6 *infra*), che confermano altresì il primario posizionamento delle Parti, con quote congiunte superiori al 40-50%.

Figura 5 – Presentazione interna di Forno d'Asolo con stima della posizione dei concorrenti[32]

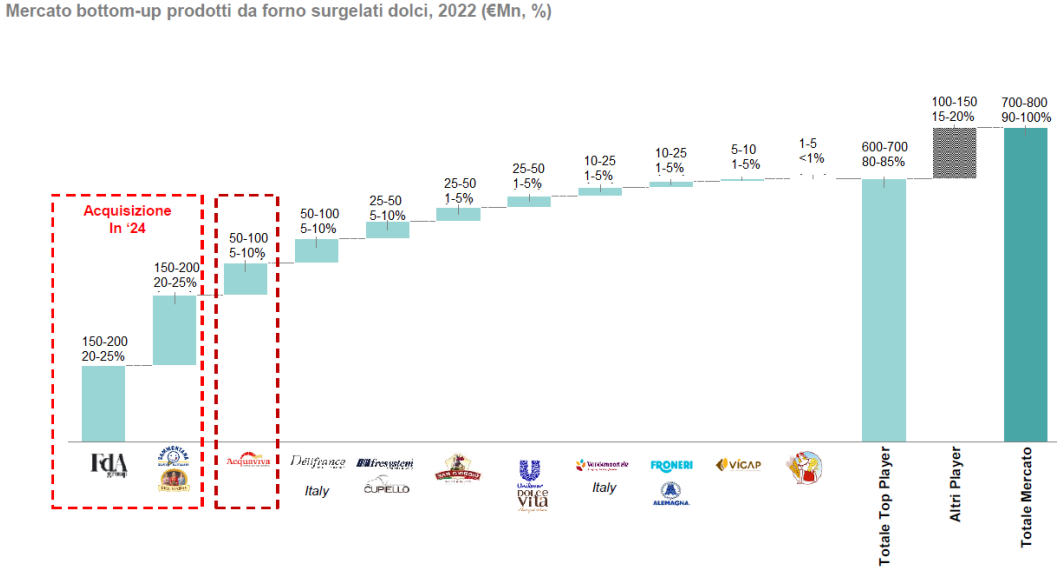


30 *[Elaborazione su docc. 26.1 (Sammontana e Forno d'Asolo); 37.1 (Dolciaria Acquaviva); 25.4 (Unilever); 28.3 (Fresystem); 39.5 (Délifrance); 70.1 (San Giorgio); 36.2 (Vandemoortele); 20 e 20.1 (Baker & Baker) e 22 e 22.1 (Martinucci). Il totale di mercato è il dato presente nel formulario di notifica (cfr. doc. 26.1).]*

31 *[Si veda la Figura 1, supra (cfr. doc. 108.7).]*

32 *[Cfr. doc. 108.7.]*

Figura 6 – Presentazione di Dolciaria Acquaviva in merito allo scenario concorrenziale per i prodotti da forno surgelati dolci[33]



43. Come risulta da documenti interni di un concorrente delle Parti (Figura 7 *infra*), a esse fanno capo non solo i marchi più trattati (il *[70-80%]* dei bar vende prodotti per la prima colazione Sammontana e/o Forno d'Asolo), ma anche quelli "principali" per il *[40-50%]* dei bar. Sammontana e Forno d'Asolo compaiono tra i tre marchi principali in tutte le aree geografiche del Paese. Un altro concorrente, in un documento interno di monitoraggio dei *competitor*, definisce Sammontana (*brand* Tre Marie) come "*leader, riferimento, riconosciuta*" e Forno d'Asolo come "*competitiva, aggressiva*"[34].

Figura 7 – Documento interno Vandemoortele sullo scenario concorrenziale per i prodotti da forno surgelati per la prima colazione[35] (elaborazione Vandemoortele su dati Tradelab)

- Il **90-100% dei bar italiani tratta la categoria** Cornetti / Brioches / Croissant)

- **Il 70-80% dei baristi** che trattano questi prodotti **li trattano surgelati**, in maniera importante in tutte le Aree geografiche

- **SAMMONTANA e FORNO D'ASOLO sono la MARCA PRINCIPALE trattata per il 40-50% dei baristi : SAMMONTANA** (Tre Marie insieme al Il Pasticcere) per il **30-40% , FORNO D'ASOLO** per il **10-20%**

- In particolare **SAMMONTANA e FORNO D'ASOLO sono la 1^ / 2^ / 3^ MARCA PRINCIPALE in TUTTE le aree geografiche**

- **Il 70% - 80% dei baristi tratta SAMMONTANA** (Tre Marie + Il Pasticcere) e **FORNO D'ASOLO** (quest'alta percentuale di **MARCA TRATTATA** indica che la maggioranza dei baristi usa in queste categorie questi 3 Brand).

Prodotti da forno SURGELATI per la prima colazione : marca di cornetti / brioches / croissant di forma classica surgelati trattati

CORNETTI / BRIOCHES/CROISSANT DI FORMA CLASSICA	Bar diurni		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud-Isole
% trattanti la categoria (Base: tot. campione)	90%-100%		90%-100%	90%-100%	90%-100%	90%-100%
% trattanti surgelato (base trattanti la cat.)	70%-80%		70%-80%	70%-80%	60%-70%	70%-80%
Tipologia di Brand	*Trattate*	*Principale*	*Principale*	*Principale*	*Principale*	*Principale*
Tre Marie - Sammontana	30%-40%	20%-30%	1°	1°	3°	
Forno D'Asolo	20%-30%	10%-20%	2°	3°	1°	2°
Acquaviva	10%-20%	10%-20%			2°	1°
Delifrance	10%-20%	0%-10%		2°		
Il Pasticcere - Sammontana	10%-20%	0%-10%	3°			3°
Dolcevita - Unilever	10%-20%	0%-10%				
San Giorgio	10%-20%	0%-10%				
Banquet D'Or	10%-20%	0%-10%				
Alemagna - Froneri	0%-10%	0%-10%				
Cupiello	0%-10%	0%-10%				
Froneri	0%-10%	0%-10%				
Dolce Milano	0%-10%	0%-10%				
Altra marca	0%-10%	0%-10%				

Marche trattate
Marca principale

***Fonte**: Market Size Bakery Bar diurno 2023 -L'analisi è stata condotta attraverso 610 interviste telefoniche rivolte a gestori di bar diurni indipendenti distribuite su tutto il territorio nazionale - I dati raccolti sono stati pesati per essere rappresentativi dell'universo - L'universo di analisi fa riferimento alle numeriche risultati nella piattaforma di geomarketing TradeLab-Noovle OnTheMap Geo AFH pari a **100.000 – 200.000 pdc (90%-100% dei Bar italiani)**.*

- **Marca Trattata**: è la percentuale che indica in quanti bar è trattata (anche solo un prodotto dell'intero assortimento di croissant/brioche/cornetti).

- **Marca Principale**: è la percentuale che indica in quanti bar è trattata più spesso/è la marca preferita, anche laddove non sia trattata in modo esclusivo

44. Anche dai documenti forniti dalle stesse Parti emerge che Sammontana e Forno d'Asolo sono le marche di *brioche* surgelate più trattate. In particolare, come è possibile osservare nella Figura 8 *infra*, Sammontana è la marca più commercializzata dai bar. Più nel dettaglio, quasi metà dei bar commercializza prodotti di Sammontana (38% dei bar commercializza Tre Marie e l'11% commercializza il Pasticcere), seguita da Forno d'Asolo-Bindi (22% dei bar).

---

33 *[Cfr. doc. 37.1.]*

34 *[Cfr. doc. 37.1.]*

35 *[Cfr. doc. 127.1 (versione accessibile al doc. 152.1).]*

45. Secondo l'indagine Tradelab commissionata dalle Parti[36], con riferimento agli esercenti che acquistano sia prodotti freschi che surgelati:

i. il 38% degli esercenti che acquistano prodotti Forno d'Asolo/Bindi, acquistano anche prodotti Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere). Si tratta del valore più alto, seguito da Dolciaria Acquaviva (marchio Dolce Milano) con il 16%[37];

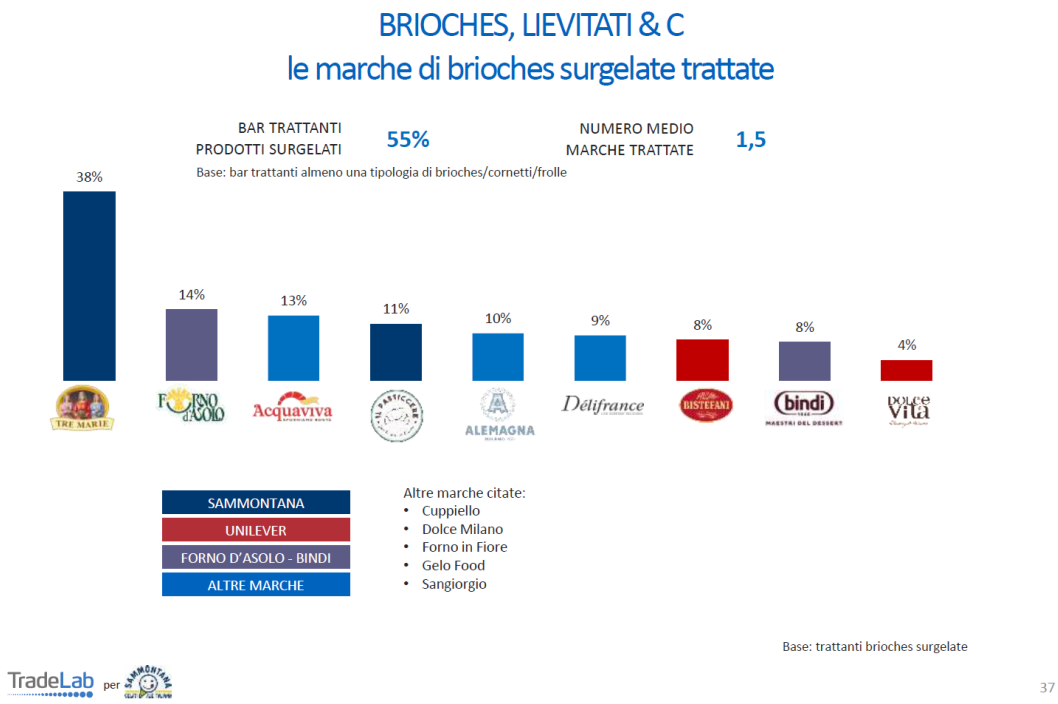
ii. il 27% degli esercenti che acquistano prodotti di Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere), acquistano anche prodotti Forno d'Asolo/Bindi. Si tratta del valore più alto, seguito da Froneri (marchio Alemagna) con il 17%[38];

46. La medesima indagine mostra, con riferimento agli esercenti che acquistano esclusivamente prodotti surgelati, che:

i. il 42% degli esercenti che acquistano prodotti Forno d'Asolo/Bindi, acquistano anche prodotti Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere). Si tratta del valore più alto, seguito da Dolciaria Acquaviva (Dolce Milano) con il 12%[39];

ii. il 25% degli esercenti che acquistano prodotti di Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere), acquistano anche prodotti Forno d'Asolo/Bindi. Anche in questo caso si tratta del valore più alto, seguito da Dolciaria Acquaviva (Dolce Milano) con il 12%[40].

Figura 8 – Studio commissionato da Sammontana[41]

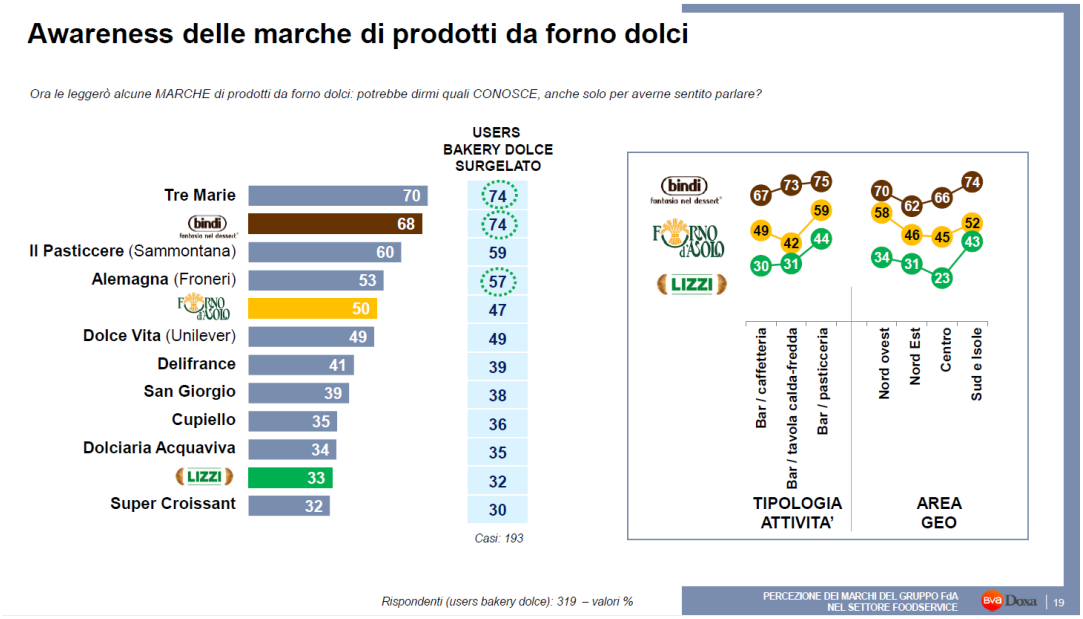


47. Secondo i documenti interni di Forno d'Asolo, i marchi Bindi, Forno d'Asolo e Lizzi sono conosciuti rispettivamente dal 74%, 47% e 32% degli intervistati. Inoltre, i marchi Tre Marie e Il Pasticcere di Sammontana sono conosciuti rispettivamente dal 74% e dal 59% degli esercenti intervistati (Figura 9 *infra*).

---

[36] *[Cfr. doc. 27.55.]*
[37] *[Cfr. doc. 27.55, domanda D10.]*
[38] *[Cfr. doc. 27.55, domanda D10.]*
[39] *[Cfr. doc. 27.55, domanda D13.]*
[40] *[Cfr. doc. 27.55, domanda D13.]*
[41] *[Cfr. doc. 101.13.]*

Figura 9 – Analisi sulla conoscenza del marchio effettuata da BVA-Doxa per Forno d'Asolo[42]



48. Con riferimento ai vari segmenti che compongono il mercato (vale a dire i bar, ristoranti e hotel indipendenti, le catene di bar, ristoranti e hotel e gli *in-store bakery* della GDO), si osserva che Sammontana e Forno d'Asolo detengono una posizione ancor più rilevante nel segmento costituito dalle migliaia di esercenti indipendenti, vale a dire il segmento maggioritario del mercato (che rappresenta circa il 70-80% di tutto il mercato, Tabella 3 *infra*). In particolare, analizzando i fatturati dei principali 10 operatori[43], Sammontana e Forno d'Asolo rappresentano circa il *[45-50%]* delle vendite realizzate; tale valore sale al *[50-55%]* con riferimento al segmento degli esercenti indipendenti.

42 *[Cfr. doc. 108.12.]*

43 *[Secondo i documenti interni di Forno d'Asolo i principali nove operatori rappresentano circa l'80-85% del mercato (cfr. doc. 108.7). Tale dato è confermato confrontando il totale dei fatturati dei principali operatori (circa 600-700 milioni di euro) rispetto al totale di mercato stimato in circa 800 milioni di euro (si vedano la Tabella 1 e la Tabella 3).]*

Tabella 3 – Fatturati dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati dei principali operatori (top-10) nei diversi segmenti del canale food service e posizione detenuta in ciascun segmento[44]

	Totale		**Ho.re.ca in catene**		**Ho.re.ca. indipendenti**		**In-store bakery GDO**	
Operatore	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%	Valore delle vendite	%
Sammontana	150-200 mln	**25-30%**	1-5 mln	1-5%	150-200 mln	30-35%	10-25 mln	15-20%
Forno d'Asolo	100-150 mln	**15-20%**	5-10 mln	5-10%	100-150 mln	20-25%	10-25 mln	20-25%
Totale		***45-50%***		***10-15%***		***50-55%***		***35-40%***
Dolciaria Acquaviva	50-100 mln	10-15%	<1 mln	<1%	50-100 mln	10-15%	10-25 mln	10-15%
Unilever (Dolcevita)	50-100 mln	10-15%	10-25 mln	20-25%	50-100 mln	10-15%	-	-
Fresystem-Ferrero	50-100 mln	5-10%	10-25 mln	25-30%	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	15-20%
Délifrance	50-100 mln	5-10%	5-10 mln	10-15%	25-50 mln	5-10%	1-5 mln	1-5%
San Giorgio	25-50 mln	5-10%	<1 mln	<1%	25-50 mln	5-10%	-	-
Vandemoortele	10-25 mln	1-5%	<1 mln	<1%	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	10-15%
Froneri (Alemagna)	10-25 mln	1-5%	10-25 mln	15-20%	1-5 mln	<1%	-	-
Baker & Baker	10-25 mln	1-5%	1-5 mln	1-5%	5-10 mln	1-5%	5-10 mln	10-15%
Totale *top*-10	600-700 mln	100%	70-80 mln		500-600 mln		70-80 mln	
Peso del segmento sulle vendite dei principali operatori			11%		**76%**		11%	

VI.2.d. Gli assetti produttivi del settore e la gamma di prodotti

49. Nel settore dei prodotti da forno surgelati, gli operatori hanno adottato assetti produttivi differenziati, come si evince dalla Tabella 4. In particolare, vi sono operatori, tra cui le Parti, che effettuano direttamente le attività di produzione in propri stabilimenti sul territorio nazionale, e operatori che sono attivi solo a livello di commercializzazione, affidando la fase produttiva a *sub*-fornitori terzi o acquistando da stabilimenti del gruppo di appartenenza situati all'estero. In particolare, tra le imprese non attive nella produzione, si evidenziano Unilever e Froneri, che sono invece produttrici di due dei principali *brand* di gelati (Algida e Motta) sul mercato italiano e forniscono contestualmente ai propri clienti anche prodotti da forno surgelati in un'ottica di completamento di gamma[45].

[44] *[Elaborazione su docc. 26.1 (Sammontana e Forno d'Asolo, pagg. 67-68, 108-109); 37.1 e 157.2 (Dolciaria Acquaviva, pag. 9); 25.4 (Unilever); 28.3 (Fresystem); 39.5 (Délifrance); 70.1 (San Giorgio); 36.2 (Vandemoortele); 21.1 (Froneri); 20, pagg. 6 e 20.1 (Baker & Baker). Si precisa che per Sammontana e Forno d'Asolo, in via cautelativa, non sono stati attribuiti i fatturati derivanti dalle vendite non classificate (indicate come "altro"), mentre per i concorrenti i fatturati non classificabili sono stati attribuiti al totale delle vendite. Si precisa, inoltre, che le quote percentuali mostrate in tabella non costituiscono quote di mercato, interessando esclusivamente i primi operatori, ma una stima del posizionamento degli stessi in ciascun segmento della complessiva domanda del canale food service.]*

[45] *[Cfr. doc. 134.1.]*

Tabella 4 – Elenco dei 10 principali operatori e attività produttive

Operatori	***Produzione***
Forno d'Asolo[46]	Attivo nella produzione
Sammontana[47]	Attivo nella produzione
Baker & Baker[48]	Non possiede stabilimenti produttivi, vende prodotti di stabilimenti del gruppo all'estero o di produttori terzi
Délifrance[49]	Attivo nella produzione
Dolciaria Acquaviva[50]	Attivo nella produzione
Fresystem-Ferrero[51]	Attivo nella produzione
Froneri[52]	Non produce direttamente i propri prodotti, ma si affida a *sub*-fornitori terzi
San Giorgio[53]	Attivo nella produzione
Unilever (Dolcevita)[54]	Non produce direttamente i propri prodotti, ma si affida a *sub*-fornitori terzi
Vandemoortele[55]	Non possiede stabilimenti produttivi, vende prodotti di stabilimenti del gruppo all'estero o di produttori terzi

50. In particolare, secondo quanto emerso dalle informazioni fornite dalle Parti, Sammontana e Forno d'Asolo producono almeno il 45-50% di tutti i prodotti da forno surgelati consumati in Italia nel canale *food service* (Tabella 5).

Tabella 5 – Quote di produzione delle Parti destinate all'Italia rispetto alla stima del consumo annuale italiano[56]

	Produzione (2023, tonnellate)	**% sul consumo totale**
Sammontana	[omissis]	30-35%
Forno d'Asolo	[omissis]	15-20%
Totale	***[omissis]***	***45-50%***
Stima totale del consumo in Italia nel canale *food service*	100-150 ton.	100%

51. Secondo quanto emerso in istruttoria, la produzione appare essere un importante elemento per permettere di offrire una maggiore gamma di prodotti da forno e di avere un posizionamento di prezzo competitivo, posto che l'approvvigionamento da terzi permette di conseguire una minore marginalità o limita le economie di scala[57]. Secondo

46 *[Cfr. doc. 26.1.]*
47 *[Cfr. doc. 26.1.]*
48 *[Cfr. doc. 20.]*
49 *[Cfr. doc. 39.]*
50 *[Cfr. doc. 37.1.]*
51 *[Cfr. doc. 28.1.]*
52 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*
53 *[Cfr. doc. 70.4.]*
54 *[Cfr. doc. 25.1.]*
55 *[Cfr. docc. 36; 114.1. Si precisa che nella risposta alla richiesta di informazioni, Vandemoortele ha riferito di avere 2 stabilimenti produttivi (cfr. doc. 36), tuttavia nel corso dell'audizione con l'Autorità è stato precisato che nessuno di questi produce prodotti da forno per la prima colazione (cfr. 114.1).]*
56 *[Per il totale di consumo in Italia è stato utilizzato il dato 2023 allegato al formulario (cfr. doc. 27.43) a cui è stato sommato, in maniera cautelativa per le Parti, anche la stima dei prodotti di bakery americana e di prodotti locali (cfr. doc. 164.2). Per le tonnellate prodotte da Sammontana (cfr. doc. 101) e Forno d'Asolo (cfr. doc. 112) si è proceduto a utilizzare i dati di produzione di ciascun impianto di prodotti da forno per la prima colazione, considerando esclusivamente la parte percentuale di produzione destinata all'Italia.]*
57 *[Cfr. doc. 124.1.]*

Vandemoortele, ad esempio, "*solo gli operatori con una presenza produttiva locale sul territorio nazionale possono essere competitivi a causa dei vincoli legati ai costi di trasporto di prodotti da forno surgelati su grandi distanze*"[58].

52. In particolare, la capacità di produzione interna permette di sviluppare prodotti su misura, in un contesto in cui lo sviluppo e l'innovazione di prodotto (in termini di farciture, impasti, cottura, ingredienti, ecc.) sono rilevanti[59]. Il controllo sulla produzione permette altresì di ottimizzare i costi e di raggiungere economie di scala e quindi un posizionamento di prezzo più competitivo[60].

53. In termini di assortimento, la gamma di prodotti delle Parti nell'ambito dei prodotti da forno surgelati appare più ampia e significativamente più profonda rispetto a quella dei principali concorrenti, come si evince dalla Tabella 6.

Tabella 6 – Numero di referenze dei dieci principali operatiti attivi nella produzione di prodotti da forno surgelati[61]

	Prodotti da forno per la prima colazione	**Snack salati**	**Pasticceria**	**Panetteria**	**Totale**
FdA	500-600	100-200	500-600	100-200	1300-1400
Sammontana	300-400	75-100	50-75	25-50	500-600
Totale	**800-900**	**200-300**	**500-600**	**200-300**	**1800-1900**
Baker & Baker	100-200	<25	0	6	100-200
Froneri	50-75	0	0	0	50-75
Vandemoortele	100-200	100-200	100-200	200-300	500-600
Fresystem-Ferrero	300-400	<25	50-75	0	300-400
Unilever	75-100	<25	<25	0	100-200
Dolciaria Acquaviva	300-400	100-200	100-200	100-200	700-800
Délifrance	100-200	50-75	100-200	100-200	600-700
San Giorgio	200-300	50-75	75-100	<25	300-400

54. In particolare, come è possibile osservare nella Tabella 6 *supra*, sia con riferimento ai prodotti da forno per la prima colazione che con riguardo alla generalità dei prodotti da forno surgelati, Forno d'Asolo, in misura maggiore, e Sammontana hanno una gamma significativamente superiore a quella dei concorrenti. In particolare, Forno d'Asolo dispone del 50-60% di referenze in più rispetto al secondo concorrente, escluso Sammontana, considerando i prodotti da prima colazione, e il 70-80% per quanto riguarda la totalità dei prodotti da forno surgelati.

55. Ad esito della concentrazione, la nuova entità avrà un portafoglio di prodotti da forno surgelati (e, in particolare, di prodotti per la prima colazione) che conta un numero di referenze pari a circa due volte e mezzo quello del primo concorrente.

VI.2.e. Gli assetti distributivi-commerciali del settore e le economie di scala e/o di scopo

56. La distribuzione dei prodotti da forno surgelati avviene secondo diversi modelli organizzativi alternativi che possono essere analizzati sotto due dimensioni, la prima riguardante l'aspetto commerciale e di rapporto con i clienti e la seconda afferente agli aspetti puramente logistici-organizzativi della consegna.

57. La distribuzione diretta consiste nella vendita, tramite proprie filiali e/o agenti monomandatari, dei propri prodotti da forno surgelati agli esercenti. Dal punto di vista commerciale, quindi, i dipendenti delle filiali e/o gli agenti si occupano di visitare gli esercenti e di sollecitare gli ordini. Inoltre, dal punto di vista della logistica, la stessa è effettuata dall'impresa.

58. La distribuzione indiretta consiste, invece, nella vendita tramite intermediari. All'interno della distribuzione indiretta, vi è un'ulteriore distinzione per la tipologia di intermediari utilizzati: concessionari o grossisti.

59. Nella distribuzione tramite concessionari, il produttore si affida a terzi legati da un contratto di concessione in esclusiva per la distribuzione e la sollecitazione commerciale dei propri prodotti. Il concedente può coordinare e

---

[58] *[Cfr. docc. 36; 114.1.]*

[59] *[Cfr. doc. 134.1. Sul punto Fresystem-Ferrero osservano che i prodotti da forno per la prima colazione necessitano di una significativa personalizzazione e innovazione del prodotto per seguire i trend di mercato (ad esempio, modificando l'impasto e la cottura/indoratura utilizzando determinati ingredienti quali zucchero di canna o marmellata bio per rispondere alle esigenze mutevoli dei consumatori finali) nonché ai trend di consumo del prodotto (cfr. doc. 106.1).]*

[60] *[Cfr. doc. 114.1.]*

[61] *[Cfr. docc. 20 e all. (Baker & Baker); 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21) e 21.1 (Froneri); 28.1 (Fresystem); 25.1 (Unilever); 147.1 (Dolciaria Acquaviva); 136 (Vandemoortele); 39 (Délifrance); 70.4 (San Giorgio); 101 (Sammontana) e 112 (Forno d'Asolo).]*

indirizzare in modo unitario l'attività dei rivenditori-concessionari. In particolare, solitamente con la concessione è possibile realizzare una più stretta integrazione economica fra produttore e rivenditori, con clausole che consentono al produttore di incidere sulla sfera decisionale dei propri rivenditori e un coordinamento unitario della rete distributiva, a fronte della possibilità di diritti contrattuali in contropartita, come ad esempio l'esclusiva di rivendita di un prodotto per una certa zona.

60. Nella distribuzione tramite grossisti, il produttore cede i propri prodotti ai grossisti, che hanno piena autonomia commerciale e logistica nella rivendita degli stessi[62].

61. Con specifico riferimento alle modalità di distribuzione diretta (ossia tramite filiale) adottate dalle Parti, gli agenti di Sammontana e Forno d'Asolo[63] sono monomandatari rispetto ai prodotti venduti, operando in esclusiva di prodotto e non potendo svolgere attività per prodotti in concorrenza con quelli oggetto del contratto di concessione (in particolare, prodotti da forno per la prima colazione, *snack* salati, dolci e/o gelati)[64]. In particolare, nel contratto di Sammontana con gli agenti sono presenti *[omissis]* per la violazione dell'esclusiva, superiori *[omissis]*[65].

62. All'agente vengono indicate le zone e i clienti di competenza. L'agente ha l'obbligo di tutelare gli interessi della preponente, adempiendo all'incarico della stessa. Gli agenti hanno l'obbligo di informare la preponente su tutte le informazioni del mercato e generali pertinenti la zona assegnata (quali quelle relative alla presenza di concorrenti, ai prezzi di mercato e alla capacità di assorbimento, all'introduzione di nuovi prodotti da parte dei concorrenti e ogni altra informazione utile per valutare la convenienza dei singoli affari) e a sollecitare i pagamenti e recuperare i crediti. Le condizioni di vendita sono stabilite dalla preponente (Sammontana o Forno d'Asolo), eventuali condizioni particolari devono essere autorizzate. Il contratto prevede altresì un obbligo di non concorrenza successivo alla cessazione del contratto.

63. In particolare, secondo il contratto tipo stipulato da Forno d'Asolo con gli agenti[66] (distribuzione diretta tramite filiale), questi ultimi: (i) sono tenuti a osservare le istruzioni e disposizioni di carattere tecnico, commerciale e amministrativo impartite dalla stessa; (ii) sono tenuti a comunicare ai clienti i termini e le condizioni di vendita, di consegna e di pagamento indicatigli da Forno d'Asolo, non potendo discostarsene o concedere sconti, ribassi, abbuoni, omaggi o dilazioni se non quelli previamente autorizzati; (iii) devono prestare assistenza ai clienti nella fase di promozione ed esecuzione degli ordinativi raccolti e nella fase *post* vendita; (iv) devono osservare le informazioni relative alle strategie commerciali e di marca, ai periodi di presentazione dei prodotti alla clientela, ai tempi di consegna dei prodotti e alla disponibilità di magazzino; (v) devono tenersi costantemente aggiornati sui prodotti in vendita e devono visitare con continuità, costanza e diligenza i clienti già acquisiti; (vi) devono informare costantemente Forno d'Asolo dei clienti già acquisiti e da acquisire, nonché degli sviluppi della propria attività promozionale, sulle condizioni di mercato e dei concorrenti (ad esempio, prezzi, proposte e azioni di *marketing* dei concorrenti) e su ogni altro elemento utile a valutare la convenienza dei singoli affari e (vii) devono raggiungere obiettivi annuali minimi di vendita. Medesime previsioni si riscontrano nei contratti di Sammontana[67].

64. Quanto alla distribuzione indiretta tramite concessionari, essa è caratterizzata da clausole di esclusiva merceologica e territoriale. Il contratto di Forno d'Asolo con i concessionari[68] prevede, infatti, una esclusiva relativa a determinate categorie di prodotti. Inoltre, il contratto prevede degli obiettivi minimi di acquisto che il concessionario dovrà realizzare per ciascun anno, nonché piani operativi annuali con obiettivi specifici aggiuntivi. Il concessionario, inoltre, si impegna a effettuare le consegne in nome e per conto del concedente dei prodotti oggetto del contratto ai clienti del concedente presenti nella sua zona. Medesime previsioni si riscontrano nei contratti di Sammontana che, inoltre, prevedono pervasivi obblighi di *report* del concessionario (ad esempio, di comunicare il numero di clienti acquisiti e persi, il giro d'affari per ciascun cliente, la liquidazione e il pagamento alla clientela di sconti, ecc.)[69].

65. Al contrario, i contratti con i grossisti sono accordi commerciali, senza esclusive o impegni di acquisto, in cui si trasmettono i termini di cessione economica dei prodotti, quali i listini prezzi dei singoli prodotti e i termini di pagamento, gli sconti applicati sui listini per la cessione e sconti promozionali, nonché ulteriori promozioni associate alle quantità[70].

66. Gli operatori attivi nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati adottano tipologie di distribuzione diverse per segmenti di clientela. Come è possibile osservare nella Tabella 7 *infra*,

---

62 *[Per gli operatori che producono e commercializzano prodotti da forno per la prima colazione, i grossisti costituiscono una categoria di clienti, con la quale si interfacciano tramite propri agenti commerciali.]*

63 *[Per i contratti tipo di Forno d'Asolo con gli agenti commerciali, i concessionari e i grossisti si vedano i docc. 108.1, 108.2, 108.3. Per i contratti tipo di Sammontana si vedano i docc. 101.1, 101.6 e 101.7.]*

64 *[Cfr. docc. 101 e 112.]*

65 *[Nella specie, è prevista [omissis] (cfr. docc. 101 e 101.6).]*

66 *[Cfr. doc. 108.1.]*

67 *[Cfr. doc. 101.6.]*

68 *[Cfr. doc. 108.2.]*

69 *[Cfr. doc. 101.1.]*

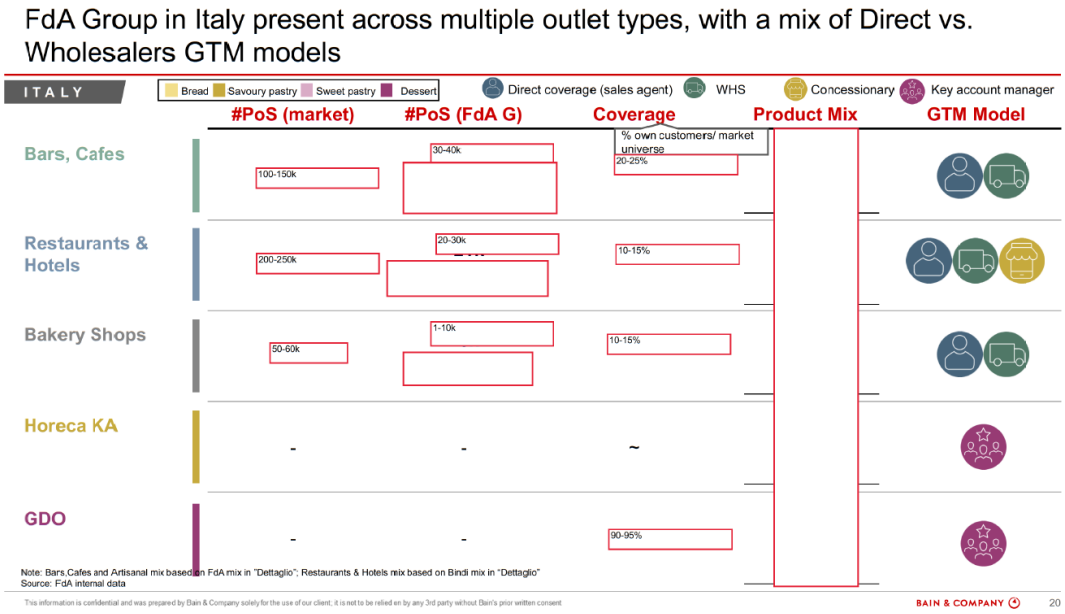
70 *[Cfr. docc. 108.3 e 101.7.]*

con riferimento ai grandi clienti (nella specie le *in-shop bakery* della GDO e solitamente le catene di bar, ristoranti e hotel), la quasi totalità degli operatori effettua direttamente la vendita dei prodotti, contrattando quindi senza intermediari le condizioni tecnico-economiche con i clienti. Per quanto riguarda l'aspetto logistico-organizzativo, nella maggior parte dei casi, gli operatori effettuano direttamente la consegna dei prodotti ai depositi centralizzati dei grandi clienti; solo alcuni operatori utilizzano concessionari o distributori per la sola consegna dei prodotti ai grandi clienti.

67. Le modalità di distribuzione risultano significativamente diverse con riferimento agli esercenti indipendenti del canale ho.re.ca., la cui numerosità, come illustrato in precedenza, è superiore a 130 mila unità.

68. In particolare, Forno d'Asolo e Sammontana sono gli unici due operatori che hanno una struttura capillare di vendita diretta - tramite filiali locali e agenti - che copre una parte consistente delle vendite (quasi totalitaria per FdA e del *[40-45%]* per Sammontana[71]). Forno d'Asolo, in specie, ha nel tempo acquisito diversi operatori locali attivi nella distribuzione di prodotti surgelati (concessionari e grossisti) e si è integrato verticalmente trasformandoli in filiali dirette[72].

Figura 10 – Presentazione interna di Forno d'Asolo[73]



69. Gli altri operatori non hanno generalmente strutture di vendita diretta che raggiungano gli esercenti del canale ho.re.ca. indipendenti ed utilizzano al contrario degli intermediari per la vendita dei prodotti. Alcuni operatori coprono limitate aree del territorio nazionale mediante strutture di vendita diretta[74], in particolare: (i) Baker & Baker adotta un modello diretto in Sicilia; (ii) Dolciaria Acquaviva ha un numero limitato di filiali in alcune province italiane[75]; (iii) San Giorgio distribuisce direttamente i suoi prodotti nella provincia di Salerno e (iv) Martinucci distribuisce direttamente parte minoritaria dei suoi prodotti.

Tabella 7 – Struttura distributiva dei principali operatori attivi nella vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati

Operatori	***Bar, ristoranti e hotel indipendenti***	***Catene di bar, ristoranti e hotel***	***in-shop bakery presso i punti vendita della GDO***
Forno d'Asolo[76]	Vendita diretta tramite filiali ([*300-400]* agenti e *[25-50]*		Vendita diretta senza

[71] *[Cfr. doc. 26.1.]*

[72] *[Cfr. doc. 100.]*

[73] *[Cfr. doc. 108.8.]*

[74] *[Sul punto, Vandemoortele ha osservato che: "il passaggio alla distribuzione diretta richiede comunque di mettere in piedi una struttura complessa. Si tratta di un investimento molto ingente in termini di soldi, complessità e dimensioni. Alcuni tentativi realizzati da produttori di minori dimensioni sono circoscritti ad aree di ridotta estensione, mentre nel resto del territorio nazionale necessitano comunque di distribuire tramite intermediari. Inoltre, dal punto di vista economico una rete di distribuzione diretta con filiali sul territorio nazionale potrebbe non essere sostenibile, in quanto è necessario che i volumi di vendita siano tali da giustificare il sistema, soprattutto in ragione dei costi dovuti al mantenimento della catena del freddo" (cfr. doc. 114.1).]*

[75] *[Precisamente a [omissis] (cfr. doc. 37.1).]*

[76] *[Cfr. docc. 26.1 e 112.]*

	piattaforme locali) in via principale e, in misura minore, attraverso *[25-50]* concessionari e più di *[400-500]* grossisti		intermediari
Sammontana[77]	Vendita diretta tramite 17 filiali[78]/agenti ([*40-45%]* delle vendite) e vendita tramite *[75-100]* concessionari, *[25-50]* mini-concessionari e *[<25]* grossisti	Vendita diretta senza intermediari	Vendita diretta senza intermediari
Baker & Baker[79]	Utilizzo di una rete di grossisti/distributori ad eccezione della Sicilia in cui la società si serve di un agente	Vendita diretta senza intermediari	Vendita diretta senza intermediari
Délifrance[80]	Utilizzo di una rete di *[300-400]* grossisti e 1 filiale diretta	Vendita diretta senza intermediari	Vendita diretta senza intermediari
Dolciaria Acquaviva[81]	Vendita diretta in alcune parti limitate del territorio nazione ([*<25]* filiali), per le aree rimanenti utilizzo di *[200-300]* grossisti e *[<25]* concessionari		
Fresystem-Ferrero[82]	Utilizzo di una rete di grossisti (circa *[25-50*])	Vendita diretta senza intermediari con consegna centralizzata	Vendita diretta senza intermediari con consegna centralizzata
Froneri[83]	Utilizzo di una rete di *[75-100]* concessionari e *[<25]* grossisti	Vendita diretta con utilizzo della struttura logistica dei concessionari per la fornitura	Vendita diretta con utilizzo della struttura logistica dei concessionari per la fornitura
Martinucci[84]	Solo una piccola percentuale degli esercenti sono riforniti direttamente, i clienti del canale ho.re.ca. sono raggiunti "*prevalentemente tramite le forniture da parte dei grossisti che operano in totale autonomia*"		Vendita diretta senza intermediari con consegna centralizzata
San Giorgio[85]	Utilizzo di una rete di *[200-300]* grossisti e 1 filiale diretta nella provincia di Salerno		
Unilever (Dolcevita)[86]	Utilizzo di una rete di circa *[100-200]* concessionari	Vendita diretta con utilizzo della struttura logistica dei concessionari per la fornitura	Vendita diretta con utilizzo della struttura logistica dei concessionari per la fornitura
Vandemoortele[87]	Utilizzo esclusivo di una rete di *[400-500]* grossisti	Vendita diretta senza intermediari	Vendita diretta senza intermediari

70. Nei documenti interni di Forno d'Asolo emerge la rilevanza della rete diretta ai fini della crescita dell'impresa e della penetrazione geografica. Nel *business plan* di Forno d'Asolo, infatti, si legge che una delle principali iniziative per la crescita consiste nell'"*incrementare ulteriormente la copertura nel canale diretto, con un* focus *nelle aree sotto-penetrate, sviluppando la rete di agenti e acquistando selettivamente i rimanenti grossisti*"[88]. Infatti, secondo lo stesso documento i prodotti da forno surgelati "*richiedono una scala locale e la rilevanza di assortimento/capacità*"[89]. Negli ultimi cinque anni, infatti, Forno d'Asolo ha proceduto ad acquisire svariati grossisti e a trasformarli in filiali e prevede di acquisire ulteriori grossisti (Figura 11 *infra*).

---

77 *[Cfr. doc. 26.1.]*

78 *[In particolare, le filiali sono presenti a Cesena, Livorno, Palermo, Santo Stefano, Viareggio, Udine, Jesolo, Milano, Follonica, Lecce, Firenze, Torino, Roma, Bari, Napoli, Elba e Genova (cfr. doc. 101).]*

79 *[Cfr. doc. 20.]*

80 *[Cfr. docc. 39 e 177.2.]*

81 *[Cfr. docc. 37.1 e 157.2.]*

82 *[Cfr. docc. 28.1 e 154.1.]*

83 *[Cfr. docc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21) e 113.1.]*

84 *[Cfr. doc. 22.]*

85 *[Cfr. doc. 70.4.]*

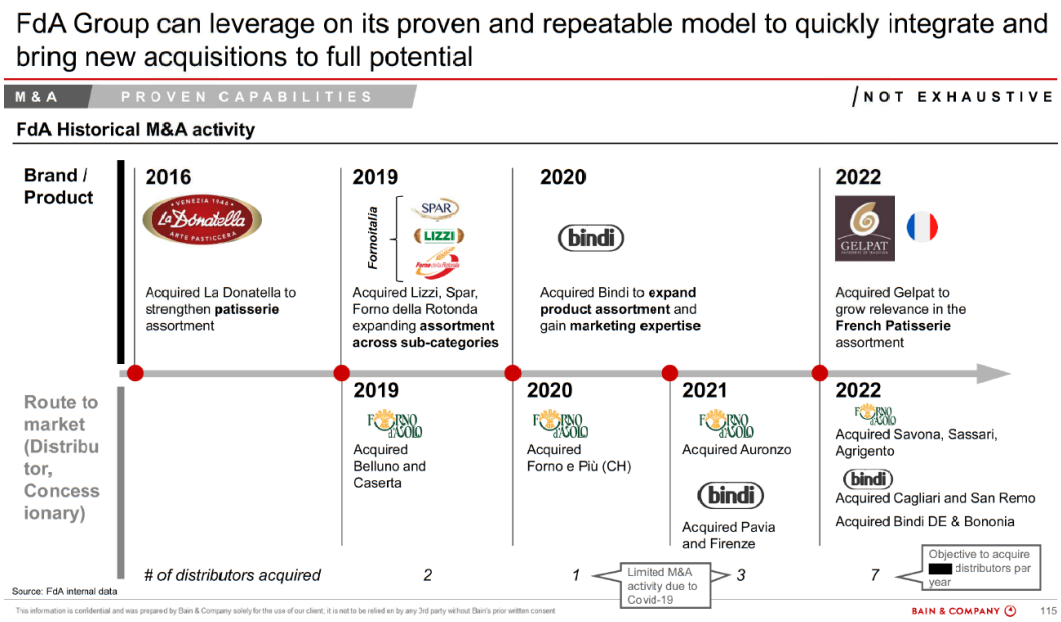
86 *[Cfr. doc. 25.1.]*

87 *[Cfr. doc. 36.]*

88 *["Key Initiatives - Bars & Cafes (mainly Forno d'Asolo): further improve coverage in direct channel, with focus on underpenetrated geos, developing agent network and selectively acquiring remaining wholesalers" (cfr. doc. 108.8).]*

89 *["Frozen bakery market requires local scale and relevance assortment/capabilities in the priority market […]. Leading relative market share and revenue scale is a critical profitability driver" (cfr. doc. 108.8).]*

Figura 11 - Presentazione interna di Forno d'Asolo con la storia delle acquisizioni effettuate[90]



71. La rilevanza della distribuzione diretta, rispetto a quella indiretta tramite concessionari e grossisti, può essere apprezzata anche con riferimento alla diversa capacità di vendita delle due modalità. Ad esempio, osservando i dati di Dolciaria Acquaviva[91], nelle *[<25]* filiali dirette la società fattura circa *[25-50]* milioni di euro (vale a dire circa *[1-5]* milioni di euro), mentre le vendite effettuate tramite i *[200-300]* grossisti sono di circa *[25-50]* milioni di euro (vale a dire in media meno di *[50-200]* mila euro per distributore). Anche le vendite effettuate tramite i *[<25]* concessionari ammontano in media a meno di *[1-5]* milioni di euro, vale a dire meno del *[40-60%]* di quanto venduto da una filiale diretta.

72. Le medesime conclusioni possono essere raggiunte con riferimento a San Giorgio, il cui fatturato derivante dalla vendita di prodotti per la prima colazione nell'unica filiale[92] è pari a *[1-5]* milioni di euro. Contestualmente, le vendite tramite distributori sono pari a *[25-50]* milioni di euro, vale a dire in media meno di *[50-200]* mila euro per distributore, con novantesimo percentile pari a circa *[200-500]* mila euro[93]. In sostanza, in media le vendite tramite un distributore sono meno del *[1-5%]* delle vendite effettuate tramite una filiale diretta e il 90% dei distributori fattura meno del *[10-15%]* di una filiale diretta.

73. Analogamente, per Délifrance, il fatturato derivante dalla vendita di prodotti per la prima colazione nell'unica filiale è pari a *[10-25]* milioni di euro[94], mentre le vendite tramite distributori sono pari a *[25-50]* milioni di euro, vale a dire in media meno di *[50-200]* mila euro per distributore, con novantesimo percentile pari a circa *[200-500]* mila euro[95]. In sostanza, in media le vendite tramite un distributore sono meno del *[<1%]* delle vendite effettuate tramite una filiale diretta e il 90% dei distributori fattura meno del *[1-5%]* di una filiale diretta.

74. Un ulteriore profilo rilevante nell'analisi degli assetti distributivi riguarda le possibili economie di scala o di gamma nella distribuzione congiunta di prodotti da forno surgelati con altri prodotti che necessitano il mantenimento della catena del freddo, *in primis* i gelati. Sul punto si osserva, dai dati acquisiti in istruttoria[96], che gli operatori individuano economie di scala nell'ottimizzazione dei costi fissi della catena del freddo (celle frigorifere, magazzini, mezzi di trasporto, rete logistica, ecc.) ed economie di scopo nella gestione commerciale e logistica del cliente/esercente (ampiezza di portafoglio di prodotti, presidio del punto vendita, copertura delle diverse occasioni di consumo, ecc.).

75. Tuttavia, dalle risposte fornite dagli operatori, emerge che i principali produttori di gelati (Unilever, Froneri e Sammontana) si avvalgono di reti di concessionari esclusivisti sia per tali prodotti sia per i prodotti da forno surgelati. In altre parole, i gelati sono distribuiti congiuntamente con i prodotti da forno per sfruttare le economie sopra

---

90 *[Cfr. doc. 108.8.]*

91 *[Cfr. doc. 157.2.]*

92 *[Per Sammontana, in media una filiale sviluppa un fatturato di tutti i prodotti (sia prodotti da forno che gelati) di 5-10 milioni di euro annui (cfr. doc. 101).]*

93 *[Cfr. doc. 158.2.]*

94 *[Cfr. doc. 177.1.]*

95 *[Cfr. doc. 177.2.]*

96 *[Cfr. docc. 154, 155 (v. accessibile al doc. 176), 156 e allegati.]*

descritte, ma tali reti distributive non sono aperte alla vendita di prodotti da forno di operatori concorrenti. Si noti anche che il ricorso ai grossisti per la distribuzione dei gelati è del tutto residuale e si verifica solo ove vi siano esigenze di completare la copertura capillare del territorio nazionale[97].

VI.2.f. La survey indirizzata ai bar e agli hotel

76. In considerazione delle istanze sollevate nel formulario dalle Parti Notificanti circa la definizione di mercato rilevante nel settore della vendita di prodotti da forno surgelati, si è ritenuto di approfondire le attuali abitudini di approvigionamento di bar e hotel dei vari prodotti da forno freschi e surgelati (per la prima colazione, *snack* salati, pasticceria, panetteria) e le dinamiche della domanda nel settore dei prodotti da forno. A tal fine, è stata svolta una ricerca di mercato campionaria funzionale alla definizione dei mercati rilevanti e, più in generale, alla raccolta di elementi utili alla valutazione della concentrazione nel settore in esame, tra cui, ad esempio, i parametri di scelta degli esercenti per l'approvigionamento.

77. Come anticipato, la *survey* è stata effettuata attraverso un questionario somministrato dalla società SWG a un campione nazionale rappresentativo di 800 bar e 202 hotel, per un totale di 1.002 esercenti distribuiti omogeneamente su tutto il territorio nazionale. Tutti gli esercenti intervistati offrono prodotti surgelati, e il 64% di questi offre anche prodotti freschi, sia prodotti internamente che acquistati da produttori esterni[98]. La *survey* ha in primo luogo permesso di chiarire i criteri di scelta degli esercenti di prodotti freschi rispetto ai prodotti surgelati. Come si evince dalla Figura 12, la maggioranza degli esercenti (ovvero il 72%, che copre il 74% in termini di pezzi venduti giornalmente) offre entrambe le opzioni, *in primis* per poter offrire una gamma più ampia possibile di prodotti, e, in seconda battuta, per consentire una maggiore flessibilità in caso di indisponibilità temporanea del fornitore. Solamente il 7,6% utilizza entrambe le tipologie in maniera "intercambiabile", perché queste si equivalgono come qualità e/o prezzo.

Figura 12 – Motivazione per la vendita di prodotti da forno sia freschi che surgelati. Risposte alla domanda D12: "Lei mi ha detto di offrire nel suo bar/hotel, sia prodotti freschi, sia prodotti surgelati. Perché vende entrambe le tipologie di prodotti?"[99]



78. Secondo quanto emerge dai dati della *survey*, la scelta di approvigionamento di prodotti surgelati da parte degli esercenti dipende per la maggior parte di questi (il 67,6%)[100] da vantaggi relativi alla gestione degli stessi ("*sono più facili da gestire rispetto ai prodotti freschi*"), come illustrato nella Figura 13[101].

---

97 *[Cfr. doc. 155 (versione accessibile al doc. 176).]*

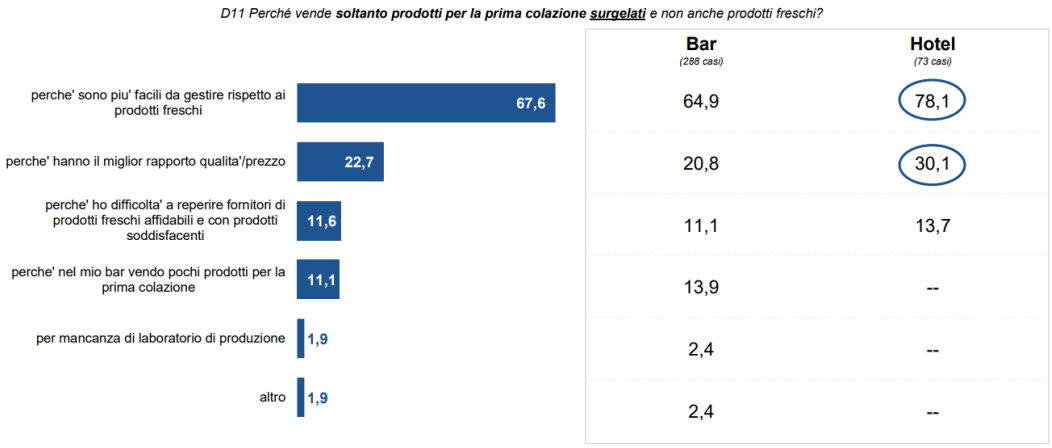
98 *[Cfr. Domanda D6: "Quali dei seguenti prodotti da forno per la prima colazione (es. cornetti, brioche, krapfen, ciambelle, pasticciotti, sfogliatelle, etc.) sono venduti / offerti nella vostra attività commerciale?".]*

99 *[Elaborazioni AGCM su dati survey SWG (cfr. doc. 103 e allegati).]*

100 *[Che corrispondono a circa al 71% in termini di pezzi venduti giornalmente dagli esercenti che vendono esclusivamente prodotti surgelati.]*

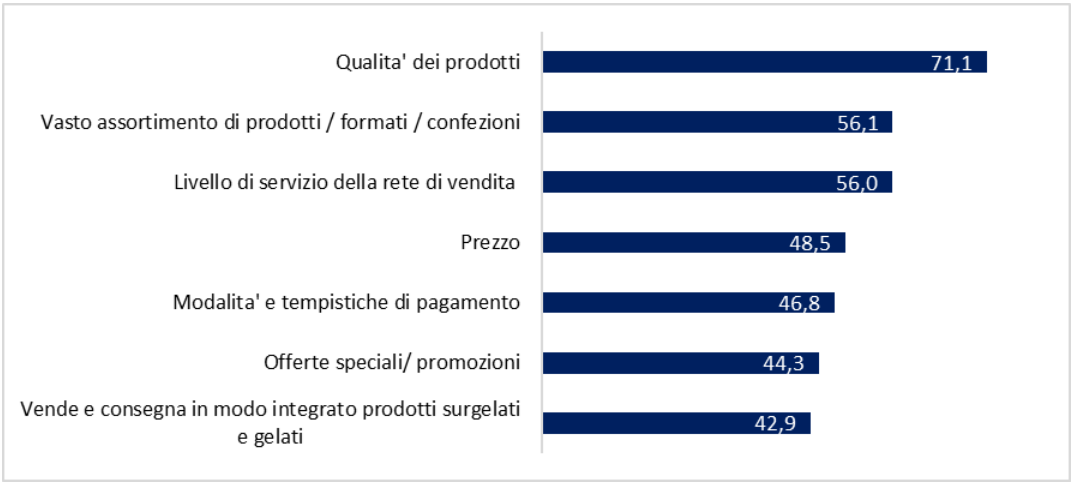
101 *[Domanda D11: "Perché vende soltanto prodotti per la prima colazione surgelati e non anche prodotti freschi?".]*

Figura 13 - Offerta esclusiva di prodotti surgelati[102]



79. Come mostra la Figura 14, il parametro di scelta della marca di prodotti da forno che appare di gran lunga più rilevante per gli esercenti risulta essere la qualità dei prodotti, con il 71,1 % di esercenti che lo ritengono estremamente importante. Il prezzo risulta essere il quarto parametro di scelta, con il 48,5% di esercenti che lo ritengono estremamente importante[103].

Figura 14 - Importanza dei fattori di scelta del marchio (% di esercenti che hanno risposto "estremamente importante")[104]



80. Allo scopo di verificare quali categorie di prodotti da forno possano considerarsi, nella prospettiva della domanda degli esercenti, sostituibili ai prodotti da forno surgelati per la prima colazione, tramite la *survey* è stata altresì indagata la reazione degli esercenti a un ipotetico aumento del 10% dei prezzi dei fornitori (c.d. SSNIP *test*). In particolare, è stato richiesto agli esercenti di indicare se la loro reazione a valle di un aumento dei prezzi dei fornitori dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati consisterebbe nel mantenere inalterati i propri acquisti oppure nel rivolgersi, almeno per una parte degli acquisti, a un'altra tipologia di prodotto. In seconda battuta, a coloro che hanno risposto che sposterebbero almeno parte dei propri acquisti, è stato chiesto di indicare a quale tipologia di prodotto si rivolgerebbero in alternativa, ovvero: i) prodotti da forno per la prima colazione freschi; ii) prodotti confezionati (ad esempio, merendine); iii) prodotti di pasticceria freschi (torte, crostate, biscotti, dessert monoporzione); iv) prodotti di pasticceria surgelati; v) *snack* salati freschi; vi) *snack* salati surgelati), specificando la porzione di acquisti che dirotterebbero.

---

102 *[Elaborazioni AGCM su dati survey SWG (cfr. doc. 103 e allegati).]*

103 *[Si noti che, quando i risultati vengono pesati per il numero di pezzi venduti giornalmente, il prezzo diventa il quinto parametro di scelta.]*

104 *[Domanda D19: "Quale importanza rivestono i seguenti aspetti nella scelta della marca di prodotti da forno surgelati per la prima colazione? Indichi il suo grado di importanza da 1 = per niente importante e 5 = estremamente importante". Si nota che, pesando le risposte per il numero medio di pezzi venduti giornalmente, le % rimangono simili: qualità dei prodotti 71,1%; Vasto assortimento di prodotti / formati / confezioni: 56,4%; Livello di servizio della rete di vendita (es. tempi di consegna dall'ordine, orari di consegna, completezza delle consegne): 55,8%; Vende e consegna in modo integrato prodotti surgelati e gelati: 44%; Prezzo: 46,4%; Modalità e tempistiche di pagamento: 50%; Offerte speciali/ promozioni:43.1%. Elaborazioni AGCM su dati survey SWG (cfr. doc. 103 e allegati).]*

81. Il *test* è stato implementato attraverso la c.d. *critical loss analysis*, che consente di verificare se, a seguito di un incremento dei prezzi (in questo caso del 10%), prevale l'effetto di ampliamento del margine unitario sulle quantità che sono ancora vendute (effetto margine) o quello di riduzione di queste ultime a causa della perdita della domanda che viene dirottata su altri prodotti (effetto quantità). Secondo questo approccio, si identifica una perdita cd. critica che rende equivalenti i due effetti. Di conseguenza, qualunque perdita effettiva superiore alla perdita critica (CL*) - che dipende sia dalla percentuale di incremento dei prezzi sia dai margini realizzati dall'ipotetico monopolista prima dell'aumento[105] - non rende profittevole l'incremento dei prezzi e conduce dunque a identificare un mercato più ampio rispetto a quello inizialmente considerato.

82. L'esito della *survey* ha messo in evidenza che, a fronte di un incremento del 10% dei prezzi praticati dai fornitori di prodotti da forno per la prima colazione surgelati, meno dell'8% degli esercenti si sposterebbe, almeno in parte, su altri prodotti; in termini di volumi, la percentuale di acquisti che verrebbe dirottata verso altri prodotti da forno sarebbe pari a circa il 1,7%[106] (in particolare, la percentuale effettiva di pezzi che verrebbe in media dirottata verso i prodotti da forno per la prima colazione freschi risulta essere pari allo 0,9% del totale dei pezzi venduti giornalmente). Ciò implica che la perdita effettiva sarebbe di gran lunga inferiore alla perdita critica - quantificabile in un intervallo tra il *[15-20%]* (utilizzando il margine di FdA - *[omissis])* e il *[20-25%]* (utilizzando il margine di Sammontana - *[omissis]).*

83. Il 92% degli esercenti (corrispondente al 94% in termini di pezzi venduti giornalmente) continuerebbe, al contrario, ad acquistare prodotti da forno surgelati per la prima colazione nella stessa quantità in cui li acquistava precedentemente.

84. Tramite la *survey*, sono stati inoltre acquisiti dati per stimare la prossimità concorrenziale tra le Parti nella fornitura di prodotti per la prima colazione surgelati; in particolare, essa è stata stimata tramite il c.d. *diversion ratio* (di seguito, "DR"), un indice in grado di cogliere gli effettivi rapporti di sostituibilità (e concorrenza reciproca) tra i prodotti inseriti nel medesimo mercato rilevante. È stato chiesto agli esercenti che vendono prodotti Sammontana e/o Forno d'Asolo di indicare a chi si rivolgerebbero come marchio alternativo in caso di indisponibilità dei prodotti Sammontana/Forno d'Asolo. La Tabella 8 e la Tabella 9 illustrano il *ranking* delle preferenze in caso di indisponibilità di fornitura di prodotti Sammontana e Forno d'Asolo rispettivamente, ovvero i DR da Sammontana/Forno d'Asolo agli altri fornitori.

---

105 *[Sulla base della seguente formula: CL*=t/(m+t), dove m sono i margini e t l'incremento dei prezzi.]*

106 *[In questo caso, la perdita effettiva è stata calcolata come rapporto tra (A) il numero di pezzi di prodotti da forno per la prima colazione surgelati venduti giornalmente che sarebbero sostituiti a valle di un incremento dei prezzi di questi ultimi da parte di tutti i fornitori e (B) il numero totale di pezzi di prodotti da forno per la prima colazione venduti giornalmente. In relazione a quest'ultima (B), il numero dei pezzi medio giornaliero è stato calcolato attraverso le risposte alla domanda D.10 ("D10 Quanti prodotti da forno per la prima colazione sono venduti/offerti nel vostro bar/hotel mediamente al giorno?") prendendo a riferimento il valore intermedio degli intervalli di spesa indicati come possibili opzioni (1. "meno di 50 pezzi al giorno"; 2. "tra 50 e 100 pezzi al giorno"; 3. "tra 100 e 200 pezzi al giorno"; 4. "tra 200 e 300 pezzi al giorno"; 5. "tra 300 e 400 pezzi al giorno"; 6. "tra 400 e 500 pezzi al giorno"; mentre per l'intervallo "Oltre 500 pezzi al giorno") è stato ipotizzato un valore pari a 500 pezzi giornalieri. Invece, per il calcolo di (A), anche in questo caso, agli esercenti che hanno risposto che avrebbero spostato almeno una parte dei propri acquisti, è stato altresì richiesto di indicare, alla domanda D.17, la quota degli acquisti eventualmente spostati, fornendo nelle risposte degli intervalli possibili di sostituzione degli acquisti: 1. "meno del 10%"; 2. "tra il 10 e il 20%)"; 3. "tra il 20 e il 30%"; 4. "tra il 30 e il 40%; 5. "tra il 40 e il 50%"; 6. "oltre il 50%"; 7. "tutti gli acquisti"; per queste risposte, è stato preso il valore intermedio dell'intervallo, mentre per gli esercenti che hanno risposto "non saprei", è stata attribuita come percentuale la media pesata per il numero di pezzi, riferita agli altri esercenti. Si nota inoltre che sono state eliminate le osservazioni degli esercenti che hanno risposto "non so" alla domanda D16. Dunque, si è pesato il numero di pezzi ricavato dalla domanda D10 per la % del numero di pezzi effettivo dirottato di cui alla domanda D17, secondo le risposte alla domanda D16. Si nota che, anche senza pesare per la % di acquisti che verrebbe effettivamente dirottata, la percentuale è pari al 5,2%, valore ampiamente sotto la soglia critica.]*

Tabella 8 – Ranking dei fornitori con i quali verrebbero sostituiti i prodotti Sammontana- risposta alla domanda D20: "Nel caso in cui i prodotti da forno per la prima colazione Sammontana non fossero più disponibili, con i prodotti di quale fornitore li sostituirebbe?"[107]

Fornitore	**% n. pezzi (DR)**
Forno d'Asolo (marchi Forno d'Asolo, Lizzi, Bindi, Dolcemio, SPAR)	34%
San Giorgio	13%
Dolciaria Acquaviva (marchi Acquaviva, Dolce Milano)	11%
Ferrero - Fresystem (marchi Ferrero, Cupiello)	11%
Délifrance (marchi Délifrance, Délifrance Héritage)	10%
Unilever (marchi Dolcevita, Algida)	10%
Froneri (marchi Alemagna, Nestlé, Motta)	4%
Produttore/fornitore locale	4%
Baker & Baker (marchi Baker, Croexa, Goldfrost, Concadoro)	3%
Bridor	1%
Vandemoortele (marchi Banquet d'Or, My Originals, Lanterna, Agritech, Bake' Up)	1%
Altro	6%

85. Come mostra la Tabella 8, Forno d'Asolo risulta essere la prima preferenza degli esercenti che si riforniscono da Sammontana in caso di indisponibilità dei prodotti di quest'ultima (con un DR pari al 34%, ovvero il 34% delle vendite verrebbero dirottate verso Forno d'Asolo), seguito da San Giorgio con il 13% e Dolciaria Acquaviva con l'11%.

Tabella 9 – *Ranking* dei fornitori con i quali verrebbero sostituiti i prodotti Forno d'Asolo- risposta alla domanda D21: "*Nel caso in cui i prodotti da forno per la prima colazione Forno d'Asolo non fossero più disponibili, con i prodotti di quale fornitore li sostituirebbe*?"[108]

Fornitore	**% n. pezzi (DR)**
Sammontana (marchi Tre Marie, il Pasticcere, Mongelo)	24%
Dolciaria Acquaviva (marchi Acquaviva, Dolce Milano)	22%
Délifrance (marchi Délifrance, Délifrance Héritage)	17%
San Giorgio	10%
Froneri (marchi Alemagna, Nestlé)	8%
Ferrero - Fresystem (marchi Ferrero, Cupiello)	7%
Unilever (marchi Dolcevita, Algida)	6%
Produzione locale	3%
Baker & Baker (marchi Baker, Croexa, Goldfrost, Concadoro)	2%
Bridor	2%
Vandemoortele (marchi Banquet d'Or, My Originals, Lanterna, Agritech, Bake' Up)	1%
Altro	9%

86. Allo stesso modo, la Tabella 9 illustra come Sammontana risulti essere la prima preferenza degli esercenti che si riforniscono da Forno d'Asolo in caso di indisponibilità dei prodotti di quest'ultima (con un DR pari al 24%, ovvero il 24% di vendite verrebbero dirottate verso Forno d'Asolo), seguita da Dolciaria Acquaviva con il 22% e Délifrance con il 17%.

87. A completamento dell'analisi di prossimità concorrenziale, si è svolto un ulteriore approfondimento quantitativo - la cui metodologia è spiegata in dettaglio in Appendice - riguardante l'incentivo dell'entità risultante dalla concentrazione di aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Sammontana

107 *[Elaborazioni AGCM su dati survey SWG (cfr. doc. 103 e allegati).]*

108 *[Elaborazioni AGCM su dati survey SWG (cfr. doc. 103 e allegati).]*

(GUPPI 1) e a marchio Forno d'Asolo (GUPPI 2)[109]. È risultato che l'incentivo di Sammontana ad aumentare i prezzi ad esito dell'operazione di concentrazione risulta essere pari all'11,9%; similmente, l'indice GUPPI 2 risulta pari al 9,2%.

VI.3. I gelati confezionati

88. Il settore dei gelati può essere distinto tra gelato di produzione artigianale e gelato di produzione industriale. A sua volta, per ciò che concerne il gelato industriale, è possibile distinguere diversi canali di vendita: (i) *take home*, vale a dire il gelato acquistato presso punti vendita al dettaglio per poi essere consumato in un momento successivo; (ii) "da impulso", cioè il gelato che il consumatore acquista presso bar, gelaterie e simili per un consumo immediato; (iii) *catering*, vale a dire il gelato servito presso ristoranti e alberghi che è parte di un servizio più ampio.

89. Nell'ambito della vendita al consumo del gelato da impulso, l'Autorità ha individuato due mercati distinti sotto il profilo merceologico: i) il mercato dei gelati monodose confezionati; ii) il mercato del gelato sfuso[110].

90. Sammontana è attiva nella produzione e commercializzazione di gelato industriale sia confezionato che sfuso. In particolare, Sammontana vende nel canale da impulso (principalmente ai bar) sia i gelati monoporzione confezionati che il gelato sfuso. Sammontana vende anche in misura marginale presso il canale *catering.* Quanto a Forno d'Asolo, la stessa commercializza gelati a marchio Bindi (sia confezionati che sfusi) principalmente nel canale *catering* (ristoranti) e in misura minore nel canale impulso (bar, gelaterie, caffè)[111].

Tabella 10 – Quote di mercato di Sammontana e Forno d'Asolo per i gelati industriali[112]

	Valore totale di mercato stimato (2023)	**Sammontana (%, 2023)**	**Forno d'Asolo (%, 2023)**	**Quota congiunta**
Canale impulso – gelato confezionato	200-300 mln	20-25%	1-5%	20-25%
Canale impulso – gelato sfuso	25-50 mln	25-30%	-	25-30%
Totale canale impulso	*200-300 mln*	20-25%	1-5%	20-25%
Canale *catering*	100-200 mln	1-5%	5-10%	5-10%

91. Secondo quanto emerso nel corso dell'istruttoria, il settore dei gelati sta sperimentando una contrazione negli anni più recenti[113]. Ad esempio, secondo i documenti interni di Sammontana (Figura 15 *infra*), è stata osservata una riduzione di 23 punti percentuali nel numero di bar che trattano gelato confezionato. Secondo Fresystem-Ferrero, "*le vendite totale di gelati confezionati in Italia mostrano una dinamica negativa in volume, al punto che la stessa Unilever ha comunicato pubblicamente di avere deciso di scorporare (secondo gli organi di stampa, per metterla successivamente in vendita) l'intera linea dei gelati*"[114].

92. Il valore del totale del settore dei gelati da impulso (sia sfuso che confezionato) appare essere circa un terzo del valore del mercato dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati[115]. Inoltre, i consumi di gelati mostrano dinamiche peculiari e meno "regolari", in quanto caratterizzati da stagionalità, concentrazione significativa delle vendite in determinati giorni della settimana, nonché domanda dipendente dalle condizioni meteorologiche [116].

---

109 *[Il GUPPI ("Gross Upward Pricing Pressure Indicator") è un indicatore che, sulla base delle stime dei DR ottenuti, misura l'incentivo delle Parti a incrementare i prezzi (o più in generale a peggiorare la propria offerta) per effetto della presente operazione.]*

110 *[Cfr. provvedimento n. 26822 del 31 ottobre 2017, A484 - Unilever/Distribuzione Gelati, in Bollettino n. 47/2017.]*

111 *[Cfr. doc. 26.1.]*

112 *[Cfr. docc. 26.1 e 38.]*

113 *[Sul punto, si osservi che il fenomeno di contrazione della dimensione complessiva del mercato è stata osservata dall'Autorità nel richiamato provvedimento n. 26822 del 31 ottobre 2017, A484 - Unilever/Distribuzione Gelati, cit., par. 52.]*

114 *[Cfr. doc. 106.1.]*

115 *[Cfr. Tabella 1 e Tabella 10. Sul punto, anche Froneri rappresenta che vi è un rapporto 1 a 3 tra il settore dei gelati e i prodotti da forno per la prima colazione (cfr. doc. 134.2).]*

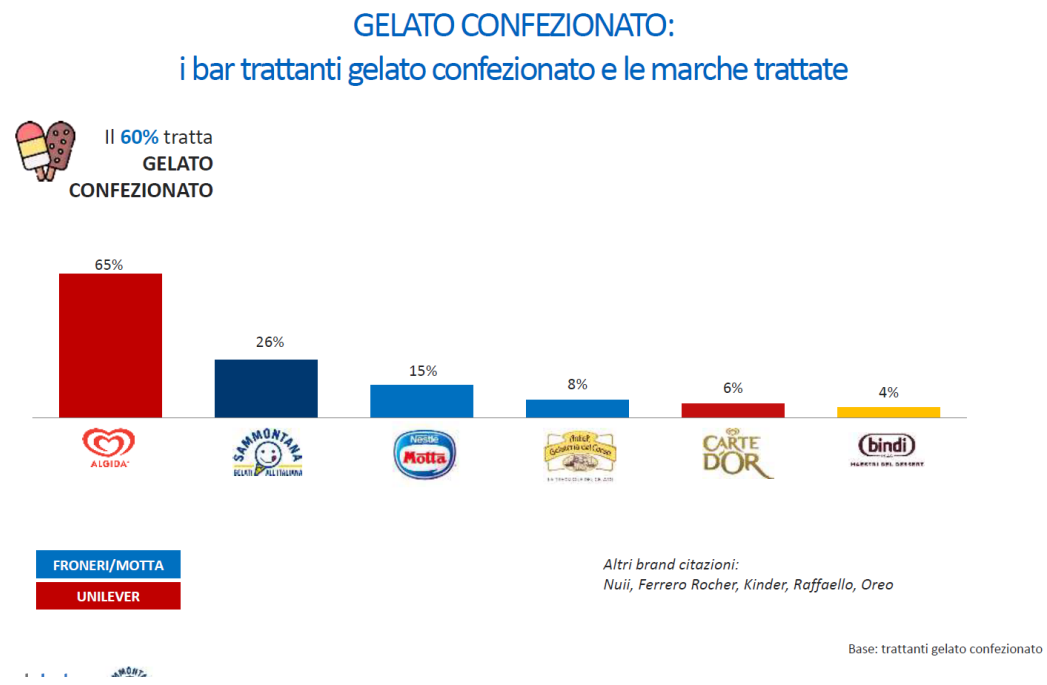
116 *[Cfr. doc. 106.1.]*

Figura 15 – Andamento del consumo di gelati[117]



93. Il mercato dei gelati monodose confezionati appare concentrato; Unilever (con i marchi Algida e Carte d'Or) rappresenta il primo operatore, seguito rispettivamente da Sammontana e Froneri-Nestlé (con i marchi Motta e Antica Gelateria del Corso). Forno d'Asolo è presente nel mercato con il marchio Bindi (Figura 16 *infra*).

Figura 16 – I principali operatori del mercato del gelato confezionato nel canale impulso[118]



117 *[Cfr. doc. 101.13.]*

118 *[Cfr. doc. 101.13.]*

VI.4. Le informazioni acquisite dai concorrenti di Sammontana e Forno d'Asolo

VI.4.a. Distinzione tra prodotti freschi e congelati

94. La quasi totalità dei concorrenti delle Parti ritiene che i prodotti da forno freschi non siano sostituibili con i prodotti da forno surgelati dal punto di vista dell'esercente[119].

95. In particolare, Baker & Baker ritiene che "*i prodotti da forno freschi e surgelati siano in linea teorica sostituibili dal punto di vista del consumatore ma non dal punto di vista del rivenditore in quanto la catena del freddo offre molteplici vantaggi quali un'ottimizzazione delle scorte, la possibilità di sfornare/scongelare solo la quantità desiderata, una* shelf life *molto più lunga, di diversi mesi. Per questi motivi i prezzi del settore del congelato sono molto più convenienti*"[120]. Froneri, nel richiamare quanto rilevato dalla Commissione europea nel caso M.7946 - *PAI/Nestlé/Froneri*, ritiene che vi sia una differenza tra prodotti da forno freschi e surgelati "*per caratteristiche di prezzo, produzione e conservazione. Inoltre, i prodotti surgelati si caratterizzano per la possibilità di adattare facilmente l'offerta alla domanda (potendo essere scongelati all'occorrenza), e consentono la pronta disponibilità di una maggiore ampiezza e profondità di referenze*"[121].

96. Martinucci osserva che, in termini di qualità e prezzi, i prodotti surgelati potrebbero essere sostituibili con i prodotti freschi, con eccezioni relative ai prodotti che richiamano l'artigianalità; tuttavia dal punto di vista organizzativo vi è una differenza dovuta alla gestione di prodotti freschi e surgelati[122].

97. Unilever rileva che, dal punto di vista del consumatore finale, i prodotti da forno freschi e surgelati sono sostituibili in quanto la differenza tra le due tipologie di prodotti non sono percepibili, in termini di sapore e prezzo e in considerazione dell'assenza di marchi distintivi. Al contrario, "*dal punto di vista dell'esercente, i prodotti surgelati garantiscono: (i) flessibilità rispetto alle oscillazioni numeriche della domanda giornaliera; (ii) uniformità costante in aspetto, caratteristiche organolettiche, sviluppo e resa del prodotto offerto; (iii) garanzia da un punto di vista di sicurezza alimentare e di filiera; (iv) varietà di assortimento; (v) un impatto organizzativo e di produzione del tutto limitato e assimilabile a quello del fresco acquistato presso terzi*"[123]. Unilever sottolinea inoltre che il prodotto fresco è utilizzato subito dopo l'apertura del punto vendita, quando il surgelato non è ancora pronto per la vendita, essendo soggetto a un processo di scongelamento e cottura[124]. Nello specifico, Unilever ha precisato che esistono differenze significative dal lato degli esercenti tra prodotti freschi e surgelati, in termini di gestione delle scorte, possibilità di aumentare la gamma di prodotti venduti, livelli qualitativi offerti (ad esempio, sicurezza alimentare)[125]. Inoltre, la stessa ha osservato che parte dei prodotti asseritamente freschi venduti agli esercenti sono in realtà prodotti congelati che operatori specializzati acquistano e cuociono ogni mattina, per poi distribuirli quotidianamente[126].

98. Anche Fresystem ritiene che, se da un lato per il consumatore finale i prodotti freschi e surgelati sono sostituibili, dall'altro, per gli esercenti che acquistano i prodotti non è così. In particolare, "*i prodotti da forno freschi sono realizzati prevalentemente con modalità artigianali e, di conseguenza, hanno prezzi più elevati rispetto ai prodotti surgelati. Questi ultimi, rispetto ai prodotti freschi, hanno numerosi vantaggi da un punto di vista dell'esercente, tra cui quello: (i) di non dover disporre di personale formato e specializzato alla preparazione di prodotti freschi o di attrezzature specifiche per la loro realizzazione; e (ii) di contenere efficacemente il rischio di invenduto* […]. *Con riferimento al canale* "food service*" presso operatori appartenenti a catene e al canale* "in-store bakery shops*", oltre ai*

---

119 *[Sul punto, solo Délifrance ritiene che i prodotti surgelati siano sostituibili con quelli freschi, rilevando tuttavia che la sostituibilità dipende da diversi fattori, quali il modello di business adottato dal cliente (momento di consumo più importante, attrezzature e personale disponibile), prezzo di acquisto per l'esercente, qualità più o meno differenziate dei prodotti disponibili (cfr. doc. 39).]*

120 *[Cfr. doc. 20.]*

121 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

122 *[Cfr. doc. 22. Per alcuni prodotti, come ad esempio gli snack salati, vi sarebbero anche differenze nella qualità dei prodotti.]*

123 *[Cfr. doc. 25.1.]*

124 *[Cfr. doc. 25.1.]*

125 *[In particolare, secondo Unilever "negli anni la domanda di prodotti da forno surgelati è andata via via espandendosi. Alcuni esercenti infatti preferiscono i prodotti da forno surgelati innanzitutto perché questi permettono loro di avere le scorte necessarie per le vendite della giornata, non sapendo in anticipo quanti prodotti da forno venderanno. Inoltre alcuni prodotti da forno surgelati (es. muffin, ciambelle, bombe) per essere serviti non necessitano di cottura, ma è sufficiente scongelarli la sera prima. Solo talvolta gli esercenti offrono prodotti da forno freschi nella prima parte della mattinata per poi offrire prodotti da forno surgelati il resto della giornata. […] la domanda di prodotti da forno freschi o surgelati è diversa a seconda che a comprarli siano le catene (ad esempio, Autogrill o McDonald's) o gli esercenti indipendenti. Mentre la domanda di prodotti da forno da parte delle catene è quasi totalmente di prodotti surgelati, quella da parte degli esercenti indipendenti è prevalentemente di prodotti surgelati e per una percentuale inferiore anche di prodotti freschi. La preferenza per i prodotti da forno surgelati è dovuta alla possibilità di offrire una gamma di prodotti più ampia, in un'ottica di complementarità, e di gestire gli approvvigionamenti dei prodotti in maniera più flessibile. Inoltre, molti esercenti sono passati a rifornirsi di soli prodotti da forno surgelati anche per una questione di sicurezza alimentare, più garantita dai prodotti surgelati rispetto a quelli freschi. In tale contesto, sempre più esercenti comprano prodotti surgelati e non comprano più fresco. Inoltre, alcuni soggetti presenti a livello locale vendono prodotti già cotti che in realtà in origine sono surgelati. Ad esempio, un cliente di Unilever opera a Milano acquistando prodotti da prima colazione surgelati che poi cuoce e distribuisce la mattina ai bar e altri esercenti." (cfr. doc. 124.1).]*

126 *[Cfr. doc. 124.1.]*

suddetti vantaggi, i prodotti surgelati rispetto a quelli freschi consentono altresì di garantire una uniformità di gusto e proposta commerciale per i consumatori finali" [127].

99. Vandemoortele rileva che, con riferimento ai prezzi e alla qualità, i prodotti surgelati potrebbero essere sostituibili con i prodotti freschi per bar, ristoranti e hotel, mentre non sono sostituibili sicuramente per gli *in-store bakery* della GDO[128]. Tuttavia, dal punto di vista dell'esercente la scelta del surgelato è determinata da diversi fattori (quali la facilità di gestione delle scorte e riduzione dell'invenduto, l'ampliamento di prodotti) e, pertanto, "*la scelta di alcuni esercenti di avere il prodotto fresco è dovuta ad esigenze di complementarietà e non di sostituibilità con il surgelato, ovvero per soddisfare specifiche esigenze dei consumatori finali*" [129]. Non vi sarebbe quindi uno spostamento della domanda dai prodotti surgelati ai prodotti freschi in caso di un aumento significativo del prezzo[130].

100. Dolciaria Acquaviva sottolinea che i prodotti surgelati consentono di differenziare la propria offerta, ottimizzando i costi e gestendo al meglio le rotazioni, e di aumentare gli aspetti di praticità e servizio abbattendo le complessità produttive[131]: "*Per quanto riguarda le caratteristiche di conservabilità e utilizzo, a fronte di una domanda di consumo di prodotti da forno imprevedibile, i prodotti freschi si deteriorano e deperiscono in un breve arco di tempo, mentre i prodotti surgelati si caratterizzano per una lunga conservabilità, potendo essere scongelati al momento del bisogno. Per quanto riguarda la gamma di prodotto, i prodotti surgelati permettono un maggiore assortimento in termini di gusto e tipo di prodotto. Questo è un elemento importante per la scelta del prodotto surgelato, in quanto gli esercenti riducono significativamente il rischio di invenduto, potendo comunque offrire numerose varianti di prodotto. Circa il rapporto prezzo-qualità, mentre le materie prime dei prodotti freschi sono comprate durante tutto il corso dell'anno subendo la variabilità (e gli aumenti) dei prezzi, che si riflette sul prezzo del prodotto finito, le materie prime per realizzare i prodotti surgelati sono comprate in grandi quantità solo in alcuni momenti dell'anno, subendo meno la variabilità dei prezzi. In sintesi, c'è una differenza sostanziale di prezzo tra prodotti freschi e prodotti surgelati*"[132]. Infine, San Giorgio sottolinea la non sostituibilità tra prodotti da forno freschi e surgelati, in ragione della "*garanzia della tracciabilità del prodotto, garantita nel surgelato che non trova sempre perfetta corrispondenza nel comparto fresco. Il fresco inoltre richiede capacità di stima puntuale dei consumi giornalieri, non riuscendo a sopperire in un lasso di tempo brevissimo eventuali 'emergenze'*" [133].

VI.4.b. Distinzione tra tipologie di prodotti da forno

101. La generalità dei concorrenti delle Parti ritiene che i prodotti da forno per la prima colazione non siano sostituibili con altre tipologie di prodotti da forno, come gli *snack* salati o i prodotti da pasticceria. Su tale aspetto, Froneri ritiene che "*le tipologie di prodotto sono per la maggior parte complementari e non sostituibili in quanto, per comune esperienza, sono generalmente diretti a soddisfare bisogni ed occasioni di consumo differenti. Un'evidenza del fatto che i prodotti sono differenti e non sostituibili è rappresentata dalla circostanza che i punti vendita sostituiscono all'interno degli espositori/vetrine i prodotti offerti nell'arco della giornata, concentrando l'offerta di prodotti da forno dolci surgelati durante la mattinata (quando si registra, cioè, un picco dei consumi) e sostituendo questi prodotti con quelli salati nelle fasi successive della giornata*"[134].

102. Unilever osserva che gli esercenti hanno "*la necessità di offrire ai propri clienti una gamma completa di prodotti da forno surgelati, che devono intendersi complementari fra loro*"[135] in ragione delle diverse preferenze dei consumatori rispetto al consumo dolce e salato, che varia anche nel corso della giornata.

103. Fresystem evidenzia la presenza di un certo grado di complementarità tra prodotti da forno per la prima colazione e prodotti di pasticceria; il livello di complementarità tra prodotti si accentua con riferimento agli *snack* salati, viste le radicate abitudini di consumo degli italiani, che tendono a preferire la colazione dolce rispetto a quella salata (si stima che solo il 4% faccia una colazione salata al bar)[136].

---

127 *[Cfr. doc. 28.1.]*

128 *[Cfr. doc. 36.]*

129 *[Cfr. doc. 114.1.]*

130 *[Cfr. doc. 114.1.]*

131 *[Cfr. docc. 37.1 e 142.1. ("Per gli esercenti esistono significative differenze in termini economici e organizzativi che rendono le due tipologie di prodotti, freschi e surgelati, radicalmente diversi. In particolare, i prodotti surgelati, a differenza dei primi, hanno i seguenti vantaggi: facilità e flessibilità nella conservazione, più ampia gamma di prodotto, alta qualità, costanza qualitativa durante l'anno, rapporto prezzo-qualità costante e minore prezzo").]*

132 *[Cfr. doc. 142.1.]*

133 *[Cfr. doc. 70.4.]*

134 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

135 *[Cfr. doc. 25.1.]*

136 *[Cfr. doc. 28.1. Sul punto, la società ritiene che non possa escludersi che, in caso di imprevedibili e repentini aumenti dei costi di talune materie prime, i prezzi di una tipologia di prodotti aumentino ad un punto tale da incidere sulla domanda e spostarla su abitudini di consumo diverse.]*

104. Vandemoortele ritiene le differenti tipologie di prodotti da forno non sostituibili.[137] Inoltre, la stessa ha osservato che esistono significative differenze nel *mix* tra prodotti surgelati e freschi per ciascuna categoria di prodotti[138].

105. Secondo Dolciaria Acquaviva, "*le caratteristiche organolettiche dei prodotti da forno per la prima colazione e le abitudini di consumo del mercato di riferimento, definiscono il perimetro di una 'specifica richiesta del consumatore finale', non è quindi realistica la sostituzione dei suddetti prodotti da forno da prima colazione con prodotti di pasticceria e/o* snack *salati, seppure parzialmente possibile in casi particolari. In sintesi, nel mercato italiano, soprattutto gli* snack *salati, ma anche la maggioranza dei prodotti di pasticceria, sono da ritenersi complementari (cioè destinati a soddisfare esigenze diverse e di altri momenti di consumo) rispetto ai prodotti da forno per la prima colazione*"[139]. La rimanente parte dei concorrenti interpellati concorda con la circostanza che le diverse tipologie di prodotti da forno non siano tra loro sostituibili[140].

VI.4.c. Le principali caratteristiche del settore dei prodotti da forno surgelati

106. Quanto alle principali leve competitive, i concorrenti delle Parti hanno individuato diversi elementi, quali: (i) la capillarità della rete distributiva per raggiungere l'ampio e variegato numero di esercizi commerciali attivi nel canale, la disponibilità della "catena del freddo" e la presenza di una rete distributiva diretta[141]; (ii) l'ampiezza/profondità/qualità della gamma di prodotti offerti[142]; (iii) il controllo della produzione[143]; (iv) il prezzo e le politiche commerciali di vendita[144]; (v) la capacità di servire i grandi clienti[145] e (vi) il marchio[146].

107. In particolare, i concorrenti hanno posto l'accento su due variabili concorrenziali rilevanti che influiscono sulla capacità di competere efficacemente sul mercato, vale a dire la capillarità e l'efficacia nella distribuzione dei prodotti, soprattutto per i numerosi bar, hotel, ristoranti indipendenti, nonché il controllo diretto della produzione.

108. In primo luogo, molti concorrenti osservano che l'aspetto distributivo è un'importante barriera all'entrata e all'espansione. Secondo Froneri, "*una delle principali barriere all'ingresso o all'espansione del mercato dei prodotti da forno surgelati è costituita dalla necessità di avvalersi di una rete distributiva capillare e quindi di disporre di distributori attivi a livello locale*"[147]. Unilever sottolinea che le principali barriere "*attengono essenzialmente alla fase logistica, visto che per la distribuzione di prodotti da forno surgelati è necessario disporre di* […] *depositi e mezzi refrigerati e di una consegna capillare e frequente*"[148].

109. Infatti, secondo Froneri, "*la parte preponderante della domanda di prodotti da forno surgelati è rappresentata da numerosi punti di vendita (bar, ristoranti, hotel) indipendenti e per tale motivo un elemento fondamentale per operare efficacemente nel mercato è la* route to market *(RTM). La logistica integrata, vale a dire comprensiva non solo dell'aspetto distributivo ma anche, e soprattutto, dell'aspetto commerciale, è una variabile competitiva fondamentale, ma soprattutto alla luce della necessità di mantenere la catena del freddo comporta una spiccata complessità. Infatti, il posizionamento delle filiali, dei concessionari e dei grossisti, unito ad una conoscenza del territorio, dei punti vendita presenti, della loro propensione agli acquisti, è un elemento importantissimo per competere. La catena del freddo, poi, impone un limite di capacità (spazio di stoccaggio) che non è facilmente e immediatamente ampliabile. Questo implica*

---

137 *[Cfr. doc. 36.]*

138 *[Cfr. doc. 114.1. Sul punto si veda anche la Figura 3 supra, che mostra la stima della penetrazione dei prodotti surgelati per categoria di prodotto.]*

139 *[Cfr. doc. 37.1.]*

140 *[Martinucci, il cui unico prodotto è il pasticciotto leccese, ritiene che tale prodotto da prima colazione sia complementare ai prodotti da pasticceria e agli snack salati (cfr. doc. 22). Anche Délifrance ritiene che le diverse categorie di prodotti siano complementari fra loro e non sostituibili (cfr. doc. 39).]*

141 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Froneri (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21), Unilever (cfr. doc. 25.1), Fresystem (cfr. doc. 28.1), Vandemoortele (cfr. doc. 36), Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 37.1), Délifrance (cfr. doc. 39) e San Giorgio (cfr. doc. 70.4).]*

142 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Froneri (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21), Martinucci (cfr. doc. 22), Unilever (cfr. doc. 25.1), Fresystem (cfr. doc. 28.1), Vandemoortele (cfr. doc. 36) e Délifrance (cfr. doc. 39).]*

143 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Froneri (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21) e Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 37.1).]*

144 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Froneri (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21), Unilever (cfr. doc. 25.1) e Vandemoortele (cfr. doc. 114.1).]*

145 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Fresystem (cfr. doc. 28.1).]*

146 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 37.1) e Délifrance (cfr. doc. 39). Sul punto, San Giorgio ritiene che normalmente il marchio non sia importante, tuttavia il marchio Tre Marie è molto conosciuto nel mercato (cfr. doc. 70.4). Vandemoortele ritiene che il marchio non sia importante (cfr. doc. 36.1), tuttavia alcuni marchi (Tre Marie di Sammontana) sono riconoscibili per la presenza di altri prodotti direttamente al consumatore, nel reparto surgelati dei supermercati (cfr. doc. 114.1). Secondo Fresystem, nello specifico contesto del consumo fuori casa di prodotti per la prima colazione, il marchio non costituisce un elemento significativo di differenziazione; è al più riconoscibile dai frigoriferi dati in dotazione agli esercenti (cfr. doc. 106.1).]*

147 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

148 *[Cfr. doc. 25.1.]*

la necessità di una gestione oculata degli spazi e una conoscenza profonda di quello che viene richiesto dagli esercenti, così da poter efficacemente organizzare l'approvvigionamento e la rotazione dei prodotti"[149].

110. Fresystem ritiene che "*la possibilità di accedere alla rete distributiva dei prodotti surgelati caratterizzata dalla necessità di garantire la 'catena del freddo' costituisce un elemento importante al fine di poter accedere e competere nel mercato"*[150]. In particolare, Fresystem osserva che la distribuzione nel canale *food service* comporta il raggiungimento di numerosissimi esercenti, con una significativa capillarità e onerosità della distribuzione, non sostenibile per operatori che non hanno una gamma e una scala sufficiente[151], se non in limitatissime aree locali[152].

111. Con riguardo ai diversi modelli distributivi, i concorrenti delle Parti concordano sulla maggior efficacia della distribuzione diretta rispetto a quella indiretta. Ad avviso di Dolciaria Acquaviva "*vi è una differenza sostanziale tra vendita diretta, concessionari e grossisti. Con la vendita diretta, infatti, si ha un controllo diretto e penetrante delle attività commerciali, è possibile acquisire informazioni in merito alle condizioni di mercato e creare una pressione specifica all'acquisto per gli esercenti […] il vantaggio delle filiali è che esse hanno il controllo diretto del c.d. 'ultimo miglio' e i loro agenti monomandatari, che rispondono alle direttive della società 'madre', raggiungono il punto vendita col solo catalogo fornito da quest'ultima"*[153]. Secondo Fresystem, "*la distribuzione indiretta tramite grossisti è molto meno efficace rispetto alla vendita diretta. Infatti, la rete diretta permette di fidelizzare gli esercenti-clienti, di creare un rapporto non mediato tra produttore ed esercente, di valorizzare il brand e di essere in grado di esercitare una maggiore pressione commerciale nei confronti degli esercenti. La rete diretta costituisce quindi un vantaggio competitivo. In tale contesto, a parere del gruppo Ferrero, i due operatori oggetto della concentrazione detengono un vantaggio competitivo significativo nei confronti dei concorrenti"*[154]. Inoltre, vi sarebbero anche difficoltà a reperire distributori. Per Fresystem, quindi, l'aspetto distributivo è una barriera rilevante per gli operatori, in quanto, "*nel caso in cui i prezzi dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati aumentassero sul mercato, la capacità degli operatori di minori dimensioni di rispondere a tale crescita incrementando la penetrazione dei propri prodotti sarebbe comunque limitata rispetto ai* player *strutturati con una distribuzione diretta"*[155].

112. Vandemoortele osserva "*che nel* food service *la variabile competitiva chiave è quella della pronta disponibilità all'esercente del prodotto, quindi il tempo intercorrente tra l'ordine e la consegna del prodotto deve essere ridotto e ciò implica la necessità di depositi capillari e di continuità nelle forniture"*[156]. In tale contesto, avere una rete distributiva capillare consente di garantire una *route to market* stabile ed efficace, in quanto la competizione fra i produttori avviene presso gli esercenti, sicché esiste una differenza sostanziale nell'arrivare all'esercente con proprio personale dedicato, o tramite un grossista che vende prodotti di numerosi fornitori[157]. In specie, Vandemoortele osserva che "*in caso di distribuzione tramite intermediari, il produttore negozia il prezzo di cessione al grossista e, oltre tale livello, non ha più controllo delle scelte commerciali del grossista stesso, che ha piena autonomia commerciale. Ad esempio, non si possono vedere i consumi direttamente nel canale bar, capendo quindi i trend, quali prodotti sono apprezzati, quali esigenze possono essere soddisfatte con prodotti nuovi, ecc.. Il canale diretto permette, invece, di guidare e influenzare la scelta del barista, cosa che non è possibile con gli intermediari. Inoltre, per quanto riguarda la marginalità, l'inserimento di un livello della catena distributiva ha come conseguenza l'erosione dei margini commerciali, che vanno riconosciuti al distributore"*[158].

113. La distribuzione indiretta tramite concessionari è ritenuta, in ogni caso, ben più efficace di quella tramite grossisti. Sul punto, Froneri osserva che "*la principale differenza tra concessionario e grossista risiede nel fatto che il contratto tra il produttore e il grossista prevede delle esclusive reciproche. Al concessionario è solitamente riconosciuta una esclusiva territoriale entro cui sarà l'unico soggetto a poter promuovere le vendite del produttore.* […] *Il concessionario mantiene una autonomia commerciale ma il sistema di esclusive permette di allineare gli incentivi dello stesso con quello del produttore, infatti proporrà il catalogo esclusivamente di un produttore e l'aumento delle sue vendite in una categoria merceologica dovrà necessariamente passare per un aumento delle vendite del produttore. Il grossista, invece, acquista e rivende prodotti di diversi produttori, fornendo cataloghi vastissimi. Per il grossista*

---

149 *[Cfr. doc. 134.1.]*

150 *[Cfr. doc. 28.1.]*

151 *[Secondo Fresystem, "La vendita diretta, infatti, necessita di una scala adeguata (una massa critica di vendite) in quanto determina una complessità organizzativa elevata e con significativi problemi dal punto di vista della sostenibilità finanziaria. Per tale motivo il gruppo Ferrero ha adottato – nel canale food service indipendenti - il modello di vendita tramite grossisti, che, per le informazioni disponibili sul mercato, è adottato anche - nei confronti degli esercenti indipendenti - da pressoché tutti gli operatori che hanno una quota di mercato similare o inferiore a quella di Fresystem" (cfr. doc. 106.1).]*

152 *[Cfr. doc. 106.1.]*

153 *[Cfr. doc. 142.1.]*

154 *[Cfr. doc. 106.1.]*

155 *[Cfr. doc. 106.1.]*

156 *[Cfr. doc. 114.1.]*

157 *[Cfr. doc. 114.1.]*

158 *[Cfr. doc. 114.1.]*

l'incremento delle vendite passa indifferentemente per la vendita di un prodotto di un soggetto o un altro"[159]. Sulla stessa linea, Dolciaria Acquaviva: "*I concessionari sono soggetti terzi, tuttavia essi sono legati da esclusive reciproche: una esclusiva territoriale a loro favore (sono gli unici che possono vendere i prodotti Acquaviva nel territorio) e una esclusiva per prodotto a favore della concedente (i concessionari non potranno vendere prodotti in concorrenza, salvo limitate deroghe). La presenza di queste esclusive fa sì che il concessionario proponga solo il catalogo Acquaviva per i prodotti della stessa, e che questo sia incentivato direttamente ad aumentare le vendite della stessa* […]. *I grossisti che trattano molteplici marchi propongono un catalogo ampissimo e sono meno efficaci rispetto al singolo marchio"*[160].

114. Unilever osserva che le variabili competitive nel mercato dei prodotti da forno sono l'ampiezza di gamma e il prezzo. In tale contesto, l'aspetto distributivo contribuisce a sviluppare un'ampia gamma di prodotti in quanto maggiore è il numero di esercenti raggiunti, "*maggiore è la possibilità di offrire una gamma di prodotti più vasta. Infatti, l'aumento di gamma introduce una significativa complessità e aumenta il rischio che taluni prodotti siano invenduti, perché non apprezzati abbastanza dai consumatori. La penetrazione dei propri prodotti, aumentando la domanda potenziale, permette quindi di aumentare la gamma"*[161]. Unilever osserva altresì che gli esercenti tendono a scegliere un unico fornitore nella catena del freddo.

115. Per ciò che concerne l'aspetto produttivo, la produzione interna, ad avviso di diversi concorrenti delle Parti, costituisce un vantaggio competitivo, in quanto: *i)* permette di sviluppare prodotti su misura, in un contesto in cui lo sviluppo e l'innovazione di prodotto (in termini di farciture, impasti, cottura, ingredienti, ecc.) sono rilevanti; *ii)* comporta oggettivi vantaggi di costo e quindi un posizionamento di prezzo più competitivo e *iii)* consente di raggiungere economie di scala che nel mercato in questione sono molto importanti[162]. Sul punto, Dolciaria Acquaviva ha aggiunto che "*non è possibile competere se non si produce direttamente, in quanto la filiera distributiva - soprattutto con riferimento al canale dei bar, ristoranti e hotel indipendenti - ha costi tali che se non si producesse internamente sarebbe impossibile concorrere, efficacemente, in quanto i margini non sarebbero sufficienti. Inoltre, il raggiungimento di significativi volumi di produzione propria è un elemento cruciale in quanto, in ragione della necessità di sostenere i canali di distribuzione, i volumi divengono un punto importante per sbloccare le economie e le marginalità che consentono di avere una distribuzione efficace"*[163].

116. Secondo Fresystem, l'acquisto di prodotti da terzi, rispetto alla produzione propria, risponde a logiche diverse rispetto a quelle di espansione delle quote di mercato e trova un razionale per l'ampliamento della gamma, in una logica di servizio al cliente. L'acquisto e rivendita dei prodotti non avrebbe, a parere della stessa, senso industriale, "*in quanto il ruolo che verrebbe ricoperto sarebbe di un mero* trader*, che acquista e rivende prodotti, senza trasformazione industriale.* […] *il* trading *di prodotti sarebbe giustificato solo nel caso in cui vi fosse una capacità di stoccaggio e distribuzione capillare e tale per cui la compravendita potrebbe rappresentare un modo per raggiungere economie di scala e una riduzione dei costi di stoccaggio e distribuzione.* […] *una simile strategia avrebbe poco senso commerciale per operatori di più ridotte dimensioni, che si rivolgono a grossisti per distribuire i propri prodotti e che non hanno alcun vantaggio competitivo da sfruttare per il trading. Inoltre, l'acquisto di prodotti di terzi comunque incontra dei limiti dovuti allo stoccaggio industriale, il cui investimento è notevole*" [164]. Similarmente, Unilever, che non produce prodotti da forno surgelati, ritiene che la produzione sia un importante elemento per permettere di offrire una maggiore gamma di prodotti da forno e di avere un posizionamento di prezzo competitivo, posto che l'approvvigionamento da terzi permette di conseguire una minore marginalità o limita le economie di scala[165]. In tale contesto, Unilever ritiene di essere "*svantaggiata rispetto agli altri operatori, in quanto, come visto, non produce prodotti da forno surgelati ma li acquista da terzi* […]. *Quindi sono inferiori le possibilità di penetrare il mercato*" [166].

117. Vandemoortele ritiene che, in termini di barriere all'entrata e all'espansione, la presenza produttiva locale sul territorio nazionale sia il principale requisito in ragione dei costi di trasporto dei prodotti da forno surgelati[167]. La società inoltre ritiene che la capacità produttiva sia servente, o abilitante, a conseguire i volumi e la gamma necessari per sostenere una *route to market* efficace[168].

118. Secondo Baker & Baker, "*la principale barriera in entrata del settore sono senza dubbio le economie di scala, che permettono di avere ai grandi player del mercato prezzi più competitivi nei prodotti* commodities*. Altre barriere*

---

159 *[Cfr. doc. 134.1.]*
160 *[Cfr. doc. 142.1.]*
161 *[Cfr. doc. 124.1.]*
162 *[Cfr. docc. 114.1, 124.1, 142.1.]*
163 *[Cfr. doc. 142.1.]*
164 *[Cfr. doc. 106.1.]*
165 *[Cfr. doc. 124.1.]*
166 *[Cfr. doc. 124.1.]*
167 *[Cfr. doc. 36.]*
168 *[Cfr. doc. 114.1.]*

all'entrata sono rappresentat[e] *dagli alti costi di investimento nelle linee produttive per garantire la capacità produttiva necessaria, dalla necessità di una gamma di prodotti varia, e dal possesso di un marchio riconoscibile nel mercato*"[169].

119. Quanto alla tipologia di prodotti, come evidenziato da Froneri, la maggior parte dei prodotti offerti sul mercato sono realizzati con la margarina. I punti vendita tendono infatti ad affiancare al prodotto a base margarina (solitamente ampiamente presente) anche altri prodotti, compresi quelli a base di burro. "*Sotto questo profilo, storicamente, Forno d'Asolo e Sammontana hanno entrambi offerto prodotti prevalentemente realizzati con la margarina (su cui la loro presenza è notoriamente più significativa), collocabili quindi in una fascia* standard *del settore. Essi, dunque, non solo costituiscono gli operatori principali e i concorrenti più prossimi e sovrapponibili in termini di offerta, ma tendono a configurarsi quasi come contraenti necessari per un elevato numero di punti vendita che, per ragioni di budget o di strategia commerciale, compongono il loro assortimento con prodotti a base di margarina, affiancando poi solo alcune referenze di fascia 'alta'*"[170]. Altri produttori, in particolare quelli stranieri come Délifrance[171], Vandermoortele[172], Bridor e Baker & Baker[173], sono storicamente più specializzati nella realizzazione di prodotti a base burro di alta qualità e si collocano quindi nella fascia alta del mercato.

120. Rileva notare, infine, che nessuno degli operatori interpellati opera nella produzione di prodotti da forno freschi.

VI.4.d. Le considerazioni dei concorrenti sugli effetti dell'operazione di concentrazione

121. Secondo Baker & Baker la concentrazione in esame "*rappresenta un rischio a livello concorrenziale in quanto entrambi hanno una simile* route to market*; infatti sono in grado di raggiungere direttamente (senza passare dal canale grossisti) circa 50/60.000 punti horeca indipendenti. Inoltre aumenterebbero considerevolmente la gamma e la capacità produttiva; sfruttandone le economie di scala, sono in condizione di essere ancora più competitivi*"[174].

122. Secondo Martinucci, "*l'operazione di concentrazione riguarda i primi due player del mercato italiano. L'operazione avrà presumibilmente un effetto da intendersi come riduzione dello spazio competitivo sul mercato italiano*"[175].

123. Secondo Froneri, la nuova entità "*concentrerà una notevole parte dell'offerta nazionale dei prodotti da forno surgelati dolci per la prima colazione e combinerà i concorrenti più importanti e più prossimi nella fascia* 'standard'"[176]. La stessa evidenzia che la nuova entità avrà una dimensione significativamente superiore al primo concorrente, sarà l'unico operatore in grado di avere una offerta molto ampia di prodotti da forno surgelati (sia prodotti da prima colazione che *snack* salati e prodotti di pasticceria) con l'integrazione di due strutture distributive molto radicate sul territorio, cioè una delle leve più importanti per assicurare la *route to market* dei propri prodotti[177]. In particolare, a parere della stessa, "*se prima dell'operazione di concentrazione in esame erano presenti sul mercato dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione molteplici alternative e quindi gli esercenti trovavano convenienza a utilizzare fornitori diversi per il gelato e per i prodotti da forno, con la costituzione di un operatore che produce gelati - con un marchio apprezzato come quello di Sammontana - e che detiene un'ampia gamma di prodotti da forno cambierebbe lo scenario concorrenziale. L'entità* post merger *sarebbe molto forte, sia dal punto di vista commerciale che dal punto di vista distributivo e i concorrenti non avrebbero margini di contrasto del potere di mercato della nuova entità.* […] *l'entità post-operazione, in sintesi, sarebbe completamente integrata nella fase produttiva di gelati e di prodotti da forno, avrebbe un'ottima rete distributiva e disporrebbe di un'ampia e non replicabile gamma di prodotti. Si tratterebbe dunque di un operatore dalle caratteristiche uniche sia per dimensione, sia per ampiezza. In particolare per quanto riguarda la rete distributiva, la nuova entità disporrebbe sia di filiali dirette, sia di concessionari, sia di grossisti. Tali soggetti, prima facenti capo a due società differenti, che costituiscono i principali operatori di mercato, dopo l'operazione non si farebbero più concorrenza, con la conseguenza di determinare un vantaggio sproporzionato della nuova entità. Inoltre, mentre precedentemente gli esercenti si rifornivano da più fornitori, a seguito dell'operazione si costituirebbe un unico operatore in grado di produrre tutti i prodotti e di distribuirli in modo capillare, cui si rivolgerebbe la grande maggioranza degli esercenti. Ciò costituirebbe un cambio di scenario competitivo che non permetterebbe a tutti gli attuali operatori di competere efficacemente*" [178].

124. Unilever sottolinea la circostanza che una delle principali leve competitive è la profondità di assortimento e l'ampiezza di gamma e, in tale contesto, la concentrazione in esame consoliderà il primato delle Parti. Ciò in quanto:

---

169 *[Cfr. doc. 20. Altresì, Martinucci, osserva che le principali barriere all'entrata sarebbero costituite dall'ampiezza di gamma e dagli investimenti per le attrezzature in fornitura (cfr. doc. 22).]*

170 *[Cfr. doc. 21.]*

171 *[Cfr. doc. 39.]*

172 *[Cfr. doc. 36.]*

173 *[Cfr. doc. 20.]*

174 *[Cfr. doc. 20.]*

175 *[Cfr. doc. 22.]*

176 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

177 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

178 *[Cfr. doc. 134.1.]*

"(*i) Sammontana ha una particolare forza competitiva nel settore dei prodotti per la prima colazione ed è uno dei principali player nel settore dei gelati, mentre (ii) il Gruppo FdA, oltre ad essere un operatore importante nel segmento della prima colazione, detiene tramite il marchio Bindi una particolare attrattività nel settore dei* dessert *surgelati*".[179] Inoltre, con riferimento alle interconnessioni con il settore dei gelati confezionati, Unilever ritiene che "*in una scelta tra il fornitore di prodotti da forno surgelati e il fornitore di gelati, quindi, l'esercente potrebbe preferire il fornitore di prodotti da forno in quanto è il soggetto con cui sviluppa più fatturato, durante tutto l'anno. Infatti, è noto che la caffetteria (caffè, cappuccino, ecc.) è ad altissima marginalità per gli esercenti e i prodotti da forno sono quelli che normalmente si accompagnano alla caffetteria*" [180].

125. Dolciaria Acquaviva sottolinea che la concentrazione comporta l'unione dei primi due operatori e determina "*un presidio del territorio italiano più che capillare, sia nel canale diretto che indiretto; con dei* brand *storici e riconosciuti, addirittura noti al consumatore finale; con più stabilimenti produttivi sul territorio ad altissimo livello di* know-how *tecnico; con una vasta gamma di prodotti da forno, frutto di acquisizioni di marchi e realtà produttive performanti e affermate nel mercato (Bindi, La donatella, Forno della Rotonda, Lizzi, etc*)" e comporta la creazione di "*una posizione assolutamente dominante nel comparto dei prodotti da forno surgelati in Italia*" [181].

126. Fresystem osserva che - in ragione della rilevanza dell'accesso alla rete distributiva dei prodotti surgelati, similarmente a quanto accade per i gelati - sarebbe necessario verificare che "*gli operatori con una presenza limitata sul mercato sia dei gelati che dei prodotti da forno surgelati abbiano sufficienti sbocchi sul mercato e accesso alla catena distributiva del freddo, così da scongiurare il possibile rischio di preclusione del mercato*"[182].

127. Vandemoortele ritiene che "*la concentrazione possa diminuire la concorrenza nel canale ho.re.ca, in particolare perché, a seguito della concentrazione, potrebbe essere più difficile penetrare in detto canale, alla luce dell'importanza della presenza consolidata sul mercato delle parti dopo la concentrazione, del loro complessivo brand-portfolio e della presenza granulare sul territorio del loro sistema di distribuzione*" [183]. In particolare, Sammontana e Forno d'Asolo servirebbero oltre la metà dei bar presenti in Italia penetrabili con una *route to market* stabile ed efficace, costituita dalle filiali dirette e agenti, nonché dai concessionari legati a Sammontana con un rapporto di preferenza commerciale. I concorrenti sarebbero, secondo Vandemoortele, limitati nella loro capacità di vendere agli esercenti in quanto avrebbero a disposizione alternative meno efficaci di distribuzione (i grossisti). Peraltro, anche in ragione della compresenza del business dei gelati, "*in molti casi, si è riscontrata la mancanza di interesse da parte dei distributori a valutare altri prodotti da forno da distribuire. La maggior parte dei principali distributori/grossisti di prodotti da forno surgelati (circa 400) distribuisce anche gelati (circa 200-300), tra questi la quasi totalità di quelli che distribuiscono gelati di Sammontana (circa un centinaio) distribuisce anche prodotti da forno Sammontana*"[184].

128. Délifrance pone l'attenzione sul rischio derivante dalla limitazione delle possibilità di scelta disponibili, da ultimo, per i consumatori, nonché sull'affinità dei modelli distributivi delle parti dell'operazione in termini di capillarità e flessibilità. Infatti, "*la sostanziale unione di due dei principali competitor più rilevanti all'interno del Settore e sul territorio nazionale, potrebbe ridurre la mobilità dei clienti fra i vari fornitori di prodotti da forno surgelati, limitando così i clienti nella loro facoltà di scelta*"[185].

129. Ulteriori considerazioni svolte dai concorrenti riguardano il settore dei gelati confezionati nel canale da impulso. In particolare, Unilever sottolinea come per gli esercenti indipendenti l'importanza del *business* dei prodotti da forno sia maggiore rispetto a quello dei gelati e, di conseguenza i prodotti da forno surgelati appaiono essere un prodotto trainante anche per la scelta dei gelati, soprattutto per i bar, gli hotel e i villaggi turistici. Infatti, considerato tra l'altro che l'esercente si orienta dove il *business* è maggiore (ossia i prodotti da forno), che gli esercenti preferiscono spesso un unico fornitore, "*in una scelta tra il fornitore di prodotti da forno surgelati e il fornitore di gelati, quindi, l'esercente potrebbe preferire il fornitore di prodotti da forno in quanto è il soggetto con cui sviluppa più fatturato, durante tutto l'anno. Infatti, è noto che la caffetteria (caffè, cappuccino, ecc.) è ad altissima marginalità per gli esercenti e i prodotti da forno sono quelli che normalmente si accompagnano alla caffetteria*"[186].

130. In modo analogo, Froneri afferma che, all'interno dei bar, "*i prodotti da forno per la prima colazione surgelati hanno assunto una rilevanza sempre maggiore e sono sempre più l'elemento trainante per la scelta del fornitore da parte dell'esercente. Prova ne sia che si riscontra un rapporto di 1 a 3 tra gelati e prodotti da forno per la prima colazione nel giro d'affari di un bar* […]. *Prima erano i volumi dei gelati a poter sostenere tale catena distributiva. Oggi i prodotti da forno surgelati rappresentano l'elemento trainante, anche se il gelato è sempre importante per sostenere l'economia dei distributori. I volumi di vendita, quindi, sono un elemento importante per ottenere una capillarità*

---

179 *[Cfr. doc. 25.1]*
180 *[Cfr. doc. 124.1.]*
181 *[Cfr. doc. 37.1.]*
182 *[Cfr. doc. 28.1.]*
183 *[Cfr. doc. 36.]*
184 *[Cfr. doc. 114.1.]*
185 *[Cfr. doc. 39.]*
186 *[Cfr. doc. 124.1.]*

ottimale di vendita"[187]. Inoltre, con riferimento all'aspetto distributivo, Froneri evidenzia che "*i pochi grossisti che distribuiscono gelati confezionati d'impulso, oltre a non essere legati da vincoli di esclusiva merceologica, sviluppano un volume d'affari molto basso nella distribuzione di tale prodotto sul canale horeca; ne consegue che tali grossisti tendono a distribuire prevalentemente prodotti da forno surgelati* […]. *Tuttavia, in molte aree geografiche i grossisti non hanno la capacità logistica e commerciale per poter coprire adeguatamente ampie zone di territorio: ad oggi, infatti, le* route to market *dei maggiori operatori del settore del gelato confezionato sono legate a modelli di distribuzione misti (reti proprietarie e reti di concessionari). Pertanto, […], i grossisti che distribuiscono congiuntamente prodotti da forno surgelati e gelati rappresentano una percentuale estremamente limitata*"[188].

VI.5. Le richieste di informazioni ai grandi clienti

131. Nel corso dell'istruttoria sono state effettuate richieste di informazioni agli operatori che gestiscono catene di bar/ristoranti/hotel o *in-shop bakery* della GDO[189].

VI.5.a. Distinzione tra prodotti freschi e congelati

132. La generalità dei grandi clienti interpellati ritiene che i prodotti da forno freschi e surgelati non siano sostituibili tra loro, principalmente per la necessità propria dei soggetti organizzati in catene - di offrire alla clientela nei diversi punti vendita un prodotto omogeneo e dalla qualità garantita. Le catene di bar/ristoranti/hotel, difatti, offrono esclusivamente prodotti da forno surgelati[190].

133. In particolare, Esselunga ritiene che non vi sia sostituibilità tra fresco e surgelato tanto per i prodotti da forno per la prima colazione[191] quando per gli *snack* salati[192], in ragione della complessità di gestire l'approvvigionamento giornaliero di numerosi punti vendita dislocati nel territorio nazionale, nonché la preparazione giornaliera di molteplici referenze[193].

134. Chef Express ritiene che "*non è pensabile che in un dato format si possa sostituire un prodotto fresco con uno surgelato, specie considerando la differente consistenza di prodotto, facilmente percepibile dal consumatore. Da tenere poi in considerazione anche il fatto che, ovviamente, i prodotti freschi hanno mediamente costi nettamente superiori rispetto agli stessi surgelati*"[194]. Anche Enilive ritiene che i prodotti surgelati non possano essere sostituibili con i prodotti freschi in ragione della necessità di garantire un formato uniforme tra i bar della catena, nonché la standardizzazione dei processi[195].

135. Secondo NH Italia, le principali motivazioni per le quali i prodotti freschi non sono sostituibili con i prodotti surgelati riguardano le esigenze organizzative degli hotel, la necessità di garantire omogeneità nel livello di servizio offerto tra i diversi punti della catena e nelle condizioni tecnico-economiche di acquisto, nonché la presenza di una scorta di prodotto surgelato sempre disponibile[196].

136. McDonald's ritiene che, sebbene "*in linea teorica i prodotti da forno per la prima colazione freschi potrebbero rappresentare un'alternativa ai prodotti per la prima colazione surgelati; tuttavia, la Società considera tale ipotesi incompatibile con il proprio modello di* business […] *il ricorso a fornitori di prodotti freschi comporterebbe l'esigenza di gestire centinaia di fornitori locali con caratteristiche e tipologie di prodotto differenti oltreché problematiche operative, logistiche difficilmente gestibili. Inoltre, l'utilizzo di una molteplicità di fornitori locali diversi tra loro non consentirebbe di assicurare uno standard qualitativo e proprietà organolettiche uniformi per i prodotti in questione. Ciò si tradurrebbe in un impatto negativo sull'identità della rete e sulla reputazione del marchio McDonald's in quanto la Società non sarebbe in grado di preservare l'identità del gusto e la qualità omogenea dei prodotti in questione in tutti i ristoranti*

---

187 *[Cfr. doc. 134.1.]*

188 *[Cfr. doc. 155.]*

189 *[In particolare, i soggetti interpellati sono: Casa Del Caffè Vergnano S.p.A., Starhotels S.p.A., Nh Italia S.p.A., Esselunga S.p.A., McDonald's Development Italy, inc., My Chef Ristorazione Commerciale S.p.A., Enilive S.p.A./Eni S.p.A., Autogrill Italia S.p.A., Chef Express S.p.A. (cfr. docc. 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78 e 79). Si precisa che Casa Del Caffè Vergnano S.p.A. ha specificato di non occuparsi degli approvvigionamenti di prodotti da forno per conto delle caffetterie a marchio Vergnano (cfr. docc. 80 e 90).]*

190 *[L'unica, parziale, eccezione è costituita dagli hotel NH Italia che ha rappresentato che "alcuni Hotel, in base a caratteristiche particolari degli stessi, quali ad esempio la posizione geografica o il posizionamento del brand, possono affiancare al prodotto surgelato un corner di prodotto fresco, acquistato da fornitori locali in caso di prodotti tipici regionali (es. la focaccia genovese a Genova, i cannoli in Sicilia) oppure prodotto internamente nel caso di alcuni Hotel classificati come 5 stelle" (cfr. doc. 97).]*

191 *["Il grado di sostituibilità dei prodotti da forno surgelati (quali brioches e croissant) con quelli freschi è basso in quanto il numero elevato di punti vendita Esselunga e Bar Atlantic dislocati in diverse regioni rende difficile l'approvvigionamento giornaliero" (cfr. doc. 91).]*

192 *["Il grado di sostituibilità degli snack salati (quali salatini e pizzette di sfoglia) con quelli freschi è basso in quanto la complessità del metodo produttivo rende difficile la preparazione giornaliera delle citate referenze presso i reparti pane e dolci dei negozi Esselunga" (cfr. doc. 91).]*

193 *[Si precisa che Esselunga ha dichiarato di non essere in grado di valutare la sostituibilità tra prodotti di pasticceria freschi e surgelati in quanto nei negozi Esselunga e Bar Atlantic non sono venduti prodotti di pasticceria surgelata (cfr. doc. 91).]*

194 *[Cfr. doc. 92.]*

195 *[Cfr. doc. 99.]*

196 *[Cfr. doc. 97.]*

McDonald's, aspetto questo, come noto, cardine per i sistemi franchising *nella ristorazione. A ciò si aggiunga che i fornitori di prodotti da forno per la prima colazione freschi probabilmente non sarebbero in grado di assicurare il rispetto dei criteri minimi previsti dal sistema McDonald's in termini di affidabilità e capacità produttiva* […]. *Inoltre il prodotto fresco imporrebbe una gestione giornaliera degli ordini e delle consegne con un notevole aggravio di costi e risorse da impiegare in tale processo di approvvigionamento dei ristoranti McDonald's*"[197].

137. Anche Autogrill ritiene inesistente la sostituibilità tra prodotti freschi e surgelati. I prodotti surgelati, a differenza di quelli freschi, infatti, consentono di gestire l'alta variabilità delle vendite nell'arco della settimana. Per di più, "*la gestione di un prodotto surgelato da cuocere/rinvenire* "in store*" permette di rendere più costante durante la giornata la fragranza e il profumo, infatti un prodotto fresco già dopo qualche ora perderebbe la gradevolezza. Inoltre, è molto difficile reperire sul mercato dei prodotti freschi un fornitore con una capacità produttiva ampia e flessibile tale da soddisfare le nostre esigenze. Infatti i produttori di prodotti da colazione freschi si caratterizzano per essere tendenzialmente piccoli artigiani, con limitate capacità produttive e logistiche. Un altro elemento che impedisce una distribuzione capillare in tutta Italia è la gestione logistica del fresco, cioè di un prodotto ad alta deperibilità*" [198].

138. Parimenti, MyChef osserva che la gestione articolata e complessa, la dislocazione geografica dei punti vendita, la stagionalità, i picchi di domanda giornalieri, comportano che l'utilizzo di prodotti freschi sia difficile. "*Poter puntare su prodotti surgelati, soprattutto per quanto riguarda articoli venduti in quantità particolarmente elevata, ci mette al riparo da qualunque possibile disservizio*"[199].

VI.5.b. Distinzione tra tipologie di prodotti da forno

139. I grandi clienti ritengono che le diverse categorie di prodotti da forno (prodotti da forno per la prima colazione, *snack* salati, pasticceria) non siano sostituibili. In particolare, Esselunga ritiene che "*i prodotti da forno per la prima colazione (quali a titolo esemplificativo: croissant) non siano totalmente sostituibili con i prodotti di pasticceria e/o* snack *salati*"[200]. Chef Express ritiene che "*le categorie di prodotto infra citate* [i.e. prodotti da forno per la prima colazione, prodotti di pasticceria, *snack* salati] *sono fra loro complementari e non sostituibili*"[201]. Enilive ritiene che vi sia complementarità tra categorie di prodotti da forno in quanto, specialmente nel mercato italiano, "*la colazione è sicuramente sbilanciata a favore del dolce, seppur negli ultimi anni sia cresciuto l'interesse verso il salato. Al momento il salato integra in maniera residuale l'offerta colazione ma non può sostituirla; l'avere in assortimento entrambe le categorie risponde quindi all'obiettivo di soddisfare diverse esigenze della clientela*"[202].

140. NH Italia osserva che "*volendo offrire ai propri ospiti un'offerta varia e completa durante la colazione, non potrebbe rinunciare ai prodotti da forno, che acquisterebbe anche in caso di significativi aumenti di prezzo. Si ritiene infatti che i prodotti da forno siano irrinunciabili all'interno dei buffet della colazione*"[203].

141. Secondo McDonald's "*al momento i prodotti di pasticceria ed i* snack *salati non rappresentano un'alternativa ai prodotti da forno per la prima colazione classica*", la stessa, infatti, "*non ritiene possibile una sostituzione, all'interno della propria offerta della prima colazione, di prodotti di pasticceria e/o* snack *salati al posto dei prodotti da forno per la prima colazione neanche in presenza di un significativo incremento di prezzo dei prodotti da forno per la prima colazione*"[204].

142. Autogrill ritiene che la sostituibilità tra prodotti da forno per la prima colazione e prodotti di pasticceria sia molto bassa, in quanto "*ciascuna delle tipologie di prodotto risponda a bisogni ed esigenze del consumatore differenti tra loro e a momenti/luoghi d'acquisto molto diversi. In generale il prodotto da forno, per quanto da noi rilevato, è tipicamente consumato nel momento della colazione, mentre il prodotto di pasticceria è ricercato dal consumatore prevalentemente in altri momenti della giornata, come completamento del pranzo o della cena*"[205]. Simili considerazioni sono riservate al grado di sostituibilità con gli *snack salati*, anch'esso ritenuto molto basso.

143. MyChef ritiene che non sia possibile sostituire i prodotti della prima colazione con gli *snack* salati e i prodotti di pasticceria. "*Questa valutazione prescinde dai prezzi ma si basa sulla nostra cultura in cui la colazione è principalmente composta da caffè/cappuccino e* brioche"[206].

---

197 *[Cfr. doc. 96.]*
198 *[Cfr. doc. 95.]*
199 *[Cfr. doc. 128.]*
200 *[Cfr. doc. 91.]*
201 *[Cfr. doc. 92.]*
202 *[Cfr. doc. 99.]*
203 *[Cfr. doc. 97.]*
204 *[Cfr. doc. 96.]*
205 *[Cfr. doc. 95.]*
206 *[Cfr. doc. 128.]*

VI.5.c. Modalità di selezione e approvvigionamento dei prodotti da forno surgelati

144. Con riferimento alle modalità di selezione dei fornitori di prodotti da forno surgelati, la generalità dei rispondenti ha dichiarato di comparare le offerte dei principali produttori di prodotti da forno surgelati, eventualmente proseguendo la negoziazione delle condizioni con il fornitore prescelto[207]. Appare emergere la compresenza, per i grandi clienti, di più fornitori contemporaneamente, che forniscono referenze diverse[208].

145. I prodotti da forno e *snack* salati possono essere acquistati insieme ad altre tipologie di prodotto nel caso questi ultimi siano presenti all'interno dell'assortimento del fornitore[209]. Solitamente i contratti hanno durata annuale e non sono generalmente previsti obblighi di esclusiva o di acquisto di quantitativi minimi di prodotto[210]. La pratica di concessione in comodato di attrezzatura non appare generalizzata, sebbene taluni operatori la utilizzino[211].

146. Gli elementi solitamente valutati per la scelta del fornitore sono: (i) varietà dell'assortimento proposto, anche in considerazione dei *trend* del momento[212]; (ii) qualità delle materie prime e del prodotto[213]; (iii) prezzo di cessione dei prodotti e termini di pagamento[214]; (iv) capacità e flessibilità produttiva, solidità finanziaria e livello di servizio[215] e (v) servizio di logistica[216].

147. Per ciò che concerne la gestione logistica, è generalmente previsto che la consegna da parte dei produttori di prodotti da forno surgelati avvenga presso depositi centralizzati (del cliente o di operatori che gestiscono la logistica per conto del cliente). Per alcune catene di hotel, tuttavia è previsto che la consegna sia effettuata presso ciascun esercizio[217].

148. In particolare, Esselunga dichiara che "*i prodotti surgelati ordinati vengono consegnati dai fornitori nei magazzini delle piattaforme logistiche specializzate nella gestione di articoli* frozen *(quali Frigoscandia, Brivio & Viganò, Frigogel) che si occupano del ricevimento, stoccaggio e della preparazione della merce (picking). La merce preparata viene poi consegnata - a cura di società terze incaricate* [da Esselunga] - *presso i negozi Esselunga*[218].

149. Con riferimento a Chef Express, "*tutta la logistica è accentrata su piattaforme alle quali i ns fornitori consegnano le merci ordinate; ciò al fine di concentrare/efficient*[are] *i trasporti, ricevendo ogni locale con un unico trasporto tutto quanto necessario alla sua attività*"[219].

VI.5.d. Le considerazioni dei grandi clienti in merito all'operazione di concentrazione

150. Riguardo lo specifico segmento dei grandi clienti, dalle risposte alle richieste di informazioni non appaiono emergere preoccupazioni significative per la concorrenza. In particolare, Chef Express ritiene che vi siano validi concorrenti di Sammontana e Forno d'Asolo e che quindi l'operazione non dovrebbe comportare una limitazione della concorrenza[220]. Enilive osserva i possibili effetti in termini gestionali e logistici[221]. Autogrill ritiene che l'operazione comporti "*una fusione tra marchi e aziende che sono operativi in mercati diversi, ma che potrebbero sfruttare le*

---

207 *[In particolare, Esselunga ha considerato in passato le proposte commerciali di Baker & Baker, Lizzi, Dolciaria Acquaviva, Sammontana (cfr. doc. 91). Chef Express ha indicato come partecipanti alle selezioni Sammontana, Délifrance, Fresystem, Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 92). NH Italia ha indicato di aver richiesto offerte e utilizzato negli ultimi tre anni i seguenti fornitori Délifrance Italia S.r.l., Forno d'Asolo S.p.A. (e la sua controllata S.I.P.A S.p.A.), salvo sporadici ordini emergenziali effettuati presso distributori alimentari generalisti quali Marr S.p.a. e DAC S.p.A. (cfr. doc. 97).]*

208 *[Si veda, in tal senso, l'elenco delle referenze fornito da Esselunga (cfr. doc. 91). Inoltre, Chef Express dichiara che "da Sammontana e Fresystem acquistiamo cornetti e altri prodotti di pasticceria surgelata; da Forno d'Asolo pane surgelato e snack salati; Delifrance pane surgelato, cornetti, muffin, focacce, torte, biscotti; Dolciaria Acquaviva: cornetti, muffin, plumcake, ecc." (cfr. doc. 92).]*

209 *[Si veda in tal senso la risposta di Esselunga (cfr. doc. 91).]*

210 *[Si veda in tal senso la risposta di Esselunga (cfr. doc. 91), Chef Express (cfr. doc. 92), McDonald's (cfr. doc. 96), Autogrill (cfr. doc. 95) e MyChef (cfr. doc. 128).]*

211 *[In particolare, Chef Express ha dichiarato che, in passato, Sammontana ha fornito alcune attrezzature in comodato d'uso su alcuni punti vendita (cfr. doc. 92). Al contrario, Esselunga ha dichiarato che i contratti stipulati non prevedono concessioni in comodato d'uso gratuito (cfr. doc. 91). NH Italia osserva che presso i propri hotel sono presenti attrezzature in comodato d'uso, che devono essere utilizzati solo per i prodotti del comodante (c.d. freezer exclusivity, cfr. doc. 97).]*

212 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Esselunga (cfr. doc. 91), Chef Express (cfr. doc. 92) e NH Italia (cfr. doc. 97).]*

213 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Esselunga (cfr. doc. 91), Chef Express (cfr. doc. 92), NH Italia (cfr. doc. 97), McDonald's (cfr. doc. 96), Autogrill (cfr. doc. 95) e MyChef (cfr. doc. 128).]*

214 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Esselunga (cfr. doc. 91), Chef Express (cfr. doc. 92), NH Italia (cfr. doc. 97), Enilive (cfr. doc. 99) e McDonald's (cfr. doc. 96).]*

215 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Chef Express (cfr. doc. 92) e McDonald's (cfr. doc. 96).]*

216 *[Tale elemento è tenuto in considerazione da Chef Express (cfr. doc. 92).]*

217 *[Cfr. doc. 97.]*

218 *[Cfr. doc. 91.]*

219 *[Cfr. doc. 92.]*

220 *[Cfr. doc. 92.]*

221 *[Cfr. doc. 99.]*

sinergie derivanti da una supply chain (frozen) che può essere comune"[222]. McDonald's e MyChef dichiarano di non avere osservazioni in merito[223], mentre Esselunga ritiene di non essere in grado di fornire una valutazione dell'operazione[224].

VI.6. Le richieste di informazioni ad ulteriori operatori attivi nella distribuzione di prodotti a temperatura controllata

151. Nel corso del procedimento è stato sentito l'operatore MARR S.p.A. (nel seguito, "MARR"), che secondo quanto rappresentato dalle parti notificanti nel formulario, sarebbe un soggetto in grado di supportare le esigenze distributive dei produttori di prodotti da forno surgelati[225].

152. MARR ha riferito di operare principalmente nei confronti degli hotel che vogliono una gamma completa di prodotti, in particolar modo prodotti ittici e carni e struttura la propria offerta commerciale offrendo un punto unico di acquisto per una gamma completa di prodotti alimentari di vario genere. I bar invece non sono clienti di MARR, se non in minima parte[226].

153. Con specifico riferimento ai prodotti da forno da prima colazione, MARR ha riferito di trattarli solo in maniera marginale, "*nell'ottica di offrire un servizio più completo agli hotel. In particolare, Marr offre ai propri clienti una linea* breakfast *dedicata di prodotti da forno da prima colazione surgelati, realizzati da terzi produttori di nicchia sulla base delle specifiche indicate da Marr. Tali prodotti sono offerti secondo tre fasce di prezzo e qualità, per servire al meglio le diverse categorie di hotel*".[227] La stessa ha puntualizzato di non operare come concessionario o grossista per conto terzi, e pertanto di non essere "*un distributore disponibile per i terzi in quanto è una società che fornisce l'insieme di prodotti* food *agli hotel (*street market*) selezionando i vari fornitori (compresi i fornitori di prodotti per la colazione) per prodotti che poi vende a marchio proprio. La* value proposition *di Marr consiste nel selezionare essa stessa i* brand *da proporre ai propri clienti, con l'obiettivo di fornire un servizio completo su ogni tipologia di prodotto e di qualità. In quest'ottica, anche per conseguire una maggiore fidelizzazione del cliente, Marr preferisce vendere prodotti a marchio proprio (*private label*) che fa realizzare da produttori terzi*"[228].

154. Quanto alla rete di distribuzione, MARR ha sottolineato l'importanza di avere una propria rete, composta da agenti in esclusiva, e ha rilevato le difficoltà di creare una rete di vendita solida, che debba raggiungere migliaia di clienti, tant'è che per sviluppare la propria distribuzione "*in passato, MARR ha acquisito anche concessionari o grossisti locali che avevano già una rete di contatti da poter sfruttare*"[229].

155. Quanto alla catena del freddo, MARR ha affermato di utilizzare operatori logistici (c.d. operatori del freddo) con contratti di esclusiva e ha riscontrato una generale scarsità di magazzini refrigerati. Infine, MARR non affitta magazzini a operatori terzi[230].

156. Nel corso dell'istruttoria, sono stati inoltre auditi due distributori locali, uno che svolge l'attività di concessionario (Gel.Di. S.p.A., di seguito "GelDi") e un altro che svolge l'attività di grossista (Master Dolciaria S.r.l., di seguito "Master Dolciaria").

157. Secondo GelDi, Forno d'Asolo e Sammontana detengono quote elevate nel mercato dei prodotti da forno surgelati, sono molto organizzati dal punto di vista distributivo, hanno filiali dirette, marchi conosciuti e una numerica importante di clienti. La nuova entità che verrebbe costituita dalla concentrazione sarebbe dunque molto forte, la sua capacità di offrire anche i gelati comporterebbe il rischio per gli altri distributori locali di perdere la clientela[231].

158. Inoltre, la stessa ha osservato che la variabile distributiva sia molto importante in quanto "*gli operatori che dispongono di una distribuzione diretta hanno maggiore capacità di penetrazione rispetto ai fornitori che si avvalgono dei grossisti. In altre parole, quando un operatore affida la distribuzione a un grossista, a differenza di quanto accade con i concessionari e ancor di più con le filiali, non 'è mai al primo posto', non è mai il fornitore di riferimento*"[232]. Sul punto, Master Dolciaria ha osservato che i grossisti, rispetto alle filiali dirette e ai concessionari, selezionano, "*tra le referenze dei vari produttori, cosa inserire nel proprio catalogo e quali prodotti spingere commercialmente (ad esempio, quelli che gli garantiscono il margine più elevato). È il distributore che sceglie in totale autonomia commerciale l'assortimento e la strategia di vendita. Ad esempio, nell'ambito della gamma di prodotti di un produttore,*

---

222 *[Cfr. doc. 95.1.]*
223 *[Cfr. docc. 96 e128.]*
224 *[Cfr. doc. 91.]*
225 *[Cfr. doc. 26.1.]*
226 *[Cfr. doc. 118.1.]*
227 *[Cfr. doc. 118.1.]*
228 *[Cfr. doc. 118.1.]*
229 *[Cfr. doc. 118.1.]*
230 *[Cfr. doc. 118.1.]*
231 *[Cfr. doc. 131.1.]*
232 *[Cfr. doc. 131.1.]*

il grossista sceglie e inserisce nel suo catalogo le referenze che più ritiene opportune, ad esempio solo quelle che completano la sua gamma (es. croissant *al burro alla francese o* brioche *vegana*)"[233]. Inoltre, "*i produttori con una rete di filiali di proprietà godono di un notevole vantaggio competitivo in quanto hanno un rapporto diretto e fidelizzato con il cliente finale (il bar ad esempio). Tali produttori hanno una forza commerciale non paragonabile a quella dei grossisti locali, che offrono più marchi. Inoltre, se il fornitore è di grandi dimensioni è in grado di offrire una gamma di prodotti che non è limitata ai soli prodotti da forno. In tale contesto, pertanto, un distributore grossista come Master Dolciaria si trova in una posizione meno competitiva rispetto al distributore di una filiale diretta tanto in termini di margini quanto di dimensione economica del gruppo di appartenenza*"[234].

159. GelDi osserva l'assenza di significative alternative distributive. In particolare, la stessa ha rilevato che quasi tutte le filiali di Forno d'Asolo erano piccoli grossisti, acquisiti e poi trasformati in filiali dirette. In tale scenario, "*si può ritenere difficile che nasca un nuovo operatore nel freddo, anche per la complessità nel trovare guidatori con la patente idonea e per l'onerosità nell'acquisto di celle frigorifero e camion. A conferma di quanto precede anche grandi operatori, come ad esempio Ferrero, fanno molta fatica a entrare nel mercato, e ciò in quanto i concessionari esistenti sono già legati da rapporti di esclusiva, o comunque di rapporti preferenziali, con altri fornitori* […] *i distributori rimangono tendenzialmente fedeli allo stesso fornitore in quanto i contratti e la politica commerciale sono stabili nel tempo. È dunque difficile sottrarre a un concorrente i suoi distributori*"[235]. Master Dolciaria ha rilevato una carenza di spazi refrigerati e la significativa onerosità degli investimenti per aumentare la capacità distributiva[236].

160. Infine, dal punto di vista di organizzazione della distribuzione commerciale, GelDi ha osservato che parallelamente all'aspetto logistico vi è anche un aspetto commerciale. Infatti, sebbene esistano operatori logistici attivi nella catena del freddo, questi "*si occupano solo della logistica del freddo. Questi operatori dispongono di un magazzino dove stoccano le merci e poi si occupano solo delle consegne. Tuttavia occorre una rete commerciale che li supporti, quali filiali dirette e/o agenti, che si occupino della parte di promozione commerciale presso i clienti, che è uno degli aspetti più importanti per sostenere le vendite*"[237]. Sul punto, Master Dolciaria ha osservato che "*le relazioni commerciali pregresse o le conoscenze personali sono molto importanti per l'acquisizione della clientela. Al contrario, acquisire clienti da zero è molto impegnativo e oneroso* […] *sul mercato è molto difficile trovare domanda da servire in quanto i grandi operatori (come la società che si creerà dopo la concentrazione) dispongono di una rete distributiva diretta con filiali di proprietà, come sopra detto con vantaggi concorrenziali di prezzo, di gamma, di marchi offerti non comparabili con quella di un grossista. Concentrazioni come quella in esame renderebbero ancora più difficile trovare sbocchi distributivi in quanto le nuove grandi entità, dotate di ampie reti distributive dirette e traendo maggiore vantaggio a servirsene, sarebbero in grado di diminuire la forza competitiva dei piccoli distributori. Frequentemente, infatti, i grossisti locali in difficoltà vengono rilevati dai produttori e trasformati in proprie filiali dirette*"[238].

VI.7. Le considerazioni delle Parti

161. Frozen, Sammontana e Forno d'Asolo hanno espresso le loro difese in audizione e con l'invio di memorie[239]. Secondo le Parti, il razionale dell'operazione deriva da una logica puramente industriale ed è, in particolare, consistente nella volontà di creare una nuova entità che sia efficiente sul mercato italiano, ma che possa competere efficacemente sui mercati internazionali. Si creerebbe quindi un *player* nazionale che avrà dimensioni e capacità per competere sui mercati internazionali ove operano grandissimi gruppi industriali caratterizzati da capacità finanziarie, industriali e commerciali di gran lunga superiori alle Parti (tra i quali Unilever, Nestlè/Froneri, Bridor, Délifrance, Vandemoortele e Ferrero).

VI.7.a. Le considerazioni delle Parti sui mercati rilevanti

162. A detta delle Parti, i prodotti da forno sarebbero riconducibili ad un unico mercato rilevante, senza distinzione tra fresco e surgelato, per tipologia di prodotto e canale di vendita. In primo luogo, infatti, i prodotti da forno surgelati potrebbero ricadere tutti all'interno di un medesimo mercato, dal momento che, ad esempio, un cornetto potrebbe essere sostituito sia da una crostatina (che ricadrebbe nella pasticceria) che da un cornetto salato (che ricadrebbe nel segmento degli *snack* salati).

163. In secondo luogo, i prodotti da forno (freschi e surgelati) sarebbero sostanzialmente omogenei in termini di materie prime e il marchio nonché la provenienza artigianale/industriale oppure la natura fresca/surgelata del prodotto sarebbero ininfluenti ai fini della decisione di acquisto sia da parte dell'esercente a valle sia da parte del consumatore finale. Infine, ai fini dell'operazione non sarebbe necessario distinguere tra canale *retail* e *food service* in quanto la

---

233 *[Cfr. doc. 153.1.]*
234 *[Cfr. doc. 153.1.]*
235 *[Cfr. doc. 131.1.]*
236 *[Cfr. doc. 153.1.]*
237 *[Cfr. doc. 131.1.]*
238 *[Cfr. doc. 153.1.]*
239 *[Cfr. docc. 107.1 (versione non confidenziale del doc. 93.1), 139 e 199.]*

sovrapposizione tra le attività delle Parti si limiterebbe al canale *food service* e agli *in-store bakery*/bar localizzati nei punti vendita della GDO, mentre solo Sammontana venderebbe prodotti surgelati (in buste), per il consumo "*in home*".

164. Secondo le Parti, le osservazioni formulate dai *competitor* e l'indagine Tradelab commissionata dalle Parti affermerebbero chiaramente che i prodotti da forno freschi e quelli surgelati sono tra loro sostituti e non complementari. Ciò sarebbe confermato dal fatto che il 72% dei rispondenti ha dichiarato che ai clienti finali interessa "poco" o "per nulla" se i prodotti sono freschi e surgelati. Poiché, quindi, per i consumatori non vi sarebbero significative differenze tra prodotti freschi e surgelati, gli esercenti possono determinare liberamente la tipologia di prodotto da acquistare (fresco o surgelato). Inoltre, per gli esercenti non vi sarebbero differenze di prezzo dei prodotti freschi rispetto a quelli surgelati e parte significativa degli esercenti avrebbe variato le proporzioni della gamma di prodotti freschi e prodotti surgelati di cui si riforniscono a causa delle variazioni di prezzo. I prodotti freschi e congelati sarebbero infatti dei prodotti alternativi e non complementari.

165. Ciò posto, la definizione del mercato rilevante contenuta nel Provvedimento di avvio sarebbe eccessivamente restrittiva, in quanto non terrebbe in conto della sostituibilità tra prodotti da forno per la prima colazione surgelati e freschi.

166. In particolare, a riprova della menzionata sostituibilità, la nuova analisi commissionata dalle Parti[240] confermerebbe che: (i) il 26% dei bar venderebbe solo prodotti freschi, a fronte del 18% che venderebbe solo surgelati; (ii) la leva competitiva principale sarebbe il prezzo; (iii) a fronte del rincaro dei prodotti surgelati in misura pari al 10%, il 22% degli esercenti acquisterebbe più freschi, avendo a disposizione un'adeguata offerta di produttori cui rivolgersi.

167. Inoltre, l'Indagine SWG[241], peraltro asseritamente viziata da una formulazione non corretta di alcune domande dal punto di vista metodologico[242], confermerebbe che: *"(i) la maggioranza degli esercenti acquista entrambe le categorie di prodotto (con il 15% che vende solo fresco e il 29% che vende solo surgelato); in effetti, la minoranza, che acquista solo surgelati, lo fa perché 'più facili da gestire'; (ii) la maggioranza, che li acquista entrambi, lo fa per 'offrire una gamma più ampia possibile che soddisfi i gusti di tutti i clienti'; (iii) prezzo e assortimento dei prodotti sono gli elementi di scelta più rilevanti; (iv) in questo contesto, sembrerebbe da detta Indagine che solo una parte della domanda reagirebbe ad incrementi di prezzo, modificando le proprie abitudini di acquisto"*[243].

168. In considerazione di tutto quanto precede, i prodotti per la prima colazione surgelati sarebbero ampiamente sostituibili con i prodotti freschi, non solo per i consumatori finali, ma anche per gli esercenti. In particolare, a una piena sostituibilità lato consumatore si assocerebbe un apprezzabile grado di sostituibilità lato esercenti.

169. Inoltre, nei propri precedenti l'Autorità avrebbe constatato l'esistenza di un reciproco vincolo concorrenziale tra prodotti freschi e surgelati[244], che non sarebbe stato adeguatamente considerato nelle risultanze istruttorie.

VI.7.b. Le considerazioni delle Parti sugli effetti dell'operazione

170. Secondo le Parti notificanti, l'operazione non sarebbe suscettibile di produrre effetti anticoncorrenziali unilaterali.

171. Innanzitutto, sarebbe infondata la preoccupazione espressa nel Provvedimento di avvio che, per effetto dell'operazione, la *merged entity* possa acquisire una posizione dominante nel mercato rilevante dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati dove verrebbe a detenere una quota del *[45-50%].*

172. In primo luogo, le effettive quote di mercato congiunte della Parti risulterebbero più contenute rispetto a quanto indicato nel Formulario e sarebbero pari al *[40-45%],* invece che al predetto *[45-50%].* In particolare, nel computo del fatturato riconducibile al mercato rilevante le Parti notificanti avrebbero erroneamente incluso: (i) i prodotti non ricompresi tra quelli della prima colazione secondo la definizione di Gira,[245] ossia *muffin*, *brownie*, *pancake*, pasticceria locale e cornetti e conchiglie salate; (ii) prodotti diversi quali biscotti secchi (ad es. le frolle), panettoni, ingredienti per dolci quali *sac à poche*; e (iii) limitatamente a FdA, prodotti commercializzati con marchio di terzi e per conto di questi ultimi. I fatturati Forno d'Asolo, relativi al 2023, forniti nel formulario di notifica del 12 aprile 2024, sarebbero poi variati a consuntivo (in riduzione).

173. In secondo luogo, le Parti ritengono che l'operazione di concentrazione non produrrebbe alcun impatto pregiudizievole sulle dinamiche competitive. Anche se con quote superiori al 40%, infatti, la nuova entità si confronterebbe con concorrenti internazionali e di dimensioni molto rilevanti, con fatturati assai più significativi delle parti a livello nazionale e internazionale. Ulteriori elementi che deporrebbero nel senso di assenza di effetti significativi per la concorrenza dell'operazione riguardano la circostanza che il marchio non è rilevante per i clienti e per gli esercenti e che anche gli esercenti possono facilmente cambiare fornitori. Inoltre, non vi sarebbero significative differenze in termini di gamma di prodotti, posto che altri concorrenti hanno una gamma similare o superiore.

---

240 *[Cfr. doc. 139.1.]*

241 *[Cfr. doc. 103.]*

242 *[Cfr. doc. 199.2.]*

243 *[Cfr. doc. 139.]*

244 *[Cfr. provvedimento n. 28194 del 17 marzo 2020, C12288 – Forno d'Asolo/Pasticceria Bindi, §.15, in Bollettino n. 14/2020 e provvedimento n. 18620 del 10 luglio 2008, C9458 – Sammontana/Granmilano, §.37, in Bollettino n. 27/2008.]*

245 *[Cfr. doc. 27.25.]*

174. L'entità *post merger* continuerebbe a essere esposta a significative pressioni da parte dei concorrenti tali da impedirle l'adozione di comportamenti unilaterali opportunistici. Ove ciò accadesse, infatti, la domanda rivolgerebbe i propri acquisti altrove rispetto all'offerta delle Parti e i concorrenti avrebbero la capacità, sia produttiva sia distributiva, di servire l'accresciuta domanda che si rivolgerebbe loro.

175. Segnatamente, la domanda dei prodotti da forno per la prima colazione sarebbe fortemente elastica al prezzo e si orienterebbe verso il prodotto più competitivo senza incontrare alcun tipo di barriera legata alla notorietà dei marchi. Il marchio infatti non rappresenterebbe una leva competitiva importante nel settore. Inoltre, neppure la qualità dei prodotti rappresenterebbe un parametro importante per gli esercenti nella scelta del fornitore, in quanto i prodotti da forno per la prima colazione sarebbero sostanzialmente omogenei. A ciò si aggiunga che gli esercenti potrebbero facilmente spostarsi da un fornitore all'altro anche perché avrebbero facile accesso a rivenditori differenti e prodotti alternativi.

176. Dal lato dell'offerta, il mercato in questione sarebbe caratterizzato dalla presenza di numerosi e validi concorrenti, innanzitutto imprese multinazionali con capacità finanziarie, produttive, ampiezza di portafoglio e reti distributive almeno pari rispetto a quelle dell'entità *post merger*, oltre che una serie di concorrenti attivi su scala apprezzabile in Italia comunque in grado di esercitare una forte pressione competitiva anche a livello locale. Il predetto mercato sarebbe inoltre caratterizzato dall'assenza di barriere all'ingresso e all'espansione nel mercato italiano, come sarebbe dimostrato dalla crescita in breve tempo di tre operatori a vocazione originariamente artigianale diventati oggi tre operatori *leader* del settore (*i.e.* Dolciaria Acquaviva, San Giorgio e Martinucci).

177. Considerato quanto precede, nell'ipotesi di un aumento dei prezzi da parte dell'entità *post merger*, i concorrenti avrebbero la capacità di servire la maggiore domanda (anche in termini di assortimento), vista l'assenza di barriere all'ingresso e all'espansione di natura produttiva e distributiva.

178. Più nel dettaglio, per quanto riguarda la capacità produttiva, i principali concorrenti, inclusi quelli di dimensioni più piccole, disporrebbero della capacità produttiva per sostenere l'espansione della propria quota di mercato. Infatti, tutti i concorrenti, salvo Unilever e Froneri (che per scelta commerciale avrebbero deciso di commercializzare prodotti acquistati da terzi), avrebbero impianti produttivi in Italia e molti concorrenti avrebbero dimostrato di avere rilevanti piani di espansione. Inoltre, gli investimenti necessari per poter avviare una linea di produzione industriale "*entry level*" di prodotti da forno per la prima colazione surgelati sarebbero del tutto contenuti (circa 1 milione di euro).

179. In merito alla maggiore ampiezza e profondità della gamma di prodotti attribuita alle Parti, essa sarebbe falsata dalla circostanza che sono state sommate le referenze afferenti a diversi marchi posseduti da ciascun operatore, mentre vi sarebbe un'ampia sovrapposizione tra i diversi marchi, che avrebbero, peraltro, canali di commercializzazione separati e autonomi[246]. Inoltre, né l'ampiezza né la profondità di assortimento inciderebbero sulle scelte degli esercenti, che attribuiscono poca importanza a questi fattori e acquistano in media un numero di referenze piuttosto basso.

180. Per quanto riguarda la capacità distributiva, innanzitutto non vi sarebbero differenze sostanziali tra il modello di rete diretta e quello di rete indiretta e, quindi, sarebbero a disposizione dei concorrenti significative alternative in termini di capacità distributiva (*i.e.* centinaia di grossisti). In primo luogo, la considerazione secondo cui "*Sammontana e FdA risultano fra i pochi operatori del settore a detenere la scala necessaria allo sviluppo di una rete distributiva diretta*"[247] sarebbe smentita dal fatto che almeno tre concorrenti disporrebbero di una rete distributiva diretta. In secondo luogo, la rete diretta delle Parti coprirebbe, in media, il 29% dei bar per provincia e pertanto la sua penetrazione territoriale non sarebbe elevata, come sostenuto dalla CRI. In terzo luogo, lo sviluppo di una rete distributiva diretta richiederebbe investimenti contenuti e sostanzialmente equivalenti a quelli richiesti dallo stabilimento e dall'operatività di una rete indiretta e sarebbe quindi replicabile da qualunque concorrente. In quarto luogo, la rete diretta non sarebbe caratterizzata da maggiore stabilità di rapporti rispetto alla rete di distribuzione indiretta. Infine, l'assenza di vantaggi riferibili ad una modalità distributiva diretta troverebbe conferma nel fatto che per gli esercenti non ci sarebbero sostanziali differenze nell'acquistare i prodotti direttamente dal produttore o da un rivenditore terzo.

181. Infatti, nella nuova indagine commissionata dalle Parti[248], in risposta alla richiesta agli esercenti di indicare i tre fattori principali nella scelta di un fornitore, la voce relativa alla possibilità di rifornirsi direttamente dal produttore sarebbe risultata quella con il punteggio più basso, pari all'1,2%. Inoltre, la scelta degli operatori di avvalersi della distribuzione diretta sarebbe una scelta meramente commerciale di disintermediare la distribuzione: la rete diretta di Sammontana e FdA rifornirebbe solo una frazione della platea dei bar, mentre in ciascuna delle province servite dalla rete diretta combinata delle Parti la grande maggioranza degli esercizi *ho.re.ca* sarebbero riforniti dai concorrenti. Da ultimo, i piani di espansione della capacità produttiva delle Parti dimostrerebbero l'assenza di incentivi ad aumentare i prezzi. Da un lato, infatti, all'aumento della capacità produttiva si avrebbe una traslazione della curva di offerta a cui corrisponde, in genere, una riduzione dei prezzi di vendita. Dall'altro lato sarebbe ragionevole prospettare che alla crescita dei volumi e impianti innovativi si accompagni un efficientamento dei costi.

---

246 *[Cfr. doc. 199.]*

247 *[Cfr. Provvedimento di avvio, § 49.]*

248 *[Cfr. doc. 139.1.]*

182. La Comunicazione delle Risultanze Istruttorie, inoltre, avrebbe sottostimato la capacità di reazione di concorrenti a un ipotetico incremento dei prezzi da parte dell'entità *post merger* (considerata invece nel precedente Sammontana/Granmilano), reazione che potrebbe basarsi non solo sulla crescita organica ma anche per crescita esterna. Peraltro, ad avviso delle Parti, le preoccupazioni espresse nella CRI relativamente alla rete distributiva sarebbero coerenti solo con un rischio di preclusione concorrenziale, non dimostrato nel caso in esame.
183. Secondo le Parti, l'operazione non sarebbe suscettibile di produrre neanche effetti anticoncorrenziali conglomerali. Infatti, la *post merger entity* non beneficerebbe di potenziali effetti di leva e di trascinamento della sua posizione di mercato nel settore della *croissanterie* in quelli di *snack* salati e gelato da impulso. Non vi sarebbe in effetti alcuna similitudine tra il presente caso e quelli eccezionali in cui una concentrazione potrebbe creare preclusioni concorrenziali a livello conglomerale, secondo gli *Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni non orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese*. Inoltre, nei mercati di gelati da impulso e *snack* salati, la *merged entity* non avrebbe, nemmeno volendo, la forza di adottare condotte preclusive. In particolare, nel mercato dei gelati da impulso, Unilever deterrebbe una situazione di storica *incumbency*, mentre l'altro *player* di rilievo sarebbe Nestlé, con una presenza sostanzialmente analoga a quella di Sammontana.
184. In sintesi, in considerazione di quanto esposto, l'operazione non darebbe luogo ad alcun effetto pregiudizievole per la concorrenza nel mercato rilevante, sia in termini di effetti orizzontali che in termini di effetti conglomerali.
185. L'entità *post merger* non avrebbe infatti nessun incentivo ad incrementare i prezzi dei prodotti da forno per la prima colazione, prodotti omogenei e *unbranded*, in ragione della elevata elasticità della domanda al prezzo e dell'effetto disciplinante esercitato dai numerosi e qualificati concorrenti in grado di rispondere ad un eventuale incremento della domanda.
186. L'entità *post merger* non avrebbe nemmeno la possibilità e l'incentivo di far leva sulla posizione che andrebbe a detenere sul mercato rilevante per estenderla nei contigui mercati della pasticceria, *snack* salati, panetteria e gelati, vista la natura dei prodotti in questione e l'assenza di un rapporto di complementarità tra di essi, oltre alla presenza di concorrenti molto forti (soprattutto sul mercato dei gelati) in grado di adottare contromisure efficaci e tempestive.
187. Infine, l'operazione sarebbe suscettibile di produrre effetti pro-concorrenziali significativi. In particolare, essa sarebbe idonea a: (i) creare delle sinergie che possono accrescere l'efficienza del processo produttivo e distributivo delle parti; (ii) generare una riduzione dei costi di produzione e (iii) beneficiare i consumatori con prezzi più bassi e maggiore qualità.

VI.8. Le considerazioni del terzo interveniente

188. Froneri ha formulato le proprie considerazioni in audizione e con l'invio di memorie[249]. La società ritiene che "*l'entità* post-*operazione, in sintesi, sarebbe completamente integrata nella fase produttiva di gelati e di prodotti da forno, avrebbe un'ottima rete distributiva e disporrebbe di un'ampia e non replicabile gamma di prodotti. Si tratterebbe dunque di un operatore dalle caratteristiche uniche sia per dimensione, sia per ampiezza. In particolare per quanto riguarda la rete distributiva, la nuova entità disporrebbe sia di filiali dirette, sia di concessionari, sia di grossisti. Tali soggetti, prima facenti capo a due società differenti, che costituiscono i principali operatori di mercato, dopo l'operazione non si farebbero più concorrenza, con la conseguenza di determinare un vantaggio sproporzionato della nuova entità. Inoltre, mentre precedentemente gli esercenti si rifornivano da più fornitori, a seguito dell'operazione si costituirebbe un unico operatore in grado di produrre tutti i prodotti e di distribuirli in modo capillare, cui si rivolgerebbe la grande maggioranza degli esercenti. Ciò costituirebbe un cambio di scenario competitivo che non permetterebbe a tutti gli attuali operatori di competere efficacemente*"[250].
189. Secondo Froneri, la rete distributiva diretta riveste un'importanza centrale nella capacità degli operatori di penetrare e mantenersi nel mercato e risulta di fatto non sostituibile con canali alternativi quale quello dei grossisti. Contrariamente a quanto sostenuto dalle Parti, gli investimenti per lo sviluppo di una rete distributiva diretta sarebbero ben più rilevanti rispetto a quelli richiesti da una rete indiretta, non solo dal punto di vista economico, ma anche in termine di selezione e formazione del personale, affinché possa acquisire le competenze necessarie (ad esempio legate ai prodotti, alla gestione del cliente e alla conoscenza del territorio). La distribuzione diretta richiede altresì un'ampia gamma di referenze e una massa critica sufficiente a sostenere gli elevati investimenti ad essa connessi. Inoltre, Froneri sottolinea l'importanza della distribuzione congiunta tra prodotti da forno surgelati e gelati.
190. Tali barriere all'ingresso spiegherebbero perché operatori internazionali (come Froneri e altri *player* del mercato), che certamente dispongono delle risorse finanziarie necessarie per organizzare una rete di distribuzione diretta, non sono comunque in grado di sviluppare e sostenere una rete di distribuzione proprietaria capillare e diffusa sull'intero territorio nazionale, come quella riferibile all'entità *post merger*. La strategia di crescita esterna storicamente intrapresa da Forno d'Asolo e che ne rappresenta l'elemento caratterizzante (nonché la chiave del suo successo), risponderebbe esattamente a tale logica.
191. Con riguardo agli effetti unilaterali dell'Operazione, Froneri, oltre alla preoccupazione concorrenziale dell'incremento dei prezzi e/o del peggioramento di altre variabili concorrenziali, intravede un ulteriore pericolo nella

249 *[Cfr. docc. 134.1 e 194]*
250 *[Cfr. doc. 134.1.]*

possibile strategia, che potrebbe essere posta in essere dall'entità *post merger*, volta a pregiudicare, con politiche commerciali inizialmente aggressive, la sostenibilità economica dei canali distributivi a disposizione dei concorrenti, per poi procedere a un'acquisizione "selettiva" di tali distributori.

192. Secondo Froneri le preoccupazioni concorrenziali destate dall'Operazione sarebbero tali da giustificare un divieto della stessa. Qualora l'Autorità considerasse più appropriata un'autorizzazione condizionata, i rimedi proposti dalle Parti prima della Comunicazione delle Risultanze Istruttore non appaiono idonei a far venire meno le preoccupazioni concorrenziali ivi evidenziate e dovrebbero essere migliorati. In particolare:

- il divieto di crescita esterna per la nuova entità risulta cruciale in chiave prospettica, anche alla luce dei piani strategici espansivi di Forno d'Asolo;
- per assicurare post-Operazione reali prospettive di competizione nel mercato è comunque essenziale che, come rilevato nella CRI, siano previsti o imposti degli specifici rimedi legati alla cessione di capacità distributiva;
- la cessione di capacità distributiva dovrebbe interessare prioritariamente le aree in cui è preponderante la sovrapposizione degli *asset* delle Parti e difettano effettive alternative per gli altri operatori.

VII. VALUTAZIONI

VII.1. Premessa

193. L'operazione di concentrazione in esame comporterà il consolidamento di Sammontana e Forno d'Asolo all'interno del medesimo gruppo di controllo. In ragione delle attività delle imprese interessate dall'Operazione, si osserva che la stessa interessa principalmente il settore dei prodotti da forno, in particolar modo surgelati, che a loro volta possono essere suddivisi in: (i) prodotti da forno per la prima colazione (ad esempio, cornetti semplici o ripieni, *krapfen* e altre specialità dolciarie); (ii) prodotti da forno salati (*snack* salati); (iii) prodotti di pasticceria (ad esempio, tiramisù, *cheesecake*, torte tradizionali, torte multistrato, *dessert* al cucchiaio) e (iv) i prodotti di panetteria.

194. L'Operazione interessa altresì il settore del gelato industriale, in cui sia Sammontana sia FdA sono attive nella produzione e vendita tanto del gelato da impulso quanto di quello destinato al canale *catering*.

VII.2. I mercati rilevanti

VII.2.a. I mercati della produzione e commercializzazione dei prodotti da forno

(1) *Il canale* food service

195. In analogia con la prassi adottata da Commissione europea nei mercati del prodotto del largo consumo[251], appare ragionevole includere in mercati rilevanti diversi i prodotti venduti per essere consumati in casa, e quindi in un momento successivo all'acquisto (c.d. *in home*, nel caso di specie coincidenti con quelli venduti nel canale *retail*, ossia presso i punti vendita della GDO), da quelli venduti per il consumo fuori casa (*out of home*, nel caso di specie coincidenti con quelli venduti nel canale *food service*), che avviene a ridosso dell'acquisto.

196. Come rappresentato dalle Parti notificanti, le vendite negli *in-store bakery* e nei bar presso i punti vendita della GDO possono essere considerate all'interno del canale *food service*, considerata l'analoga modalità di fruizione del prodotto da parte del consumatore finale.

197. Tale distinzione appare opportuna anche in considerazione delle rilevanti differenze nella distribuzione: mentre il canale *food service* è generalmente servito tramite concessionari, grossisti e/o agenti, nel canale *retail* le imprese negoziano direttamente i contratti con la GDO in modo centralizzato[252].

(2) Distinzione tra prodotti da forno freschi e prodotti da forno surgelati e tra tipologie di prodotti da forno

198. La più recente prassi dell'Autorità e della Commissione europea ha ritenuto che i prodotti da forno freschi e surgelati costituiscano due mercati merceologicamente distinti[253].

199. In particolare, la Commissione, pur lasciando aperta la definizione esatta del mercato, ha segmentato il mercato dei prodotti alimentari nei canali del *retail* e del *food service* e ha distinto alimenti surgelati, refrigerati e freschi. All'interno del segmento degli alimenti surgelati, la Commissione ha considerato la distinzione tra: (i) prodotti da forno per la prima colazione surgelati; (ii) *snack* salati surgelati; (iii) pasticceria surgelata e (iv) panetteria surgelata[254].

200. Coerentemente con l'impostazione della Commissione, nei due più recenti precedenti riguardanti FdA, l'Autorità ha considerato esclusivamente un mercato dei prodotti da forno surgelati, lasciando aperta l'esatta definizione merceologica dei mercati con riferimento alla distinzione tra categorie di prodotti (prodotti da prima colazione, *snack*

---

251 *[Cfr., ex multis, decisioni della Commissione UE del 21 dicembre 2018, M.9122 - TCCC / Costa e del 29 ottobre 2001, M.2504 - Cadbury Schweppes / Pernod Ricard.]*

252 *[Le negoziazioni centralizzate caratterizzano inoltre, oltre agli in-store bakery e i bar presenti nei punti vendita della GDO, anche i grandi clienti del canale food service (ad esempio catene della ristorazione, compagnie di crociera, etc.).]*

253 *[Cfr. decisione della Commissione UE del 14 luglio 2016, caso M.7946 - Pai/Nestle/Froneri; provvedimenti n. 28194 del 17 marzo 2020, C12288 - Forno d'Asolo/Pasticceria Bindi, in Bollettino n. 14/2020; provvedimento n. 27273 del 20 luglio 2018, C12174 - BCEC Management X/Forno d'Asolo, in Bollettino n. 30/2018.]*

254 *[Cfr. decisione della Commissione UE, M.7946, cit..]*

salati, pasticceria e panetteria) e tra canali distributivi (*food service* e *retail*)[255]. Sui canali distributivi è stato, in ogni caso, osservato che essi "*presentano sostanziali diversità relative alla tipologia di clienti e alle loro esigenze, con conseguenti differenze nel* packaging*, nella dimensione, nella qualità e nei prezzi dei prodotti*"[256].

201. Nei precedenti nazionali ed europei, la dimensione geografica dei mercati relativi ai prodotti da forno è stata definita come nazionale[257].

202. La definizione merceologica è stata oggetto di approfondimento nella presente istruttoria, sia dal punto di vista della domanda che da quello dell'offerta. Le evidenze acquisite in istruttoria - i dati della *survey*, le informazioni acquisite presso i grandi clienti e i concorrenti, i documenti interni delle parti e dei concorrenti - confermano la presenza di un mercato distinto dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati nel canale *food service*, distinto sia dai prodotti freschi, che da altre tipologie di prodotti da forno (pasticceria, panetteria, *snack* salati). Sotto il profilo della domanda, l'istruttoria ha consentito di accertare la scarsa sostituibilità per gli esercenti tra i prodotti da forno per la prima colazione surgelati e i prodotti da forno per la prima colazione freschi. Più in generale, l'istruttoria ha altresì confermato che i prodotti da forno per la prima colazione non sono sostituibili con altre categorie di prodotto da forno (*snack* salati, pasticceria, panetteria).

203. In particolare, dalla *survey* è emerso che la scelta di approvigionamento di prodotti surgelati da parte degli esercenti dipende da determinate caratteristiche dei prodotti surgelati non replicabili dalla medesima categoria di prodotti freschi. Ad esempio, è stato chiesto agli esercenti che vendono solamente prodotti surgelati di specificare la motivazione di tale scelta, e, la maggior parte di questi (il 67,6%)[258] ha risposto che i prodotti surgelati "*sono più facili da gestire rispetto ai prodotti freschi*", come illustrato nella Figura 13 *supra*[259]. Ciò conferma, contrariamente a quanto sostenuto dalle Parti, che vi sono significativi vantaggi per gli esercenti nell'utilizzo di prodotti surgelati rispetto ai freschi.

204. Inoltre, dalle risposte alla domanda rivolta a quegli esercenti che si approvvigionano sia di prodotti freschi che surgelati, circa la motivazione per cui offrono entrambe le categorie di prodotto, è emerso che la grande maggioranza (il 72%)[260] vende sia fresco sia surgelato "*per offrire una gamma più ampia possibile di prodotti, che possa soddisfare i gusti di tutti i clienti*"[261]. Ciò, più che di un rapporto di sostituibilità (ampiamente smentito dai risultati dello SSNIP *test* di cui si dirà nei prossimi paragrafi), è indice dell'esigenza, avvertita dagli esercenti, di offrire al cliente finale una gamma completa di prodotti.

205. Nel senso dell'esclusione dal mercato merceologico dei prodotti per la prima colazione freschi e delle altre tipologie di prodotti da forno depongono tutti gli altri elementi raccolti nel corso dell'istruttoria.

206. In particolare, sempre dal punto di vista della domanda e in particolare di quella del segmento dei grandi clienti organizzati in catene, tutti gli operatori interpellati hanno affermato che non vi sia sostituibilità né tra fresco e surgelato, né tra le diverse categorie di prodotti da forno (*snack* salati, pasticceria, panetteria).

207. In merito alla relazione tra fresco e surgelato, per le catene di punti vendita del canale *food service* "*non è pensabile che in un dato* format *si possa sostituire un prodotto fresco con uno surgelato*", per usare le parole di Chef Express. Ciò per diversi ordini di ragioni: (i) la necessità di garantire un prodotto omogeneo quanto a standard qualitativo e proprietà organolettiche tra i diversi punti della catena, affinché il consumatore finale non percepisca differenze[262]; (ii) la necessità di instaurare un rapporto con fornitori affidabili, con adeguate capacità produttive e logistiche, che i fornitori dei prodotti freschi non possono garantire[263]; (iii) la flessibilità conferita dal prodotto surgelato, che consente di poter agevolmente rispondere ai picchi di domanda tramite le scorte di prodotto[264] e (iv) la differente frequenza di approvvigionamento del punto vendita, che nel caso del fresco imporrebbe una gestione

---

255 *[Cfr. provvedimenti C12288 e C12174, cit.. Si veda, inoltre, provvedimento n. 30517 del 14 marzo 2023, C12526 - Ferrero International/Holdinvest, in Bollettino n. 13/2023.]*

256 *[Cfr. provvedimento n. 28194 del 17 marzo 2020, C12288 – Forno d'Asolo/Pasticceria Bindi §.9, cit.]*

257 *[Cfr. decisione della Commissione UE M.7946 e casi C12526, C12288 e C12174, cit.]*

258 *[che corrispondono a circa al 71% in termini di pezzi venduti giornalmente dagli esercenti che vendono esclusivamente prodotti surgelati.]*

259 *[Domanda D11: "Perché vende soltanto prodotti per la prima colazione surgelati e non anche prodotti freschi?".]*

260 *[Che corrispondono a circa al 74% in termini di pezzi venduti giornalmente dagli esercenti che vendono sia prodotti surgelati che freschi.]*

261 *[Domanda D12: "Lei mi ha detto di offrire nel suo bar/hotel, sia prodotti freschi, sia prodotti surgelati. Perché vende entrambe le tipologie di prodotti?".]*

262 *[Cfr. docc. 95.1, 96, 99, 92, 97.]*

263 *[Cfr. docc. 95.1, 96.]*

264 *[Cfr. docc. 97, 128.]*

giornaliera degli ordini e delle consegne[265]. Si noti che, per tali ragioni, nessuno dei grandi clienti interpellati serve prodotti da forno freschi nei propri punti vendita[266].

208. La generalità dei concorrenti ha altresì confermato l'assenza di sostituibilità dei prodotti da forno surgelati con i prodotti da forno freschi per gli esercenti, in ragione, in particolare, della flessibilità e facilità nella conservazione assicurata dal prodotto surgelato[267], dalla varietà di assortimento che può essere offerta con il prodotto surgelato al consumatore finale[268], dal livello qualitativo elevato e costante nel tempo[269], dalla necessità di offrire una varietà di prodotti diversi[270], dal prezzo del surgelato più contenuto[271].

209. Si noti che, a riprova di una scarsa sostituibilità anche dal lato dell'offerta, nessuno degli operatori attivi nella produzione del surgelato produce anche prodotti freschi.

210. Si osservi che anche i documenti di Forno d'Asolo, in particolare il *business plan*, fanno riferimento esclusivamente ai prodotti da forno surgelati ("*frozen bakery market*")[272]. Inoltre, come è possibile osservare nella Figura 17 *infra*, Forno d'Asolo, nel proprio *business plan*, conferma le evidenze anzi discusse sulle differenze tra i prodotti freschi e surgelati. In particolare, secondo tale presentazione, i prodotti surgelati comporterebbero vantaggi in termini di gestione (nessuna necessità di dipendenti qualificati), di flessibilità e varietà dei prodotti, consistenza della qualità, riduzione degli sprechi e migliore gestione delle scorte, nonché differenze nei prezzi rispetto ai prodotti freschi. La presentazione del *business plan* di Forno d'Asolo, quindi, conferma quanto indicato sia dai clienti che dai concorrenti in merito alle significative differenze tra prodotti freschi e surgelati.

---

265 *[Cfr. docc. 95.1, 96.]*

266 *[Solo NH Italia, pur servendo tutti prodotti per la prima colazione surgelata, rappresenta che "alcuni hotel, in base a caratteristiche particolari degli stessi, quali ad esempio la posizione geografica o il posizionamento del brand, possono affiancare al prodotto surgelato un corner di prodotto fresco, acquistato da fornitori locali in caso di prodotti tipici regionali (es. la focaccia genovese a Genova, i cannoli in Sicilia) oppure prodotto internamente nel caso di alcuni hotel classificati come 5 stelle" (cfr. doc. 97).]*

267 *[Cfr. docc. 25.1, 124.1, 20, 28.1,70.4 e 142.1. Sul punto, ad esempio, Baker & Baker ritiene che "i prodotti da forno freschi e surgelati siano in linea teorica sostituibili dal punto di vista del consumatore ma non dal punto di vista del rivenditore in quanto la catena del freddo offre molteplici vantaggi quali un'ottimizzazione delle scorte, la possibilità di sfornare/scongelare solo la quantità desiderata, una shelf life molto più lunga, di diversi mesi. Per questi motivi i prezzi del settore del congelato sono molto più convenienti" (cfr. doc. 20). Froneri ritiene che "i prodotti surgelati si caratterizzano per la possibilità di adattare facilmente l'offerta alla domanda (potendo essere scongelati all'occorrenza), e consentono la pronta disponibilità di una maggiore ampiezza e profondità di referenze" (cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21). In tal senso, si vedano anche Martinucci (cfr. doc. 22), Unilever (cfr. doc. 124.1), Fresystem (cfr. doc. 28.1), Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 142.1).]*

268 *[Cfr. docc. 142.1, 25.1, 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

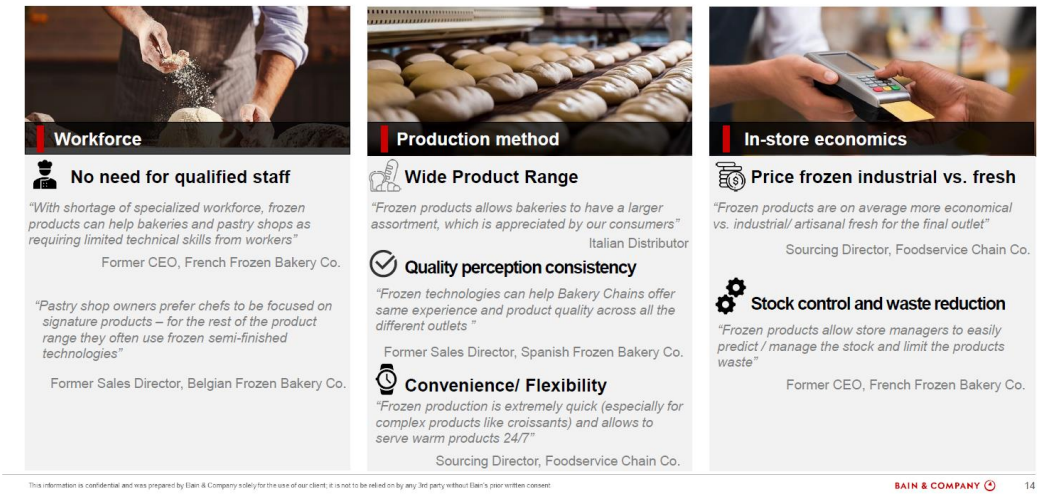
269 *[Cfr. docc. 25.1, 142.1, 28.1 e 70.4. Secondo Unilever, ad esempio, "dal punto di vista dell'esercente, i prodotti surgelati garantiscono: (i) flessibilità rispetto alle oscillazioni numeriche della domanda giornaliera; (ii) uniformità costante in aspetto, caratteristiche organolettiche, sviluppo e resa del prodotto offerto; (iii) garanzia da un punto di vista di sicurezza alimentare e di filiera; (iv) varietà di assortimento; (v) un impatto organizzativo e di produzione del tutto limitato e assimilabile a quello del fresco acquistato presso terzi" (cfr. doc. 25.1, si veda anche il doc. 124.1).]*

270 *[Secondo Vandemoortele, "la scelta di alcuni esercenti di avere il prodotto fresco è dovuta ad esigenze di complementarietà e non di sostituibilità con il surgelato, ovvero per soddisfare specifiche esigenze dei consumatori finali" (cfr. doc. 114.1).]*

271 *[Cfr. docc. 20, 142.1, 28.1, 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21).]*

272 *[Cfr. doc. 108.8.]*

Figura 17 – Presentazione interna di Forno d'Asolo[273]



211. Si osservi, inoltre, che Forno d'Asolo appare monitorare esclusivamente i concorrenti che offrono prodotti da forno surgelati[274]. In particolare, come è possibile osservare nella Figura 5 *supra,* Forno d'Asolo presenta nel proprio *business plan* la posizione propria e dei propri concorrenti esclusivamente con riferimento ai prodotti da forno surgelati. Anche la documentazione di Investindustrial, relativa all'analisi dell'operazione di concentrazione, limita la propria analisi ai prodotti da forno surgelati.

Figura 18 – Presentazione di Investindustrial relativa all'operazione[275]

[omissis]

212. Quanto alle differenti categorie di prodotti da forno surgelati (prodotti da forno per la prima colazione, prodotti di pasticceria, *snack* salati), la domanda espressa dai grandi clienti ha altresì rappresentato l'assenza di sostituibilità tra le stesse. *Snack* salati, pasticceria e panetteria vengono considerati complementari ai prodotti per la prima colazione, in quanto, come ritiene Autogrill, "*ciascuna delle tipologie di prodotto risponda a bisogni ed esigenze del consumatore differenti tra loro e a momenti/luoghi d'acquisto molto diversi*"[276]. Nessun aumento di prezzo dei prodotti da forno per la prima colazione, pertanto, potrebbe far spostare la domanda dei grandi clienti verso altre categorie di prodotti da forno[277].

213. Medesime conclusioni possono essere rinvenute nelle risposte dei concorrenti, che hanno osservato che le differenti tipologie di prodotti non appaiono essere sostituibili in quanto "*diretti a soddisfare bisogni e occasioni di consumo differenti*"[278]. In particolare, secondo Dolciaria Acquaviva, "*le caratteristiche organolettiche dei prodotti da forno per la prima colazione e le abitudini di consumo del mercato di riferimento, definiscono il perimetro di una 'specifica richiesta del consumatore finale', non è quindi realistica la sostituzione dei suddetti prodotti da forno da prima colazione con prodotti di pasticceria e/o snack salati, seppure parzialmente possibile in casi particolari. In sintesi, nel mercato italiano, soprattutto gli snack salati, ma anche la maggioranza dei prodotti di pasticceria, sono da ritenersi complementari (cioè destinati a soddisfare esigenze diverse e di altri momenti di consumo) rispetto ai prodotti da forno per la prima colazione*"[279]. Inoltre, è emerso che gli operatori di mercato non sono tutti attivi nella produzione e/o commercializzazione delle diverse tipologie di prodotti (Figura 18 *supra*).

214. Anche i documenti interni di Forno d'Asolo appaiono differenziare le differenti tipologie di prodotti. Ad esempio, nella Figura 1 *supra,* Forno d'Asolo distingue i prodotti da forno surgelati in: (i) prodotti da forno per la prima colazione ("*sweet pastry*"), (ii) *snack* salati ("*savoury pastry*"), (iii) prodotti di pasticceria ("*patisserie*") e (iv) prodotti di

---

273 *[Cfr. doc. 108.7.]*
274 *[Cfr. docc. 108.7 e 108.8.]*
275 *[Cfr. doc. 27.26.]*
276 *[Cfr. doc. 95. Nello stesso senso, Enilive (doc. 99), Esselunga (doc. 91) e Chef Express (doc. 92).]*
277 *[Cfr. docc. 97 e 128.]*
278 *[Cfr. doc. 60.1 (versione non confidenziale del doc. 21). Nello stesso senso, docc. 28.1, 25.1, 22, 39, 37.1.]*
279 *[Cfr. doc. 37.1.]*

panetteria. Per ciascuna tipologia di prodotto, Forno d'Asolo confronta la propria posizione e quella dei concorrenti (Figura 5 *supra*).

215. Oltre alle evidenze anzi descritte, l'analisi economica permette di concludere che esiste un mercato distinto dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati venduti nel canale *food service*. In particolare, lo SSNIP *test*, come noto, costituisce il test più accreditato in letteratura e più utilizzato dalle autorità di concorrenza per la definizione del mercato rilevante. In particolare, tramite la *survey* è stata studiata la reazione degli esercenti a un incremento dei prezzi del 10% da parte di tutti i fornitori di prodotti da forno surgelati per la prima colazione[280].

216. Dai dati raccolti, è emerso come gli esercenti che modificherebbero i propri acquisti di prodotti da forno per la prima colazione surgelati sarebbero meno dell'8% e sposterebbero solo l'1,7% degli acquisti. Dunque, la perdita effettiva sarebbe di gran lunga inferiore al valore critico del *[15-25%],* con una reazione della domanda meno che proporzionale rispetto all'entità della variazione dei prezzi.

217. I risultati dell'analisi dell'ipotetico monopolista, dunque, confermano la definizione del mercato rilevante ipotizzata nel provvedimento di avvio, ossia il mercato italiano della produzione e commercializzazione dei prodotti surgelati da forno per la prima colazione per il canale *food service*, e non può includere ulteriori tipologie di prodotto.

218. A detta delle Parti, i prodotti da forno sarebbero riconducibili ad un unico mercato rilevante, senza distinzione tra fresco e surgelato e per tipologia di prodotto. Pertanto, la definizione del mercato rilevante contenuta nel Provvedimento di avvio sarebbe eccessivamente restrittiva, in quanto non terrebbe in conto della sostituibilità tra prodotti da forno per la prima colazione surgelati e freschi. In particolare, a riprova della menzionata sostituibilità, la nuova analisi commissionata dalle Parti[281] confermerebbe che: (i) il 26% dei bar venderebbe solo prodotti freschi, a fronte del 18% che venderebbe solo surgelati;[282] (ii) la leva competitiva principale sarebbe il prezzo; (iii) a fronte del rincaro dei prodotti surgelati in misura pari al 10%, il 22% degli esercenti acquisterebbe più freschi, avendo a disposizione un'adeguata offerta di produttori cui rivolgersi[283]. Inoltre, anche l'Indagine SWG[284] confermerebbe che prezzo e assortimento dei prodotti sono gli elementi di scelta più rilevanti. Infine, anche considerando i prodotti freschi parte di un distinto mercato rilevante, non potrebbe essere trascurato il vincolo competitivo che essi comunque esercitano sui prodotti surgelati, attestato dai precedenti dell'Autorità nel settore in esame.

219. In risposta a tali considerazioni è possibile osservare che lo SSNIP *test* ha permesso di confermare che, a seguito di un aumento del 10% dei prezzi dei prodotti da prima colazione surgelati, la domanda che si sposterebbe verso prodotti freschi o altre tipologie di prodotti (pasticceria, *snack* salati, sia freschi che surgelati) è molto ridotta, sia in termini di volumi di prodotti acquistati che in termini di numerosità. La perdita di domanda sarebbe quindi talmente ridotta - rispetto alla soglia critica, che risulta essere più di dieci volte superiore - da rendere profittevole per un ipotetico monopolista l'incremento dei prezzi. Tale dato conferma, quindi, la presenza di un mercato distinto dei prodotti da prima colazione surgelati e risulta ancora più significativo se si considera la circostanza che molti esercenti offrono contestualmente sia prodotti freschi che surgelati e che, quindi, in linea teorica potrebbe essere semplice una sostituzione dei prodotti.

220. D'altronde, la stessa indagine Tradelab 2 commissionata dalle Parti afferma che "*a fronte di un aumento dei prezzi del 10%, 6 bar su 10 continuerebbero ad acquistare la stessa quantità di prodotti surgelati, 4 bar su 10 riducono le quantità e 2 su 10 si spostano sui freschi*"[285].

221. Peraltro, occorre osservare che l'indagine Tradelab 2, a differenza dell'indagine SWG, non consente di 'pesare' le risposte per la quantità domandata da ciascun esercente e di valutare la percentuale di domanda che si sposta (D17). Quindi, l'indagine Tradelab 2, a fronte di generiche affermazioni circa la volontà o meno di spostarsi (peraltro, come visto, con una maggioranza di esercenti che comunque continuerebbe ad acquistare la stessa quantità di prodotti surgelati a seguito di un aumento di prezzo), non consente di quantificare la domanda persa a seguito di un aumento

---

280 *[Per i dettagli relativi alla metodologia e ai risultati dello SSNIP test (cfr. Appendice).]*

281 *[Cfr. doc. 139.1.]*

282 *[Sul punto si osservi che, secondo la prima Indagine Tradelab commissionata dalle Parti, emerge che per circa il 52% dei bar che trattano contestualmente prodotti freschi e surgelati il peso dei prodotti surgelati è maggioritario (superiore al 55%). In particolare, su 691 rispondenti che hanno dichiarato di trattare sia prodotti surgelati che freschi, 358 rispondenti hanno risposto di acquistare almeno il 55% dei prodotti surgelati (domande d2-d3, cfr. doc. 27.55).]*

283 *[Inoltre, secondo le Parti bar che trattano entrambi i prodotti commercializzano indifferentemente fresco e surgelato nelle prime ore del mattino e, quindi, per soddisfare la medesima domanda (83%). Tuttavia, si osservi che la domanda posta agli esercenti riguarda i prodotti venduti nelle prime ore del mattino (Domanda D5 - "Nelle prime ore della mattina vende prodotti da forno per la prima colazione sia freschi che surgelati?") ma non viene posta la stessa domanda per le ore successive, in cui il consumo congiunto di prodotti surgelati e freschi potrebbe diminuire (cfr. doc. 139.4). Inoltre, non si considerano le proporzioni tra prodotti freschi e surgelati. Sul punto si osservi che, secondo la prima Indagine Tradelab commissionata dalle Parti, emerge che per circa il 52% dei bar che trattano contestualmente prodotti freschi e surgelati il peso dei prodotti surgelati è maggioritario (superiore al 55%). In particolare, su 691 rispondenti che hanno dichiarato di trattare sia prodotti surgelati che freschi, 358 rispondenti hanno risposto di acquistare almeno il 55% dei prodotti surgelati (domande D2-D3, cfr. doc. 27.55).]*

284 *[Cfr. doc. 103.]*

285 *[Cfr. doc. 139.1. In un'ulteriore indagine Tradelab commissionata dalle Parti emerge che a seguito dell'aumento del 10% del prezzo di acquisto dei prodotti da colazione surgelati del principale fornitore: (i) solo il 2% dei bar che trattano solo prodotti surgelati inizierebbe ad acquistare prodotti da colazione freschi; (ii) solo l'11% dei bar trattanti sia prodotti surgelati sia prodotti freschi comprerebbe più prodotti freschi. In media, solo l'8% dei clienti sposterebbe (almeno parte) dei propri acquisti verso prodotti freschi (cfr. doc. 27.54).]*

di prezzo e poterla, quindi, paragonare alla perdita critica (e, dunque, di implementare lo SSNIP *test* come fatto seguendo la prassi nell'indagine SWG). In definitiva, la menzionata carenza nell'indagine Tradelab 2 la rende inidonea a raggiungere valide conclusioni sull'esatta delimitazione del mercato rilevante secondo i rigorosi *standard* seguiti dalle autorità di concorrenza.

222. Le evidenze circa la compresenza di prodotti freschi e surgelati presso i *bar* non smentiscono le conclusioni in merito al mercato rilevante. In primo luogo, la compresenza dei prodotti non è un indice di sostituibilità merceologica degli stessi. Al contrario, laddove non vi fossero differenze tra prodotti freschi e surgelati e fossero totalmente sostituibili, non si comprenderebbe la motivazione di acquistare entrambe le tipologie di prodotto: in quel caso prevarrebbe il prodotto con il miglior rapporto qualità/prezzo per ciascun esercente e si osserverebbe la presenza di quel solo prodotto nell'esercizio commerciale.

223. In secondo luogo, le evidenze agli atti - ampiamente discusse *supra* - hanno fatto emergere significative differenze tra le due tipologie di prodotto. Tali evidenze qualitative confermano le conclusioni dell'analisi economica relativa alla reazione agli aumenti di prezzo. In particolare, sia i risultati dell'Indagine SWG[286] che l'indagine Tradelab commissionata dalle Parti[287] mostrano un'assenza di sostituibilità tra prodotti freschi e surgelati.

224. Secondo l'indagine Tradelab delle Parti[288], infatti, il 34% degli esercenti utilizza un *mix* di prodotti freschi e surgelati per la prima colazione "*per soddisfare la domanda dei clienti con prodotti diversi*". Il 32% degli esercenti utilizza contestualmente prodotti freschi e surgelati "*per soddisfare la domanda di questi prodotti durante tutto il giorno*". Mentre il 31% dei rispondenti lo fa per entrambe le motivazioni. Secondo l'indagine SWG, analogamente, circa il 78% dei *bar* e il 77% degli hotel utilizza entrambe le tipologie di prodotto per offrire una gamma più ampia possibile di prodotti, che soddisfino i gusti di tutti i clienti. Tali elementi appaiono essere legati alla necessità di mantenere contestualmente entrambe le tipologie di prodotto, in un'ottica di completamento della gamma offerta, anche a seguito dell'aumento di prezzo. Proprio le Parti, nella propria memoria, riconoscono che dall'indagine emerge che "*solo una parte della domanda reagirebbe a incrementi di prezzo, modificando le proprie abitudini di acquisto*"[289]. Come indicato, precedentemente, lo SSNIP *test* ha dimostrato che la variazione degli acquisti a seguito di un aumento significativo e non transitorio del prezzo è ben inferiore alla soglia critica che renderebbe non profittevole tale aumento.

225. Infine, con riguardo al vincolo competitivo comunque esercitato dai prodotti freschi, si osserva che, a prescindere dai precedenti - anche risalenti - afferenti a operazioni di concentrazione autorizzate senza l'avvio di un'istruttoria, nel caso di specie sono stati condotti numerosi approfondimenti, anche tramite un *survey* sugli esercenti che ha espressamente indagato il ruolo dei prodotti freschi. I risultati della *survey* attestano che la pressione concorrenziale attualmente esercitata sui prodotti surgelati per la prima colazione dagli analoghi prodotti freschi è pressoché nulla. A fronte di un consistente aumento del prezzo del surgelato, infatti, meno dell'1% della domanda di bar e hotel si sposterebbe sul fresco.

---

286 *[Cfr. doc. 103. Le Parti sostengono che i risultati della survey SWG sarebbero condizionati dalla sequenza e dalla formulazione delle domande. Un primo rilievo riguarda la circostanza che la domanda che indaga la sostituibilità dei prodotti surgelati da forno per la prima colazione con altri prodotti (D15) non indicherebbe le alternative possibili (indagate nella domanda successiva), riferendosi genericamente alla sostituzione con "un'altra tipologia di prodotti". I rispondenti, potrebbero, a detta della parte, essere indotti a ritenere che la risposta si riferisca ai prodotti surgelati diversi dalla viennoiserie e non ai prodotti freschi (ciò sarebbe attestato dal fatto che il 70% di chi ha indicato alla D13, che indaga la sostituibilità tra tutti i prodotti da forno per la prima colazione e altre tipologie di prodotti, che si sposterebbe verso altri prodotti o che non ha una risposta, alla D15 ha indicato che non varierebbe i propri acquisti). Sul punto, si osserva che l'argomentazione della Parte non appare condivisibile per diverse ragioni. In primo luogo, le risposte alle domande D13 e D15 contraddicono le tesi di Parte in quanto i dati mostrano che i soggetti che alla domanda D13 hanno detto che sposterebbero almeno in parte i propri acquisti hanno poi effettivamente, nella successiva domanda D15, confermato per la maggioranza di variare i propri acquisti (le Parti infatti tengono erroneamente conto delle risposte "Non so" alla domanda D13, incrementando artificialmente il numero di rispondenti che secondo le Parti sarebbero disposti a spostare gli acquisti). Inoltre, è bene notare che le due domande (D13 e D15) indagano la reazione degli esercenti a due variazioni di prezzo diverse (surgelato+fresco e solo surgelato) e la percentuale di esercenti che si sposta rilevata nella domanda D13 potrebbe ben essere dovuta alla variazione del prezzo del prodotto fresco, cosa che la domanda D15 non indaga. Un secondo rilievo riguarda l'ordine delle opzioni poste ai rispondenti nelle domande D13 e D15 "continuerei ad acquistare […] nella stessa quantità in cui li acquisto ora" e "sposterei almeno una parte degli acquisti su […]", che indurrebbe gli esercenti a scegliere la prima per concludere in fretta l'intervista. Su tale punto, si osserva che, trattandosi di un numero molto ristretto di opzioni (quattro nella domanda D13, due nella D15), l'ordine delle domande non produce alcun effetto apprezzabile sul rispondente; ad ogni modo, l'effetto potrebbe essere anche contrario a quello ipotizzato dalle Parti, in quanto l'ultima opzione proposta potrebbe essere quella che più rimane impressa all'esercente al momento di rispondere. La randomizzazione, come da prassi seguita dalle società di indagini di mercato, è stata invece integrata quando le risposte erano ben più numerose (ad esempio, domande D20 e D21).*

In ogni caso, è bene osservare che i risultati ottenuti appaiono estremamente robusti: quand'anche la percentuale degli esercenti che si sposterebbe dal surgelato ad altri prodotti rilevata dalla domanda D15 fosse aumentata di 5 volte, la perdita effettiva ammonterebbe all'8,5% della domanda, di gran lunga inferiore alla perdita critica. Anche in questo caso, quindi, lo SSNIP test confermerebbe che i prodotti da forno surgelati per la prima colazione e quelli freschi appartengono a mercati rilevanti diversi. Si rileva, infine, che l'analisi degli effetti unilaterali è stata svolta sia in base all'analisi degli indicatori strutturali (per i quali è importante che il mercato rilevante sia definito in maniera coerente), sia sulla base di specifici indicatori di prossimità concorrenziale, che, come noto, prescindono dalla definizione del mercato rilevante. Entrambe queste metodologie, pur partendo da assunti molto diversi, offrono risultati molto coerenti (entrambe indicano incentivi molto forti all'aumento dei prezzi per effetto della concentrazione), a ulteriore riprova della robustezza delle conclusioni raggiunte.]

287 *[Cfr. doc. 27.54]*

288 *[Cfr. doc. 27.54.]*

289 *[Cfr. doc. 139.]*

(3) Conclusioni

226. In conclusione, sulla base delle risultanze istruttorie emerse, è possibile definire un mercato merceologico della produzione e commercializzazione dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione nel canale *food service*. Dal punto di vista geografico, in linea con i precedenti nazionali ed europei e con la posizione delle Parti notificanti, la dimensione del mercato è considerata nazionale.

227. Con riferimento agli altri prodotti da forno, le evidenze acquisite depongono per l'esistenza di distinti mercati del prodotto per *snack* salati, pasticceria e panetteria per il canale *food service*, di estensione nazionale. Tuttavia, l'esatta definizione di tali mercati, anche con riferimento alla distinzione tra fresco e surgelato, può essere lasciata aperta in quanto le conclusioni in merito agli effetti dell'Operazione non muterebbero.

VII.2.b. I mercati della produzione e commercializzazione dei gelati

228. Sulla base dei precedenti dell'Autorità[290], nell'ambito della vendita al consumo del gelato da impulso, rilevano due mercati, di estensione geografica nazionale, distinti sotto il profilo merceologico: i) il mercato dei gelati monodose confezionati; ii) il mercato del gelato sfuso. Nel corso dell'istruttoria, non sono emersi elementi che richiedano di discostarsi da tale definizione.

VII.3. Gli effetti dell'operazione nel mercato italiano dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione

VII.3.a. Quote di mercato e concentrazione

229. Sulla base dei dati forniti dalle Parti notificanti e acquisiti nel corso dell'istruttoria, Sammontana e Forno d'Asolo rappresentano il primo e il secondo operatore del mercato dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione in Italia nel canale *food service*, con quote rispettivamente del *[20-25%]* e del *[20-25%]* (Tabella 1 *supra*).

230. Per effetto della concentrazione sopra descritta, l'entità *post merger* consoliderà la propria posizione di *leadership* nelle vendite nazionali di prodotti da forno surgelati per la prima colazione, raggiungendo una quota di mercato molto alta (circa il *[45-50%]),* oltre quattro volte più grande di quella del secondo operatore. In tale mercato, inoltre, l'indice HHI passerebbe da un valore *pre merger* di 1.357 a un valore *post merger* di 2.378, con un incremento considerevole (pari a 1.022 punti)[291]. Oltre all'analisi di tipo strutturale del contesto competitivo che verrebbe a crearsi ad esito della concentrazione, è stata altresì esaminata, tramite una stima dei *diversion ratio* elaborata a partire dai risultati della *survey*[292], la prossimità concorrenziale tra le Parti, in linea con le *best practice* europee.

231. Per rispondere alle tesi delle Parti circa l'errato calcolo delle quote di mercato[293], si osservi quanto segue. In primo luogo, le precedenti quote di mercato sono state corrette considerando l'errore materiale presente nel formulario delle Parti, relativo al fatturato totale di Sammontana. Inoltre, quanto a Forno d'Asolo - sebbene si osservi l'irritualità della richiesta di modifiche relative al fatturato dell'anno precedente, perché vi sarebbero stati scostamenti di valori consuntivi a oltre quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio - si è provveduto a ridurre il fatturato considerando i nuovi valori comunicati. Si è altresì proceduto a ridurre il fatturato di Forno d'Asolo relativo alla distribuzione di prodotti da forno per la prima colazione di terzi (a loro marchio) tramite le filiali Forno d'Asolo. Anche considerando tali modifiche, la quota di mercato dell'entità *post merger* risulta superiore al 45%.

232. Al contrario, non si ritiene possibile accettare la tesi della Parte circa la modifica del fatturato totale di mercato e dei fatturati per tenere conto dei prodotti da forno quali *muffin* e prodotti locali (pasticciotti, cannoli). In particolare, si osserva che, con tali modifiche, le Parti intendono traslare alcuni fatturati dai prodotti da forno per la prima colazione ai prodotti di pasticceria, al fine di ridurre la quota di mercato stimata, mediante l'attribuzione di alcuni prodotti (la c.d. *american bakery - muffin, brownie,* ecc. - e i prodotti locali - quali pasticciotti pugliesi, cannoli, ecc.).

233. In primo luogo, si osserva che i documenti interni di Forno d'Asolo, ma anche gli studi commissionati a Tradelab includono tale tipologie di prodotti all'interno della categoria relativa alla prima colazione. Si faccia riferimento, ad esempio, alla Figura 1 *supra* relativa al *business plan* di Forno d'Asolo, o alla Figura 19 *infra* che illustra la classificazione dei prodotti da forno secondo Tradelab.

---

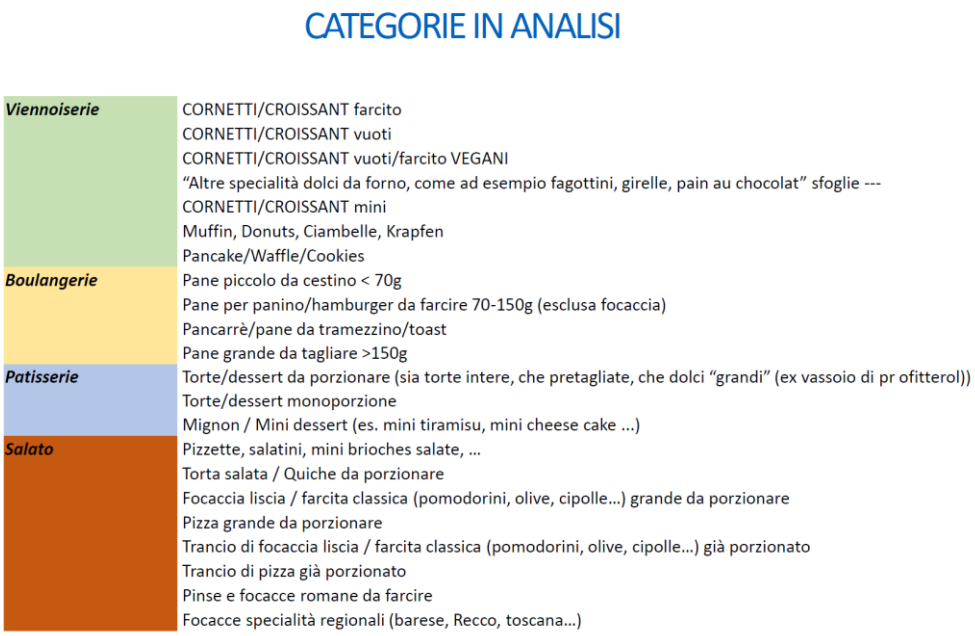
290 *[Cfr. provvedimento n. 26822 del 31 ottobre 2017, A484 - Unilever/Distribuzione Gelati, in Bollettino n. 47/2017.]*

291 *[Secondo gli "Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese" (2004/C 31/03), "È poco probabile che la Commissione individui problemi sotto il profilo della concorrenza orizzontale in un mercato se dopo la concentrazione lo HHI è inferiore a 1 000. […]. È parimenti improbabile che la Commissione formuli obiezioni sotto il profilo della concorrenza orizzontale se, dopo la concentrazione, lo HHI è compreso tra 1 000 e 2 000 ed il delta è inferiore a 250, ovvero se, dopo la concentrazione, lo HHI è superiore a 2 000 ed il delta è inferiore a 150". Si consideri che al fine di calcolare l'indice HHI non è stato considerato, in maniera cautelativa per le Parti, il residuo di mercato (corrispondente alla voce "Altro"), pari a circa il [5-10%] del mercato. Infatti, laddove si fossero considerate anche le quote di mercato dei concorrenti rimanenti, l'indice HHI sarebbe aumentato.]*

292 *[Cfr. Appendice.]*

293 *[Cfr. doc. 139.]*

Figura 19 – Categorie dei prodotti da forno secondo Tradelab[294]



234. In secondo luogo, i documenti interni di Forno d'Asolo, segnatamente il *business plan* 2022-2027, stimano il valore del mercato italiano dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati in *[800-850]* milioni di euro, vale a dire un valore molto simile a quello utilizzato per il calcolo delle quote di mercato. Anche i documenti dei concorrenti e le analisi Tradelab[295] confermano la bontà del dato. Si faccia riferimento, ad esempio, alla stima del mercato di Dolciaria Acquaviva, pari a circa *[700-800]* milioni di euro[296] (Figura 6).

235. In terzo luogo, sempre i documenti interni di Forno d'Asolo e dei concorrenti[297] confermano la stima delle quote di mercato realizzate. Ad esempio, il *business plan* di Forno d'Asolo 2022-2027, stima una quota di mercato - con riferimento al *food service* escludendo le *in-store bakery* - del 25-30% per Forno d'Asolo e del 30-35% per Sammontana (Figura 5 *supra*), e tali dati appaiono essere in linea con le quote detenute nei segmenti ho.re.ca indipendenti e ho.re.ca. catene mostrate nella Tabella 3 *supra.*

236. In quarto luogo, anche laddove si dovesse accettare la tesi delle Parti relativa allo scorporo di tali prodotti, si arriverebbe comunque ad una stima della quota di mercato congiunta superiore al 40%. Peraltro, in quel caso si dovrebbe altresì ridurre il fatturato dei concorrenti (in cui sono inclusi i prodotti che le Parti vorrebbero escludere), che è già inferiore al 10%, con conseguente accentuazione delle differenze tra Sammontana-Forno d'Asolo e gli altri concorrenti.

237. In sostanza, le evidenze agli atti - tra cui molte evidenze interne della stessa Forno d'Asolo - mostrano che l'Operazione accentrerà presso la nuova entità più del 40% delle vendite nel mercato dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione per il canale *food service*, aumentando significativamente il livello di concentrazione del mercato. L'analisi strutturale condotta evidenzia, quindi, che l'operazione in esame è idonea a produrre un deterioramento generalizzato del quadro competitivo nel mercato in questione, in particolar modo mediante la creazione di una posizione dominante in capo alla nuova entità.

VII.3.b. Prossimità concorrenziale

238. L'analisi di prossimità concorrenziale tra le Parti fornisce risultati che non attenuano le preoccupazioni concorrenziali in merito all'Operazione[298]. In particolare, Forno d'Asolo risulta essere la prima preferenza degli

294 *[Cfr. doc. 39.4.]*

295 *[Cfr. doc. 39.4.]*

296 *[Cfr. doc. 37.1.]*

297 *[Cfr. doc. 37.1.]*

298 *[In merito all'analisi di prossimità concorrenziale (DR/GUPPI), le Parti obiettano che, trattandosi di prodotti con basso grado di differenziazione, questa tipologia di indagine non sarebbe motivata (cfr. doc. 199.2). In linea generale, si rileva, in prima battuta come tale tipologia di analisi si aggiunga a quella di tipo strutturale appena descritta, i cui risultati appaiono particolarmente preoccupanti. Inoltre, sebbene l'utilizzo di DR/GUPPI possa fornire evidenze più utili nella valutazione di concentrazioni in cui i prodotti sono differenziati, tale impianto metodologico è in grado di restituire risultati validi e non distorti anche in presenza di beni con un grado di differenziazione non particolarmente elevato, come dimostra la circostanza che la Commissione europea e l'Autorità lo abbiano utilizzato nella valutazione degli effetti unilaterali di concentrazioni in settori che non presentano particolari profili di differenziazione, quali, ad esempio, il settore della telefonia mobile (ex multis, M.7758 - Hutchison 3G Italy/Wind/JV) e quello dei prodotti petroliferi (C12535 - IP*

esercenti che si riforniscono da Sammontana in caso di indisponibilità dei prodotti di quest'ultima (con un DR pari al 34%, ovvero il 34% delle vendite che verrebbero dirottate verso Forno d'Asolo), seguito – a considerevole distanza - da San Giorgio con il 13% e Dolciaria Acquaviva con l'11% (Tabella 8 *supra*). Parimenti, Sammontana risulta essere la prima preferenza degli esercenti che si riforniscono da Forno d'Asolo in caso di indisponibilità dei prodotti di quest'ultima (con un DR pari al 24%, ovvero il 24% di vendite che verrebbero dirottate verso Forno d'Asolo), seguita da Dolciaria Acquaviva con il 22% e Délifrance con il 17% (Tabella 9 *supra*). Ciò indica che l'Operazione, eliminando una delle Parti, farebbe venire meno un importante vincolo competitivo su larga parte del territorio nazionale, accrescendo gli incentivi per l'entità *post merger* ad aumentare i prezzi e/o a peggiorare le altre condizioni concorrenziali.

239. La *closeness of competition* tra le Parti emerge non solo dalle evidenze quantitative della *survey*, ma anche da informazioni e documenti provenienti dai *competitor.* Le Parti risultano entrambe concentrare la propria offerta sui prodotti a base di margarina e si posizionano quindi ambedue nella fascia "*standard*" del mercato, a fronte di produttori minori che sono focalizzati sulla produzione a base di burro[299].

240. Inoltre, alle Parti fanno capo i *brand* principali per il *[40-50%]* dei bar italiani, che nel complesso sono trattati dal *[70-80%]* dei bar. Sammontana e Forno d'Asolo, in tutte le aree geografiche di Italia, sono sempre nei primi tre posti tra i fornitori principali dei bar[300]. Le Parti, inoltre, "*hanno una simile route to market; infatti sono in grado di raggiungere direttamente (senza passare dal canale grossisti) circa 50/60.000 punti horeca indipendenti*"[301].

241. L'analisi di prossimità concorrenziale tra le Parti fornisce risultati che confermano, dunque, le preoccupazioni concorrenziali sull'operazione derivanti dall'analisi strutturale, che vengono anzi accentuate.

242. Al fine di disporre di ulteriori elementi per valutare l'impatto del mutamento della struttura dei mercati derivanti dall'operazione in esame in termini di effetti unilaterali, è stato svolto un ulteriore approfondimento quantitativo riguardante l'incentivo dell'entità risultante dalla concentrazione di aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione di Sammontana e di Forno d'Asolo. Tale preoccupazione concorrenziale è stata esaminata attraverso un modello economico comunemente utilizzato nel controllo delle concentrazioni, che quantifica l'incentivo delle parti ad aumentare i prezzi attraverso l'indice GUPPI: più alto è il GUPPI, maggiore è l'incentivo ad aumentare il prezzo. In particolare, sono stati calcolati due indici GUPPI per quantificare sia l'incentivo dell'entità *post merger* ad aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Sammontana, sia l'incentivo dell'entità *post merger* ad aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Forno d'Asolo.

243. Anche in questo caso i risultati ottenuti non attenuano le preoccupazioni concorrenziali, dal momento che sia l'indice GUPPI da Sammontana a Forno d'Asolo, che l'indice GUPPI da Forno d'Asolo a Sammontana, risultano molto superiori alla soglia del 5% comunemente utilizzata nella prassi decisionale nazionale[302] e internazionale in materia di controllo preventivo delle concentrazioni, ovvero pari al 11,9%, e al 9,2% rispettivamente (vedi Appendice).

244. Secondo le Parti, anche l'Indagine SWG confermerebbe la forte pressione concorrenziale a cui sono soggette le Parti (e a cui sarà soggetta l'entità *post merger*) in quanto, nel caso in cui i prodotti di Sammontana non fossero più disponibili, solo il 22,45% della domanda di Sammontana si rivolgerebbe a Forno d'Asolo e, viceversa, nel caso in cui i prodotti di Forno d'Asolo non fossero più disponibili, solo il 14,09% si rivolgerebbe a Sammontana[303].

245. Sul punto, occorre osservare che i DR (pari al 34% da Sammontana a Forno d'Asolo e al 24% da Forno d'Asolo a Sammontana) sono stati stimati secondo la consolidata prassi in tema di concentrazioni dell'Autorità. La differenza tra le stime dei DR presentate dalle Parti e quelle sopra rappresentate è principalmente dovuta al fatto che, in queste ultime, sono state escluse le risposte di coloro che non hanno saputo indicare un fornitore alternativo cui si rivolgerebbero[304]. L'inclusione di tali risposte, come suggerito dalle Parti, di fatto comporterebbe l'attribuzione di tutte le risposte senza indicazione di un marchio ai concorrenti di Sammontana/Forno d'Asolo[305], quando sono le Parti, che

---

Italiana Petroli/Esso Italiana). In definitiva, la metodologia utilizzata fornisce un elemento di prova - affidabile e aggiuntivo - rispetto alle evidenze raccolte attraverso l'analisi strutturale del mercato, della rilevanza del vincolo competitivo esercitato reciprocamente dalle Parti della concentrazione, il cui venir meno darebbe luogo alla creazione di una posizione dominante.]

299 *[Cfr. doc. 21 (versione accessibile al doc. 60).]*

300 *[Cfr. doc. 127.1 (versione accessibile al doc. 152.1). Le Parti asseriscono che l'indagine, sommando la percentuale dei rispondenti che hanno nominato un marchio delle Parti tra quelli trattati, sovrastimerebbe la presenza delle Parti in quanto lo stesso bar potrebbe trattare più marchi delle Parti. Sul punto si osserva che l'unico operatore per cui sono presenti più marchi nell'indagine in questione è Sammontana (con Tre Marie e Il Pasticcere). I bar che trattano i marchi Sammontana e/o Forno d'Asolo, anche ignorando del tutto la presenza del marchio Il Pasticcere, risultano comunque un numero molto elevato, pari al [60-70%].]*

301 *[Cfr. doc. 20.]*

302 *[Cfr., ex multis, provvedimento n. 30404 del 2 dicembre 2022, C12488 - Bubbles Bidco/Quattro, in Bollettino n. 46/2022 e provvedimento n. 28163 del 25 febbraio 2020, C12247B - BDC ITALIA-CONAD/AUCHAN, in Bollettino n.10/2020.]*

303 *[Cfr. doc. 139. Tali DR sarebbero inferiori a quelli indicati precedentemente (spostamento della domanda da Sammontana a Forno d'Asolo pari al 34%, da Forno d'Asolo a Sammontana pari al 24%).]*

304 *[In particolare, sono stati esclusi gli esercenti che hanno risposto "Non sa specificare un altro marchio" alle domande D20 e D21 della survey (cfr. doc. 103).]*

305 *[Inoltre, quanto al trattamento degli esercenti che hanno indicato più di un'opzione alle domande D20 e D21, si rileva che, trattandosi di circa dieci risposte nel caso di Sammontana e circa sei nel caso di FdA, l'attribuzione delle riposte a Sammontana/FdA per*

rappresentano i principali operatori del mercato, i soggetti che con maggiore probabilità possono ricatturare parte della domanda. In sostanza, l'approccio seguito dalle Parti comporterebbe un'arbitraria sottostima dei DR tra Sammontana e FdA[306], che comunque restituirebbe valori del GUPPI preoccupanti, superiori alla soglia di attenzione del 5%.

246. Sempre ad avviso delle Parti, i DR presentati nella CRI sarebbero sovrastimati in quanto non sarebbe stato tenuto conto del cd. *outside good*, ossia della circostanza che una parte della domanda, in caso di un aumento di prezzo, deciderà di non spostarsi verso altri prodotti da forno surgelati, ma verso altre tipologie di prodotto (o di ridurre i propri acquisti). Le Parti forniscono pertanto una propria stima dei DR considerando un *outside good* del 12.25%, calcolata a partire dai dati dell'indagine Tradelab 2 e, in particolare, utilizzando il dato dei soggetti che, a seguito di un aumento dei prezzi del 10% di tutti i prodotti da forno surgelati per la prima colazione, acquisterebbero meno prodotti surgelati (16%) o acquisterebbero meno prodotti surgelati e più freschi (22%)[307]. Sul punto, occorre osservare che l'indagine Tradelab 2 non permette di avere una stima precisa in merito all'eventuale *outside option*, in quanto: i) non prende in considerazione i volumi spostati dagli esercenti e ii) non tiene in considerazione le varie alternative ai prodotti per la prima colazione surgelati diverse dagli analoghi prodotti freschi.

247. Più indicato, a questo scopo, sarebbe l'utilizzo dei valori della *survey* SWG, che ha correttamente indagato lo spostamento della domanda dei prodotti da forno surgelati a tutte le categorie di prodotti alternativi (*snack* salati e pasticceria, sia freschi che surgelati, prodotti confezionati e, naturalmente, prodotti per la prima colazione freschi). Le risposte hanno previsto anche l'opzione "Non so", raccogliendo così le preferenze dei soggetti che non sapevano indicare una tipologia di prodotti sostitutiva, includendo quindi tutti gli esercenti che diminuirebbero la domanda di prodotti per la prima colazione surgelati. Come già indicato *supra*, il volume di vendite di prodotti da prima colazione surgelati si riduce dell'1,7%; tale valore può quindi rappresentare, nel caso di specie, *l'outside option.*

248. Pertanto, anche considerando l'outside *option* così come sopra descritta, i valori del GUPPI sarebbero comunque altamente preoccupanti e pari all'11,7% per Sammontana e al 9% per Forno d'Asolo. Si noti che i valori del GUPPI rimarrebbero comunque superiori alla soglia critica del 5% considerando, oltre all'outside *option* come sopra calcolata, anche il criterio (non condivisibile) utilizzato dalle Parti per stimare i DR, vale a dire quello inclusivo di chi non ha saputo indicare un altro marchio. Difatti, nelle proprie memorie, l'unico modo con cui le Parti riescono a ottenere un GUPPI sotto la soglia critica è quello di tenere conto della (*infra*) prospettata dismissione di parte di Forno d'Asolo[308].

249. Secondo le Parti, l'analisi dei *churn rate* basate sui dati aziendali dimostrerebbe che: (i) vi sarebbe elevato *turnover* dei clienti e (ii) parte minoritaria dei clienti confluirebbe in Forno d'Asolo[309].

250. Sul punto occorre osservare che le analisi presentate dalle Parti soffrono di notevole approssimazione e non possono in alcun modo essere utilizzate per addivenire a una stima credibile dei *diversion ratio* tra le Parti. In primo luogo, infatti, tali dati non riguardano i clienti persi da una Parte a seguito di un aumento di prezzo che vengono 'ricatturati' dall'altra Parte, ma conta invece il numero di clienti persi per qualsiasi ragione da una Parte che vengono rintracciati tra i clienti dell'altra attraverso il numero di partita IVA. In altre parole, la base di dati da cui parte l'analisi sono i clienti che potrebbero essere stati persi per le ragioni più svariate, ivi incluse ragioni completamente irrilevanti ai fini della stima dei DR, quali ad esempio, l'uscita dal mercato, il cambiamento o la riconversione di attività (che consente di mantenere il numero di partita IVA) e altre ragioni similari[310]. In sostanza, poiché il numero totale dei clienti persi cattura (i) non solo quelli che si muovono in ragione della pressione concorrenziale e (ii) non in ragione di un peggioramento delle condizioni concorrenziali che potrebbe scaturire dall'operazione in esame, tale esercizio - che peraltro è basato su un numero significativo di ipotesi non verificabili[311] - sottostima i DR tra le Parti[312] che invece, nella prassi, vengono misurati con indagini ad hoc come quella svolta dall'Autorità nel caso di specie.

---

intero (scelta degli Uffici) o pro quota (scelta della Parte) non comporta alcuna differenza materiale nella stima dei DR/GUPPI. Infine, contrariamente a quanto suggerito dalla Parte, le risposte alle D18, D20 e D21 della survey SWG sono state soggette a randomizzazione (sul punto si veda doc. 146).]

306 *[In risposta alle tesi di Parte (cfr. doc. 199.2), si osserva che la domanda della survey prevedeva espressamente anche la possibilità di indicare altri marchi non menzionati (attraverso l'opzione "Altro"). Pertanto, le risposte "Non sa specificare un altro marchio" rappresentano effettivamente gli esercenti che non hanno saputo indicare nessun marchio. L'approccio suggerito dalle Parti avrebbe pertanto creato un concorrente "artificiale" delle Parti, che non esiste sul mercato, cui verrebbero attribuite le vendite di tutti coloro che non hanno saputo indicare un marchio alternativo a quelli delle Parti, con l'unico effetto di sottostimare i diversion ratio tra Sammontana e FdA. L'unica alternativa all'esclusione di tali risposte sarebbe stata di ripartirle tra i diversi operatori in proporzione alla percentuale di domanda che verrebbe spostata dagli esercenti che hanno indicato un operatore alternativo, ma questo sarebbe matematicamente equivalente all'approccio seguito dall'Autorità e non comporterebbe nessuna variazione nella stima dei DR.]*

307 *[Cfr. doc. 199.2.]*

308 *[Cfr. doc. 199.2.]*

309 *[Cfr. doc. 139.]*

310 *[La circostanza che la Parte corregga tali dati per i tassi di sopravvivenza delle partite IVA nel settore attenua, ma non elimina il problema in quanto l'esercente potrebbe per qualsiasi motivo decidere di non offrire più prodotti da forno ma rimanere nel mercato (semplicemente perché potrebbe volersi rivolgere a un target diverso di clientela o variare gli orari di esercizio o altro).]*

311 *[In primo luogo, i dati di churn riguardano solo la distribuzione diretta di Sammontana e, quindi, un sottoinsieme geografico dei clienti non necessariamente rappresentativo. Infatti, come è possibile osservare nel business plan di Forno d'Asolo (cfr. doc. 108.8) la penetrazione territoriale, e quindi la concorrenza esercitata, da Forno d'Asolo è molto diversificata geograficamente. I dati parziali, dal punto di vista territoriale, sui clienti Sammontana catturati da Forno d'Asolo non sono quindi generalizzabili e indicativi della pressione concorrenziale delle Parti.*

251. A ben vedere, inoltre, il *churn rate* fornito dalle Parti è basato sul numero di clienti e non sul volume delle vendite. In particolare, per Forno d'Asolo, il tasso di abbandono dei clienti sarebbe tra il *[20-40%]* dal 2015 al 2023; per Sammontana, tra il *[20-40%]* negli anni 2022-2023[313]. Tuttavia, se si guardassero i volumi di prodotti venduti o il fatturato, il *churn rate* sarebbe molto inferiore: secondo i dati forniti nel formulario di notifica il tasso di abbandono dei clienti di Forno d'Asolo sarebbe tra il *[1-10%]* negli anni 2022-2023 (dati in valore di fatturato) e tra il *[1-10%]* per Sammontana nei medesimi anni (dati in volume di porzioni)[314]. Considerando le vendite perse, quindi, si avrebbe un tasso di abbandono dei clienti (che, come detto in precedenza, considera le situazioni più disparate e irrilevanti ai fini della valutazione della prossimità concorrenziale) di entità ben più ridotta[315].

252. Peraltro, proprio poiché i tassi di abbandono appaiono essere legati a soggetti con volumi di acquisti ridotti, da un lato, ciò aumenta la probabilità che tali cessazioni siano dovute a questioni diverse dal confronto concorrenziale (ad esempio, la cessazione dell'attività), dall'altro, è indice del fatto che i soggetti meno fidelizzati siano quelli parimenti meno appetibili commercialmente (in quanto sviluppano un minor fatturato).

253. Inoltre, proprio l'indagine Tradelab commissionata dalle Parti appare fare emergere che, con riferimento agli esercenti che acquistano sia prodotti freschi che surgelati: (i) il 38% degli esercenti che acquistano prodotti Forno d'Asolo/Bindi, acquista anche prodotti Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere). Si tratta del valore più alto, seguito da Dolciaria Acquaviva/Dolce Milano con il 16% e (ii) il 27% degli esercenti che acquistano prodotti di Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere), acquista anche prodotti Forno d'Asolo/Bindi. Si tratta del valore più alto, seguito da Alemagna con il 17%[316]. Anche con riferimento agli esercenti che acquistano esclusivamente prodotti surgelati, emerge che: (i) il 42% degli esercenti che acquistano prodotti Forno d'Asolo/Bindi, acquista anche prodotti Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere). Si tratta, ancora una volta, del valore più alto, seguito da Dolciaria Acquaviva/Dolce Milano con il 12% e (ii) il 25% degli esercenti che acquistano prodotti di Sammontana (Tre Marie e/o il Pasticcere), acquista anche prodotti Forno d'Asolo/Bindi. Anche in questo caso è il valore più elevato, seguito da Dolciaria Acquaviva/Dolce Milano con il 12%[317].

254. In sostanza, secondo la stessa indagine commissionata dalle Parti, circa il 40% dei soggetti che acquistano da Forno d'Asolo acquista anche da Sammontana, mentre più del 25% dei clienti che acquistano da Sammontana acquista anche da Forno d'Asolo. Si tratta di valori maggiori del doppio rispetto al secondo operatore. Tale dato appare significativo al fine di correttamente inquadrare le considerazioni delle Parti, secondo cui gli esercenti troverebbero facili alternative in quanto, come emerge dalla seconda indagine Tradelab[318], circa il 68% dei bar interpellati avrebbe dichiarato che sarebbe facile cambiare marchio (e la maggioranza di questi avrebbe dichiarato di poter acquistare i marchi alternativi dagli attuali rivenditori o di ricevere spesso visite di rivenditori di altri marchi). Se da un lato emerge la possibilità che un esercente si avvalga di più fornitori, dall'altro lato i dati precedenti mostrano che spesso i suddetti fornitori sono proprio Sammontana e Forno d'Asolo. Quindi il generico richiamo alla presenza di più fornitori presso lo stesso esercente, che potrebbero rifornire alternativamente l'esercente in caso di aumento dei prezzi dovuto

---

In secondo luogo, i dati relativi al churn sono riferibili a tutti i clienti persi e senza informazioni puntuali in merito alla loro "destinazione", non potendo distinguersi gli esercenti che sono usciti dal mercato dagli esercenti che hanno cambiato fornitore. Per tenere conto di tali circostanze, quindi, devono essere effettuate svariate ipotesi e assunzioni, di tipo discrezionale, per correggere i dati, che inficiano la significatività dell'analisi. Ad esempio, nonostante la Parte corregga prudenzialmente le proprie stime per tenere conto dell'eventuale uscita dal mercato (utilizzando i dati FIPE), tale correzione sottostima l'entità del fenomeno in quanto, per il noto teorema di Bayes sulle probabilità condizionate, la probabilità che un esercente che non è più cliente di Sammontana/FdA sia uscito dal mercato è più elevata della probabilità osservata sulla generalità degli esercenti (c.d. probabilità incondizionata, vale a dire quella misurata dai dati FIPE). Con ciò implicando una sottostima dei DR. Tali considerazioni non appaiono meramente teoriche, posto che una analisi dei churn basati sui volumi di vendite mostra che i soggetti che non sono più clienti di Sammontana o Forno d'Asolo sono quelli che ordinavano meno prodotti in media e quindi gli esercenti meno appetibili commercialmente e/o con maggiori difficoltà commerciali. Sicché non è possibile stimare dei DR affidabili a partire dai dati relativi a un sottoinsieme di esercenti che non sono un target di clientela desiderabile.]

312 *[Per contro, i dati utilizzati nelle elaborazioni precedenti sono quelli ordinariamente utilizzati nella prassi delle autorità di concorrenza per ottenere una stima dei DR e consistono nel chiedere a un esercente a quale altro marchio si rivolgerebbe se il marchio di prodotti da forno che usa al momento non fosse più disponibile.]*

313 *[Cfr. doc. 139.]*

314 *[Cfr. doc. 27.44.]*

315 *[Peraltro, occorre osservare che - considerando i clienti che sono stati persi nel 2023 e quelli che sono rimasti nel 2023 (e che erano presenti anche nei due anni precedenti, escludendo quindi i clienti persi nel 2022 e 2021) - si è provveduto a verificare se vi erano differenze tra i volumi di vendita del 2021 (quindi due anni prima della perdita del cliente) tra clienti persi nel 2023 e clienti non persi nel 2023. Considerare l'anno 2021 permette di eliminare l'effetto di eventuali riduzioni degli ordini legate al cambio di fornitore (come sostenuto dalla Parte, dovute alla circostanza che i clienti testano fornitori alternativi prima di cambiare il fornitore precedente), che potrebbero far sottostimare il churn rate. Ebbene, [omissis] (cfr. doc. 27.44). Quindi, i clienti che hanno abbandonato Sammontana nel 2023 hanno un volume di acquisti di gran lunga inferiore a quello dei soggetti che sono rimasti in Sammontana, anche due anni precedenti all'abbandono. Ciò dimostra che il calcolo del churn rate basato sul numero di clienti sovrastima significativamente la mobilità dei clienti e, inoltre, permette di concludere che le differenze tra churn rate basato sul numero di clienti e quello basato sul volume delle vendite non sarebbero dovute al fatto che, come affermato dalle Parti, i clienti, prima di cambiare fornitore, riducono progressivamente gli acquisti e provano prodotti concorrenti. In realtà, infatti, si osserva che i clienti che hanno abbandonato Sammontana nel 2023 sono significativamente meno rilevanti in termini di vendite anche due anni prima dell'abbandono.]*

316 *[Cfr. doc. 27.55, domanda D10.]*

317 *[Cfr. doc. 27.55, domanda D13.]*

318 *[Cfr. doc. 139.1, domanda D11.]*

all'operazione, non induce a ritenere la concentrazione meno critica in quanto sono proprio Sammontana e Forno d'Asolo i fornitori che più spesso raggiungono il medesimo esercente.

255. In conclusione, contrariamente a quanto affermato dalle Parti[319], le ampie evidenze quantitative e qualitative acquisite in istruttoria permettono di concludere che la concentrazione eliminerà il rilevante vincolo competitivo esercitato reciprocamente dalle Parti, rendendo molto probabile che la concentrazione determini effetti anticoncorrenziali sul mercato rilevante.

256. Nei paragrafi successivi si prenderanno in esame gli aspetti produttivi e distributivi del mercato rilevante, per verificare se, a fronte degli effetti unilaterali sopra descritti, vi sia una capacità di reazione dei concorrenti tale da attenuare le preoccupazioni concorrenziali derivanti dall'Operazione.

VII.3.c. Gli aspetti produttivi e la gamma di prodotti

257. L'Operazione in esame consolida nell'ambito della medesima impresa il primo e il secondo operatore attivi a livello nazionale, i quali disporrebbero, all'esito della concentrazione, di numerosi impianti produttivi, di reti distributive dirette e indirette capillari e con elevata penetrazione territoriale, di una gamma di prodotti ampia e profonda che comprende anche il gelato confezionato di Sammontana, nonché di marchi commerciali caratterizzati da un elevato grado di notorietà.

258. Dal punto di vista produttivo, Sammontana e Forno d'Asolo hanno a disposizione una significativa capacità produttiva non solo di prodotti della prima colazione ma anche di altre tipologie di prodotti da forno. In particolare, si stima che la produzione congiunta di Sammontana e Forno d'Asolo sia circa il *[45-50%]* del consumo totale di prodotti da prima colazione in Italia nel canale *food service* nel 2023 (Tabella 5 *supra*).

259. Considerando i principali 10 operatori, alcuni di essi - segnatamente Froneri e Unilever - non dispongono di impianti di produzione. Altri, come ad esempio Vandeemortele e Baker & Baker, vendono prodotti provenienti da filiali del gruppo all'estero o acquistati da terzi (Tabella 4 *supra*).

260. Secondo quanto emerso in istruttoria, la produzione appare essere un importante elemento per permettere di offrire una maggiore gamma di prodotti da forno e di avere un posizionamento di prezzo competitivo, posto che l'approvvigionamento da terzi permette di conseguire una minore marginalità e/o limita le economie di scala. La capacità di produzione interna permette invece di sviluppare prodotti su misura, in un contesto in cui lo sviluppo e l'innovazione di prodotto (in termini di farciture, impasti, cottura, ingredienti, ecc.) appaiono rilevanti[320].

261. Due elementi confermano tali considerazioni. In primo luogo, i dati circa la profondità di gamma (numero di referenze dei prodotti da forno per la prima colazione) dei principali operatori (Tabella 6 *supra*) mostrano che gli operatori che non dispongono di impianti produttivi (Froneri e Unilever) hanno una gamma significativamente più ridotta, inferiore a 75-100 unità. Soggetti che hanno la produzione all'estero, come ad esempio Vandemoortele, hanno un numero di referenze comunque ridotto, inferiore alle 200 unità[321]. Tale dato va confrontato con quello degli operatori con impianti di produzione propri e, in particolar modo, con il numero di referenze delle Parti (per i prodotti da forno per la prima colazione, Sammontana ha un numero di referenze superiore a 300 unità, Forno d'Asolo superiore a 500 unità, cfr. Tabella 6).

262. Inconferente, sul punto, appare l'argomentazione delle Parti in merito alla asserita sovrastima della propria profondità di gamma, dovuta alla sovrapposizione delle stesse nei diversi marchi in proprio possesso. Infatti, la medesima metodologia è stata applicata anche ai concorrenti, anch'essi detentori di più *brand*. In ottica comparativa, il raffronto tra tutte le referenze di prodotti per la prima colazione commercializzate dalle Parti e dai loro concorrenti evidenzia la posizione di assoluta preminenza dell'entità *post merger.* Inoltre, la scelta operata appare la più corretta per cogliere la capacità di proporre sul mercato linee di prodotto differenziate per qualità/*target* di riferimento/canale, che consentono di raggiungere un maggior livello di penetrazione. Né risulta opportuno escludere dal computo delle referenze offerte quelle prodotte dai terzi, giacché tutti i maggiori operatori sul mercato trattano anche prodotti di terzi, alcuni anche in misura totalitaria (es. Froneri, Unilever). A ciò si aggiunga che il confronto tra il numero di referenze presenti sui cataloghi delle Parti e dei concorrenti può essere fuorviante, giacché i cataloghi sono non esaustivi (a titolo esemplificativo, Sammontana ha dichiarato *[100-200]* referenze per Tre Marie e *[100-200]* per Il Pasticcere, mentre da catalogo ne risultano *[75-100]* per ciascun marchio) e, pertanto, non rappresentativi della realtà.

---

319 *["La realtà è che il mercato in cui operano le Parti è caratterizzato da un'ampia mobilità degli esercenti, che si spostano da un tipo di prodotto all'altro e da un marchio all'altro seguendo dinamiche di prezzo e qualità. La compresenza di freschi e surgelati, così come la compresenza dei marchi di Sammontana e Forno d'Asolo e altri marchi […] nel portafoglio prodotti degli esercenti, e più in generale rifornirsi da più di un produttore, testimonia che la domanda è fluida e quindi in grado di reagire con tempestività ed efficacia a eventuali incrementi di prezzo o riduzioni di qualità." (cfr. doc. 199.2).]*

320 *[Cfr. docc. 36, 106.1, 124.1 e 134.1.]*

321 *[Si osservi che secondo Vandemoortele, ad esempio, "solo gli operatori con una presenza produttiva locale sul territorio nazionale possono essere competitivi a causa dei vincoli legati ai costi di trasporto di prodotti da forno surgelati su grandi distanze" (cfr. doc. 36.1).]*

263. Circa l'importanza della gamma, non è condivisibile l'argomentazione delle Parti secondo cui esso non sia un *driver* rilevante nella scelta degli esercenti. Come mostra la Figura 14, per il 56,1% degli esercenti la vastità dell'assortimento costituisce un fattore "*estremamente importante*", secondo solo alla qualità dei prodotti[322].

264. In secondo luogo, l'analisi della posizione dei vari operatori nei diversi segmenti del mercato, segnatamente in quello degli *in-store bakery* della GDO, è un ulteriore elemento che conferma le evidenze anzi discusse. In particolare, come è possibile osservare nella Tabella 3 *supra*, proprio i soggetti che non hanno impianti produttivi (Froneri-Nestlé e Unilever) non esprimono alcun fatturato nei confronti della GDO, benché soggetti di grandi dimensioni e presenti con altri prodotti presso il canale *retail.* Come osservato dalle stesse Parti nel formulario di notifica[323], infatti, le vendite verso gli *in-store bakery* della GDO presentano margini minori rispetto a quelli presso il canale ho.re.ca. e, quindi, l'assenza di impianti produttivi appare determinare uno svantaggio concorrenziale in ragione dell'impossibilità di raggiungere economie di scala. Sul punto, Ferrero-Fresystem ha osservato che "*l'acquisto da parte di terzi di prodotti risponde a logiche diverse rispetto a quelle di espansione delle quote di mercato e trova un razionale per l'ampliamento della gamma (logica di servizio al cliente). A livello industriale non avrebbe senso* […] *in quanto il ruolo che verrebbe ricoperto sarebbe di un mero* trader*, che acquista e rivende prodotti, senza trasformazione industriale*"[324].

Se ne deve concludere che la capacità di contrasto di alcuni concorrenti appare essere limitata, in ragione dell'assenza di capacità produttiva interna. Sul punto, occorre osservare - in risposta a quanto affermato dalle Parti circa la presenza nel mercato di grandi operatori internazionali in grado di contrastare la nuova entità[325] - che sia le quote di mercato (secondo cui il principale concorrente detiene una quota di mercato inferiore al 10%, Tabella 1 *supra*), sia gli elementi appena discussi appaiono delineare un quadro tale da non attenuare le preoccupazioni concorrenziali in merito all'Operazione. In particolare, non appare condivisibile l'argomentazione delle Parti secondo cui, a fronte di un probabile aumento di prezzo determinato dalla concentrazione in esame, i concorrenti non dotati di capacità produttiva potrebbero acquisire impianti di produzione. Infatti, non vi sono elementi a supporto di tale scenario, che sarebbe comunque di medio-lungo periodo; ben più probabile sembra invece lo scenario in cui i concorrenti attuerebbero politiche accomodanti rispetto all'incremento dei prezzi, accentuando gli effetti unilaterali dell'Operazione.

VII.3.d. Gli aspetti commerciali-distributivi

265. Come indicato in precedenza, l'Operazione elimina di fatto un importante vincolo competitivo[326], conferendo all'entità *post merger* un notevole vantaggio nei confronti dei concorrenti, che difficilmente potrebbe essere colmato da questi ultimi.

266. A fronte di ciò, ulteriori elementi relativi agli aspetti distributivi-commerciali appaiono limitare la capacità dei concorrenti di costituire un vincolo efficace al significativo aumento di potere di mercato. Infatti, con particolare riferimento al segmento dei bar, ristoranti e hotel indipendenti (circa 130.000 esercenti in Italia), che costituisce circa il 70-80% del mercato[327], Sammontana e Forno d'Asolo appaiono essere gli unici operatori con una capillare rete commerciale-distributiva diretta.

267. Nel corso del tempo Sammontana e Forno d'Asolo, infatti, hanno aperto numerose filiali. In particolar modo, Forno d'Asolo nel corso degli ultimi cinque anni ha proceduto all'acquisto di molteplici concessionari esclusivisti e grossisti locali, acquisendo il parco dei clienti serviti dagli stessi e trasformandoli in filiali locali proprie che presidiano commercialmente gli esercizi locali.

268. Come indicato nella Tabella 7 *supra*, Forno d'Asolo è l'unico operatore con una rete di distribuzione diretta completa. Tale rete è il risultato, principalmente, di una serie di acquisizioni di grossisti nel tempo e sviluppa la maggioranza del fatturato di Forno d'Asolo. Sammontana dispone di 17 filiali[328] che veicolano circa il *[40-45%]* delle vendite della stessa, mentre la parte restante della distribuzione commerciale è effettuata tramite concessionari legati

---

322 *[Peraltro, nelle loro difese, le Parti affermano che "secondo l'indagine Tradelab 2, solo il 3% degli esercenti trattanti prodotti surgelati, l'ampiezza dell'assortimento è la caratteristica più importante per la scelta dei fornitori di prodotti surgelati" (cfr. doc. 199.2). Tuttavia, le Parti si sono riferite alla sola risposta "poter acquistare dallo stesso rivenditore anche prodotti diversi da quelli per la prima colazione" e hanno omesso di considerare la risposta "l'ampiezza dell'assortimento dei prodotti da forno per la prima colazione", che ha livelli di preferenza molto più elevati. Contando entrambe le risposte, l'assortimento risulta il fattore di scelta più importante per il 12% degli esercenti e il secondo in termini di importanza per il 31%. L'assortimento risulta il driver di scelta più rilevante per gli esercenti subito dopo qualità e prezzo (cfr. doc. 139.1).]*

323 *[Ad esempio, il margine di contribuzione di Sammontana e Forno d'Asolo nel canale food [omissis] (cfr. doc. 26.1, pag. 75).]*

324 *[Cfr. doc. 106.1.]*

325 *[Cfr. doc. 139.]*

326 *[Forno d'Asolo è considerato dalla concorrenza un operatore dalle politiche commerciali aggressive (cfr., ex multis, doc. 142.1).]*

327 *[Secondo Tradelab, la categoria di esercizi più importante in termini di fatturato è rappresentata dai bar indipendenti, che esprimono il 53% circa della domanda di prodotti da forno surgelati (e il 78% della domanda di prodotti da forno surgelati per la prima colazione), seguito dalle catene che rappresentano il 26% delle vendite totali di prodotti da forno surgelati (e il 14% delle vendite di prodotti da forno surgelati per la prima colazione) (cfr. doc. 39.4, pag. 37). Medesime stime possono essere desunte analizzando le vendite dei primi dieci operatori del mercato (Tabella 3 supra).]*

328 *[In particolare, le filiali sono presenti a Cesena, Livorno, Palermo, Santo Stefano, Viareggio, Udine, Jesolo, Milano, Follonica, Lecce, Firenze, Torino, Roma, Bari, Napoli, Elba e Genova (cfr. doc. 101).]*

da esclusiva. Gli unici concorrenti che hanno un presidio distributivo proprietario sono Dolciaria Acquaviva – che ha *[<25]* filiali, vale a dire circa il *[50-70%]* delle filiali di Sammontana –, Baker & Baker, San Giorgio e Délifrance con una sola filiale ciascuno. Gli altri operatori presenti nel mercato non hanno, neanche in parte, una distribuzione commerciale diretta.

269. La rete diretta dei concorrenti, negli sporadici casi in cui è presente, ha una copertura territoriale estremamente circoscritta e "a macchia di leopardo". Contrariamente a quanto asserito dalle Parti, ciò è ascrivibile proprio all'assenza di volumi di vendita e di una gamma di prodotti sufficienti a sostenere un tale investimento; in altre parole, una capillare rete diretta è solo astrattamente replicabile dai concorrenti, in quanto non sostenibile dal punto di vista economico se non in limitatissime aree locali. La circostanza che la rete diretta delle Parti sia, in tutto o in parte, terziarizzata non modifica le considerazioni sopra esposte.

270. Secondo quanto emerso in istruttoria[329], la distribuzione commerciale avviene con strutture organizzative (filiali, concessionari e grossisti) che solitamente hanno una copertura locale, di circa 1-2 province. Nel caso di filiali dirette, gli operatori hanno una rete di agenti che visita i clienti (gli oltre 130.000 esercenti indipendenti del canale *food service*)[330]. Gli agenti sono monomandatari - vale a dire hanno una esclusiva che impedisce di vendere prodotti concorrenti a quelli oggetto del mandato -, gestiscono e coltivano i rapporti con i clienti, e sono obbligati a seguire le direttive commerciali dell'operatore in termini di prezzi praticati, sconti, ecc.[331].

271. I contratti con i concessionari prevedono altresì una esclusiva relativa a determinate categorie di prodotti, obiettivi minimi di acquisto che il concessionario dovrà realizzare per ciascun anno, nonché piani operativi annuali con obiettivi specifici aggiuntivi. Sono previsti anche obblighi di reportistica del concessionario (ad esempio, di comunicazione del numero di clienti acquisiti e persi e del giro d'affari per ciascun cliente, la liquidazione e il pagamento alla clientela di sconti, ecc.)[332].

272. Al contrario, i contratti con i grossisti sono accordi commerciali, senza esclusive o impegni di acquisto, in cui si trasmettono i termini di cessione economica dei prodotti, quali i listini prezzi dei singoli prodotti e i termini di pagamento, gli sconti applicati sui listini per la cessione e sconti promozionali, nonché ulteriori promozioni associate alle quantità, termini di pagamento[333].

273. La vendita diretta e, in misura leggermente inferiore, la vendita tramite concessionari appaiono costituire modalità più efficaci di vendita dei prodotti in quanto le condizioni contrattuali e commerciali degli agenti e dei concessionari - su cui grava una esclusiva che impedisce di proporre in vendita prodotti concorrenti rispetto a quelli oggetto di mandato/concessione - creano un incentivo diretto a favorire il marchio oggetto di esclusiva[334].

274. L'utilizzo di grossisti appare essere collegato ad un minore livello di penetrazione nel mercato in termini di capillarità e flessibilità. Infatti, a differenza della distribuzione diretta e dell'utilizzo di concessionari in esclusiva, che hanno incentivi ben precisi nella promozione del singolo marchio, i grossisti non garantiscono - sia in termini di incentivi che in termini organizzativi - al produttore una pressione e pianificazione commerciale altrettanto valide[335].

---

329 *[Si veda la sezione 0 - VI.2.e. Gli assetti distributivi-commerciali del settore.]*

330 *[Si precisa che, secondo le informazioni provenienti dai documenti interni di Forno d'Asolo, la domanda potenziale di prodotti da forno surgelati è rappresentata da circa il 65-75% del totale di esercenti, vale a dire circa 90-100 mila esercenti (cfr. doc. 108.8). Il dato trova riscontro nelle analisi Tradelab, secondo cui circa il 72% dei bar tratta prodotti da prima colazione surgelati (cfr. doc. 39.4). Tale dato è confermato da Vandemoortele, secondo cui i prodotti da forno per la prima colazione sono serviti per oltre il 90% dai bar, di cui oltre il 70% tratta prodotti surgelati (cfr. doc. 114.1). Analoga indicazione perviene dalla survey SWG (cfr. doc. 103), dalla quale emerge che il 78% dei bar e hotel intervistati vende, in tutto o in parte, prodotti da forno per la prima colazione surgelati.]*

331 *[Cfr. docc. 101.6 e 108.1.]*

332 *[Cfr. docc. 101.1 e 108.2.]*

333 *[Cfr. docc. 108.3 e 101.7.]*

334 *[Sul punto, Froneri osserva che: "la principale differenza tra concessionario e grossista risiede nel fatto che il contratto tra il produttore e il grossista prevede delle esclusive reciproche. Al concessionario è solitamente riconosciuta una esclusiva territoriale entro cui sarà l'unico soggetto a poter promuovere le vendite del produttore. […]. Il concessionario mantiene una autonomia commerciale ma il sistema di esclusive permette di allineare gli incentivi dello stesso con quello del produttore, infatti proporrà il catalogo esclusivamente di un produttore e l'aumento delle sue vendite in una categoria merceologica dovrà necessariamente passare per un aumento delle vendite del produttore. Il grossista, invece, acquista e rivende prodotti di diversi produttori, fornendo cataloghi vastissimi. Per il grossista l'incremento delle vendite passa indifferentemente per la vendita di un prodotto di un soggetto o un altro" (cfr. doc. 134.1). Dolciaria Acquaviva: "I concessionari sono soggetti terzi, tuttavia essi sono legati da esclusive reciproche: una esclusiva territoriale a loro favore (sono gli unici che possono vendere i prodotti Acquaviva nel territorio) e una esclusiva per prodotto a favore della concedente (i concessionari non potranno vendere prodotti in concorrenza, salvo limitate deroghe). La presenza di queste esclusive fa sì che il concessionario proponga solo il catalogo Acquaviva per i prodotti della stessa, e che questo sia incentivato direttamente ad aumentare le vendite della stessa […]. I grossisti che trattano molteplici marchi propongono un catalogo ampissimo e sono meno efficaci rispetto al singolo marchio" (cfr. doc. 142.1).]*

335 *[Secondo Dolciaria Acquaviva: "vi è una differenza sostanziale tra vendita diretta, concessionari e grossisti. Con la vendita diretta, infatti, si ha un controllo diretto e penetrante delle attività commerciali, è possibile acquisire informazioni in merito alle condizioni di mercato e creare una pressione specifica all'acquisto per gli esercenti […] il vantaggio delle filiali è che esse hanno il controllo diretto del c.d. 'ultimo miglio' e i loro agenti monomandatari, che rispondono alle direttive della società 'madre', raggiungono il punto vendita col solo catalogo fornito da quest'ultima" (cfr. doc. 142.1). Secondo Fresystem: "la distribuzione indiretta tramite grossisti è molto meno efficace rispetto alla vendita diretta. Infatti, la rete diretta permette di fidelizzare gli esercenti-clienti, di creare un rapporto non mediato tra produttore ed esercente, di valorizzare il brand e di essere in grado di esercitare una maggiore pressione commerciale nei confronti degli esercenti. La rete diretta costituisce quindi un vantaggio competitivo. In tale contesto, a parere del gruppo Ferrero, i due operatori oggetto della concentrazione detengono un vantaggio competitivo significativo nei confronti dei concorrenti" (cfr. doc. 106.1).]*

Per dirlo con le parole di un distributore, "*quando un operatore affida la distribuzione a un grossista, a differenza di quanto accade con i concessionari e ancor di più con le filiali, non 'è mai al primo posto', non è mai il fornitore di riferimento*"[336]. Infatti, a differenza di quanto accade con le filiali e i concessionari, in cui vi è un mandato-concessione a vendere determinati prodotti, i grossisti scelgono in totale autonomia, "*tra le referenze dei vari produttori, cosa inserire nel proprio catalogo e quali prodotti spingere commercialmente (ad esempio quelli che gli garantiscono il margine più elevato). È il distributore che sceglie in totale autonomia commerciale l'assortimento e la strategia di vendita. Ad esempio, nell'ambito della gamma di prodotti di un produttore, il grossista sceglie e inserisce nel suo catalogo le referenze che più ritiene opportune, ad esempio solo quelle che completano la sua gamma (es.* croissant *al burro alla francese o* brioche *vegana*)"[337].

275. Se per un esercente - come sostenuto dalle Parti nelle proprie difese - non vi sono differenze nell'acquistare da un agente di una filiale diretta piuttosto che da un rivenditore terzo, lo stesso non può dirsi per i produttori, che, come affermato da tutti i concorrenti delle Parti nonché dai distributori sentiti nel corso dell'istruttoria, tramite i grossisti non hanno la capacità di entrare in un rapporto diretto, continuativo e fidelizzato con i punti vendita e di spingere efficacemente i propri prodotti e il proprio *brand*, né hanno il controllo del prezzo di cessione o possono monitorare e adattare l'efficacia delle proprie strategie commerciali.

276. Alcuni elementi emersi in istruttoria consentono di confermare che la capacità distributiva dei concorrenti è inferiore a quella di Sammontana e Forno d'Asolo.

277. Il primo elemento da considerare consiste nel verificare la posizione detenuta dalle Parti e dai concorrenti nel segmento di domanda in cui l'aspetto distributivo commerciale ha il maggior peso, cioè gli oltre 130.000 bar[338], ristoranti e hotel indipendenti (che rappresentano oltre il 70-80% del totale di mercato) per i quali la contrattualizzazione e distribuzione necessitano di un'adeguata capillarità rispetto agli altri segmenti (catene di bar, ristoranti e hotel e *in-store bakery* della GDO) in cui solitamente le proposte commerciali e la distribuzione avvengono in modalità centralizzata.

278. Infatti, nel segmento dei bar, ristoranti e hotel indipendenti, l'aspetto della capacità distributiva è - a parità delle altre condizioni - una delle variabili competitive di maggiore rilevanza. Come è possibile osservare nella Tabella 3 *supra,* che reca i fatturati dei primi dieci operatori nel mercato suddivisi per ciascun segmento di mercato, Sammontana e Forno d'Asolo detengono una quota congiunta del *[50-55%]* a fronte di una quota congiunta sul mercato totale (non suddiviso per segmenti) del *[45-50%]*[339]*.* Le Parti hanno quindi una particolare forza concorrenziale verso il segmento principale del mercato, vale a dire quello costituito dagli oltre 130 mila esercenti di bar, ristoranti e hotel indipendenti.

279. Un secondo elemento che conferma quanto già detto riguarda l'analisi dei fatturati realizzati tramite filiali, rispetto a quelli realizzati tramite grossisti da parte dei concorrenti. Osservando i dati di Dolciaria Acquaviva[340], Délifrance[341] e San Giorgio[342] precedentemente citati in dettaglio, il fatturato derivante dalla vendita di prodotti per la prima colazione nelle filiali è estremamente più elevato del fatturato medio conseguito nelle vendite tramite distributori. In particolare, il 90% dei distributori fattura meno del 15% del fatturato realizzato in media da una filiale diretta[343].

280. Ulteriori evidenze che confermano la rilevanza della rete distributiva riguardano i documenti interni di Forno d'Asolo, in cui la stessa sottolinea la rilevanza della rete diretta ai fini della crescita dell'impresa e della penetrazione

---

336 *[Cfr. doc. 131.1.]*

337 *[Cfr. doc. 153.1. Secondo, Vandemoortele: "in caso di distribuzione tramite intermediari, il produttore negozia il prezzo di cessione al grossista e, oltre tale livello, non ha più controllo delle scelte commerciali del grossista stesso, che ha piena autonomia commerciale. Ad esempio, non si possono vedere i consumi direttamente nel canale bar, capendo quindi i trend, quali prodotti sono apprezzati, quali esigenze possono essere soddisfatte con prodotti nuovi, ecc.. Il canale diretto permette, invece, di guidare e influenzare la scelta del barista, cosa che non è possibile con gli intermediari. Inoltre, per quanto riguarda la marginalità, l'inserimento di un livello della catena distributiva ha come conseguenza l'erosione dei margini commerciali, che vanno riconosciuti al distributore" (cfr. doc. 114.1).]*

338 *[Si precisa che, secondo i documenti interni di Forno d'Asolo, emerge che la domanda dei prodotti da forno è rappresentata da circa il 65-75% degli esercenti (vale a dire circa 80-100 mila esercenti, cfr. doc. 108.8).]*

339 *[Si precisa che le quote sono calcolate considerando il fatturato dei principali operatori di mercato, che rappresentano la quasi totalità del mercato. Inoltre, per Sammontana e Forno d'Asolo, in via cautelativa, non sono stati attribuiti i fatturati derivanti dalle vendite non classificate (indicate come "altro"), mentre per i concorrenti i fatturati non classificabili sono stati attribuiti al totale delle vendite.]*

340 *[Cfr. doc. 157.2.]*

341 *[Cfr. docc. 177.1 e 177.2.]*

342 *[Cfr. doc. 158.2.]*

343 *[Non coerente con le evidenze agli atti appare l'obiezione delle Parti secondo cui il confronto unitario del fatturato di filiali e grossisti non sarebbe corretto, in ragione della differente estensione territoriale dell'area di operatività, che nel caso delle filiali delle Parti coprirebbe a 3-4 province. Infatti, per Sammontana le 17 filiali coprono, neanche interamente come specificato dalla Parte ("A ciò aggiungasi che le filiali non coprono tutti i comuni della provincia/regione di competenza", cfr. doc. 101), [25-50] province (in media [1-3] province per filiale). Analogamente, per Forno d'Asolo "Il raggio di azione di ciascun agente è tipicamente di 2-3 province al massimo" (cfr. doc. 112). Peraltro, l'analisi comparativa è stata effettuata sui dati dei concorrenti, per i quali non emergono differenze nell'estensione territoriale delle aree di copertura di filiali dirette e distributori (ad esempio, la filiale di San Giorgio è attiva esclusivamente in una provincia).]*

geografica. Nel *business plan* di Forno d'Asolo, infatti, si legge che una delle principali iniziative per la crescita consiste nell'"*incrementare ulteriormente la copertura nel canale diretto, con un focus nelle aree sotto-penetrate, sviluppando la rete di agenti e acquistando selettivamente i rimanenti grossisti*"[344]. Infatti, secondo lo stesso documento i prodotti da forno surgelati "*richiedono una scala locale e la rilevanza di assortimento/capacità*"[345]. Proprio per tale motivo, è un obiettivo del *business plan* procedere all'acquisizione, nei prossimi anni, di ulteriori grossisti, da trasformare in filiali[346].

281. Rispetto all'elevata penetrazione delle Parti, contestata da queste ultime nelle loro memorie, si noti che il dato del *[25-30%]* dei bar italiani coperti dalla rete diretta di Sammontana e FdA non è significativo: ciò che rileva è la penetrazione rispetto ai bar che trattano i prodotti surgelati, che, sulla base dei documenti delle stesse Parti, sono il 65-75% del totale[347]. È necessario, inoltre, notare che, avendo la distribuzione carattere locale, una media provinciale poco rileva nel comprendere i rapporti di forza tra le Parti e i concorrenti. È in alcune aree del Paese che il divario nella capacità distributiva risulta più significativo, come risulta dai documenti agli atti: la stessa Forno d'Asolo qualifica come elevata la propria copertura territoriale di bar e caffè nel Triveneto e in Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna, mentre Sammontana con la rete diretta ha un'elevata penetrazione in Toscana, dove detiene ben 6 filiali.

282. La difficoltà dei concorrenti nella distribuzione è osservabile altresì - oltre che da una lettura delle informazioni acquisite presso i concorrenti, che in modo pressoché unanime hanno sottolineato tali criticità[348] - anche analizzando le informazioni inviate dalle Parti. Infatti, al fine di verificare i fatturati forniti nel formulario, le Parti hanno illustrato che tra le vendite di Forno d'Asolo erano incluse anche parte di fatturati derivanti dalla vendita di prodotti di terzi (in particolar modo, *[omissis]* e altri marchi) distribuiti tramite le filiali di Forno d'Asolo[349]. Tra i diversi marchi distribuiti dalle filiali Forno d'Asolo, *[omissis]* sviluppa un fatturato di circa *[1-5]* milioni di euro per i prodotti da forno per la prima colazione. Si tratta di un volume di fatturato di circa il *[5-15%]* del totale delle vendite di tale operatore sul mercato rilevante. La circostanza che un operatore debba servirsi di un concorrente per la distribuzione dei propri prodotti restituisce quindi la cifra relativa alle difficoltà riscontrate dagli operatori del mercato di trovare alternative distributive soddisfacenti per raggiungere i clienti.

283. In tale contesto, quindi, l'aspetto distributivo commerciale appare limitare la capacità dei concorrenti di Sammontana e Forno d'Asolo di costituire un vincolo all'incrementato potere di mercato risultante dalla concentrazione. In sostanza, come indicato da un concorrente, "*nel caso in cui i prezzi dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati aumentassero sul mercato, la capacità degli operatori di minori dimensioni di rispondere a tale crescita incrementando la penetrazione dei propri prodotti sarebbe comunque limitata rispetto ai* player *strutturati con una distribuzione diretta*"[350]. Non si tratta, come paventato dalle Parti nelle loro difese, di un indimostrato rischio di preclusione concorrenziale (*foreclosure* verticale), bensì dell'analisi della capacità di reazione dei concorrenti a seguito degli effetti unilaterali dell'Operazione sopra dimostrati.

284. Oltre a ciò è emerso che l'acquisizione dei clienti (bar, ristoranti, hotel indipendenti) è particolarmente difficile, in quanto le relazioni pregresse sono molto importanti. Infatti, la stessa Forno d'Asolo ha, in passato, acquisito clienti in blocco mediante l'acquisto di distributori locali e la loro trasformazione in filiali[351]. In tal senso, si precisa che l'aspetto distributivo non è limitato al mero trasporto logistico, ma riguarda soprattutto la forza vendita e il parco clienti già contrattualizzato. Infatti, gli agenti e i rapporti pregressi rivestono una importanza significativa per acquisire i clienti.

---

344 *["Key Initiatives - Bars & Cafes (mainly Forno d'Asolo): further improve coverage in direct channel, with focus on underpenetrated geos, developing agent network and selectively acquiring remaining wholesalers" (cfr. doc. 108.8).]*

345 *["Frozen bakery market requires local scale and relevance assortment/capabilities in the priority market […] Leading relative market share and revenue scale is a critical profitability driver" (cfr. doc. 108.8).]*

346 *[Cfr. doc. 108.8.]*

347 *["In Italy, addressable frozen market accounts for ~65-75% of total Bars & Cafés market" (cfr. doc. 108.8).]*

348 *[Secondo Froneri: "una delle principali barriere all'ingresso o all'espansione del mercato dei prodotti da forno surgelati è costituita dalla necessità di avvalersi di una rete distributiva capillare e quindi di disporre di distributori attivi a livello locale" (cfr. doc. 60.1, versione non confidenziale del doc. 21). Infatti, secondo Froneri, "la parte preponderante della domanda di prodotti da forno surgelati è rappresentata da numerosi punti di vendita (bar, ristoranti, hotel) indipendenti e per tale motivo un elemento fondamentale per operare efficacemente nel mercato è la route to market (RTM). La logistica integrata, vale a dire comprensiva non solo dell'aspetto distributivo ma anche, e soprattutto, dell'aspetto commerciale, è una variabile competitiva fondamentale, ma soprattutto alla luce della necessità di mantenere la catena del freddo comporta una spiccata complessità. Infatti, il posizionamento delle filiali, dei concessionari e dei grossisti, unito ad una conoscenza del territorio, dei punti vendita presenti, della loro propensione agli acquisti, è un elemento importantissimo per competere. La catena del freddo, poi, impone un limite di capacità (spazio di stoccaggio) che non è facilmente e immediatamente ampliabile. Questo implica la necessità di una gestione oculata degli spazi e una conoscenza profonda di quello che viene richiesto dagli esercenti, così da poter efficacemente organizzare l'approvvigionamento e la rotazione dei prodotti" (cfr. doc. 134.1). Unilever sottolinea che le principali barriere, sebbene non insormontabili, "attengono essenzialmente alla fase logistica, visto che per la distribuzione di prodotti da forno surgelati è necessario disporre di […] depositi e mezzi refrigerati e di una consegna capillare e frequente" (cfr. doc. 25.1). Fresystem ritiene che "la possibilità di accedere alla rete distributiva dei prodotti surgelati caratterizzata dalla necessità di garantire la 'catena del freddo' costituisce un elemento importante al fine di poter accedere e competere nel mercato" (cfr. doc. 28.1). Si vedano altresì Dolciaria Acquaviva (cfr. doc. 142.1) e Vandemoortele (cfr. doc. 114.1).]*

349 *[Cfr. doc. 139.]*

350 *[Cfr. doc. 106.1.]*

351 *[Cfr. doc. 100.]*

Le Parti hanno quindi una particolare forza concorrenziale verso il segmento principale del mercato, vale a dire quello costituito dagli oltre 130 mila esercenti di bar, ristoranti e hotel indipendenti.

285. Al contrario, con riferimento agli esercenti organizzati (bar, ristoranti e hotel) in catene, la distribuzione rappresenta un aspetto meno importante, in quanto le consegne sono fatte verso magazzini centralizzati dei clienti e quindi la disponibilità di una catena di distribuzione del freddo capillare non rileva come variabile competitiva. Inoltre, tutti gli operatori hanno agenti commerciali che seguono i grandi clienti. Tale segmento appare rappresentare una parte minoritaria del mercato, pari a circa l'11-12% del totale[352]. Sul punto, quindi, occorre osservare che non sorprendono le osservazioni neutre, relative all'operazione di concentrazione, dei grandi clienti organizzati in catena. Infatti, in tale specifico segmento i vantaggi concorrenziali di Sammontana e Forno d'Asolo in termini di distribuzione e produzione non sono rilevanti e, infatti, la quota congiunta delle Parti in tale segmento è inferiore al 15%.

286. Parimenti, occorre osservare che gli effetti dell'operazione di concentrazione potrebbero essere accentuati in ragione della presenza della nuova entità nel mercato dei gelati confezionati, che appare essere un elemento ulteriore di forza distributiva-commerciale della nuova entità. Infatti, secondo quanto emerso nell'Indagine SWG, il 60% degli esercenti si rifornisce di gelati confezionati presso lo stesso fornitore da cui acquista i prodotti da forno per la prima colazione surgelati[353]. La circostanza che la nuova entità abbia a disposizione anche il secondo *brand* di gelati sul mercato italiano appare incrementare ulteriormente la posizione di forza della nuova entità nel mercato dei prodotti da forno per la prima colazione surgelati, a discapito dei concorrenti, riducendo ulteriormente il potere di contrasto dei concorrenti che non operano nel mercato dei gelati.

287. Infine, in merito alle economie di scala/scopo derivanti dalla distribuzione congiunta di gelati e prodotti da forno surgelati, le evidenze istruttorie hanno confermato che tali economie sono ad esclusivo appannaggio degli stessi operatori attivi su entrambi i mercati, che dispongono di reti in esclusiva utilizzate per entrambi i prodotti. Pertanto l'esistenza di tali economie non attenua le preoccupazioni concorrenziali in merito all'Operazione, in quanto i concorrenti di prodotti da forno per la prima colazione non avrebbero la possibilità di avvantaggiarsene. A ciò si aggiunga che i principali produttori di gelati concorrenti delle Parti (Unilever e Froneri) hanno evidenziato che nel tempo è diventato il prodotto da forno per la prima colazione, e non il gelato, l'elemento trainante delle vendite presso gli esercenti, in considerazione della sua incidenza economica[354], del margine che assicura all'esercente e della stabilità (in termini di non stagionalità) delle vendite[355].

VII.3.e. Ulteriori considerazioni in merito alle tesi delle Parti

288. Secondo le Parti, dal lato dell'offerta, opererebbe una platea di qualificati concorrenti, *in primis*, imprese multinazionali con capacità finanziarie, produttive, ampiezza di portafoglio e reti distributive almeno pari (e in molti casi superiori) rispetto a quelle dell'entità *post merger*, in grado di esercitare un forte potere disciplinante su quest'ultima[356].

289. Sul punto si osservi che le numerose evidenze discusse in precedenza permettono di escludere che i concorrenti siano in grado di esercitare un contrasto sufficiente al potere di mercato dell'entità *post merger*. Infatti, da un lato, si osserva che - a fronte dell'asserita forza finanziaria e globale internazionale - tutti i concorrenti hanno quote di mercato inferiori al 10%, più di quattro volte inferiori a quelle che avrebbe la nuova entità. Inoltre, molti concorrenti non hanno capacità produttiva propria e/o una rete distributiva capillare. Infatti, molti casi che dimostrerebbero la capacità di crescita dei concorrenti sono in realtà il risultato di acquisizioni di impresa (ad esempio, Dolciaria Acquaviva, Ferrero-Fresystem). Anche la stessa Forno d'Asolo è il risultato dell'aggregazione, negli anni, di numerose realtà produttive e distributive. Altri operatori, citati dalla Parte come esempio di grande crescita, (*i.e.* Martinucci), hanno una quota di mercato inferiore all'1% (cfr. Tabella 1 *supra*)[357].

---

352 *[Sul punto si vedano le stime Tradelab (cfr. doc. 39.4), nonché la Tabella 3 supra.]*

353 *[Cfr. doc. 103. Domanda n. 22. In particolare, escludendo il 32,4% di esercenti che non vendono gelati confezionati, il 59,9% dei rispondenti ha dichiarato di rifornirsi di gelati confezionati presso lo stesso fornitore da cui acquista i prodotti da forno per la prima colazione surgelati.]*

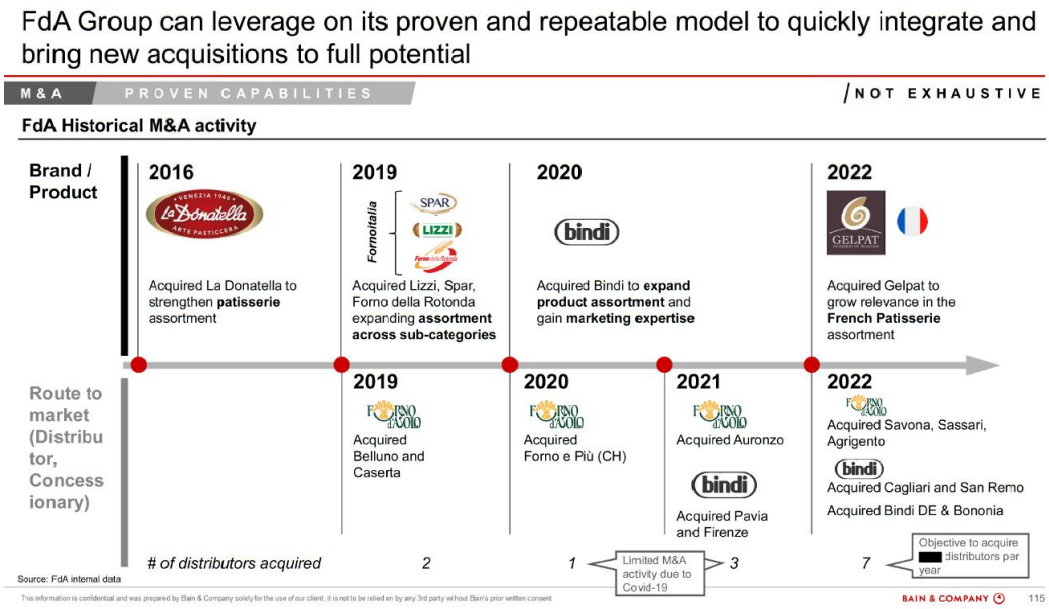
354 *[Cfr. Tabella 1 e Tabella 10. Sul punto, anche Froneri rappresenta che vi è un rapporto 1 a 3 tra il settore dei gelati e i prodotti da forno per la prima colazione (cfr. doc. 134.2).]*

355 *[Cfr. doc. 124.1.]*

356 *[Cfr. doc. 139.]*

357 *[Peraltro, si osservi che le analisi delle Parti sui fatturati sono svolte considerando i fatturati globali e quindi anche prodotti e servizi differenti (merceologicamente e geograficamente) da quelli oggetto di indagine nella presente istruttoria. Nel caso di Martinucci, ad esempio, si deve rilevare che sono stati aperti diversi punti vendita in Italia a insegna Martinucci, che svolgono attività di commercio al dettaglio verso i consumatori.]*

Figura 20 – Presentazione interna di Forno d'Asolo[358]



290. Inoltre, soggetti come Ferrero - che secondo le Parti rappresenterebbero concorrenti rilevanti anche per la notorietà della marca - appaiono, altresì, detenere posizioni limitate (con quote di mercato inferiori al 10%) e con strategie che non interessano il canale *food service*[359]. In generale, gli elementi diffusamente analizzati in merito alla posizione produttiva e distributiva dei concorrenti di Forno d'Asolo e Sammontana permettono di concludere che i concorrenti non costituirebbero un vincolo sufficiente al contrasto del potere di mercato, in particolare della posizione dominante, della nuova entità.

291. Infine, secondo le Parti[360], l'operazione sarebbe suscettibile di produrre effetti pro-concorrenziali significativi. In particolare, essa sarebbe idonea a: (i) creare delle sinergie che possono accrescere l'efficienza del processo produttivo e distributivo delle parti; (ii) generare una riduzione dei costi di produzione e (iii) beneficiare i consumatori con prezzi più bassi e maggiore qualità.

292. In merito all'analisi delle efficienze, è necessario fare riferimento ai principi comunitari in materia di concentrazioni. In particolare, secondo gli orientamenti della Commissione[361], per tenere conto delle condizioni di efficienza "*i miglioramenti di efficienza devono andare a beneficio dei consumatori, essere specificamente legati alla concentrazione ed essere verificabili. Queste condizioni sono cumulative*". In sostanza, in merito al primo criterio, i clienti non devono ritrovarsi in una situazione peggiore a seguito della concentrazione e i miglioramenti di efficienza devono essere considerevoli e tempestivi.

293. In particolare, "*l'incentivo per l'impresa risultante dalla concentrazione a trasferire ai consumatori gli incrementi di efficienza è spesso legato all'esistenza di una pressione concorrenziale da parte delle altre imprese presenti sul mercato e di potenziali nuovi ingressi*"[362]. Infatti, "*è altamente improbabile che una concentrazione che dia luogo ad una posizione di mercato prossima al monopolio, o che porti ad un analogo livello di potere di mercato, possa essere dichiarata compatibile con il mercato comune sulla base del fatto che il miglioramento dell'efficienza sarebbe sufficiente a controbilanciare i suoi potenziali effetti anticoncorrenziali*"[363].

294. Per ciò che concerne il nesso specifico (secondo criterio), è necessario dimostrare che non esistono alternative realistiche e realizzabili meno anticoncorrenziali rispetto alla concentrazione notificata. In terzo luogo, i miglioramenti dell'efficienza devono essere verificabili ed è necessario acquisire una ragionevole certezza che essi si realizzino e siano di entità sufficiente per controbilanciare i potenziali effetti negativi della concentrazione.

---

358 *[Cfr. doc. 108.8. Si veda, altresì, il doc. 108.7.]*

359 *[Sul punto, Ferrero ha osservato che "l'unica novità apprezzabile nel business di Fresystem dovuta dall'acquisizione da parte di Ferrero è quella relativa ai Croissant Nutella® (con specifico riferimento alla confezione da 4 pezzi venduta congelata al consumatore presso i punti vendita della GDO - da scongelare quindi poi a casa da parte del consumatore), che è tuttavia limitata al canale retail e non è destinata invece al canale food service" (cfr. doc. 106.1).]*

360 *[Cfr. doc. 139.]*

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

362 *[Cfr. Comunicazione 2004/C 31/03, cit.,]*

363 *[Cfr. Comunicazione 2004/C 31/03, cit.,]*

295. Sul punto, si ricorda che è onere delle Parti dimostrare che i suddetti criteri siano soddisfatti. Nel caso di specie, non è stata fornita prova in tal senso.
296. In primo luogo, infatti, i risparmi dovuti agli acquisti di materie prime e prodotti di terzi non appaiono essere *merger specific* in quanto legati in generale ad un aumento dei livelli produttivi e quindi ad un maggiore potere contrattuale (lato domanda) e a una riduzione degli acquisti presso terzi.
297. In secondo luogo, non è stata fornita prova, per tutti i costi, della circostanza che le efficienze siano trasferite ai clienti, sia in ragione della tipologia di risparmi (costi fissi rispetto a costi variabili)[364], sia con riferimento alla circostanza che, in ragione della costituzione di una posizione dominante, le asserite efficienze potrebbero difficilmente controbilanciare gli effetti anticoncorrenziali.
298. In definitiva, non appaiono essere dimostrate le tre condizioni cumulative circa la presenza di asserite efficienze in grado di controbilanciare gli effetti anticoncorrenziali.

VII.3.f. Conclusioni

299. In conclusione, l'analisi degli effetti dell'operazione di concentrazione conferma la presenza di rilevanti effetti unilaterali, specialmente con riferimento al segmento principale dei bar, ristoranti e hotel indipendenti, con significativi incentivi all'aumento dei prezzi. In particolare, la concentrazione elimina il vincolo concorrenziale tra i due principali operatori del mercato, che sono i concorrenti più prossimi tra loro, con la più ampia e profonda gamma di prodotti e con la più capillare ed efficace rete distributiva locale. In tale contesto, i concorrenti non appaiono essere in grado di contrastare gli effetti di natura concorrenziale, in quanto la loro capacità di reazione è limitata, soprattutto perché non dispongono di un sistema di distribuzione (*route to market*) efficace.

VII.4. Gli effetti dell'operazione negli altri mercati rilevanti

300. L'istruttoria ha consentito di escludere che la presente Operazione sia idonea a ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nei mercati degli altri prodotti da forno surgelati (*snack* salati, pasticceria e panetteria) per il canale *food service* nonché per i mercati dei gelati confezionati e sfusi da impulso. Ciò in ragione della posizione delle Parti e dei concorrenti in tali mercati, nonché del rafforzamento non significativo dell'entità *post merger* ascrivibile alla concentrazione in esame.

VIII. MISURE CORRETTIVE PROPOSTE DALLE PARTI

301. Le Parti, pur non concordando sulla definizione del mercato rilevante e sulle modalità di valutazione dell'Operazione, in un'ottica di massima collaborazione, al fine di risolvere le criticità concorrenziali sollevate dall'Autorità nel suo provvedimento di avvio, hanno proposto alcune misure correttive di natura strutturale[365]. In particolare, le Parti hanno dato disponibilità a dismettere interamente e a non riacquistare per dieci anni un compendio aziendale (di seguito, la "Società Proposta") pienamente autonomo lungo tutta la catena del valore. La cessione, che avverrebbe a favore di un acquirente indipendente dalle Parti già attivo in Italia nei prodotti da forno per la prima colazione, comprenderebbe attivi che contribuiscono alla gestione della Società Proposta e che ne garantirebbero la redditività e la competitività, inclusi marchi, *know-how*, impianti produttivi, rete distributiva e personale.
302. *[La Società Proposta]* è una società autonoma *[omissis],* con una sua presenza consolidata sul mercato nazionale. La società è attiva non soltanto nei prodotti da forno per la prima colazione *[omissis]* ma anche in altri segmenti quali la panetteria e gli *snack* salati surgelati *[omissis]. [La Società Proposta opera per il tramite di diversi marchi di rinomanza nazionale.]*
303. *[omissis].* L'assortimento di prodotti per la prima colazione della Società Proposta include oltre *[100-200]* referenze, a copertura di tutte le principali tipologie di prodotti di questo segmento (croissant, *krapfen*, fagottini, treccine, ecc.). *[omissis]*
304. *[omissis].*
305. Gli *asset* oggetto di cessione includerebbero quattro impianti produttivi (di cui uno attivo nella produzione di prodotti per la prima colazione, *[omissis].*
306. Per distribuire i propri prodotti, la Società Proposta si avvale di una rete che include *[400-500]* rivenditori indipendenti (grossisti) che coprono l'intero territorio nazionale e servono con prodotti della Società circa 10.000 clienti *ho.re.ca.* La Società Proposta serve inoltre in via diretta *[50-100]* insegne del segmento *in-store bakery* GDO. La clientela viene gestita da un team commerciale dedicato, composto da circa *[10-20]* persone, con il supporto di una rete di circa *[10-20]* agenti e/o società di agenzia.
307. *[omissis].*
308. *[omissis].*

---

364 *["[…] nella valutazione delle efficienze dal lato dei costi sarà presumibilmente più importante il miglioramento di efficienza che rende possibile una diminuzione dei costi variabili o marginali rispetto a quello che permette una riduzione dei costi fissi, poiché è il calo dei primi che, in linea di massima, ha maggiori probabilità di tradursi in una diminuzione dei prezzi al consumo" (cfr. "Orientamenti relativi alla valutazione delle concentrazioni orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese", cit.).]*

365 *[Cfr. docc. 178, 179, 193, 196 e 197.]*

309. *[omissis].*
310. *[La cessione della Società Proposta comprenderebbe (i) il personale, (ii) i rapporti contrattuali (fornitura, logistica, servizi informatici, locazioni di locali amministrativi e depositi), (iii) le attività e un team dedicato alla ricerca, sviluppo e miglioramento dei prodotti].*
311. Le Parti si sono altresì impegnate a non riacquistare, direttamente o indirettamente, e a non esercitare una influenza sulla Società Proposta per un periodo di dieci anni dalla data di autorizzazione dell'Operazione e a *[omissis].*
312. Le Parti, inoltre, *[omissis],* hanno dato disponibilità a non acquistare nei prossimi tre anni produttori italiani di prodotti da forno per la prima colazione surgelati o produttori esteri che generino in Italia un fatturato da vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati superiore a 4 milioni di euro. Resta inteso che nel caso di operatori esteri che generino in Italia un fatturato da vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati in un *range* compreso tra 4 e 20 milioni di euro, le Parti potranno procedere all'acquisizione, impegnandosi sin d'ora a dismettere le attività relative alla vendita in Italia di prodotti da forno per la prima colazione surgelati entro i successivi sei mesi.
313. Inoltre, per rispondere alle preoccupazioni concorrenziali evidenziate nella Comunicazione delle Risultanze Istruttorie e alla necessità, ivi evidenziata, di integrare le misure inizialmente proposte con la cessione di capacità distributiva diretta o di contratti con concessionari esclusivisti, in particolare nelle aree in cui non vi sono adeguate alternative distributive, le Parti hanno proposto le seguenti misure nelle aree dove sarà maggiore la penetrazione nel canale *horeca* dell'entità *post merger*, ossia le regioni Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto, Toscana, Sardegna, Sicilia, Calabria e Basilicata:
- eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) per la vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati nei contratti con gli agenti di FdA e Sammontana;
- eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) nei contratti con gli operatori di logistica terzi utilizzati da FdA e Sammontana per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati;
- in caso di saturazione su base stabile degli spazi di stoccaggio per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati di tali operatori logistici, le Parti si rendono disponibili a liberare a vantaggio dei concorrenti e su richiesta dell'operatore logistico fino al 50% degli spazi deposito occupati tempo per tempo da FdA per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati. Ove ne ricorrano i presupposti, lo spazio di stoccaggio sarà liberato entro sei mesi dalla richiesta.
314. Con specifico riguardo ai rapporti con Froneri, operatore che attualmente si serve di FdA per la distribuzione dei propri prodotti in alcune aree del Paese con limitate alternative distributive, le Parti hanno proposto di cedere gli attuali contratti di concessione tra FdA e Froneri/Nestlè Italiana S.p.A. relativi alla distribuzione di gelati e prodotti da forno per la prima colazione nelle province di Belluno, Modena, Savona, Impera, Sassari e Olbia-Tempio, nonché di eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) per la vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati nei contratti con gli agenti di FdA che vendono i prodotti Froneri nelle province di Modena, Imperia e Savona. Le Parti, inoltre, non porranno ostacoli alla stipula di nuovi contratti di agenzia (anche a titolo esclusivo) tra detti agenti e il soggetto che subentrerà nei contratti di concessione in questione. Nel caso in cui non vi fossero soggetti interessati a subentrare nei suddetti contratti, le Parti si impegnano a non recedere dagli stessi e a non peggiorarne le condizioni economiche.
315. Infine, le Parti hanno proposto un'ulteriore misura consistente nel non acquistare nei prossimi 5 anni distributori italiani di prodotti da forno per la prima colazione surgelati, ad eccezione dei concessionari attuali delle Parti trattanti tale tipologia di prodotti (i.e. prodotti da forno surgelati per la prima colazione), che oggi non distribuiscono prodotti per la prima colazione surgelati di concorrenti in virtù di manleve contrattuali di deroga all'esclusiva).

IX. VALUTAZIONE DELLE MISURE PROPOSTE

316. In merito alla proposta di misure correttive presentata dalle Parti, si osserva che esse constano innanzi tutto della cessione di un complesso aziendale - composto da *asset* produttivi, distributivi, contratti e personale - già autonomamente attivo sul mercato rilevante, che potrebbe essere immediatamente operativo laddove si realizzasse la suddetta cessione. La cessione della Società Proposta rafforzerebbe considerevolmente un operatore già attivo in Italia nella produzione e/o commercializzazione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati e consentirebbe di ripristinare un vincolo competitivo che l'Operazione farebbe venire meno.
317. La misura relativa all'obbligo di non acquisto di produttori di prodotti da forno surgelati per la prima colazione operanti in Italia (della durata di tre anni), nei termini proposti dalle Parti, risulta necessaria, proporzionata e adeguata, anche in considerazione delle dinamiche del mercato in esame in cui è in corso un processo di aggregazione, ad assicurare efficacia alla cessione della Società Proposta e a consentire il mantenimento di condizioni concorrenziali nel mercato rilevante. Infatti, nei documenti interni delle Parti acquirenti[366] e nel *business plan* di Forno d'Asolo[367] *[omissis].* L'acquisizione di più produttori con fatturato superiore ai 4 milioni di euro ciascuno, ipotesi non astratta della luce della documentazione acquisita, di fatto permetterebbe alle Parti di riacquisire la quota di mercato persa con la

[366] *[In particolare, l'accordo di investimento tra Sammontana e Investindustrial [omissis].]*
[367] *[Cfr. doc. 108.8. Si veda Figura 20 supra.]*

cessione della Società Proposta. Pertanto la misura risulta adeguata ad assicurare l'efficacia della cessione della Società.

318. Con riguardo alle misure proposte in merito agli aspetti distributivi, si osserva che esse sono finalizzate a rafforzare il vincolo competitivo esercitato dai concorrenti delle Parti superando i limiti attuali di accesso alla rete distributiva, in quanto la sola cessione della Società Proposta non consentirebbe di ridurre adeguatamente gli effetti unilaterali dell'Operazione. In primo luogo, l'impegno al non acquisto di distributori di prodotti da forno per la prima colazione surgelati in Italia (della durata di cinque anni) consente di limitare la crescita esterna delle Parti, che acuirebbe l'asimmetria con i concorrenti sul versante distributivo.

319. In secondo luogo, con riguardo alle misure relative alle regioni dove è più elevata la penetrazione della rete distributiva dell'entità *post merger*, l'eliminazione delle esclusive con gli agenti e gli operatori logistici appare idonea a ottenere il risultato di migliorare l'accesso agli sbocchi distributivi da parte dei concorrenti. Tale soluzione rende, infatti, immediatamente disponibile ai terzi una rete distributiva (sia logistica sia di agenti) già funzionante, prima ad uso esclusivo delle Parti. I concorrenti avranno la possibilità di realizzare un ingresso, anche in modo graduale e sostenibile, in tale rete, potendo crescere nelle aree geografiche in questione e costituire un vincolo competitivo effettivo che contrasterà gli effetti dell'Operazione[368]. Il perimetro geografico della misura risulta adeguato e proporzionato, in quanto relativo a tutte le zone ove la capacità di penetrazione dell'entità *post merger* appare molto elevata rispetto a quella dei concorrenti. Vi è, inoltre, la garanzia di trovare spazi disponibili laddove la capacità di stoccaggio degli operatori logistici fosse satura, grazie alla liberazione del 50% delle aree occupate da Forno d'Asolo con i propri prodotti per la prima colazione.

320. Infine, la cessione dei contratti di concessione tra Forno d'Asolo e Froneri (che attualmente distribuisce i propri prodotti da forno per la prima colazione e i propri gelati a marchio Nestlè tramite Forno d'Asolo in assenza di alternative distributive in alcune aree) consentirà a Froneri di distribuire i propri prodotti tramite un soggetto diverso dal concorrente, garantendogli comunque la permanenza del canale distributivo anche in caso di cessione infruttuosa. Inoltre, le Parti non porranno in essere, in tali aree, ostacoli agli agenti Forno d'Asolo per la stipula di contratti[369] finalizzati alla vendita dei prodotti Froneri (prodotti da forno e gelati) con i soggetti che subentreranno nella concessione.

321. Le tempistiche per l'implementazione delle misure proposte dalle Parti nonché la durata delle stesse appaiono adeguate a garantire un rapido ripristino delle condizioni contrattuali nel mercato rilevante, alla luce del rilevante impatto dell'Operazione a livello nazionale.

X. CONCLUSIONI

322. In conclusione, l'istruttoria in oggetto ha permesso di appurare che la concentrazione in esame ostacola, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, in modo significativo la concorrenza effettiva, in particolare a causa della costituzione di una posizione dominante delle Parti nel mercato italiano della produzione e commercializzazione dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione nel canale *food service*.

323. Sulla base delle considerazioni che precedono, si ritiene che l'operazione di concentrazione in esame sia suscettibile di autorizzazione solo in presenza di misure idonee a sterilizzarne gli effetti anticoncorrenziali e a salvaguardare efficacemente l'operatività del confronto concorrenziale ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge 10 ottobre 1990, n. 287.

RITENUTO pertanto, sulla base degli elementi emersi nell'istruttoria, che l'operazione in esame sia suscettibile, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, di ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva nel mercato nazionale, in particolare a causa della costituzione di una posizione dominante nel mercato rilevante sopra individuato;

RITENUTO necessario prescrivere alle società Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l., ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/1990, misure necessarie a impedire il realizzarsi degli effetti distorsivi della concorrenza causati dalla realizzazione della concentrazione in esame;

RITENUTO, pertanto, che l'operazione di concentrazione comunicata è autorizzata subordinatamente alla piena, effettiva e tempestiva esecuzione di tutte le misure prescritte nel presente provvedimento;

RITENUTO che l'eventuale mancata attuazione delle suddette misure comporta la realizzazione di un'operazione di concentrazione in violazione del divieto di cui all'articolo 6, comma 1, della n. 287/1990;

---

368 *[Sul punto si osserva che, mentre le misure prevedono l'assenza di esclusiva da parte di Sammontana e FdA sui prodotti da forno surgelati e gli altri prodotti venduti congiuntamente a questi ultimi, i concorrenti potranno invece contrattualizzare anche in esclusiva sia gli agenti che gli operatori logistici a fronte della libertà di recesso di questi ultimi (generalmente esercitabile con un ridotto preavviso, cfr. docc. 101 e 108) e alla circostanza che il venir meno delle esclusive, anche di fatto, implica altresì il venir meno dei patti di non concorrenza legati a queste ultime.]*

369 *[Ad esempio, le Parti non potranno prevedere - nei confronti degli agenti Forno d'Asolo interessati dai contratti di concessione per la distribuzione dei prodotti di Froneri (gelati e prodotti da forno) - delle esclusive che impediscano al cessionario del contratto di concessione di Froneri di servirsi dei suddetti agenti. Peraltro, i nuovi concessionari di Froneri potrebbero contrattualizzare gli agenti in esclusiva.]*

DELIBERA

di autorizzare l'operazione di concentrazione comunicata, a condizione che Frozen Investments S.à r.l. e Sammontana Finanziaria S.r.l. diano piena ed effettiva esecuzione alle seguenti misure prescritte ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/1990:

a. Le Parti dovranno cedere, entro il *[omissis],* tramite la vendita a un soggetto terzo e indipendente, *[omissis]* (nel seguito "Società Proposta");

a.i. l'acquirente della Società Proposta dovrà soddisfare i seguenti requisiti:

a.i.i. essere un soggetto indipendente, anche commercialmente, dalle Parti e dalle imprese ad esse collegate, nonché dai soggetti posti ai vertici della catena di controllo delle Parti;

a.i.ii. possedere i mezzi finanziari, nonché l'incentivo e la capacità di mantenere e sviluppare, su scala dimensionale efficiente, l'attività di produzione e commercializzazione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati;

a.i.iii. essere un operatore attivo in Italia nella produzione e/o commercializzazione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati;

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;

a.ii. gli accordi relativi al trasferimento della Società Proposta di cui alla misura a) dovranno essere sottoposti all'Autorità, per l'approvazione dell'identità del cessionario 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 della Società Proposta di cui al punto a) entro i termini ivi previsti, le Parti dovranno cedere, entro il *[omissis],* la Società Proposta individuando l'acquirente in questione *[omissis],* 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 g.ii) e g.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 g.iv. seguente;

a.iii.iii. le Parti devono 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. le Parti (o il soggetto indipendente incaricato della cessione) dovranno 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. le Parti dovranno preservare l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività della Società Proposta, 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 *[omissis];*

b. le Parti non riacquisteranno, direttamente o indirettamente, e non potranno esercitare una influenza sulla Società Proposta per un periodo di dieci anni dalla data di autorizzazione dell'Operazione e *[omissis];*

c. le Parti non acquisteranno il controllo, per un periodo di tre anni, di operatori (o rami di azienda) italiani attivi nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati o operatori attivi nella produzione e/o commercializzazione esteri che generino in Italia un fatturato da vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati superiore a 4 milioni di euro; nel caso di operatori esteri che realizzino in Italia un fatturato da vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati compreso tra 4 e 20 milioni di euro, le Parti Notificanti potranno procedere all'acquisizione, impegnandosi sin d'ora a dismettere le attività relative alla vendita in Italia di prodotti da forno per la prima colazione surgelati entro i successivi sei mesi dall'acquisizione del controllo;

d. le Parti non acquisteranno il controllo, per un periodo di cinque anni, di operatori (o rami di azienda) attivi nella distribuzione di prodotti da forno per la prima colazione surgelati, fatta eccezione per gli attuali concessionari delle Parti che, alla data di autorizzazione dell'Operazione, distribuiscono i prodotti da forno per la prima colazione delle Parti e non distribuiscono analoghi prodotti di concorrenti (in virtù di manleve contrattuali di deroga alle esclusive);

e. nelle regioni Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto, Toscana, Sardegna, Sicilia, Calabria e Basilicata, le Parti dovranno entro il 31 gennaio 2025 e per un periodo di cinque anni, estendibile per ulteriori cinque anni a seguito di valutazione dell'Autorità:

e.i. eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) per la vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati nei contratti con gli agenti di Forno d'Asolo e Sammontana, dandone adeguata comunicazione che ne chiarisca la finalità;

e.ii. eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) nei contratti con gli operatori di logistica terzi utilizzati da Forno d'Asolo e Sammontana per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati, dandone adeguata comunicazione che ne chiarisca la finalità;

e.iii. in caso di saturazione su base stabile degli spazi di stoccaggio per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati di tali operatori logistici, liberare entro sei mesi, su istanza dell'operatore logistico che ha ricevuto la richiesta di spazi di stoccaggio dai concorrenti e a vantaggio di questi ultimi, fino al 50% degli spazi deposito occupati tempo per tempo da Forno d'Asolo per i prodotti da forno per la prima colazione surgelati;

e.iv. non impedire ai concorrenti che, per distribuire prodotti da forno per la prima colazione surgelati, si servono degli agenti e delle piattaforme logistiche di cui ai sub e.i)-e.iii) precedenti, di usufruirne per distribuire anche altri prodotti da forno surgelati del loro portafoglio;

f. con riferimento ai rapporti intercorrenti tra Forno d'Asolo e Froneri Italy S.r.l. e Nestlè Italiana S.p.A. relativi alla distribuzione di gelati e prodotti da forno per la prima colazione surgelati, le Parti dovranno:

f.i. cedere, entro il *[omissis],* gli attuali contratti di concessione relativi alla distribuzione di gelati e prodotti da forno per la prima colazione e surgelati di Froneri Italy S.r.l. e Nestlè Italiana S.p.A. nelle province di Belluno, Modena, Savona, Imperia, Sassari e Olbia-Tempio. Nel caso in cui non vi fossero soggetti interessati a subentrare nei suddetti contratti, le Parti non dovranno recedere dagli stessi, né peggiorarne le condizioni;

f.ii. per un periodo di cinque anni, estendibile per ulteriori cinque anni a seguito di valutazione dell'Autorità, eliminare o non prevedere esclusive (di diritto o di fatto) per la vendita di prodotti da forno per la prima colazione surgelati nei contratti con gli agenti di Forno d'Asolo che vendono i prodotti Froneri nelle province di Modena, Imperia e Savona, dandone adeguata comunicazione che ne chiarisca la finalità;

f.iii. per un periodo di cinque anni, estendibile per ulteriori cinque anni a seguito di valutazione dell'Autorità, non ostacolare la stipula di contratti tra gli agenti di Forno d'Asolo e i cessionari dei contratti di concessione di cui al *sub f.i)* precedente, relativi alla vendita dei prodotti oggetto dei contratti di concessione (gelati e prodotti da forno surgelati di Froneri Italy S.r.l. e Nestlè Italiana S.p.A.), in particolare non facendo valere alcuna esclusiva su gelati o altri prodotti da forno surgelati nei confronti dei citati cessionari dei contratti ceduti nelle relative aree territoriali;

g. al fine del monitoraggio dell'attuazione delle misure di cui ai punti *a*), *e)-f)* precedenti:

g.i. entro quaranta giorni dalla notifica del provvedimento, le Parti dovranno 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;

g.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;

g.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 *g.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;

g.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;

g.v. le Parti dovranno conferire l'incarico al fiduciario entro una settimana dalla comunicazione della delibera di approvazione da parte dell'Autorità;

g.vi. il *Monitoring Trustee* svolgerà il proprio compito facendo quanto necessario per assicurarsi che le Parti diano corretta esecuzione alle misure di cui ai punti *a*), *e)-f)* precedenti;

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

g.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 dalle Parti;

g.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 alla Società Proposta;

g.vii.iii. trasmettere all'Autorità un parere, non vincolante, sull'idoneità tecnica e finanziaria nonché sull'indipendenza dei potenziali acquirenti della Società Proposta, corredato da opportuna documentazione in merito a tali aspetti;

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

g.viii.i. verificare che le Parti diano adeguata attuazione alle misure di cui al punto *e)* e, in particolare, che diano adeguata comunicazione agli agenti e agli operatori logistici della possibilità di stipulare contratti con operatori concorrenti senza incorrere in una violazione degli obblighi nei confronti delle Parti;

g.viii.ii. prevedere strumenti che permettano ai concorrenti delle Parti di individuare agevolmente gli agenti e gli operatori logistici oggetto della misura e fungere da punto di contatto per eventuali problematiche sollevate dai terzi nella contrattualizzazione di agenti e operatori logistici, nonché con riferimento all'accesso allo spazio di stoccaggio;

g.viii.iii. fornire eventuali chiarimenti agli agenti e agli operatori logistici in merito alle misure e svolgere un'attività di mediazione ai fini della risoluzione di controversie che possano eventualmente insorgere tra la Parte e i terzi in relazione ai rimedi prescritti;

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

g.ix.i. verificare l'avanzamento del processo di cessione dei contratti di concessione e la messa a disposizione a tutti potenziali acquirenti di tutte le informazioni rilevanti in merito ai suddetti contratti;

g.ix.ii. nel caso in cui non vi siano soggetti interessati all'acquisizione dei contratti di concessione, verificare che le Parti non recedano dagli stessi e non ne peggiorino le condizioni, assicurando la continuità della distribuzione;

g.ix.iii. verificare che le Parti diano adeguata attuazione alle misure di cui ai punti *f.ii)-f.iii)* e, in particolare, che diano adeguata comunicazione agli agenti della possibilità di stipulare contratti con operatori concorrenti senza incorrere in una violazione degli obblighi nei confronti delle Parti;

g.ix.iv. prevedere strumenti che permettano ai soggetti che acquisiscono i contratti di concessione ceduti di individuare agevolmente gli agenti oggetto della misura e fungere da punto di contatto per eventuali problematiche sollevate dai terzi nella contrattualizzazione di agenti;

g.ix.v. fornire eventuali chiarimenti agli agenti in merito alle misure e svolgere un'attività di mediazione ai fini della risoluzione di controversie che possano eventualmente insorgere tra la Parte e i terzi in relazione ai rimedi prescritti;

g.x. il *Monitoring Trustee* dovrà:

g.x.i. con riferimento ai compiti di cui al punto *g.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;

g.x.ii. con riferimento ai compiti di cui ai punti *g.viii)* e *g.ix*), trasmettere all'Autorità una relazione, entro il 28 febbraio di ogni anno e per l'intera durata delle suddette misure, con gli esiti delle verifiche svolte in merito all'attuazione delle misure e al grado di effettiva disponibilità e utilizzo da parte degli operatori concorrenti degli agenti e degli operatori logistici contrattualizzati dalle Parti;

g.x.iii. 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*

XI. APPENDICE

XI.1. Risultati dello SSNIP test

324. Ai fini della definizione del mercato rilevante, è stato svolto, elaborando le risposte alla survey, il cd. SSNIP test, volto ad indagare la reazione degli stessi ad un aumento – in questo caso posto al 10% – dei prezzi dei fornitori.

325. Il test consente di testare la sostituibilità tra i prodotti da forno per la prima colazione surgelati e altri prodotti sia freschi che surgelati, ovvero: i) prodotti da forno per la prima colazione freschi; ii) prodotti confezionati (ad esempio, merendine); iii) prodotti di pasticceria freschi (torte, crostate, biscotti, dessert monoporzione); iv) prodotti di pasticceria surgelati; v) *snack* salati freschi e vi) *snack* salati surgelati.

326. Il test è stato implementato attraverso la c.d. *critical loss analysis*, che consente di verificare se, a seguito di un incremento dei prezzi (in questo caso del 10%), prevale l'effetto di ampliamento del margine unitario sulle quantità che sono ancora vendute (effetto margine) o quello di riduzione di queste ultime a causa della perdita della domanda che viene dirottata su altri punti vendita (effetto quantità).

327. La "perdita critica" è definita come la riduzione della quantità che rende equivalenti i due suddetti effetti. Tale soglia dipende sia dalla percentuale di incremento dei prezzi sia dai margini realizzati dall'ipotetico monopolista prima dell'aumento[370]. Qualunque perdita effettiva superiore alla perdita critica non rende profittevole l'incremento dei prezzi e conduce, dunque, a identificare un mercato più ampio rispetto a quello inizialmente considerato.

328. Nel caso di specie, considerando un aumento dei prezzi del 10%, la perdita critica è quantificabile in un intervallo tra il *[15-20%]* (utilizzando il margine di FdA – *[omissis])* e il *[20-25%]* (utilizzando il margine di Sammontana – *[omissis])*[371].

329. Dai dati raccolti attraverso la *survey* degli esercenti, è emerso come gli acquisti di prodotti da forno per la prima colazione surgelati che si sposterebbe a valle di un loro incremento dei prezzi è pari al 1,7% circa[372]. Ciò implica che la perdita effettiva sarebbe di gran lunga inferiore al valore critico del *[15-25%],* con una reazione della domanda meno che proporzionale rispetto all'entità della variazione dei prezzi.

330. I risultati della *survey*, dunque, confermano che il mercato rilevante è costituito solamente dai prodotti surgelati da forno per la prima colazione, e non può includere ulteriori tipologie di prodotto.

XI.2. Diversion ratio

331. Dopo aver definito il mercato rilevante, sono stati svolti degli approfondimenti per valutare l'impatto concorrenziale dell'operazione nel mercato interessato tenendo in considerazione anche la loro "prossimità concorrenziale".

332. A tal fine, sono stati considerati i *diversion ratio* tra le Parti, che indicano quanta parte delle vendite complessivamente perse da una delle due (a seguito di un peggioramento della propria offerta in termini di prezzo, qualità, assortimento, servizi offerti) si spostano su vendite di prodotti dell'altra. Quanto più elevati sono i *diversion ratio* tra le imprese oggetto della concentrazione, tanto più elevate saranno le vendite che la concentrazione consentirà di internalizzare, rendendo profittevoli gli aumenti di prezzo[373].

333. Per stimare il *diversion ratio* da Sammontana a Forno d'Asolo, è stato considerato il numero di pezzi a marchio Sammontana che verrebbero sostituiti con prodotti analoghi di Forno d'Asolo, a fronte di una ipotetica indisponibilità

---

370 *[Sulla base della seguente formula: CL*=t/(m+t), dove m sono i margini e t l'incremento dei prezzi.]*

371 *[Si tratta del margine medio di contribuzione, che prende in considerazione i soli costi variabili (cfr. doc. 27.45, allegato n. F.4.19 al formulario di notifica).]*

372 *[In questo caso, la perdita effettiva è stata calcolata come rapporto tra (A) il numero di pezzi di prodotti da forno per la prima colazione surgelati venduti giornalmente che sarebbero sostituiti a valle di un incremento dei prezzi di questi ultimi da parte di tutti i fornitori e (B) il numero totale di pezzi di prodotti da forno per la prima colazione venduti giornalmente. In relazione a quest'ultima (B), il numero dei pezzi medio giornaliero è stato calcolato attraverso le risposte alla domanda Domanda D10 "Quanti prodotti da forno per la prima colazione sono venduti/offerti nel vostro bar/hotel mediamente al giorno?") prendendo a riferimento il valore intermedio degli intervalli di spesa indicati come possibili opzioni (1. "meno di 50 pezzi al giorno"; 2. "tra 50 e 100 pezzi al giorno"; 3. "tra 100 e 200 pezzi al giorno"; 4. "tra 200 e 300 pezzi al giorno"; 5. "tra 300 e 400 pezzi al giorno"; 6. tra 400 e 500 pezzi al giorno, mentre per l'intervallo "Oltre 500 pezzi al giorno" è stato ipotizzato un valore pari a 500 pezzi giornalieri. Invece, per il calcolo di (A), anche in questo caso, agli esercenti che hanno risposto che avrebbero spostato almeno una parte dei propri acquisti, è stato altresì richiesto di indicare, alla domanda D.17, la quota degli acquisti eventualmente spostati, fornendo nelle risposte degli intervalli possibili di sostituzione degli acquisti: 1. "meno del 10%"; 2. "tra il 10 e il 20%)"; 3. "tra il 20 e il 30%"; 4. "tra il 30 e il 40%"; 5. "tra il 40 e il 50%"; 6. "oltre il 50%", 7. "Tutti gli acquisti". Per queste risposte, è stato preso il valore intermedio dell'intervallo, mentre per gli esercenti che hanno risposto "non saprei", è stata attribuita come percentuale la media pesata per il numero di pezzi, riferita agli altri esercenti. Si nota inoltre che sono state eliminate le osservazioni degli esercenti che hanno risposto "non so" alla domanda D16. Dunque si è pesato il numero di pezzi ricavato dalla domanda D10 per la % del numero di pezzi effettivo dirottato di cui alla domanda D17, secondo le risposte alla domanda D16. Si nota che, anche senza pesare per la % di acquisti che verrebbe effettivamente dirottata, la percentuale è pari al 5,3% (se invece non si escludono coloro che alla D16 hanno risposto "non so", tale percentuale è pari a 6,2%), valore ampiamente sotto la soglia critica.]*

373 *[Ciò in quanto prima della concentrazione, se una delle Parti avesse aumentato i prezzi, avrebbe perso una porzione delle proprie vendite a vantaggio (tra gli altri, anche) dell'altra Parte. Dopo la concentrazione tale vincolo competitivo viene eliminato, cosicché la nuova entità ha un maggiore incentivo ad accrescere i prezzi di vendita dei propri prodotti. In un contesto di prodotti differenziati, la forza del vincolo concorrenziale eliminato dalla concentrazione è tanto più forte quanto più forte è la relazione di sostituibilità tra i prodotti (in questo contesto i prodotti da forno surgelati per la prima colazione) delle Parti.]*

dei prodotti Sammontana[374]. Il rapporto tra questo numero e il totale dei pezzi a marchio Sammontana[375] offerti costituisce un'indicazione della pressione concorrenziale che i prodotti Forno d'Asolo sono in grado di esercitare sui prodotti Sammontana, ovvero il c.d. *diversion ratio*. In particolare, Forno d'Asolo risulta essere la prima scelta per gli esercenti che offrono prodotti Sammontana, e il *diversion ratio* da Sammontana a Forno d'Asolo risulta essere pari a 34%.

334. Similmente, per stimare il *diversion ratio* da Forno d'Asolo a Sammontana, è stato considerato il numero di pezzi a marchio Forno d'Asolo che verrebbero sostituiti con prodotti analoghi di Sammontana, a fronte di una ipotetica indisponibilità dei prodotti Forno d'Asolo[376]. Il rapporto tra questo numero e il totale dei pezzi a marchio Forno d'Asolo[377] offerti costituisce un'indicazione della pressione concorrenziale che i prodotti Sammontana sono in grado di esercitare sui prodotti Forno d'Asolo, ovvero il *diversion ratio*. Anche per gli esercenti che offrono prodotti Forno d'Asolo, i prodotti Sammontana risultano essere la prima preferenza, e il *diversion ratio* risulta essere pari al 24%.

XI.3. GUPPI

335. Al fine di disporre di ulteriori elementi per valutare l'impatto del mutamento della struttura dei mercati derivanti dall'operazione in esame in termini di effetti unilaterali, è stato svolto un altro approfondimento quantitativo riguardante l'incentivo dell'entità risultante dalla concentrazione di aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Sammontana e a marchio Forno d'Asolo.

336. Tale preoccupazione concorrenziale è stata esaminata attraverso un modello economico comunemente utilizzato nel controllo delle concentrazioni, che quantifica l'incentivo delle parti ad aumentare i prezzi attraverso l'indice GUPPI: più alto è il GUPPI, maggiore è l'incentivo ad aumentare il prezzo. In particolare, sono stati calcolati due indici GUPPI per quantificare sia l'incentivo dell'entità *post merger* ad aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Sammontana, sia l'incentivo dell'entità *post merger* ad aumentare i prezzi dei prodotti da forno surgelati per la prima colazione a marchio Forno d'Asolo.

337. Con riferimento all'incentivo di Sammontana ad aumentare i prezzi ad esito dell'operazione di concentrazione, il GUPPI è calcolato secondo la seguente formula:

$$GUPPI_{Sammontana >FdA} = DR_{Sammontana >FdA} * \frac{m_{FdA}}{p_{SM}}$$

Dove m_{FdA} è il margine di contribuzione unitario di Forno d'Asolo e p_{SM} è il prezzo unitario medio dei prodotti da forno Sammontana[378]. Applicando i valori di cui alla Tabella 11, l'indice GUPPI risulta pari al 11,9%.

338. Con riferimento all'incentivo di Forno d'Asolo ad aumentare i prezzi ad esito dell'operazione di concentrazione, il GUPPI è calcolato secondo la seguente formula:

$$GUPPI_{FdA>Sammontana} = DR_{FdA>Sammontana} * \frac{m_{SM}}{p_{FdA}}$$

Dove m_{SM} è il margine di contribuzione unitario di Sammontana e p_{FdA} è il prezzo unitario medio dei prodotti da forno di Forno d'Asolo[379]. Anche in questo caso, applicando i valori di cui alla Tabella 11, l'indice GUPPI risulta pari al 9,2%.

Tabella 11 – Valori dei parametri del GUPPI

	Margine di contribuzione unitario	**Prezzo unitario (€/kg)**	**DR**	**GUPPI**
Sammontana → FdA	[omissis]	[omissis]	0,3395	11,9%
Forno d'Asolo → Sammontana	[omissis]	[omissis]	0,2413	9,2%

374 *[A tal fine, è stata utilizzata la risposta alla domanda D20: "Nel caso in cui i prodotti da forno per la prima colazione Sammontana non fossero più disponibili, con i prodotti di quale fornitore li sostituirebbe?". Si precisa che, ai fini del calcolo dei DR, non sono state considerate le risposte "Non sa specificare un altro marchio".]*

375 *[Il totale è stato considerato al netto delle risposte "Non sa specificare un altro marchio" alla risposta D20.]*

376 *[A tal fine, è stata utilizzata la risposta alla domanda D21: "Nel caso in cui i prodotti da forno per la prima colazione Forno d'Asolo non fossero più disponibili, con i prodotti di quale fornitore li sostituirebbe?". Si precisa che, ai fini del calcolo dei DR, non sono state considerate le risposte "Non sa specificare un altro marchio".]*

377 *[Il totale è stato considerato al netto delle risposte "Non sa specificare un altro marchio" alla risposta D21.]*

378 *[Cfr. doc. 27.49.]*

379 *[Cfr. doc. 27.49.]*