

**DECISIONE DELLA COMMISSIONE**

del 22 settembre 1999

che dichiara una concentrazione incompatibile con il mercato comune e con l'accordo SEE

(Caso n. IV/M.1524 – AIRTOURS/FIRST CHOICE)

(Il testo in lingua inglese è il solo facente fede)

(Testo rilevante ai fini del SEE)

LA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE,

visto il trattato che istituisce la Comunità europea,

visto l'accordo sullo Spazio economico europeo, in particolare l'articolo 57, paragrafo 2, lettera a),

visto il regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio, del 21 dicembre 1989, relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese<sup>1</sup> modificato da ultimo dal regolamento (CE) n. 1310/97<sup>2</sup>, in particolare l'articolo 8, paragrafo 3,

vista la decisione della Commissione del 3 giugno 1999 di avviare il procedimento nel caso di specie,

dopo aver dato alle parti interessate la possibilità di pronunciarsi sulle obiezioni sollevate dalla Commissione,

sentito il parere del comitato consultivo in materia di concentrazioni<sup>3</sup>,

CONSIDERANDO QUANTO SEGUE:

Il 29 aprile 1999 è stato notificato alla Commissione, a norma dell'articolo 4 del regolamento (CEE) n. 4064/89 (in prosieguo: “il regolamento sulle concentrazioni”), un progetto di concentrazione con la quale l'impresa Airtours plc (in prosieguo: “Airtours”) avrebbe acquisito il controllo, ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b) del regolamento sulle concentrazioni, dell'insieme dell'impresa First Choice plc (in prosieguo: “First Choice”) attraverso un'offerta pubblica d'acquisto.

Il 3 giugno 1999 la Commissione ha deciso di avviare un procedimento ai sensi dell'articolo 6, paragrafo 1, lettera c) del regolamento sulle concentrazioni.

---

<sup>1</sup> GUL 395 del 30.12.1989, pag. 1; versione rettificata in GUL 257 del 21.9.1990, pag. 13.

<sup>2</sup> GUL 180 del 9.7.1997, pag. 1.

<sup>3</sup> GUC ...

## I. LE PARTI E L'OPERAZIONE

1. Airtours è un'impresa britannica presente in 17 paesi europei (in particolare nel Regno Unito e in Irlanda) e nel Nordamerica, in cui svolge l'attività di tour operator e opera nei seguenti settori: agenzie di viaggi, compagnie aeree di voli charter, albergo, navi da crociera. First Choice è un'impresa britannica che svolge l'attività di tour operator e opera nei seguenti settori: agenzie di viaggi, compagnie aeree di voli charter, intermediazione per la vendita di posti volo e il noleggio di auto; è attiva prevalentemente nel Regno Unito, in Irlanda e in parte in Canada. Airtours intende acquisire First Choice attraverso un'offerta pubblica di acquisto.

## II. CONCENTRAZIONE

2. Airtours intende acquisire la totalità delle azioni di First Choice. L'operazione notificata costituisce quindi una concentrazione ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b) del regolamento sulle concentrazioni.

## III. DIMENSIONE COMUNITARIA

3. Il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 5 miliardi di EUR ([...]\* EUR per Airtours e [...]\* EUR per First Choice). Ciascuna delle imprese realizza individualmente nella Comunità un fatturato superiore a 250 milioni di EUR ([...]\* EUR per Airtours e [...]\* EUR per First Choice), ma le imprese non realizzano oltre i due terzi del loro fatturato totale nella Comunità all'interno di un solo e medesimo Stato membro. L'operazione notificata ha quindi dimensione comunitaria.

## IV. MERCATI RILEVANTI

### A. Mercati del prodotto rilevanti

4. Le attività delle parti si sovrappongono soprattutto nell'offerta di servizi per viaggi turistici a clienti nel Regno Unito e in Irlanda. Oltre a fornire pacchetti di viaggio e altri prodotti di vacanza, le imprese sono anche integrate verticalmente con le attività a monte (trasporto aereo) e a valle (agenzie di viaggi). In precedenti decisioni relative a casi di questo settore<sup>4</sup> la Commissione ha identificato alcuni mercati del prodotto distinti, ai quali si fa riferimento come punto di partenza per stabilire i mercati rilevanti per il presente caso.

#### Produzione: attività di tour operator

5. Entrambe le parti sono tour operator. I tour operator forniscono prevalentemente vacanze secondo la formula del pacchetto (in appresso "pacchetti"), comprendente l'alloggio in una determinata destinazione (solitamente situata all'estero), l'eventuale fornitura di altri servizi e il viaggio (solitamente aereo) di andata e ritorno.

---

\* Le parti del presente documento, omesse per evitare la divulgazione di informazioni riservate, sono inserite tra parentesi quadre e contrassegnate da un asterisco.

<sup>4</sup> Ad esempio, la decisione della Commissione nel caso n. IV/M.1502 – Kuoni/First Choice, GU C 139 del 19.5.1999, pag. 3 e la decisione della Commissione nel caso n. IV/M.1341 – Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook, GU C 102 del 13.4.1999, pag. 9.

6. La Commissione ha già in precedenza stabilito<sup>5</sup> che i pacchetti costituiscono un mercato distinto da quello delle vacanze in cui il consumatore acquista singolarmente i vari elementi del viaggio. Secondo Airtours<sup>6</sup> ed altri, la distinzione tra i due tipi di prodotti sta diventando meno marcata, da un lato perché i consumatori hanno sempre maggior familiarità con i viaggi all'estero e sono più pronti ad occuparsi essi stessi dell'organizzazione dei propri viaggi, e dall'altro perché a seguito della liberalizzazione sono entrate nel mercato europeo compagnie aeree di linea a basso costo. Essi sostengono quindi che le vacanze indipendenti esercitano un vincolo concorrenziale per i tour operator che vendono pacchetti. La Commissione non condivide tale analisi.
7. È possibile che il prezzo totale di una vacanza indipendente definisca il tetto massimo del prezzo che si può applicare per un pacchetto simile. Ciò non significa necessariamente però che tale tetto costituisca un vincolo sufficiente ad impedire che i prezzi dei pacchetti salgano al di sopra del livello che risulterebbe dalla libera concorrenza. Anche se è possibile che i consumatori si procurino autonomamente la sistemazione alberghiera e gli altri elementi di un pacchetto di viaggio, permangono comunque notevoli differenze. Ad esempio può essere difficile per i consumatori effettuare un confronto diretto tra il prezzo di una vacanza acquistata sotto forma di pacchetto e il suo equivalente di cui si acquistano però i singoli elementi (per quanto riguarda ad esempio i trasferimenti da e per l'aeroporto). È inoltre probabile che la scelta di effettuare le prenotazioni autonomamente invece di acquistare un pacchetto che comprende tutti i servizi “in blocco” comporti ulteriori costi legati alla ricerca e all'effettuazione delle prenotazioni (telefonate, invio di fax/lettere all'albergo e alla compagnia aerea, organizzazione del noleggio dell'auto, trasferimenti ecc.), nonché alcuni rischi (ad esempio in caso di ricorso contro il proprietario di un albergo situato all'estero). La Commissione non ritiene quindi che un aumento relativamente modesto del prezzo dei pacchetti indurrebbe un numero sufficiente di clienti a passare alle vacanze indipendenti e che sia giustificato quindi includere le vacanze indipendenti nel mercato del prodotto rilevante nel caso in esame<sup>7</sup>.
8. Alcuni pacchetti (ad esempio i circuiti in autopullman) prevedono la fornitura di un servizio di trasporto di superficie. Altri pacchetti con partenza dal Regno Unito offrono solo la traversata della Manica (o del tunnel) e il pernottamento, ma i clienti utilizzano le proprie auto. Quasi il 90% di tutti i pacchetti con partenza dal Regno Unito, tuttavia, comprende il trasporto aereo<sup>8</sup>. Pertanto non verrà effettuata alcuna distinzione tra i mercati del prodotto relativamente al mezzo di trasporto utilizzato.
9. Sia Airtours che First Choice hanno una presenza minima nel mercato delle vacanze all'interno del Regno Unito. La Commissione, tuttavia, sostiene, così come la *Monopolies and Mergers Commission* (MMC) nella relazione 1997<sup>9</sup>, che i prezzi delle vacanze all'interno Regno Unito e in Irlanda non esercitano alcun vincolo sui prezzi dei pacchetti per vacanze all'estero e ciò in considerazione delle preferenze dei consumatori in termini di clima, cultura, ecc., nonché dei livelli dei prezzi e di altri fattori. Non si

---

<sup>5</sup> Caso Kuoni/First Choice, citato alla nota 4.

<sup>6</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti della Commissione, punti 2.20–2.31.

<sup>7</sup> La Monopolies and Mergers Commission britannica ha espresso un'opinione simile e per ragioni analoghe nella sua ricerca sul settore, “Foreign Package Holidays”, dicembre 1997, Cmnd 3813, pag. 12, punto 2.21, (“Relazione 1997”).

<sup>8</sup> Notifica, pagg. 19 e 23-25.

<sup>9</sup> Punto 2.22.

ritiene quindi che le vacanze all'interno di detti paesi facciano parte del mercato rilevante nel caso in esame.

10. I pacchetti per vacanze all'estero comprensivi di trasporto aereo possono essere distinti ulteriormente. Tali distinzioni possono essere basate sul tipo di vacanza, ad esempio “vacanze al mare”, “vacanze sulla neve”, “vacanze nelle città”, o sulla destinazione (a seconda del paese o con un criterio ancora più restrittivo).
11. Airtours ritiene che vi sia un sufficiente livello di sostituibilità tra questi vari elementi sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda e che non sarebbe necessario quindi suddividere ulteriormente il mercato del prodotto dei pacchetti di viaggio. L'impresa sottolinea anche che in casi precedenti né la Commissione né la MMC (nella relazione 1997) hanno ritenuto necessario farlo<sup>10</sup>.
12. Tuttavia, per le ragioni esposte in prosieguo, si ritiene giustificato, nel presente caso, adottare un approccio più ristretto definendo mercati distinti per i pacchetti con destinazioni a lungo e a corto raggio. Quest'ultima categoria comprende prevalentemente le vacanze del tipo “mare e sole”<sup>11</sup> che vengono effettuate soprattutto in estate e in particolare in luglio e agosto.
13. In generale, nel settore dei trasporti aerei si considerano destinazioni a lungo raggio quelle raggiungibili con un tempo di volo che supera in misura considerevole le tre ore (con partenza dal Regno Unito)<sup>12</sup>. Tutte le destinazioni di vacanza europee (continentali e insulari) e nordafricane rientrano quindi di fatto nella categoria del “corto raggio” a differenza delle destinazioni ad esempio nei Caraibi, nelle Americhe o nel Sud-est asiatico per le quali i tempi di volo sono considerevolmente più lunghi (generalmente il doppio o ancora più).
14. Le parti e alcuni dei principali tour operator concorrenti hanno una presenza leggermente maggiore nel settore dei voli a corto raggio rispetto a quello dei voli a lungo raggio. Per quanto riguarda questi ultimi nell'estate 1998 Airtours deteneva il 13,3%, First Choice il 16,4% (totale 29,7%), Thomson il 14,7% e Thomas Cook l'8,3%<sup>13</sup>. Tali quote non sono di per sé indicative della creazione di una posizione dominante nel settore dei voli a lungo raggio. Inoltre, il settore dei voli a lungo raggio tende ad essere più frammentato di quello dei voli a corto raggio, con la presenza di un gran numero di tour operator specializzati più piccoli, e di alcuni fornitori (quali Kuoni, BA Holidays, Virgin) che appartengono a gruppi di maggiori dimensioni. I pacchetti con voli a lungo raggio costituiscono comunque una percentuale relativamente ridotta (circa il 15-20% secondo Airtours)<sup>14</sup> del totale dei pacchetti venduti nel Regno Unito. Ne consegue che l'adozione di una definizione del mercato del prodotto più ampia, comprendente i pacchetti con voli sia a lungo che a corto raggio, difficilmente darebbe

---

<sup>10</sup> Notifica, in particolare punti 6.52 – 6.60.

<sup>11</sup> Dalla tabella 3.3 della relazione 1997 della MMC, si osserva che nel 1996 la Spagna e la Grecia insieme rappresentavano la destinazione di 5,5 milioni di pacchetti di vacanze con partenza dal Regno Unito su un totale di 9,5 milioni di pacchetti in Europa (compresa la Turchia) per una percentuale quindi del 60% con la Spagna che da sola toccava il 45%. Tale proporzione è probabilmente diminuita dall'epoca ma la Spagna rimane la destinazione più richiesta per i pacchetti di vacanze.

<sup>12</sup> Notifica, sezione 6 e fonti ivi citate; i voli verso destinazioni nel Mediterraneo orientale o per le isole Canarie possono avere una durata di 4 ore circa.

<sup>13</sup> Notifica, tabella 6.9, fonte A C Nielsen. I dati relativi al corto raggio sono riportati nella tabella 1 della presente decisione.

<sup>14</sup> Notifica, punto 6.64.

luogo a quote di mercato e a incrementi sostanzialmente diversi, benché Airtours sostenga che potrebbe risultare in qualche misura modificata la valutazione della forza dei concorrenti effettivi e potenziali.

15. Airtours sostiene<sup>15</sup> che vi è una convergenza di prezzi tra i pacchetti con voli a lungo raggio e a corto raggio, cosicché ad esempio una vacanza a “Disneyland” in Florida viene venduta a un prezzo circa simile a quello di una vacanza equivalente a “Eurodisney”; i prezzi dei pacchetti a lungo raggio vincolerebbero quindi quelli dei pacchetti a corto raggio. La Commissione ritiene tuttavia che, come esposto dettagliatamente più avanti, tra i pacchetti a lungo e a corto raggio le differenze risultino, per una serie di aspetti materiali, maggiormente significative in termini di concorrenza delle loro somiglianze e che quindi ai fini della valutazione di una concentrazione sia più corretto considerare tali pacchetti separatamente.
16. Per i voli a lungo e a corto raggio gli aeromobili non sono del tutto intercambiabili. Alcuni aeromobili di dimensioni minori attualmente in servizio in gran numero (ad esempio i B737, gli A320, gli MD80) non dispongono dell'autonomia sufficiente per effettuare la maggior parte dei voli a lungo raggio e non possono essere quindi utilizzati per questo scopo. D'altra parte neppure tutti i grandi aeromobili sono necessariamente adatti. Alcuni grandi tour operator hanno fatto presente alla Commissione che taluni aeromobili molto diffusi di grandi dimensioni (ad esempio i B757) sono meno adatti ai voli a lungo raggio poiché mancano dell'autonomia sufficiente per effettuare alcuni viaggi (coprono al massimo la tratta tra il Regno Unito e la costa nord-orientale degli Stati Uniti) e perché la forma stretta della fusoliera e la presenza di un solo corridoio tra i sedili limitano troppo lo spazio in cabina e non assicurano un sufficiente livello di comodità per i passeggeri nel caso di voli di lunga durata. I voli a lungo raggio riducono il numero di “rotazioni” (una rotazione è formata dal volo di andata e quello di ritorno) che un aeromobile e il suo equipaggio possono effettuare tra l'aeroporto di partenza e la (le) destinazione(i) in un determinato periodo di tempo e ciò fa aumentare i costi di elementi importanti come il personale di bordo e il catering. Nel caso di numerose destinazioni a corto raggio è possibile effettuare tre rotazioni al giorno, ma per quelle a lungo raggio ne può essere effettuata solo una, mentre gli aeromobili per i voli a lungo raggio generalmente trasportano meno del doppio dei passeggeri di un volo a corto raggio (ad esempio un A320 con configurazione da volo charter può trasportare circa 200 passeggeri, un B767 o un A330 circa 350<sup>16</sup>). A sua volta ciò fa aumentare il numero e/o la dimensione degli aeromobili necessari per effettuare un volo a lungo raggio economicamente redditizio, rispetto a quelli necessari per un volo a corto raggio.
17. Il costo operativo per persona/miglio è generalmente inferiore per gli aeromobili più grandi che per quelli più piccoli, soprattutto per le lunghe distanze. Tuttavia non è sempre economico utilizzare un aeromobile più grande per un viaggio a corto raggio neppure quando le piste, le strutture aeroportuali ecc. lo permettono. È necessario che la domanda consenta di riempire l'aeromobile per tutta la stagione ad un livello tale da rendere l'operazione economicamente redditizia e tale livello normalmente è prossimo alla capacità massima dell'aeromobile; il costo operativo di un volo a pieno carico è solo di poco superiore a quello di un volo semivuoto. Ciò significa che le compagnie devono far sì che nella loro flotta siano presenti aeromobili più grandi (soprattutto per il lungo raggio) e più piccoli (soprattutto per il corto raggio) in una proporzione che corrisponda

---

<sup>15</sup> Notifica, punto 6.58.

<sup>16</sup> Fonte: *Hot!* – rivista di bordo di Airtours, inverno 1998/1999.

alla composizione dei passeggeri. Airtours, ad esempio, dispone attualmente solo di cinque aeromobili (A330, B767) che ritiene di poter utilizzare per voli sia a lungo che a corto raggio, su un totale di 37 aeromobili di tutti i tipi<sup>17</sup>.

18. Tutti questi fattori tendono a limitare per le compagnie aeree (e per i tour operator integrati verticalmente) la sostituibilità tra voli a lungo e a corto raggio e ciò ha conseguenze per i prezzi. Inoltre, benché sia possibile noleggiare gli aeromobili per periodi brevi, le compagnie di voli charter (incluse quelle delle parti) sono generalmente proprietarie della maggior parte dei loro aeromobili o li prendono a nolo per periodi relativamente lunghi così da ridurre i costi, mantenere la qualità e assicurare la continuità della fornitura; secondo le informazioni di cui dispone la Commissione, i contratti di affitto o noleggio hanno normalmente una durata di cinque anni. Ne consegue che una compagnia aerea avrebbe bisogno di nuovi investimenti (e di tempo) per riconfigurare in misura sostanziale la propria flotta e modificare la sua capacità di effettuare voli a lungo e a corto raggio.
19. Oltre a quelle sopra descritte vi sono per il tour operator e per il consumatore finale altre importanti differenze.
20. Seppur con alcune possibili eccezioni, come ad esempio la Florida, le destinazioni a lungo raggio, pur non essendo più considerate una prerogativa della classe agiata, trasmettono tuttora un'immagine più "esotica" rispetto a quella più familiare delle tipiche località di vacanza nel Mediterraneo e pertanto riscuotono maggior interesse presso una tipologia diversa di consumatori (ad esempio i "single" o le coppie senza bambini). Esse possono apparire meno adatte anche per altre ragioni. Ad esempio, nel Regno Unito molti pacchetti per vacanze all'estero vengono acquistati per il periodo estivo di alta stagione (circa dalla metà di luglio alla fine di agosto) in coincidenza con le vacanze scolastiche (e in alcune zone con la chiusura delle fabbriche); in tale epoca dell'anno, tuttavia, le condizioni meteorologiche in molte destinazioni tipiche a lungo raggio (ad esempio la Florida) sono sfavorevoli<sup>18</sup>.
21. È inoltre probabile che alcuni consumatori non scelgano un pacchetto di vacanze a lungo raggio a causa della considerevole durata del volo, anche se per altri aspetti quali il clima, la posizione, il prezzo, i visti, le disposizioni sanitarie ecc. le due vacanze sono paragonabili. La maggior parte dei pacchetti acquistati dai consumatori britannici ha una durata massima di due settimane che, a differenza di quanto accade nell'Europa continentale, corrisponde al principale periodo di ferie annuali concesso generalmente dai datori di lavoro ai dipendenti. Poiché, con l'aumento del tempo di vacanza da trascorrere in volo diminuisce il tempo da passare in spiaggia, è possibile che ci sia anche un intero giorno di differenza tra il tempo totale di viaggio necessario per una vacanza a lungo raggio e per una a corto raggio. Per i viaggi con destinazione nelle Americhe, in particolare, anche il "jet-lag" può ridurre il tempo di vacanza effettivamente godibile.
22. I prezzi di vendita ai consumatori riflettono queste ed altre differenze. Secondo le informazioni fornite da Airtours<sup>19</sup>, nell'estate 1998 il prezzo medio di catalogo delle sue

---

<sup>17</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 22, punto 2.43(iii).

<sup>18</sup> Così scrive ad esempio la nota guida di viaggi "Lonely Planet" riguardo ad Orlando, Florida: "luglio e agosto sono molto caldi e umidi con temperature massime che si aggirano sui 90°F (33°C), un tasso di umidità del 95% e frequenti rovesci".

<sup>19</sup> Allegato 1(a) alla risposta del 29 giugno 1999 alla richiesta di informazioni della Commissione.

vacanze a lungo raggio era di circa [...] GBP, mentre quello delle vacanze a corto raggio era di [...] GBP, con una differenza quindi che supera il [...]. Dai confronti effettuati da un importante tour operator per conto della Commissione tra vacanze all'incirca dello stesso tipo (14 notti in un albergo a tre stelle, pasti esclusi) in Florida e in Spagna, risulta che le vacanze a corto raggio costano mediamente la metà di quelle a lungo raggio. Risultati sostanzialmente analoghi si sono ottenuti anche confrontando la Grecia e le Canarie e la sistemazione comprensiva dei pasti (differenza di circa il 30-40%). Non è emersa l'esistenza di un rapporto costante nel tempo tra i due gruppi di prezzi, come sarebbe invece prevedibile se i due tipi di prodotti fossero sostituibili. Ad esempio tra il 1994 e il 1995 i prezzi delle vacanze in Spagna sono aumentati del 9% mentre quelli della Florida sono diminuiti del 3%; tra il 1997 e il 1998 si è verificato il fenomeno esattamente opposto, con i prezzi delle vacanze in Florida che hanno subito un aumento del 9% mentre quelli della Spagna sono scesi del 3%.

23. I prezzi medi non riflettono necessariamente quelli agli estremi. Tuttavia, quando le differenze sono considerevoli, come accade in questo caso, è improbabile che esista una tale gamma di vacanze a lungo raggio effettivamente paragonabili, a prezzi sufficientemente simili, che i prezzi dei viaggi a lungo raggio possano vincolare quelli dei viaggi a corto raggio<sup>20</sup>.
24. Le informazioni sui prezzi di cui dispone la Commissione confermano la conclusione che la convergenza tra i prezzi di vacanze paragonabili a lungo e a corto raggio è solo limitata. I prezzi di alcune vacanze in talune destinazioni a lungo raggio, in particolare in certi periodi dell'anno (ad esempio nei periodi in cui si prevedono condizioni meteorologiche sfavorevoli), corrispondono o si avvicinano ai più elevati della graduatoria prezzo/qualità dei viaggi a corto raggio (alta stagione estiva, migliore sistemazione alberghiera). Non si deve tuttavia ritenere che questa sovrapposizione estremamente limitata sia sufficiente a vincolare i prezzi in tutto il mercato a corto raggio poiché, a causa del prezzo o per altre ragioni, solo una parte molto ristretta di consumatori considererebbe tali voli a lungo raggio effettivi sostituti.
25. Ad esempio, nessuna delle vacanze a lungo raggio nominate da Airtours nella risposta alla comunicazione delle obiezioni<sup>21</sup> a sostegno della sua posizione apparteneva alla stessa fascia di prezzo indicata precedentemente dall'impresa come tipica per i viaggi a corto raggio (circa 485 GBP per una settimana, luglio/agosto 2000, albergo a tre stelle in mezza pensione a Maiorca<sup>22</sup>). La destinazione a lungo raggio più economica della tabella per il periodo luglio/agosto 1999 è a 849 GBP (Tailandia, raggiungibile dopo un volo di 11 ore e in cui in quella stagione, secondo quanto riportato nel catalogo di Airtours, vi sono 23 cm di pioggia al mese e solo cinque ore di sole al giorno) e la destinazione più economica in tutte le stagioni era a 649 GBP (Messico, gennaio 2000) - il che equivale a differenze rispettivamente del +43% e +33% rispetto al prezzo normale di una vacanza estiva a corto raggio.
26. Analogamente, tra le informazioni sulle vacanze a lungo raggio fornite da BA Holidays e citate da Airtours<sup>23</sup> per dimostrare la sostituibilità dei prezzi tra il lungo e il corto

---

<sup>20</sup> È questa l'opinione espressa al riguardo dall'operatore a lungo raggio Kuoni nel corso dell'audizione orale.

<sup>21</sup> Tabella 2.6 pag. 21.

<sup>22</sup> Allegato 2 alla risposta del 29 giugno 1999 alla richiesta di informazioni della Commissione.

<sup>23</sup> Manifesto pubblicitario delle "offerte nel mondo" di BA Holidays presentato da Airtours nel corso dell'audizione orale in cui compaiono i prezzi del luglio 1999 per partenze in settembre o ottobre 1999.

raggio (e l'importanza di BA come concorrente che ne consegue), vi era una sola vacanza tra le otto presentate in cui i pasti erano compresi. Tutte le altre o comprendevano solo il pernottamento e quindi non erano direttamente paragonabili a un tipico pacchetto a corto raggio o (in quattro casi) erano vacanze “fly&drive” che Airtours stessa non considera un “pacchetto” secondo la normale definizione<sup>24</sup>. La vacanza “equivalente” in questione era un pacchetto di 7 notti in un albergo a quattro stelle con trattamento “all inclusive” a St. Lucia al prezzo di 799 GBP per persona. Un pacchetto all'incirca equivalente a Tenerife (7 notti, Barcelo, Hotel Santiago, quattro stelle, “all inclusive”) viene venduto a un prezzo di circa 550 GBP nel catalogo First Choice nel periodo in questione, ad un prezzo quindi inferiore di circa il 30%. D'altra parte nessuna vacanza in tale periodo sarebbe adatta a famiglie con bambini perché le vacanze scolastiche nel Regno Unito finiscono al più tardi la prima settimana di settembre. Va inoltre osservato che le vacanze BA in questione venivano offerte a quei prezzi per le prenotazioni “tardive”, effettuate cioè solo uno o due mesi prima della partenza, e che quindi probabilmente venivano offerte a un prezzo scontato rispetto a quello di catalogo utilizzato come base per il confronto; anche alla prenotazione “tardiva” di un viaggio a corto raggio si applica uno sconto e ciò aumenta ulteriormente la differenza tra i due prezzi.

27. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni della Commissione Airtours ha fornito a sostegno della sua posizione i dati di un'indagine condotta tra i consumatori<sup>25</sup>. Da tale indagine emerge che una notevole parte (36%) del campione di consumatori che nei cinque anni precedenti aveva acquistato un pacchetto a corto raggio aveva anche acquistato un pacchetto a lungo raggio; percentuali analoghe di consumatori avevano pensato di farlo o potevano prenderlo in considerazione. Non è tuttavia corretto dedurre da ciò, come Airtours cerca di fare, che le vacanze in questione sono realmente sostituibili tra loro. È possibile che i consumatori grazie a cambiamenti periodici della loro situazione personale (come ad esempio i guadagni insperati ottenuti da molti titolari di conti di risparmio delle “building societies” del Regno Unito negli ultimi anni a seguito della demutualizzazione e/o acquisizione della loro società) possano permettersi in certi anni una vacanza più costosa (o in più) senza che per questo il loro comportamento muti il resto del tempo. I dati dell'indagine non forniscono alcuna indicazione sulla misura in cui tale fattore fosse rilevante per il campione esaminato. In particolare non vengono neppure messi a confronto i prezzi pagati per i due tipi di vacanze.
28. Per tutte le ragioni sopra descritte, la Commissione ritiene quindi che, per quanto riguarda le attività di tour operator, il mercato del prodotto rilevante sia rappresentato dai *pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio*.

---

<sup>24</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 2, punto 1.8.

<sup>25</sup> Tabelle 2.4, 2.5 e punti 2.37-2.39.

### Distribuzione: offerta di servizi di agenzia di viaggi

29. Entrambe le parti svolgono attività di agenzia di viaggi nel Regno Unito (non vi è invece sovrapposizione in Irlanda). Gli agenti di viaggio sono venditori al dettaglio che forniscono ai consumatori e ai viaggiatori d'affari servizi quali: prenotazione di voli charter o di linea, prenotazioni alberghiere e di altri tipi di alloggi, noleggio auto, cambio di valuta, assicurazioni di viaggio e altri servizi collegati. Essi svolgono le proprie attività soprattutto attraverso punti vendita in città o uffici, ma alcuni offrono un servizio di vendita telefonica accessibile anche al di fuori del normale orario di apertura dei negozi. Gli agenti di viaggio percepiscono normalmente una commissione dal fornitore dei servizi in questione per il quale fungono da agenti e non ricevono un compenso direttamente dal cliente per il servizio stesso. Nel caso dei pacchetti l'agente riceve una commissione dal tour operator calcolata sul prezzo della vacanza venduta. Tutti gli agenti di viaggio nel Regno Unito e in Irlanda offrono oltre ai propri prodotti e servizi quelli di numerosi tour operator e di altri fornitori e tutti i principali tour operator possiedono almeno qualche agenzia di viaggi.
30. I maggiori tour operator (ivi comprese le parti) e alcuni piccoli operatori effettuano anche vendite dirette dei propri prodotti attraverso negozi, centrali telefoniche o per corrispondenza. A differenza dei tradizionali servizi di agenzia di viaggi, le operazioni di vendita diretta non consentono ai consumatori di mettere a confronto le offerte di differenti fornitori<sup>26</sup>. Tale distinzione sembra tuttavia avere un'importanza solo limitata, almeno per quanto riguarda i pacchetti. I tour operator/gli agenti integrati adottano in notevole misura strategie di vendita con cui le loro agenzie privilegiano i prodotti propri del tour operator ("directional selling")<sup>27</sup>.
31. Gli agenti e gli operatori si servono anche di Internet e del televideo per fornire informazioni sulle disponibilità e sui prezzi delle vacanze. L'effettiva prenotazione e la vendita vengono tuttavia effettuate, quasi senza eccezioni, con metodi tradizionali: attraverso un agente di viaggio (di persona, al telefono o per corrispondenza) o direttamente dal tour operator (in negozio, attraverso la centrale telefonica o per corrispondenza). Il televideo è esclusivamente un sistema per diffondere informazioni e non può essere utilizzato per effettuare vendite. Il commercio elettronico, cioè l'effettivo acquisto via Internet, viene considerato da molti agenti e operatori un sistema di distribuzione alternativo con notevoli potenzialità per il futuro, che potrebbe consentire l'ingresso nel mercato di altri distributori indipendenti, anche se non vi sono dubbi che anche gli agenti e gli operatori già consolidati svilupperanno attività di commercio elettronico. Tuttavia nel Regno Unito tale sistema non è al momento molto sviluppato, neppure per prodotti di basso prezzo come i libri e tanto meno quindi per acquisti di maggior valore come i pacchetti di vacanze; i consumatori considerano tale sistema troppo rischioso ed è probabile che ci vorrà del tempo prima che questo atteggiamento muti. Per quanto riguarda i viaggi il commercio elettronico viene utilizzato per il momento soprattutto per la vendita dei soli biglietti aerei. La televisione digitale, che sta per essere introdotta nel Regno Unito, potrebbe diventare un sistema di vendita, ma è improbabile che a breve termine essa provochi conseguenze notevoli. La stragrande maggioranza delle vendite di pacchetti (l'81% secondo la notifica) viene tuttora effettuata tramite le agenzie di viaggi e la maggioranza di esse (il 62% secondo la

---

<sup>26</sup> La MMC, nella sua relazione 1997 citata alla nota 7, ha escluso le operazioni di vendita diretta e le vendite telefoniche dalla propria definizione di mercato nel corso della valutazione della concorrenza tra agenzie di viaggi (punti 2.24 e 4.29).

<sup>27</sup> Ciò viene descritto ad esempio nei punti 2.69-2.83 della relazione 1997 della MMC.

notifica) nelle agenzie proprie dei tour operator, anche se quest'ultima percentuale è diminuita mentre quella delle vendite dirette da parte dei tour operator rispetto al totale è rimasta costante dal 1993<sup>28</sup>. Tali fattori fanno ritenere che per i tour operator la distribuzione diretta ai consumatori (senza il tramite di un'agenzia) funga da complemento piuttosto che da alternativa al canale di vendita delle agenzie<sup>29</sup>.

32. Il mercato rilevante è quello dei servizi di agenzia di viaggi, dato che le agenzie delle parti forniscono la gamma tipica di prodotti e servizi per quanto esse svolgano anche un ruolo importante nella distribuzione dei prodotti delle parti. Sulla base delle informazioni disponibili, tuttavia, si ritiene improbabile che la concentrazione porti alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante nei servizi delle agenzie di viaggi nel loro complesso, a prescindere dal fatto che vengano incluse o meno le vendite dirette dei pacchetti da parte dei tour operator e/o le vendite a distanza (ad esempio per telefono, ecc.) effettuate dagli agenti. Tenendo conto del numero di punti vendita, la quota complessiva delle parti relativamente all'offerta di servizi di agenzia di viaggi è bassa (circa il 15%)<sup>30</sup>.
33. L'effetto della concentrazione sull'integrazione verticale del settore, cioè la proprietà delle agenzie di viaggi da parte dei tour operator e la distribuzione dei loro pacchetti attraverso di esse, viene esaminata più avanti (nella sezione denominata "Integrazione verticale").

#### Offerta di posti volo

34. Entrambe le parti possiedono proprie compagnie aeree (voli charter): per Airtours si tratta di Airtours International, per First Choice di Air 2000. Entrambe le compagnie sono principalmente utilizzate per i pacchetti dei rispettivi operatori ma alcuni posti vengono anche forniti a terzi (altri tour operator e intermediari). Entrambe le parti acquistano anche alcuni posti da altre compagnie aeree, sia di linea che charter, soprattutto, ma non esclusivamente, allo scopo di abbinarli ai propri pacchetti o a quelli di terzi.
35. Le compagnie di voli charter esistono principalmente per servire i tour operator, in particolare nei settori più richiesti del mercato delle vacanze all'estero, i quali acquistano da loro la stragrande maggioranza dei posti<sup>31</sup> per i pacchetti con partenza dal Regno Unito e dall'Irlanda. Le attività di tali compagnie si distinguono per vari aspetti da quelle delle compagnie di linea. Le compagnie di voli charter operano con voli (generalmente non stop) che collegano il paese di origine con l'aeroporto più vicino alle principali località di vacanza. La scelta delle rotte e la frequenza dei voli dipendono dalla domanda dei tour operator e le compagnie di voli charter modificano i propri programmi di volo a seconda dello spostamento della domanda di vacanze all'estero verso talune destinazioni. Le compagnie di voli charter generalmente richiedono a un tour operator di acquistare dei posti volo in blocco per almeno una stagione turistica.

---

<sup>28</sup> I dati si riferiscono al 1998. Fonte: British National Travel Survey (BNTS), dati tratti dalla citazione al punto 6.149 della notifica.

<sup>29</sup> Va osservato al riguardo che mentre è possibile che alcuni piccoli operatori specializzati in talune nicchie di mercato pratichino ampiamente la vendita diretta, coloro che propongono vacanze del mercato di massa, in concorrenza con i principali operatori integrati, dipendono in misura maggiore dalla distribuzione effettuata attraverso gli agenti di viaggio.

<sup>30</sup> Stima della Commissione sulla base del formulario CO e della relazione 1997 della MMC.

<sup>31</sup> Quasi il 90% secondo i dati dell'indagine riportati dalle parti nella tabella 6.17 della notifica.

36. Le quote di mercato delle parti e dei loro principali concorrenti relativamente alla fornitura ai tour operator di servizi di trasporto da inserire nei loro pacchetti sono simili, a prescindere dal fatto che i voli di linea vengano inclusi o meno<sup>32</sup>. I voli di linea rappresentano una percentuale relativamente ridotta (12%) di tutti i pacchetti con volo in partenza dal Regno Unito<sup>33</sup>. In linea di principio i tour operator potrebbero sostituire i voli di linea a quelli charter. La Commissione ritiene tuttavia improbabile che i prezzi dei voli di linea vincolino quelli dei voli charter e pertanto, ai fini del presente caso, i voli di linea non dovrebbero essere considerati appartenenti allo stesso mercato del prodotto dei voli charter. Come verrà spiegato più avanti, secondo le informazioni che la Commissione ha ottenuto dalle compagnie di linea e dai tour operator, i voli di linea non rappresentano un valido sostituto ai voli charter per la maggior parte dei pacchetti, soprattutto nel caso delle destinazioni a corto raggio.
37. Le compagnie di linea operano con una rete di rotte che collega soprattutto le capitali e le altre città principali e quindi non servono necessariamente con voli diretti le zone turistiche che rappresentano normalmente la destinazione (a corto raggio) di un tour operator. (I tour operator non utilizzano mai i voli non diretti o lo fanno solo raramente poiché sono più scomodi per i clienti, hanno una maggiore durata e a pari livello di occupazione dei posti risultano più costosi di quelli diretti). I tour operator qualche volta acquistano blocchi di posti su voli di linea aventi come destinazione località turistiche. È opinione della Commissione, che trova ampio sostegno nelle affermazioni di terzi, che vari fattori contribuiscano a far sì che dal punto di vista di un tour operator i voli di linea rappresentino sostituti adeguati solo di una percentuale ridotta di voli charter. Secondo le informazioni fornite alla Commissione da un piccolo tour operator nel corso dell'indagine, i posti sui voli di linea costano normalmente il 25-30% in più dei posti equivalenti sui voli charter. È improbabile quindi che essi possano in generale vincolare i prezzi dei voli charter.
38. Generalmente negli aeromobili utilizzati per i voli di linea i sedili sono posti ad una distanza maggiore di quella che si osserva sui voli charter e ciò riduce la capacità e fa aumentare i costi relativi. Ad esempio in un volo BA la distanza normale tra i sedili in classe "economica" è di 31 pollici mentre su un volo Airtours può essere anche di soli 28 pollici; questa differenza, unita ad altre modificazioni della disposizione in cabina, consente alla compagnia di voli charter di trasportare più passeggeri<sup>34</sup>. L'offerta di posti su voli di linea verso destinazioni europee è sicuramente aumentata negli ultimi anni, come sostenuto da Airtours, in particolare con l'ingresso o l'espansione in Europa di compagnie aeree a "basso costo" a seguito della liberalizzazione. Per quanto riguarda i pacchetti a corto raggio con partenza dal Regno Unito si possono citare in particolare Easyjet, Ryanair e Go, una controllata di BA. Non si devono tuttavia sopravvalutare gli effetti di tale variazione per quanto riguarda la sostituibilità con i voli charter. La gamma di destinazioni e di rotte servite da tali compagnie aeree è attualmente molto limitata. Secondo le informazioni fornite da Airtours<sup>35</sup>, ad esempio, tali compagnie non effettuano voli verso nessuna destinazione in Grecia, Turchia, Nordafrica o nelle isole Canarie. Ryanair non effettua voli verso la Spagna o il Portogallo. I voli di Easyjet per Barcellona e Malaga, due destinazioni spagnole molto ambite, partono dall'aeroporto

---

<sup>32</sup> Notifica, tabelle 6.17 e 6.19.

<sup>33</sup> 1998. Fonte: BNTS, Tabella 6.17 della notifica.

<sup>34</sup> Fonte: articolo di stampa allegato da Airtours alla risposta del 29 giugno 1999 alla richiesta di informazioni della Commissione.

<sup>35</sup> Lucidi e documentazione presentati in occasione dell'audizione orale di Airtours "low-cost airlines – who flies where" (pag. 18).

regionale di Liverpool che è relativamente poco richiesto; i voli di Go per la Spagna e il Portogallo partono tutti dall'aeroporto londinese di Stansted piuttosto che da quello più richiesto di Gatwick che è molto congestionato. Un'altra piccola compagnia di linea, la Debonair che opera da Luton, viene citata nella risposta di Airtours alla comunicazione delle obiezioni<sup>36</sup> come un'utile fonte di capacità soprattutto durante il weekend, quando vengono venduti pochi posti in classe business. Nella stessa comunicazione viene tuttavia indicato che l'unica destinazione tipica dei pacchetti di vacanze ad essere servita da Debonair è Alicante.

39. In molti casi può accadere che, anche se esistono voli diretti di linea per la destinazione che interessa, non si trovino posti disponibili sui voli o che il numero di posti, gli orari e i prezzi non siano quelli desiderati<sup>37</sup>. Le compagnie di linea spesso non sono in grado di offrire ai tour operator la disponibilità di un intero aeromobile o possono assicurare ai tour operator solo una percentuale limitata di posti sui voli per tutta la settimana e/o per l'intera stagione<sup>38</sup>. È inoltre possibile che gli orari dei voli non consentano l'effettuazione di un numero di rotazioni quotidiane tale da ridurre i costi operativi (e quindi i prezzi di vendita ai tour operator) al livello di quelli dei voli charter. I tour operator hanno la necessità di ottenere i posti volo in grande quantità e in anticipo per poter ridurre al minimo i costi e fornire un'offerta affidabile ai clienti, la maggior parte dei quali prenota con un buon anticipo. Gli operativi dei voli di linea (nonché gli aeromobili e le altre risorse necessarie per il loro funzionamento) sono tuttavia per definizione fissati per lunghi periodi di tempo e devono offrire ai loro tradizionali clienti, specialmente a quelli in possesso di biglietti che garantiscono la massima flessibilità, la possibilità di ottenere un posto con poco anticipo. Se le compagnie rinunciassero a tale strategia, estendendo notevolmente le loro attività di tipo charter, danneggerebbero la loro capacità di gestire una rete e con essa la loro principale funzione e quella da cui traggono la maggior parte dei loro introiti.

---

<sup>36</sup> Lettera di Hunt & Palmer, impresa che svolge attività di intermediazione per l'acquisto di posti volo, ad Airtours, appendice 5 alla risposta alla comunicazione degli addebiti citata nel punto 3.48 della risposta.

<sup>37</sup> Secondo uno dei maggiori tour operator, nella stragrande maggioranza dei casi l'unico volo diretto disponibile per raggiungere una località di vacanza estiva, soprattutto con partenza da un aeroporto regionale, è un volo charter o, per quanto riguarda le destinazioni più richieste, un volo di una compagnia aerea specializzata in voli per le vacanze come "Go", una controllata di BA recentemente costituita.

<sup>38</sup> Nei weekend BA propone alcuni voli interamente charter in partenza da aeroporti regionali del Regno Unito utilizzando aeromobili che in quegli orari non sono necessari per il servizio di linea. Tale operazione ha tuttavia una dimensione limitata e BA ha fatto presente che non ha intenzione di espanderla in misura significativa.

40. Ne consegue che, anche se le compagnie di linea rappresentano una fonte marginale di capacità per i tour operator, la percentuale di voli charter che esse possono sostituire è probabilmente bassa e quindi non esercita un'influenza sostanziale sui prezzi dei voli charter<sup>39</sup>. Tali fattori inducono anche a ritenere che una notevole parte dei voli di linea utilizzati per formare i pacchetti rappresenti un'integrazione ai voli charter piuttosto che un loro effettivo sostituto. Tale conclusione trova ulteriore conferma nel fatto che se i tour operator offrono nei pacchetti la possibilità di effettuare il viaggio con un volo di linea tale scelta implica il pagamento di un supplemento (con l'eccezione di alcuni prodotti a lungo raggio o dei prodotti di classe superiore).
41. Ciascuno dei principali tour operator attivi nel mercato del Regno Unito è integrato verticalmente con la propria compagnia di voli charter. Tuttavia, in linea con la prassi della Commissione, l'autoapprovvigionamento non viene considerato parte del mercato rilevante. Il mercato consiste quindi solo delle vendite a (e da ) terzi.
42. Ai fini della presente decisione, relativamente ai servizi delle compagnie aeree, si considera quindi mercato del prodotto rilevante *l'offerta ai tour operator di posti su voli charter con destinazioni a corto raggio*.

## **B. Mercati geografici rilevanti**

43. In decisioni precedenti la Commissione ha ammesso che in Europa i mercati per la fornitura di pacchetti per vacanze all'estero hanno carattere sostanzialmente nazionale<sup>40</sup>. I tour operator, anche quelli che vendono i loro prodotti in numerosi paesi, generalmente producono e commercializzano i loro pacchetti su base nazionale: per la Comunità, ad esempio, prevedono un diverso punto di partenza in ciascuno Stato membro e la vendita del pacchetto ai residenti del relativo paese. Analogamente le agenzie di viaggi operano sul mercato a livello nazionale. Si può anche sostenere che i servizi delle compagnie di voli charter hanno carattere nazionale perché i voli hanno come punto di partenza e di ritorno il paese di origine in cui esse sono registrate e perché la domanda di tali servizi proviene principalmente da clienti residenti nel paese di origine.
44. Vi sono anche numerosi problemi di ordine pratico che renderebbero difficile per i consumatori prenotare un pacchetto con un tour operator o un agente di viaggio avente sede in un diverso paese. Informazioni e risorse importanti (ad esempio i cataloghi e gli strumenti per effettuare le prenotazioni per quanto riguarda i tour operator, i punti vendita per quanto riguarda gli agenti di viaggio) non sarebbero disponibili a livello locale e le differenze linguistiche potrebbero provocare problemi di comunicazione. C'è da aggiungere che i contratti di viaggio sono normalmente regolati dalla legislazione del paese in cui ha sede il tour operator o l'agente di viaggio estero e ciò potrebbe rendere difficile per un consumatore presentare dei reclami. Un'ulteriore difficoltà deriva dal fatto che i viaggiatori dovrebbero organizzare autonomamente il viaggio per

---

<sup>39</sup> Dalle informazioni sui prezzi fornite da Airtours nel corso dell'audizione orale (documento del professore Neven pag. 10 e Tabella 5) a sostegno della sua teoria che è possibile confrontare i prezzi di determinati voli di linea e di quelli dei charter risulta anche che in tutti i cinque casi esaminati l'operatore richiedeva il pagamento di un supplemento per il volo di linea o era costretto egli stesso a pagarlo.

<sup>40</sup> Ad esempio le decisioni della Commissione nei casi seguenti: Havas Voyage/American Express (IV/M.564), GU C 117 del 12.5.1995, pag. 8; Thomas Cook Group/LTU/West LB (IV/M.229), GU C 199 del 6.8.1992; West LB/Thomas Cook (IV/M.350), GU C 216 dell'11.8.1993; Wagons-Lits/Carlson (IV/M.867), GU C 202 del 2.7.1997, pag. 4; Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook (IV/M.1341), citata alla nota 4.

raggiungere il punto di partenza situato nel paese del tour operator o dell'agente di viaggio estero.

45. La Commissione ritiene che ai fini della valutazione del presente caso non sia corretto effettuare ulteriori suddivisioni, in particolare sulla base dell'aeroporto di partenza o della regione; in linea generale i terzi non hanno contestato tale scelta. I tour operator commercializzano i propri prodotti a livello nazionale senza che vi siano differenze di prezzo o di altro tipo per i consumatori delle diverse regioni. Lo stesso accade naturalmente per gli agenti di viaggio. Ovviamente i consumatori preferiscono partire da aeroporti facilmente raggiungibili dai loro luoghi di residenza, anche se molti, soprattutto quelli residenti nel sud-est dell'Inghilterra o nelle Midlands possono raggiungere almeno un altro aeroporto alternativo con un paio di ore di viaggio. I prezzi dei pacchetti solitamente tengono conto di questo fatto, ma subiscono anche l'influenza dei diversi livelli di costi dei vari aeroporti. Le tasse di atterraggio ed altri elementi fanno spesso salire i costi di utilizzo degli aeroporti regionali di piccole dimensioni rispetto a quelli dei principali aeroporti usati per le vacanze (Londra Gatwick e Manchester). Tuttavia il supplemento da pagare (o lo sconto offerto) è generalmente relativamente basso rispetto al costo totale della vacanza, soprattutto quando si considerano i costi supplementari del percorso stradale che si rende necessario per raggiungere un aeroporto "più economico" che si trova più lontano. La relativa uniformità dei prezzi e dei costi induce a ritenere che il grado di sovrapposizione tra i possibili mercati regionali o locali sia tale che ai fini del presente caso essi possano essere considerati un unico mercato nazionale sul lato della domanda, se si ragiona in termini di catena di sostituzione.
46. Sul lato dell'offerta i tour operator e le compagnie aeree possono generalmente trasferire con facilità gli aeromobili e i voli da un aeroporto all'altro (con l'eccezione in particolare di Gatwick, in cui la disponibilità limitata degli *slot* costituisce un ostacolo in tal senso).
47. Tali osservazioni inducono a ritenere che, ai fini della valutazione del presente caso, sia inutile distinguere ulteriormente i mercati geografici all'interno del Regno Unito. Per quanto riguarda l'Irlanda del Nord i costi e gli altri aspetti legati alla gestione e all'organizzazione dei voli e al reperimento e all'offerta del pernottamento per i clienti dell'Irlanda del Nord non appaiono sostanzialmente diversi da quelli del resto del Regno Unito; si ritiene che i prezzi di vendita e le altre caratteristiche dei prodotti siano in generale simili nelle due aree ad eccezione del fatto che partendo dal resto del Regno Unito si dispone di una più ampia gamma di destinazioni e di possibilità di scelta. Il numero relativamente ridotto di acquirenti di pacchetti (circa 40 000 o il 14% del totale dell'Irlanda del Nord, secondo quanto riferito da un importante tour operator) che decide di utilizzare un altro aeroporto nel Regno Unito come punto di partenza per le vacanze lo fa per approfittare della più vasta scelta disponibile (o per ragioni del tutto indipendenti, come ad esempio per unire alla vacanza la visita a parenti o amici residenti in un'altra zona del Regno Unito) anziché per ragioni di prezzo. Nella relazione 1997 della MMC non veniva fatta distinzione tra l'Irlanda del Nord e il resto del Regno Unito.
48. Per tali ragioni non si ritiene che al fine del presente caso sia necessario definire un mercato geografico distinto per l'Irlanda del Nord.
49. Quanto alla Repubblica d'Irlanda, le dimensioni del mercato sono talmente inferiori a quelle del mercato del Regno Unito (meno del 5% in volume) che l'inclusione o meno

del mercato irlandese non modificherebbe le conclusioni in merito a quello del Regno Unito. Tuttavia, come è stato già accennato, i mercati dei tour operator vengono considerati in grande misura nazionali per varie ragioni tra cui in particolare la difficoltà di effettuare acquisti transfrontalieri e le conseguenze delle differenze valutarie. Vi sono anche altre differenze tra l'Irlanda e il Regno Unito per quanto riguarda aspetti quali la struttura del settore e il suo sviluppo. Si ritiene quindi che ai fini del presente caso sia corretto considerare l'Irlanda un mercato distinto rispetto al Regno Unito.

50. Ai fini del presente caso i mercati geografici rilevanti, per ciascuno dei mercati del prodotto, sono rispettivamente il Regno Unito e l'Irlanda.

## V. VALUTAZIONE SOTTO IL PROFILO DELLA CONCORRENZA

### **A. Introduzione: posizione dominante collettiva**

51. La Commissione, sulla base della valutazione sotto il profilo della concorrenza esposta qui di seguito, ritiene che la concentrazione notificata provocherà nel Regno Unito la creazione di una posizione dominante collettiva nel mercato dei pacchetti per destinazioni a corto raggio da parte di Airtours/First Choice e degli altri due principali tour operator Thomson Travel Group plc (in prosieguo: "Thomson") e The Thomas Cook Group Limited (in prosieguo: "Thomas Cook"). La Commissione ritiene che in Irlanda la concentrazione non porterebbe alla creazione di una posizione dominante collettiva in nessuno dei mercati interessati.
52. Nel corso dell'audizione Airtours ha sostenuto che la posizione dominante collettiva può essere considerata come un cartello senza la presenza di un esplicito accordo di cartello, di riunioni di cartello ecc. Airtours ha quindi spiegato che un tale "cartello tacito" non sarebbe stabile nel mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio perché non esisterebbe un meccanismo di ritorsione in grado di impedire ai partecipanti del cartello tacito di violarne le regole (si veda al punto 55).
53. Come stabilito dalla Commissione in casi precedenti, e confermato recentemente dal Tribunale di primo grado delle Comunità europee nel caso Gencor/Lonrho<sup>41</sup> riguardante una concentrazione, perché si abbia una posizione dominante collettiva, non occorre che sia posto in atto attivamente un qualsiasi comportamento collusivo, ma è sufficiente che l'adeguamento alle condizioni di mercato abbia come risultato una situazione di mercato anticoncorrenziale. Come affermato nella decisione della Commissione relativa al caso Gencor/Lonrho (al punto 140), una posizione dominante collettiva

“può verificarsi laddove un semplice adeguamento da parte dei membri dell'oligopolio alle condizioni di mercato provochi comportamenti paralleli anticoncorrenziali tali da conferire all'oligopolio una posizione dominante. Un'attiva collusione dei membri dell'oligopolio non sarebbe necessaria perché questi assumano una posizione dominante e si comportino in misura apprezzabile indipendentemente dai loro restanti concorrenti, dai loro clienti e, da ultimo, dai consumatori”.

---

<sup>41</sup> Decisione della Commissione 97/26/CE relativa al caso n. IV/M.619 – Gencor/Lonrho, GU L 11 del 14.1.1997, pag. 30; sentenza del Tribunale di primo grado del 25 marzo 1999 nella causa T-102/96 *Gencor/Commissione*, non ancora pubblicata.

54. Inoltre, a differenza di quanto apparentemente sostenuto da Airtours<sup>42</sup>, perché si instauri una posizione dominante collettiva non è necessario che gli oligopolisti si comportino sempre *come se* tra loro esistessero uno o più accordi espliciti (volti ad esempio a fissare i prezzi o la capacità o a suddividere il mercato). È sufficiente che gli oligopolisti, a seguito della concentrazione, nell'adattarsi alle condizioni del mercato attuino individualmente dei comportamenti che riducono in misura sostanziale la concorrenza tra loro e che a seguito di ciò essi possano comportarsi in misura apprezzabile indipendentemente dai loro restanti concorrenti, dai loro clienti e dai consumatori.
55. Nella comunicazione delle obiezioni la Commissione ha identificato<sup>43</sup> alcuni aspetti della struttura del mercato e dell'operazione che possono dare luogo a situazioni anticoncorrenziali e in particolare ad una posizione dominante collettiva. Airtours ritiene che in realtà nessuna di tali ragioni sussista e che sarebbe inoltre impossibile per i maggiori fornitori adottare misure di ritorsione nel caso che uno di loro cercasse di conquistare quote di mercato a spese degli altri aumentando la capacità e offrendo prezzi inferiori. La Commissione, tuttavia, non ha sostenuto e non ritiene che tutti gli aspetti debbano essere presenti e/o aggravati dalla concentrazione perché in un determinato caso si instauri una posizione dominante collettiva. La Commissione non ritiene neppure che per il presente caso l'esistenza di un rigido meccanismo di ritorsione, come quello descritto da Airtours nella risposta alla comunicazione delle obiezioni<sup>44</sup>, sia una condizione necessaria perché si instauri una posizione collettiva dominante; quando vi sono forti incentivi a ridurre l'azione concorrenziale, come nel presente caso, la coercizione può essere superflua. In ogni caso la Commissione, come verrà esposto più avanti, non condivide l'affermazione che in tale mercato non vi è spazio per le azioni di ritorsione. Al contrario, lo spazio è molto ampio e ciò incoraggia l'adozione di comportamenti paralleli che danneggiano la concorrenza.
56. Relativamente al presente caso, la Commissione è giunta alla conclusione che a causa della considerevole concentrazione della struttura del mercato, del conseguente aumento della sua già notevole trasparenza e dell'indebolirsi della capacità concorrenziale dei tour operator minori e di quelli che potrebbero entrare nel mercato sarebbe logico per i tre principali operatori che rimarrebbero dopo la concentrazione evitare o ridurre la concorrenza tra loro, in particolare limitando la capacità complessiva. La Commissione non ritiene per questo che dopo la concentrazione non ci sarà concorrenza nel mercato. Anche nei casi in cui esiste un'unica posizione dominante o ci sono dei cartelli rigidi è raro che la concorrenza sia del tutto eliminata. Nel presente caso, come verrà spiegato più avanti, la capacità viene sostanzialmente stabilita prima dell'inizio delle vendite. È necessario quindi distinguere tra la capacità che viene stabilita prima dell'inizio della stagione e la vendita della capacità nel corso della stagione delle vendite. La limitazione della capacità complessiva prima dell'inizio della stagione non esclude che nel corso della stagione delle vendite vengano intraprese talune iniziative concorrenziali, come ad esempio vari tipi di offerte promozionali. Tuttavia, limitare la capacità complessiva disponibile nel mercato assicura che il mercato rimanga rigido. La limitazione della capacità fa aumentare i prezzi e i profitti a prescindere dalla concorrenza che può esserci durante la stagione delle vendite. La Commissione è giunta nel complesso alla

---

<sup>42</sup> Ad esempio nel punto 5.2, primo capoverso, pag. 56 della risposta alla comunicazione degli addebiti della Commissione: “le imprese che si presume detengano collettivamente una posizione dominante devono essere in grado di raggiungere un tacito accordo per poter aumentare i prezzi”.

<sup>43</sup> Punti 70 e segg.

<sup>44</sup> Ad esempio, punto 5.2, terzo capoverso.

conclusione che la concentrazione creerebbe una struttura di mercato che incoraggerebbe i tre grandi operatori restanti a limitare la capacità.

## **B. Il Regno Unito**

### **Attività di tour operator (pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio)**

#### Introduzione

57. È opinione della Commissione, sulla base anche delle informazioni fornite da Airtours e da altri, che il mercato del prodotto rilevante presenti alcune caratteristiche distintive per quanto riguarda le condizioni della concorrenza. Tali caratteristiche riguardano in particolare il livello e la natura dell'integrazione verticale dei principali fornitori, gli ampi collegamenti commerciali e di altro genere che sussistono tra loro, la limitata possibilità dei fornitori di adeguare a breve termine la produzione in funzione delle oscillazioni della domanda.
58. La Commissione ritiene che la concentrazione non porterebbe alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante da parte di una singola impresa. Essa creerebbe, tuttavia, una situazione di posizione dominante collettiva relativamente ai pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio<sup>45</sup>.

#### Funzionamento del mercato

##### *Osservazioni generali*

59. I pacchetti sono stati in parte ideati per consentire al tour operator di ottenere elevati volumi di vendite e di ridurre i costi attraverso l'acquisto in blocco dei diversi elementi che li compongono (volo, pasti, pernottamento, ecc.), cosicché parte del risparmio viene trasferito ai consumatori. Le stime dei margini dei tour operator sono diverse, ma per quanto riguarda gli ultimi anni i terzi hanno citato cifre piuttosto basse, dell'ordine del 7% (cioè circa 30 GBP per una vacanza normale dal costo di circa 400 GBP). Va osservato tuttavia che gli operatori integrati verticalmente ottengono normalmente ulteriori introiti dalla loro compagnia aerea e dalle attività delle agenzie di viaggi e in questi casi i margini possono essere più elevati (soprattutto nel caso delle attività della compagnia aerea) cosicché i margini lordi del totale delle attività degli operatori integrati possono essere maggiori di quelli ottenuti dalle sole attività di tour operator.
60. I tour operator devono necessariamente operare con alti livelli di utilizzazione della capacità (i dati trasmessi alla Commissione sono dell'ordine del 95% o più in termini di vacanze vendute) perché le loro attività a corto raggio continuano ad essere redditizie. Ai fini della redditività, quindi, la corrispondenza tra domanda e offerta assume un'importanza cruciale soprattutto perché i pacchetti sono beni deperibili: un determinato pacchetto perde tutto il suo valore se non è stato venduto prima della data di partenza.

---

<sup>45</sup> “Posizione dominante collettiva” e “posizione dominante oligopolistica” sono usate come sinonimi nella presente decisione.

61. Il mercato dei beni deperibili richiede sistemi di produzione e distribuzione estremamente flessibili affinché vi sia una corrispondenza tra la domanda e l'offerta e gli sprechi di produzione siano ridotti al minimo. Tuttavia gli sforzi dei fornitori di pacchetti di far avvicinare capacità e domanda incontrano degli ostacoli. Essi devono “produrre” (cioè stipulare i contratti per i voli e gli alloggi necessari) praticamente tutto ciò che prevedono di vendere con un forte anticipo rispetto al momento in cui i prodotti vengono “consumati” (il momento cioè in cui il consumatore parte per la località di vacanza o almeno versa la parte maggiore della quota del viaggio, solitamente circa 8 settimane prima della partenza). Secondo le informazioni di cui dispone la Commissione lo sfasamento temporale è normalmente di un anno o anche più<sup>46</sup>.
62. Secondo Airtours la pianificazione dettagliata per la stagione estiva 2000 (cioè le partenze da maggio 2000) è cominciata [...]\*. Sempre secondo Airtours un aumento massimo della capacità del 10% è possibile fino alla fine di [...]\* per la stagione che sta per iniziare. Dopo [...]\* sono possibili solo modifiche di minore entità<sup>47</sup>.
63. Le informazioni fornite dai principali tour operator confermano che normalmente gli operatori effettuano la programmazione della capacità e stabiliscono i contratti con gli alberghi e con le compagnie aeree con un anticipo di 12-18 mesi rispetto alla stagione turistica. Successivamente è possibile apportare ancora qualche modifica. Entro 12 mesi circa dalla data di partenza, tuttavia, una volta iniziato il periodo delle prenotazioni (cioè più o meno dall'estate 1999 per le partenze dell'estate 2000) la possibilità di apportare modifiche è molto ridotta a causa della rigidità di molti impegni assunti con i fornitori e dei problemi legati alla modifica delle date, dei voli, degli alberghi ecc. dei clienti che hanno già prenotato.
64. Gli operatori possono ottenere prezzi sufficientemente bassi e realizzare così un volume adeguato di vendite redditizie solo se stipulano con un buon anticipo i contratti relativi al loro fabbisogno previsto, permettendo ai fornitori di pianificare le loro attività. I tour operator hanno quindi la necessità di incoraggiare le prenotazioni anticipate. Ciò migliora il loro flusso di cassa: al momento della prenotazione i clienti versano un cospicuo acconto (circa 100 GBP per persona pari a circa il 25% del normale prezzo di un pacchetto a corto raggio), mentre il saldo deve essere versato (irrevocabilmente, anche se gli operatori e gli agenti possono prevedere la stipula di un'assicurazione previo pagamento di un supplemento) entro i due mesi precedenti la partenza (ad eccezione naturalmente delle prenotazioni “tardive”). Le prenotazioni con congruo anticipo riducono inoltre il rischio che alcuni pacchetti rimangano invenduti e che si debba quindi ricorrere successivamente a vendite a prezzi scontati. Nel corso della stagione è più facile aumentare la capacità piuttosto che ridurla anche se in qualche caso, in particolare quando una determinata località si rivela particolarmente richiesta, si registrerà il tutto esaurito per i pernottamenti (e/o i voli per il relativo aeroporto), almeno nel periodo di alta stagione. In generale tuttavia è difficile per un operatore riuscire a sciogliere i contratti, soprattutto quelli relativi al trasporto aereo, senza incorrere in pesanti penalità. Il tour operator, quindi, si fa carico di quasi tutto il rischio dell'eventuale mancata vendita delle capacità da lui acquistate.

---

<sup>46</sup> V. notifica, punto 6.23.

<sup>47</sup> “Competition in the UK foreign package holiday market: An economic analysis”, relazione del Professor Neven preparata per conto di Airtours e presentata durante l'audizione, pag. 3, ultimo paragrafo.

65. Data la limitata possibilità di ridurre a breve termine la produzione (vale a dire dopo che i cataloghi sono stati pubblicati e che è cominciata la stagione delle vendite), i tour operator possono per lo più cercare di ripristinare l'equilibrio solo attraverso il meccanismo dei prezzi, in altri termini applicando degli sconti non appena appare chiaro che le vendite saranno probabilmente inferiori alla quantità pattuita nei contratti. I costi fissi delle attività di tour operator (soprattutto i costi dei posti volo e la maggior parte dei costi per il pernottamento e i pasti) rappresentano una parte considerevole dei costi totali cosicché, se necessario, è possibile applicare dei livelli di sconto relativamente elevati per eliminare l'invenduto. Sembra che nel caso di alcune vendite "tardive" sia possibile ottenere sconti che raggiungono il 25% del prezzo iniziale da catalogo, anche se spesso i consumatori devono accettare che sia l'operatore a scegliere l'albergo o addirittura la località di soggiorno a seconda della disponibilità. Il fenomeno degli sconti sulle vacanze alla fine della stagione delle vendite è dunque simile a quello dei "saldi di fine stagione" effettuati in altri settori del commercio al dettaglio (ad esempio l'abbigliamento). Tuttavia l'effetto degli sconti delle vendite "tardive" deve essere esaminato nel contesto del fatturato stagionale dell'operatore, per un'incidenza ridotta in realtà solo al 5% circa (sconto del 25% sul 25% delle vacanze vendute). Vengono offerti anche sconti (o incentivi analoghi come la vacanza gratuita per i bambini o l'assicurazione gratuita) nel caso di acquisti effettuati con molto anticipo, ma la loro entità è molto minore per quanto riguarda sia la portata dello sconto (normalmente il 5-10%) che l'effetto per i costi e il fatturato. Secondo un importante tour operator circa i tre quarti di tutti i pacchetti vengono venduti normalmente al prezzo di catalogo o a un prezzo ad esso molto vicino.
66. La fondamentale rigidità del mercato ha notevoli conseguenze in termini di concorrenza. Essa fa sì che i fornitori siano tra loro strettamente dipendenti sia a breve termine che dal punto di vista strategico. In particolare, l'eventuale decisione di un tour operator di cercare di aumentare la quota di mercato aumentando la capacità (mettendo cioè in vendita un numero maggiore di vacanze) porterebbe a una caduta dei prezzi a meno che i concorrenti non facciano diminuire la loro quota in misura equivalente riducendo la capacità.

#### *Integrazione verticale*

67. In tutta Europa, ma specialmente nel Regno Unito, i tour operator sono divenuti sempre più integrati verticalmente, sia a monte con il settore della fornitura del trasporto aereo (compagnie di voli charter) che a valle con il settore della distribuzione al dettaglio (agenzie di viaggi). Per quanto riguarda l'offerta di alloggi, tuttavia, l'integrazione attualmente è scarsa e sembra improbabile che ciò muti nel prossimo futuro probabilmente perché, a differenza di quando accade per gli altri due aspetti, si renderebbero necessari notevoli investimenti in numerosi paesi esteri con un conseguente aumento dei rischi e senza evidenti vantaggi in termini di risparmio dei costi.
68. Il possesso da parte del tour operator di una propria compagnia di voli charter di notevoli dimensioni gli procura numerosi vantaggi in termini di concorrenza oltre a rappresentare un'altra fonte di reddito e un controllo su un importante elemento di costo. Si riduce così il rischio di non essere in grado di ottenere sufficiente capacità. Un operatore integrato può anche utilizzare la compagnia aerea di sua proprietà per privilegiare i propri pacchetti in alcuni aspetti chiave della vendita, come ad esempio la scelta di orari di partenza comodi (strettamente connessi agli *slot* aeroportuali detenuti dalle compagnie aeree). Attualmente i principali tour operator sono integrati

verticalmente con il settore del trasporto aereo in misura variabile, così come varia la misura in cui essi operano anche come fornitori di posti volo a terzi. Thomson e Airtours, ad esempio, possiedono compagnie aeree di grandi dimensioni e sono relativamente autosufficienti nel senso che vendono pochi posti a terzi e acquistano pochi posti da altre compagnie aeree.

69. First Choice possiede una delle maggiori compagnie di voli charter e attualmente vende circa il 30% della capacità della sua compagnia ad altri operatori; è questa una percentuale molto maggiore (e corrispondente anche ad un numero complessivo di posti maggiore) rispetto a Airtours, Thomson e Thomas Cook. First Choice acquista circa il 25% dei propri posti volo da altre compagnie aeree (benché la percentuale di posti sui voli a corto raggio sia probabilmente minore). Ciò che più conta è che First Choice è anche un importante fornitore di posti volo a tour operator indipendenti e nel 1998 occupava per dimensioni il terzo posto dopo Monarch e Caledonian/Flying Colours Group. Al riguardo va osservato che dopo l'acquisizione del Caledonian/Flying Colours Group da parte di Thomas Cook sembra siano state adottate misure di razionalizzazione, il che ha avuto ripercussioni sulla vendita dei posti volo a terzi. Secondo le informazioni di cui dispone la Commissione, nell'estate 2000 è prevista una diminuzione di più della metà delle vendite di Thomas Cook a terzi, in termini numerici, rispetto al 1998 e ciò avrà degli effetti negativi per la fornitura di posti volo ai tour operator non integrati.
70. Il possesso di un importante canale di distribuzione “dedicato”, formato ad esempio da una catena di agenti di viaggio, produce simili vantaggi a valle. La maggior parte dei pacchetti viene venduta attraverso le agenzie dei grandi gruppi. Benché le imprese integrate possano vendere i pacchetti delle altre imprese nelle rispettive agenzie, esse adottano strategie di vendita (“directional selling”) che privilegiano i propri prodotti<sup>48</sup>. Ciò consente loro di promuovere i propri prodotti e di gestire i pacchetti disponibili senza dover effettuare molti sconti e con un alto livello di efficienza rispetto a quanto accadrebbe se la distribuzione fosse esclusivamente affidata a terzi (i quali probabilmente privilegierebbero i pacchetti per i quali ricevono le commissioni maggiori). Come sottolineato dalla MMC nella sua conclusione<sup>49</sup>, la discriminazione a favore dei rispettivi prodotti viene facilitata da una mancanza di trasparenza relativamente ai rapporti di proprietà - i clienti ignorano quali compagnie aeree, quali marchi di vacanze e agenzie di viaggi hanno una proprietà comune - nonché da altre caratteristiche del sistema di distribuzione. First Choice ha cominciato a creare recentemente una catena di agenzie di sua proprietà perché si è resa conto che tale mancanza le causava crescenti svantaggi. Gli effetti della concentrazione per la concorrenza nel settore della distribuzione dei pacchetti turistici verranno esaminati dettagliatamente più avanti.

---

<sup>48</sup> Con l'espressione “directional selling” nella sua relazione 1997 la MMC si riferisce a diverse pratiche specifiche come ad esempio quella di offrire a un cliente il prodotto di un concorrente solo se l'equivalente prodotto dell'impresa di appartenenza non è disponibile. V. punti 1.9, 7.59.

<sup>49</sup> Relazione 1997, punti 2.84 – 2.97.

71. Vi sono anche numerosi legami commerciali tra le imprese integrate derivanti in parte dalla loro integrazione verticale. Abbiamo già accennato all'esistenza di collegamenti a valle, creati attraverso il reciproco utilizzo delle catene di agenzie di viaggi delle altre imprese; essi sono importanti perché le vendite realizzate attraverso le agenzie di terzi costituiscono in generale una percentuale elevata (anche se di norma non la maggioranza) delle vendite degli operatori integrati<sup>50</sup>. Nel periodo delle vendite “tardive”, ad esempio, è importante che la distribuzione sia la più ampia possibile affinché si possa eliminare quanto è rimasto invenduto. A monte, le imprese integrate condividono in una qualche misura le capacità dei posti volo acquistandoli direttamente tra loro, scambiandoli e stipulando accordi di consolidamento grazie ai quali le rispettive flotte vengono utilizzate nel modo più efficiente.

### Struttura del mercato

#### *Quote e incrementi*

72. Nella notifica (formulario CO) Airtours ha presentato varie stime della quota di mercato basate su numerose fonti. L'unica in cui vengono distinti i settori di mercato dei voli a lungo raggio e a corto raggio è quella della società di ricerche di mercato AC Nielsen riprodotta più avanti sulla base della tabella 6.8 della notifica. Airtours ritiene che tali dati non siano affidabili perché sono basati solo sugli utili degli agenti di viaggio ed è quindi possibile che diano luogo a un risultato distorto. Tuttavia, la valutazione effettuata dalla Commissione delle quote di mercato dei pacchetti per vacanze a corto raggio sulla base di varie fonti<sup>51</sup> riconferma in linea generale il risultato complessivo fornendo una quota di circa il 32% per l'insieme delle parti (Airtours 21%, First Choice 11%), del 27% per Thomson e del 20% per Thomas Cook.

**Tabella 1: Quote di mercato (% in volume) dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio con partenza dal Regno Unito, estate 1998<sup>52</sup>**

<b>Tour Operator</b>	<b>Quota</b>
Airtours	19,4
First Choice	15,0
<b>Dati combinati</b>	<b>34,4</b>
Thomson	30,7
Thomas Cook	20,4
Cosmos/Avro	2,9
Manos	1,7
Kosmar	1,7
Altri	8,2
Totale	100

Fonte: AC Nielsen

<sup>50</sup> I dati relativi alle parti si trovano al punto 6.158 della notifica.

<sup>51</sup> Sulla base dei dati del numero di passeggeri effettivamente trasportati forniti dai maggiori tour operator e dei dati del volume totale del mercato forniti da BNTS e confermati dalla Civil Aviation Authority (CAA).

<sup>52</sup> Le quote si riferiscono alla categoria denominata da Nielsen “spiagge a corto raggio”.

73. Come si può osservare dalla tabella 1 la concentrazione ridurrà il numero dei grandi operatori integrati da quattro a tre. L'eliminazione di un operatore indipendente quale First Choice viene considerata di particolare rilevanza perché (come osservato da un altro grande tour operator) esso è l'ultimo operatore di media dimensione rimasto. Tale eliminazione farà crescere quindi anche in misura sostanziale il divario tra gli operatori di maggiori dimensioni e quelli più piccoli e "marginali". La polarizzazione del mercato tra imprese integrate di grandi dimensioni e imprese più piccole non integrate è una tendenza ampiamente riconosciuta nel settore. Secondo Airtours ci sono effettivamente due modi per operare in questo settore: "restare piccoli e acquistare i fattori produttivi o produrre in grandi volumi ed integrarsi verticalmente" (come affermato dal prof. Neven nel corso dell'audizione). L'effetto di tale tendenza è stata la marginalizzazione dei fornitori già "marginali" come forza concorrenziale nel mercato. Alcuni terzi hanno fatto presente alla Commissione che è già improbabile che gli operatori "marginali" abbiano la forza per essere effettivamente competitivi nei confronti dei maggiori operatori e che per le ragioni esposte più avanti la concentrazione indebolirebbe ulteriormente la loro posizione concorrenziale.
74. La concentrazione delle attività di tour operator avrebbe anche delle ripercussioni per i settori collegati della fornitura di posti volo e della distribuzione dei pacchetti come verrà discusso più dettagliatamente più avanti.

*Gli operatori "marginali"*

75. Come è stato chiarito nella tabella 1 e nelle sezioni precedenti, il mercato del prodotto rilevante è caratterizzato da una struttura che prima della concentrazione comprende quattro grandi tour operator (le due parti della concentrazione nonché Thomson e Thomas Cook), integrati verticalmente a monte con il settore delle compagnie di voli charter e a valle con le agenzie di viaggi, e ai quali fa capo la stragrande maggioranza delle vendite, più una frangia di numerosi piccoli tour operator e agenti "marginali", indipendenti e in gran parte non integrati. Il settore delle compagnie di voli charter è più concentrato dei due settori a valle e l'autoapprovvigionamento è notevole: vi è una sola importante compagnia di voli charter che vende a terzi la maggior parte delle capacità e cioè la Monarch (che è collegata al tour operator Cosmos).
76. Il processo di consolidamento e concentrazione del settore provocato da concentrazioni e acquisizioni, particolarmente evidente dopo il completamento della relazione 1997 della MMC, è in parte responsabile della creazione di un notevole divario tra i quattro grandi tour operator e i rimanenti. Vi sono tre imprese (Cosmos, Manos e Kosmar) che insieme raggiungono il 6%. Al di sotto di dette imprese nessuno dei tour operator compresi nella categoria "altri" (che ne conta parecchie centinaia<sup>53</sup>) ha una quota di mercato che supera l'1%. Inoltre, la maggior parte di tali operatori sembra operare in una "nicchia" di mercato offrendo servizi specializzati, quali ad esempio vacanze sulla neve, vacanze in barca, soggiorno in ville, brevi soggiorni, viaggi di gruppo, ecc. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni Airtours sostiene che "sarebbe errato concludere che ("gli indipendenti") si limitano ad attività di nicchia"<sup>54</sup>. La Commissione non ha affermato che il gruppo di indipendenti sia formato esclusivamente da operatori di nicchia. D'altro canto dalla lista degli aderenti, ad esempio, all'associazione dei tour operator indipendenti (Association of Independent

---

<sup>53</sup> La relazione 1997 della MMC (punto 3.20) indica per il 1997 un totale di circa 1000 operatori anche se è probabile che da allora il numero sia leggermente diminuito.

<sup>54</sup> Pag. 33, punto 3.27.

Tour Operators - AITO) è evidente che un numero notevole degli indipendenti è formato da operatori di nicchia.

77. La Commissione ritiene inoltre, sostenuta in ciò generalmente dai terzi intervenuti nel procedimento, che la possibilità che i piccoli fornitori “marginali” siano effettivamente concorrenziali nei confronti dei quattro grandi tour operator è ulteriormente limitata a causa delle loro ridotte dimensioni individuali e della mancanza di integrazione verticale.
78. Una delle conseguenze delle ridotte dimensioni degli operatori “marginali” è che non possono ottenere le economie di scala e di raggio d'azione accessibili a quelli più grandi. Ad esempio questi operatori, a differenza dei più grandi, non possono offrire a una compagnia di voli charter un numero di passeggeri tale da riempire completamente un aereo (con l'eccezione forse di alcune date in alta stagione). Ciò accresce i rischi per la compagnia aerea il cui volo deve operare con un carico inferiore a quello ottimale; è probabile quindi che la compagnia aerea venda i posti volo ai piccoli operatori ad un prezzo più elevato, in considerazione di tale rischio. È possibile che le compagnie aeree raggruppino su uno stesso volo i passeggeri di diversi operatori e ciò può essere fatto direttamente dalle compagnie o indirettamente con il ricorso da parte dei tour operator a un intermediario per la vendita dei posti volo<sup>55</sup>. Tale soluzione naturalmente è tanto più difficile da praticare (e più costosa) quanto più sono numerosi i piccoli gruppi di passeggeri che la compagnia o l'intermediario deve raggruppare.
79. Negli ultimi anni si è ridotta in misura notevole l'offerta di posti sui voli charter a disposizione dei tour operator più piccoli e quindi anche la possibilità di contrattare prezzi e condizioni paragonabili a quelli degli operatori più grandi. Da alcuni anni il numero di compagnie di voli charter è in diminuzione. Secondo le informazioni di cui dispone la Commissione, a seguito della recente acquisizione di Caledonian Airways e Flying Colours da parte del gruppo Thomas Cook e delle ulteriori misure di razionalizzazione da esso adottate, tale compagnia aerea, che in passato era un importante fornitore di posti volo per i tour operator indipendenti, sta riducendo le capacità che mette a loro disposizione e in particolare la loro qualità. I tour operator più piccoli hanno fatto presente che già incontrano difficoltà a reperire i posti volo negli orari desiderati (soprattutto nei weekend) e dai principali aeroporti turistici (Gatwick e Manchester). I tour operator (e le compagnie aeree) hanno commentato che devono offrire partenze da questi due aeroporti per poter servire le conurbazioni con il maggior numero di clienti e fornire così un'immagine credibile di operatori attivi a livello nazionale. In caso contrario avrebbero scarse probabilità di espandersi, restando confinati ad una condizione di piccoli operatori. Altri aeroporti regionali vengono considerati scelte di ripiego da molti clienti e in alcuni casi i voli in partenza da tali aeroporti sono più costosi a causa delle tasse di atterraggio, ecc. È prevista l'apertura di una seconda pista a Manchester il prossimo anno. È noto tuttavia che Gatwick è congestionato ed è probabile che la situazione rimanga tale anche nei prossimi anni.

---

<sup>55</sup> Gli intermediari per la vendita dei posti volo contribuiscono ad equilibrare la domanda e l'offerta vendendo ai tour operator e ad altri le eventuali capacità eccedenti che le compagnie desiderano cedere in quanto superflue per le loro necessità.

80. Sembra che i maggiori operatori detengano un considerevole potere di mercato per quanto riguarda la vendita dei posti agli operatori indipendenti. Ad esempio un tour operator ha riferito che Monarch, l'unico grande fornitore di posti al settore indipendente che rimarrebbe dopo la concentrazione, già tende a soddisfare prioritariamente le necessità dei maggiori operatori (che nel loro insieme rappresentano più della metà delle sue vendite a terzi) prima di valutare quanto può offrire a quelli indipendenti e si è addirittura rifiutato di discutere con l'operatore in questione il programma per l'anno successivo prima di conoscere il fabbisogno degli operatori maggiori.
81. Anche nel settore della distribuzione esistono analoghi vincoli alla capacità degli operatori "marginali" di competere efficacemente con i maggiori operatori. Dato che la maggior parte dei pacchetti viene venduta attraverso gli agenti di viaggio piuttosto che direttamente, i piccoli operatori hanno la necessità di entrare in contatto con le agenzie di viaggi per vendere i loro prodotti. La maggior parte delle agenzie, tuttavia, e tutte le grandi catene diffuse a livello nazionale sono controllate dai quattro grandi tour operator integrati<sup>56</sup>. Ad esempio Airtours e First Choice possiedono insieme più di 1 000 delle circa 7 000 agenzie esistenti nel Regno Unito (circa il 14%) e gli altri due grandi operatori hanno reti altrettanto estese. Anche se quasi il 40% dei pacchetti di viaggi viene venduto attraverso agenzie più piccole non integrate, tali agenzie hanno per lo più dimensioni ridotte, operano solo a livello locale e possiedono al massimo qualche filiale. Diventa quindi essenziale per i tour operator ottenere un'ampia rete di distribuzione attraverso le agenzie dei concorrenti di dimensioni maggiori al fine di accrescere la quota di mercato. Tuttavia, la posizione di forza detenuta dagli operatori più grandi relativamente alla distribuzione consente loro di adottare diversi tipi di misure discriminatorie nei confronti degli operatori più piccoli. In particolare essi possono imporre agli operatori più piccoli di pagare dei tassi di commissione notevolmente più elevati; tale pratica è stata riscontrata dalla MMC nella sua relazione 1997<sup>57</sup> e le indagini della Commissione hanno confermato che essa continua ad essere applicata e addirittura rafforzata. Grazie alla loro posizione di forza gli operatori maggiori possono anche adottare strategie di vendita che privilegiano i propri prodotti.
82. Alcuni piccoli operatori hanno espresso alla Commissione il timore che tali operazioni nel settore della distribuzione aggravino ulteriormente la loro posizione competitiva. Essi dipendono dai loro principali concorrenti per ottenere l'accesso alla distribuzione e possono essere quindi soggetti ad azioni discriminatorie per quanto riguarda ad esempio i tassi di commissione, gli spazi sugli scaffali delle agenzie per esporre i cataloghi (una questione di marketing d'importanza fondamentale) e le promozioni, a cui si deve aggiungere l'effetto deleterio delle strategie di vendita degli operatori integrati che privilegiano i propri prodotti e la mancanza di trasparenza per quanto riguarda la proprietà. Alcuni di questi aspetti (ad esempio i diversi tassi di commissione) possono essere legati ai costi, in quanto è possibile che i costi di vendita siano inferiori per volumi maggiori. È chiaro tuttavia che i maggiori tour operator attraverso le loro grandi catene di agenzie controllano di fatto l'accesso al principale canale di distribuzione al dettaglio dei pacchetti ed è possibile che ciò consenta loro di adottare misure discriminatorie a favore dei propri prodotti e a danno di quelli di un concorrente emergente ogniquale volta ciò è nel loro interesse.

---

<sup>56</sup> Co-op Travel, che detiene una quota di mercato del 9% nella distribuzione, non è integrata ma la sua posizione è meno forte nel sud dell'Inghilterra rispetto al resto del Regno Unito.

<sup>57</sup> Punto 2.164. La MMC, tuttavia, data la situazione dell'epoca, non ha giudicato tale prassi contraria all'interesse pubblico.

83. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni Airtours ha sostenuto che i piccoli operatori non hanno uno svantaggio di costo rispetto agli operatori più grandi integrati. In particolare essi possono acquistare posti volo a prezzi competitivi e possono ottenere i servizi di pernottamento a prezzi simili a quelli dei grandi operatori integrati. Tuttavia dalle indagini risulta che i grandi fornitori acquistano i servizi di pernottamento a prezzi inferiori rispetto agli operatori più piccoli. [...]»<sup>58</sup>. Gli operatori integrati inoltre possono generalmente ottenere posti volo a costi inferiori rispetto agli operatori non integrati, che devono acquistare i posti sul mercato dalle normali compagnie aeree o, non potendo acquistare la capacità di interi aerei, devono spesso acquistarne solo una parte. Gli operatori integrati godono quindi di un vantaggio di costo rispetto agli operatori “marginali”. Ciò che più conta, tuttavia, è che a causa dell'accresciuta integrazione verticale i tour operator indipendenti hanno sempre più difficoltà a trovare i posti di cui hanno bisogno sui voli charter. Le possibilità che i fornitori “marginali” possano ampliare la loro offerta di viaggi sono quindi limitate<sup>59</sup>.
84. La marginalizzazione dei piccoli operatori già “marginali” è un fenomeno ormai di notevoli proporzioni. I quattro grandi fornitori integrati vendono già nel loro insieme più del 90% di tutti i pacchetti aventi come destinazione la Spagna continentale, le Baleari, le Canarie e la Tunisia e l'80% o più di quelli verso altre importanti destinazioni per le vacanze estive a corto raggio, ad eccezione di Madera e della Turchia (77% per ciascuna destinazione), della Grecia (69%) e della Francia (33%)<sup>60</sup>. Secondi i dati forniti dal settore (BNTS) la Spagna è di gran lunga la meta di vacanze più richiesta nel Regno Unito, essendo stata scelta nel 1998 come destinazione del 27% delle vacanze (di tutti i tipi ivi comprese le destinazioni a lungo e a corto raggio) e la maggior parte di tali vacanze (più dell'80% nel caso delle Baleari) aveva la formula di pacchetto. Airtours sostiene che gli indipendenti “dimostrano una notevole capacità di recupero...: essi trasportano circa 7 milioni di pax<sup>61</sup> all'anno...”. La Commissione osserva che tale cifra comprende le vacanze a lungo raggio. Si deve tuttavia tenere anche conto del fatto che tale cifra è costante in termini assoluti, vale a dire che il gruppo degli indipendenti non è cresciuto assieme al mercato. I dati forniti da Airtours mostrano semmai la crescente marginalizzazione subita dal gruppo degli indipendenti<sup>62</sup>.

---

58 [...]».

59 A pagina 32 della risposta alla comunicazione degli addebiti le parti citano Libra Holidays come esempio di un tour operator indipendente che ha aumentato le capacità. La Commissione rileva che Libra Holidays è un operatore specializzato. Va osservato inoltre che anche dopo aver aumentato le capacità Libra Holidays continua ad essere un piccolo operatore. Ciò che più conta, tuttavia, è che la Commissione non ha affermato che in futuro non nascerà nessun nuovo tour operator indipendente di piccole dimensioni. La Commissione ha soltanto affermato che il gruppo di operatori indipendenti è stato marginalizzato e che lo sarà sempre più.

60 Fonte, Nielsen attraverso Airtours.

61 Con formula pacchetto.

62 Risposta alla comunicazione degli addebiti, pagg. 31-32.

85. Airtours ha indicato Cosmos e Virgin Sun come i nuovi probabili maggiori concorrenti per il futuro. Cosmos è integrata verticalmente con Monarch, l'ultima importante compagnia di voli charter indipendente che rimane. Virgin Sun rappresenta il comparto del gruppo Virgin che si occupa dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio. Airtours sostiene che le due imprese aspirano ad aumentare le loro attività. La Commissione ritiene tuttavia che probabilmente nessuna delle due imprese sia in grado di contrastare gli operatori maggiori nell'immediato futuro. Come già accennato, Cosmos/Monarch dipende fortemente dagli operatori maggiori per l'acquisto di posti volo. Cosmos, inoltre, non è integrata verticalmente con le agenzie di viaggi. Per quanto riguarda Virgin Sun, le sue attività sono al momento molto ridotte. Neppure Virgin Sun è integrata verticalmente con le agenzie di viaggi. Infine, Virgin Sun ha incontrato notevoli difficoltà a stipulare contratti per i pernottamenti in importanti destinazioni a corto raggio.

### *Conclusione*

86. La Commissione ritiene che il complesso di tali fattori faccia sì che nel mercato dei tour operator, anche in assenza della concentrazione notificata, i fornitori più piccoli non siano in grado di essere effettivamente competitivi nei confronti dei quattro maggiori. Ne consegue che la situazione del mercato è di fatto decisa dalla concorrenza tra i quattro grandi fornitori integrati. Se la concentrazione proposta dovesse avere luogo tale fenomeno risulterebbe ancora più marcato.

### Caratteristiche del mercato (posizione dominante oligopolistica)

87. Come verrà spiegato dettagliatamente più avanti, il mercato dei tour operator presenta e continuerà a presentare anche dopo la concentrazione una serie di caratteristiche che possono portare alla creazione di una posizione dominante oligopolistica<sup>63</sup>: ad esempio l'omogeneità del prodotto, la bassa crescita della domanda, la bassa sensibilità della domanda ai prezzi, la similitudine delle strutture di costo dei principali fornitori, l'elevata trasparenza del mercato, i legami commerciali su vasta scala tra i maggiori fornitori, i consistenti ostacoli all'ingresso di nuovi operatori e il potere insignificante degli acquirenti (consumatori). La Commissione ritiene che anche per le ragioni descritte più avanti la concentrazione rafforzerebbe tutte le caratteristiche citate ad eccezione delle prime due e che ciò contribuirebbe a creare una situazione di posizione dominante collettiva tra i tre grandi operatori integrati verticalmente che rimarrebbero dopo la concentrazione.

---

<sup>63</sup> Le caratteristiche elencate sono sostanzialmente quelle utilizzate in precedenti decisioni della Commissione relative a casi esaminati a norma del regolamento sulle concentrazioni in cui si poneva un problema di oligopolio ("posizione dominante collettiva"); cfr. caso Gencor/Lonrho, citato alla nota 41 e la decisione della Commissione 1999/152/CE nel caso n. IV/M.1016, Price Waterhouse/Coopers & Lybrand, GU L 50 del 26.2.1999, pag. 27.

### *Omogeneità del prodotto*

88. I vari pacchetti vacanze (a corto raggio) sono sostanzialmente simili, sia pure con qualche differenza. Tutti i pacchetti prevedono la combinazione di due elementi essenziali (il viaggio e la sistemazione) e si basano sull'acquisto di grossi volumi per produrre economie di scala e di raggio d'azione e per poter offrire un prodotto standardizzato ad un prezzo inferiore a quello di una vacanza equivalente “su misura” (nella quale cioè, i vari elementi vengono organizzati ed acquistati singolarmente). Tale analisi è condivisa anche da Airtours, in particolare quando afferma nella notifica che “i pacchetti più venduti per vacanze in località molto richieste sono prodotti piuttosto omogenei”<sup>64</sup>. Le ricerche di mercato hanno confermato che i pacchetti a corto raggio sono omogenei in quanto è emerso che circa l'85% dei clienti sceglie le vacanze soprattutto in base al prezzo e che la fedeltà alla marca ha una scarsa importanza<sup>65</sup>. Ciò è stato riconfermato successivamente dai concorrenti.
89. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni Airtours ha sostenuto che i pacchetti per vacanze all'estero si differenziano per la qualità della sistemazione per il soggiorno, le date e gli aeroporti di partenza, il paese e la località di destinazione, il tipo di clienti e i servizi disponibili per le varie parti che compongono il pacchetto. Ciò sarebbe dimostrato dall'ampia gamma di prezzi disponibili. Airtours ha anche sostenuto che il mercato subisce continue e notevoli modificazioni: vi è ad esempio la tendenza a ridurre la durata media delle vacanze e ad effettuare più di una vacanza all'anno. Le principali tendenze recenti menzionate da Airtours si riferiscono tuttavia ai pacchetti a lungo raggio che non fanno parte del mercato del prodotto rilevante<sup>66</sup>.
90. La Commissione non ha sostenuto che non vi sono differenze tra i vari pacchetti o che essi vengono sempre venduti allo stesso prezzo. È evidente che un albergo a cinque stelle è diverso da un albergo a tre stelle e ha normalmente un prezzo più elevato. Nonostante tali differenze tra le diverse categorie di pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio, è chiaro tuttavia che nel mercato britannico tali pacchetti costituiscono un prodotto di massa standardizzato. Ciò è comprovato in particolare dal fatto che la stragrande maggioranza delle vacanze a corto raggio prevedono un tipo di sistemazione di categoria media, in albergo a tre stelle/pasti esclusi. Si osserva inoltre che, anche per quanto concerne il trasporto aereo, le differenze sono minime nel senso che i passeggeri utilizzano lo stesso aeromobile a prescindere dal fatto che alloggino in un albergo a cinque o tre stelle. I posti volo sono un elemento fondamentale ai fini delle decisioni relative alla capacità da immettere sul mercato. Ciononostante, ai fini del caso in esame, si tratta di stabilire se le differenze tra le diverse categorie di pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio siano tali da impedire la creazione di una posizione dominante oligopolistica da parte di Thomson, Airtours/First Choice e Thomas Cook dopo la concentrazione. Secondo Airtours, la risposta sarebbe affermativa poiché la natura del prodotto rende impossibile un coordinamento tacito in materia di prezzi e perché vi sarebbero in ogni caso numerose possibilità di praticare prezzi diversi da quelli concordati<sup>67</sup>. Tuttavia, contrariamente ad Airtours, la Commissione è giunta alla conclusione che nel caso in esame, considerato il funzionamento del mercato, le

---

64 Notifica, pag. 30, punto 6.40.

65 Notifica, pag. 30, punti 6.40-6.41.

66 Risposta alla comunicazione degli addebiti, punti 2.10-2.19.

67 Presentazione del professor Neven e di Alan Overd, Lexecon, durante l'audizione.

differenze tra i prodotti non impediranno la creazione di una posizione dominante collettiva<sup>68</sup>.

91. Come spiegato in precedenza, la capacità viene fissata sostanzialmente con 12-18 mesi di anticipo rispetto all'inizio di una stagione. I tour operator massimizzano i profitti massimizzando il flusso dei proventi ricavabili da questa capacità prefissata. Questo compito è naturalmente agevolato se tutti i tour operator mantengono una capacità rigida. Di fatto, in tal caso, non vi è alcun bisogno di un coordinamento in materia di prezzi da parte degli oligopolisti. Lo hanno del resto confermato anche i consulenti economici di Airtours nel corso dell'audizione, allorché hanno affermato che difficilmente una concorrenza sui prezzi sarà interessante, in quanto gli operatori non sarebbero in grado di soddisfare la domanda dei clienti supplementari attratti dal ribasso dei prezzi. Pertanto i tour operator non avrebbero la possibilità di modificare la loro quota di mercato nel corso della stagione. Nel settore considerato, non vi è quindi alcuna necessità di un coordinamento in materia di prezzi. Il punto fondamentale è la capacità immessa sul mercato. A questo proposito le differenze tra le diverse categorie di pacchetti a corto raggio non sono significative. Ciò che conta è solo la possibilità di controllare il livello globale della capacità (numero di vacanze) offerta dai singoli tour operator integrati.

#### *Bassa crescita della domanda*

92. Le vacanze all'estero rappresentano una voce “discrezionale” della spesa dei consumatori, il che aumenta la volatilità della domanda a breve termine. Un recente studio condotto per uno dei principali tour operator, al quale è stato fatto riferimento nelle risposte alle richieste di informazioni della Commissione, ha riscontrato una certa volatilità imprevedibile da un anno all'altro. È stato inoltre osservato che il tasso medio di crescita annuo globale (3-4% nel decennio considerato) era alquanto basso. Il numero di vacanze all'estero<sup>69</sup> acquistate da clienti residenti nel Regno Unito è diminuito di circa tre milioni (più del 10%) tra il 1995 ed il 1996 e si sono registrate diminuzioni (più contenute) sia nel 1990, sia nel 1991, indubbiamente dovute soprattutto alle condizioni economiche generali. Sulla base di diverse previsioni relative al settore, per i prossimi due anni ci si attende una crescita della domanda vicina allo zero, anche se con qualche prospettiva di ripresa per il futuro.
93. Nella sua risposta alla comunicazione delle obiezioni, Airtours ha asserito che “il mercato di tutti i tipi di vacanze all'estero continua a crescere in modo dinamico”<sup>70</sup>. La Commissione riconosce che il mercato dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio continuerà probabilmente a registrare una crescita. È anche possibile che il mercato cresca ad un ritmo leggermente maggiore rispetto alla crescita del PIL nel suo complesso per via dell'aumento dei periodi di ferie e della ricchezza generale. Tuttavia, sulla base dell'indagine condotta nel caso in questione, la Commissione è giunta alla conclusione che la crescita complessiva della domanda sul mercato dei pacchetti a corto raggio continuerà ad essere contenuta, come negli anni Novanta. A tale proposito, si

---

<sup>68</sup> Ciò non è in contraddizione con le affermazioni contenute nella relazione annuale sulla politica di concorrenza (v. ad esempio la relazione annuale 1996). Si veda inoltre la decisione della Commissione 92/553/CEE relativa al caso n. IV/M.190 - Nestlé/Perrier, GU L 356 del 5.12.1992, pag. 1.

<sup>69</sup> Relazione 1997 della MMC, Tabella 3.1. Dalla stessa tabella risulta che negli ultimi anni la percentuale di tali vacanze che prevedevano la formula pacchetto è rimasta relativamente costante, pari cioè a circa il 55%.

<sup>70</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 7, punto 2.5.

osserva anche, come fatto presente da Airtours, che “la massiccia crescita delle vacanze all'estero durante gli anni Settanta e Ottanta era stata inizialmente alimentata dalla maggiore offerta di pacchetti (rispetto alle formule individuali) per destinazioni estere verificatasi a seguito dell'abolizione dei prezzi fissi e del controllo del volume di pacchetti per vacanze all'estero imposti dal governo britannico<sup>71</sup>”. Concludendo, la Commissione ritiene che la crescita del mercato non sarà probabilmente tale da stimolare la concorrenza nel prossimo futuro. Inoltre, per le ragioni già discusse (in relazione agli operatori “marginali”), gli operatori di piccole dimensioni sono penalizzati, sotto il profilo della concorrenza, rispetto agli operatori integrati. È quindi probabile che un'eventuale crescita del mercato venga prevalentemente assorbita dagli operatori integrati, com'è avvenuto negli ultimi anni stando ai dati di Airtours.

94. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni e nel corso dell'audizione, Airtours ha sostenuto che la volatilità della domanda costituisce un ulteriore fattore di disturbo sul mercato. Diventa così più difficile scoprire i casi di offerte a condizioni non conformi ed operare un coordinamento tacito. Le principali cause della volatilità, secondo Airtours, sono la volatilità relativa al PIL, gli shock esogeni, le variazioni dei gusti all'interno del mercato dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio e le variazioni dei costi (incidenza delle compagnie aeree “a basso costo”). La Commissione non ritiene che le variazioni dei gusti e l'incidenza delle compagnie aeree “a basso costo” abbiano una relazione con la volatilità della domanda a breve termine. Tuttavia entrambi questi elementi sono esaminati in altre parti della presente decisione<sup>72</sup>.
95. Secondo la Commissione, il ciclo economico (volatilità relativa al PIL) è la causa principale della volatilità a breve termine da una stagione all'altra. In effetti, tutti i maggiori operatori hanno fatto presente alla Commissione che l'andamento delle principali variabili economiche, come la crescita del PIL, il tasso di cambio e la fiducia dei consumatori, erano tra i più importanti parametri presi in considerazione ai fini delle previsioni della domanda per una determinata stagione. Tuttavia, alla Commissione non sembra credibile che la volatilità legata al ciclo economico renda il mercato meno soggetto alla creazione di una posizione dominante collettiva. In particolare, è opportuno ricordare che tutti i tour operator risentono degli effetti del ciclo economico e devono prendere in considerazione la dinamica delle variabili macroeconomiche ai fini delle loro previsioni. È pertanto probabile che tutti i tour operator giungano a conclusioni analoghe in merito all'andamento del mercato. Questo fenomeno non farebbe che intensificarsi se la concentrazione proposta venisse realizzata (si veda la sezione “Conseguenze della concentrazione”, punti 139-158).
96. Quanto alle conseguenze degli shock esogeni, la Commissione riconosce che essi non sono di norma previsti e creano quindi scompiglio nella programmazione dei tour operator. Quali esempi vengono citati gli attentati terroristici in Egitto o in Turchia. Tuttavia, non è ragionevole argomentare che simili shock esogeni renderanno il mercato britannico dei pacchetti a corto raggio meno soggetto alla creazione di una posizione dominante collettiva. Shock esogeni possono verificarsi su tutti i mercati<sup>73</sup>. Essi

---

<sup>71</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 7, punto 2.6.

<sup>72</sup> Le variazioni dei gusti sono discusse nella sezione “Omogeneità del prodotto”, punti 88 e segg. e l'incidenza delle compagnie aeree “a basso costo” è esaminata nella sezione “Offerta di posti volo”, punti 34 e segg.

<sup>73</sup> Possibili shock esogeni sono in effetti stati presi in considerazione per il mercato del platino (caso Gencor/Lonrho, citato alla nota 41), ad esempio a causa di scioperi, o il mercato delle acque in bottiglia, ad esempio a causa della contaminazione dell'acqua (caso Nestlé/Perrier, citato alla nota 68). Tuttavia per

costituiscono un'eccezione rispetto all'andamento del mercato e non possono, a più lungo termine, rendere un mercato meno soggetto alla creazione di una posizione dominante oligopolistica<sup>74</sup>.

97. Concludendo, la Commissione non ritiene che la volatilità della domanda impedisca la creazione di una posizione dominante oligopolistica. Al contrario, la volatilità della domanda rende il mercato maggiormente soggetto alla creazione di una simile posizione dominante oligopolistica. Infatti, tale volatilità, unita al fatto che è più facile aumentare la capacità piuttosto che diminuirla, implica che criteri di razionalità inducono i maggiori operatori ad adottare un'impostazione prudente (“di attesa”) per quanto riguarda le decisioni in materia di capacità. In particolare, la volatilità della domanda fa sì che sia più razionale limitare la capacità programmata, per aumentarla semmai in un secondo tempo se ci si trova in presenza di una domanda particolarmente intensa. In questo modo i fornitori si tutelano contro una volatilità della domanda tendente al ribasso.

#### *Bassa sensibilità al prezzo*

98. Non è stato possibile procurarsi dati tali da consentire una stima diretta delle elasticità ai prezzi sul mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio. Come accennato nella sezione relativa alla definizione del mercato del prodotto, la fedeltà alla marca è bassa ed i consumatori sono sensibili a variazioni di prezzo anche relativamente contenute tra vacanze dello stesso tipo (nella misura in cui ne vengono a conoscenza). Ciò dimostra che il prezzo costituisce un parametro di decisione importante sul mercato di cui trattasi. Tuttavia, è altresì chiaro che i clienti sono disposti comunque a pagare una determinata somma in più per le loro vacanze in caso di aumento generalizzato dei prezzi. Uno studio della banca WestLB Panmure (proprietaria di Thomas Cook) ha rivelato che negli anni successivi al 1995 i tour operator avevano ridotto la loro capacità incrementando in tal modo i profitti, il che conferma inoltre che grazie all'esercizio collettivo del potere di mercato sarebbe possibile generare un aumento dei prezzi e dei profitti. È l'equilibrio tra domanda e offerta, più che il livello delle vendite di per sé, a determinare la redditività del mercato. A causa degli ostacoli allo sviluppo dei piccoli operatori indipendenti, ciò implica in particolare che, adottando un comportamento parallelo, gli operatori integrati potrebbero incrementare il livello generale dei prezzi. Ciò è stato confermato anche dai consulenti economici di Airtours, i quali in occasione dell'audizione hanno affermato che gli oligopolisti potrebbero aumentare i prezzi se esercitassero collettivamente il loro potere di mercato. A tale proposito, andrebbe altresì osservato che un aumento del prezzo medio dei pacchetti a corto raggio non implicherebbe necessariamente un aumento dei prezzi che figurano nei cataloghi. L'aumento dei prezzi potrebbe avvenire diversamente. Il semplice fatto di creare un mercato più rigido determinerebbe ad esempio una riduzione del numero di vacanze vendute a prezzi scontati per prenotazioni tardive, con un conseguente aumento del prezzo medio.

---

nessuno di questi due mercati si è ritenuto che gli shock esogeni rendessero il mercato meno soggetto alla creazione di una posizione dominante oligopolistica.

<sup>74</sup> In effetti, se gli shock esogeni divenissero una normale caratteristica del mercato, essi sarebbero probabilmente considerati come variabili endogene nelle previsioni relative alla domanda, vale a dire che sarebbero esplicitamente presi in considerazione. Sarebbe così ridotta l'influenza negativa di questi shock sulla programmazione della capacità. Inoltre, simili avvenimenti riguardano paesi o destinazioni particolari e non si ripercuotono necessariamente sulla domanda e sull'offerta complessive in quanto gli organizzatori di viaggi si orientano allora verso altre destinazioni, ridistribuiscono la capacità di posti volo e cercano di procurarsi possibilità di alloggio ulteriori nelle nuove destinazioni.

### *Strutture dei costi simili*

99. In generale, vi è un certo margine per la realizzazione di economie di scala nel settore di attività dei tour operator e delle compagnie di charter. Tuttavia, l'importanza relativa della scala si riduce al di là di un certo livello. In particolare, per quanto concerne l'attività delle compagnie di charter, il professor Neven, consulente economico di Airtours, nella relazione trasmessa stima che le economie di scala legate alle dimensioni della flotta si esauriscano una volta raggiunto il livello di 15-20 aeromobili che, secondo il professor Neven, costituirebbero una flotta relativamente modesta. Ciò può essere vero se paragonato alle grandi compagnie americane o alle grandi compagnie di bandiera europee. Andrebbe tuttavia tenuto presente che, sul mercato di cui trattasi, 15-20 aeromobili costituiscono già una flotta di notevoli dimensioni. Stando alle rispettive relazioni annuali, nel 1998 la flotta di Airtours contava un totale di 36 aeromobili, quella di Thomson 41 e quella di First Choice 25. Questi dati sono stati confermati da Airtours. Secondo quest'ultima, "una volta che un tour operator si è affermato e ha raggiunto una certa dimensione minima, le economie di scala legate all'acquisto di posti volo o di possibilità di alloggio in località turistiche sono relativamente limitate". Oltre tale livello, i costi delle compagnie aeree sono legati più ai 'coefficienti di carico' ed al numero delle "rotazioni" (viaggi andata e ritorno) effettuabili in un giorno (per i voli a corto raggio, si ritiene che il numero ottimale sia tre) - vale a dire al livello di utilizzazione della capacità della flotta piuttosto che alle sue dimensioni in termini assoluti - mentre i costi diretti dell'attività di tour operator sono legati all'efficienza della distribuzione e della commercializzazione (ad esempio costi per pubblicità/promozioni), e neanche essi consentono necessariamente economie di scala al di là di un certo livello globale di attività.
100. Ciascuno dei quattro grandi fornitori integrati è sufficientemente grande da aver raggiunto questa dimensione minima. I quattro fornitori integrati realizzano già le massime economie di scala sia a livello di tour operator che di compagnie di charter. Essi offrono voli verso le medesime destinazioni, utilizzano in buona misura gli stessi alberghi e richiedono gli stessi coefficienti di carico elevati per le loro attività (più del 95%).
101. La Commissione è di conseguenza giunta alla conclusione che per i quattro operatori integrati la struttura dei costi sia sostanzialmente la stessa.

### *Trasparenza, interdipendenza e legami commerciali*

102. In termini di trasparenza, va operata una distinzione tra il periodo di programmazione e la stagione delle vendite, una volta che i cataloghi sono stati diffusi. Ma per i quattro maggiori operatori integrati la trasparenza del mercato è elevata in entrambi i periodi.

103. Durante la fase di programmazione, vengono prese le decisioni fondamentali relative alla capacità per la stagione seguente. In realtà, per le ragioni esposte di seguito, le decisioni relative alla capacità dei quattro principali operatori integrati sono trasparenti per ciascuno di tali fornitori.
104. Nessuno dei principali tour operator presenta un programma completamente nuovo da una stagione all'altra. La programmazione di una stagione futura si basa piuttosto sulle vendite effettuate nella stagione precedente, aumentate o diminuite in funzione delle previsioni della domanda per la stagione seguente. Le variazioni rispetto alla stagione precedente sono pertanto marginali ed il programma di un tour operator non registra di norma cambiamenti radicali. Di conseguenza, semplicemente sulla base dell'esperienza passata, i tour operator fanno già in buona parte prima che abbia inizio la programmazione di una nuova stagione quali saranno le offerte degli altri quattro fornitori integrati per tale stagione.
105. Inoltre, ciascuno dei quattro maggiori operatori integrati disporrà di talune informazioni circa i cambiamenti programmati dagli altri operatori integrati. Ciò è dovuto al fatto che, durante il periodo della programmazione, i principali operatori prendono contatto con gli albergatori per prenotare il loro contingente di posti letto e conducono trattative per quanto concerne il fabbisogno e la disponibilità di posti volo al fine di procurarsi o di fornirsi reciprocamente la capacità di posti necessaria o accordarsi su scambi di posti o di *slot*. Inoltre, essendo quotati in borsa, i quattro principali operatori integrati non potrebbero tenere segreto un aumento considerevole di capacità, realizzato ad esempio tramite l'acquisto o il leasing a lungo termine di nuovi aeromobili. Ciò non è possibile del resto neppure per le società non quotate in borsa, poiché normalmente i contratti relativi agli aeromobili devono essere stipulati con congruo anticipo rispetto al momento in cui i mezzi saranno operativi. Inoltre, la stampa commerciale specializzata sulle compagnie aeree pubblica regolarmente descrizioni della composizione della flotta e dei cambiamenti previsti per tutte le compagnie aeree del mondo. Inoltre, alla luce dell'alto tasso di autoapprovvigionamento di posti volo considerato ottimale per un operatore integrato, una modesta variazione proporzionale del numero di passeggeri trasportati avrebbe ripercussioni molto maggiori sul fabbisogno di posti volo acquistati dall'operatore su aeromobili di terzi sul mercato. Per tutte le ragioni di cui sopra, ciascuno dei quattro maggiori operatori integrati sarebbe ad esempio a conoscenza dell'intenzione di uno degli altri operatori integrati di incrementare il numero di passeggeri trasportati e quindi il numero di vacanze che potrebbe offrire. Ognuno dei quattro operatori integrati ha dunque sicuramente la possibilità di conoscere il numero complessivo di vacanze offerte da ciascuno degli altri.
106. Durante la stagione delle vendite, l'obiettivo commerciale più importante dei tour operator è massimizzare il flusso dei proventi realizzabili dalla capacità acquisita, vale a dire quello di vendere tale capacità al prezzo più alto possibile. A tal fine, ciascuno dei maggiori operatori ha istituito "sistemi di gestione del rendimento". Tali sistemi sono concepiti per consentire di ottimizzare i rendimenti (margine di profitto) ai vari livelli e durante i diversi periodi delle vendite (con particolare riferimento alle prenotazioni tardive). Un input fondamentale per il funzionamento di tali sistemi è costituito da informazioni aggiornate sui prezzi e sulla disponibilità di prodotti concorrenti degli altri grandi operatori. Stando alle informazioni apprese durante l'indagine della Commissione, questi fattori sono attentamente monitorati, a volte giornalmente, in modo tale da poter modificare i prezzi, se ciò si rendesse necessario. Le risorse investite in questo processo sono ingenti (un operatore ha parlato di circa 50 dipendenti e di un bilancio annuo dell'ordine di due milioni di GBP), il che costituisce un'indicazione

dell'importanza attribuita a tale attività. Nel corso dell'indagine, la Commissione ha scoperto che un tour operator integrato verticalmente, nell'ambito della programmazione della sua capacità e del processo di marketing, inserisce sistematicamente nel suo sistema informatizzato di analisi del mercato informazioni relative agli orari dei voli, ai prezzi, alle destinazioni, ecc., offerti dai concorrenti (informazioni ottenibili dai cataloghi, ecc.). Di conseguenza, non appena i cataloghi vengono pubblicati, l'operatore è in grado di determinare con una certa precisione i programmi dei concorrenti relativi ai voli e la quantità di vacanze che essi prevedono di vendere, dato deducibile da fattori come il numero dei voli diretti verso le varie destinazioni, il tipo di aeromobili e gli alberghi utilizzati.

107. Una volta che i cataloghi sono stati messi in circolazione, si ha praticamente una completa trasparenza dei prezzi. In particolare, la maggior parte delle agenzie di viaggi utilizza "VIEWDATA", un sistema di prenotazioni informatizzato che fornisce in tempo reale la disponibilità e i prezzi delle vacanze offerte dai tour operator partecipanti, che includono tutti quelli maggiori ed alcuni di quelli "marginali". Dal punto di vista della concorrenza, un'importante conseguenza è che ciò consente ai tour operator integrati di vedere più o meno immediatamente se i propri prezzi per un prodotto equivalente differiscono rispetto a quelli dei loro concorrenti. Questo significa che essi possono rapidamente far coincidere i loro prezzi con quelli dei concorrenti o adeguarli ad essi se ritengono necessario modificare il tasso delle proprie vendite. Non tutti gli sconti appaiono su VIEWDATA; alcune promozioni, ad esempio, in particolare agli inizi del periodo delle vendite, vengono proposte dalle agenzie di viaggi, specialmente da quelle integrate con i tour operator. Queste promozioni possono essere cofinanziate dall'agenzia e dal tour operator, o essere a carico esclusivamente di una delle due parti (sebbene nel caso delle agenzie, le commissioni che esse percepiscono dal tour operator possono in tal caso risultare più elevate per tenere conto dei costi legati all'iniziativa) e non appaiono su schermo. Tuttavia, in virtù della natura relativamente concentrata del settore e dell'esigenza delle agenzie di viaggi di pubblicizzare le vacanze offerte in promozione, non è difficile per i grandi operatori procurarsi informazioni affidabili in proposito.
108. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni e durante l'audizione, Airtours ha sostenuto che "l'eterogeneità dell'offerta dei prodotti fa sì che un attento monitoraggio del prezzo o della produzione non sia possibile<sup>75</sup>". Airtours afferma inoltre che "vi è un certo margine per riduzioni segrete dei prezzi. Di fatto non è possibile convenire un prezzo "collusivo" per ciascuna offerta; un operatore che stia cercando di incrementare la sua quota di mercato può farlo ben sapendo che gli altri operatori non saranno in grado di verificare se si sia o meno attenuto all'accordo<sup>76</sup>". La Commissione riconosce che per ciascuno dei grandi operatori integrati esistono potenzialmente migliaia di prezzi diversi per il numero stesso dei suoi programmi di vacanze. Tuttavia, la Commissione non ha affermato che gli operatori debbano necessariamente coordinare tacitamente tutti questi prezzi diversi perché si raggiunga una posizione dominante collettiva e non è d'accordo con Airtours su questo punto. È vero piuttosto che durante la stagione delle vendite vi è uno scarso incentivo per qualunque operatore integrato a ridurre i prezzi al fine di conquistare quote di mercato, le quali dipendono dalla capacità offerta. Pertanto, gli operatori non hanno alcun bisogno di adottare tacitamente un comportamento collusivo in relazione a migliaia di prezzi. In effetti, questo punto è

---

<sup>75</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 67, punto 5.52.

<sup>76</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, pag. 69, punto 5.53.

stato confermato dai consulenti economici di Airtours: “Una volta determinata la capacità, il comportamento degli operatori in materia di prezzi non è direttamente pertinente ai fini della posizione dominante collettiva, vale a dire dell'esercizio congiunto del potere di mercato<sup>77</sup>”.

109. La Commissione non ritiene pertanto che nel caso in esame sia necessario un grado particolarmente elevato di trasparenza in materia di prezzi per la creazione di una posizione dominante collettiva. Tuttavia, la Commissione ha riscontrato che questa trasparenza esiste, se non altro in quanto i concorrenti possono disporre in tempo reale di informazioni sui prezzi e sulle disponibilità. La Commissione osserva che per gli operatori può trattarsi di informazioni importanti per i loro “sistemi di gestione del rendimento” e per assicurare che le loro vendite siano in linea con quanto previsto nella programmazione. In particolare, le informazioni in questione consentono ai principali tour operator di ridurre i loro rischi, in quanto possono avere l'esatta percezione dello sconto minimo necessario per mantenere il tasso di vendita desiderato del loro contingente di vacanze, tenuto conto dei prezzi dei concorrenti.
110. La concorrenza è limitata inoltre dall'abilità dei maggiori fornitori nell'ottenere stime precise, aggiornate ed accurate delle proprie quote di mercato e di quelle dei principali concorrenti. In tal senso, essi sono agevolati dal fatto di essere integrati verticalmente e di intrattenere legami commerciali tra loro. Stando alle informazioni di cui dispone la Commissione, essi sono in grado di disporre settimanalmente di informazioni dettagliate e comparative sui volumi delle vendite e le quote di mercato a livello di tour operator. Queste informazioni precisano inoltre le vendite di ciascuno dei principali gruppi di agenzie di viaggi, cosicché, ad esempio, ogni operatore sa quante delle sue vacanze (e di quelle dei principali concorrenti) sono state vendute attraverso ciascuna catena (propria e dei concorrenti) in quella settimana ed a quale percentuale delle vendite complessive (proprie e dei concorrenti) esse corrispondano. I dati forniscono anche un raffronto con lo stesso periodo dell'anno precedente.
111. Secondo la Commissione, i principali effetti di questa trasparenza particolarmente elevata sulla concorrenza nel settore di cui trattasi sono quelli enunciati in appresso.
112. Come descritto in precedenza, le rigidità del mercato implicano che gli interventi a breve termine dei fornitori sono volti essenzialmente a vendere le vacanze offerte al prezzo più elevato, mantenendo per quanto possibile i prezzi dei cataloghi e limitando le offerte a prezzi scontati, in particolare quelle relative a prenotazioni tardive. Gli adeguamenti dei prezzi ed altre iniziative promozionali hanno come obiettivo quello di mantenere il livello prefissato delle vendite nel corso della stagione per vendere l'intero contingente di vacanze prima delle date previste per le partenze. Gli adeguamenti dei prezzi dipendono pertanto più dalla misura in cui le vendite di un tour operator sono in linea con le previsioni ad un determinato momento che dai prezzi praticati dai concorrenti. Ne consegue che se si verifica un eccesso di offerta sul mercato, la riduzione dei prezzi da parte di tutti i fornitori diventa inevitabile, in quanto è sempre preferibile vendere ad un prezzo che copra almeno i costi variabili più una parte di quelli fissi.
113. Dopo la concentrazione, in particolare tenuto conto delle rigidità del mercato e quindi dei rischi, descritti in precedenza, di ritrovarsi con vacanze invendute, l'elevato grado di trasparenza renderà ancora più probabile una limitazione dell'offerta da parte dei

---

<sup>77</sup> Relazione del professor Neven, pag. 4, terza riga, citata alla nota 47.

maggiori fornitori ad un livello che lascerebbe insoddisfatta una percentuale della domanda maggiore di quanto avverrebbe in un sistema meno trasparente (nel quale vi sarebbe piuttosto - temporaneamente - un eccesso di offerta, che richiederebbe una riduzione dei prezzi per vendere l'intera quantità di prodotti) e consentirebbe agli operatori suddetti di innalzare i prezzi medi al di sopra del livello concorrenziale. Il fatto che, in generale, nel corso di una stagione sia relativamente più semplice aumentare piuttosto che ridurre la capacità costituisce un ulteriore incentivo a programmare la capacità con criteri restrittivi (si veda in appresso ai punti 134-135).

#### *Ostacoli all'ingresso*

114. Airtours ha sostenuto che gli ostacoli all'ingresso nei settori di attività dei tour operator, delle compagnie di charter e delle agenzie di viaggi sono insignificanti, richiamandosi, tra l'altro, all'assenza di vincoli regolamentari, alla frequenza dell'ingresso sul mercato, nonché dell'uscita da questo, dei tour operator e delle compagnie di charter, ed al modesto investimento finanziario iniziale richiesto per costituire un'agenzia di viaggi<sup>78</sup>. Se così fosse, anche se esistesse una struttura del mercato oligopolistica, la posizione dominante collettiva non sarebbe sostenibile a lungo termine. La relazione 1997 della MMC, sebbene in linea di massima concordi con l'opinione di Airtours, ha rilevato anche l'esistenza di taluni ostacoli allo sviluppo al di là di una dimensione relativamente contenuta<sup>79</sup> anche se, alla luce della situazione dell'epoca, non li aveva ritenuti motivo di un giudizio sfavorevole.
115. Da quando è stata completata la relazione 1997 della MMC, il settore è stato caratterizzato da numerose concentrazioni (alcune di queste a quanto sembra incoraggiate da quello che alcuni commentatori hanno definito il "via libera" dato dalla relazione 1997 ad ulteriori concentrazioni ed integrazioni verticali). In questo mercato più concentrato<sup>80</sup>, qualsiasi ostacolo all'ingresso rischia di avere conseguenze più significative, le quali, secondo la Commissione, lo saranno ancora di più se si procederà all'operazione notificata. Per eliminare il rischio di creazione di una posizione dominante, non è chiaramente sufficiente che l'accesso al mercato sia semplicemente possibile. Tra le altre cose, esso deve essere sostenibile, il che in mercati come quello considerato, dove le dimensioni costituiscono un fattore importante, significa che il nuovo operatore deve essere in grado di avere o acquisire rapidamente dimensioni sufficienti per divenire un concorrente effettivo per i fornitori dominanti. È opinione della Commissione che nel caso in esame ciò sia alquanto improbabile.

---

<sup>78</sup> Notifica, punti 6.49-6.51, 6.137-6.139 e 6.166.

<sup>79</sup> Punti 4.39, 4.53-4.55.

<sup>80</sup> Un raffronto fra i dati relativi all'intero settore di attività dei tour operator contenuti nella Tabella 4.2 della relazione 1997 della MMC e i dati corrispondenti nella tabella 6.4 della notifica induce a ritenere che la quota di mercato dei quattro maggiori tour operator sia aumentata, nel biennio 1996-1998, passando dal 54% circa a più del 60%. Poiché la maggior parte delle acquisizioni hanno riguardato il settore dei viaggi a corto raggio, è possibile che in tale settore l'incremento del grado di concentrazione sia stato ancora più consistente.

116. Nel settore dei tour operator, secondo le risposte alle richieste di informazioni della Commissione, i principali ostacoli all'ingresso/espansione sono l'accesso a condizioni ragionevoli ai posti volo ed alla distribuzione attraverso le agenzie di viaggi. Come spiegato in precedenza nella sezione "Integrazione verticale", punti 67-71, sia le agenzie di viaggi sia le compagnie di voli charter sono sempre più spesso controllate dai principali operatori e la concentrazione accelererebbe notevolmente questo processo. La convinzione che l'integrazione verticale sia fondamentale per sopravvivere nel lungo periodo è, ad esempio, alla base della scelta di First Choice di espandersi ed integrarsi nei settori delle agenzie di viaggi e delle compagnie aeree.
117. Non è verosimile che un piccolo operatore possa raggiungere in condizioni di efficienza economica un livello di integrazione nelle compagnie aeree pari a quello degli operatori maggiori: la sua attività come tour operator non sarà infatti sufficiente per giustificare il possesso (o il leasing) di una flotta aerea di dimensioni redditizie. Secondo quanto affermato da uno dei maggiori operatori integrati, circa l'80% dei costi complessivi delle compagnie aeree sono legati alle dimensioni. Inoltre, il fatto che, attraverso le proprie compagnie aeree, i grandi operatori già affermati dispongano di un insieme di *slot* favorevoli, in particolare presso l'aeroporto di Gatwick, conferisce loro un vantaggio che i concorrenti minori e non integrati non possono sperare di conseguire.
118. Quanto finora esposto induce a ritenere che, anche se dopo la concentrazione talune compagnie di charter potrebbero espandere la propria capacità al fine di compensare la razionalizzazione di capacità operata da Airtours, è improbabile che le compagnie restanti siano in grado di offrire ai tour operator indipendenti una capacità di buona qualità sufficiente per consentire loro di competere efficacemente con i maggiori fornitori integrati.
119. Per quanto concerne la distribuzione, nelle loro osservazioni diversi tour operator minori hanno fatto riferimento all'aumento delle commissioni (oggi il doppio di quelle di alcuni anni fa) che devono corrispondere alle maggiori catene, ed in particolare a Lunn Poly (l'agenzia di viaggi facente capo a Thomson e l'attuale leader del mercato) affinché queste vendano le loro vacanze. Ciò sembrerebbe dovuto più alla maggiore quota detenuta sul mercato della distribuzione (e su quello dei tour operator), controllata ora dai principali tour operator, che non ad un aumento dei costi di vendita delle vacanze in questione (che di fatto potrebbero invece essere diminuiti grazie agli incrementi di efficienza realizzati tramite la creazione di reti più grandi).
120. Un ex tour operator indipendente (che ha ceduto la propria attività ad una delle parti) ha dichiarato alla Commissione di aver riscontrato l'impossibilità di conseguire un'espansione della quota di mercato al di là del 5% circa senza integrarsi nella distribuzione e, di preferenza, anche nel settore del trasporto aereo. Infatti, con una simile quota di mercato un tour operator indipendente cominciava a raggiungere dimensioni corrispondenti a costi che gli avrebbero permesso di sottrarre ai grandi fornitori una parte notevole della loro attività anziché restare un operatore di nicchia. Di conseguenza, i grandi operatori avevano interesse ad aumentare le commissioni richieste per distribuire le vacanze del nuovo operatore (e, a livello di compagnie aeree, di rifiutarsi di mettere a disposizione posti volo sui propri aeromobili o di farlo solo a condizioni sfavorevoli) al fine di impedirne un ulteriore sviluppo. Alla fin fine, diventava vantaggioso per uno dei grandi operatori rilevare l'attività del nuovo concorrente eliminando in tal modo la minaccia incombente ed incrementando al tempo stesso la propria quota di mercato - che è di fatto quanto è accaduto.

121. Airtours ha argomentato che le compagnie aeree che praticano tariffe basse, come Ryanair e Go, la controllata di British Airways, stanno offrendo un numero sempre maggiore di voli alternativi a basso prezzo per le principali mete turistiche. Per la Commissione, tali compagnie hanno un'incidenza limitata sul mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio. (Si veda la sezione IV.A “Mercati dei prodotti rilevanti”, punti 4 e segg.).
122. Alla luce di tutti questi fattori, la Commissione ritiene che sui mercati rilevanti esistano già significativi ostacoli all'ingresso ed all'espansione e che questi aumenteranno a seguito dell'operazione notificata. In particolare, la Commissione considera che tali ostacoli saranno di entità tale da eliminare qualsiasi realistica possibilità di ingresso o espansione degli operatori “marginali”, in misura sufficiente per limitare il potere di mercato dei tre grandi fornitori che resterebbero dopo la concentrazione.
123. Airtours ha sostenuto che appena due anni fa la MMC è giunta alla conclusione che non vi erano significativi ostacoli all'ingresso sul mercato dei tour operator<sup>81</sup> e che “sotto il profilo della concorrenza, le condizioni non sono oggettivamente mutate nel breve periodo trascorso da quando la relazione è stata completata<sup>82</sup>”. Come risulta evidente dalla discussione precedente, gli ostacoli all'ingresso sul mercato dei tour operator sono dovuti in buona parte all'integrazione verticale dei principali operatori, in particolare in quanto in tal modo è stato reso più difficile per gli operatori indipendenti l'accesso ai posti volo ed alla distribuzione. Non è tuttavia corretto affermare che la MMC è giunta ad una conclusione diversa da quella della Commissione. In particolare, la MMC ha riconosciuto che l'integrazione verticale può risultare contraria alla concorrenza, ma ha concluso che “dati gli attuali livelli (1997) di concentrazione del mercato dei tour operator e delle agenzie di viaggi, riteniamo che gli effetti anticoncorrenziali dell'integrazione verticale siano modesti” (Relazione 1997, pag. 4, punto 1.10). La Commissione è del parere che dal 1997 le condizioni della concorrenza sul mercato in causa siano significativamente mutate, in particolare a causa dell'aumento delle concentrazioni e delle integrazioni verticali.

#### *Potere degli acquirenti*

124. I singoli consumatori non hanno alcun potere in quanto acquirenti. In taluni mercati al dettaglio, questo fenomeno è in parte controbilanciato dall'esistenza di dettaglianti indipendenti di grandi dimensioni. Questi dettaglianti non esistono tuttavia sul mercato britannico nel settore dei pacchetti turistici<sup>83</sup>, la maggior parte dei quali sono venduti tramite agenzie di viaggi di proprietà di uno dei grandi operatori (o di quelli minori sempre più spesso legati ai primi tramite accordi di franchising o di altro tipo, come i legami di Airtours con il gruppo Advantage che riunisce piccole agenzie), tutte

---

<sup>81</sup> Notifica, pag. 32, punto 6.49.

<sup>82</sup> Risposta alla comunicazione degli addebiti, sezione “Sintesi”, punto 3.

<sup>83</sup> Il maggiore dettagliante indipendente è Co-op Travel, con una quota di mercato del 9%.

impegnate a privilegiare la vendita dei propri prodotti<sup>84</sup>. Inoltre, altre imperfezioni del mercato, come l'inadeguata informazione dei consumatori sui legami esistenti tra agenzie, tour operator e compagnie aeree, la difficoltà di confrontare i prodotti concorrenti sulla base delle limitate informazioni disponibili nei cataloghi dei tour operator e le peculiarità dell'acquisto di una vacanza, che avviene in anticipo e spesso per una località che non è possibile vedere prima (rispetto all'agevole confronto diretto dei prezzi e del prodotto nel caso ad esempio delle auto, dei mobili o degli elettrodomestici), sono tutti elementi che limitano ulteriormente la capacità dei consumatori di compensare le caratteristiche anticoncorrenziali riscontrate sul lato dell'offerta.

125. Nella sua risposta alla comunicazione delle obiezioni, Airtours afferma che i consumatori dispongono di un potere dell'acquirente in quanto richiedono una varietà di vacanze diverse a seconda dello stile di vita e del reddito e che i singoli consumatori si informano e fanno un confronto tra le diverse condizioni proposte. I fornitori non potrebbero quindi concludere tacitamente accordi collusivi per quanto concerne i prezzi ed i prodotti. A questo proposito va osservato innanzitutto che la maggior parte delle vacanze a corto raggio offerte dai tour operator integrati rientrano nella stessa categoria intermedia (si veda la sezione "Omogeneità del prodotto", punti 88 e segg.). In secondo luogo, per quanto riguarda l'importanza del confronto delle condizioni proposte operato dai singoli consumatori, la Commissione ha riscontrato (si veda ai punti 97 e segg.) che una restrizione dell'offerta determinerebbe una maggiore tensione del mercato ed un aumento dei prezzi. Il fatto che i singoli consumatori confrontino le diverse condizioni non modificherebbe tale situazione e in tal senso i singoli consumatori non dispongono, in quanto acquirenti, di un potere tale da eliminare gli effetti di una posizione dominante nel caso in esame<sup>85</sup>.
126. Le osservazioni pervenute alla Commissione da parte dell'associazione dei consumatori britannica (UK Consumers' Association), che si oppone alla concentrazione, esprimono numerose preoccupazioni in tal senso, oltre a fare riferimento alla riduzione della concorrenza che, stando alla suddetta associazione, si determinerebbe probabilmente a seguito dell'operazione.

### *Conclusioni*

127. Sulla base di quanto finora esposto, la Commissione ritiene che il mercato dei tour operator presenti già una serie di caratteristiche che condurrebbero, dopo la concentrazione, alla creazione di una posizione dominante collettiva da parte dei principali operatori. In particolare le caratteristiche del mercato sono tali che solo i quattro operatori integrati sono in realtà in grado di incrementare la capacità sul mercato. Tuttavia, date le caratteristiche del mercato, essi saranno incentivati a farlo con una certa cautela. In particolare, la natura del prodotto, la moderata crescita del mercato ed il livello di trasparenza implicano che le espansioni di capacità sono estremamente rischiose, comportando il pericolo che si determini un eccesso di offerta e quindi una

---

<sup>84</sup> In teoria, i consumatori potrebbero in parte compensare gli effetti della tendenza delle agenzie integrate a privilegiare la vendita dei propri prodotti, ecc. informandosi sulle condizioni delle offerte presso le diverse agenzie ed altri punti vendita. Sembra però che essi lo facciano solo in misura limitata. Nella relazione 1997 della MMC (punto 5.118) è stato osservato come solo circa la metà dei consumatori che avevano acquistato un pacchetto si erano rivolti a più di un'agenzia prima dell'acquisto.

<sup>85</sup> In un mercato teso, di fronte ad una richiesta di riduzione dei prezzi, un tour operator opporrebbe semplicemente un rifiuto, sapendo che molto probabilmente sarà comunque possibile vendere la vacanza.

riduzione dei prezzi. Di conseguenza, la Commissione è dell'avviso che già ora gli operatori integrati esercitino un certo potere di mercato.

#### La concorrenza in passato

128. Negli ultimi anni, i principali sviluppi della struttura del mercato britannico dei tour operator sono stati legati ad operazioni di concentrazione, a livello orizzontale, e ad integrazioni verticali. I quattro operatori già integrati verticalmente si sono sviluppati tramite acquisizioni piuttosto che grazie ad una crescita organica; da un grafico inviato alla Commissione da Airtours e relativo alle variazioni delle quote di mercato senza tenere conto delle acquisizioni risulta che negli ultimi cinque anni le quote di mercato dei quattro operatori ora integrati verticalmente sono rimaste relativamente stabili<sup>86</sup>. Tuttavia, di recente e successivamente alla pubblicazione della relazione 1997 della MMC, si è registrato un impressionante tasso di accelerazione della concentrazione di questo mercato.
129. Thomson, unico tour operator che disponesse all'epoca di una propria compagnia aerea, ha di fatto dato vita negli anni Sessanta al moderno mercato dei pacchetti per vacanze all'estero nel Regno Unito. Agli inizi degli anni Settanta, Thomson si è poi integrato verticalmente nel settore della distribuzione mediante l'acquisizione di Lunn Poly. Fino alla sua quotazione in borsa nel Regno Unito, nell'aprile 1998, Thomson faceva parte di un gruppo canadese (Thomson Corporation) e nelle sue scelte sotto il profilo della concorrenza non era soggetto ai vincoli, posti dagli azionisti a tutela delle loro esigenze, gravanti invece sulle società del settore quotate in borsa. Per molti anni, Thomson è stato l'unico tour operator integrato nel Regno Unito e, stando alla relazione 1997 della MMC, ha registrato una certa crescita organica tra la metà degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta, periodo a partire dal quale ha iniziato a subire una certa erosione della propria quota di mercato.
130. Airtours ha cominciato ad essere quotata in borsa nel Regno Unito come tour operator alla fine degli anni Ottanta. Ha costituito la propria compagnia aerea nel 1990 e tra il 1992 ed il 1996 ha investito più di 200 milioni di GBP in acquisizioni, inclusa quella di Pickfords, la principale catena di agenzie di viaggi, intervenuta nel 1992. La sua strategia si è basata sull'integrazione verticale e sulla crescita tramite acquisizioni.
131. Thomas Cook era in origine un'agenzia di viaggi al dettaglio con cospicui interessi nei servizi finanziari legati ai viaggi (come ad esempio i travellers' cheques). Secondo la relazione 1997 della MMC, è stato a causa delle pressioni nel settore dei servizi finanziari che Thomas Cook ha adottato una strategia di diversificazione come tour operator con l'acquisizione di Sunworld (inclusa una compagnia di charter di sua proprietà) nel 1996, quella di Flying Colours (un tour operator con una propria compagnia aerea) nel 1998 e quest'anno con la costituzione di un'impresa comune con Carlson, che ha apportato ulteriore capacità come tour operator, ed in particolare agenzie di viaggi e compagnie di charter (Caledonian). Thomas Cook ha spiegato

---

<sup>86</sup> Nel corso dell'audizione, il consulente economico delle parti, Lexecon, ha affermato che le quote di mercato hanno carattere volatile. A titolo di prova, durante l'audizione è stato riprodotto il grafico figurante alla pag. 34, punto 6.51 della notifica. Andrebbe osservato che tale grafico include le acquisizioni. Se si escludono le acquisizioni, vi è un movimento minimo delle quote di mercato. Pertanto non vi sono prove oggettive del fatto che le quote di mercato sottostanti siano volatili. Al contrario, esse sono rimaste relativamente stabili.

chiaramente che la sua principale preoccupazione non sono ora le sue dimensioni, ma la sua redditività.

132. First Choice (in precedenza Owners Abroad) è una società quotata in borsa che ha cominciato la sua attività come tour operator e ha acquistato una propria compagnia aerea, Air 2000, nel 1986. Nel 1993 è riuscita a difendersi da un'offerta ostile di acquisto da parte di Airtours. Nel 1998 ha quindi cominciato una politica di integrazione nella distribuzione al dettaglio (più di 200 “equivalenti punti vendita” stando alla sua relazione annuale di bilancio del 1998) per tutelarsi contro le pratiche di vendita volte a privilegiare i propri prodotti attuate dagli altri operatori integrati verticalmente, nonché per evitare i maggiori costi derivanti dalla necessità di pagare le loro commissioni ed inoltre per disporre in tempo reale di un feedback sulle tendenze del mercato, necessario per il funzionamento di un sistema informatizzato di gestione del rendimento (si veda sopra alla sezione “Trasparenza, interdipendenza e legami commerciali”, punti 102 e segg.). Questa politica viene ancora perseguita e First Choice ha affermato che la sua politica consiste nel costituire una rete di 600 equivalenti punti vendita entro la fine del 1999.
133. Questa breve descrizione delle strategie utilizzate in passato e di recente dai quattro tour operator integrati illustra i profondi cambiamenti registrati dall'inizio del decennio a seguito delle integrazioni orizzontali e verticali nella struttura del mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero. Questo processo di concentrazione ha portato alla distribuzione delle quote di mercato descritta in precedenza, laddove nel 1992 (stando alla relazione 1997 della MMC) Thomson era di gran lunga il leader del mercato britannico nel settore dei pacchetti per vacanze all'estero, con una quota pari al 24% del mercato, seguito da Airtours con l'11%, First Choice con il 6% e Thomas Cook con il 4%.
134. L'accelerazione di questo processo di concentrazione del mercato avvenuta successivamente alla pubblicazione della relazione 1997 della MMC (dicembre 1997), che è di fatto stata considerata come un “via libera” all'integrazione verticale, è impressionante, in particolare per quanto riguarda Thomas Cook (Flying Colours, Carlson) e First Choice; essa è anche illustrata dal numero di operatori di medie dimensioni che sono stati rilevati dai quattro più grandi. Dalla fine del 1997, Airtours ha effettuato quattro acquisizioni nel Regno Unito (tre nel settore dei tour operator ed una, relativa a più di 100 punti vendita, in quello delle agenzie di viaggi) e First Choice otto, di cui due riguardavano tour operator, uno dei quali (Unijet) con una propria compagnia aerea, e le restanti più di 200 filiali di agenzie di viaggi; oltre alla compagnia aerea Caledonian, Thomas Cook ha rilevato la compagnia aerea/tour operator Flying Colours (che nel 1997 deteneva una quota del 3% sul mercato dei tour operator) e Carlson/Inspirations (quote di mercato dell'1-3% sul mercato dei tour operator e circa il 5% delle vendite effettuate dalle agenzie di viaggi). Thomson ha effettuato sette acquisizioni nel settore dei tour operator ed una in quello delle agenzie di viaggi.
135. Vi è un episodio, verificatosi durante la stagione estiva 1995, che illustra le conseguenze dell'eccesso di offerta sul mercato. Durante il periodo di programmazione 1994, gli indicatori del settore, dopo due anni di crescita della domanda, sembravano far prevedere un boom per la stagione estiva 1995 cosicché, in previsione di un ulteriore incremento della domanda globale, gli operatori hanno aumentato la capacità. Il previsto incremento non si è però verificato e tutti gli operatori si sono ritrovati con una capacità invenduta, secondo una delle stime pervenute pari al 15%, che è stato necessario vendere a prezzi fortemente scontati. La CAA (Civil Aviation Authority) ha

riferito che i 30 principali operatori britannici hanno registrato complessivamente una perdita al lordo delle imposte di 10 milioni di GBP. First Choice, che aveva appena modificato la sua precedente denominazione sociale - Owners Abroad - e che aveva pertanto adottato un atteggiamento particolarmente ottimistico, ha registrato un'ingente riduzione dei profitti (1,3 milioni di GBP nel 1995 rispetto ai 16,3 milioni di GBP del 1994) a causa dei costi particolarmente elevati sostenuti per liquidare le sue "rimanenze" e nell'ottobre 1995 ha effettuato quella che nel settore e negli ambienti finanziari è stata considerata come un'emissione azionaria riservata "di salvataggio".

136. I grandi operatori adottano un approccio cauto per quanto concerne la programmazione della capacità, prestando particolare attenzione alle previsioni relative alla programmazione degli altri operatori. Un grande fornitore ha dichiarato alla Commissione che "ha deliberatamente deciso di non adottare una strategia espansionistica ... Nel far ciò, si è basato sul comportamento di [grande fornitore A]\* e di [grande fornitore B]\* in materia di capacità, nella consapevolezza che limitazioni della capacità determineranno maggiori margini e profitti". Questo atteggiamento è confermato anche dalle affermazioni dei presidenti e dei direttori generali contenute nelle relazioni annuali di bilancio del 1998 ed in altri documenti dei principali tour operator integrati del Regno Unito e riportate in appresso:

Airtours:

"Continuiamo ad essere convinti che la chiave della redditività nel settore dei tour operator sia l'incontro dell'offerta e della domanda sul mercato. Forti di questa convinzione continueremo a monitorare tutti i mercati nei quali operiamo ed a procedere agli eventuali adeguamenti di capacità che si rendessero necessari" (Relazione annuale di bilancio 1998).

First Choice:

"In linea con tutti gli altri principali tour operator, First Choice ha adottato criteri prudenti per quanto riguarda la sua programmazione per l'estate 1999 e ha ridotto la capacità delle vendite rispetto all'estate 1998" (Relazione annuale di bilancio 1998).

Thomson:

"Per l'estate 1999, in linea con tutti gli altri principali operatori, abbiamo limitato la capacità sul mercato britannico ad un livello inferiore a quello corrispondente del 1998, per prevenire le conseguenze di condizioni di mercato più difficili" (Relazione annuale di bilancio 1998).

Thomas Cook (Sunworld):

"Sunworld non prevede incrementi significativi della capacità per l'estate 1999... ora è piuttosto il momento di pensare a consolidare la posizione raggiunta" (*Travel Weekly* del 24 giugno 1998).

137. Queste affermazioni contenute nelle relazioni annuali di bilancio sembrano rivolgersi in particolare agli azionisti al fine di rassicurarli sul fatto che “l'esperienza del 1995” non si sarebbe ripetuta. In effetti, sembra che gli azionisti esercitino un'influenza “frenante” nei confronti di una strategia espansionistica organica. Quando, nell'aprile di quest'anno, è stata resa pubblica l'offerta di acquisto lanciata da Airtours su First Choice, l'annuncio di Thomson della sua intenzione di difendere la propria quota di mercato ha immediatamente determinato, il giorno stesso dell'annuncio, una caduta del 9% del corso delle azioni di Thomson per “timore che la società si sarebbe lanciata in una guerra dei prezzi”<sup>87</sup> e i dirigenti di Thomson sono stati costretti a compiere notevoli sforzi per convincere gli investitori istituzionali che l'annuncio era stato frainteso e che essi non avevano intenzione di immettere ulteriore capacità sul mercato, ma solo di recuperare la capacità che sarebbe stata liberata da Airtours/First Choice a seguito della concentrazione. A tale proposito si osserva inoltre che Airtours, First Choice e Thomson sono tutte società quotate in borsa<sup>88</sup> e, stando alle informazioni trasmesse da Airtours, circa il 30-40% delle azioni di, rispettivamente, Airtours, First Choice e Thomson sono detenute dallo stesso gruppo di investitori istituzionali. Pertanto vi è una notevole sovrapposizione tra gli investitori istituzionali di Airtours, First Choice e Thomson. Alla luce dell'episodio summenzionato, la Commissione ritiene probabile che il mercato azionario, ed in particolare gli investitori istituzionali, tenderebbero a porre un freno alle ambizioni di crescita dei dirigenti laddove tali ambizioni possano condurre ad aumenti della capacità che potrebbero ridurre i prezzi, la redditività ed il corso delle azioni. Gli investitori istituzionali nel settore di cui trattasi sembrano essere consapevoli del fatto che i tentativi dei maggiori operatori di svilupparsi aumentando la propria capacità e sottraendo vendite ai loro concorrenti determineranno una riduzione dei profitti di tutti i principali operatori e gli investitori non hanno alcun interesse a che ciò avvenga.
138. In conclusione, vi sono riscontri oggettivi del fatto che esiste già ora una tendenza alla costituzione di una posizione dominante collettiva sul mercato in causa (specialmente per quanto riguarda la definizione della capacità). In particolare, per quanto concerne First Choice, la società ha conosciuto una forte ripresa dal 1995, ma non ha ancora portato a termine la sua strategia di sviluppo della distribuzione al dettaglio. Se la concentrazione non verrà realizzata, ben presto First Choice diventerà probabilmente un concorrente più forte e pienamente integrato che andrebbe ad aggiungersi agli altri tre già esistenti e che hanno già (sebbene nel caso di Thomas Cook solo di recente) più o meno realizzato pienamente le loro strategie di integrazione verticale. La concentrazione proposta eliminerebbe First Choice come concorrente indipendente in questa fase critica, lasciando sul mercato solo tre operatori integrati verticalmente, con le conseguenze descritte in appresso.

---

<sup>87</sup> *Wall Street Journal Europe*, del 23.4.1999.

<sup>88</sup> Thomas Cook è controllata congiuntamente dalla Westdeutsche Landesbank e da Preussag.

## Conseguenze della concentrazione

### *Aumento del grado di concentrazione del mercato*

139. Dopo la concentrazione, la quota di mercato combinata dei tre principali operatori sarebbe, secondo i calcoli della Commissione, dell'83% (85% secondo Nielsen), rispetto al 70% circa (secondo entrambe le fonti) detenuto prima dell'operazione - il che significa un notevole aumento del grado di concentrazione, specialmente considerato che la quarta grande impresa dopo la concentrazione (Cosmos) ha una quota molto inferiore al 5%, mentre First Choice, attualmente al quarto posto, è decisamente più grande. Inoltre, l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI), secondo stime prudenti, è pari a 1 700 prima della concentrazione ed aumenterà di più di 450 punti, arrivando a più di 2 150 a seguito della concentrazione. Pertanto, anche sulla base di tale indice risulta che l'operazione porterà ad un considerevole aumento del grado di concentrazione, che raggiungerà livelli molto elevati<sup>89</sup>.

### *Scomparsa di First Choice come fornitore/distributore per gli operatori "marginali"*

140. Dopo l'integrazione della compagnia aerea di First Choice - Air 2000 - in quella di Airtours e la conseguente riduzione della sua presenza sul mercato dell'offerta di voli a terzi, Monarch resterebbe l'unico fornitore "indipendente" di capacità aerea di un certo rilievo (l'operatore ad esso collegato, Cosmos detiene solo una modesta quota nel mercato dei tour operator). Inoltre, stando alle informazioni di cui dispone la Commissione, una parte considerevole della capacità "disponibile" di Monarch (vale a dire circa il 70%, che non è utilizzato all'interno del gruppo) viene venduta a Thomas Cook, Thomson, Airtours e First Choice. Questi quattro operatori rappresentano insieme circa l'80% delle vendite di Monarch a terzi. Stando ad alcune delle altre parti interessate, i piccoli tour operator hanno già difficoltà ad ottenere il numero di posti volo di cui hanno bisogno su determinate rotte, in orari e periodi interessanti, in quanto le compagnie aeree privilegiano i loro clienti maggiori (inclusi naturalmente i propri tour operator).
141. First Choice sta attualmente sviluppando la sua attività nel settore delle agenzie di viaggi. A seguito della concentrazione proposta, i 200-300 punti vendita di First Choice (che la società considera come equivalenti, per dimensioni, a 600 punti vendita normali) andrebbero ad aggiungersi ai 700 di Airtours. Se la concentrazione non verrà realizzata, First Choice rappresenterebbe un altro possibile distributore per gli operatori indipendenti. Dopo la concentrazione, tuttavia, questo concorrente effettivo e potenziale scomparirebbe e gli operatori indipendenti dovrebbero contare in misura ancora maggiore sui tre grandi operatori restanti per la distribuzione dei loro prodotti. È pertanto prevedibile che, restando immutate le altre circostanze, la concentrazione incoraggerebbe ulteriormente la tendenza ad elevare le commissioni richieste ai piccoli operatori (cfr. punti 118 e segg.). Inoltre, essa eliminerebbe la possibilità della creazione di un'altra importante catena di agenzie: First Choice sembrerebbe essere l'unico fornitore in grado di realizzare tale operazione in tempi ragionevolmente brevi,

---

<sup>89</sup> Il calcolo si basa sui dati relativi alle quote di mercato che risultano alla Commissione e non sui dati di AC Nielsen.

avendo un incentivo a farlo e potendo contare al tempo stesso sulle risorse finanziarie necessarie e sui vantaggi derivanti dall'integrazione nel settore dei tour operator<sup>90</sup>.

Di conseguenza, l'eliminazione di First Choice relegherebbe in una posizione ancora più marginale i tour operator indipendenti più piccoli e non integrati.

#### *Accresciuta trasparenza e dipendenza reciproca*

142. Attualmente vi è già un certo grado di dipendenza reciproca tra gli operatori presenti sul mercato. Questa dipendenza è dovuta alle ripercussioni delle condizioni del mercato sul livello globale di capacità immessa sul mercato in una data stagione. In tal modo si creano forti legami economici tra i principali operatori.
143. L'operazione rafforzerà ulteriormente questi legami economici ed aumenterà pertanto la dipendenza reciproca dei grandi operatori. La concentrazione dimezza - portandolo da sei a tre - il numero delle possibili relazioni concorrenziali tra i maggiori operatori. Tanto più numerose sono le possibili relazioni, maggiore è il grado di concorrenza del mercato e viceversa. In particolare, il numero di legami bilaterali ai quali non parteciperebbe uno dei principali operatori si ridurrebbe da tre (per Airtours, First Choice-Thomson, First Choice-Thomas Cook e Thomson-Thomas Cook) ad uno soltanto (per Airtours, quello tra Thomson e Thomas Cook). In questo modo si verifica un notevole aumento dell'interdipendenza tra gli oligopolisti a seguito della concentrazione. Ciò accrescerà gli incentivi a ridurre la capacità perché ai tre oligopolisti sarà molto più evidente che competere per le quote di mercato determinerà solo una riduzione dei profitti a discapito di tutti. Se uno di essi decidesse di non conformarsi più a tale comportamento e cercasse di accaparrarsi la domanda rimasta insoddisfatta incrementando la propria capacità, ci sarebbe da attendersi che gli altri reagiscano facendo altrettanto, creando in tal modo un eccesso di offerta. I profitti di tutti gli operatori registrerebbero una diminuzione e la strategia dell'operatore che ha preso l'iniziativa risulterebbe perdente. In tal senso, il rischio di un ritorno ad un mercato con un eccesso di offerta rappresenterebbe per i tre oligopolisti un deterrente dall'entrare in concorrenza tra loro per le quote di mercato. Che il mercato si comporterebbe in questo modo è chiaro dall'esperienza del 1995 e dalle strategie adottate negli anni seguenti in merito alle decisioni relative alla capacità (si veda ai punti 134-135 e segg.). L'ulteriore marginalizzazione degli operatori "marginali" descritta ai punti 75-85 e seguenti rafforza le probabilità di un simile risultato.
144. Inoltre, la riduzione da sei a tre delle relazioni bilaterali concorrenziali e di cooperazione accresce la trasparenza del mercato. Ne consegue che risulterebbe molto più facile per uno dei principali fornitori individuare eventuali azioni volte a perturbare il mercato, ad esempio attraverso una lotta per le quote di mercato. L'accresciuta trasparenza, pertanto, aumenta il rischio per gli oligopolisti che iniziative concorrenziali

---

<sup>90</sup> La creazione di un'entità di distribuzione al dettaglio indipendente e di una certa importanza da parte di un nuovo operatore (o un'espansione notevole di agenzie indipendenti già esistenti) non è considerata probabile per il prossimo futuro. I siti adeguati all'installazione di un punto vendita al dettaglio sono costosi e le restrizioni poste dai piani regolatori e quelle di altro genere possono influire sul loro sviluppo. Le vendite via Internet o attraverso la TV digitale costituiscono senza dubbio un notevole potenziale ma, almeno così sembra, destinato a svilupparsi a lungo termine; uno dei maggiori operatori ha avanzato l'ipotesi che occorrerebbero dai cinque ai dieci anni per dar vita ad un'importante attività di distribuzione al dettaglio nel Regno Unito attraverso queste nuove tecnologie emergenti. Si vedano le sezioni "Gli operatori 'marginali'", punti 75 e segg. e "Ostacoli all'ingresso", punti 113 e segg.

da parte di uno di essi creino un eccesso di offerta che, come già rilevato al punto 142, abbasserebbe i profitti e sarebbe quindi per loro controproducente.

145. Quest'analisi è stata confermata nei documenti interni di uno dei principali tour operator che, nella sua risposta alla Commissione, ha fatto presente che se si procede alla concentrazione vi sarà un “periodo finestra” di circa due anni, durante il quale la concentrazione in oggetto ed un'altra recente operazione verranno “assimilate” dal mercato e l'operatore in questione avrà la possibilità di conquistare quote di mercato a spese dei suoi principali concorrenti senza incrementare la capacità complessiva, il che provocherebbe altrimenti (a suo avviso) una guerra dei prezzi (è apparentemente opinione diffusa nel settore che tutte le concentrazioni determinino una temporanea perdita di quote di mercato per le parti in causa, in seguito alla defezione di taluni clienti e fornitori per via dell'eliminazione dei doppioni di offerte dai loro programmi). Trascorso tale periodo, l'operatore di cui sopra ipotizza che il mercato ritorni a condizioni stabili e che i grandi operatori restanti non saranno in grado di sottrarsi reciprocamente quote di mercato senza esporsi essi stessi ai maggiori rischi associati all'incremento della capacità globale offerta sul mercato.
146. Per quanto concerne le ripercussioni della concentrazione sulla concorrenza tra gli oligopolisti, andrebbe inoltre osservato che dalla concentrazione ci si attendono solo sinergie complessive inferiori all'1% dei costi totali dell'entità combinata. Inoltre, i risparmi sui costi sono legati in particolare alle spese generali e ad altri costi fissi. Di conseguenza, la concentrazione non determinerebbe cambiamenti oggettivi nella struttura complessiva dei costi di Airtours/First Choice. Pertanto, a seguito delle modifiche nella struttura dei costi non si avrebbe un incremento degli incentivi alla concorrenza.
147. Di conseguenza, la Commissione è giunta alla conclusione che la struttura del mercato risultante incentiverebbe gli oligopolisti a ridurre l'offerta, rendendo tale scelta economicamente giustificata. Tuttavia, come spiegato in appresso, l'incremento della trasparenza aumenta anche le possibilità di ritorsioni immediate, che l'accresciuta interdipendenza rende anche più probabili. Se, ad esempio, uno degli oligopolisti decidesse di cercare di conquistare nuove quote di mercato, di fatto potrebbe farlo solo a scapito di due dei concorrenti, mentre nella situazione precedente la concentrazione le ripercussioni di azioni concorrenziali sarebbero più “diffuse” e le reazioni sarebbero probabilmente meno mirate. Come spiegato in appresso, la Commissione ritiene che l'accresciuta possibilità di ritorsioni efficaci e tempestive non faccia che rafforzare la probabilità che l'operazione porti ad una posizione dominante collettiva.

*Argomentazioni di Airtours: mancanza di un margine per un coordinamento tacito*

148. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni e nel corso dell'audizione, Airtours ha sostenuto che la posizione dominante collettiva equivale ad un coordinamento tacito e che “il coordinamento tacito tra grandi imprese integrate non sembra essere praticabile”<sup>91</sup>. Secondo Airtours, quattro condizioni devono essere soddisfatte perché il

---

<sup>91</sup> Lucidi della presentazione di Lexecon e del professor Neven; relazione del professor Neven, citata alla nota 47.

coordinamento tacito sia praticabile:

- “- Quando vi è poco da guadagnare da una violazione e molto da perdere da una sanzione - vale a dire quando vi è un numero limitato di concorrenti effettivi.
- Quando l'accordo è facile da raggiungere e la violazione può essere scoperta - vale a dire quando la domanda è prevedibile e i prodotti sono omogenei.
- Quando un'efficace sanzione può trovare applicazione immediata.
- Quando la sanzione non è troppo onerosa per coloro che la pongono in atto”<sup>92</sup>.

149. Nella sua argomentazione, Airtours ha operato una distinzione tra le sanzioni poste in essere nel corso della stagione e quelle applicate nell'intervallo tra due stagioni. Per quanto concerne una sanzione applicata durante una stagione, l'impresa sostiene che poiché a stagione iniziata l'aumento della capacità può essere solo marginale, le imprese non possono essere sanzionate immediatamente attraverso un massiccio aumento della capacità. In linea di principio, la sanzione potrebbe assumere la forma di un'aggressiva concorrenza sui prezzi, ma è improbabile che questa si riveli una soluzione vincente in quanto le imprese che la infliggono non saranno in grado di soddisfare la domanda dei clienti supplementari in tal modo attirati. Pertanto le imprese che si sono rese responsabili della violazione saranno difficilmente sanzionate. Quanto ad una sanzione applicata in una stagione successiva, questa potrebbe, in teoria, concretizzarsi in un massiccio aumento della capacità per la stagione seguente. Tuttavia, è meno probabile che questa strategia risulti efficace in quanto il costo inflitto sarà minore in termini di valore attuale ed il legame tra violazione (dell'accordo tacito) e sanzione non sarà più evidente<sup>93</sup>. Di conseguenza, per tutte le ragioni di cui sopra, il coordinamento tacito (e quindi la posizione dominante collettiva da parte dei grandi operatori integrati) appare improbabile.

150. Come esposto nella sezione introduttiva, la Commissione non ritiene necessario dimostrare che a seguito della concentrazione proposta i partecipanti al mercato si comporterebbero come se esistesse un cartello sulla base di un accordo tacito anziché esplicito (cfr. sezione A. Introduzione: posizione dominante collettiva”, punti 51-56). In particolare, non è necessario dimostrare l'esistenza di un rigoroso meccanismo sanzionatorio<sup>94</sup>. Nel caso in esame, ciò che conta ai fini della posizione dominante collettiva è stabilire se il grado di interdipendenza tra gli oligopolisti è tale per cui risulti razionale per gli oligopolisti limitare la produzione e quindi ridurre la concorrenza in modo che si verrebbe a creare una posizione dominante collettiva. Per le ragioni finora esposte, la Commissione è giunta alla conclusione che questo sia quanto avviene nel caso della concentrazione in esame.

151. In questo caso, tuttavia, anche sulla base delle argomentazioni di Airtours a proposito del meccanismo sanzionatorio, sembra emergere abbastanza chiaramente che vi sono significative possibilità di mettere in atto sanzioni se uno degli operatori integrati decide

---

<sup>92</sup> Lucidi della presentazione di Lexecon e del professor Neven.

<sup>93</sup> Airtours ha inoltre sostenuto che gli operatori “marginali” sono concorrenti effettivi in grado di limitare l'azione dei grandi operatori integrati. Per le ragioni discusse in precedenza, la Commissione non ritiene che gli operatori “marginali” limitino il comportamento dei grandi operatori.

<sup>94</sup> Nel caso Gencor/Lonrho, citato alla nota 41, la Commissione non ha sostenuto la necessità di uno specifico meccanismo sanzionatorio e neppure il Tribunale di primo grado, nella sua sentenza, ha dato particolare importanza a questo punto.

di entrare in concorrenza con gli altri per le quote di mercato immettendo nuova capacità. A tale riguardo andrebbe osservato in particolare che l'incidenza finanziaria di un eccesso di offerta sul mercato sarebbe tale che la semplice minaccia di avere come risultato una tale situazione costituirebbe per ciascuno degli oligopolisti un deterrente sufficiente da indurlo a non tentare di adottare una simile strategia. L'esperienza del 1995 illustra bene ciò che potrebbe accadere in caso di una guerra della capacità.

152. Inoltre, la distinzione operata da Airtours tra le misure di ritorsione nel corso di una stagione e quelle attuate nell'intervallo tra due stagioni non è in effetti molto chiara. I legami commerciali tra gli operatori integrati forniscono strumenti di ritorsione, come l'eliminazione dei prodotti del concorrente "sleale" dai propri spazi espositivi o la "vendita privilegiata dei propri prodotti" a danno di un particolare concorrente, che lo costringerebbero a vendere una quota maggiore delle sue vacanze a prezzi scontati. Vi è inoltre, fino al mese di febbraio, la possibilità di aumentare la capacità nel corso della stagione. Nella sua risposta alla comunicazione delle obiezioni, Airtours fa presente che la capacità potrebbe essere aumentata fino al 10%. Pur senza modificare la conclusione generale secondo la quale la capacità viene sostanzialmente fissata prima della stagione delle vendite, si osserva che questa possibilità di adeguamenti della capacità lascia un certo margine per utilizzare le variazioni della capacità come uno strumento di ritorsione nel corso di una stagione<sup>95</sup>. È infine possibile aumentare la capacità nell'intervallo tra due stagioni. Quanto al legame tra sanzione e violazione, è evidente che questo non sarebbe necessariamente inavvertito, poiché basterebbe che un operatore segnalasse un atto di ritorsione in quanto tale precisando che si tratta di una reazione ad un'azione specifica.
153. In conclusione, nonostante le argomentazioni di Airtours, la Commissione ritiene che vi sia un margine considerevole per operare ritorsioni sia durante una stagione che da una stagione all'altra. Questo non fa che rafforzare la tesi secondo la quale la concentrazione proposta porterebbe alla creazione di una posizione dominante oligopolistica. Fatto ancora più importante, come discusso in precedenza, l'interdipendenza tra gli oligopolisti farà sì che per gli oligopolisti stessi appaia razionale limitare la produzione.

*Argomentazioni di Airtours: il test Eckbo-Stillman*

154. Nella risposta alla comunicazione delle obiezioni, Airtours ha presentato un'analisi empirica denominata "test Eckbo-Stillman". Il principio su cui si basa il test è quello di analizzare la reattività dei corsi azionari in caso di nuovi avvenimenti di rilievo. Se, ad esempio, il mercato azionario ritiene che una concentrazione determini sostanzialmente un incremento di efficienza delle imprese partecipanti, ci si può attendere che il corso delle azioni dei concorrenti scenda a seguito dell'annuncio della concentrazione, in quanto tale operazione porterebbe alla creazione di un concorrente più efficiente. Se, al contrario, si pensa che la concentrazione determini una posizione dominante collettiva, c'è da attendersi che la reazione alla concentrazione si traduca in un aumento del corso delle azioni di tutte le imprese.

---

<sup>95</sup> Durante l'audizione, le parti hanno affermato che in precedenti casi relativi a cartelli, come nel settore del cemento (v. decisione della Commissione 94/815/CE relativa ai casi n. IV/33.126 e 33.322, GU L 343 del 30.12.1994, pag. 1), i fornitori avevano mantenuto notevoli eccessi di capacità ed avevano operato ritorsioni nei confronti delle parti che avevano commesso violazioni riversando sul mercato fino al 40% di offerta in eccesso. Secondo le parti, non vi sono prove del fatto che ciò si verificerebbe sul mercato considerato. Per la Commissione, il confronto con casi di cartelli di questo tipo non è pertinente. Ad ogni modo, andrebbe tenuto presente che per operare un'efficace ritorsione sul mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio non è necessario un eccesso di offerta del 40%.

155. Il consulente economico di Airtours, Lexecon, ha condotto tale analisi basandosi sull'andamento del corso delle azioni di Thomson. In particolare, lo studio ha rilevato che il corso delle azioni di Thomson è sceso notevolmente dopo l'annuncio dell'offerta di acquisto su First Choice lanciata da Airtours. Per lo studio citato ciò costituisce una prova del fatto che il mercato azionario considerava l'offerta di Airtours come favorevole alla concorrenza, poiché, in caso contrario, se si fosse cioè ritenuto che l'offerta avrebbe determinato una riduzione della concorrenza, l'annuncio dell'offerta avrebbe provocato un aumento del corso delle azioni di Thomson.
156. L'analisi del corso delle azioni può in certi casi fornire preziose informazioni sulle ripercussioni delle concentrazioni sotto il profilo della concorrenza. Tuttavia, l'andamento del corso delle azioni rappresenta in ogni caso solo una prova indiretta, in quanto non vi è un rapporto diretto tra i dati e il mercato in causa. Inoltre, è anche chiaro che i dati relativi al corso delle azioni risentono spesso di “interferenze” dovute a numerosi altri fattori esterni, che possono anche non avere alcun rapporto con il mercato in questione. È ipotizzabile che tali “interferenze” siano maggiori in un periodo in cui circolano numerose voci circa possibili concentrazioni.
157. Tuttavia, la Commissione ha considerato accuratamente la metodologia, i dati e le conclusioni presentati nello studio. A prescindere dai problemi metodologici, lo studio non fornisce spiegazioni su tutte le principali variazioni del corso delle azioni di Airtours, First Choice e Thomson. Ciò significa che non si possono escludere altre eventuali spiegazioni plausibili dell'andamento del corso delle azioni di Thomson diverse da quella avanzata nello studio. In particolare, si ritiene che l'immediato annuncio di Thomson di voler condurre una strategia aggressiva di aumenti di capacità nel momento stesso in cui Airtours ha lanciato la sua offerta d'acquisto abbia avuto ripercussioni negative estremamente gravi sul corso delle azioni di Thomson (nonché di Airtours), poiché nel settore dei pacchetti per vacanze all'estero, l'utilizzo della capacità è il principale fattore che determina la redditività. Nel suo studio, Lexecon ha sottovalutato la particolare reazione di Thomson. È chiaro tuttavia che questa ha costituito l'elemento chiave che ha influenzato il corso delle sue azioni (si veda anche la sezione “La concorrenza in passato”, punti 127 e segg.). Di conseguenza, la Commissione ritiene che dall'analisi del corso delle azioni di Thomson non possano essere tratte conclusioni affidabili, al di là di una conferma del fatto che, nel settore considerato, il livello globale della capacità offerta sul mercato è il fattore determinante ai fini della redditività.

### Conclusioni

158. Per tutte le ragioni suesposte, la Commissione è dell'avviso che l'analisi che precede circa le caratteristiche e la struttura del mercato prima e dopo la concentrazione induca a ritenere che l'operazione notificata ridurrebbe ulteriormente la probabilità di una concorrenza effettiva tra i principali tour operator ed inoltre che gli operatori “marginali” ed i nuovi operatori non disporrebbero della forza necessaria per assicurare che venga ripristinato un equilibrio sotto il profilo della concorrenza. Al contrario, con la struttura del mercato più concentrata che si avrebbe dopo la concentrazione, tutti i principali fornitori sarebbero maggiormente incentivati ad evitare di entrare in concorrenza tra loro. La conseguenza di tale fenomeno sarebbe un aumento dei prezzi e dei profitti. In altri termini, la concentrazione creerebbe tra Airtours/First Choice, Thomson e Thomas Cook una posizione dominante collettiva sostenibile sul mercato britannico dei tour operator.

## Offerta di posti volo su voli charter ai tour operator per destinazioni a corto raggio

159. Anche a questo livello la struttura del mercato risulterà modificata dopo la concentrazione.

**Tabella 2: Quote di mercato relative all'offerta a terzi di posti su voli di compagnie di charter (estate 1998)**

Compagnia aerea (tour operator collegato)	Volume (in migliaia di pacchetti di vacanze)	%
Airtours International (Airtours)	[...]*	[1-10]*
Air 2000 (First Choice)	[...]*	[10-20]*
<b>DATI COMBINATI</b>	[...]*	<b>[20-30]*</b>
Monarch (Cosmos)	[...]*	[30-40]*
Caledonian/Flying Colours/Peach (Thomas Cook)	[...]*	[20-30]*
Altri (indipendenti)	[...]*	[10-20]*
Britannia (Thomson)	[...]*	[1-10]*
Totale	[3 000-4 000]*	100

Fonte: stime di Airtours, tabella 6.21 della notifica. Non sono disponibili dati specifici relativi ai voli a corto raggio, che rappresentano comunque la stragrande maggioranza dell'attività di *Airtours* e dei suoi principali concorrenti.).

160. Secondo la Commissione, e sulla base delle informazioni ottenute nel corso delle sue indagini, tuttavia, questi dati potrebbero in parte sottovalutare la quota di mercato di First Choice e, di conseguenza, le ripercussioni della concentrazione in questo settore.
161. Sebbene l'acquisizione della compagnia aerea di First Choice (Air 2000) non determini di per sé la creazione di una posizione dominante a questo livello, essa ha comunque effetti "verticali" significativi, rafforzando notevolmente la posizione di Airtour come tour operator.
162. In numerose osservazioni di terzi, in particolare piccoli tour operator, è stato espresso alla Commissione il timore che dopo la concentrazione Airtours razionalizzi le sue attività combinate nel settore del trasporto aereo per adeguarle alle esigenze dell'entità risultante dalla concentrazione, con una notevole riduzione delle vendite ai terzi. Airtours non ha formalmente annunciato piani di questo genere. Tuttavia, [...<sup>96</sup>]\*.
163. È importante considerare che i dati riportati nella Tabella 2 includono tutte le vendite a "terzi", vale a dire tanto quelle a e tra i maggiori operatori che quelle ai tour operator non integrati ed indipendenti. È difficile stimare le quote di mercato relative a queste ultime, ma sembrerebbe che Monarch e First Choice soddisfino buona parte della domanda proveniente dai tour operator indipendenti.
164. Come illustrato sopra ed in precedenti sezioni della presente decisione, un'importante conseguenza della concentrazione in questo settore sarebbe, secondo la Commissione,

<sup>96</sup> Notifica, punto 6.128.

un'ulteriore marginalizzazione degli operatori “marginali” minori, lasciando loro di fatto perlopiù un'attività limitata, indirizzata verso mete meno ambite e concentrata su vacanze specializzate piuttosto che sul “grosso” dell'attività turistica (cfr; sezione “Gli operatori 'marginali’”, punti 75-85).

**Distribuzione: offerta di servizi di agenzie di viaggi**

165. Airtours ha trasmesso le seguenti stime delle quote di mercato relative alle vendite di viaggi organizzati effettuate dalle agenzie di viaggi.

**Tabella 3: Quote relative alle vendite di viaggi organizzati effettuate dalle agenzie di viaggi (1998)**

<b>Agenzia (gruppo)</b>	<b>Quota %</b>
Going Places (Airtours)	[10-20]*
Travel Choice (First Choice)	[1-10]*
<b>Dati combinati</b>	<b>[10-20]*</b>
Thomas Cook (compr. Worldchoice – Carlson)	[10-20]*
Lunn Poly (Thomson)	[10-20]*
Co-op Travel	[1-10]*
Altri	[30-40]*

(Fonte: Airtours/BNTS, dati tratti dalla tabella 6.23 della notifica)

166. Sulla base di questi dati, i tre grandi operatori restanti dopo la concentrazione deterrebbero collettivamente una quota di circa il [50-60%]\* di tutte le vendite di pacchetti effettuate dalle agenzie di viaggi, mentre il primo concorrente (Co-op) avrebbe una quota pari a circa la metà di quella del più piccolo fornitore integrato. Airtours non ritiene si tratti di un dato significativo, in parte perché non include il [10-20%]\* circa di pacchetti venduti attraverso altri canali, in particolare per telefono, la cui inclusione ridurrebbe la quota dei principali tour operator. Tuttavia, la Commissione considera i dati in questione come sostanzialmente pertinenti quali indicatori del potere di mercato nella distribuzione al dettaglio dei pacchetti, poiché la maggior parte delle vendite dirette per telefono sono comunque effettuate attraverso i centralini dei principali tour operator. Inoltre, la concentrazione avrebbe ripercussioni significative anche perché eliminerebbe First Choice come potenziale concorrente nel campo della distribuzione.

167. La combinazione dell'attività di tour operator di First Choice e di quella di Airtours come agenzia di viaggi consentirà ad Airtours di realizzare incrementi di efficienza nel campo della distribuzione, aumentando il volume dell'attività di tour operator gestito internamente. Come discusso in precedenza, l'operazione eliminerà anche First Choice come concorrente sia effettivo che (fatto ancora più importante considerata la sua rapida crescita) potenziale nel settore della distribuzione.

### **Sintesi**

168. First Choice è l'ultimo tour operator restante di dimensioni medie - l'unico che disponga del potenziale per una rapida crescita che lo porti al livello dei tre maggiori fornitori. Non solo è già ora un importante concorrente come tour operator, ma è anche già integrato verticalmente nel trasporto aereo e diventerebbe tra breve (in assenza di una concentrazione) un potente operatore nel settore delle agenzie di viaggi, dove potrebbe minacciare la leadership attualmente detenuta da Airtours, Thomas Cook e Thomson. In breve, la concentrazione eliminerebbe First Choice come concorrente a tutti e tre i livelli della catena di fornitura. Per le ragioni esposte in appresso, si ritiene che ciò avrebbe sulla concorrenza conseguenze negative al di là di quelle prevedibili di regola in altri casi con analoghi incrementi delle quote di mercato.
169. Innanzitutto, a seguito dell'operazione, il mercato risulterebbe ancora più concentrato. Insieme, i tre oligopolisti deterrebbero circa l'80% del mercato. La parte restante è altamente frammentata e buona parte dei piccoli operatori sono operatori di nicchia che non sono presenti nel grande "mercato di massa" in cui operano i maggiori fornitori.
170. In secondo luogo, la concentrazione aumenterebbe l'interdipendenza e la trasparenza del mercato dei tour operator, riducendo da quattro a tre il numero dei maggiori operatori. Pertanto il numero delle possibili relazioni concorrenziali scenderebbe da sei a tre e quello delle relazioni che non vedono la partecipazione di uno dei maggiori operatori si ridurrebbe da tre ad uno. Ciò non è di per sé decisivo per la creazione di una posizione dominante collettiva. Tuttavia, il mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio presenta la peculiarità che le decisioni adottate dai principali operatori in relazione alla capacità sono determinanti per l'andamento del mercato stesso. Questo crea un'interdipendenza e dunque forti legami economici tra i principali operatori. Attualmente vi è già un certo grado di dipendenza reciproca tra i maggiori operatori. Tuttavia, l'operazione rafforzerà ancora di più questa interdipendenza. Aumenterà così l'incentivo a limitare la capacità in quanto, se uno dei maggiori operatori non si attenesse più a tale strategia, ci sarebbe il rischio di un analogo comportamento da parte degli altri, con eventuali gravi ripercussioni finanziarie qualora si verificasse un eccesso di domanda, come dimostrato dall'esperienza del 1995. Il rischio di un ritorno ad un mercato con un eccesso di offerta agirà pertanto da deterrente per gli oligopolisti, che si asterranno dall'entrare in concorrenza tra loro per le quote di mercato. A tale proposito, la creazione di una posizione dominante collettiva è ulteriormente rafforzata dalle possibilità di cui dispongono gli oligopolisti di attuare misure di ritorsione nei confronti di azioni concorrenziali, ad esempio attraverso i legami commerciali di ampia portata esistenti tra loro.

171. In terzo luogo, la concentrazione indebolirebbe ulteriormente la capacità degli operatori “marginali” di competere con quelli maggiori. Non solo Airtours acquisirebbe una quota ancora maggiore sul mercato dei tour operator, ma First Choice scomparirebbe come fornitore di posti volo e potenziale canale di distribuzione per gli operatori “marginali” e per quelli che fanno il loro ingresso sul mercato. La concentrazione determinerebbe quindi un'ulteriore marginalizzazione degli operatori già “marginali”.
172. La Commissione è pertanto giunta alla conclusione che l'operazione notificata porterebbe alla creazione di una posizione dominante sul mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio.

### **C. Irlanda**

173. La Commissione, dopo aver sentito Airtours, è giunta alla conclusione che l'operazione non determinerebbe la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante singola o collettiva su nessuno dei mercati rilevanti in Irlanda.

#### **Mercato dei tour operator (pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio)**

174. Secondo le stime di Airtours, (contrariamente al Regno Unito, non sembrano esistere dati oggettivi), la concentrazione apporterebbe un ulteriore 7% alla quota di mercato di First Choice, attualmente pari al 30% circa. Thomson detiene mediante Budget una quota di mercato di circa il 40%. Thomas Cook detiene circa il 7%. Solo un altro concorrente (l'operatore indipendente Michael Stein, 4%) detiene una discreta quota di mercato.
175. La combinazione di quote di mercato risultante dall'operazione riveste un certo rilievo e di fatto determinerà una struttura di mercato duopolistica. Il mercato irlandese è pertanto più concentrato di quello britannico. Tuttavia, contrariamente a quanto avviene per il mercato britannico, l'operazione non determinerà la creazione di una posizione dominante, singola o collettiva, sul mercato irlandese dei tour operator.
176. Nel giungere a questa conclusione la Commissione ha rilevato che il mercato irlandese differisce da quello britannico sotto numerosi ed importanti punti di vista. In particolare, attualmente il mercato irlandese è relativamente sottosviluppato (solo circa 700 000 pacchetti per vacanze all'estero venduti nel 1998), anche se si sta espandendo rapidamente. Secondo Airtours, il mercato ha registrato una crescita del 20% nel 1997 e del 14% nel 1998 e vi sono buone prospettive di una crescita notevole nel prossimo futuro. La positiva dinamica del mercato aumenterà gli incentivi all'ingresso sul mercato e favorirà la concorrenza tra gli operatori già presenti.
177. Gli ostacoli all'ingresso ed alla crescita sul mercato irlandese sono relativamente limitati. La Commissione osserva in particolare che l'integrazione verticale è contenuta, il che significa che è più facile per i nuovi operatori che si affacciano sul mercato avere accesso a canali di distribuzione e a posti volo di qualità adeguata e sufficientemente attraenti per poter essere effettivamente competitivi. A questo proposito, una caratteristica specifica del mercato irlandese è il fatto che nei week-end Aer Lingus mette a disposizione per voli charter numerosi aeromobili utilizzati durante la settimana per voli di linea e non sembrano previste riduzioni dell'offerta nel prossimo futuro. Pertanto, sul mercato irlandese, la concentrazione proposta non avrebbe le stesse ripercussioni negative sugli operatori “marginali” o sui nuovi operatori che si avrebbero invece sul mercato britannico.

178. Infine, la minore diffusione dell'integrazione verticale in Irlanda significa che non esistono quei legami commerciali di ampia portata che rappresentano una caratteristica così importante del mercato britannico.

#### **Offerta di posti volo su voli charter ai tour operator per destinazioni a corto raggio**

179. L'integrazione verticale è sostanzialmente meno accentuata sul mercato irlandese del trasporto aereo che non su quello britannico. Britannia ed Air 2000 (First Choice) sono attualmente le principali compagnie di charter e le loro quote di mercato sono grosso modo proporzionali alle rispettive quote nel settore dei tour operator, pur corrispondendo a cifre inferiori in valore assoluto. Per i voli charter i tour operator ricorrono in misura molto maggiore alle altre compagnie piuttosto che a quelle di proprietà dei maggiori tour operator. In particolare, un importante fornitore è la compagnia di bandiera Aer Lingus, la cui ingente disponibilità di capacità nei week-end viene venduta ai tour operator per i loro pacchetti. Si ha comunque solo una modesta sovrapposizione, data la limitata presenza di Airtours nel trasporto aereo in Irlanda. Di conseguenza, non si ritiene probabile che la concentrazione determini la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante nel trasporto aereo in Irlanda.

#### **Distribuzione: offerta di servizi di agenzie di viaggi**

180. Come precedentemente indicato, a questo livello non si verificano sovrapposizioni in Irlanda e la quota di mercato di First Choice è relativamente modesta (ben al di sotto del 10% per numero di filiali, ma maggiore, circa il doppio, in termini di vendite). Pertanto non si verifica la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante a questo livello.

## **VI. IMPEGNI PROPOSTI DA AIRTOURS**

### **Il pacchetto di impegni**

181. Airtours ha presentato un pacchetto di impegni al fine di porre rimedio alla creazione di una posizione dominante collettiva sul mercato britannico. Il pacchetto comprende i seguenti elementi:
- Airtours si impegna a cedere un'attività nel settore dei tour operator nel rispetto di tutte le condizioni seguenti: i) l'attività ceduta deve avere almeno dimensioni tali per cui, addizionata al numero di pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio (eventualmente) già offerti dall'acquirente, essa consentirà all'acquirente di mettere in vendita un numero non inferiore a [...] \* pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio in partenza dal Regno Unito nella stagione turistica 1999-2000; ii) deve includere l'attività di tour operator [...] \* [...]\*, e iii) Airtours deve (se le viene richiesto) offrire all'acquirente un accordo di distribuzione [...] \* attraverso [...] \* punti vendita in virtù del quale Airtours metterà a disposizione, contro il pagamento di commissioni ragionevoli, una percentuale minima garantita di spazi espositivi sufficiente a sostenere ed assistere lo sviluppo dell'attività dell'acquirente.
  - Fatta eccezione per il caso in cui l'acquirente dell'attività di tour operator disponga già di attività nel settore delle compagnie di charter, Airtours si impegna a cedere una compagnia aerea che comprenda un numero di aeromobili non inferiore a [...] \*, la licenza della compagnia aerea di First Choice, il marchio Air 2000, una sede centrale in grado di amministrare e sostenere la compagnia aerea, nonché un

numero adeguato di *slot* per gestire in modo efficiente un programma di voli per le vacanze all'estero a corto raggio.

- Airtours si impegna a cedere [...] quale si configura alla data in cui la nuova offerta di Airtours su First Choice diventa incondizionata sotto tutti i punti di vista.
- Airtours si impegna, in ciascuna delle stagioni turistiche 1999/2000, 2000/2001 e 2001/2002, a mettere a disposizione, sugli aeromobili appartenenti alle compagnie aeree Airtours International o Air 2000, un numero di posti volo andata e ritorno per le destinazioni dei pacchetti di vacanze all'estero a corto raggio corrispondente al numero di tali posti volo venduti ai tour operator indipendenti nella stagione 1998/1999. Questo impegno decadrà ad avvenuto completamento della vendita (se questa avrà luogo) della compagnia aerea.
- Airtours si impegna a rinegoziare [...].

182. L'obiettivo del pacchetto di impegni è triplice. Innanzitutto, esso è volto a ricostituire una “quarta forza” sul mercato dei tour operator. Secondo Airtours, ciò avverrà attraverso la creazione di un quarto operatore con una quota di mercato del 5-7%, mediante la cessione di un'attività nel settore dei tour operator di dimensioni sufficienti per conseguire tale obiettivo, tenuto conto della quota di mercato dell'acquirente. L'accesso ai posti volo sarebbe garantito dalla cessione della compagnia aerea. L'accesso alla distribuzione sarebbe assicurato dall'accordo che garantisce la messa a disposizione di spazi espositivi in [...] punti vendita al dettaglio per le stagioni [...] e [...].

183. In secondo luogo, il pacchetto si propone di risolvere il problema degli operatori “marginali” garantendo una capacità di posti volo per le stagioni [...] (qualora la cessione della compagnia aerea non abbia luogo) e di migliorare le possibilità di tali operatori “marginali” sotto il profilo della distribuzione.

184. In terzo luogo, il pacchetto è volto ad eliminare eventuali motivi di preoccupazione per quanto concerne il mercato irlandese.

### **Valutazione**

185. La Commissione non ha altre osservazioni da fare in relazione alle ripercussioni sul mercato irlandese, in quanto ritiene improbabile che l'operazione porti alla creazione o al rafforzamento di una posizione dominante su tale mercato.

186. La Commissione ha consultato i terzi interessati in merito agli impegni. La Commissione è giunta alla conclusione che il pacchetto proposto è insufficiente a rimediare alla creazione di una posizione dominante collettiva sul mercato britannico dei tour operator.

187. Per quanto concerne i tour operator indipendenti di piccole dimensioni, gli impegni assicurano la disponibilità di posti volo attraverso la cessione di [...] e la garanzia relativa al proseguimento della fornitura di posti volo agli operatori indipendenti. Gli impegni sono volti inoltre ad assicurare la distribuzione [...]. Tuttavia, è improbabile che tali impegni conseguano il loro obiettivo. In particolare, l'accordo relativo al mantenimento della fornitura di posti volo ai tour operator indipendenti per un periodo di [...] stagioni a condizioni commerciali eque è limitato nel tempo, nonché difficile da controllare e da far applicare. Inoltre, [...] non tutelerà i piccoli tour operator indipendenti nei confronti delle pratiche di “directional selling” attuate dalle grandi catene di agenzie di viaggi. Ad ogni modo, come risulta chiaramente dalla valutazione delle conseguenze della concentrazione proposta sulla concorrenza, la Commissione ritiene che le ripercussioni sugli operatori “marginali” siano di importanza secondaria per il mercato considerato.
188. La conseguenza principale della concentrazione è l'eliminazione di First Choice come quarto grande fornitore integrato verticalmente. Gli impegni proposti cercano di rimediare a questa situazione ricostituendo nel settore una “quarta forza” con una quota di mercato di circa il 5%.
189. Airtours ha proposto di cedere un'attività nel settore dei tour operator [...], nonché una compagnia aerea [...]. Tuttavia, il nuovo operatore avrà dimensioni inferiori ad un quarto di quelle del più piccolo dei grandi fornitori integrati verticalmente. Tale operatore sarebbe notevolmente svantaggiato dalla mancanza di integrazione verticale nel settore delle agenzie di viaggi. L'accordo di distribuzione offerto da Airtours non è sufficiente a compensare la mancanza di integrazione verticale. In particolare, esso non offre alcuna protezione nei confronti delle pratiche di “directional selling” [...]. Inoltre, sarebbe difficile controllare e far applicare l'accordo. Per di più, la Commissione ritiene improbabile che un simile operatore abbia una massa critica sufficiente per poter sostenere economicamente la gestione di una propria compagnia aerea. Secondo il consulente economico di Airtours, per massimizzare le economie di scala di una compagnia aerea sono necessari dai 15 ai 20 aeromobili. È chiaro anche da precedenti esperienze nel settore (cfr. la valutazione delle conseguenze della concentrazione, punti 138 e segg.) che una quota di mercato del 5% non è sufficiente per rendere redditizia un'attività di tour operator integrata verticalmente. In effetti, i precedenti operatori di queste dimensioni hanno proceduto a concentrazioni o sono stati oggetto di acquisizioni al fine di raggiungere la massa critica sufficiente. Infine, non è neppure chiaro quali sarebbero le esatte conseguenze sul mercato, in quanto Airtours non ha precisato quali marchi del settore dei tour operator verrebbero ceduti. Per tutte le ragioni esposte, è improbabile che un nuovo operatore del tipo ipotizzato possa essere in grado di trasformarsi in una “quarta forza” sul mercato britannico dei tour operator.

190. [...].

191. [...<sup>97</sup>].

---

97 [...].

192. Concludendo, gli impegni proposti non impedirebbero la creazione di una posizione dominante collettiva. A tale proposito, la Commissione ritiene che le conseguenze sugli operatori “marginali” siano di importanza secondaria, poiché è la concorrenza tra i grandi operatori integrati a determinare di fatto l'andamento del mercato. Tuttavia, gli impegni non sono sufficienti a ricostituire una “quarta forza sul mercato” che possa agire come concorrente effettivo nei confronti dei grandi fornitori integrati e possa quindi sostituire First Choice sotto il profilo della concorrenza. Al contrario, sembrerebbe che la “quarta forza” proposta da Airtours sarebbe gravemente svantaggiata nel competere con i tre principali fornitori. Gli impegni proposti, pertanto, non impediscono la creazione di una posizione dominante collettiva.
193. In una fase già molto avanzata del procedimento (15 settembre 1999), Airtours ha proposto impegni nuovi e profondamente modificati. L'articolo 18, paragrafo 2 del regolamento (CE) n. 447/98 della Commissione del 1° marzo 1998 relativo alle notificazioni, ai termini e alle audizioni di cui al regolamento (CEE) n. 4064/89 del Consiglio relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese<sup>98</sup> stabilisce che gli impegni che costituiscono, nelle intenzioni delle parti, la base per una decisione in forza dell'articolo 8, paragrafo 2 del regolamento (CEE) n. 4064/89 devono essere comunicati alla Commissione entro tre mesi dalla data di avvio del procedimento, sebbene, in circostanze eccezionali, la Commissione possa prorogare tale termine. Airtours non ha avanzato ragioni che possano essere considerate come circostanze eccezionali. La Commissione è dell'avviso che la nuova proposta non contenga elementi che Airtours non avrebbe potuto inserire in impegni presentati entro il previsto termine di tre mesi. Inoltre, non sarebbe stato possibile per la Commissione, nel breve tempo restante prima del termine fissato dall'articolo 10, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni, procedere ad una valutazione accurata. Sarebbero state necessarie ulteriori indagini e l'invito ai terzi interessati a presentare le loro osservazioni in conformità dell'articolo 19, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni.

## VII. CONCLUSIONE

194. Sulla base dell'analisi che precede, l'operazione proposta determinerebbe sul mercato britannico dei pacchetti per vacanze all'estero a corto raggio la creazione di una posizione dominante da cui risulterebbe che una concorrenza effettiva sarebbe ostacolata in modo significativo nel mercato comune ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 3 del regolamento sulle concentrazioni,

---

<sup>98</sup> GU L 61 del 2.3.1998, pag. 1.

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

*Articolo 1*

L'operazione mediante la quale Airtours plc acquisisce il controllo dell'insieme dell'impresa First Choice plc costituisce una concentrazione, ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b) del regolamento sulle concentrazioni ed è incompatibile con il mercato comune e con l'accordo SEE.

*Articolo 2*

Destinataria della presente decisione è:

Airtours plc  
Parkway One  
Parkway Business Centre  
300 Princess Road  
UK - Manchester M14 7QU

Fatto a Bruxelles, il 22 settembre 1999

Per la Commissione

Mario MONTI  
Membro della Commissione