



*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 17 gennaio 2018;

SENTITO il Relatore Dottoressa Gabriella Muscolo;

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

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

VISTA la decisione della Commissione Europea del 20 luglio 2017, C(2017) 5283 *final*, di rinvio del caso M.8531 – CVC/La Gardenia/Limoni all'Italia, a seguito di una richiesta motivata ai sensi dell'articolo 4, par. 4 del Reg. (CE) n. 139/2004 e dell'articolo 57 dell'accordo sullo Spazio Economico Europeo;

VISTA la comunicazione della società Profumerie Douglas S.p.A., pervenuta in data 10 agosto 2017;

VISTE le richieste di informazioni, inviate in data 7 settembre 2017 e 11 ottobre 2017, con conseguente interruzione dei termini ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTE le informazioni aggiuntive inviate dalla società Profumerie Douglas S.p.A. pervenute in data 25 settembre 2017 e integrate in data 18 ottobre 2017;

VISTA la propria delibera dell'8 novembre 2017, con cui è stata avviata un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, nei

confronti delle società CVC Capital Partners SICAV-FIS S.A., Profumerie Douglas S.p.A., La Gardenia Beauty S.p.A. e Limoni S.p.A. (di seguito le Società);

VISTA la propria delibera del 5 dicembre 2017, con cui è stato prorogato al 22 gennaio 2018 il termine di chiusura del procedimento;

VISTA la comunicazione delle risultanze istruttorie, inviata alle Parti in data 22 dicembre 2017;

VISTE le memorie conclusive presentate dalle Parti dell'operazione e dal terzo interveniente rispettivamente in date 5 gennaio 2018 e 8 gennaio 2018;

VISTA la documentazione agli atti;

CONSIDERATO quanto segue

I. LE PARTI

1. CVC Capital Partners SICAV-FIS S.A. (CVC) è una società attiva nella fornitura di servizi di consulenza e di gestione di investimenti per conto di fondi di investimento. CVC detiene il controllo esclusivo ed indiretto della società Douglas GmbH, posta a capo dell'omonimo gruppo a cui appartiene anche la società Profumerie Douglas S.p.A. (Douglas). La società Douglas è attiva in Italia con 126 punti vendita (di seguito pv) e nel 2016 ha realizzato un fatturato di circa 148 milioni di euro¹ sul territorio nazionale; mentre il Gruppo CVC nel 2015 ha realizzato un fatturato pari a circa [30-40]² miliardi di euro a livello mondiale, di cui circa [10-20]miliardi di euro a livello europeo e [1-2] miliardi di euro in Italia.

2. La Gardenia Beauty S.p.A. (di seguito La Gardenia) e Limoni S.p.A. (di seguito Limoni), operano nella distribuzione al dettaglio di prodotti cosmetici in Italia, attraverso 497 pv (segnatamente, la Gardenia con circa 180 pv e Limoni con circa 317 pv). Entrambe le società sono soggette al controllo della società Orlando Italy Special Situations SICAR S.C.A. (di

¹ Cfr. bilancio di esercizio di Profumerie Douglas S.p.A. al 30 settembre 2016.

² Nella presente versione alcuni dati sono omessi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.

seguito Orlando). Limoni e La Gardenia detengono una partecipazione ciascuna del 50% del capitale sociale di LLG S.r.l., che fornisce in forma centralizzata servizi per le società citate senza operare in favore di terze Parti.

Nel 2016 il fatturato realizzato in Italia da La Gardenia e da Limoni, è stato rispettivamente pari a circa 135 milioni di euro³ e 216 milioni di euro⁴.

II. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE

3. L'operazione in esame consiste nell'acquisizione da parte di CVC, per il tramite di Douglas, del controllo esclusivo di Limoni e La Gardenia (di seguito congiuntamente anche la Target), attualmente soggette al controllo indiretto - congiunto, nel primo caso, ed esclusivo nel secondo - di Orlando.

4. In particolare, l'operazione verrà realizzata tramite la stipula di due diversi contratti fra Douglas e i venditori⁵ aventi ad oggetto, rispettivamente, l'acquisizione dell'intero capitale sociale di La Gardenia e di Limoni. I contratti citati sono condizionati fra di loro, per cui senza la conclusione di uno non è possibile il perfezionamento dell'altro.

5. Pertanto, al termine dell'operazione, CVC acquisirà, per il tramite di Douglas, il controllo esclusivo della Target e, di conseguenza, l'intero capitale sociale della società LLG S.r.l.

III. LA COMPETENZA GIURISDIZIONALE

6. L'operazione in esame è di dimensione comunitaria in quanto i fatturati, realizzati nel 2015, dal gruppo CVC e dalla Target, sono superiori alle soglie di cui all'articolo 1, par. 2. del Reg. Cons. n. 139/2004/CE (nel seguito, Regolamento). Con atto del 20 luglio 2017 la Commissione ha deciso di rinviare interamente l'operazione all'Italia, in applicazione dell'articolo 4, paragrafo 4, del Regolamento e dell'articolo 57 dell'accordo sullo Spazio Economico Europeo. L'operazione deve quindi essere valutata ai sensi dell'articolo 4, paragrafo 4, del Regolamento, applicando la legislazione

³ Cfr. bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016.

⁴ Cfr. bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016.

⁵ Si tratta in particolare: i) di un contratto stipulato fra Profumerie Douglas S.p.A. e La Gardenia Holding S.à.r.l. (in qualità di venditore, soggetto al controllo di Orlando); ii) e di un contratto stipulato fra Profumerie Douglas S.p.A. e Zagara Holding S.à.r.l. (in qualità di venditore, soggetto al controllo di Orlando).

nazionale in materia di concorrenza.

IV. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

7. Le acquisizioni citate, reciprocamente condizionate, in quanto legate da un nesso di interdipendenza funzionale, costituiscono un'unica operazione. L'operazione in esame, in quanto comporta l'acquisizione del controllo esclusivo di imprese, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera b), della legge n. 287/90.

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

8. In data 8 novembre 2017 l'Autorità ha avviato un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/90, nei confronti delle società CVC, Douglas, La Gardenia e Limoni, ritenendo che l'operazione di concentrazione che coinvolge dette società fosse suscettibile di determinare la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante di Douglas in una pluralità di mercati locali della distribuzione selettiva al dettaglio di prodotti cosmetici e profumi di lusso, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza sugli stessi⁶.

9. Nel corso dell'istruttoria le Parti dell'operazione e i principali concorrenti Sephora S.p.A. (di seguito Sephora) e Marionnaud Parfumeries Italia S.r.l. (di seguito Marionnaud) sono stati sentiti in audizione⁷.

10. Sono state inviate richieste di informazioni, oltre che alle Parti⁸, alle principali catene, nazionali e locali, ai *department store*, ad alcune profumerie indipendenti e ai principali consorzi di profumerie, in relazione alle caratteristiche dell'attività di distribuzione selettiva al dettaglio di prodotti cosmetici e profumi di lusso.

E' stato somministrato un questionario (di seguito anche test di mercato) agli operatori attivi sul mercato⁹, relativo ai prodotti cosmetici di lusso e di massa

⁶ Nel provvedimento di avvio è stato altresì valutato che nei mercati della prestazione di servizi di estetica e dell'approvvigionamento di prodotti cosmetici e profumi di lusso l'operazione in esame non sia idonea ad eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza sugli stessi.

⁷ Cfr. doc. 79 (verbale audizione Sephora), doc. 103 (verbale audizione Marionnaud) e 133 (verbale audizione CVC e Douglas)

⁸ Cfr. doc. 4, 7, 30, 97, 133, 134.

⁹ Cfr. doc. 6, 31-41, 43,44, 46, 47, 54-62, 64, 66. Si tratta delle imprese Zanoni Trade/Z9, La Rinascente, Coin, Balocchi Stefano/CAP, DMO/Beauty Star, Muzio, Vaccari, Unix, Rossi, Pinalli, Vallesi/Modus,

e alle caratteristiche dei distributori selettivi *multibrand* e degli operatori *monobrand*. Le risposte ottenute rappresentano circa il 62% del fatturato complessivo attribuibile ai concorrenti delle Parti. Richieste di informazioni sono state inviate anche ad alcune catene *monobrand*¹⁰, con riguardo principalmente all'assortimento e alla localizzazione dei pv, e ad alcuni fornitori di marchi di lusso, in relazione alle caratteristiche della negoziazione con i distributori¹¹.

11. Le Parti hanno effettuato l'accesso agli atti del procedimento in date 17 e 28 novembre 2017, il 21 dicembre 2017 e il 9 gennaio 2018.

12. In data 23 novembre 2017 è stata accolta l'istanza di partecipazione al procedimento presentata dalla società Marionnaud¹², che ha effettuato l'accesso agli atti in date 11 e 22 dicembre 2017 e il 9 gennaio 2018 e depositato una memoria il 12 dicembre 2017 e da ultimo il 9 gennaio 2018¹³.

13. La Parte, in data 29 novembre 2017, ha presentato un'istanza di proroga di trenta giorni del termine di conclusione del procedimento, ai sensi dell'art. 16, comma 8, della l. 287/90¹⁴. L'Autorità, con provvedimento del 5 dicembre 2017, ha accolto l'istanza citata e prorogato il termine di chiusura del procedimento al 22 gennaio 2018.

14. Il 22 dicembre 2017 è stata inviata alle Parti dell'operazione e al terzo interveniente la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie (di seguito anche CRI) e il 10 gennaio 2018 si è tenuta l'audizione finale dinanzi al Collegio.

VI. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

Premessa

15. Nel provvedimento di avvio dell'istruttoria, in linea con i precedenti nazionali e comunitari nonché in considerazione delle attività svolte dalle Parti, sono stati individuati i seguenti mercati:

- i. della distribuzione selettiva al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso;
- ii. dell'approvvigionamento di prodotti cosmetici e profumi di lusso;

Thaler, Vyola, Pini, Consorzio Arcobaleno, Ethos, Naima, Shepora, Beauty 3.0, Consorzio Estasi, Marionnaud, Esselunga/Esserbella, Gargiulo&Maiello/Idea Bellezza, Idea Orchidea/Lys,e M&G/Lively.

¹⁰ Cfr. doc. 63, 65, 67, 68, 71, 72. Si tratta di Yves Rocher, Wycon, Kiko, Equivalenza, Estee Lauder, Bottega Verde.

¹¹ Cfr. doc. 135-137. Si tratta di LVMH Italia S.p.A. - Divisione Dior, Chanel S.r.l. e L'Oreal Italia S.p.A.

¹² Cfr. doc. 110 e 111.

¹³ Cfr. doc 144 bis e doc.145.

¹⁴ Cfr. doc. 133.

iii. della prestazione di servizi di estetica.

16. Come rilevato già in sede di avvio, l'operazione di concentrazione in esame non è stata considerata idonea a costituire o rafforzare una posizione dominante nei mercati (ii) dell'approvvigionamento di prodotti cosmetici e profumi di lusso, (iii) e della prestazione di servizi di estetica.

17. Pertanto l'istruttoria è stata condotta solo con riguardo ai mercati locali della distribuzione selettiva al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso. In avvio, infatti, era stata ipotizzata la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante della Parte in 39 mercati locali.

Il mercato del prodotto

18. L'attività istruttoria condotta ha consentito di delimitare i confini del mercato del prodotto rilevante, che risulta, in linea peraltro con il consolidato orientamento della Commissione sul punto¹⁵, coincidente con la vendita al dettaglio di prodotti cosmetici e profumi di lusso commercializzati attraverso distributori selettivi, ossia:

- le catene di profumerie *multibrand* nazionali (Douglas, Limoni e La Gardenia, Sephora¹⁶ e Marionnaud e i corner di profumeria dei *department store* Coin e La Rinascente)
- le catene di profumerie *multibrand* locali
- le profumerie indipendenti, a volte associate in consorzi

19. Le evidenze agli atti, come di seguito chiarito nel dettaglio, hanno confermato che tale mercato è distinto da quello della vendita al dettaglio di cosmetici e profumi destinati al consumo "di massa"¹⁷ e che non appartengono al mercato citato, le catene *monobrand* (come ad es. Kiko), le farmacie e le parafarmacie, il canale di vendita *on-line*, i *drugstore* e le erboristerie.

Gli operatori presenti nel mercato e le loro principali caratteristiche

20. La distribuzione selettiva al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso è caratterizzata, in Italia, dalla presenza di pochi operatori attivi su tutto il territorio nazionale (catene nazionali *multibrand* e *department store*) - con

¹⁵ Cfr. M7726 Coty/Procter & Gamble Beauty Business, M7097 Bridgepoint/Orlando/La Gardenia Beauty, M7094 Advent/Groupé Nocibé, M6212 LVMH/Bulgari, M5068 L'Oreal/YSL Beaute.

¹⁶ Sephora è integrata verticalmente con il fornitore di prodotti a marchio Dior in quanto appartiene al gruppo LVMH.

¹⁷ Cfr. nota 15.

un'insegna prestigiosa e una capacità competitiva significativa – affiancati da alcune catene locali di profumerie di medie dimensioni e da una frangia di operatori, estremamente frammentata, individuata dalle profumerie indipendenti tradizionali.

21. Le catene che operano con la stessa insegna nella distribuzione selettiva al dettaglio possono avere, infatti, diffusione più o meno capillare sul territorio nazionale in relazione alla categoria di operatori a cui appartengono.

22. Le catene nazionali - individuate dalle stesse Parti in Douglas, La Gardenia e Limoni, Shepora, Coin, Marionnaud e La Rinascente¹⁸ - sono presenti su tutto il territorio nazionale, anche se in modo non uniforme, con concentrazioni maggiori nelle aree urbane ad elevato passaggio e nei centri commerciali¹⁹. In particolare, Douglas ha, in termini di pv, una maggiore concentrazione nei centri commerciali (70% circa), rispetto a La Gardenia e Limoni (40% circa) e a Shepora e Marionnaud (50% circa); La Rinascente e Coin sono invece prevalentemente presenti nelle grandi realtà urbane, con grandi spazi espositivi e tramite *corner* dedicati²⁰.

23. Le catene locali sono operatori con una forte connotazione territoriale e sono spesso presenti in una o più regioni contigue²¹. Le profumerie indipendenti sono invece principalmente rappresentate da operatori di piccole e piccolissime dimensioni, titolari di un numero molto limitato di pv (di regola un solo pv), spesso a gestione familiare²².

24. I primi sei operatori del settore – Douglas, La Gardenia e Limoni, Shepora, Coin Marionnaud e La Rinascente – rappresentano congiuntamente, il 51% del fatturato complessivo, grazie a un totale di 918 pv distribuiti sul territorio nazionale (cfr. Tabella 1).

Al complesso delle catene locali (si tratta di circa 30 operatori) è attribuibile una quota, del 19% (a fronte di 454 pv). Le circa 1.415 profumerie indipendenti localizzate sul territorio nazionale rappresentano, infine, il 29%

¹⁸ Cfr. doc. 133 (verbale audizione Douglas).

¹⁹ Cfr. doc. 79 (verbale audizione Sephora), 103 (verbale audizione Marionnaud) e 117 (risposta di Sephora).

²⁰ Cfr. doc. 5 (dati delle Parti) e doc. 12, 16, 84, 107 e 119 (dati delle altre catene nazionali). Cfr. anche doc. 84 (risposta di La Rinascente). Marionnaud ha osservato che i *corner* dei department store hanno alcune caratteristiche peculiari, in particolare, alla luce della localizzazione del *corner* di profumeria all'interno di un negozio che vende anche altre tipologie di prodotti e in quanto sarebbero gestiti e procurati direttamente dai fornitori dei marchi le attrezzature e il personale addetto (cfr. doc. 145, memoria Marionnaud).

²¹ Le Parti individuano quali operatori locali un ampio insieme di soggetti (27) tra cui Pinalli, M&G/Lively, Vallesi/Modus, gruppo Muzio, Gargiulo&Maiello/Idea Bellezza, Cocoon, Europrofumi, nonché il consorzio di profumerie indipendenti "Estasi", cfr. doc. 133.

²² Cfr. doc. 103.

del settore (cfr. Tabella 1)²³.

Tabella 1 – Struttura nazionale dell’attività di distribuzione selettiva al dettaglio dei cosmetici e profumi di lusso

Operatore	Fatturato 2016 (mln euro, netto IVA)	Quota su totale Italia	n. di pv 2016	Media di Fatturato 2016 per pv (euro, netto iva)
Douglas	[120-130]	[5-10]%	126	[1-10 milioni]
La Gardenia	[120-130]	[5-10]%	182	[300.000-1 milione]
Limoni	[200-210]	[10-15]%	316	[300.000-1 milione]
<i>Totale Parti Italia</i>	<i>[450-460]</i>	<i>[30-35]</i>	<i>624</i>	<i>[300.000-1 milione]</i>
SEPHORA	[120-130]	[5-10]%	126	[1-10 milioni]
Coin	[70-80]	[1-5]%	39	[1-10 milioni]
Marionnaud	[60-70]	[1-5]%	118	[300.000-1 milione]
La Rinascente	[50-60]	[1-5]%	11	[1-10 milioni]
<i>Totale catene nazionali (incluse le Parti)</i>	<i>781,5</i>	<i>51,4%</i>	<i>918</i>	<i>851.819</i>
Catene locali	294,7	19,4%	454	649.030
Profumerie indipendenti (consorziate o meno)	444,9	29,2%	1.415	314.397
<i>Totale Italia</i>	<i>1.521</i>	<i>100%</i>	<i>2.787</i>	<i>545.756</i>

Fonte: dati trasmessi dalle Parti (tra l’altro, doc. 5, 14, 20 e 23), dalle altre catene nazionali (doc. 12, 16, 84, 107 e 119) e dati NPD (doc. 133 e 142).

25. Le rilevanti differenze emerse nel corso dell’istruttorie tra le diverse tipologie di operatori attivi nella distribuzione selettiva dei profumi e cosmetici di lusso – in termini di forza competitiva e di capacità di sviluppare il volume e il valore delle vendite per pv – si riflettono anche sul fatturato medio per pv. Questo passa, infatti, dai circa 850.000 euro delle catene nazionali, ai 650.000 euro delle catene locali, per poi ridursi drasticamente ai circa 314.000 euro con riguardo alle profumerie indipendenti (cfr. Tabella 1).

26. La minor capacità competitiva delle profumerie indipendenti è, peraltro, testimoniata dal fatto che - come osservato anche dalle Parti – il numero delle piccole profumerie è in continua forte diminuzione, in quanto tali operatori non sono “*più in grado di sostenere assortimento, prezzi e qualità dell’offerta, esiste [quindi] l’opportunità di aumentare la quota di mercato*”.

²³ Cfr. anche doc. 79, verbale di audizione di Sephora, dove si legge: “*Il mercato italiano della distribuzione dei prodotti in esame è molto frammentato anche rispetto ad altri paesi europei, e vede la presenza di molti operatori anche differenti fra di loro. In primo luogo ci sono le catene multibrand di distribuzione selettiva di prodotti di lusso come Sephora, Limoni, la Gardenia, Douglas e Marionnaud a cui sono equiparabili i corner di profumeria della Rinascente e di Coin. Sul mercato operano anche delle catene regionali (come Esserbella ed Ideabellezza) e le profumerie indipendenti, che di recente tendono ad aggregarsi in consorzi (quali Ethos e Naima) ai fini dell’approvvigionamento dei prodotti citati. I consorzi sono assimilabili alle profumerie indipendenti anche perché non determinano la creazione di un marchio comune forte nella vendita al dettaglio*”.

facendo leva sui fattori competitivi”²⁴.

27. Le catene nazionali Shepora e Marrionnaud, nel corso delle audizioni svolte con gli Uffici, hanno dichiarato di considerare come diretti concorrenti - in grado di esercitare una significativa pressione competitiva sulle medesime società e di cui le stesse tengono, quindi, conto nella definizione delle proprie politiche commerciali - solo le altre catene nazionali, ossia Douglas, La Gardenia, Limoni, La Rinascente e Coin²⁵. Tali operatori condividono, infatti, l'appartenenza a gruppi societari di rilievo, il grado di notorietà dell'insegna, la natura selettiva della distribuzione e la creazione di una particolare esperienza di acquisto per il consumatore, realizzata anche grazie a servizi alla clientela di elevata qualità²⁶. Marionnaud ha, in particolare, osservato di ritenere che gli operatori che competono sul mercato al dettaglio della distribuzione selettiva di prodotti di lusso siano individuabili solo nelle catene *multibrand* operanti a livello nazionale²⁷.

28. Le catene locali e le profumerie indipendenti, pur distribuendo una tipologia di prodotti di lusso comparabile, sono concorrenti meno prossimi in quanto, ai fini della competizione, *“assumono particolare rilievo altre variabili come i servizi alla clientela, l'esperienza d'acquisto, la formazione del personale, la qualità e dimensione dello spazio espositivo”²⁸.*

29. Le profumerie indipendenti, come peraltro chiarito anche dai concorrenti della Parte, sono, inoltre, caratterizzate da un diverso tipo di servizi al cliente e rappresentano una realtà molto variegata che, soltanto in casi isolati, è in grado di esercitare un'effettiva pressione competitiva sulle catene nazionali²⁹.

30. Con specifico riguardo ai consorzi di catene locali e di profumerie indipendenti, l'attività istruttoria ha evidenziato che si tratta di realtà di recente costituzione, prevalentemente volte ad aggregare la domanda e a migliorare le condizioni di approvvigionamento dei prodotti dai fornitori³⁰. L'attività consortile non comporta, di norma, la creazione di un'insegna

²⁴ Cfr. bilancio d'esercizio di La Gardenia 2016, pag. 13. Nel rapporto annuale di Cosmetica Italia per l'anno 2016 (cd. Beauty Report), a pag. 15, si osserva che *“Nonostante azioni di sostegno come i nuovi lanci, la riduzione degli stock e le politiche dinamiche di listino non frena la crisi di alcuni punti di vendita indipendenti. Si afferma infatti la dicotomia tra la staticità di molte profumerie tradizionali/di vicinato, e le dinamiche di successo da parte sia delle catene organizzate che da parte di quelle piccole realtà distributive che hanno saputo investire su nuove strategie distributive e sull'identità selettiva del canale”.*

²⁵ Cfr. doc. 79 e 103.

²⁶ Cfr. doc. 103 e doc. 145.

²⁷ Cfr. doc. 145.

²⁸ Cfr. doc. 79.

²⁹ Cfr. doc. 103 e 145.

³⁰ Cfr. doc. 103, doc. 91 (risposta del consorzio Arcobaleno/Chicca), doc. 92 (risposta del consorzio Estasi), doc. 100 (risposta del consorzio Ethos).

comune forte e riconoscibile nella vendita al dettaglio³¹ o la gestione in comune dei pv. Per cui, anche quando aggregati in consorzi tali operatori hanno dimensioni ben lontane da quelle della Parte.

Prodotti cosmetici e profumi di lusso e prodotti di massa

31. Tutti gli operatori del mercato destinatari delle richieste di informazioni, nonché le catene nazionali *multibrand*, Sephora e Marionnaud, sentite in audizione, hanno confermato, in linea con gli orientamenti comunitari sul punto³², la netta distinzione fra i prodotti cosmetici e profumi di lusso e quelli di massa. Quest'ultimi, sono, infatti, disponibili presso una rete molto più diversificata di punti vendita (tra cui i grandi supermercati), sono venduti a prezzi inferiori e non hanno le stesse esigenze di presentazione e di esposizione che invece sono richieste per i cosmetici di lusso.

32. Gli operatori del mercato sopra citati hanno chiarito che i prodotti di lusso, si contraddistinguono non solo “*per l’elevata qualità ed il prezzo, ma anche per la presentazione generale del prodotto. Si tratta del packaging, dello spazio espositivo dedicato alla vendita e alla promozione, della strategia di comunicazione, della formazione del personale, della vendita assistita con personale dedicato e dei servizi al cliente*”³³.

33. Anche alla luce del market test condotto (grazie al quale è stata raccolta la posizione di diciotto tra i principali operatori attivi nella distribuzione selettiva)³⁴, i prodotti di lusso sono risultati non sostituibili rispetto a quelli di massa, sulla base di una serie di caratteristiche tra cui il prezzo, la qualità e la tipologia di canale distributivo. In tal senso assumono rilievo le risposte dei concorrenti della Parte alla domanda n. 1, in cui è stato chiesto di indicare se i profumi e i cosmetici di lusso (in ciascuna delle sotto-categorie individuate: profumi, *make up* e prodotti per la cura e l’igiene di viso, corpo e capelli), condividono o meno con i prodotti di massa le seguenti

³¹ Cfr. doc. 79, doc. 103 e doc. 91.

³² Cfr. M7097 Bridgepoint/Orlando/La Gardenia Beauty, M7094 Advent/Groupé Nocibé, M6212 LVMH/Bulgari, M5068 L’Oreal/YSL Beaute. In particolare, nell’ambito dell’operazione di concentrazione M7726 Coty/Procter & Gamble Beauty Business, la Commissione, nel 2016, ha evidenziato come i prezzi, l’attività di marketing e la percezione dei consumatori con riferimento ai prodotti cosmetici di lusso siano significativamente diversi rispetto a quelli relativi ai cosmetici di massa.

³³ Cfr., fra gli altri, il doc. n. 79.

³⁴ Cfr. doc. 73, 75, 76, 81, 82, 84, 88, 92, 95, 98, 99, 100, 102, 103, 108, 114, 117, 119, 120, 129 (questionari). Si tratta di Shepora, Marionnaud, Rinascente, Coin, Gargiulo&Maiello/Idea Bellezza, DMO/Beauty Star, Esselunga/Esserbella, Pinalli, Unix, Rossi, Vallesi/Modus, M&G/Lively, Gruppo Muzio, Idea Orchidea/Lys, Thaler, Balocchi Stefano/CAP e i consorzi Ethos e Estasi, i quali, nel complesso, rappresentano circa 1.000 pv presenti sul territorio nazionale. Un operatore non ha risposto alle domande n. 1, 5 e 6.

caratteristiche: *a)* il livello di prezzo, *b)* il prestigio del marchio, *c)* la qualità del prodotto e del *packaging*, *d)* la categoria di consumatori di riferimento, *e)* la distribuzione selettiva *f)* le politiche di *marketing* sul marchio *g)* l'esperienza di acquisto *h)* e i servizi al cliente.

La risposta è stata, infatti, negativa nel 92% dei casi per tutte le categorie di prodotti, complessivamente considerate. In particolare, il 100% del campione ha risposto negativamente in relazione alle caratteristiche di cui alle lettere *a)*, *b)* e *c)*.

34. In generale è emerso che, non solo le Parti dell'operazione, ma anche gli altri operatori attivi nel mercato realizzano la maggior parte del proprio fatturato³⁵ con la vendita di prodotti di lusso, oggetto dei contratti con i fornitori. Nella quasi totalità dei casi solo una porzione marginale delle vendite riguarda prodotti di massa o prodotti commercializzati con marchio proprio³⁶. Sul punto Sephora ha espressamente chiarito che *“Nella strategia del gruppo i prodotti a nostro marchio non sono ritenuti cruciali, in quanto essa è centrata sulla distribuzione selettiva di prodotti di lusso o di marca”*³⁷.

35. Anche il test di mercato conferma le evidenze sopra citate. Risulta, infatti, che i concorrenti della Parte realizzano più dell'80% del fatturato grazie alla vendita di prodotti di lusso e che con riferimento specifico ai profumi, la quota citata risulta pari al 93%, in relazione ai prodotti di *make-up* è pari al 78% ed è del 75% in relazione ai prodotti per la cura e l'igiene di viso, corpo e capelli.

36. Tale esito appare ancor più chiaro se confrontato con quanto emerge dalle risposte fornite alla domanda n.3, da cui risulta che la categoria merceologica più rappresentativa nella distribuzione selettiva dei prodotti di lusso è quella dei profumi (corrispondente al 41% del valore delle vendite al dettaglio)³⁸.

37. Non solo per i concorrenti, ma anche per le Parti i prodotti di lusso rappresentano il focus della propria offerta. Infatti, Douglas realizza circa il [omissis] del fatturato con i prodotti dei marchi *“prestige”*, riconducibili ai

³⁵ Cfr. doc. sopra citati.

³⁶ Cfr. doc 103 e doc 79.

³⁷ Cfr. doc. 79. In senso analogo Coin (doc. 119) ha evidenziato che *“i profumi e prodotti cosmetici venduti nei punti vendita a insegna “Coin” sono prevalentemente riconducibili alla categoria “lusso” e sono distribuiti sulla base di contratti di distribuzione selettiva. Solo una parte minoritaria dei prodotti venduti da Coin rientrano invece nella categoria dei prodotti destinati al consumo “di massa”*.

³⁸ Cfr. le risposte alla domanda n. 3 del test di mercato (in cui si chiedeva di fornire una stima della ripartizione del valore delle vendite al dettaglio con riguardo alle categorie di prodotti profumi, make-up, e prodotti per la cura e l'igiene del viso, del corpo e dei capelli).

primi cinque fornitori³⁹ e sia La Gardenia che Limoni, nel corso degli anni, hanno concentrato i propri sforzi sui prodotti selettivi, riducendo sempre di più la presenza nei propri pv di prodotti di massa⁴⁰.

38. Peraltro, anche quando i distributori selettivi di prodotti cosmetici e profumi di lusso vendono al dettaglio prodotti “di massa”, (come visto, comunque in misura marginale), tali beni non sono di norma assimilabili ai prodotti di massa distribuiti dalla grande distribuzione organizzata o dai *drugstore* (ad es. Acqua e Sapone). I prodotti di massa dei distributori selettivi sono comunque selezionati e presentati in modo da garantire una certa affinità con i prodotti di lusso (cd. *mass prestige*)⁴¹.

La negoziazione con i fornitori e la distribuzione selettiva

39. I fornitori, ossia i produttori di cosmetici e profumi di lusso sono, in generale, grandi società, anche multinazionali, con una significativa forza contrattuale. Tali soggetti, per tutelare l’immagine di lusso dei propri marchi, si avvalgono di reti di distribuzione selettiva.

40. La contrattazione fra fornitori e distributori selettivi attivi nel mercato in esame avviene, di norma, su base annuale. I distributori effettuano le negoziazioni a livello centrale, in contesto internazionale o, nella maggior parte dei casi, nazionale. Questo sia perché, da una parte, i fornitori tendono a favorire i grossi contratti d’acquisto, o i contratti internazionali⁴² e sia in quanto, dall’altra, i distributori mirano ad assicurare un livello uniforme di assortimento in tutti i pv dislocati sul territorio, in modo da rendere riconoscibile l’insegna ed avere un’identità unica di catena⁴³.

41. Naturalmente quanto più il distributore ha forza negoziale (in ragione principalmente del fatturato generato sul territorio) tanto maggiore è la possibilità di usufruire di condizioni contrattuali più vantaggiose⁴⁴. In

³⁹ Cfr. verbale dell’audizione di Douglas in doc. 133.

⁴⁰ Cfr. Bilancio d’esercizio 2016 di La Gardenia, pag. 1 “*Nel corso del 2016 la società ha consolidato il processo di rinnovamento dei propri negozi, riducendo ulteriormente la presenza di prodotti mass [...] aumentando la presenza di articoli ad alto valore aggiunto (selettivi) ed implementando i servizi offerti alla clientela*”.).v. anche e bilancio d’esercizio 2014 di Limoni pag. 4 “*Il revamp di un negozio Limoni consiste nei seguenti interventi principali: [...] Rivisitazione dell’assortimento di prodotto offerto alla clientela, riducendo fortemente la presenza di prodotti mass [...], ma aumentando la presenza di articoli ad alto valore aggiunto (selettivi)*”; in tal senso anche il doc. 5.

⁴¹ Cfr. verbale di audizione di Marionnaud doc. 103 sopra citato.

⁴² Cfr. doc. 95 (risposta di Rossi Profumi).

⁴³ Cfr. doc. 77, informazioni di CVC/Douglas, doc. 103 sopra citato e doc. 75 (risposta di Gargiulo & Maiello/Idea Bellezza).

⁴⁴ Cfr., fra gli altri, doc. 79, in cui Sephora ha rappresentato che maggiore è il potere negoziale del distributore migliori saranno le condizioni di approvvigionamento dei prodotti sia in termini di prezzo e

generale è, infatti, emersa nel corso dell'istruttoria la stretta dipendenza fra la capacità dei distributori di acquisire quote di mercato nella vendita a valle e la loro possibilità di ottenere migliori condizioni di approvvigionamento verso i fornitori a monte. Sul punto, il fornitore di prodotti cosmetici e profumi di lusso l'Oreal ha, infatti, chiarito di accordare, in linea di principio, condizioni contrattuali migliorative alle catene di profumerie e ai clienti che realizzano un fatturato di rilevante entità.⁴⁵ In senso analogo, quanto dichiarato dal produttore Chanel, che ha rappresentato di applicare, a fronte di controprestazioni qualitative e quantitative, condizioni commerciali omogenee per tipologia di distributore selettivo: *i)* catene di profumerie *multibrand* nazionali o internazionali; *ii)* catene di profumerie *multibrand* regionali, multi regionali, gruppi o consorzi; *iii)* e profumerie indipendenti⁴⁶. Come già chiarito, infatti, tali categorie di operatori presentano differenze significative in termini di fatturato.

42. Non a caso, dunque, negli ultimi anni si è assistito all'aggregazione delle profumerie indipendenti in consorzi. Questi ultimi consentono alle profumerie consorziate di ottenere migliori condizioni di acquisto nell'ambito della negoziazione con i fornitori, senza tuttavia occuparsi direttamente della gestione dei pv dei consorziati che rimangono, infatti, di loro proprietà⁴⁷. Tali consorzi sono, infatti, volti prevalentemente ad aggregare la domanda e migliorare le condizioni di approvvigionamento, riducendo i costi di transazione⁴⁸. Come evidenziato dalla Parte *“La presenza diffusa sul territorio degli associati ai consorzi è, infatti, un elemento valutato con favore dai fornitori al momento della negoziazione”*⁴⁹. L'attività consortile non comporta, di norma, la creazione di un'insegna comune forte e riconoscibile nella vendita al dettaglio⁵⁰. Solo di recente, e solo in alcuni

promozioni che in termini di tempi e modalità di pagamento, assortimento. In senso analogo Marionnaud in doc. 103.

⁴⁵ Cfr. doc. 140. In senso analogo il doc. 145.

⁴⁶ Cfr. doc. 147. In tal senso si veda anche le dichiarazioni di Marionnaud di cui al verbale dell'audizione finale del 10 gennaio 2018.

⁴⁷ Cfr. doc. 92 in cui il Consorzio Estasi ha chiarito che *“L'approvvigionamento avviene attraverso un sistema di acquisto collettivo effettuato dal Consorzio con lo scopo di ottenere condizioni vantaggiose per i Consorziati”*. Sul punto anche il doc. 91 in cui il Consorzio Arcobaleno ha rappresentato che il Consorzio *“prevalentemente coordina le attività, fornisce servizi e promuove attività di comune interesse dei propri associati, non esercitando alcuna gestione diretta dei punti di vendita che sono di proprietà dei singoli consorziati. Il Consorzio non ha scopi di lucro e si propone di perseguire la realizzazione di servizi nell'interesse delle singole imprese consorziate”*. Sul punto anche il doc. 100 (Consorzio Ethos).

⁴⁸ Cfr. doc. 103, doc. 91 (risposta del consorzio Arcobaleno/Chicca), doc. 92 (risposta del consorzio Estasi), doc. 100 (risposta del consorzio Ethos).

⁴⁹ Cfr. doc. 133 (verbale di audizione di CVC e Douglas).

⁵⁰ Cfr. doc. 79 (verbale di audizione Sephora) e 103 (verbale di audizione Marionnaud) e doc. 91 (risposta del consorzio Arcobaleno/Chicca).

casi, tali aggregazioni stanno portando anche allo sviluppo di politiche di *marketing* comuni a valle per i consorziati⁵¹.

43. Proprio perché non beneficiano dei vantaggi derivanti dall'aggregazione, le profumerie indipendenti si presentano, come visto, quali soggetti distributori più deboli nell'ambito della contrattazione con i produttori⁵².

44. Dalle informazioni acquisite risulta che, anche se la negoziazione con i fornitori di *brand* di lusso avviene a livello centrale, la forza negoziale dei distributori dipende anche dalla loro presenza a livello locale, in considerazione del fatturato generato dai pv e della loro localizzazione. In tal senso, Marionnaud, nel corso dell'audizione con gli Uffici, ha chiarito che “quando si negozia un contratto il fornitore individua i concorrenti presenti sulla medesima “piazza” e li qualifica sulla base della qualità del negozio e del fatturato”.

45. Oggetto degli accordi commerciali annuali fra fornitori di marchi di lusso e distributori selettivi sono alcune condizioni fra cui: gli sconti sui prezzi di cessione (sconti promozionali e sconti legati al raggiungimento di obiettivi di *sell-in* e *sell-out*); i servizi di *trade marketing* (finanziati dai produttori per la promozione a livello locale dei propri marchi di lusso) e i servizi di *merchandising*; le esclusive e le concessioni relative ai marchi di lusso⁵³.

46. In generale, i fornitori utilizzano *standard* contrattuali che legano il miglioramento delle condizioni di fornitura dei prodotti (principalmente prezzi all'ingrosso e politiche/finanziamenti di *trade marketing*) al raggiungimento di determinati obiettivi di fatturato, secondo scalette predeterminate e negoziate annualmente con i distributori.⁵⁴

In tal senso Chanel ha specificato di focalizzare principalmente l'oggetto delle negoziazioni su obiettivi di fatturato annuo, obiettivi di visibilità del marchio all'interno dei pv, obiettivi di presenza di uno *stock* adeguato e obiettivi di formazione del personale. Oggetto di negoziazione da parte del produttore citato sono anche tutta una serie di attività di supporto del *sell out* e di animazione dei punti vendita durante particolari momenti dell'anno o in occasione di nuovi lanci di prodotti⁵⁵.

47. Con riguardo specifico alle esclusive è stato chiarito che di norma queste

⁵¹ E' il caso, ad esempio, del consorzio Ethos, che sta “ottimizzando le politiche commerciali dei consorziati a livello retail (grazie a una insegna progressivamente condivisa, alla creazione di un'unica carta fedeltà, siti web, etc.)” e del consorzio di recente costituzione Naima (doc. 133).

⁵² I rappresentanti della Parte hanno, altresì, chiarito che “le profumerie indipendenti non associate ai consorzi hanno delle difficoltà, sia dal lato dell'approvvigionamento, sia dal lato delle politiche di marketing e di vendita al dettaglio”(doc. 139). In senso analogo anche il doc. 147.

⁵³ Cfr. verbale di audizione di Marionnaud (doc. 103) e risposte dei fornitori in doc. 140 e 147.

⁵⁴ Cfr. doc. 145.

⁵⁵ Cfr. doc. 147.

sono limitate, sia in termini di numero che di durata e, spesso, si accompagnano al lancio di un determinato prodotto che viene dato dal fornitore in anteprima ad alcuni distributori⁵⁶. In quest'ultimo caso le esclusive possono avere durata anche inferiore ad un anno. In genere, le grosse catene di profumerie concordano le esclusive con i produttori a livello nazionale (o sovra nazionale)⁵⁷ e, come osservato dalla Parte, nell'ottenimento delle stesse “*conta naturalmente anche la dimensione della rete di vendita*”⁵⁸.

48. In relazione alle concessioni dei marchi di lusso si osserva che le stesse sono attribuite da ciascun fornitore solo ai distributori che soddisfano i requisiti qualitativi e quantitativi richiesti per far parte della propria rete di vendita selettiva.

49. In generale gli elementi valutati dai fornitori, per attribuire o meno la concessione di un marchio ad un distributore su un determinato mercato locale, sono tutti legati al fatturato e alla qualità del negozio⁵⁹ e sono oggetto dei contratti di distribuzione selettiva, come nel prosieguo specificato nel dettaglio.

50. Il numero di concessioni attribuito ad un distributore rispecchia, pertanto, la sua posizione sul mercato oltre che la sua capacità di soddisfare i requisiti selettivi individuati dai produttori di marchi di lusso.

51. Come emerge, infatti, dalle informazioni acquisite agli atti in relazione ai principali marchi di lusso Dior e Lancome⁶⁰, il numero di concessioni nella disponibilità di Douglas, Limoni e La Gardenia prima dell'avvio dell'istruttoria era complessivamente di [400-500] per il marchio Dior e di [500-600] per il marchio Lancome, su un totale di pv della Parte sul territorio italiano di 624.

⁵⁶ Cfr. doc. 140 (L'Oreal); in senso analogo anche la Parte in doc. 5.

⁵⁷ Cfr. doc. 103 e doc.79.

⁵⁸ Cfr. doc. 133.

⁵⁹ Cfr. doc. 103 sopra citato. In senso analogo il doc. 147, in cui Chanel chiarisce di valutare ai fini dell'attribuzione delle concessioni a livello locale, requisiti di qualità dei pv ossia: il prestigio del punto vendita, la sua ubicazione (qualità dell'immobile e del quartiere o centro commerciale in cui si trova), gli esterni e gli interni del negozio, la formazione e la professionalità del personale.

⁶⁰ In particolare, i prodotti a marchio Dior, rappresentano [omissis]. Cfr. doc. 5.

Tabella 2

Impresa/categoria	N. di concessioni marchio DIOR 2017	N. di concessioni marchio Lancome 2017	N. di concessioni marchio Chanel 2017	N. pv 2016
Douglas	[100-200]	[100-200]	[0-100]	126
La Gardenia e Limoni	[300-400]	[400-500]	[200-300]	498
Sephora	[100-200]	[100-200]	[100-200]	126
Marionnaud	[0-100]	[100-200]	[0-100]	118
La Rinascente	[0-100]	[0-100]	[0-100]	11
Coin	[0-100]	[0-100]	[0-100]	39
Catene <i>multibrand</i> locali	[300-400]	[400-500]	[200-300]	454
Profumerie indipendenti	[500-600]	[500-600]	[700-800]	1.415
N. concessioni totale Italia	[1.000-2.000]	[1.000-2.000]	[1.000-2.000]	2.787

Fonte: doc. 140, 141 e 147.

52. Le Parti prima dell'operazione avevano dunque complessivamente il [60-70]% dei pv con concessioni per i prodotti a marchio Dior e l' [80-90]% dei pv con concessioni per il marchio Lancome. Tale percentuale risulta significativamente superiore rispetto a quella che si riscontra in relazione a ciascuno dei marchi citati con riguardo alla categoria profumerie indipendenti valutata nel suo complesso.

Infatti, il numero complessivo delle concessioni attribuite all'intera categoria "profumerie indipendenti" in relazione al marchio Dior riguarda solo il [30-40] % del totale dei pv appartenenti agli operatori citati, mentre in relazione al marchio Lancome riguarda soltanto il [30-40] % dei pv.

Discorso a parte vale per il marchio Chanel che ha in passato [omissis]⁶¹. Ad ogni modo anche considerando esclusivamente le concessioni di La Gardenia e Limoni per il marchio citato, si osserva una distanza significativa della Parte rispetto ai principali concorrenti⁶².

53. Anche sotto tale aspetto risulta, dunque, confermata la maggiore difficoltà degli operatori più piccoli (profumerie indipendenti), a rispettare i requisiti della distribuzione selettiva e ad ottenere, dunque, migliori condizioni contrattuali (anche in termini di numero di concessioni). Di contro, emerge una spiccata vocazione selettiva delle catene locali che tuttavia, come da più parti osservato, generano fatturati in media più bassi di quelli delle catene nazionali. Risulta comprovata, infine, la maggiore forza negoziale delle catene *multibrand* nazionali e, in particolar modo, quella delle Parti.

54. Come visto, i produttori di marchi di lusso, subordinano il rilascio delle

⁶¹ Cfr. doc. 133.

⁶² Cfr. doc. 147.

concessioni al rispetto, da parte dei distributori, delle condizioni di cui ai contratti di distribuzione selettiva. Sul punto, i distributori, destinatari delle richieste di informazioni, hanno chiarito che i fornitori di *brand* di lusso individuano come oggetto dei contratti citati sia requisiti di natura quantitativa che qualitativa, di norma volti a proteggere l'immagine di lusso dei marchi venduti.

55. Sono, infatti, richiesti: i) fatturati o volumi di vendita minimi; ii) assortimenti ampi e permanenti e una superficie di esposizione minima; iii) la presenza di personale altamente qualificato; iv) un aspetto generale di qualità del pv - modalità espositive, qualità del mobilio, delle attrezzature, delle vetrine, dell'illuminazione, dello spazio espositivo, della presentazione del materiale dimostrativo; v) la presenza di altri marchi di lusso concorrenti; vi) la possibilità di vendere solo al cliente finale o ad altro distributore autorizzato⁶³.

56. In generale, dunque, le catene locali e le profumerie indipendenti - anche aggregate in consorzi - risultano avere minori leve e potere negoziale in sede di contrattazione con i fornitori dei prodotti selettivi a monte. Le catene locali, infatti, sono penalizzate dal fatto di generare fatturati di norma inferiori rispetto alle catene nazionali e dall'aver una diffusione sul territorio più limitata. D'altro canto le profumerie indipendenti come osservato, oltre a tali criticità, hanno anche difficoltà nel rispettare i requisiti della distribuzione selettiva. Ciò si traduce, tra l'altro, in un minore assortimento *inter-brand* e *intra-brand*⁶⁴ e nella difficoltà di applicare prezzi al consumatore competitivi.

Politiche commerciali e strategie di marketing a valle

57. Le politiche commerciali e le strategie di *marketing* dei distributori selettivi sono stabilite centralmente e parzialmente declinate a livello locale per reagire alle iniziative dei concorrenti sul territorio. Questo vale sia per le grandi catene nazionali che per gli altri operatori, anche di dimensioni significativamente minori, attivi con più di un pv.

⁶³ Cfr. risposte alle richieste di informazioni di Thaler (doc. 99), Sephora (doc. 117), Esserbella (doc. 98), Rossi profumi (doc. 95), M&G (doc. 76), Gargiulo & Maiello (doc. 75), Balocchi Stefano (doc. 88), Consorzio profumerie Estasi (doc. 92) e Gruppo Muzio (doc. 114).

⁶⁴ Cfr. doc. 103 (verbale di audizione Marionnaud) e 145 (memoria Marionnaud). Cfr. doc. 92, laddove il consorzio di profumerie indipendenti Estasi osserva che “*il maggior ostacolo di mercato è rappresentato dall'accesso ai contratti di distribuzione selettiva [...]*”. In tal senso vedi anche doc. 73 (Rossi profumi), doc. 98 (Esselunga/Esserbella), doc. 99 (Thaler), doc. 119 (Coin), doc. 102 (DMO/Beauty Star), doc. 74 (M&G/Lively).

58. In generale, infatti, i distributori destinatari delle richieste di informazioni hanno chiarito di definire le proprie politiche commerciali a livello centrale, in modo da rendere riconoscibile la propria insegna ed assicurare una certa omogeneità a tutti i pv, sia con riguardo alla gamma di prodotti che con riferimento ai prezzi e alle politiche di *marketing*⁶⁵.

59. A livello locale vengono adottate specifiche iniziative, autorizzate centralmente, con riguardo alle politiche commerciali e di *marketing*, per rispondere alla pressione competitiva esercitata in tali contesti dai concorrenti⁶⁶.

60. Dalla documentazione in atti emergono, in particolare, differenziazioni a livello locale in termini di prezzi, servizi forniti alla clientela, assortimento e obiettivi di fatturato⁶⁷. Sul punto, la catena Marionnaud, per differenziare i propri pv dagli altri presenti nel medesimo ambito locale, ha rappresentato di regolare i prezzi e l'assortimento, stabiliti a livello centrale, anche sulla base dell'ambiente competitivo di ciascun negozio⁶⁸ e chiarito, altresì, di fare ricorso a specifiche iniziative in termini di servizi al cliente (si tratta in particolare dei servizi finanziati dai fornitori - c.d. servizi di *trade marketing*)⁶⁹. Sephora ha evidenziato che *“In tutti i negozi comunque esiste lo stesso tipo di offerta, che viene declinata in termini di assortimento e servizi, sia rispetto alla concorrenza locale che alla localizzazione”* e che *“La presenza dei concorrenti e le caratteristiche del territorio sono, inoltre, tenute in considerazione ai fini della determinazione del livello degli obiettivi per singolo pv”*⁷⁰.

61. In particolare, la variabile fatturato è considerata, da più parti, come fondamentale ai fini della definizione delle politiche commerciali a valle e per valutare la propria posizione rispetto a quella dei concorrenti. Sul punto Marionnaud ha rappresentato di stimare *“il fatturato dei concorrenti presenti nelle diverse piazze considerando i dati di bilancio e il numero di pv di tali operatori, tenendo conto di altri elementi (come le rilevazioni sullo sconcinato dei concorrenti e le caratteristiche della zona). Inoltre, la*

⁶⁵ Cfr. doc. 76 (M&G), doc. 95 (Rossi Profumi), doc. 98 (Esserbella), doc. 99 (Thaler) e doc. 79 (Sephora). In senso analogo anche la Parte, cfr. da ultimo la memoria del 5 gennaio 2018.

⁶⁶ Cfr. doc. 84 (La Rinascente).

⁶⁷ Si veda in tal senso la documentazione depositata dalla Parte in allegato alla memoria del 5 gennaio 2018 (all.1).

⁶⁸ Cfr. doc. 144.

⁶⁹ Cfr. doc. 103. I servizi di *trade marketing*, come in precedenza visto, sono oggetto di contrattazione con i produttori di marchi di lusso e, pertanto, come osservato da Marionnaud, maggiore è la forza negoziale del distributore, più elevata sarà la possibilità di usufruire di tali servizi per competere a livello locale con i concorrenti.

⁷⁰ Cfr. doc.79.

società si avvale di un software in grado di mappare i concorrenti in isocrone a 5, 10, 15, 20, 25 e 30 minuti”⁷¹.

62. L’importanza del fatturato e della base clienti di un pv emerge anche dal fatto che, come osservato da Marionnaud, a fronte della chiusura di un pv, questa non comporta automaticamente la riduzione in pari misura della quota di mercato del distributore nella relativa area locale. Infatti, in particolar modo le catene nazionali, avrebbero la possibilità di reindirizzare la clientela fidelizzata sui propri pv presenti nello stesso ambito geografico, ad esempio tramite offerte promozionali dedicate⁷².

63. Anche la localizzazione del pv assume in tali contesti di mercato importanza rilevante.

Infatti, come risulta dai dati agli atti, per generare un fatturato adeguato anche a soddisfare le esigenze della distribuzione selettiva, il pv deve essere situato in zone ad elevato passaggio (c.d. *traffic street*) o in centri commerciali con un importante flusso di clienti⁷³.

64. Assumono, inoltre, rilievo ai fini della competizione a livello locale, altre variabili competitive, ossia la qualità del negozio (personale qualificato, esperienza d’acquisto, modalità espositive, qualità del mobilio, delle attrezzature, delle vetrine, dell’illuminazione, dello spazio espositivo, della presentazione del materiale dimostrativo) e la dimensione del pv, che devono essere adeguate a soddisfare un’esperienza di consumo selettiva⁷⁴.

65. Il *market test* realizzato presso gli operatori della distribuzione selettiva ha evidenziato come, nel mercato in esame, siano considerate variabili competitive rilevanti tutti i seguenti elementi: la presenza di personale specializzato e l’assistenza alla clientela; l’assortimento dei marchi; le condizioni di approvvigionamento presso i fornitori; l’appartenenza a una catena a marchio noto; le politiche di fidelizzazione (carte fedeltà); il prezzo e le campagne promozionali; la localizzazione del punto vendita; la qualità e la dimensione dello spazio espositivo e le campagne pubblicitarie.

66. In conclusione, dalle informazioni acquisite emerge che una serie di importanti variabili competitive trovano una declinazione anche nei diversi ambiti locali in risposta alle politiche commerciali dei concorrenti attivi sul territorio. Come rappresentato si tratta, peraltro, di parametri che assumono particolare rilievo anche ai fini dell’orientamento delle scelte del

⁷¹ Cfr. doc. 103. Si veda anche doc. 79.

⁷² Cfr. doc. 103.

⁷³ Cfr. doc. 103, doc. 79. In tal senso anche doc. 99 (Thaler) e doc. 147 (Chanel).

⁷⁴ Cfr., fra gli altri, doc. 79, in cui Sephora ha sul punto evidenziato che “*assumono particolare rilievo variabili come i servizi alla clientela, l’esperienza d’acquisto, la formazione del personale, la qualità e la dimensione dello spazio espositivo*”.

consumatore (prezzi, assortimento, qualità dei servizi alla clientela e qualità del pv).

Sui monobrand, farmacie, drugstore ed erboristerie

67. Le risultanze istruttorie confermano, in linea con gli orientamenti della Commissione e dell’Autorità nazionale di concorrenza francese⁷⁵, la ricostruzione del mercato del prodotto effettuata nel provvedimento di avvio, fornendo evidenze circa la non riconducibilità al mercato in esame delle catene *monobrand*, delle farmacie e delle parafarmacie, dei *drugstore* (ad .es. Acqua e Sapone) e delle erboristerie. Tali distributori vendono prodotti differenti da quelli commercializzati dalle catene *multibrand* nazionali e locali e dalle profumerie indipendenti, in termini di ampiezza e/o profondità di gamma e/o in quanto non riconducibili alla categoria “cosmetici e profumi di lusso”.

Monobrand

68. I distributori *monobrand*, operano di norma attraverso pv di proprietà che non appartengono a reti di distribuzione selettiva; sono verticalmente integrati (produttori con pv di proprietà per la vendita al dettaglio) e distribuiscono prodotti contrassegnati da un unico marchio, in genere non di lusso e concentrano la propria attività commerciale su una specifica categoria merceologica (in genere il *make-up*).

69. Come chiarito dagli stessi operatori *monobrand* destinatari delle richieste di informazioni, tali soggetti non sottoscrivono contratti di distribuzione selettiva con fornitori terzi e distribuiscono soltanto prodotti a marchio proprio⁷⁶. A differenza degli operatori selettivi *multibrand*, le catene *monobrand*, non devono, dunque, soddisfare i requisiti qualitativi e quantitativi che i produttori di cosmetici e profumi di lusso richiedono alla propria rete di distribuzione selettiva.

70. Dalle informazioni acquisite emerge, inoltre, la non riconducibilità dei cosmetici venduti dagli operatori *monobrand* alla categoria lusso. In particolare, Sephora ha evidenziato che “*tali prodotti infatti non hanno la*

⁷⁵ Cfr. in tal senso, M7726 Coty/Procter & Gamble Beauty Business, M7094 Advent/Groupé Nocibé, M6212 LVMH/Bulgari, M5068 L’Oreal/YSL Beaute, M4193 L’Oreal/The Body Shop e la, decisione n° 14-DCC-71, 4 giugno 2014, dell’Autorità di concorrenza francese.

⁷⁶ Cfr. Risposte alle richieste di informazioni di Kiko (doc. 83), di Bottega Verde (doc. 87), di Yves Rocher (doc.101) e di Wycon (doc. 93).

stessa qualità (si tratta, infatti, di prodotti di massa) e dunque non sono sostituibili rispetto a quelli distribuiti dalle catene multibrand, se non in via del tutto marginale”⁷⁷ e Marionnaud ha rappresentato che i prodotti venduti nelle profumerie selettive sono principalmente di lusso, mentre nei monobrand di massa⁷⁸.

71. In genere è stato osservato che le differenze tra tali due tipologie di distributori non si limitano alla categorie lusso/massa dei prodotti, ma riguardano anche altri elementi fondamentali, quali la *shopping experience*, i servizi offerti alla clientela e la gamma di prodotti⁷⁹.

72. I dati forniti dagli operatori *monobrand* confermano che, nella maggior parte dei casi, l’attività di vendita di tali distributori si focalizza su prodotti riconducibili ad una stessa categoria merceologica (*make-up*, profumi o prodotti per la cura e l’igiene del viso, del corpo e dei capelli). In tal senso, risulta, infatti, che Kiko e Wycon realizzano, rispettivamente, circa l’[80-90]% e circa l’[80-90]% del fatturato con i prodotti di *make-up*; e che Yves Rocher concentra la propria attività prevalentemente nella categoria prodotti per la cura e per l’igiene di viso, corpo e capelli, in cui realizza il [60-70]% del fatturato⁸⁰. Le categorie merceologiche diverse da quella principale, laddove vendute, hanno per tali operatori una rilevanza del tutto marginale.

73. Differenze fra gli operatori *monobrand* e le catene selettive *multibrand* si individuano anche con riguardo al numero di prodotti commercializzati che non risultano paragonabili neanche nelle categorie merceologiche principali di ciascuna catena *monobrand*. Per cui, ad esempio, risulta che mentre Kiko tratta un numero di prodotti pari a [2.000-3.000] nella sua categoria merceologica principale, ossia il *make-up*⁸¹, Douglas, nella medesima categoria ha circa [9.000-10.000] referenze⁸². Nei profumi, poi, tale differenza emerge in maniera ancora più netta (non rientrando tale categoria nel focus dell’attività di Kiko): [0-50] referenze per Kiko a fronte di [4.000-

⁷⁷ Cfr. doc. 79 in cui la società ha altresì evidenziato che “[...] per quanto riguarda la società, solo i prodotti a marchio proprio (che incidono peraltro in misura limitata sul fatturato della società) sono parzialmente confrontabili con quelli distribuiti dai monobrand”.

⁷⁸ Sul punto si rappresenta, altresì, che esistono dei modelli c.d. “ibridi” di monobrand, come ad es. MAC. Tali operatori scelgono di distribuire i prodotti del proprio marchio sia tramite pv monobrand che all’interno di pv selettivi. A differenza dei marchi dei monobrand puri, quelli di tali operatori non sono riconducibili alla categoria massa. Tuttavia tali catene ibride condividono con i monobrand puri tutte le altre caratteristiche (integrazione verticale, focus su una categoria merceologica, n. di referenze limitato e unico marchio). Per cui, come, peraltro, osservato da Sephora, “anche tali operatori, esercitano una pressione competitiva del tutto marginale sugli operatori della distribuzione selettiva multibrand” (doc. 79).

⁷⁹ In tal senso si veda il doc. 103.

⁸⁰ Cfr. doc.83, 93 e 101.

⁸¹ Cfr. doc. 83. In senso analogo si vedano i dati di Wycon in cui nella categoria *make-up* tratta un numero di referenze pari a [2.000-3.000] (doc. 93).

⁸² Cfr. doc. 5.

5.000] per Douglas.

74. Anche i principali studi di settore non annoverano tali operatori all'interno del canale profumerie. Si fa riferimento, in particolare, al rapporto annuale di cosmetica Italia per il 2016, prodotto dalla Parte, in cui viene fornito il fatturato dell'industria cosmetica distinto per canale distributivo ed in cui, in tale contesto, le catene monomarca (insieme alle erboristerie) sono inserite nella categoria "Grande distribuzione e altri canali" e non nella categoria "profumerie"⁸³.

75. Anche gli esiti del *test* di mercato confermano quanto sopra rappresentato. Il campione di profumerie selettive intervistato ha chiarito che i prodotti di lusso da loro distribuiti non condividono con i prodotti venduti dai *monobrand* una serie di importanti caratteristiche, ossia: *a)* la distribuzione selettiva, *b)* il prestigio del marchio, *c)* il livello di prezzo, *d)* la qualità del prodotto e del *packaging*, *e)* le politiche di *marketing* sul marchio, *f)* la categoria di consumatori, *g)* i servizi al cliente e *h)* l'esperienza di acquisto.⁸⁴ La risposta è stata, infatti, negativa nel 81% dei casi, in relazione al complesso delle categorie individuate. In particolare, la differenza più marcata tra prodotti di lusso e prodotti distribuiti nei negozi *monobrand* (più dell'89% di risposte negative), si è osservata, oltre che con riguardo alla natura selettiva o meno della distribuzione, anche in relazione al prezzo, al prestigio del marchio e alla qualità del prodotto.

76. In linea con tali evidenze e ad ulteriore conferma della definizione del mercato del prodotto adottata, la maggior parte delle profumerie selettive intervistate, in risposta alla domanda n.5, ha escluso che i prezzi dei prodotti commercializzati dai *monobrand* possano influenzare le proprie politiche di prezzo relative ai cosmetici di lusso. Nell'82% dei casi l'influenza citata è, infatti, risultata del tutto assente o al più marginale⁸⁵.

77. Anche le politiche di prezzo relative ai prodotti di massa venduti in misura marginale dalle profumerie selettive risultano non essere influenzate dai prezzi dei prodotti venduti dai *monobrand*. Nel 77% dei casi l'influenza è

⁸³ Cfr. pag. 6 del Rapporto annuale di cosmetica Italia, per il 2016, in cui i canali distributivi citati sono "farmacie", "profumerie", "vendita a domicilio e corrispondenza"(incluso l'online) e "Grande distribuzione e altri canali".

⁸⁴ Domanda 4 del questionario: indicare se i prodotti di lusso commercializzati nelle profumerie selettive e i prodotti commercializzati nei negozi monobrand, condividono o meno una serie di caratteristiche: a) la distribuzione selettiva, b) il prestigio del marchio, c) il livello di prezzo, d) la qualità del prodotto e del packaging, e) le politiche di marketing sul marchio, f) la categoria di consumatori, g) i servizi al cliente e h) l'esperienza di acquisto.

⁸⁵ Nel quesito n. 5 è stato chiesto alle imprese di indicare in quale misura le stesse, nel determinare i prezzi di vendita dei profumi e cosmetici di lusso, fossero influenzate dal livello dei prezzi dei profumi e cosmetici commercializzati nei negozi monobrand.

stata considerata del tutto assente o al più marginale⁸⁶.

78. Peraltro, sul punto Sephora ha dichiarato che “*non monitora, né tiene conto nel definire le proprie politiche commerciali, del comportamento di tali operatori [monobrand, le farmacie e le parafarmacie, le erboristerie e i drugstore], tutt'al più questi vengono osservati come operatori del settore*”; e in senso analogo anche Marionnaud ha chiarito che “*Per quanto riguarda i monobrand, le farmacie, i drugstore e le erboristerie, la società rappresenta che tali operatori non sono considerati concorrenti*”⁸⁷.

79. Le risultanze sopra riportate confermano che i *monobrand* non possono essere considerati operatori in concorrenza con i distributori selettivi *multibrand*. In particolare, le profonde distinzioni che sono emerse tra tali tipologie di distributori rendono evidente come gli stessi non possano essere considerati sostituibili dal punto di vista del consumatore.

Farmacie, erboristerie e drugstore

80. Alla luce delle informazioni acquisite nel corso dell'istruttoria, di seguito descritte, le farmacie e le parafarmacie risultano operatori nettamente distinti dai distributori *multibrand* di cosmetici e profumi di lusso; ciò peraltro si pone in linea i precedenti a livello comunitario relativi al mercato in esame che non menzionano tali operatori fra i distributori selettivi al dettaglio di prodotti cosmetici e profumi di lusso⁸⁸.

81. I produttori che riforniscono sia la Parte che le farmacie sono pochi; si tratta, peraltro, di grandi società fra cui anche multinazionali del calibro di L'Oreal, GSK, Biersdorf e Johnson & Johnson che hanno un ampio portafoglio di *brand*. Tali operatori tendono a differenziare i marchi distribuiti tramite le farmacie da quelli venduti tramite le profumerie selettive, in modo da attribuire ai primi una particolare immagine “medicalizzata”. Come chiarito da Douglas, infatti, i fornitori “[...] sviluppano e pubblicizzano prodotti dalla qualificazione maggiormente salutistica per le farmacie dedicandogli appositi marchi”⁸⁹.

82. Pertanto anche i marchi che le farmacie e le profumerie selettive hanno in comune sono molto pochi. Risulta, infatti, che su [250-500] *brand*

⁸⁶ Risposte al quesito 6 con cui si è chiesto di indicare l'eventuale influenza esercitata dal livello dei prezzi dei prodotti commercializzati nei negozi monobrand, sulla determinazione dei prezzi di vendita dei profumi e cosmetici di massa venduti dai distributori multibrand.

⁸⁷ Cfr. doc. 79 e doc. 103.

⁸⁸ Cfr. M7726 Coty/Procter & Gamble Beauty Business, M7094 Advent/Groupé Nocibé, M6212 LVMH/Bulgari, M5068 L'Oreal/YSL Beaute, M4193 L'Oreal/The Body Shop.

⁸⁹ Ibidem.

distribuiti dalla *Target* (La Gardenia e Limoni) solo 9 sono quelli comuni alle farmacie [omissis]; mentre dei [500-750] marchi di Douglas solo 2 sono venduti anche in farmacia [omissis]⁹⁰.

83. Le informazioni agli atti mostrano, inoltre, che anche in termini di assortimento esistono evidenti differenze; l'assortimento delle Parti non è, infatti, replicato neanche dalle farmacie di maggiori dimensioni. A titolo esemplificativo si evidenzia che con riguardo ai profumi per donna Douglas ha rapporti con [30-40] fornitori, distribuisce [90-100] marchi e ha [2.000-3.000] prodotti.

84. Come rappresentato dalla Parte e confermato dai principali concorrenti, i prodotti venduti in farmacia sono rivolti a soddisfare una preferenza di consumo diversa (salutistica/curativa), rispetto a quella che motiva i consumatori ad acquistare cosmetici di lusso⁹¹. Sul punto Sephora ha evidenziato che *“In generale si tratta di prodotti destinati a soddisfare esigenze di consumo differenti”*⁹²; Marionnaud ha definito tali esigenze *“di tipo salutistico”*⁹³ e la Parte ha considerato che *“la clientela della farmacia possa essere maggiormente attratta da prodotti naturali e/o che garantiscano un vantaggio salutistico scientificamente provato”*⁹⁴.

85. Inoltre, come rappresentato da Sephora e Marionnaud, esistono differenze evidenti fra profumerie selettive e farmacie anche in relazione alla presentazione dei prodotti, all'assistenza alla vendita e, in generale, in termini di *“shopping experience”*.⁹⁵

86. Come si evince dai dati agli atti sopra citati, le farmacie registrano con la Parte soltanto sovrapposizioni assolutamente marginali in termini di marchi distribuiti e fornitori. Le differenze emerse, oltre che in termini di gamma anche in termini di immagine del prodotto, preferenze del consumatore e

⁹⁰ Cfr. doc. 5.

⁹¹ In tal senso si veda quanto affermato dalla Parte in doc. n. 5 e quanto rappresentato in audizione da Sephora e Marionnaud (doc. 77 e doc. 103). Tali osservazioni si pongono, peraltro, in linea con quanto ritenuto dall' Autorità di concorrenza francese che, nell'ambito dell'operazione di concentrazione Advent/Groupe Nocibè, valutata in fase due, ha escluso le farmacie e le parafarmacie dal mercato per: i) l'immagine “medicalizzata” dei prodotti (che spesso devono essere testati prima di essere messi in vendita); ii) i diversi marchi distribuiti; iii) e la minore ampiezza di gamma offerta rispetto ai distributori selettivi specializzati.

⁹² Cfr. doc. 77.

⁹³ Cfr. doc. 103.

⁹⁴ Cfr. doc. 5.

⁹⁵ In tal senso Sephora ha dichiarato (doc. 77) che *“Fra le altre cose, esistono differenze evidenti in termini di shopping experience, presentazione dei prodotti, marchi disponibili e assortimento”*; e Marionnaud (doc. 103) che *“Anche le farmacie sono considerate canali distributivi diversi in quanto, fra le altre cose, si differenziano dalle catene multibrand per tipologia di marchi venduti, gamma, assistenza alla vendita, tipologie di prodotti che rispondono, nel caso delle farmacie, ad esigenze di tipo salutistico dei consumatori”*.

caratteristiche della distribuzione, confermano la non appartenenza di tali operatori al mercato⁹⁶. In tal senso Sephora ha dichiarato che “*non monitora, né tiene conto nel definire le proprie politiche commerciali, del comportamento di tali operatori [monobrand, le farmacie e le parafarmacie, le erboristerie e i drugstore]*”⁹⁷; in senso analogo Marionnaud ha chiarito che “*Per quanto riguarda i monobrand, le farmacie, i drugstore e le erboristerie, la società rappresenta che tali operatori non sono considerati concorrenti*”⁹⁸.

Sul canale online

87. Gli elementi agli atti mostrano la sussistenza di differenze significative tra distribuzione *online* e *in-store* che, date le caratteristiche specifiche dell’attività di vendita selettiva di cosmetici di lusso, rendono questi canali di vendita ancora non sostituibili dal punto di vista del consumatore, soprattutto in termini di esperienza d’acquisto.

88. Tale aspetto riveste, infatti, particolare importanza nel mercato della distribuzione selettiva di prodotti cosmetici e profumi di lusso in esame, in cui l’acquisto presso il pv fisico è caratterizzato dall’essere un “acquisto di piacere”⁹⁹. La stessa Parte nel formulario ha evidenziato che “*Un importante driver per la scelta del consumatore è rappresentato dalla possibilità di trovare nel punto vendita personale in grado di consigliare in maniera personalizzata e di far testare i prodotti per consentire un acquisto quanto più adatto alle esigenze del cliente*”¹⁰⁰. Sul punto anche Marionnaud ha osservato che, a differenza di quanto accade sul canale *online*, l’attrazione della domanda nella distribuzione fisica selettiva punta sull’esperienza tangibile (tattile, olfattiva, visiva) del cliente che visita il negozio e sul rapporto diretto con personale qualificato¹⁰¹.

89. Dalle informazioni acquisite risulta che nonostante si sia registrata negli ultimi anni una crescita degli acquisiti su *internet* di tali prodotti da parte dei consumatori italiani, tale canale rimane comunque non particolarmente sviluppato. Dai dati forniti dalla Parte, risulta, infatti, che a livello nazionale

⁹⁶ La stessa La Gardenia, peraltro, nel proprio bilancio 2016 ha rappresentato che “*Le strategie sopra indicate hanno anche l’obiettivo di fronteggiare eventuali crescite dell’offerta di prodotti di bellezza in settori esterni a quelli della società quali le farmacie, per quanto riguarda la cosmetica, ed i drugstore, per quanto riguarda i prodotti mass ed i profumi*”.

⁹⁷ Cfr. doc. 79.

⁹⁸ Cfr. doc. 103.

⁹⁹ In tal senso anche Autorité de la Concurrence, Décision n° 14-DCC-71, 4 giugno 2014.

¹⁰⁰ Cfr. doc. 5.

¹⁰¹ Cfr. doc. 145 e verbale dell’audizione finale del 10 gennaio 2018.

le vendite di prodotti cosmetici effettuate *online* (compreso le vendite sulle piattaforme telematiche, come Amazon), incidono meno del 3% sul totale dei consumi di cosmetici¹⁰².

90. Con riguardo specifico a Douglas, le vendite *online* pesano circa il [5-10]% rispetto al fatturato totale della società, mentre per la *Target* le stesse riguardano circa lo [meno dell'1]% del fatturato¹⁰³.

91. In senso analogo Sephora ha definito “marginale” il fatturato realizzato tramite tale canale di vendita¹⁰⁴ e, in generale, gli operatori che vendono *online* i prodotti citati, realizzano su tale canale una percentuale di fatturato inferiore o uguale al 5%¹⁰⁵.

92. Il limitato ricorso da parte degli operatori del settore a tale canale di vendita emerge altresì dal fatto che quasi la metà dei distributori selettivi che hanno fornito risposte sulle vendite *online*, non risultano attivi su tale canale;¹⁰⁶ in particolare, delle 88 profumerie indipendenti associate al consorzio Ethos, solo 7 effettuano vendite *online*¹⁰⁷.

93. La pressione competitiva svolta allo stato attuale dal canale di vendite *online* può, pertanto, ritenersi trascurabile. Lo scarso peso percentuale delle vendite *online* che si registra in Italia conferma, infatti, che gli acquisti *online* non rappresentano per il consumatore un'alternativa all'acquisto nei negozi fisici¹⁰⁸.

Barriere all'entrata

94. In generale l'industria cosmetica italiana ha confermato nel 2016 la sua caratteristica anelastica e anticiclica nel panorama dell'industria manifatturiera italiana, confermando una tenuta strutturale migliore di altri

¹⁰² Cfr. Beauty Report 2017, p. 21. Sul punto vale, infine, osservare che la Commissione ai fini della valutazione degli effetti di un'operazione di concentrazione nel settore dei prodotti cosmetici, ha prospettato la possibilità di considerare l'eventuale pressione competitiva esercitata dalle vendite online, soltanto in presenza di un elevato grado di penetrazione di tale canale a livello nazionale (valori prossimi al 45%). Cfr. caso M7726 Coty/Procter & Gamble del 16 febbraio 2016.

¹⁰³ Cfr. doc n. 23.

¹⁰⁴ In particolare, Sephora ha chiarito che “*La società è attiva anche tramite il canale online, che in Italia è ancora poco sviluppato anche se è in crescita. Infatti il fatturato realizzato tramite tale canale di vendita si può considerare marginale*” (doc. 77).

¹⁰⁵ Le uniche eccezioni sono rappresentate da tre profumerie indipendenti associate al Consorzio Ethos.

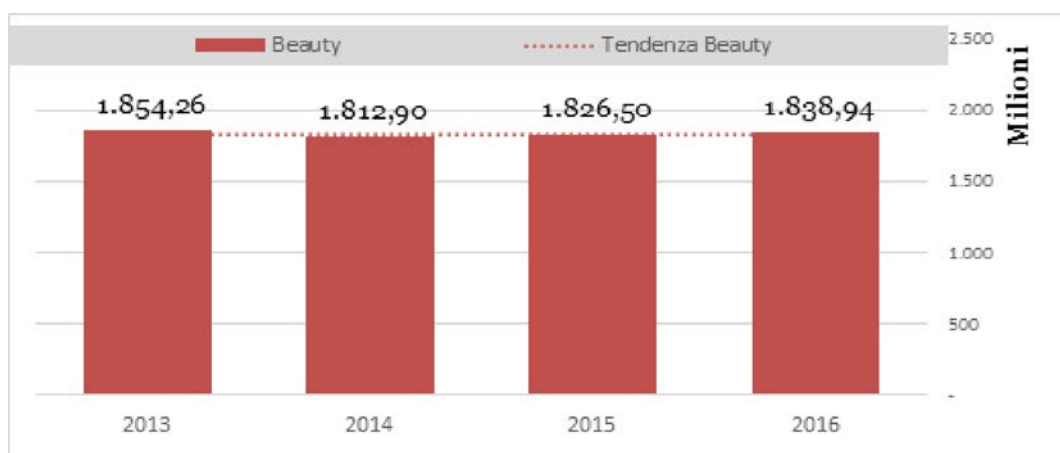
¹⁰⁶ Cfr. doc. 75, doc. 76, doc. 88, doc. 92, doc. 84, doc. 95, oc. 98, Doc. 99, doc. 117, doc. 119, Doc. 103, doc. 100, doc. 102.

¹⁰⁷ Cfr. doc. 100.

¹⁰⁸ Sul punto vale, infine, osservare che la Commissione ai fini della valutazione degli effetti di un'operazione di concentrazione nel settore dei prodotti cosmetici, ha prospettato la possibilità di considerare l'eventuale pressione competitiva esercitata dalle vendite online, soltanto in presenza di un elevato grado di penetrazione di tale canale a livello nazionale (valori prossimi al 45%). Cfr. caso M7726 Coty/Procter & Gamble del 16 febbraio 2016.

settori del sistema¹⁰⁹. Nello specifico, come rappresentato dalla Parte, il mercato della distribuzione selettiva al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso si caratterizza per essere un mercato stabile e statico in cui non sono stati registrati di recente nuovi ingressi ed in cui, in passato, più che all’apertura di nuovi pv, si è assistito alla chiusura di quelli esistenti¹¹⁰. In tal senso, il grafico di seguito riportato, relativo al fatturato della profumeria e della cosmetica in Italia per gli anni 2013-2016, evidenzia proprio l’assenza di segnali di espansione del mercato in esame¹¹¹.

Figura 1



95. Data la stagnazione della domanda, *“aprire nuovi negozi senza chiuderne altri non è un’opzione che i distributori al dettaglio dei prodotti possono perseguire per aumentare il fatturato o migliorare il conto economico”*¹¹² e, infatti, *“Non a caso Douglas, per espandere la propria presenza in Italia, ha scelto di acquisire il principale concorrente”*¹¹³.

96. In tale mercato, per entrare in modo competitivo è necessario raggiungere una scala minima efficiente e disporre, quindi, di una rete distributiva specializzata piuttosto estesa. Tale aspetto risulta, infatti, di fondamentale importanza per poter negoziare condizioni con i fornitori il più vantaggiose possibili, in termini di numero di concessioni, esclusive e

¹⁰⁹ Fonte Rapporto annuale di cosmetica Italia, per il 2016.

¹¹⁰ Cfr. doc. 133 (verbale Douglas).

¹¹¹ Fonte: Elaborazione della società Marionnaud dei dati di mercato di NPD Group. I dati di NPD Group includono i Prodotti venduti offline da 2.750 “porte” di profumerie selettive (che vendono cioè almeno 3 marchi selettivi del lusso di make-up e skin-care), inclusi i prodotti private label (cd prestige ed esclusi i private label di Sephora) ed esclusi quindi i prodotti dei negozi monobrand e le vendite dirette di prodotti propri.

¹¹² Cfr. memoria di Marionnaud del 12 dicembre 2017 (doc. 145).

¹¹³ Cfr. doc. 103.

prezzi¹¹⁴. Sul punto, si veda, ad esempio, quanto chiarito dalla catena locale Rossi Profumi che ha evidenziato che gli operatori attivi nel mercato devono avere una dimensione minima efficiente, considerata la *“tendenza dei fornitori a favorire i grossi contratti d’acquisto, o contratti internazionali”*¹¹⁵.

97. Altro aspetto che caratterizza i distributori del mercato è, come visto, l’appartenenza di tali soggetti alle reti di vendita selettiva dei fornitori di prodotti di lusso. Proprio l’accesso ai contratti di distribuzione selettiva e, dunque, il rispetto dei requisiti richiesti dai produttori citati, è stato individuato, dalla quasi totalità dei destinatari delle richieste di informazioni, come principale ostacolo all’ingresso e allo sviluppo del mercato in esame¹¹⁶.

98. In primo luogo perché, come sopra riportato, il marchio di lusso qualifica il pv e, pertanto, solo chi distribuisce un certo numero di marchi di lusso (concorrenti) può ottenere la qualifica di rivenditore autorizzato di un determinato produttore¹¹⁷.

Ciò comporta, peraltro, la necessità per i distributori di disporre di pv con superfici di vendita di estensione non trascurabile anche per garantire *“le esigenze in materia di assortimento del prodotto”* manifestate dai singoli fornitori¹¹⁸ che infatti richiedono, fra le altre cose, *“che il punto vendita abbia un assortimento il più completo possibile per ogni singolo marchio”*¹¹⁹.

99. In secondo luogo, come visto, i fornitori chiedono, al fine di far accedere il distributore alle proprie reti di vendita selettiva, il rispetto di fatturati minimi. A fronte di ciò per i distributori assume un’importanza fondamentale la localizzazione dei pv in determinate strade (c.d. *traffic street*) o nei centri commerciali in cui il flusso potenziale di clienti è elevato¹²⁰.

¹¹⁴ Cfr. fra gli altri doc. 103.

¹¹⁵ Cfr. doc. 95.

¹¹⁶ Cfr. fra gli altri il doc. 99, in cui la catena locale Thaler afferma che *“la capacità di soddisfare le richieste delle case produttrici per la stipula dei contratti di distribuzione selettiva”* costituisce una delle principali barriere all’accesso; in senso analogo anche quanto rappresentato dal consorzio Estasi in doc. 92 che chiarisce che *“L’ostacolo principale è rappresentato dall’accesso ai contratti di distribuzione selettiva generalmente quindi dalla presenza di altri distributori cui generalmente l’industria ha già affidato la distribuzione del marchio”*. Sul punto anche Coin ha chiarito che *“Per poter rientrare nel network di distributori di brand di lusso, infatti, è necessario soddisfare una serie di requisiti posti dai produttori di cosmetici e profumi al fine di mantenere l’allure del marchio”* (doc. 119).

¹¹⁷ In tal senso quanto osservato dal consorzio Estasi in doc. 92 e dal produttore L’Oreal in doc. 140 e da Marionnaud in doc. 144 e 145.

¹¹⁸ Cfr. doc. 117 (Sephora).

¹¹⁹ Cfr. doc. 98 (Esserbella/catena locale); sul punto anche Marionnaud parla di assortimento minimo (doc. 103 e 144) e in senso analogo anche Tahler in doc. 99.

¹²⁰ Cfr. fra gli altri, doc. 103.

100. Tuttavia, come risulta dalle informazioni in atti, si registra una scarsa disponibilità di locali di vendita sia nelle strade ad alto passaggio che nei centri commerciali. In tal senso la catena locale D.M.O., fra gli altri, ha osservato che *“il mercato risulta essere già abbastanza saturo, tenuto conto anche del fatto che le migliori locations sono già acquisite da parte dei principali retailers”*¹²¹.

101. Peraltro i locali sopra individuati, presenti già in numero limitato, devono soddisfare anche ulteriori caratteristiche in termini spazio interno, vetrine, vicinanza ad insegne di prestigio, ecc.¹²².

102. Il rispetto dei requisiti della distribuzione selettiva comporta, dunque, come da più parti osservato, la necessità di disporre di una capacità finanziaria adeguata a sostenere i costi, non trascurabili, derivanti dalla gestione di pv con le caratteristiche sopra citate e con personale qualificato. In tal senso, la catena locale M&G, ha chiarito che ci sono *“costi importanti da sostenere per allestimento e assortimento dei nuovo negozi incluse fee di ingresso per le ubicazioni più performanti”*¹²³.

103. Come rappresentato, pertanto, dagli operatori del mercato, la scala minima efficiente, i costi e, in generale, i requisiti qualitativi e quantitativi che i distributori selettivi devono rispettare, costituiscono ostacoli all’accesso e allo sviluppo di tale mercato, che assumono una portata tanto più stringente quanto più piccoli sono gli operatori interessati.

104. Come già rappresentato, sia le profumerie indipendenti, operatori di piccole e piccolissime dimensioni, che le catene locali, incontrano difficoltà nel soddisfare i requisiti della distribuzione selettiva e nell’ottenere condizioni vantaggiose nella contrattazione con i fornitori. Come evidenziato, fra gli altri, da La Rinascente *“Il potere negoziale di un gruppo è infatti direttamente proporzionale alla forza commerciale data dal numero di negozi presenti sul territorio”*.

Il mercato geografico

105. In conformità al consolidato orientamento della Commissione e

¹²¹ Cfr. doc. 102. Anche la catena locale Rossi Profumi ha evidenziato che esiste una *“Scarsa disponibilità di locali di vendita nelle strade di alto passaggio e nei centri commerciali, a causa del costo degli affitti e della preferenza accordata alle multinazionali”*.

¹²² Cfr. doc. 95, sopra citato, in cui viene chiarito che fra i requisiti che i distributori devono rispettare vi sono *“esposizione dei prodotti, assortimento, vetrine, formazione del personale addetto alla vendita”*. In senso conforme anche i docc. 98 (Esserbella/catena locale), 99 (Thaler/catena locale) e 102 (DMO/catena locale).

¹²³ Cfr. doc. 74. In senso analogo si pongono i docc. 97, 99 e 95 sopra cit.

dell’Autorità, la dimensione geografica rilevante del mercato della distribuzione selettiva al dettaglio di prodotti cosmetici e profumi di lusso è locale, in ragione dei comportamenti di acquisto dei consumatori e, in particolare, dell’importanza da questi attribuita alla prossimità dei pv. La competizione tra le profumerie selettive si realizza a livello locale in termini di capacità di attrarre i clienti nei propri pv fisici dislocati sul territorio.

106. In fase preistruttoria e in sede di avvio del procedimento, le aree locali in cui si realizza la competizione tra profumerie selettive sono state individuate, in linea con i precedenti comunitari in materia, nei territori coincidenti con le aree site intorno ai pv delle Parti, percorribili in 20 minuti di tragitto in macchina (c.d. isocrone)¹²⁴. Ciò ha consentito di realizzare un primo *screening* delle aree locali potenzialmente critiche sotto il profilo concorrenziale, in ragione della quota di mercato detenuta da Douglas a valle dell’operazione. Partendo dalle 126 aree locali centrate sui pv di Douglas, sono state individuate 39 isocrone in cui, *post merger*, la quota di mercato di Douglas sarebbe stata uguale o superiore al 45%.

107. In sede istruttoria, è stata condotta un’analisi più approfondita della dimensione geografica dei mercati locali interessati, grazie all’individuazione dell’effettivo bacino di utenza (c.d. *catchment area*) dei pv dell’acquirente¹²⁵. La cd “impronta reale” dei pv è stata individuata grazie all’analisi della disponibilità allo spostamento dei clienti in possesso di carte fedeltà. In particolare, per ciascuno dei 39 pv Douglas, posti al centro dei mercati interessati, è stata considerata la loro distanza, in termini di tempo di percorrenza in auto, dall’indirizzo di residenza di ogni cliente in possesso di carte fedeltà¹²⁶. Quindi, nell’ottica di considerare nell’analisi la base clienti regolare dei pv Douglas - evitando, dunque, di includere i clienti occasionali non localizzati stabilmente sul territorio – l’ampiezza delle *catchment area* è

¹²⁴ Per le isocrone a 20 minuti si vedano, fra le altre, le operazioni M8531 CVC/La Gardenia/Limoni, M7097 Bridgepoint/Orlando/La Gardenia Beauty, M7094 Advent/Groupé Nocibé e M3716 As Watson/Marionnaud.

Si rappresenta, inoltre, che i due principali operatori concorrenti della Parte utilizzano isocrone nell’ordine dei 15/20 minuti ai fini dell’individuazione del bacino di clienti di riferimento e dei vincoli competitivi cui è soggetto uno specifico pv. Shepora ha, infatti, osservato di fare ricorso - nelle proprie analisi interne finalizzate a decidere la localizzazione di un pv – di elaborazioni basate su isocrone a 20 minuti, che ritiene corrispondere allo standard per tale tipo di attività. (cfr. doc. 79). Analogamente, Marionnaud, ha dichiarato di realizzare le proprie valutazioni in ordine al bacino di clientela di uno specifico pv e alla presenza di operatori concorrenti, grazie all’utilizzo di un software in grado di mappare la densità abitativa e i concorrenti in isocrone a 5, 10, 15, 20, 25 e 30 minuti. (cfr. doc. 103).

¹²⁵ Sull’utilizzo di *catchment area* effettive si veda, tra l’altro, il “Retail mergers commentary” (2017) della Competition & Markets Authority inglese e le “Lignes directrices de l’Autorité de la concurrence relatives au contrôle des concentrations” (2013) dell’Autorità di concorrenza francese.

¹²⁶ Sono stati considerati solo i clienti che hanno realizzato almeno un acquisto nel pv tra il 1° luglio 2016 e il 30 giugno 2017. Cfr. doc. 5 (“CRA Analysis of Douglas Catchment areas”, pag 1).

stata individuata, alla stregua della prassi di altre Autorità di concorrenza nazionali, con riferimento al tempo di percorrenza dell'80% dei clienti¹²⁷.

108. L'analisi delle *catchment area* effettive ha portato all'individuazione di 39 aree locali interessate dall'operazione (cd isocrone), con tempi di percorrenza tra i 14 e i 93 minuti¹²⁸ (cfr. Tabella 3).

Tabella 3 - Isocrone relative alle *catchment area* effettive

PV Douglas al centro dell'isocrona	Centro comm.le (si/no)	Tipologia area	Isocrone relative alle <i>catchment area</i> effettive
Douglas Strada Provinciale 184, Brembate, BG	Sì	Densamente popolata	13,7
Douglas Via Loiacono 20, 70126 BA	Sì	Densamente popolata	15,9
Douglas Rotonda Villa Fornaci s.n.c., 20061 MI	Sì	Densamente popolata	17,4
Douglas Via Italia 31, 13051 BI	No	Densamente popolata	18,3
Douglas Viale Pasteur 6, 70124 BA	Sì	Densamente popolata	18,3
Douglas Via Cesare Battisti 124, 55049 LU	No	Densamente popolata	19,4
Douglas Corso Liberta 104, 13100 VC	No	Mediamente popolata	20,8
Douglas via Branca ang. via Pedrotti 54, 61121 PU	No	Densamente popolata	21,9
Douglas C.so Italia 123-125, 56125 PI	No	Densamente popolata	23,1
Douglas Viale dell'Oceano Pacifico 83, 00144 RM	Sì	Densamente popolata	24,0
Douglas Via Roma 47, 15100 AL	No	Rurale	24,3
Douglas Via Nervi Ellera n.n., 06073 PG	Sì	Mediamente popolata	24,4
Douglas Via Pontina SS 148 N/N, 04011 LT	Sì	Rurale	25,5
Douglas Via Rizzoli 10, 40125 BO	No	Densamente popolata	25,8
Douglas S.S. Km 962700 16, 73020 LE	Sì	Mediamente popolata	26,0
Douglas via Pecoraino s.n.c., 90124 PA	Sì	Densamente popolata	27,5
Douglas via S.Quirico 165, 50010 FI	Sì	Mediamente popolata	27,6
Douglas Piazza Marconi 19, 46100 MN	No	Mediamente popolata	27,7
Douglas Via Indipendenza 27, 40123 BO	No	Densamente popolata	28,3
Douglas Viale Domenico Modugno 3A, 13900 BI	Sì	Densamente popolata	28,4
Douglas Località Chiozzo s.n.c., 15100 AL	Sì	Rurale	28,6
Douglas Via Gagarin - Loc. Torra., 61100 PU	Sì	Densamente popolata	28,7
Douglas Via Valcorrente 2, 95032 CT	Sì	Mediamente popolata	28,7,
Douglas S.S. Lecce -Surbo LE	Sì	Mediamente popolata	29,0
Douglas Via Sparano 140, 70121 BA	No	Densamente popolata	31,8
Douglas Via Tiburtina s.n.c., 67051 AQ	Sì	Mediamente popolata	32,2
Douglas Loc. Santa Filomena, 66013 CH	Sì	Mediamente popolata	33,3
Douglas Piazza Walter Via della, 39100 BZ	Sì	Densamente popolata	35,3

¹²⁷ Cfr. tra l'altro, il "Retail mergers commentary" (2017) della Competition & Markets Authority inglese e le "Lignes directrices de l'Autorité de la concurrence relatives au contrôle des concentrations" (2013) dell'Autorità di concorrenza francese. Al fine di eliminare dall'analisi clienti occasionali e in particolare i flussi turistici, la Parte ha adottato un'ulteriore metodologia di selezione dei clienti escludendo "i clienti di ciascun negozio localizzati in province in cui risiedono meno del 2% del totale dei clienti di quello specifico negozio. In tal modo l'analisi focalizza sugli acquisti ordinari eliminando il campione di clienti relativo a ciascun negozio che potrebbe creare una distorsione". Cfr. doc. 77 pag. 2-3.

¹²⁸ Si noti che *catchment area* con dimensioni significative corrispondono in genere ad ambiti locali in cui i centroidi sono costituiti da pv Douglas situati in poli commerciali. Con riferimento a queste ultime, il tempo di percorrenza della clientela risente anche del grado di attrattività dell'area commerciale in cui il centroide è situato. Invece, l'ampiezza delle *catchment area* relative ai pv Douglas situati a Riccione (RN) e a Desenzano (BS) è influenzata dai considerevoli flussi turistici che stagionalmente caratterizzano tali territori.

PV Douglas al centro dell'isocrona	Centro comm.le (si/no)	Tipologia area	Isocrone relative alle catchment area effettive
Douglas Via Portici 52, 39100 BZ	No	Densamente popolata	36,6
Douglas Via Gelso Bianco s.n.c., 95121 CT	Sì	Densamente popolata	37,1
Douglas Via Ecuador N.N., 58100 GR	Sì	Rurale	37,4
Douglas Via del Ponte di Piscina Cupa RM	Sì	Densamente popolata	42,3
Douglas Via della Pace s.n.c., 00038 RM	Sì	Mediamente popolata	42,5
Douglas Piazza Malvezzi 17, Desenzano, 25015 BS	No	Mediamente popolata	42,6
Douglas Piazza Felice Abballe 1, 00060 RM	Sì	Rurale	44,7
Douglas C.da Cubba-Tenutella s.n.c., 95045 CT	Sì	Mediamente popolata	48,2
Douglas Maranuz 2, 34070 GO	Sì	Rurale	55,5
Douglas Via Meucci, Barberino di Mugello FI	Sì	Rurale	60,6
Douglas Viale Ceccarini 11/13/15, 47838 RN	No	Mediamente popolata	92,6

Fonte: doc. 77 e 142.

109. Le isocrone effettive dei 39 pv mostrano una significativa variabilità che non viene meno anche qualora si proceda, come effettuato dalla Parte, alla suddivisione dei pv Douglas in gruppi caratterizzati dallo stesso grado di urbanizzazione (centro rurale, centro urbano mediamente popolato, centro urbano densamente popolato)¹²⁹ e dalla stessa localizzazione (all'interno o meno di un centro commerciale).

Tabella 4 -Isocrone minima e massima delle 39 catchment area effettive raggruppate per livello di urbanizzazione e localizzazione o meno dei relativi centroidi all'interno di centri commerciali

(A) Localizzazione centroide in centro commerciale: no			
Localizzazione centroide in:	N. aree	min	max
(A.1) area densamente popolata	9	18	42
(A.2) area mediamente popolata	4	21	93
(A.3) area rurale	1	24	24
(B) Localizzazione centroide in centro commerciale: sì			
Localizzazione centroide in:	N. aree	min	max
(B.1) densamente popolata	10	14	37
(B.2) mediamente popolata	9	24	48
(B.3) area rurale	6	26	61

110. Infatti, dalla Tabella 4 emerge che, ad esempio, nelle 4 *catchment area* i cui relativi centroidi non sono presenti in un centro commerciale (A) e al tempo stesso sono localizzati in aree mediamente popolate (A.2), le isocrone variano in un intervallo di valori compreso tra 21 e 93 minuti. Più in generale, si osserva come in ogni raggruppamento l'isocrona massima

¹²⁹ Tale categorizzazione si basa su quella, proposta dalla Parte, indicata da Eurostat.

riscontrata è sempre superiore al doppio dell'isocrona minima¹³⁰.

111. Le differenze sopra evidenziate, mostrano come, nel caso in esame, sia più appropriato l'utilizzo di *catchment area* effettive dato che l'utilizzo di isocrone medie non consentirebbe di tenere conto di tale variabilità.

112. Le *catchment area* effettive consentono, nel caso di specie, di fotografare l'effettiva dimensione del mercato locale, in quanto la propensione allo spostamento del consumatore, utilizzata per individuare i confini dell'isocrona, tiene in adeguata considerazione le caratteristiche del territorio e della concorrenza che in esso si realizza.

La posizione dei concorrenti e del terzo interveniente in relazione agli effetti dell'operazione

113. Per le catene nazionali Sephora e Marionnaud la concentrazione realizzerà un cambiamento significativo su un mercato che fino ad ora si è caratterizzato per una certa stabilità, considerato che *post merger*, Douglas sarà il primo operatore del mercato, significativamente distanziato dagli altri.

114. La costituzione di un soggetto in grado di spuntare condizioni di fornitura molto più favorevoli in termini di prezzo, è considerata da più parti, molto pericolosa per la concorrenza a livello locale, in considerazione del fatto che le imprese del settore operano con una bassa marginalità¹³¹.

115. Infatti, la maggiore forza contrattuale che Douglas verrà a detenere a seguito dell'operazione potrà determinare un vantaggio competitivo nella negoziazione con i fornitori, sia in termini di migliori condizioni contrattuali (prezzo, termini di pagamento, politiche di *marketing*, *trade marketing*, ecc.) sia in relazione al numero delle concessioni ottenibili sulle diverse piazze, sia con riguardo alle esclusive¹³².

116. Douglas, a valle dell'operazione, avrà maggiori leve nei confronti dei fornitori in sede di contrattazione. In particolare, secondo quanto osservato da Marionnaud, Douglas potrebbe paventare ad un dato produttore la

¹³⁰ Si evidenzia che il dato di cui alla categoria A.3. della tabella è irrilevante ai fini dell'analisi atteso che a tale categoria è riconducibile un'unica isocrona (il minimo e il massimo tempo di percorrenza sono, pertanto, necessariamente coincidenti).

¹³¹ Cfr. doc. 103, doc. 76 e doc. 117. E' stato, infatti, osservato, che le condizioni contrattuali che la nuova entità sarà in grado di spuntare non saranno replicabili dagli altri operatori, che non potranno reagire alle eventuali condotte aggressive effettuate da Douglas sui prezzi a livello locale (cfr., fra gli altri, doc. 100 (Ethos) e doc. 91 (Consorzio Arcobaleno).

¹³² Sul punto, fra gli altri Rossi profumi in doc. 96 e Gargiulo & Maiello/Ideabellezza in doc. 75 che hanno osservato come l'operazione potrà condizionare le dinamiche commerciali della distribuzione italiana in termini di disponibilità di concessioni ed esclusive di prodotti, con un forte rischio a valle in termini di varietà di prodotti distribuiti.

possibilità di promuovere in modo meno efficace il suo marchio rispetto ai marchi concorrenti¹³³.

117. Per Marionnaud, infine, gli effetti anticoncorrenziali dell'operazione potranno incidere in modo significativo anche sui consumatori. In primo luogo, in ragione della possibile riduzione da parte dei fornitori del livello di investimenti per i pv dei distributori di minori dimensioni; e in secondo luogo, in considerazione del conseguente ridotto incentivo dei negozi Douglas a investire e a competere in qualità e prezzo del servizio¹³⁴.

118. Infine, secondo Coin e La Rinascente promozionalità aggressive, effettuate da parte di un soggetto con potere di mercato forte e con pv diffusi su tutto il territorio, potrebbero sul medio-lungo periodo, impattare negativamente sulle vendite oltre che sull'*appeal* dei prodotti nei pv dei concorrenti¹³⁵.

VII. LE ARGOMENTAZIONI DELLA PARTE

Sul mercato del prodotto

119. Secondo la Parte anche le profumerie indipendenti in quanto associate in consorzi sarebbero in grado di esercitare una significativa pressione concorrenziale, grazie al miglioramento delle loro condizioni di approvvigionamento e delle politiche strategiche di *marketing*.

120. Nel mercato dovrebbero essere, inoltre, considerati in qualità di concorrenti anche le catene *monobrand*, le farmacie e le parafarmacie e il canale *online*. Attenzione dovrebbe essere riservata anche alla pressione competitiva esercitata da nuovi soggetti come erboristerie e *drugstore* (tra cui ad es. Acqua e Sapone, Saponi&Profumi, ecc).

121. Le catene *monobrand* sarebbero concorrenti effettivi della Parte perché si sarebbe registrata negli ultimi anni una più che significativa crescita delle vendite di cosmetici effettuata da tali operatori. Tali soggetti avrebbero caratteristiche simili ai distributori selettivi *multibrand*, in termini di prodotti e servizi al consumatore (tutte le principali categorie di prodotti vendute da Douglas sarebbero vendute nei pv *monobrand*). Da ricerche di mercato

¹³³ Cfr. memoria di Marionnaud del 12 dicembre 2017 (doc. 145).

¹³⁴ Cfr. ibidem. Infine, Marionnaud ha osservato che il fatto che l'operazione sia stata già implementata nel periodo più importante di tutto l'anno potrebbe provocare un danno grave e irreversibile alla concorrenza (in senso analogo si veda anche la memoria di Marionnaud del 9 gennaio 2018).

¹³⁵ Cfr. doc. 84 e doc. 119.

condotte dalla Parte emergerebbe che, che nei sei mesi successivi all'apertura di *pv monobrand* della catena Kiko, si sarebbe registrata una diminuzione delle vendite dei *pv* della Parte. Da una *survey* condotta da Douglas emergerebbe, poi, che il 57-60% dei clienti Douglas/Limoni/La Gardenia farebbero acquisti anche presso le catene *monobrand*.

Infine, secondo la Parte le considerazioni operate dall'Autorità spagnola in occasione della recente operazione di acquisizione di Dapargel da parte di Douglas, dovrebbero essere applicate anche al contesto italiano. Nell'autorizzare tale concentrazione in fase uno, l'Autorità spagnola avrebbe considerato la pressione concorrenziale esercitata dalle catene *monobrand* Equivalenza e Flormadi, oltre che degli operatori attivi *online*¹³⁶. La necessità di assicurare una prassi uniforme a livello europeo, richiederebbe l'applicazione delle valutazioni dell'Autorità di concorrenza spagnola anche al caso in esame¹³⁷.

122. Anche le farmacie sarebbero per la Parte concorrenti delle profumerie selettive, in quanto: si rifornirebbero dagli stessi produttori e avrebbero la stessa offerta di prodotti (stesse categorie merceologiche) con uguale livello di prezzi e alta qualità. Le vendite di cosmetici presso tali operatori starebbero registrando continui incrementi e infine, l'Autorità nel 2013, avrebbe ritenuto tali operatori distributori specializzati di cosmetici¹³⁸.

123. Ad avviso della Parte dovrebbe essere considerata anche la pressione concorrenziale esercitata sugli operatori tradizionali dalle vendite *online* dei prodotti cosmetici. Le vendite *online* nell'industria cosmetica sarebbero in continuo e rapido aumento a conferma del peso che tale canale di vendita ha acquisito nel settore cosmetico italiano. Per Douglas, inoltre, la presenza fisica del consumatore nel negozio (odore, prova, percezione) non sarebbe rilevante per i c.d. acquirenti abitudinari. Infine, la prassi decisionale delle autorità nazionali di concorrenza nell'Unione Europea andrebbe verso la configurazione dell'*online* e dell'*offline* come parte dello stesso mercato (ad esempio in relazione ai prodotti farmaceutici, libri, negozi per il fai-da-te e prodotti elettronici)¹³⁹. A detta della Parte sarebbero arrivate numerose richieste dei consumatori al *consumer care* di Limoni e La Gardenia sulla discrasia tra i prezzi dei prodotti presenti nei *pv* fisici e quelli presenti su Amazon. In Italia, Amazon fatturerebbe sui profumi e sui cosmetici circa

¹³⁶ Cfr. doc.19 e doc.133 e memoria di Douglas del 5 gennaio 2018.

¹³⁷ Cfr. verbale dell'audizione finale slide contenute nell'allegato 2.

¹³⁸ Cfr., fra gli altri, il doc. 5 e la memoria della Parte del 5 gennaio 2018.

¹³⁹ Cfr. doc. 10 e doc. 5.

120 milioni di euro¹⁴⁰.

124. Douglas ha rilevato, inoltre, come anche le erboristerie e i c.d. *specialist drugstores* devono essere presi in considerazione nell'analisi dell'impatto concorrenziale dell'operazione, in quanto concorrenti diretti, alla luce del progressivo ampliamento della gamma dei prodotti da loro offerti.

Sul mercato geografico

125. Con riguardo alla dimensione geografica del mercato rilevante, Douglas ha osservato che alla luce delle elaborazioni economiche dalla stessa condotte, la dimensione geografica rilevante debba ritenersi coincidente con una *catchment area* media, corrispondente ad una isocrona di 30 minuti di percorrenza in auto¹⁴¹. Infatti, per la Parte, sia isocrone a 20 minuti, sia l'utilizzo di *catchment area* effettive possono condurre a distorsioni nell'analisi dell'operazione. In particolare, la Parte ha osservato che in presenza di un'elevata densità di pv Douglas in una certa area, lo spostamento effettivo dei clienti misurato con le carte fedeltà ne sottostima la disponibilità a muoversi – non avendo gli stessi bisogno di percorrere lunghe distanze per effettuare il proprio acquisto - , problema che condurrebbe ad individuare mercati locali ingiustificatamente piccoli. Al fine di supportare tale argomentazione la Parte ha sviluppato un'analisi econometrica condotta in relazione ai soli pv Douglas, sulla base della quale ritiene sussista un "problema di endogeneità" nelle modalità di individuazione delle *catchment area* effettive. Secondo Douglas l'impatto distorsivo di tale aspetto, potrebbe essere ridotto ricorrendo a *catchment area* medie¹⁴². Ad ogni modo, *catchment area* effettive «possono consentire di cogliere le dinamiche tipiche di ogni mercato locale», solo per tempi di percorrenza superiori a 20 minuti in macchina. I tempi di percorrenza medi (calcolati dalla Parte) non sarebbero, infatti, mai risultati inferiori a 20 minuti e non vi sarebbero precedenti in cui sono stati adottati tempi di percorrenza inferiori a tale *standard*¹⁴³.

126. Secondo quanto prospettato da Douglas, dunque, applicando un *drive time* medio di 30 minuti e un soglia di criticità del 50%, le aree in cui le

¹⁴⁰ Cfr. verbale dell'audizione finale slide contenute nell'allegato 3.

¹⁴¹ Cfr. tra gli altri doc. 77.

¹⁴² La Parte ha prodotto un'analisi di regressione finalizzata a dimostrare che il tempo di percorrenza effettivo non sarebbe il migliore indicatore della disponibilità a muoversi dei clienti, perché tenderebbe a sottostimarla nel caso in cui vi siano più negozi ad insegna Douglas nell'area. Cfr., fra gli altri, doc 133 e doc. 142.

¹⁴³ Cfr. memoria della Parte del 5 gennaio 2018.

quote della Parte risulterebbero pari o superiori alla soglia citata sarebbero 8 (o 6 considerando le catene *monobrand*).

Sugli effetti dell'operazione

127. Per quanto riguarda la valutazione degli effetti, Douglas ha evidenziato che nel mercato in esame, l'unica variabile da prendere in considerazione per la costruzione delle quote è rappresentata dal numero di pv, non potendo attribuirsi ai dati di fatturato un elevato grado di rappresentatività¹⁴⁴.

128. La soglia di criticità non dovrebbe essere inferiore al 50%, in quanto: i) nel citato caso spagnolo l'operazione di concentrazione sarebbe stata autorizzata anche in presenza di quote del 60%; ii) la domanda non sarebbe stabile data la recente crescita degli operatori *monobrand*, delle farmacie e delle vendite *online*; iii) non ci sarebbero barriere all'entrata in ragione possibilità di ingresso di nuovi soggetti, anche presenti in mercati contigui (erboristerie e *drugstore*); iv) e ad ogni modo per la Parte l'operazione non sarebbe idonea a dar luogo a criticità concorrenziali a livello locale anche in ragione del fatto che le politiche commerciali di Douglas sono assunte a livello centrale¹⁴⁵.

A detta della Parte, inoltre, l'operazione non determinerà particolari vantaggi nell'approvvigionamento dei prodotti in esame, anche perché le eventuali efficienze, derivanti dall'integrazione delle Parti, sarebbero comunque scaricate a valle ai consumatori.

129. La Parte ha infine osservato che Limoni e La Gardenia avevano già programmato, per il periodo 2017-2018, la chiusura di alcuni pv¹⁴⁶ e che tale circostanza dovrebbe essere considerata ai fini del calcolo della quota di mercato delle Parti. In generale, per la Parte, in occasione della chiusura di un pv non si registrerebbe il trasferimento dell'intero fatturato all'interno della medesima catena distributiva¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Cfr. doc. 5.

¹⁴⁵ Cfr. verbale audizione finale del 10 gennaio 2018, slide allegate (all.3).

¹⁴⁶ Cfr. doc. 5 e 10.

¹⁴⁷ Cfr. doc. 133.

VIII. VALUTAZIONE DELL'OPERAZIONE

Il mercato rilevante

Il mercato del prodotto

130. L'attività istruttoria ha confermato la delimitazione del mercato del prodotto alla attività di distribuzione selettiva al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso. E' risultato infatti, che il mercato della vendita al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso è distinto da quello della distribuzione al dettaglio di beni destinati al consumo "di massa". I prodotti di lusso sono risultati non sostituibili rispetto a quelli di massa, sulla base di una serie di caratteristiche tra cui il prezzo, la qualità nonché in termini di esposizione, presentazione e assistenza alla vendita. E' stato, altresì, accertato che i prodotti cosmetici e i profumi di lusso sono venduti in pv che devono soddisfare i requisiti, qualitativi e quantitativi, individuati dai fornitori per le proprie reti di distribuzione selettiva.

131. Alla luce delle informazioni acquisite e a differenza di quanto sostenuto dalla Parte, i distributori selettivi attivi sul mercato sono riconducibili esclusivamente alle seguenti categorie: catene di profumerie *multibrand* e *department store* nazionali, catene di profumerie *multibrand* locali e profumerie indipendenti. Tali operatori realizzano la maggior parte del proprio fatturato tramite la vendita di prodotti di lusso ed appartengono alle reti di distribuzione selettiva dei fornitori di marchi di prestigio (ad. es Dior, Chanel, ecc.). Il mercato del prodotto così delineato si caratterizza per la presenza di poche catene nazionali, di alcune catene locali e di un numero estremamente elevato di piccole profumerie indipendenti.

132. Tali categorie di profumerie selettive, diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, presentano profonde differenze in termini di caratteristiche e capacità competitiva. Come emerge dalle evidenze acquisite, infatti, non tutte le categorie di distributori selettivi attivi nel mercato sono in grado di esercitare la medesima pressione competitiva sulle Parti dell'operazione. Le catene locali e le profumerie indipendenti, infatti, pur distribuendo una tipologia di prodotti di lusso comparabile, sono concorrenti meno prossimi rispetto alle catene nazionali in quanto risultano disporre di minori leve e potere negoziale in sede di contrattazione con i fornitori dei prodotti selettivi a monte e non possono conseguire i benefici derivanti dall'operare sotto un'insegna forte e nota a livello nazionale. Le profumerie indipendenti sono,

inoltre, caratterizzate da un livello di fatturato medio significativamente inferiore, da un diverso tipo di servizi al cliente, nonché maggiori difficoltà a soddisfare i requisiti della distribuzione selettiva. Tali soggetti, anche quando raggruppati in consorzi, raggiungono dimensioni ben lontane da quelle della Parte.

133. L'attività istruttoria ha consentito di accertare che, a differenza di quanto sostenuto dalla Parte, le catene *monobrand*, le farmacie, i *drugstore* e le erboristerie non sono operatori riconducibili al mercato in esame. Tali soggetti presentano, infatti, profonde differenze con le profumerie selettive in quanto, fra le altre cose, vendono prodotti diversi in termini di preferenze di consumo, ampiezza e/o profondità di gamma e/o in quanto non riconducibili alla categoria "cosmetici e profumi di lusso".

134. Nonostante la Parte affermi, in particolare, che le catene *monobrand* sono concorrenti diretti delle profumerie selettive, l'istruttoria svolta ha mostrato in modo inequivocabile che tali operatori non appartengono al medesimo mercato in quanto: distribuiscono soltanto prodotti a marchio proprio, non riconducibili in generale alla categoria lusso, e concentrano la propria attività commerciale su una determinata categoria merceologica. A differenza della Parte, le altre profumerie selettive interessate dal *test* di mercato hanno evidenziato di non tenere conto, nel definire le proprie strategie commerciali, delle politiche di prezzo dei *monobrand* e di ritenere i prodotti venduti da tali operatori non assimilabili ai cosmetici di lusso delle profumerie selettive, in relazione a una serie di importanti caratteristiche (fra cui, il prestigio del marchio, il livello di prezzo e la qualità del prodotto)¹⁴⁸.

135. Infine, diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, che lamenta mancanza di uniformità a livello europeo in relazione alle decisioni sul mercato in esame, da cui l'asserita necessità di allineamento della decisione italiana alla recente decisione dell'Autorità spagnola, si rappresenta la sussistenza di un'omogeneità delle risultanze dell'istruttoria condotta rispetto agli orientamenti della Commissione e dell'Autorità francese sul mercato in esame¹⁴⁹. In controtendenza si pone, invece, proprio la decisione

¹⁴⁸ A differenza di quanto ritenuto dalla Parte anche le catene c.d. ibride tipo Mac, si differenziano dalle profumerie selettive in quanto distribuiscono un solo marchio, centrato su una sola categoria merceologica e con un n. di referenze limitato.

¹⁴⁹ L'Autorità di concorrenza francese, proprio in relazione all'operazione di concentrazione Advent/Groupe Nocibè del 2014, in cui Douglas era parte, ha escluso, a seguito dell'attività istruttoria condotta in fase due, le catene *monobrand* dall'ambito merceologico rilevante. In particolare, è risultato che i consumatori francesi non percepivano i prodotti offerti dalle catene *monobrand*, come prodotti di "lusso". Dall'indagine di mercato dalla stessa condotta, era, infatti, emerso che le catene verticalmente integrate, come Yves Rocher, L'Occitane o Kiko, non erano percepite dai consumatori come operatori con un'offerta simile a quella dei pv appartenenti a reti di distribuzione selettiva. In senso analogo la Commissione, nel

dell’Autorità spagnola citata che, peraltro, ha autorizzato la concentrazione in fase uno.

136. L’istruttoria ha comprovato, a differenza di quanto ritenuto da Douglas, che anche le farmacie non possono essere considerate concorrenti effettivi delle profumerie selettive, in primo luogo perché sia i fornitori che, di conseguenza, i marchi comuni ai due canali sono molto pochi. Ciò dipende, come sopra riportato, anche dal fatto che i produttori, come chiarito dalla stessa Parte, “*sviluppano e pubblicizzano prodotti dalla qualificazione maggiormente salutistica per le farmacie dedicandogli appositi marchi*”. Come visto, i prodotti venduti nei due canali si differenziano anche perché volti a soddisfare esigenze di consumo diverse che, nel caso delle farmacie, sono di tipo salutistico¹⁵⁰.

137. Infine, in relazione alle vendite *online*, la documentazione in atti, prodotta dalla stessa Parte, conferma che le stesse hanno ancora un peso del tutto marginale; l’*e-commerce* (compreso le vendite sulle piattaforme telematiche, come Amazon) rappresenta meno del 3% dei consumi complessivi di cosmetici in Italia¹⁵¹. Tale dato è confermato anche dal fatto che i siti *web* dei distributori selettivi, laddove esistenti, non sono molto sviluppati (su tale canale viene realizzata una percentuale esigua del fatturato - meno del 5%)¹⁵². In un’ottica prospettica, peraltro, è ragionevole escludere che le vendite *online* di tali prodotti possano avere uno sviluppo significativo anche alla luce della recente sentenza della Corte di Giustizia sul caso Coty che, come noto, ha ritenuto compatibili con l’art. 101 TFUE, nell’ambito di sistemi di distribuzione selettiva, le restrizioni alle vendite *online* di cosmetici e profumi di lusso sulle piattaforme telematiche¹⁵³.

Ad ogni modo anche a voler considerare la pressione competitiva del canale, come sostenuto dalla Parte, la valutazione concorrenziale dell’operazione non muterebbe, dato il peso allo stato del tutto trascurabile delle vendite

2016 nell’ambito degli approfondimenti istruttori condotti anche in questo caso in fase due in relazione all’operazione di concentrazione Coty /Procter & Gamble Beauty Business (M7726), ha considerato non di lusso i marchi dei prodotti degli operatori monobrand. Si trattava, nel caso di specie, dei marchi degli operatori Kiko e Yves Rocher.

¹⁵⁰ Con specifico riferimento all’eccezione relativa alle precedenti decisioni dell’Autorità sul mercato in esame, si osserva che si trattava di operazioni non problematiche in cui la definizione dei mercati era stata lasciata aperta.

¹⁵¹ Cfr. Beauty Report 2017.

¹⁵² Sul punto vale, peraltro, osservare che la Commissione nel valutare gli effetti di un’operazione di concentrazione nel settore dei prodotti cosmetici, ha prospettato la possibilità di considerare l’eventuale pressione competitiva esercitata dalla vendite online, soltanto in presenza di un elevato grado di penetrazione di tale canale a livello nazionale (valori prossimi al 45%). Cfr. caso M7726 Coty/Procter & Gamble del 16 febbraio 2016.

¹⁵³ Cfr. Corte di Giustizia, sentenza del 6 Dicembre 2017, causa Coty Germany GmbH contro Parfümerie Akzente GmbH (C 230/16).

online dei prodotti in esame.

Il mercato geografico

138. L'attività istruttoria svolta ha consentito di individuare nelle *catchment area* effettive i mercati locali rilevanti in cui valutare gli effetti dell'operazione. Si tratta di 39 *catchment area* centrate sui pv di Douglas (cd. centroidi) calcolate sulla base dell'effettiva diponibilità allo spostamento dell'80% dei clienti di ciascun centroide.

139. Diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, l'istruttoria ha dimostrato che l'utilizzo di *catchment area* effettive - anziché medie a 30 minuti o *standard* a 20 minuti - consente, nel caso di specie, di tenere in considerazione gli elementi che caratterizzano le diverse aree locali: ossia le caratteristiche del territorio, la specifica localizzazione dei pv e le preferenze del consumatore, idonee ad incidere sulla disponibilità allo spostamento del consumatore e, quindi, sulla dimensione dell'isocrona.

140. Peraltro, si evidenzia che le *catchment area* che corrispondono a tempi di percorrenza inferiori a 20 minuti non individuano, nel caso di specie, mercati locali ingiustificatamente piccoli, come invece ritenuto dalla Parte, atteso che, in tali ipotesi, i tempi di percorrenza in auto riguardano, peraltro, o strade a scorrimento veloce o aree di estensione quasi interamente coincidenti con i centri cittadini interessati (Biella e Bari). Sul punto si consideri, inoltre, che anche i due principali operatori concorrenti della Parte fanno ricorso ad isocrone nell'ordine dei 15/20 minuti ai fini dell'individuazione del bacino di clienti di riferimento¹⁵⁴. Si tratta, infine, di un approccio coerente con quello utilizzato dall'Autorità francese nella propria valutazione dell'analogo caso concernente il settore delle profumerie Advent/Groupe Nocibè, nel quale sono state considerate *catchment area* effettive, anche inferiori a 20 minuti.

141. Nel corso dell'istruttoria è stata elaborata un'analisi che si produce in appendice, in risposta a quella effettuata dalla Parte, a cui si rinvia integralmente, che dimostra che la Parte non è riuscita a provare la sussistenza del c.d. problema di endogeneità dalla stessa lamentato.

142. Ad ogni modo, è il caso di evidenziare che, accogliendo le obiezioni della Parte sugli ambiti geografici rilevanti, i mercati locali con problemi concorrenziali aumenterebbero. Infatti, facendo ricorso a isocrone medie a 30 minuti si avrebbero 17 mercati locali problematici a fronte dei 15

¹⁵⁴ Cfr. Sephora in doc. 79 e Marionnaud, in doc. 103.

individuati con le *catchment area* effettive; mentre utilizzando isocrone standard a 20 minuti i mercati problematici sarebbero 21.

Gli effetti dell'operazione

143. In via preliminare si rileva che le quote di mercato delle Parti e dei concorrenti, sono state calcolate sulla base dei dati in valore, in linea con gli orientamenti della Commissione¹⁵⁵. Diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, l'attività istruttoria ha confermato che, nel caso di specie, il dato che consente di apprezzare l'effettiva posizione di mercato degli operatori è rappresentato proprio dal valore delle vendite realizzate presso i pv. Infatti, la variabile fatturato è considerata, da più parti, come fondamentale, tanto che i principali operatori del mercato realizzano le proprie analisi di mercato ricorrendo proprio all'uso di stime di fatturato dei *competitor*. Di contro, l'utilizzo di quote in termini di numero di pv, come invece ritenuto più opportuno dalla Parte, non consente di apprezzare l'effettiva posizione di mercato degli operatori, come evidenziato anche dalla circostanza che il fatturato medio per pv delle diverse categorie di profumerie cambia in misura sensibile.

144. Al fine di calcolare le quote di mercato delle Parti e dei concorrenti è stata dunque svolta un'approfondita attività istruttoria¹⁵⁶, che ha consentito di mappare il fatturato specifico di un numero di pv che rappresentano il 74% del fatturato totale nazionale dell'attività di distribuzione selettiva al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso¹⁵⁷. In particolare, sono stati acquisiti dati puntuali per tutte le catene e i *department store* nazionali e per alcune catene locali e profumerie indipendenti. Con riguardo ai restanti pv, sono stati utilizzati i dati medi per tipologia di operatore (catene locali e profumerie indipendenti) di fonte NPD, forniti dalla Parte¹⁵⁸. A differenza di quanto ritenuto da Douglas, pertanto, i dati di fatturato utilizzati sono in

¹⁵⁵ Cfr. Comunicazione della Commissione sulla definizione del mercato rilevante ai fini dell'applicazione del diritto comunitario in materia di concorrenza (p. 53 e 55).

¹⁵⁶ Sono state acquisite informazioni dalle Parti (Cfr. risposte della società alle richieste di informazioni del 25 settembre 2017 e del 18 ottobre 2017), dalle catene multibrand e department store nazionali, dalle catene locali e da alcuni consorzi e profumerie indipendenti (Cfr. risposte dei concorrenti doc. nn. 8 (Gargiulo & Maiello/Idea Bellezza), 9 e 15 (consorzio Estasi), 12 (Marionnaud), 13 e 17 (Esselunga/Esserbella), 16 e 21 (Sephora), 18 (Lys/Idea Orchidea), 22 (M&G/Lively), 81 (Unix), 82 (Vallesi/Modus), 84 (La Rinascente), 88 (Balocchi Stefano /CAP), 95 (Rossi profumi), 99 (Thaler), 110 (Ethos), 102 (DMO/Beauty Star), 107 e 125 (Coin), 114 e 132 (Gruppo Muzio), 126 (Pinalli)).

¹⁵⁷ Il dato di fatturato nazionale è di fonte NPD (doc. 133).

¹⁵⁸ Cfr. doc. 142, cit. Ai fini dell'attribuzione dei dati medi di fatturato NPD è stato utilizzato l'elenco degli operatori per categoria predisposto dalla Parte (doc. 142). Si rappresenta altresì che per alcuni pv di Marionnaud (1 pv), Sephora (1 pv) e Gruppo Muzio (3 pv), per i quali non si dispone del dato di fatturato 2016, è stato utilizzato il dato medio di fatturato specifico di ciascuna di tali società.

grado di rappresentare in modo fedele il contesto di mercato a cui si riferiscono.

145. Tanto premesso, si rappresenta che, a valle dell'operazione in esame Douglas diventerà il primo operatore della distribuzione selettiva al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso in Italia, con una quota in termini di fatturato del [30-35]% (circa 624 pv), seguito, a significativa distanza, da Shepora, con una quota del [5-10]% (126 pv) e da Marionnaud, da Coin e da La Rinascente, tutti con quote nell'ordine del [1-5]% (e, rispettivamente 118, 39 e 11 pv)¹⁵⁹. La restante quota è ripartita fra numerose piccole catene locali (27 operatori) che detengono nel loro insieme una quota del 19% (454 pv totali) e un insieme, particolarmente frammentato di profumerie indipendenti, a cui è attribuibile una quota complessiva del 29% (ripartita fra 1.415 pv)¹⁶⁰.

146. Nella tabella che segue sono indicate le quote di mercato delle Parti e dei loro concorrenti, distinti per categoria, in ciascuno dei 39 mercati locali individuati dalle *catchment area* effettive¹⁶¹. I dati evidenziano come a valle dell'operazione Douglas disporrà di un notevole potere di mercato con quote di mercato elevate e superiori al 45% in 15 dei 39 mercati locali oggetto di istruttoria. In quasi la metà dei mercati locali problematici la Parte sarà presente con quote che si attestano al di sopra del 60%.

Tabella 5 – Quote di mercato delle Parti e dei concorrenti

Mercati locali	profumerie Indipendenti	catene locali	catene nazionali	Douglas	La Gardenia /Limoni	Douglas post- merger
Douglas Rotonda Villa Fornaci MI	[10-20]%	[0-10]%	-	[50-60]%	[20-30]%	[70-80]%
Douglas Piazza Marconi MN	[30-40]%	-	-	[10-20]%	[50-60]%	[60-70]%
Douglas Via Roma AL	[10-20]%	-	[10-20]%	[50-60]%	[10-20]%	[60-70]%
Douglas C.so Italia PI	[10-20]%	-	[10-20]%	[0-10]%	[50-60]%	[60-70]%
Douglas Via Nervi Ellera PG	[30-40]%	[0-10]%	-	[0-10]%	[50-60]%	[60-70]%
Douglas Via Italia BI	[10-20]%	[10-20]%	-	[30-40]%	[30-40]%	[60-70]%
Douglas via Ecuador GR	[20-30]%	-	[10-20]%	[0-10]%	[50-60]%	[60-70]%
Douglas Viale Domenico Modugno BI	[20-30]%	[10-20]%	-	[20-30]%	[30-40]%	[50-60]%
Douglas Località Chiozzo AL*	[0-10]%	[10-20]	[10-20]%	[40-50]%	[20-30]%	[50-60]%
Douglas Corso Liberta VC	[30-40]%	-	[10-20]%	[20-30]%	[30-40]%	[50-60]%
Douglas Strada Provinciale BG*	[0-10]%	-	[30-40]%	[10-20]%	[30-40]%	[50-60]%
Douglas Loc. Santa Filomena CH	[40-50]%	[0-10]%	[0-10]%	[10-20]%	[30-40]%	[45-55]%
Douglas Via Valcorrente CT	[20-30]%	[0-10]%	[20-30]%	[10-20]%	[30-40]%	[45-55]%
Douglas Via Pontina SS LT	[30-40]%	[10-20]%	[0-10]%	[10-20]%	[20-30]%	[45-55]%
Douglas Via Loiacono BA	[40-50]%	[0-10]%	[0-10]%	[10-20]%	[30-40]%	[45-55]%

¹⁵⁹ Cfr. Tabella 1, supra.

¹⁶⁰ Cfr. doc. 133 (verbale Douglas) e 142 (Douglas).

¹⁶¹ Per il calcolo delle quote di mercato non sono state considerate le chiusure dei pv Limoni e La Gardenia che la società asserisce essere state già programmate prima della negoziazione dell'operazione. Ciò in quanto le indicazioni fornite sul punto, non comprovate da alcun documento, non risultano coerenti. Cfr. in tal senso il doc. 5 (in cui sono indicate [omissis] chiusure di pv di Limoni e La Gardenia e [omissis] di Douglas) e il doc. 10 (in cui sono genericamente indicate [omissis] chiusure per il periodo [omissis], delle quali solo [omissis] specificamente individuate [omissis]).

Mercati locali	profumerie Indipendenti	catene locali	catene nazionali	Douglas	La Gardenia /Limoni	Douglas post- merger
Douglas Viale dell'Oceano Pacifico RM	[30-40]%	[10-20]%	[0-10]%	[0-10]%	[30-40]%	[30-40]%
Douglas Viale Pasteur BA	[40-50]%	[0-10]%	[0-10]%	[20-30]%	[10-20]%	[30-40]%
Douglas via Gelso Bianco CT	[30-40]%	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas via S. Quirico FI	[20-30]%	[0-10]%	[30-40]%	[0-10]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Via Sparano BA	[40-50]%	[0-10]%	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[30-40]%
Douglas Via Cesare Battisti LU	[30-40]%	[20-30]%	-	[0-10]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Via Tiburtina AQ	[60-70]%	-	-	[10-20]%	[10-20]%	[30-40]%
Douglas Via del Ponte di Piscina Cupa RM	[30-40]%	[10-20]%	[10-20]%	[0-10]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Maranuz GO	[40-50]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[30-40]%	[30-40]%
Douglas via Branca PU	[60-70]%	-	-	[10-20]%	[10-20]%	[30-40]%
Douglas Via Rizzoli BO	[30-40]%	[20-30]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Piazza Walter BZ	[20-30]%	[30-40]%	[0-10]%	[20-30]%	[0-10]%	[30-40]%
Douglas Via Portici BZ	[20-30]%	[30-40]%	[0-10]%	[20-30]%	[0-10]%	[30-40]%
Douglas Via Indipendenza BO	[30-40]%	[20-30]%	[0-10]%	[10-20]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Via della Pace RM	[40-50]%	[10-20]%	[10-20]%	[0-10]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas C.da Cubba-Tenutella CT	[40-50]%	[10-20]%	[10-20]%	[0-10]%	[20-30]%	[30-40]%
Douglas Piazza Malvezzi BS	[40-50]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%	[10-20]%	[30-40]%
Douglas Via Gagarin 61100 PU	[70-80]%	-	-	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%
Douglas Piazza Felice Abballe RM	[40-50]%	[10-20]%	[0-10]%	[0-10]%	[20-30]%	[20-30]%
Douglas Viale Ceccarini RN	[50-60]%	[0-10]%	[0-10]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%
Douglas S.S. Lecce – Brindisi Surbo LE,	[60-70]%	-	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%
Douglas S.S. 16 Km 962700 LE	[60-70]%	-	[10-20]%	[10-20]%	[0-10]%	[20-30]%
Douglas Via Meucci Barberino di Mugello FI	[30-40]%	[10-20]%	[20-30]%	[0-10]%	[10-20]%	[20-30]%
Douglas via Pecoraino PA	[40-50]%	[20-30]%	[10-20]%	[0-10]%	[10-20]%	[20-30]%

*Le quote di mercato tengono conto, come richiesto dalla Parte, anche del pv Modus Profumerie, sito nel centro commerciale Serravalle Designer Outlet, del pv Limoni sito nel centro commerciale il Globo e del pv Marionnaud sito nel centro commerciale Le Due Torri (cfr. memoria Douglas del 5/1/2018).

Fonte: dati trasmessi dalle Parti (tra l'altro, doc. 5, 14, 20, 23 e 77, 142, memoria Douglas del 5/1/2018), da altri distributori selettivi (doc. 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 22, 81, 82, 84, 88, 91, 95, 96, 99, 100, 102, 107, 114, 119, 125 e 132) e dati di fonte NPD (doc. 142).

147. L'istruttoria ha evidenziato che, al pari di quanto già ipotizzato nel provvedimento di avvio e diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, la soglia di criticità più adeguata nel caso di specie non può essere superiore al 45%¹⁶². Le informazioni acquisite consentono, infatti, di ritenere che il superamento di tale soglia determini significativi ostacoli alla concorrenza nei mercati locali, dovuti alla creazione o al rafforzamento di posizioni dominanti. In tal senso deve considerarsi, in particolare, *i)* l'elevata frammentazione dell'offerta, caratterizzata dalla presenza di poche catene nazionali e numerosi piccoli operatori in grado di esercitare una limitata pressione competitiva; *ii)* la stabilità della domanda ad ostacolo della crescita degli operatori del mercato; *iii)* la sussistenza di barriere all'entrata conseguenti, in particolare, alla necessità di disporre di un'adeguata rete di pv per operare in maniera efficiente nonché di soddisfare i requisiti della

¹⁶² Si vedano, in tal senso gli orientamenti della Commissione relativi alla valutazione delle operazioni di concentrazione orizzontali, punto 17.

distribuzione selettiva; iv) e la scarsa contendibilità delle quote di mercato di Douglas da parte dei concorrenti anche in ragione del maggiore potere negoziale con i fornitori che la Parte acquisirà a valle dell'operazione.

Sul punto, non può, peraltro, non considerarsi che l'operazione da luogo ad una nuova entità che, per dimensioni complessive, non è paragonabile ad alcuna delle altre realtà presenti sul territorio nazionale, essendo più di tre volte superiore al secondo operatore (Sephora). La circostanza che Sephora sia un operatore verticalmente integrato non appare sufficiente, come invece ritenuto dalla Parte, a colmare il vantaggio competitivo derivante da tale divario, considerato che la generalità dei fornitori avrà comunque l'interesse ad avvalersi della rete distributiva di Douglas, che sarà di gran lunga la più estesa sul territorio.

L'operazione, inoltre, comporta l'aggregazione del primo e del secondo operatore del settore entrambi catene *multibrand* nazionali e, dunque, di due soggetti che rappresentavano l'uno per l'altro il principale vincolo competitivo.

L'insieme di tali elementi consentirà a Douglas di detenere un significativo vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Il divario tra la posizione di mercato di Douglas e quella degli operatori concorrenti, metterà quindi in condizione la nuova entità di non trasferire al consumatore i benefici conseguiti attraverso l'integrazione.

148. Concentrando l'analisi a livello locale, il divario citato appare ancor più evidente. In ciascuno dei 15 mercati locali sopra individuati, il secondo e il terzo operatore sono sempre significativamente distanziati dall'entità *post-merger* (cfr. tabella 7). Tale dato assume particolare rilievo nei mercati locali nei quali la quota delle Parti è compresa tra il 45% e il 50%, in cui il secondo operatore risulta almeno quattro volte più piccolo dell'entità *post merger*. L'utilizzo di una soglia del 50%, come invece ritenuto opportuno dalla Parte, non consentirebbe, fra le altre cose, di tenere conto delle evidenti criticità concorrenziali di tali aree.

Tabella 6 - Quote di mercato di Douglas post-merger e del 2° e 3° operatore attivi nei diversi mercati locali

<i>Mercati locali con quote di mercato Douglas post-merger superiori al 45%</i>	Douglas post-merger	2° operatore	3° operatore
Douglas Rotonda Villa Fornaci s.n.c., MI	[70-80]%	[0-10]%(Profumeria indipendente)	[0-10]%(Profumeria indipendente)
Douglas Piazza Marconi 19, MN	[60-70]%	[20-30]%(Consorzio Ethos)	[0-10]%(Profumeria indipendente)
Douglas Via Roma 47, AL	[60-70]%	[10-20]%(Sephora)	[0-10]%(Marionnaud)

<i>Mercati locali con quote di mercato Douglas post-merger superiori al 45%</i>	Douglas post-merger	2° operatore	3° operatore
Douglas C.so Italia 123-125, PI	[60-70]%	[10-20]%(Marionnaud)	[0-10]%(Sephora)
Douglas Via Nervi Ellera n.n., PG	[60-70]%	[0-10]%(Profumerie Lys)	[0-10]%(AllScent)
Douglas Via Italia 31, BI	[60-70]%	[10-20]%(Esserbella)	[0-10]%(Profumeria indipendente)
Douglas via Ecuador N.N., GR Italy	[60-70]%	[10-20]%(Marionnaud)	[0-10]%(Profumeria indipendente)
Douglas Viale Domenico Modugno 3A, BI	[50-60]%	[10-20]%(Esserbella)	[0-10]%(Profumeria indipendente)
Douglas Località Chiozzo s.n.c., AL	[60-70]%	[10-20]%(Modus profumerie)	[0-10]%(Sephora)
Douglas Corso Liberta 104, VC	[50-60]%	[10-20]%(Marionnaud)	[10-20]%(Profumeria indipendente)
Douglas Strada Provinciale 184, BG	[50-60]%	[20-30]%(Sephora)	[10-20]%(Marionnaud)
Douglas Loc. Santa Filomena, CH	[45-55]%	[0-10]%(Sephora)	[0-10]%(AllScent)
Douglas Via Valcorrente 2, CT	[45-55]%	[0-10]%(La Rinascente)	[0-10]%(Coin)
Douglas Via Pontina SS 148 N/N, LT	[45-55]%	[0-10]%(Sephora)	[0-10]%(Estasi profumerie)
Douglas Via Loiacono 20, BA	[45-55]%	[0-10]%(Idea Bellezza)	[0-10]%(Consorzio Ethos)

Fonte: dati trasmessi dalle Parti (tra l'altro, doc. 5, 14, 20, 23 e 77, 142, memoria Douglas del 5 gennaio 2018), da altri distributori selettivi (doc. 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 22, 81, 82, 84, 88, 91, 95, 96, 99, 100, 102, 107, 114, 119, 125 e 132) e dati di fonte NPD (doc. 142).

149. Nel seguito si procede con la valutazione degli effetti dell'operazione in ciascuno dei 15 mercati locali individuati.

1. Mercato locale Douglas - Rotonda Villa Fornaci, Milano

150. Il mercato locale è individuato dalla *catchment area* effettiva centrata sul pv Douglas di Rotonda Villa Fornaci (centroide), costruita applicando la metodologia sopra descritta. Il mercato locale così individuato coincide con l'area percorribile in macchina (nel seguito *drive time*) in 17¹⁶³ minuti.

151. Nell'isocrona così delineata Douglas è presente con due pv, localizzati rispettivamente nel centro commerciale Acquario e nel centro commerciale La Corte Lombarda. A tali pv è attribuibile una quota di mercato complessiva del [50-60]%. *La Gardenia è presente con un pv, localizzato nel centro commerciale La Corte Lombarda, a cui è attribuibile una quota del [20-30]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di*

¹⁶³ Cfr. Tabella 3 e doc. 77 e 142 per i drive time effettivi, come calcolati dalla Parte.

mercato del [70-80]%. Si osserva, inoltre, che due pv delle Parti sono presenti nel medesimo centro commerciale (la Corte Lombarda).

152. Nell'isocrona non è attiva nessuna catena nazionale. Sono, invece, presenti la catena locale Lively con un solo pv, localizzato quasi ai confini dell'isocrona (15 minuti) cui è attribuibile una quota del [0-10]% e due profumerie indipendenti, anch'esse abbastanza distanti dal centroide (13 e 12 minuti), entrambe con una quota del [0-10]%.

153. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([70-80]%).

154. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas, della presenza di soli tre concorrenti di minori dimensioni, nonché della compresenza nel medesimo centro commerciale di Douglas e La Gardenia, si ritiene che l'operazione, in tale isocrona, sia tale da determinare il rafforzamento di una posizione dominante.

2. Mercato locale Douglas – Via Roma, Alessandria

155. Il mercato locale centrato sul pv Douglas di Via Roma ha un *drive time* di 24 minuti.

156. Nell'isocrona Douglas è presente con due pv, localizzati rispettivamente nel centro città di Alessandria e nel centro commerciale Panorama. A tali pv è attribuibile una quota di mercato complessiva del [50-60]%. La Gardenia è presente con un pv, nel centro città, cui è attribuibile una quota del [10-20]%. A valle dell'operazione, pertanto, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70]%.

157. Nell'isocrona sono, inoltre, attivi la catena nazionale Sephora con un pv, sito nel centro di Alessandria, con una quota del [10-20]%; la catena nazionale Marionnaud, con un pv sempre sito in centro città, cui è attribuibile una quota del [0-10]% e due profumerie indipendenti, localizzate nel centro città ed entrambe con una quota del [0-10]%.

158. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

159. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas, della presenza di un numero limitato di concorrenti, con quote di mercato significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale isocrona, sia tale da determinare il

rafforzamento di una posizione dominante.

3. Mercato locale Douglas – Località Chiozzo, Alessandria

160. Il mercato locale centrato sul pv Douglas di Località Chiozzo ha un *drive time* di 28 minuti.

161. Nell'isocrona Douglas è presente con tre pv, localizzati rispettivamente nel centro commerciale Panorama, nell'Iper Serravalle e nel centro città di Alessandria. A tali pv è attribuibile una quota di mercato complessiva del [40-50]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con due pv - di cui uno localizzato nel centro di Alessandria e l'altro nel centro commerciale Bennet di Belforte Monferrato - a cui è attribuibile, nel complesso, una quota del [10-20]%. A valle dell'operazione, quindi, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [50-60]%.

162. Nell'isocrona sono poi attivi la catena nazionale Sephora con un pv, sito nel centro di Alessandria, con una quota del [0-10]%; la catena nazionale Marionnaud, con un pv sempre sito in centro città, cui è attribuibile una quota del [0-10]%, la catena locale Modus con un pv e una quota del [10-20]%, e due profumerie indipendenti, localizzate nel centro città ed entrambe con una quota del [0-10]%.

163. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([50-60]%).

164. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas, della presenza di un numero limitato di concorrenti, con quote di mercato significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale isocrona, sia tale da determinare la costituzione di una posizione dominante.

4. Mercato locale Douglas – Piazza Marconi, Mantova

165. Il mercato locale centrato sul pv Douglas di Piazza Marconi ha un *drive time* di 28 minuti.

166. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, localizzato nel centro città di Mantova. A tale pv è attribuibile una quota di mercato del [10-20]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 5 pv, di cui 4 siti in differenti centro commerciale e uno nel centro città, con una quota complessiva del [50-60]%. Dunque, a valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70] %.

167. Nell'isocrona non è attiva nessun'altra catena nazionale o locale. Sono invece presenti una profumeria indipendente associata al consorzio Ethos, con tre pv localizzati nel centro città, cui è attribuibile una quota del [20-30]%; altre tre profumerie indipendenti (una nel centro città e due in comuni limitrofi) con quote ciascuna del [0-10]%

168. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

169. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas *post-merger*, dell'assenza di catene nazionali e locali e della presenza di un numero limitato di concorrenti, con quote significativamente inferiori a quella della Parte, che l'operazione, in tale mercato, sia idonea a determinare il rafforzamento di una posizione dominante.

5. Mercato locale Douglas– Corso Italia, Pisa

170. Il mercato locale centrato sul pv Douglas di Corso Italia ha un *drive time* di 23 minuti.

171. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, localizzato nel centro città di Pisa, a cui è attribuibile una quota di mercato complessiva del [0-10]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con sei pv, di cui tre in tre diversi centri commerciali, uno nel centro di Pisa e due in un comune limitrofo. A tali pv è attribuibile nel complesso una quota del [50-60]%. A valle dell'operazione, quindi, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70]%. Si osserva, inoltre, che due pv delle Parti sono presenti nel centro di Pisa, lungo la stessa strada.

172. Nell'isocrona sono poi attivi la catena nazionale Sephora con un pv, sito nel centro città, con una quota del [0-10]%; la catena nazionale Marionnaud, con un pv sempre sito in centro città, cui è attribuibile una quota del [10-20]% e 5 profumerie indipendenti, ciascuna con una quota del [0-10]%

173. In tale isocrona la quota di mercato di Douglas, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

174. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di un numero limitato di concorrenti, con quote di mercato significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea a determinare il rafforzamento di una posizione dominante.

6. Mercato locale Douglas– Via Nervi Ellera, Perugia

175. Il mercato locale centrato sul pv Douglas di via Nervi Ellera ha un *drive time* di 24 minuti.

176. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, localizzato nel centro commerciale Gherlinda, a cui è attribuibile una quota di mercato del [0-10]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 10 pv, di cui 4 in diversi centri commerciali; dei restanti 6, 5 sono nella città di Perugia e uno in un comune limitrofo. A tali pv è attribuibile nel complesso una quota del [50-60]%. A valle dell'operazione, pertanto, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70]%.

177. Nell'isocrona non è attiva nessuna catena nazionale. E' presente una catena locale, in un comune limitrofo, con un pv cui è attribuibile una quota del [0-10]%; sono altresì presenti nove profumerie indipendenti, per un totale di 12 pv e una quota complessiva del [30-40]%.

178. In tale isocrona la quota di mercato di Douglas, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

179. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una sola catena locale e di profumerie indipendenti di piccole dimensioni, con quote di mercato significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea da determinare il rafforzamento di una posizione dominante.

7. Mercato locale Douglas– Via Italia, Biella

180. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Via Italia ha un *drive time* di 18 minuti.

181. Nell'isocrona Douglas è presente con 2 pv, di cui uno in centro città di Biella e l'altro nel centro commerciale Gli Orsi, a cui è attribuibile una quota di mercato del [30-40]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 3 pv, di cui 1 nel centro commerciale Gli Orsi e 2 nel centro città di Biella. A tali pv è attribuibile nel complesso una quota del [30-40]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70]%. Si osserva, inoltre, che due pv delle Parti sono presenti nel medesimo centro commerciale.

182. Nell'isocrona non è attiva nessuna catena nazionale. Sono presenti 2 catene locali (Esselunga e Lively), di cui uno all'interno di un Esselunga e

l'altro nel centro commerciale Bennet, con una quota, rispettivamente, del [10-20]% e del [0-10]%; 3 profumerie indipendenti, con 3 pv nella città di Biella e una quota complessiva del [10-20]%.

183. In tale isocrona si registra un più che significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

184. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza limitata di catene locali e profumerie indipendenti, con quote di mercato comunque significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

8. Mercato locale Douglas– Viale Domenico Modugno, Biella

185. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Viale Modugno ha un *drive time* di 28 minuti.

186. Nell'isocrona Douglas è presente con 2 pv, di cui uno in centro città di Biella e l'altro nel centro commerciale Gli Orsi, a cui è attribuibile una quota di mercato del [20-30]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 3 pv, di cui 1 nel centro commerciale Gli Orsi e 2 nel centro città di Biella. A tali pv è attribuibile nel complesso una quota del [30-40]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [50-60]%. Si osserva, inoltre, che 2 pv delle Parti sono presenti nel medesimo centro commerciale.

187. Nell'isocrona non è attiva nessuna catena nazionale. Sono presenti 2 catene locali (Esselunga e Lively), di cui una all'interno di un Esselunga e l'altra nel centro commerciale Bennet, con una quota, rispettivamente, del [10-20]% e del [0-10]%; 4 profumerie indipendenti, con 4 pv, di cui 3 nella città di Biella e uno in un comune limitrofo, con una quota complessiva del [20-30]%.

188. In tale isocrona si registra un più che significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([50-60]%).

189. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza limitata di catene locali e profumerie indipendenti, con quote di mercato comunque significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione,

in tale mercato, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

9. Mercato locale Douglas– Via Ecuador, Grosseto

190. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Via Ecuador Grosseto ha un *drive time* di 37 minuti.

191. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, sito nel centro commerciale Maremà, a cui è attribuibile una quota di mercato del [0-10]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 9 pv, di cui 2 nei centri commerciali Coop Follonica e Aurelia Antica, 4 nel centro città di Grosseto e gli altri 3 in comuni limitrofi. A tali pv è attribuibile nel complesso una quota del [50-60]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [60-70]%.

192. Nell'isocrona è attiva la catena nazionale Marionnaud con 2 pv a cui è attribuibile una quota complessiva del [10-20]%. Sono presenti poi 7 profumerie indipendenti, ciascuna con una quota del [0-10]%.

193. In tale isocrona la quota di mercato di Douglas, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello molto elevato ([60-70]%).

194. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una sola catena nazionale e di profumerie indipendenti di piccole dimensioni, con quote di mercato significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea da determinare il rafforzamento di una posizione dominante.

10. Mercato locale Douglas– Corso Libertà, Vercelli

195. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Corso Libertà ha un *drive time* di 21 minuti.

196. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, nel centro città di Vercelli, a cui è attribuibile una quota di mercato del [20-30]%. La Gardenia è presente con un pv, localizzato nella città di Vercelli, cui è attribuibile una quota del [30-40]%. A valle dell'operazione, pertanto, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [50-60]%.

197. Nell'isocrona è attiva la catena nazionale Marionnaud con un pv, in un centro commerciale, e una quota del [10-20]%. Sono altresì presenti tre profumerie indipendenti (tre pv nella città di Vercelli) con una quota

complessiva del [30-40]%).

198. In tale isocrona si registra un più che significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello elevato ([50-60]%).

199. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una sola catena nazionale e di profumerie indipendenti, con quote di mercato comunque significativamente inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

11. Mercato locale Douglas– Strada Provinciale, Brembate, Bergamo

200. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Strada Provinciale ha un *drive time* di 14 minuti.

201. Nell'isocrona Douglas è presente con un pv, nel centro commerciale Iper Brembate, a cui è attribuibile una quota di mercato del [10-20]%. Limoni è presente con 2 pv, di cui uno nel centro commerciale Le due Torri e uno nel centro commerciale Il Globo, cui è attribuibile una quota del [30-40]%. Dunque, a valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [50-60]%).

202. Nell'isocrona sono attive le catene nazionali, Shepora, con un pv sito nel centro commerciale Il Globo e una quota del [30-40]%, e Marionnaud, con un pv sito nel centro commerciale Le Due Torri e una quota del [10-20]%. È altresì presente una profumeria indipendente, con un pv e una quota complessiva del [10-20]%).

203. In tale isocrona si registra un più che significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello elevato ([50-60]%).

204. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di due altre catene nazionali e di un solo altro operatore (una profumeria indipendente), con quote di mercato comunque inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, si ritiene che l'operazione, in tale mercato, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

12. Mercato locale Douglas– Località S. Filomena, Chieti

205. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Località S. Filomena ha un *drive time* di 33 minuti.

206. Nell'isocrona Douglas è presente con due pv, uno nel centro commerciale Megalò e l'altro nel centro commerciale Pescara Nord, a cui è attribuibile una quota di mercato complessiva del [10-20]%. La Gardenia è presente con 2 pv, di cui uno nel centro commerciale Megalò e uno a Pescara, mentre Limoni è attivo nel mercato con 6 pv, di cui 3 siti in diversi centri commerciali (L'Arca, Centauro e Auchan) e 3 a Pescara. Ai pv di Limoni e La Gardenia è attribuibile una quota complessiva del [30-40]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [45-55]%. Si osserva inoltre che 2 pv delle Parti sono presenti nel medesimo centro commerciale.

207. Nell'isocrona è attiva la catena nazionale Shepora con un pv, sito nel centro commerciale (Centro d'Abruzzo), e una quota del [0-10]%. Sono altresì presenti 2 catene locali (Allscent e Idea Bellezza), con 2 pv e quote, rispettivamente del [0-10]% e [0-10]%. Sono, infine ,presenti 18 profumerie indipendenti, a cui è attribuibile nel complesso una quota del [40-50]%

208. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello elevato ([45-55]%), più di otto volte superiore a quella del secondo operatore.

209. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una sola altra catena nazionale e due catene locali, con quote molto inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, nonché della frammentazione del resto del mercato tra 18 piccole profumerie indipendenti, si ritiene che l'operazione sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

13. Mercato locale Douglas– Via Valcorrente, Catania

210. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Via Valcorrente ha un *drive time* di 29 minuti.

211. Nell'isocrona Douglas è presente con 3 pv, tutti localizzati in 3 diversi centri commerciali (Centro Sicilia, Etnapolis e Porte di Catania), a cui è attribuibile una quota di mercato complessiva del [10-20]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 8 pv, di cui 6 in centri commerciali (Porte di

Catania, Etnapolis, Le Ginestre, Le Zagare, Le Katanè, Misterbianco) e due nel centro città. Ai pv di Limoni e La Gardenia è attribuibile una quota complessiva del [30-40]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [45-55]%. Si osserva che le Parti sono presenti con 2 pv siti nel centro commerciale Le Porte di Catania e 2 pv siti nel centro commerciale Etnapolis.

212. Nell'isocrona sono attive le catene nazionali Shepora, con un pv sito nel centro commerciale Centro Sicilia e una quota del [0-10]%, la Rinascente e Coin, nel centro città di Catania, con quote, rispettivamente, del [0-10]% e [0-10]%. E' altresì presente una catena locale (Vyola) con 2 pv e una quota del [0-10]%, di cui uno in un centro commerciale l'altro in città, e 13 profumerie indipendenti (15 pv), con una quota complessiva del [20-30] %¹⁶⁴.

213. In tale isocrona si registra un più che significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello elevato ([45-55]%), più di quattro volte superiore a quella del secondo operatore.

214. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di 3 catene nazionali e una catena locale con quote molto inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, nonché della frammentazione del resto del mercato tra 13 piccole profumerie indipendenti, si ritiene che l'operazione sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

14. Mercato locale Douglas – Via Pontina, Aprilia (LT)

215. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Via Pontina ha un *drive time* di 26 minuti.

216. Nell'isocrona Douglas è presente con 2 pv, localizzati in 2 diversi centri commerciali (Aprilia 2, Castel Romano), a cui è attribuibile una quota di mercato complessiva del [10-20]%. La Gardenia e Limoni sono presenti con 6 pv, di cui 2 siti nei centri commerciali Castel Romano e 16 Pini, uno ad

¹⁶⁴ La Parte si è limitata ad indicare nelle memorie del 5/1/2017 che “*tale catchment area è interessata dalla chiusura del pv*”[*omissis*]. Come già chiarito, non si è tenuto conto delle chiusure dei pv La Gardenia e Limoni, asseritamente programmate prima della negoziazione dell'operazione, in quanto le informazioni agli atti, fornite dalla stessa Parte non risultano chiare e coerenti sul punto. Ad ogni modo si osserva che, anche a voler considerare la chiusura citata, la quota di mercato di Douglas *post merger* risulterebbe, infatti, sostanzialmente invariata e pari al [45-55]%. Tale analisi, peraltro, non terrebbe conto del fatto che la Parte è in grado, in media, di recuperare il [*omissis*] del fatturato realizzato dal pv interessato dalla chiusura(cfr. memorie Douglas del 5 gennaio 2018, p. 25).

Aprilia e 3 in comuni limitrofi. Ai pv di Limoni e La Gardenia è attribuibile una quota complessiva del [20-30]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà, quindi, a detenere un quota di mercato del [45-55]%. Si osserva che due pv delle Parti si trovano nel medesimo centro commerciale di Castel Romano.

217. Nell'isocrona è attiva la catena nazionale Shepora con un pv, sito nel centro commerciale Latina Fiori e una quota del [0-10] %; 3 catene locali (Estasi profumerie, Idea Bellezza e Profumidea) con 4 pv e quote, rispettivamente, del [0-10]%, [0-10]% e [0-10]%; e 12 profumerie indipendenti (13 pv), con una quota complessiva del [30-40]%.

218. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello elevato ([45-55]%) più di quattro volte superiore a quella del secondo operatore.

219. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una catena nazionale e 3 catene locali, con quote molto inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, nonché della frammentazione del resto del mercato tra 12 piccole profumerie indipendenti, si ritiene che l'operazione, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

15. Mercato locale Douglas – Via Loiacono, Bari

220. Il mercato locale centrato sul pv Douglas Via Loiacono ha un *drive time* di 16 minuti.

221. Nell'isocrona Douglas è presente con 2 pv, localizzati in 2 diversi centri commerciali (Mongolfiera e Bari Pastour), a cui è attribuibile una quota di mercato complessiva del [10-20]%. Limoni è presente con 4 pv, di cui 2 nei cc Mongolfiera e Bariblu e due nella città di Bari, con una quota complessiva del [30-40]%. A valle dell'operazione, Douglas verrà a detenere un quota di mercato del [45-55]%. Si osserva che due pv delle Parti sono localizzati nel medesimo centro commerciale (Mongolfiera).

222. Nell'isocrona è attiva la catena nazionale Shepora con un pv, sito nel centro commerciale Bariblu e una quota del [0-10]%; una catena locale (Idea Bellezza), in centro città con una quota del [0-10]%; e 11 profumerie indipendenti (11 pv), con una quota complessiva del [40-50]%.

223. In tale isocrona si registra un significativo incremento della quota di mercato di Douglas che, a valle dell'operazione, si assesterà a un livello

elevato ([45-55]%) più di otto volte superiore a quella del secondo operatore.

224. In considerazione, dunque, dell'elevata quota di mercato di Douglas a valle dell'operazione, della presenza di una catene nazionale e una catene locali, con quote molto inferiori a quella che verrà a detenere l'entità *post-merger*, nonché della frammentazione del resto del mercato tra 11 piccole profumerie indipendenti, si ritiene che l'operazione, sia idonea a determinare la costituzione di una posizione dominante.

Conclusioni sugli effetti dell'operazione

225. Dall'analisi degli effetti sopra riportata si può concludere che l'operazione di concentrazione notificata è idonea a determinare effetti pregiudizievoli per la concorrenza nei sopra analizzati 15 mercati locali della distribuzione al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso, comportando, in tali ambiti, in cui l'entità *post merger* deterrà quote superiori al 45%, la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante in capo a Douglas.

Le misure correttive proposte da Douglas

226. Con comunicazione dell'11 dicembre 2017, integrando quanto già rappresentato con la precedente comunicazione del 24 novembre 2017, Douglas ha fatto pervenire una serie di misure ai sensi dell'art. 18, comma 2 della legge n. 287/90¹⁶⁵. Tali misure sono state modificate da Douglas a seguito del ricevimento della CRI, secondo quanto indicato nella memoria della Parte del 5 gennaio 2018.

227. Le misure proposte si articolano secondo due direttrici:

- i. cessione da parte di Douglas di otto pv di Limoni e La Gardenia alla società D.M.O. Dettaglio Moderno Organizzato S.p.A. (di seguito DMO), già realizzata il 20 dicembre 2017;
- ii. impegno a cedere 16 pv, facenti parte dell'attuale rete distributiva delle Parti.

La cessione a DMO

228. Con riferimento alle misure di cui al punto i, Douglas dà conto

¹⁶⁵ Cfr. doc. 143 e doc. 118.

dell'accordo intervenuto con la società DMO, avente ad oggetto la cessione a tale società di 8 pv appartenenti alla rete di Limoni e La Gardenia¹⁶⁶.

229. Douglas evidenzia che degli 8 pv oggetto di cessione a DMO, 5 sarebbero localizzati in *catchment area* oggetto dell'istruttoria:

Tabella 7

N.	Pv oggetto di cessione	Catchment area interessata (centroide)
1	[omissis]	[omissis]
2	[omissis]	[omissis]
3	[omissis]	[omissis]
4	[omissis]	[omissis]
5	[omissis]	[omissis]

230. Ad avviso delle Parti tali cessioni sarebbero idonee a risolvere le criticità concorrenziali, riducendo la quota post-merger di Douglas al di sotto del 50%. In particolare, la cessione del pv La Gardenia, via Migliaria, Alessandria, farebbe venire meno qualsiasi sovrapposizione tra le Parti nel mercato locale Douglas, via Roma, Alessandria.

231. La Parte evidenzia che, in linea con le *best practice* internazionali e comunitarie¹⁶⁷, la cessione avrebbe le seguenti caratteristiche: [omissis]

232. Nella propria memoria finale, Douglas ha integrato la propria misura assumendo l'impegno di non riacquisire il controllo del pv La Gardenia, Via Migliaria, 17, Alessandria per un periodo di [omissis] anni¹⁶⁸.

L'impegno a cedere a terzi 16 pv

233. Modificando il pacchetto di misure inizialmente proposto, Douglas, si impegna a cedere 16 pv presenti, secondo quanto sostenuto dalla Parte, in 10 *catchment area* tra quelle in cui sono state riscontrate criticità concorrenziali.

Tabella 8 [omissis]

234. Per la Parte le misure proposte determinerebbero alternativamente il raggiungimento di una quota inferiore al 50% o di una quota uguale o

¹⁶⁶ [omissis]. La cessione è avvenuta con atto notarile del 20 dicembre 2017; cfr. memoria Douglas del 5 gennaio 2018.

¹⁶⁷ Cfr. in particolare Comunicazione della Commissione Comunicazione concernente le misure correttive considerate adeguate a norma del regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio e del regolamento (CE) n. 802/2004, parr. 56-57.

¹⁶⁸ Cfr. memoria di Douglas del 5 gennaio 2018. La Parte si riserva di presentare all'Autorità una richiesta motivata di deroga di applicazione di questa clausola, qualora per effetto di modifiche della struttura del mercato, la mancanza di influenza non fosse più necessaria.

inferiore a quella che una sola delle due Parti deteneva prima dell'operazione, oppure il miglioramento delle dinamiche concorrenziali complessive.

235. La cessione dei pv riguarderebbe *[omissis]*¹⁶⁹.

236. Per i pv con contratti di affitto in scadenza¹⁷⁰, Douglas si impegna a rinegoziare, insieme al potenziale acquirente, il contratto di locazione/affitto affinché all'acquirente venga garantito un contratto di affitto di durata pari ad almeno 24 mesi, decorrenti dal momento in cui la cessione avrà effetto.

237. Quanto alle tempistiche, Douglas si impegna a eseguire le cessioni entro *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione ("periodo di esecuzione") secondo le seguenti scansioni temporali:

- nei primi *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione ("primo periodo di cessione"), Douglas si impegna a individuare essa stessa il cessionario o i cessionari cui cedere i 16 pv;

- decorso infruttuosamente tale periodo per uno o più pv, Douglas si impegna ad informare l'Autorità al fine di discutere l'eventuale necessità di individuare un fiduciario incaricato della cessione, che presenterà i requisiti stabiliti dalla Comunicazione della Commissione, e a cui verrà dato mandato – per i *[omissis]* mesi successivi al primo periodo di cessione ("periodo di cessione del fiduciario") – di cedere i pv *[omissis]*;

- Douglas si impegna a concludere i relativi accordi di cessione dei pv entro *[omissis]* mesi dal primo periodo di cessione o, se questo decorresse infruttuosamente, entro *[omissis]* mesi dal periodo di cessione del fiduciario.

238. La Parte si impegna a cedere i pv ad un soggetto che:

i) sia indipendente, anche commercialmente, da Douglas e dalle imprese ad essa collegate;

ii) sia un concorrente effettivo o potenziale di Douglas, intendendosi per tale un soggetto in possesso, oltre che di tutte le autorizzazioni necessarie, anche delle risorse finanziarie e tecniche necessarie per mantenere e sviluppare i pv acquisiti come forza competitiva, operativa e in concorrenza con Douglas e che intenda svolgere nei pv l'attività di vendita al dettaglio di cosmetici e profumi di lusso;

iii) non presenti caratteristiche tali per cui l'acquisizione dei pv possa sollevare criticità ai fini dell'applicazione della normativa antitrust.

239. Douglas si impegna a sottoporre all'Autorità il nominativo dell'acquirente designato al fine di consentire ogni valutazione sulla idoneità

¹⁶⁹ *[Omissis]*.

¹⁷⁰ Cfr. comunicazione Douglas del 10 gennaio 2018.

ad essere preventivamente autorizzato a sottoscrivere il relativo accordo di cessione.

240. Durante il periodo di transizione Douglas si impegna a ridurre al minimo ogni rischio di perdita di competitività dell'attività oggetto di cessione, mantenendo tutti gli attivi dei pv secondo la buona pratica commerciale e in condizioni normali di esercizio.

241. Nel medesimo periodo, Douglas consentirà ai potenziali acquirenti di effettuare una *due diligence* ed ottenere, limitatamente agli esercizi oggetto di cessione, informazioni sufficienti sull'attività da cedere per consentire all'acquirente di valutare il valore, l'entità e il potenziale commerciale dell'attività.

242. Douglas si impegna per un periodo di *[omissis]* anni successivo alla data di sottoscrizione del contratto di cessione, a non riacquistare alcuno dei pv ceduti, riservandosi di presentare all'Autorità una richiesta motivata di deroga di applicazione di questa clausola, qualora per effetto di modifiche della struttura del mercato, la mancanza di influenza non fosse più necessaria.

243. Infine, decorso infruttuosamente sia il primo periodo di cessione che il periodo di cessione del fiduciario, Douglas presenterà all'Autorità richiesta motivata di revisione delle misure.

Valutazione delle misure proposte dalla Parte

244. Le misure presentate dalla Parte non sono idonee a risolvere le criticità concorrenziali sopra evidenziate, se non in misura parziale. Infatti, dei 24 pv oggetto delle misure, 9 pv non si trovano nei mercati locali in cui si verificano effetti pregiudizievoli della concorrenza. Le rimanenti cessioni, ad ogni modo, non sono in grado portare, in tutti i 15 mercati locali individuati, la quota della Parte al di sotto della soglia del 45% ovvero alla quota precedentemente detenuta singolarmente da Douglas o da LLG se già superiore al 45%. Infine, le cessioni prospettate non sono pienamente conformi ai criteri di cui alla Comunicazione della Commissione sulle misure correttive¹⁷¹.

¹⁷¹ Comunicazione della Commissione Comunicazione concernente le misure correttive considerate adeguate a norma del regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio e del regolamento (CE) n. 802/2004.

La valutazione delle misure sub i)-cessione pv a DMO

245. Dell'insieme dei pv oggetto di cessione a DMO, solo il pv La Gardenia, Alessandria, Via Migliaria, si trova in mercati locali con criticità di natura concorrenziale.

Tabella 9

Mercato locale	Quota Douglas	Quota LLG	Quota postmerger	Quota post cessione pv
Douglas via Roma, Alessandria,	[50-60]%	[10-20]%	[60-70]%	[50-60]%
Douglas località Chiozzo Alessandria	[40-50]%	[10-20]%	[50-60]%	[45-55]%

246. Nel mercato locale Douglas, Via Roma, Alessandria, la cessione può ritenersi risolutiva, in quanto determina il venir meno di sovrapposizioni fra le attività delle Parti.

247. Diversamente, la cessione del medesimo pv La Gardenia, via Migliaria, Alessandria non risolve le criticità concorrenziale nel mercato locale Douglas, località Chiozzo, Alessandria, in cui la quota di mercato di Douglas post-merger sarebbe comunque pari al [45-55]%¹⁷².

248. La cessione del pv La Gardenia, via Migliaria, Alessandria appare soddisfare i criteri di cui alla Comunicazione della Commissione sulle misure correttive¹⁷³, sia con riguardo al ramo d'azienda oggetto della cessione che con riguardo alle caratteristiche del soggetto acquirente. Del pari, anche il contratto di affitto cui DMO è subentrata, con scadenza nel [omissis], consente all'acquirente di operare in modo competitivo nel tempo. Inoltre, la previsione della clausola di non riacquisizione per un periodo di [omissis] anni, consente di ritenere che l'effetto strutturale della cessione sia mantenuto nel tempo.

249. Pertanto, alla luce di tale cessione, i mercati locali su cui permangono criticità concorrenziali sono 14.

¹⁷² Tale analisi tiene conto anche dell'inserimento nel mercato locale del pv Modus, individuato dalla Parte da ultimo nella memoria del 5 gennaio 2018.

¹⁷³ Comunicazione della Commissione Comunicazione concernente le misure correttive considerate adeguate a norma del regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio e del regolamento (CE) n. 802/2004.

La valutazione delle misure sub ii) eventuale cessione a terzi di 16 pv

250. Le misure prospettate dalla Parte riguardano ipotesi di cessione di 16 pv che insistono nel complesso solo su 9 aree problematiche dal punto di vista concorrenziale¹⁷⁴. Nella tabella che segue sono indicate le quote di mercato che Douglas verrebbe a detenere in tali zone a seguito delle prospettate cessioni.

Tabella 10

Mercati locali	Pv oggetto di cessione	Quota Douglas	Quota LLG	Quota post merger	Quota post cessione pv
Douglas, Strada Provinciale, Bergamo	[omissis]	[10-20]%	[30-40]%	[50-60]%	[30-40]%
Douglas, Piazza Marconi, Mantova	[omissis]	[10-20]%	[50-60]%	[60-70]%	[50-60]%
Douglas, Via Nervi Ellera, Perugia	[omissis]	[0-10]%	[50-60]%	[60-70]%	[50-60]%
Douglas, Viale Modugno, Biella	[omissis]	[20-30]%	[30-40]%	[60-70]%	[45-55]%
Douglas, Via Italia, Biella	[omissis]	[30-40]%	[30-40]%	[60-70]%	[50-60]%
Douglas, Via Ecuador, Grosseto	[omissis]	[0-10]%	[50-60]%	[60-70]%	[50-60]%
Douglas, Località Santa Filomena Chieti	[omissis]	[10-20]%	[30-40]%	[40-50]%	[35-45]%
Douglas, Via Valcorrente, Catania	[omissis]	[10-20]%	[30-40]%	[40-50]%	[35-45]%
Douglas, Via Pontina, Latina	[omissis]	[10-20]%	[20-30]%	[40-50]%	[35-45]%

251. Dalla tabella emerge quindi che solo in 6 delle 9 *catchment area* critiche interessate dalle cessioni citate, le cessioni sarebbero astrattamente idonee a rimuovere gli effetti negativi dell'operazione. Le misure prospettate non sono, pertanto, sufficienti a risolvere le preoccupazioni concorrenziali relative a tutti i 14 mercati locali individuati. Peraltro, le cessioni così come prospettate dalla Parte non appaiono del tutto conformi ai principi di cui alla Comunicazione della Commissione sulle misure correttive.

252. Infatti, è necessario che oggetto di cessione siano attività in essere, redditizie in modo durevole, in modo da consentire all'acquirente di competere in modo efficiente sul mercato. Pertanto, l'impegno di Douglas a garantire all'acquirente il subentro in contratti di affitto di durata di almeno 24 mesi, non appare sufficiente ad assicurare il rispetto del principio appena evidenziato, in quanto riguarda un arco temporale non adeguato a consentire, il recupero, tra l'altro, dei costi di investimento per l'allestimento del

¹⁷⁴ Diversamente da quanto ritenuto dalla Parte, i pv [omissis] non rientrano nel mercato locale [omissis], e il pv [omissis], non rientra nel mercato locale [omissis]. Tali pv sono, infatti, siti all'esterno delle relative *catchment area* effettive.

negozio.

253. Le misure, inoltre, devono essere complete, efficaci e prive di incertezza. Diversamente, la Parte, prevede solo come eventuale la nomina del fiduciario ai fini della cessione dei pv [omissis], nel caso in cui dovesse trascorrere infruttuosamente il primo periodo di cessione, in tal modo facendo venire meno le necessarie garanzie di una efficace e tempestiva esecuzione delle misure.

254. In proposito, si rileva che la valutazione dell'operazione, compresa la necessità di adottare misure correttive, si conclude nell'ambito del presente procedimento. Tale valutazione non può essere rimessa in discussione nel periodo di attuazione delle misure, se non al verificarsi di impedimenti di natura eccezionale, non prevedibili al momento dell'assunzione della decisione.

255. Si osserva infine che gli obblighi che Douglas si propone di assumere nel periodo di transizione e la clausola di non riacquisizione, appaiono soddisfare i principi di cui alla Comunicazione della Commissione sui rimedi più volte citata.

Individuazione delle misure rispetto alle quali condizionare l'autorizzazione dell'operazione

256. Alla luce di quanto precede, le misure prospettate dalle Parti appaiono solo parzialmente idonee a scongiurare gli effetti pregiudizievoli della concorrenza individuati ad esito dell'istruttoria e necessitano, quindi di essere integrate. Fa eccezione la misura avente ad oggetto la cessione del pv La Gardenia, via Migliaria, Alessandria, già effettuata da Douglas, che come in precedenza chiarito è idonea a risolvere le preoccupazioni concorrenziali nel mercato locale di Douglas, Via Roma, Alessandria.

257. Al fine di autorizzare la presente operazione di concentrazione, risulta, pertanto, necessario prescrivere, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90, le seguenti misure, con riguardo ai restanti 14 mercati locali in cui si determina la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante in capo a Douglas.

258. Con riferimento ai 6 mercati locali di cui alle isocrone di:

- Douglas, Strada Provinciale, Bergamo
- Douglas, Via Nervi Ellera, Perugia
- Douglas, Via Ecuador, Grosseto
- Douglas, Località Santa Filomena, Chieti

- Douglas, Via Valcorrente, Catania
- Douglas, Via Pontina, Latina

le Parti dovranno cedere il controllo dei pv dalle stesse individuati ¹⁷⁵ – ovvero di differenti pv, ubicati nelle medesime isocrone, analoghi in termini di impatto sulla quota di mercato che Douglas verrà a detenere in termini di fatturato, in modo che la stessa non superi la soglia del 45% o la quota di mercato detenuta *pre-merger* da una delle Parti, nel caso in cui questa era già superiore al 45%.

259. Con riferimento agli 8 mercati locali di:

- Douglas, Rotonda Villa Fornaci, Milano
- Douglas, Piazza Marconi, Mantova
- Douglas, Viale Modugno, Biella
- Douglas, Via Italia, Biella
- Douglas, Corso Italia 123-125, Pisa
- Douglas, Corso Libertà 104, VC
- Douglas, Via Loiacono 20, BA
- Douglas località Chiozzo, Alessandria

le Parti dovranno cedere il controllo di uno o più pv in modo che la quota di mercato in termini di fatturato detenuta da Douglas ad esito dell'operazione non superi la soglia del 45% o la quota di mercato detenuta *pre-merger* da una delle Parti, nel caso in cui questa fosse già superiore al 45%.

260. La cessione dovrà riguardare il controllo di fatto e di diritto dei pv come sopra individuati. L'attività ceduta deve comprendere, in tutti i casi, tutti gli attivi che contribuiscono alla sua attuale gestione o che sono necessari per garantirne la redditività e la competitività nel tempo, ivi inclusa la disponibilità dei locali in cui insiste il ramo d'azienda, per un congruo periodo di tempo¹⁷⁶. Infatti, le cessioni devono riguardare attività in essere, redditizie in modo durevole, per consentire all'acquirente di competere in modo efficiente sul mercato. Pertanto, deve essere assicurato all'acquirente il subentro in contratti di affitto di durata residua non inferiore a 36 mesi.

261. Al fine di creare le condizioni per la costituzione di un nuovo soggetto concorrenziale o per il rafforzamento dei concorrenti già esistenti nel mercato rilevante esaminato, l'acquirente del controllo dei pv dovrà soddisfare i seguenti requisiti:

- i) essere un soggetto indipendente, anche commercialmente, dalle Parti e

¹⁷⁵ [Omissis].

¹⁷⁶ Comunicazione della Commissione Comunicazione concernente le misure correttive considerate adeguate a norma del regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio e del Regolamento (CE) n. 802/2004, par. 25 e seguenti.

dalle imprese ad esse collegate, nonché dai soggetti posti ai vertici della catena di controllo delle Parti;

ii) possedere i mezzi finanziari, la comprovata competenza pertinente, nonché l'incentivo e la capacità di mantenere e sviluppare, su scala dimensionale efficiente, l'attività di distribuzione selettiva al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso oggetto di cessione come forza competitiva redditizia;

iii) 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 degli impegni venga rinviata.

262. Per garantire l'efficace e tempestiva esecuzione delle misure, la cessione del controllo dovrà avvenire con le seguenti modalità e tempistiche:

i) gli accordi relativi alla cessione del controllo dei pv dovranno essere conclusi, previa sottoposizione all'Autorità per l'approvazione, dell'identità del cessionario e degli accordi stessi, entro e non oltre *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione;

ii) qualora entro *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione (primo periodo di cessione) non siano stati individuati gli acquirenti di tutti i pv da cedere, le Parti dovranno, entro i *[omissis]* mesi successivi, individuare gli acquirenti ai fini della cessione dei rimanenti pv *[omissis]*, conferendo a tal fine un mandato irrevocabile a un soggetto indipendente e qualificato (periodo di cessione del fiduciario);

iii) la piena validità ed efficacia della cessione del controllo di tutti i pv dovrà, in ogni caso realizzarsi entro, e non oltre, *[omissis]* mesi dal primo periodo di cessione o entro *[omissis]* mesi dal periodo di cessione del fiduciario;

263. A corollario di quanto precede, le Parti (o il soggetto indipendente incaricato della cessione) dovranno fornire informazioni sufficienti sui pv da cedere, per permettere ai potenziali acquirenti del controllo di valutarne il valore e la presumibile capacità commerciale.

264. Allo scopo di ridurre al minimo i rischi di perdita di competitività potenziale dei pv da cedere, nel periodo intercorrente tra la data di autorizzazione dell'Operazione e la piena validità ed efficacia della cessione del loro controllo, le Parti dovranno preservare l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività dei pv conformemente alla buona pratica commerciale.

265. Inoltre, onde mantenere l'effetto strutturale delle misure correttive imposte, le Parti non potranno riacquisire il controllo dei pv ceduti per un periodo di *[omissis]* anni.

266. Infine, in merito all'esecuzione di tali misure, le Parti faranno pervenire all'Autorità, decorsi *[omissis]* mesi dalla notifica del presente provvedimento una relazione conclusiva sulla loro completa ed effettiva attuazione.

RITENUTO che l'operazione in esame è suscettibile di determinare, ai sensi dell'articolo della legge n. 287/90, la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza, nei 15 mercati locali della distribuzione selettiva di profumi e cosmetici di lusso sopra individuati;

RITENUTO necessario prescrivere alle società CVC Capital Partners SICAV-FIS S.A. e Profumerie Douglas S.p.A., ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90, misure volte ad impedire tali conseguenze, eliminando gli effetti distorsivi causati dalla realizzazione della concentrazione in esame;

RITENUTO che l'operazione in esame è autorizzata subordinatamente alla piena ed effettiva esecuzione di tutte le misure prescritte nel presente provvedimento;

CONSIDERATO che la misura avente ad oggetto la cessione del pv La Gardenia, via Migliaria, Alessandria, integrata con la clausola di non riacquisizione, è già stata attuata dalla Parte, rimuovendo gli effettivi restrittivi dell'operazione nel mercato locale Douglas, via Roma, Alessandria;

DELIBERA

di autorizzare l'operazione di concentrazione comunicata, a condizione che le Parti diano piena ed effettiva esecuzione alle seguenti misure adottate ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della legge n. 287/90:

- 1) la cessione del controllo, di fatto e di diritto, dei punti vendita come individuati ai punti 258 e 259;
- 2) i rami d'azienda oggetto di cessione devono comprendere tutti gli attivi che contribuiscono alla loro attuale gestione o che sono necessari per

garantirne la redditività e la competitività, ivi inclusa la disponibilità dei locali in cui insistono i rami d'azienda per un periodo non inferiore a 36 mesi;

3) l'acquirente dovrà soddisfare i seguenti requisiti:

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;

ii. possedere i mezzi finanziari, la comprovata competenza pertinente, nonché l'incentivo e la capacità di mantenere e sviluppare, su scala dimensionale efficiente, l'attività di distribuzione selettiva al dettaglio di profumi e cosmetici di lusso oggetto di cessione come forza competitiva redditizia;

iii. 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;

4) la cessione del controllo dovrà avvenire con le seguenti modalità e tempistiche:

i) gli accordi relativi alla cessione del controllo dei punti vendita dovranno essere conclusi, previa sottoposizione all'Autorità per l'approvazione, dell'identità del cessionario e degli accordi stessi, entro e non oltre *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione;

ii) qualora entro *[omissis]* mesi dalla data di autorizzazione dell'Operazione (primo periodo di cessione) non siano stati individuati gli acquirenti di tutti i punti vendita da cedere, le Parti dovranno, entro i *[omissis]* mesi successivi, individuare gli acquirenti ai fini della cessione dei rimanenti punti vendita *[omissis]*, conferendo a tal fine un mandato irrevocabile a un soggetto indipendente e qualificato (periodo di cessione del fiduciario);

iii) la piena validità ed efficacia della cessione del controllo di tutti i punti vendita dovrà, in ogni caso realizzarsi entro, e non oltre, *[omissis]* mesi dal primo periodo di cessione o entro *[omissis]* mesi dal periodo di cessione del fiduciario;

5) le Parti (o il soggetto indipendente incaricato della cessione) dovranno fornire informazioni sufficienti sui punti vendita da cedere, per permettere ai potenziali acquirenti del controllo di valutarne il valore e la presumibile capacità commerciale;

6) le Parti dovranno preservare l'operatività economica, la commerciabilità e la competitività dei punti vendita oggetto delle misure,

conformemente alla buona pratica commerciale, nel periodo intercorrente tra la data di autorizzazione dell'Operazione e la piena validità ed efficacia della loro cessione;

7) le Parti non potranno riacquisire il controllo dei punti vendita ceduti per un periodo di *[omissis]* anni;

8) le Parti dovranno trasmettere all'Autorità, decorsi *[omissis]* mesi dalla notifica del presente provvedimento una relazione conclusiva sulla completa ed effettiva attuazione delle misure prescritte.

Le misure correttive prescritte entreranno in vigore dalla notifica del provvedimento di autorizzazione della concentrazione.

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 della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE

Roberto Chieppa

IL PRESIDENTE

Giovanni Pitruzzella