



Bruxelles, 25.07.2001  
SG (2001) D/290348-290349

**VERSIONE PUBBLICA**

**Decisione della Commissione**

**del 25.7.2001**

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

**(Caso n. COMP/M. 2333 - De Beers /LVMH)**

(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 21 dicembre 1989 relativo al controllo delle operazioni di concentrazione tra imprese<sup>1</sup>, modificato da ultimo dal regolamento (CE) n. 1300/97<sup>2</sup>, in particolare l'articolo 8, paragrafo 2,

vista la decisione della Commissione, del 18 aprile 2001, di avviare il procedimento nel caso in esame,

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

CONSIDERANDO QUANTO SEGUE:

---

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

<sup>2</sup> GU L 180, del 30.12.1997, pag. 1

<sup>3</sup> GU

1. In data 9 marzo 2001, la Commissione ha ricevuto, conformemente all'articolo 4 del regolamento (CEE) n. 4064/89 (in appresso "regolamento sulle concentrazioni"), una notifica relativa ad un'operazione di concentrazione con cui l'impresa Riverbank Investments Limited (di seguito "Riverbank"), controllata dal gruppo De Beers (di seguito "De Beers"), e l'impresa Sofidiv UK Limited (di seguito "Sofidiv"), controllata da LVMH Moët Henessy Louis Vuitton (di seguito "LVMH") acquisiscono il controllo congiunto di Rapids World Limited (di seguito "Rapids World") una società di nuova costituzione [che si configura come un'impresa comune]\* mediante acquisto di azioni.
2. In data 18 aprile 2001 la Commissione ha deciso, conformemente all'articolo 6, paragrafo 1, lettera c) del regolamento sulle concentrazioni e all'articolo 57 dell'accordo SEE, di avviare il procedimento nel caso in esame.
3. Il comitato consultivo ha discusso il progetto di decisione in data 16 luglio 2001.

## **I. LE PARTI**

4. L'impresa De Beers opera in tutto il mondo e principalmente nei mercati a monte della filiera dei diamanti, ove le sue attività abbracciano segnatamente l'esplorazione, l'estrazione, il recupero, la valutazione e la commercializzazione di diamanti grezzi. L'impresa conduce attività di entità relativamente modesta nel settore dei diamanti lavorati ed è assente dal mercato dei gioielli al dettaglio.
5. L'impresa LVMH è attiva principalmente nella produzione e vendita di beni di lusso e possiede diversi marchi noti, ripartiti nei seguenti settori: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielli, distribuzione selettiva, mass media, arte ed aste.
6. La principale attività di Rapids World sarà la commercializzazione al dettaglio di gioielli con diamanti, su cui l'impresa si concentrerà con l'eventuale prospettiva di estendere il proprio campo d'azione alla commercializzazione al dettaglio di prodotti di lusso affini.

## **II. L'OPERAZIONE**

7. In data 16 gennaio 2001, Riverbank e Sofidiv hanno sottoscritto un accordo di azionariato avente per oggetto la costituzione di una nuova impresa denominata Rapids World.

## **III. LA CONCENTRAZIONE**

8. L'operazione prospettata comporta la costituzione di una nuova società, Rapids World.
9. Rapids World farà capo a De Beers e LVMH, aventi [descrizione dei diritti di voto]\* e la facoltà di esercitare il diritto di veto nelle questioni relative alla politica commerciale [descrizione della politica commerciale]\* di Rapids World. De Beers e LVMH controlleranno pertanto congiuntamente l'impresa.

---

\* Parti del testo sono state omesse per evitare la divulgazione di dati riservati. Le omissioni sono indicate da parentesi quadre, seguite da un asterisco.

10. La nuova impresa comune acquisterà i diamanti lavorati e le altre materie prime da terzi. La progettazione dei gioielli verrà gestita a livello interno, la produzione sarà esternalizzata e la distribuzione dei prodotti avverrà attraverso la propria rete di distribuzione, che comprende anche negozi di proprietà di Rapids World. Per permettere alla nuova impresa di condurre le suddette attività, le due imprese madri si sono impegnate a effettuare sostanziosi conferimenti di risorse finanziarie, umane e di attivi per l'avviamento dell'impresa
11. L'impresa comune progettata eserciterà stabilmente tutte le funzioni di un'entità economica autonoma. L'operazione progettata si configura quindi come una concentrazione ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 1, lettera b) del regolamento sulle concentrazioni.

#### **IV. DIMENSIONE COMUNITARIA**

12. Le imprese interessate hanno un fatturato mondiale complessivo aggregato superiore a 5 miliardi di EUR<sup>4</sup> (De Beers 5 171 milioni di EUR; LVMH 8 547 milioni di EUR). A livello comunitario, le singole parti hanno un fatturato superiore a 250 milioni di EUR , (De Beers milioni di EUR [...]\*; LVMH 2 960,9 milioni di EUR) , tuttavia nessuna delle parti realizza oltre i due terzi del suo fatturato totale comunitario in un solo e medesimo Stato membro. L'operazione notificata è quindi di dimensione comunitaria, ai sensi dell'articolo 1, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni.

#### **V. MERCATI RILEVANTI**

##### **A. Mercato del prodotto**

13. Il settore economico interessato dall'operazione è quello dei diamanti. La filiera dei diamanti consta di diverse fasi produttive suddivise come segue:
  - i) esplorazione e prospezione;
  - ii) estrazione mineraria e recupero di diamanti grezzi;
  - iii) selezione, valutazione e vendita di diamanti grezzi;
  - iv) rivendita;
  - v) lavorazione (ossia taglio e lucidatura);
  - vi) produzione di gioielli;
  - vii) commercio all'ingrosso di gioielli; e
  - viii) commercio al dettaglio di gioielli.

---

<sup>4</sup> Il fatturato è calcolato conformemente all'articolo 5, paragrafo 1 del regolamento sulle concentrazioni ed alla comunicazione della Commissione relativa al calcolo del fatturato (GU C66, 2.3.1998, pag. 25). Quando le cifre includono il fatturato relativo al periodo anteriore all'1.1.1999, tale calcolo è effettuato sulla base dei tassi di cambio medi dell'ECU ed il risultato è poi convertito in EUR con un rapporto di 1 a 1.

14. Questa filiera può essere suddivisa grosso modo in tre comparti: a) l'esplorazione, l'estrazione e la vendita di diamanti grezzi; b) la produzione e vendita di diamanti lavorati e c) la produzione e vendita di gioielli con diamanti. Ciascuno di questi comparti richiede conoscenze e competenze completamente differenti nonché investimenti di natura totalmente diversa.

*L'esplorazione, estrazione e vendita di diamanti grezzi*

15. I diamanti sono la sostanza naturale più dura che si conosca. I diamanti si trovano talvolta nella kimberlite (il minerale primario più diffuso in Sud Africa) e nella lamproite (il minerale primario in Australia). La kimberlite è una roccia di origine intrusiva presente nella crosta terrestre ove forma i cosiddetti "camini" o condotti imbutiformi (diatremi) o in fratture e filoni. Nel mondo vi sono migliaia di camini ma pochi sono diamantiferi e un numero ancora inferiore (uno su 200) dei giacimenti di kimberlite è un giacimento primario. Dei 6 500 condotti di kimberlite scoperti nel mondo solo 50 sono giacimenti di diamanti economicamente sfruttabili. Alcuni diamanti staccatisi per azione dell'erosione dai condotti di kimberlite sono stati trascinati via dai fiumi, concentrandosi in depositi alluvionali. Le sabbie diamantifere di origine alluvionale producono in genere diamanti in prevalenza di elevata qualità gemmologica. Lo sfruttamento minerario dei giacimenti alluvionali comporta inizialmente la rimozione meccanica dello strato di copertura (solitamente costituito da sabbia e ciottoli) per esporre la ghiaia diamantifera, che viene successivamente estratta per il trattamento. I diamanti sono estratti dai fondali marini mediante navi appositamente adattate note anche come "miniere galleggianti". La produzione mondiale di diamanti naturali è salita a circa 120 milioni di carati annui.
16. Dopo l'estrazione, i diamanti grezzi sono immessi nel mercato attraverso diversi canali. Le maggioranze dei diamanti grezzi prodotti sono commercializzati attraverso il canale unificato di De Beers, gestito interamente dall'impresa Diamond Trading Company (di seguito "DTC")<sup>5</sup>, una controllata interamente di proprietà di De Beers. DTC commercializza sia i diamanti grezzi prodotti dalle miniere di proprietà esclusiva di De Beers e i diamanti prodotti dalle miniere proprietà di imprese comuni in cui De Beers ha una partecipazione, sia i diamanti venduti a De Beers da altri produttori contrattualmente legati a quest'ultima impresa (segnatamente Alrosa e BHP). Fino a non molto tempo fa, De Beers acquistava inoltre diamanti grezzi sul libero mercato, che venivano successivamente immessi sul mercato attraverso DTC<sup>6</sup>. I produttori concorrenti di De Beers possono commercializzare diamanti grezzi attraverso altri canali. I diamanti grezzi possono essere venduti, ad esempio, ai rivenditori specializzati in diamanti grezzi oppure essere venduti direttamente agli operatori dei segmenti a valle della filiera dei diamanti, ossia a produttori di diamanti lavorati o addirittura a venditori al dettaglio<sup>7</sup>. Negli ultimi dieci anni, una quota crescente della produzione mondiale di

---

<sup>5</sup> Precedentemente denominata Central Selling Organisation

<sup>6</sup> De Beers ha cessato di acquistare diamanti sul mercato libero per minimizzare il rischio che i diamanti acquistati provengano dalle cosiddette "regioni di conflitto".

<sup>7</sup> Il gioielliere Tiffany, ad esempio, che vende diamanti al dettaglio ha recentemente costituito un'impresa comune con una società mineraria e in virtù di tale sodalizio riceve direttamente una percentuale della produzione di diamanti grezzi della miniera. Tiffany stipula accordi con tagliatori di diamanti cui affida la lavorazione di diamanti grezzi.

diamanti grezzi è stata venduta attraverso canali alternativi. Nonostante la conseguente riduzione della quota di DTC, l'impresa continua a vendere quasi due terzi della produzione mondiale di diamanti grezzi. La Commissione non si esprime in merito all'eventuale esistenza di un mercato distinto dell'esplorazione e della produzione di diamanti grezzi a monte del mercato della produzione di diamanti grezzi, in quanto non è necessario al fine della presente decisione.

17. Essendo la domanda di diamanti nel comparto della lavorazione connessa alla domanda di gioielli da parte dei consumatori, occorre altresì vagliare le condizioni di concorrenza esistenti al dettaglio, prima di poter trarre delle conclusioni in merito al mercato rilevante a monte. Come indicato ai punti 25-32, le dimensioni massime dei mercati al dettaglio sono raggiunte dai mercati dei gioielli con diamanti. Questo corrobora la constatazione preliminare che il mercato rilevante a monte non è più grande del mercato della fornitura di diamanti grezzi e comprende l'estrazione e la commercializzazione di diamanti grezzi.
18. La Commissione si è inoltre chiesta se esista un unico mercato rilevante dei diamanti grezzi o se questo sia suddiviso in mercati rilevanti di portata più limitata. Nella loro notifica, le parti hanno sostenuto che in ragione della natura fortemente differenziata del prodotto, non vi è soluzione di continuità a livello di mercato tra le pietre di qualità inferiore e le pietre di qualità superiore, ovvero non è possibile stabilire un punto di separazione che permetta di definire dei mercati rilevanti separati. Nel corso dell'indagine di mercato tale posizione non ha trovato un consenso unanime. I concorrenti e clienti che hanno risposto ai questionari della Commissione hanno indicato che i diamanti grezzi possono essere suddivisi in diverse categorie.
19. In generale, i criteri utilizzati per classificare i diamanti grezzi si riallacciano alla qualità dei diamanti lavorati che da questi si possono ricavare. I diamanti grezzi possono essere divisi ad esempio in diamanti per uso gemmologico e diamanti per uso industriale. Uno dei partecipanti all'indagine ha inoltre dichiarato che nel settore si utilizzano dei valori di riferimento standard basati sulle seguenti categorie: i) diamanti grezzi da cui si ricavano diamanti lavorati di 0,50 carati e più, bianchi, con piccole inclusioni e designati come gemme; ii) diamanti grezzi da cui si ottengono diamanti compresi tra gli 0,10 (ovvero di 10 punti)<sup>8</sup> e gli 0,50 carati (di 50 punti) del migliore grado di colore e qualità; iii) diamanti grezzi da cui si ricavano diamanti inferiori ai 10 punti del migliore grado di colore e qualità; e iv) diamanti grezzi da cui si ottengono pietre definite "quasi gemme" a causa dell'elevato impegno di lavorazione necessario per eliminare gli scarti.
20. Anche qualora questi fossero dei valori di riferimento standard impiegati nel settore, la Commissione non dispone di sufficienti elementi per stabilire che a queste categorie corrispondano dei mercati rilevanti distinti. Inoltre, ai fini del presente esame non occorre stabilire se esistano dei mercati più circoscritti, in quanto la conclusione che De Beers detiene una posizione dominante resta valida qualunque sia la delimitazione del mercato dei diamanti grezzi.
21. Alla luce di quanto precede, si stabilisce che il mercato rilevante a monte è quello della produzione di diamanti grezzi.

#### *La produzione e vendita dei diamanti lavorati*

---

<sup>8</sup> 1 punto = 0,01 carati

22. Per poter essere utilizzati nei gioielli, i diamanti grezzi sono tagliati dai produttori di diamanti lavorati. A causa delle caratteristiche ed in particolare della durezza dei diamanti occorrono delle capacità e delle apparecchiature estremamente specifiche per la lavorazione dei diamanti grezzi. I tagliatori di diamanti devono essere in grado, ad esempio, di valutare criticamente i diamanti grezzi per decidere come massimizzare il valore dei diamanti lavorati ottenibili. È molto improbabile che le imprese che hanno effettuato investimenti altamente specifici per la lavorazione e il taglio dei diamanti convertano i loro impianti produttivi alla lavorazione di altre gemme.
23. La maggioranza dei più importanti tagliatori di diamanti del mondo, i cosiddetti ‘sightholder’, sono anche clienti di De Beers, e la maggioranza di questi è stabilita nei centri tradizionali di taglio di Anversa, New York, Tel Aviv e Mumbai. Questo comparto della filiera del diamante si presenta estremamente frammentato; da un lato vi è De Beers, le cui vendite rappresentano quasi due terzi dei diamanti venduti nel mondo, e dall’altro vi sono i circa 120 ‘sightholder’ acquirenti della sua produzione. De Beers opera in questo segmento della filiera del diamante anche attraverso le imprese Diamdel e la Divisione diamanti lavorati (The Polished Division)<sup>9</sup>.
24. Al fine della presente decisione non occorre stabilire se l’attività di taglio dei diamanti costituisca un mercato rilevante distinto, in quanto l’operazione in esame non incide direttamente su tale attività e la valutazione dell’operazione non varia, qualunque sia la definizione scelta.

*Commercio al dettaglio di gioielli con diamanti*

25. Nella notifica, le parti sostengono che il mercato del prodotto rilevante sia quello della vendita al dettaglio di beni di lusso, tra cui i gioielli con diamanti e altri gioielli. Tra le argomentazioni presentate dalle parti al riguardo si enumerano le seguenti<sup>10</sup>. La creatività e l’immaginazione contraddistinguono i prodotti di lusso e i designer e gli stilisti svolgono un ruolo fondamentale nella creazione di prodotti particolari. I beni di lusso sono molto apprezzati sia come prodotto sia come espressione d’arte. I beni di lusso hanno caratteristiche sia concrete, quali il design, la qualità e il prezzo elevato, sia astratte, quali l’associazione all’idea di esclusività e prestigio. I beni di lusso sono desiderabili per se stessi piuttosto che per la loro eventuale funzionalità.
26. Inoltre, le parti sostengono che le scelte di acquisto dei consumatori di beni di lusso non si basano principalmente sul prezzo, ma su altri fattori, e sostengono che “il metodo adottato dalla Commissione di determinare la sostituibilità dal lato della domanda è inadatto a definire il mercato dei beni di lusso, in quanto si limita a valutare la funzionalità e il prezzo”<sup>11</sup>.
27. I sondaggi di mercato condotti dalla Commissione sia nella fase iniziale d’indagine sia nella fase successiva del procedimento hanno evidenziato in generale che, a causa

---

<sup>9</sup> A Rapids World è fatto espressamente divieto di acquistare diamanti lavorati da qualsiasi impresa di proprietà di De Beers.

<sup>10</sup> Modulo CO, Sezione 6.B.1

<sup>11</sup> Modulo CO, sezione 6.E.3.1

dell'eterogeneità dei beni di lusso, sarebbe scorretto ritenere che i gioielli con diamanti rientrino in un mercato più ampio dei beni di lusso.

28. Inoltre, nel corso dell'indagine di mercato una minoranza dei partecipanti ha dichiarato che la definizione esatta del mercato potrebbe essere “mercato dei gioielli preziosi”, ovvero il mercato comprendente i gioielli con pietre preziose (diamanti, rubini, smeraldi e zaffiri con oro o platino) e distinto dal mercato dei gioielli semipreziosi (con pietre semipreziose, quali l'ametista, l'acquamarina, la tormalina, con oro o argento) e dei gioielli di fantasia (pietre sintetiche con metalli comuni placcati d'oro). La differenza risiede nei canali di distribuzione, essendo i gioielli preziosi o con diamanti venduti quasi esclusivamente attraverso negozi indipendenti di alta gamma o da catene di gioiellerie esclusive.
29. L'acquisto di gioielli con diamanti non è un avvenimento frequente. In gran parte grazie alle campagne promozionali condotte da De Beers nel corso degli anni, una parte molto importante della domanda di gioielli con diamanti è legata ad eventi precisi nella vita delle persone; tale è il caso in particolare dell'anello di fidanzamento con diamante. L'attività pubblicitaria di De Beers – segnatamente la campagna condotta all'insegna del motto “un diamante è per sempre” – ha accresciuto la simbologia affettiva associata ai diamanti, per cui i gioielli con altre gemme costituirebbero un surrogato imperfetto dei gioielli con diamanti.
30. Inoltre, visto che Rapids World concentrerà la propria attività sui gioielli realizzati con diamanti lavorati di qualità superiore, e precisamente con diamanti aventi un migliore grado di colore, si è dovuto esaminare se tali gioielli costituiscano un mercato rilevante distinto all'interno di un mercato più ampio dei gioielli con diamanti. La Commissione non dispone di elementi sufficienti per affermare che costituiscano mercati rilevanti separati.
31. Analogamente, vista l'intenzione della nuova impresa comune di concentrare la propria attività sui prodotti firmati, si è dovuto esaminare se esista un mercato rilevante distinto dei gioielli con diamanti firmati. Dagli elementi forniti dalle parti circa le vendite pilota di gioielli firmati risulta che sono riuscite a incrementare la domanda di gioielli con diamanti. Questo avvalorerebbe indirettamente l'esistenza di un mercato distinto dei gioielli con diamanti firmati, essendo le vendite di prodotti firmati complementari – e non un surrogato – alle vendite di gioielli non firmati. Ciò non basta in sé a stabilire l'esistenza di un mercato distinto dei gioielli con diamanti firmati, benché ne possa essere un eventuale indizio. Alla Commissione sono inoltre pervenute informazioni che attestano che, dal punto di vista della concorrenza, il mercato geografico dei gioielli con diamanti firmati è più vasto di quello dei gioielli non firmati (cfr. i punti 35-39). Ai fini del presente esame non occorre tuttavia decidere in merito, in quanto la valutazione sotto il profilo della concorrenza rimarrebbe immutata qualunque sia la definizione scelta.
32. Concludendo, si stabilisce che il mercato rilevante del prodotto è il mercato della distribuzione al dettaglio dei gioielli con diamanti.

## **B. Mercati geografici rilevanti**

### *La fornitura di diamanti grezzi*

33. I diamanti grezzi sono attualmente estratti in circa 25 paesi attraverso miniere sotterranee, a cielo aperto e costiere. Il loro recupero avviene in stabilimenti localizzati

in trenta paesi. Dall'inchiesta di mercato è emerso che il commercio di diamanti grezzi è un'attività di portata mondiale, in ragione del numero limitato di venditori di diamanti grezzi, dell'elevato rapporto tra valore e peso e della fungibilità dei diamanti grezzi da cui si può potenzialmente ottenere una pietra di un determinato grado.

#### *La produzione e vendita di diamanti lavorati*

34. In ordine alla produzione e alla vendita di diamanti lavorati, si ritiene che vi siano impianti di lavorazione in 26 paesi, localizzati attorno ai quattro poli ove tradizionalmente avviene il taglio dei diamanti (India, Israele, Belgio e Stati Uniti). Ciascun polo si è specializzato sempre più per tipologia di beni lavorati. Al fine del presente esame non occorre tuttavia stabilire se il mercato geografico sia di portata mondiale o regionale, in quanto l'esito della valutazione sotto il profilo della concorrenza non varia qualunque sia la definizione scelta.

#### *Distribuzione al dettaglio di gioielli con diamanti*

35. Le parti sostengono che il mercato geografico della commercializzazione al dettaglio di gioielli è di portata mondiale, ritenendo che, con la diffusione dei viaggi all'estero e del turismo, i turisti costituiscono i potenziali clienti dei gioiellieri e che il basso costo dei viaggi e la facilità di spostamento possano indurre i consumatori a "fare delle puntate" in città alla moda per acquisti. Le parti ritengono inoltre che diversi operatori al dettaglio, quali Cartier, Tiffany & Co (di seguito "Tiffany"), Bulgari e Van Cleef & Arpels, hanno la tendenza ad operare o ad avere punti di vendita in un grande ventaglio di paesi e a svolgere la propria attività commerciale su base internazionale, tenendo in scarso o nessun conto le caratteristiche del mercato nazionale. Secondo le parti, l'andamento dell'economia mondiale, il rendimento dei mercati finanziari e le fluttuazioni dei tassi di cambio incidono inoltre notevolmente sul mercato dei gioielli, mentre i costi di trasporto sono relativamente modesti rispetto all'elevato prezzo dei gioielli.
36. In ordine al ristretto segmento di mercato dei gioielli con diamanti firmati, gli argomenti delle parti sono corroborati da quanti hanno risposto ai questionari della Commissione. Il contenuto e la qualità dei gioielli con diamanti firmati sono identici, ovunque siano venduti nel mondo. Il prodotto venduto al consumatore è un prodotto di design avente una propria specificità, che il cliente riconosce immediatamente per il design e lo stile. La vendita di gioielli firmati è un'attività su scala mondiale in quanto le modalità sono le stesse all'interno della Comunità, negli Stati Uniti o in Giappone.
37. Dall'indagine della Commissione risulta che, ad eccezione dei gioielli con diamanti firmati, non vi sono elementi che attestino l'esistenza di un mercato geografico rilevante di portata mondiale della vendita al dettaglio di gioielli con diamanti. La concorrenza tra i venditori di gioielli di diamanti avviene principalmente a livello locale e solo secondariamente a livello nazionale. Fattori importanti per l'acquirente di diamanti sono la fiducia nel venditore e la sua prossimità. Perfino i piccoli gioiellieri locali aventi una buona reputazione possono quindi essere dei validi concorrenti se hanno merce da vendere.
38. Si rilevano inoltre differenze di prezzo tra mercati regionali. I prezzi in Giappone, ad esempio, sono in genere più elevati rispetto agli Stati Uniti e alla Comunità. Vista l'importanza del prezzo in sede d'acquisto, i prezzi sono fissati a livello nazionale e non cambiano in relazione alle variazioni di prezzo determinate, ad esempio, dalle fluttuazioni dei tassi di cambio tra due paesi.



39. Se da un lato, la tesi che il mercato geografico rilevante della distribuzione al dettaglio di gioielli con diamanti sia di portata mondiale è opinabile, d'altro canto, al fine del presente procedimento non occorre stabilire se i mercati rilevanti della vendita al dettaglio siano di portata europea (ossia se si estendano a tutto il SEE), nazionale o locale. Si stabilisce pertanto che il mercato geografico della distribuzione al dettaglio dei gioielli di diamanti è al massimo di portata pari al SEE, mentre risulta che il segmento di mercato del prodotto più circoscritto dei gioielli con diamanti firmati potrebbe essere di estensione mondiale.

## **VI. COMPATIBILITÀ CON IL MERCATO COMUNE**

### **La filiera del diamante – la nuova strategia di De Beers**

40. L'operazione in esame s'inquadra nella nuova strategia di De Beers, basata su azioni determinate dalla domanda e volta alla creazione di un ambiente caratterizzato dalla presenza di molteplici marchi, che dovrebbe soppiantare la tradizionale politica di monopolio, basata sul controllo dell'offerta. De Beers punta attualmente ad incrementare il valore dei diamanti forniti dall'impresa, sia attraverso la promozione commerciale e iniziative volte ad associare il loro prodotto ad un marchio, sia rafforzando il controllo sulla catena dell'offerta.
41. Per la maggior parte del ventesimo secolo, De Beers ha venduto l'85%-90% della produzione mondiale di diamanti. Grazie al suo potere l'impresa è riuscita a mantenere i prezzi dei diamanti artificialmente stabili, modulando l'offerta secondo la domanda a livello mondiale. De Beers non intende abbandonare la propria egemonia, bensì fronteggiare i due principali problemi che assillano l'impresa da qualche tempo. L'improvvisa comparsa di numerosi produttori di diamanti negli anni '90 ha costretto De Beers, nel tentativo di mantenere alti i prezzi, a rinunciare a immettere sul mercato una notevole quota dei propri diamanti e ad acquistare gran parte della produzione eccedentaria dei suoi nuovi concorrenti – spesso a prezzi gonfiati. La quota di mercato dell'impresa è scesa dal [80-85]\*% al [60-65]\*% e le sue riserve sono aumentate in modo vertiginoso, da 2,5 miliardi di USD a 5 miliardi di USD, immobilizzando le riserve di liquidità e turbando gli investitori, con conseguente notevole calo della quotazione delle azioni dell'impresa.
42. De Beers non intende più impegnarsi a comperare tutti i diamanti del mondo. Il suo progetto è d'incrementare il valore del [60-65]\*% della produzione che l'impresa controlla e di aumentare la domanda di diamanti da parte dei consumatori. A tale scopo, De Beers ha sviluppato una strategia basata su un doppio marchio. La nuova impresa costituita insieme a LVMH dovrebbe sviluppare una strategia di distribuzione al dettaglio del marchio De Beers, sfruttando la fama e la credibilità che il nome De Beers gode presso il consumatore. L'impresa DTC - il ramo vendite e promozione commerciale di De Beers - in futuro [userà il simbolo 'Forevermark' e il motto 'un diamante è per sempre' nelle proprie campagne pubblicitarie generali]\*. Il 'Forevermark' è un logo di proprietà [che contraddistingue dei diamanti selezionati distribuiti da DTC, con cui si attesta la loro provenienza da regioni non coinvolte in conflitti armati]\*.
43. Parallelamente allo sfruttamento di questi marchi, è accresciuto l'interesse di De Beers a gestire direttamente la propria filiera di diamanti – la rete dei 'sightholder', dei venditori all'ingrosso e dei distributori al dettaglio attraverso cui passano i suoi diamanti. Il programma "Supplier of Choice", annunciato da De Beers nel luglio del 2000, mira a

incoraggiare i ‘sightholder’ di De Beers ad intensificare la cooperazione con i loro corrispondenti nel mercato a valle, per stimolare la domanda attraverso la diffusione e l’affermazione nel settore di diversi marchi. De Beers vuole essere certo che i propri diamanti finiscano nelle mani degli operatori più abili e potenti. Stando alle parti, i ‘sightholder’ otterranno in cambio dei prodotti [migliori]\* e saranno autorizzati ad utilizzare il logo ‘Forevermark’ di De Beers - fruendo altresì dei [vantaggi supplementari ad esso associati]\*.

44. Fino a qualche tempo fa, De Beers aveva permesso che l’intero settore beneficiasse delle sue campagne pubblicitarie, ma in futuro tutta la sua attività promozionale andrà unicamente a vantaggio dei suoi clienti. In tale contesto, per limitare l’uso del marchio De Beers esclusivamente all’impresa comune, l’impresa intende cambiare [la propria campagna pubblicitaria generale ed inserirvi il logo ‘Forevermark’ affinché sia associato alla]\* controllata DTC, interamente di proprietà di De Beers, cui sono affidate la vendita e la promozione commerciale.

45. In sintesi, di fronte ai sempre più difficili problemi logistici e finanziari derivanti da una politica imperniata sul controllo della sorte di ciascun diamante, De Beers ha deciso di lanciare una strategia volta a incrementare la domanda dei prodotti di DTC .

**1. Posizione dominante di De Beers nel mercato della produzione e della vendita di diamanti grezzi**

**1.1 De Beers detiene una quota di mercato del 60 - 65% mentre la quota rimanente si presenta frammentata**

46. De Beers è il “custode” autoproclamato del settore dei diamanti. Per la maggior parte del ventesimo secolo, De Beers ha controllato l’85 - 90% dell’offerta di diamanti grezzi. Tale quota è stata recentemente ridotta a causa della decisione di alcuni concorrenti, segnatamente Argyle (AESO), di abbandonare il canale di vendita unificato, gestito da De Beers e della scelta del nuovo operatore, BHP Diamonds Inc (di seguito “BHP”), di commercializzare autonomamente una parte dei propri diamanti. E’ da tenere presente che BHP immette sul mercato il 35% della propria produzione attraverso il canale di vendita di De Beers. Nonostante le recenti diminuzioni della quota delle forniture di diamanti controllata da De Beers (cfr. la tabella 1), l’impresa resta il massimo fornitore di diamanti grezzi, in un mercato in cui solo due altri operatori hanno raggiunto una quota superiore al 10% nel periodo tra il 1995 e il 2000. Tale disparità di quote di mercato attesta di per sé la posizione dominante occupata da De Beers nel mercato della fornitura di diamanti grezzi.

Tabella 1: Quote stimate in termini di valore dei diamanti grezzi **offerta** nel periodo 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (stima)
De Beers	75-80%	65-70%	60-65%	55-60%	60-65%	60-65%
Alrosa	[1-5]*%	[10-15]*%	[10-15]*%	[10-15]*%	[10-15]*%	[5-10]*%
Angola	[1-5]*%	[5-10]*%	[5-10]*%	[5-10]*%	[1-5]*%	[5-10]*%
AESO ("Argyle")	[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%	[5-10]*%	[1-5]*%	[1-5]*%
Congo	[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%
BHP				[1-5]*%	[1-5]*%	[1-5]*%
Miba			[<1]*%	[<1]*%	[1-5]*%	[1-5]*%
SDM						[1-5]*%
Altri	[5-10]*%	[5-10]*%	[1-5]*%	[5-10]*%	[5-10]*%	[5-10]*%
Totale (milioni di USD)	>5000	>7000	>7000	>5000	>8000	>8000

47. De Beers può inoltre controllare il ritmo di produzione dei diamanti grezzi provenienti dai giacimenti controllati dall'impresa, attraverso l'imposizione di contingenti di produzione, in modo che l'offerta sul mercato non sia eccessiva e contenendo le pressioni al ribasso dei prezzi. Questo evidenzia che De Beers reagisce ai miglioramenti della situazione del mercato a valle aumentando i prezzi dei diamanti grezzi, e risponde al deterioramento della congiuntura nel mercato a valle operando parallelamente degli adeguamenti delle quote di produzione e delle riduzioni di prezzo.

### 1.2 De Beers gestisce le miniere più efficienti e detiene il primato nello sfruttamento dei futuri giacimenti .

48. La tabella 2 riporta i giacimenti interamente di proprietà di De Beers.

Tabella 2

Giacimenti	Valore medio (EUR) /Carati nel 2000	Durata prevista attività estrattiva
Finsch	>50	2028
Kimberly	>50	2018
Kaffiefontain	>200	2013
Namaqualand	>100	2010
Venetia	>50	2018
The Oaks	>100	2009

49. La tabella 3 riporta i giacimenti di proprietà di imprese comuni partecipate da De Beers.

Tabella 3

<b>Impresa comune</b>	<b>Soci</b>	<b>Quota di De Beers</b>	<b>Valore medio (EUR) /Carati nel 2000</b>	<b>Durata prevista</b>
Marsfontein	Soci locali (29.4%), Southern Era (40%)	31%	>50	2002
Debswana	Stato del Botswana (50%)	50%	>50	2030
Namdeb Diamond Corporation	Stato della Namibia (50%)	50%	>300	2021
Williamson	Ente minerario statale della Tanzania (25%)	75%	>100	2006

50. La più ricca fonte di diamanti grezzi di De Beers è rappresentata dai giacimenti di Debswana, un'impresa comune costituita tra il gruppo De Beers e lo Stato del Botswana. In base agli accordi stipulati nel quadro dell'impresa comune, De Beers gestisce i giacimenti di Orapa, Letlhakane e Jwaneng del Botswana.

51. In base alle informazioni trasmesse alla Commissione da De Beers<sup>12</sup>, la miniera di diamanti di Jwaneng è la più produttiva al mondo in termini di volume di carati prodotti ed è inoltre il giacimento più redditizio di De Beers, calcolato in base al valore per tonnellata di minerale estratto e all'efficienza della produzione. Nel periodo compreso tra il 1995 e il 2000, questa miniera ha prodotto annualmente non meno del 18% del volume mondiale totale. Stando ai dati relativi al rapporto utile/reddito trasmessi da De Beers per l'esercizio 2000, il 55% del reddito proveniente dall'estrazione di diamanti è prodotto da otto giacimenti, ove per produrre un reddito di 1,00 USD bastano meno di 0,25 USD. La maggioranza di questo 55%, (circa il 37%) è generato da giacimenti controllati da De Beers, ed il restante 18% è generato da tre giacimenti controllati da altri produttori<sup>13</sup>. Anche nell'improbabile ipotesi che la totalità della produzione rimanente sia immessa sul mercato attraverso sbocchi diversi dal canale unificato di DTC, De Beers continuerebbe ad essere meglio preparato di qualsiasi altro produttore a fronteggiare un'eventuale guerra dei prezzi.

52. De Beers continuerà, nel prossimo futuro, a fruire dei vantaggi commerciali connessi al controllo di queste miniere altamente redditizie del Botswana. Si prevede infatti che lo sfruttamento minerario dei due maggiori giacimenti di tale paese (Jwaneng e Orapa) cesserà nel 2030.

---

<sup>12</sup> Modulo CO, Allegato7.3/1, Tabella 4 – quota di produzione per giacimento, 1995-2000

<sup>13</sup> I dati non specificano quali siano gli altri giacimenti non controllati da De Beers.

53. A ciò si aggiunga che De Beers è riuscita a tenere il passo con gli aumenti del livello della produzione mondiale di diamanti grezzi, salita da 5 894 milioni di USD nel 1995 a 7 519 milioni di USD nel 2000. La quota di De Beers di tale produzione si è mantenuta tra il 41% e il 47% per tutto il periodo. Infatti grazie alla sua vasta esperienza nella esplorazione di diamanti e all'enorme quantità di dati raccolti nel corso delle proprie attività di esplorazione, De Beers dovrebbe essere in grado di calcolare con maggiore precisione la probabilità che un sito campionato possa portare ad un giacimento produttivo. Questa concatenazione di circostanze favorevoli dovrebbe permettere a De Beers di mantenere una forte posizione nel campo della produzione di diamanti grezzi.

### **1.3 Oltre alla propria produzione, De Beers dispone di riserve considerevoli, cui può attingere per immettere diamanti grezzi nel mercato qualora lo ritenga opportuno**

54. De Beers ha mantenuto le proprie scorte a un livello alquanto superiore a quello d'esercizio. Nel modulo CO si riconosce che i livelli delle scorte sono nettamente superiori a quanto necessario per l'esercizio dell'attività di De Beers. Nella notifica si afferma che De Beers ha operato una scelta strategica che porterà alla riduzione delle riserve al livello strettamente necessario per la conduzione dell'attività.

55. Il mantenimento di scorte serve a De Beers non solo ad evitare che l'offerta nel mercato sia eccedentaria, ma anche per poter immettere sul mercato, in qualsiasi momento, diamanti di qualsiasi tipo e qualità e, in teoria, d'inondare (temporaneamente) il mercato.

56. Benché De Beers abbia affermato che per ragioni strategiche ha deciso di ridurre il livello delle proprie scorte, non si tratta di una scelta irreversibile e non vi è motivo di credere che De Beers non possa ricostituire le proprie scorte con la stessa rapidità con cui le ha ridotte.

### **1.4 De Beers mantiene stretti legami economici con i propri concorrenti**

57. DTC è il ramo vendite e promozione commerciale di De Beers, che discende dall'estinta Central Selling Organisation (di seguito 'CSO'). Alcuni concorrenti di De Beers vendono una quota notevole della propria produzione anche attraverso il canale gestito da DTC, in base ad accordi contrattuali.

58. Dalla Russia, ad esempio, proviene il 20% della produzione mondiale di diamanti, per un valore di circa 1,5 miliardi di EUR), ma il produttore russo Alrosa commercializza autonomamente solo la metà della propria produzione (cfr. il punto 46). L'altra metà è venduta attraverso De Beers e il canale DTC in base ad un contratto stipulato con quest'ultima.

59. BHP è un nuovo operatore nel settore della produzione di diamanti, che ha iniziato le proprie vendite nel 1998. BHP ha anch'esso deciso di operare autonomamente senza ricorrere, per una certa quota, al canale offerto da DTC. Nel 1999 la sua quota di mercato era pari al [1-5]\*%, per lo più proveniente dalla miniera di Ekati nel Canada. Nondimeno, BHP immette anche una quota notevole (35%) della propria produzione sul mercato attraverso DTC.

60. Questi accordi di vendita riducono notevolmente l'interesse di tali imprese a competere attivamente con De Beers, in quanto ciò causerebbe non solo la riduzione dei prezzi dei prodotti venduti direttamente, ma diminuirebbe altresì il valore dei diamanti da loro

venduti a DTC. Questo induce tali imprese a lasciare l'iniziativa in materia di prezzi a De Beers, limitandosi ad allinearsi ai livelli fissati da quest'ultima.

### **1.5 I clienti di De Beers dipendono dalla sua fornitura e hanno scarsissime possibilità di cambiare fornitore.**

61. Alcuni giacimenti producono una percentuale maggiore di diamanti di qualità gemmologica superiore e/o dimensioni superiori; altri giacimenti producono una più elevata percentuale di gemme più piccole, colorate e/o di qualità inferiore. Inoltre la tipologia della produzione di talune miniere può mutare nel tempo in funzione delle variazioni relative ai minerali estratti nel momento considerato. Aggregando la produzione dei diversi giacimenti, il gruppo De Beers riduce le fluttuazioni nella composizione della produzione nel tempo e permette quindi di fornire una gamma di prodotti più uniforme e completa rispetto a quella offerta da altri produttori.
62. L'importanza della posizione detenuta da De Beers nel mercato emerge dalle risposte pervenute alla Commissione nel quadro dell'indagine di mercato. Rispondendo ai quesiti relativi alla facilità o meno di cambiare fornitore abbandonando DTC, molti degli interpellati hanno sottolineato che, pur potendo acquistare diamanti grezzi da altri fornitori, De Beers è l'unico produttore in grado di garantire una certa misura di uniformità e una gamma completa dei prodotti forniti. Gli altri produttori, attingendo ad un numero limitato di giacimenti per l'estrazione dei diamanti grezzi, non sono in grado di assicurare una fornitura uniforme e completa, e gli operatori si rivolgeranno ad altri fornitori solo ad hoc. De Beers ha confermato questo dato, sottolineando che aggregando la produzione di numerosi giacimenti il gruppo De Beers riesce a mitigare le fluttuazioni relative alla composizione della propria produzione nel tempo.

### **1.6 De Beers organizza il mercato.**

63. DTC vende le proprie disponibilità di diamanti grezzi ad un numero oculatamente selezionato di operatori, i cosiddetti 'sightholder', che hanno il diritto di trasmettere - attraverso i loro mediatori - delle richieste d'acquisto di diamanti grezzi in occasione delle dieci presentazioni ('sights') annuali organizzate da DTC.
64. Essere designati 'sightholder' da De Beers/DTC è il più ambito riconoscimento nel settore dei diamanti e permette di conquistare la fiducia dell'intera filiera dei diamanti, dai produttori ai venditori di gioielli. Per anni le imprese si impegnano per ottenere da DTC lo status di 'sightholder', adoperandosi con tutto le loro forze per convincere DTC della loro solidità finanziaria, della loro reputazione e dell'irreprensibilità della loro clientela. Le imprese designate 'sightholder' sono tenute a trasmettere regolarmente a DTC esaurienti informazioni finanziarie riservate, nonché dei rendiconti dei diamanti grezzi e diamanti tagliati venduti, dei livelli delle loro scorte ecc. DTC verifica in genere tali dati attraverso controlli improvvisi effettuati senza preavviso nella sede sociale o negli stabilimenti di produzione dei 'sightholder' o esigendo di parlare con le loro banche.
65. Attualmente i 'sightholder' designati da DTC sono 120. Si calcola che nell'anno 2000 i loro acquisti di diamanti grezzi siano stati pari al [65-75]\*% del volume totale del mercato mondiale di diamanti grezzi. Possono aspirare a diventare 'sightholder' gli importatori di diamanti, i tagliatori o levigatori (produttori), i 'preparatori' (coloro che preparano le gemme che verranno tagliate e lavorate da terzi) o gli operatori che accentrano due o più delle suddette funzioni. I 'sightholder' risiedono nei centri

tradizionali di taglio dei diamanti di New York, Anversa, Tel Aviv, Mumbai/Surat, e alcuni anche in Sud Africa e in paesi dell'Estremo Oriente.

66. L'indagine della Commissione ha rivelato che DTC decide a propria discrezione la quantità, la qualità e il valore dei diamanti attribuiti a un determinato 'sightholder' nel corso di ciascuna delle dieci presentazioni annuali. L'intima conoscenza di De Beers delle condizioni economiche del segmento a valle della filiera dei diamanti le permette di determinare non solo il volume e la qualità dei diamanti immessi sul mercato, ma anche il loro prezzo di vendita.
67. Ogni anno DTC fissa un obiettivo annuale di vendita basandosi sui dati relativi alla quota di diamanti grezzi a sua disposizione e della domanda mondiale prevista. I diamanti grezzi sono quindi suddivisi in sei ampie categorie, al fine di definire le modalità di realizzazione degli obiettivi di vendita per il ventaglio di prodotti offerti dall'impresa. Avendo stabilito il quantitativo che intende vendere durante tale anno per ciascuna categoria e la ripartizione dei diamanti di queste categorie tra le regioni o i centri di taglio specifici, DTC elabora quindi una proiezione del numero di scatole che intende vendere ad ogni singolo 'sightholder' nel corso dell'anno.
68. Per la definizione dell'obiettivo annuale di vendita, DTC si avvale dei servizi dei responsabili del controllo del mercato ('Market controllers') di De Beers, che elaborano relazioni periodiche sulle condizioni di mercato nei centri tradizionali di taglio e ai quali compete altresì determinare la ripartizione delle particolari categorie di beni tra le regioni/centri di taglio, affinché queste/questi ricevano quantità adeguate, nonché calibrare l'offerta alle richieste dei clienti. La segmentazione del mercato che De Beers attua, in veste di custode del mercato, contribuisce alla stabilità del mercato, evitando un'assegnazione troppo generosa di diamanti ai 'sightholder' operanti in un certo centro di taglio, che renda il suddetto centro preminente rispetto agli altri. Statisticamente, tuttavia, più del 90% dei diamanti grezzi sono tagliati in India.
69. L'attività che De Beers esplica nel mercato a valle di quello in cui svolge la propria attività principale, attraverso le imprese Diamdel<sup>14</sup> e attraverso la Divisione diamanti lavorati<sup>15</sup> - concorrenti effettive dei propri clienti -, consente inoltre all'impresa di effettuare un'analisi del mercato ancora più precisa e approfondita. Le imprese Diamdel acquistano diamanti grezzi da DTC e li rivendono sul mercato secondario (un gradino al di sotto dei 'sightholder') dei centri di taglio. La Divisione diamanti lavorati di De Beers acquista anch'essa diamanti grezzi da DTC e li vende, dopo averli lavorati, ai grossisti e ai produttori di gioielli; attraverso la propria attività permette a DTC di comprendere meglio il mercato dei diamanti lavorati. Le reazioni e le relazioni di mercato trasmesse dai mediatori, nonché i numerosi sondaggi di mercato sui gusti dei consumatori e la domanda del mercato di gioielli con diamanti accrescono ulteriormente la vasta e minuziosa conoscenza di De Beers dell'intera filiera dei diamanti in tutto il mondo, 'dalla miniera al consumatore'.
70. Al fine della valutazione interna, De Beers/DTC suddivide i diamanti grezzi per dimensione, forma, qualità e colore, in 16 000 classi, ad ognuna delle quali corrisponde

---

<sup>14</sup> Con sede ad Anversa, in Israele, India, Hong Kong e Sud Africa.

<sup>15</sup> La Divisione diamanti lavorati ha uffici di vendita a Londra, Anversa, Israele, Hong Kong e in Russia.

un prezzo. De Beers/DTC determina i prezzi di ciascuna di queste classi servendosi di un proprio modello di calcolo, teso a determinare il valore dei diamanti lavorati che si dovrebbero prevedibilmente ricavare dalle gemme grezze. De Beers/DTC si avvale di diverse fonti per stimare il valore delle pietre lavorate, quali il catalogo dei prezzi della propria Divisione diamanti lavorati, le informazioni sui prezzi pubblicate in riviste autorevoli del settore, le informazioni tratte dal mercato ecc. Orientandosi sul calcolo del valore corrente del diamante lavorato, DTC procede quindi a determinare il prezzo del diamante grezzo. DTC modifica i prezzi in funzione delle condizioni di mercato, non intervenendo necessariamente in ugual misura su tutte le categorie; queste sono modificate per rispecchiare le variazioni di valore del diamante lavorato determinate da quelle dei diamanti grezzi.

71. Una volta selezionati e classificati, i diamanti sono mescolati in ‘miscela di vendita’ e suddivisi in specifici assortimenti di prodotti, noti nel settore come ‘scatole’. De Beers/DTC stabilisce i quantitativi attribuiti annualmente ai ‘sightholder’ sulla base dei seguenti elementi: le richieste trasmesse dai ‘sightholder’, il ciclo delle presentazioni (‘sight’) (in alcuni periodi vi è maggiore domanda per la presenza di occasioni speciali quali il Natale), l’intensità della domanda sul mercato dei consumatori finali e il grado di saturazione della filiera del diamante. Quest’ultimo è regolarmente misurato da De Beers ed è calcolato in rapporto alle riserve di diamanti grezzi e lavorati possedute da operatori attivi nella distribuzione e produzione di diamanti grezzi o in un qualsiasi altro segmento successivo della filiera. De Beers calcola quindi la domanda in questi diversi stadi e determina se e in che misura possono essere assorbiti ulteriori quantitativi.

#### **1.7 De Beers è in grado di controllare i ‘sightholder’ per via della loro dipendenza**

72. DTC assegna le scatole ai ‘sightholder’ in relazione alle richieste pervenute. DTC trasmette ai ‘sightholder’ un listino contenente 83 categorie di scatole, di ciascuna delle quali indica il quantitativo minimo richiedibile (ad esempio “Indian fancies (diamanti colorati indiani): 350 000 USD”). Si dice che ciascuna categoria sia stabilita in base ad un’analisi statistica, con cui si determina il numero minimo di gemme che la scatola deve contenere per garantire un congruo assortimento di diamanti grezzi. Il numero minimo di gemme così determinato è quindi moltiplicato per il prezzo medio per carato delle pietre incluse nella scatola, ottenendo il valore minimo di ciascuna scatola. I ‘sightholder’ richiedono scatole indicando il valore richiesto per ciascuna categoria (ad esempio: “scatola diamanti macchiati (‘spotted box’) 2-4 carati: 700 000 USD”). I ‘sightholder’ sono informati in precedenza della quota che verrà loro attribuita durante la presentazione, affinché possano prendere i necessari provvedimenti finanziari. La merce deve essere pagata in contanti a De Beers prima della sua spedizione.
73. I ‘sightholder’ non hanno alcuna possibilità di negoziare il prezzo. Non conoscono neppure il prezzo delle singole pietre, dato che comperano una scatola contenente un assortimento selezionato di pietre aventi diversi prezzi. Non possono che acquistare al prezzo stabilito o rinunciare all’acquisto. Possono unicamente trasmettere le loro osservazioni per la successiva presentazione.
74. I ‘sightholder’ spesso non ricevono le quantità richieste e taluni ricevono quantitativi minori o superiori rispetto agli altri, potendo capitare di volta in volta di vedersi assegnare ad una presentazione particolari categorie di diamanti non richieste o di vedersi sospendere la consegna di particolari categorie di diamanti a discrezione di DTC.



75. Nel 2000, i 'sightholder' hanno rifiutato [una piccola quantità]\* delle scatole loro assegnate da DTC. Ciò può in parte essere stato determinato dal mercato sostenuto di quel particolare anno, ma anche dal desiderio - avendo poca merce - di non voler compromettere il trattamento loro riservato nell'ambito delle presentazioni, rischiando di non ottenere alcuna fornitura.
76. Inoltre, De Beers conosce perfettamente e controlla i margini che i 'sightholder' possono ottenere dalle vendite di diamanti. In un incontro informativo svoltosi nel 1999, Gary Ralfe, Managing Director di De Beers ha sottolineato che un importante fattore nell'ambito della decisione di De Beers è assicurare che le scatole vendute ai 'sightholder' lascino a questi ultimi un adeguato margine.

### **1.8 Il programma prospettato "Supplier of Choice" probabilmente accrescerà il controllo esercitato da De Beers sui suoi clienti.**

77. Gli accordi designati con il termine 'Supplier of Choice'<sup>16</sup>, inclusi nella riforma strategica avviata da De Beers nel 1999, mirano a rafforzare il controllo di De Beers sui 'sightholder', con il fine ultimo d'incrementare la domanda di diamanti lavorati e aumentare i prezzi dei diamanti grezzi.
78. Gli accordi denominati 'Supplier of Choice' sono intesi a formalizzare in diversi modi i rapporti tra DTC e i 'sightholder', con il fine ultimo di garantire che i diamanti grezzi di De Beers siano venduti agli operatori più forti e dinamici del mercato. A tale scopo De Beers intende selezionare i 'sightholder' che parteciperanno all'iniziativa 'Supplier of Choice', chiedendo informazioni estremamente minuziose e riservate a tutti gli attuali 'sightholder' e ad alcuni altri potenziali. Le informazioni raccolte consentono in pratica una revisione dei conti di ciascun 'sightholder' e una valutazione del suo piano aziendale. Tra i dati richiesti figurano tra l'altro le capacità di produzione di ciascun 'sightholder', la sua strategia di vendita, le sue capacità di distribuzione, la sua presenza e la sua forza in determinati mercati, i suoi progetti di investimento in attività promozionali e commerciali, nonché i suoi progetti di operare nel segmento a valle.
79. Dopo la valutazione, [descrizione del modello utilizzato per determinare le prestazioni relative dei 'sightholder']\*]. Sulla base dei [risultati del modello]\*, DTC potrà selezionare un numero ristretto di 'sightholder' con cui intende trattare d'ora in avanti e stabilirà il livello di fornitura di gemme attribuito a ciascun 'sightholder'. Per poter stabilire in qualsiasi momento quali sono i migliori 'sightholder' sotto il profilo del rendimento, in un determinato momento, De Beers intende inoltre tenere aggiornate le informazioni minuziose di cui dispone su ogni 'sightholder' [descrizione della frequenza di aggiornamento]\*, cosicché l'impresa avrà di fatto costantemente un quadro trasparente della maggior parte del mercato.
80. Nel determinare quali operatori possiedono i requisiti richiesti per restare o diventare 'sightholder' e nel decidere se soddisfare o meno una domanda di scatole, oltre ai criteri indicati al punto 78, DTC tiene conto anche del rispetto dei principi da essa fissati in materia di migliori pratiche. Ciò implica l'impegno a non adottare pratiche inaccettabili, quali lo sfruttamento del lavoro minorile o il commercio di diamanti provenienti da regioni interessate da conflitti armati, o assicurare che siano resi noti tutti i trattamenti subiti dai diamanti naturali.

---

<sup>16</sup> Oggetto di notifica separata presentata alla Commissione (caso COMP/E-2/38139).

81. È sottinteso che i cardini della politica di De Beers in materia di prezzi e ripartizione dei diamanti resteranno immutati. Riducendo [descrizione dell'entità della riduzione]\* il numero di 'sightholder' e imponendo la piena trasparenza delle loro attività, anche quelle non sono connesse all'acquisto di diamanti grezzi, e includendovi le vendite dei 'sightholder' ai rispettivi clienti, De Beers accrescerà il proprio controllo sui 'sightholder' e ancor di più la propria conoscenza del mercato.
82. L'intenzione di De Beers potrebbe essere di [descrizione dell'entità della riduzione]\* ridurre il numero di 'sightholder', mantenendo la stessa distribuzione geografica, e di soddisfare il loro intero fabbisogno anziché fornire direttamente circa [una grande parte]\* del loro fabbisogno, assicurando in tal modo la regolarità d'approvvigionamento e instaurando la fiducia all'interno della filiera, ma al contempo anche la totale dipendenza e quindi l'esclusiva. Restringendo il canale di fornitura gestito da DTC, attraverso la scelta di rifornire unicamente i migliori 'sightholder', De Beers ridurrebbe la concorrenza tra i propri clienti. Soddisfacendo la totalità del fabbisogno di un numero limitato di 'sightholder', De Beers consente a quelli prescelti di assumere impegni di fornitura a lungo termine nel mercato a valle<sup>17</sup> senza correre i rischi finanziari derivanti dalla incertezza o dall'irregolarità delle forniture. A sua volta ciò potrebbe stimolare la domanda nel segmento finale della filiera.
83. Questa strategia deve essere considerata congiuntamente allo sviluppo del Forevermark e alla conseguente maggiore fiducia nel canale di fornitura unificato di DTC, con una rinnovata attrazione sui nuovi produttori di diamanti grezzi, grazie alla maggiore fiducia infusa nel segmento a monte e ai vantaggi nel segmento a valle.
- 2. La creazione dell'impresa comune tra De Beers e LVMH non rafforza in modo significativo la posizione dominante detenuta dalla prima nel mercato dei diamanti grezzi.**
- 2.1 L'impresa comune potrà sviluppare e sfruttare il potenziale relativo all'immagine di marca di De Beers, sinonimo di diamanti di elevata qualità .**
84. La progettata creazione di un'impresa comune con LVMH è frutto del riesame della strategia di De Beers, avviato nel 1999 e che ha investito tutti gli aspetti dell'attività dell'impresa. Nel quadro di questo processo, i vertici di De Beers hanno individuato una serie di iniziative, tra cui delle misure volte ad aumentare la domanda di diamanti grezzi e la possibilità di sfruttare il nome De Beers come marchio di gioielli con diamanti<sup>18</sup>. Una delle chiavi di volta del progetto "New De Beers" è concretizzare il notevole potenziale, finora non ancora sfruttato, del marchio De Beers con la creazione di Rapids World.
85. N M Rothschild & Sons, consulente di De Beers, ha affermato, nella sezione 4 - intitolata 'The De Beers Brand' (il marchio De Beers) - del Memorandum informativo

---

<sup>17</sup> Eliminando di fatto degli operatori e riducendo entro una certa misura la filiera.

<sup>18</sup> Memorandum informativo riservato di De Beers concernente il progetto d'impresa comune RAPIDS, Rothschild, luglio 2000, pag. 7

riservato concernente il progetto d'impresa comune Rapids: [descrizione della valutazione di De Beers del potenziale del proprio marchio e delle sue motivazioni]\*<sup>19</sup>.

86. Il valore del marchio di De Beers scaturisce dalla storia dell'impresa, che da 112 anni svolge un ruolo guida nel settore dei diamanti<sup>20</sup>. I primi rapporti tra i consumatori e De Beers furono instaurati nel 1939, quando l'impresa lanciò l'attività commerciale negli Stati Uniti, incentrata originariamente sugli anelli di fidanzamento con diamante (attualmente circa il 74% delle coppie di fidanzati negli Stati Uniti acquista anelli di fidanzamento con diamante)<sup>21</sup>. Fin dall'inizio, nel 1939, della propria attività promozionale rivolta ai consumatori, la divisione 'mercato dei consumatori' di De Beers si è impegnata con successo a sviluppare il "sogno del diamante" ispirato ad attributi concreti - quali bellezza e rarità - e a valori astratti - quali amore e idillio, prestigio e status, mistica e storia - arricchendo questi attributi fondamentali con l'idea dell'eternità ("un diamante è per sempre")<sup>22</sup>.
87. Il forte legame di De Beers con i consumatori è il frutto dell'attività di comunicazione e della storia dell'impresa, che hanno permesso all'impresa di assumere il ruolo di "consigliere" dei consumatori nella scelta dei gioielli con diamanti<sup>23</sup>. De Beers ha inventato e pubblicizzato a livello mondiale le quattro "C" (peso in Carati, Colore, purezza ('Clarity'), taglio ('Cut')) per permettere ai consumatori di operare delle scelte con maggiore cognizione di causa e ha lanciato l'idea pubblicitaria del rapporto tra anello di fidanzamento e stipendio ("come si può far durare per sempre uno stipendio di due mesi? Con l'anello di fidanzamento con diamante"), facendo salire notevolmente i prezzi degli anelli di fidanzamento con diamante<sup>24</sup>.
88. La notorietà del marchio e l'immagine di De Beers sono il risultato di campagne pubblicitarie per i diamanti condotte da De Beers, costate in totale circa [...] milioni di USD tra il 1995 e il 1999<sup>25</sup>. Il nome De Beers è immediatamente riconosciuto da molti (un'elevata percentuale dei potenziali consumatori designano correttamente De Beers come un produttore di diamanti allorché è nominato) in tutto il mondo, in particolare negli Stati Uniti ([...]\*%), in Europa (Italia [...]\*%, Germania [...]\*%, Regno Unito [...]\*%) e in Giappone ([...]\*%)<sup>26</sup>. Sia negli Stati Uniti sia in Giappone i consumatori associano il nome De Beers a [descrizione del tipo di diamanti]\*<sup>27</sup>. [Descrizione dei

---

<sup>19</sup> Memorandum informativo riservato di De Beers concernente il progetto d'impresa comune RAPIDS, Rothschild, luglio 2000, pag. 31

<sup>20</sup> Op. cit., The De Beers Brand, pagg. 31-51

<sup>21</sup> Op. cit., pag. 33

<sup>22</sup> Op. cit., pagg. 33-34

<sup>23</sup> Op. cit., pag. 36

<sup>24</sup> Op. cit., pagg. 37-38

<sup>25</sup> Op. cit., pag. 41

<sup>26</sup> Op. cit., pag. 44

risultati dell'indagine condotta da De Beers sul riconoscimento dei marchi, da cui risulta che il marchio De Beers è noto tra i consumatori]<sup>28</sup> .

89. L'impresa comune svilupperà su scala mondiale il potenziale del nome De Beers come marchio a livello dei consumatori. Avrà il diritto esclusivo di utilizzare in tutto il mondo il marchio De Beers per articoli di lusso nei mercati a livello di consumatori. Nell'immediato l'attività dell'impresa comune si concentrerà sui gioielli con diamanti di categoria superiore.

## **2.2 L'impresa comune conterà sull'esperienza e sulle conoscenze incomparabili di De Beers per la selezione e l'offerta dei diamanti.**

90. Oltre che della fama di De Beers, l'impresa comune si servirà dell'immensa esperienza acquisita da De Beers per offrire ai consumatori dei prodotti riconoscibili. Attraverso la Divisione centrale di distribuzione e commercializzazione dei diamanti grezzi, De Beers vende ai propri 'sightholder', operanti in centri di taglio in diverse parti del mondo, due terzi della produzione mondiale di diamanti di qualità gemmologica. Tali diamanti sono valutati e selezionati da [un numero di]\* esperti, [descrizione dell'esperienza e delle qualifiche degli esperti]<sup>29</sup> .
91. Grazie alla loro abilità tecnica e al loro senso estetico, gli esperti di De Beers sono in grado di valutare le caratteristiche tecniche di ogni diamante e analizzare le sfumature e stabilire, attraverso un giudizio in ultima analisi soggettivo, quali diamanti permettono di ottenere il migliore equilibrio tra fuoco e brillantezza e un livello ottimale di detti elementi<sup>30</sup> . L'impresa comune si avvarrà delle conoscenze e dell'esperienza di De Beers per selezionare i diamanti più belli secondo la formula tradizionale di valutazione delle quattro C<sup>31</sup> , non limitandosi tuttavia ad essa, e svilupperà dei gioielli con diamanti inconfondibili da offrire al consumatore.
92. In base all'accordo relativo ai servizi tecnici, De Beers trasferirà all'impresa comune degli addetti e la sua tecnologia [descrizione dello scopo di detti trasferimenti]<sup>32</sup> . [descrizione del processo di selezione dei diamanti, dei relativi criteri di selezione e delle modalità di apposizione del marchio sui diamanti selezionati]\*.
93. [Descrizione degli obiettivi dell'istituto De Beers e dei legami che avrà con l'impresa Rapids World]<sup>33</sup> .

---

<sup>27</sup> Op. cit, pag. 45

<sup>28</sup> Piano aziendale del progetto Rapids , 15 dicembre 2000, Compendio 1

<sup>29</sup> Memorandum informativo riservato di De Beers concernente il progetto d'impresa comune RAPIDS, Rothschild, luglio 2000, pag. 32

<sup>30</sup> Piano aziendale del progetto Rapids , 15 dicembre 2000, Compendio 5

<sup>31</sup> Idem

<sup>32</sup> Piano aziendale del progetto Rapids , 15 dicembre 2000, Appendice 15.3

<sup>33</sup> Op. cit., De Beers Institute, 8.1, 8.2

### **2.3 La posizione dominante detenuta da De Beers nel mercato dei diamanti grezzi e il controllo esercitato sui propri ‘sightholder’ garantirà all’impresa comune l’accesso ai diamanti della migliore qualità.**

94. La fornitura di diamanti lavorati è l’aspetto operativo più importante dell’impresa comune, poiché il marchio De Beers può contare di ottenere le pietre della migliore qualità. L’impresa comune stipulerà [descrizione dei previsti accordi di Rapids World per la fornitura di diamanti lavorati]\*<sup>34</sup>.
95. L’impresa comune sarà probabilmente rifornita dai ‘sightholder’ di De Beers, essendo quest’ultima la principale fornitrice di diamanti di prezzo e qualità più elevati. Grazie al sistema delle presentazioni De Beers detiene un notevole potere in materia di ripartizione di diamanti grezzi. A causa del sistema di attribuzione delle scatole, in base al quale si può solo accettare o rifiutare quanto offerto, i ‘sightholder’ dipendono da De Beers per l’ottenimento di diamanti di tipo adatto alla loro attività. Dovendo i ‘sightholder’ fornire regolarmente a De Beers i dati dettagliati relativi alle loro operazioni, la produzione, i risultati finanziari e le loro riserve di diamanti grezzi e lavorati, nonché sui loro acquirenti di diamanti lavorati, De Beers saprà quali ‘sightholder’ forniscono diamanti lavorati all’impresa comune. Grazie al proprio potere a livello di ripartizione dei diamanti grezzi, De Beers può incanalare i diamanti di migliore qualità verso i ‘sightholder’ che riforniscono l’impresa comune, assicurando in tal modo che questa riceva costantemente prodotti della massima qualità.

### **2.4 Le conoscenze e l’esperienza di LVMH nello sviluppo di marchi di beni di lusso e nella gestione di reti di vendita al dettaglio assicurerà il successo dell’impresa nella commercializzazione al dettaglio.**

96. De Beers possiede il marchio, le conoscenze specifiche relative ai diamanti e domina la produzione e commercializzazione dei diamanti grezzi. De Beers non possiede tuttavia le conoscenze necessarie per la gestione di un marchio di distribuzione al dettaglio e non ha esperienza nella distribuzione al dettaglio e nel merchandising. Per tale motivo non ha ritenuto opportuno impegnarsi nell’attività di vendita al dettaglio di gioielli per conto proprio, ma ha scelto un socio che contribuisca all’impresa in termini di conoscenze specifiche e di esperienza nello sviluppo di marchi di beni di lusso e nella gestione di reti di distribuzione al dettaglio. LVMH, gruppo leader a livello mondiale nel settore dei beni di lusso, è il socio ideale per sviluppare il potenziale del marchio De Beers a livello dei consumatori, grazie alla sua vasta esperienza sia nello sviluppo di marchi di beni di lusso sia nella realizzazione di strategie di distribuzione al dettaglio di alto livello<sup>35</sup>.
97. LVMH vanta un portafoglio unico di marchi e di firme con un forte potere suggestivo. Le sue attività relative ai beni di lusso abbracciano i vini e lo champagne (con marchi quali Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Pommery, Chateau d’Yquem, Hennessy), la moda e la pelletteria (Louis Vuitton, Loewe, Céline, Berlutti, Kenzo, Givenchy, Christian Lacroix, Fendi, Pucci), profumi e cosmetici (Givenchy, Guerlain, Christian Dior, Kenzo) e orologi e gioielli (TAG Heuer, Ebel, Chaumet, Zenith, Fred Joallier). Nel 1999, le vendite nette consolidate di LVMH sono aumentate

---

<sup>34</sup> Memorandum informativo riservato di De Beers concernente il progetto d’impresa comune RAPIDS, Rothschild luglio 2000, pag. 61

<sup>35</sup> Comunicato stampa congiunto, 16 gennaio 2001

del 23% raggiungendo gli 8,5 miliardi di EUR<sup>36</sup>. Nel settore del cognac e dello champagne LVMH detiene il primato a livello mondiale con quote rispettive del 34% e 19%<sup>37</sup>. Louis Vuitton è il marchio leader del settore dei beni di lusso<sup>38</sup>. Nel settore dei profumi e dei cosmetici di alta gamma, LVMH occupa il terzo posto a livello mondiale e vanta il primato in Europa<sup>39</sup>. Nel settore degli orologi di lusso LVMH occupa il terzo posto a livello mondiale<sup>40</sup>.

98. LVMH gestisce più di 1000 punti di vendita di sua proprietà<sup>41</sup>. LVMH ritiene che il controllo della distribuzione al dettaglio sia il fattore chiave per il successo dei marchi di lusso, poiché permette di accaparrarsi i margini della vendita al dettaglio e di garantire che l'immagine del proprio marchio e l'ambiente in cui i propri prodotti sono esposti siano di elevata qualità<sup>42</sup>. LVMH possiede un gruppo distinto per la distribuzione selettiva al dettaglio (Selective Retailing Group), leader nella distribuzione selettiva al dettaglio di beni di lusso<sup>43</sup>. La rete di LVMH comprende i negozi esclusivi e i grandi magazzini di moda e pelletteria nel mondo, i negozi di beni di lusso 'Duty Free Shoppers' (in seguito 'DFS'), nonché Le Bon Marché, considerato il grande magazzino più esclusivo di Parigi<sup>44</sup>. DFS detiene il primato mondiale nelle vendite al dettaglio ai viaggiatori internazionali<sup>45</sup>. Nel 2000, LVMH ha acquisito la compagnia statunitense Miami Cruiseline Services, leader nel mondo nella vendita in esenzione d'imposta di beni di lusso sulle navi da crociera, le cui attività sono complementari a quelle di DFS<sup>46</sup>.
99. L'impresa comune conta sulla vasta esperienza di LVMH sia nello sviluppo di marchi di beni di lusso sia nella realizzazione di strategie di distribuzione al dettaglio di alto livello. L'impresa in esame diventerà un elemento chiave del portafoglio di beni di lusso di LVMH<sup>47</sup>.

---

<sup>36</sup> LVMH Annual Report 1999, pag. 8

<sup>37</sup> Op. cit., pag. 7

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> Op.cit., pag. 9

<sup>42</sup> Op. cit., 21

<sup>43</sup> Op. cit., 6

<sup>44</sup> Op. cit., 21

<sup>45</sup> Op. cit., 6

<sup>46</sup> Op. cit., 4, 60

<sup>47</sup> Comunicato stampa congiunto, 16 gennaio 2001

## **2.5 I punti di forza complementari di De Beers e LVMH possono consentire all'impresa comune di conquistare una posizione di primato nel settore della distribuzione di gioielli con diamanti di alta gamma (firmati).**

100. Secondo le stime di De Beers, le vendite al dettaglio di gioielli con diamanti (tutti i gioielli preziosi con diamanti) sono ammontate a circa 56 miliardi di USD a livello mondiale nel 1999 e quasi [...] USD di tale vendite sono state rappresentate da gioielli con diamanti aventi un prezzo unitario al dettaglio superiore a 1000 USD (gioielli con diamanti di gamma superiore)<sup>48</sup>, [descrizione delle priorità di Rapids World a livello di prodotti]<sup>49</sup>. Il settore dei gioielli con diamanti è ancora fortemente frammentato e la maggioranza delle vendite sono effettuate da piccoli gioiellieri indipendenti, che esercitano solitamente la loro attività in negozi tradizionali<sup>50</sup>. Gli specialisti e i negozi indipendenti rappresentano circa l'84% della distribuzione al dettaglio totale di gioielli di lusso in Francia, l'86% in Germania, il 95% in Italia, il 74% in Spagna e il 63% nel Regno Unito<sup>51</sup>. Gli specialisti e i negozi indipendenti sono inoltre il canale di distribuzione più importante dei gioielli di lusso negli Stati Uniti, con una quota di mercato dell'86%<sup>52</sup>, mentre in Giappone la maggioranza delle vendite di gioielli di lusso avviene attraverso i grandi magazzini, con una quota dell'83%<sup>53</sup>. I grandi magazzini sono il secondo canale di distribuzione per importanza in Francia (12%), in Germania (9%), in Spagna (7%) e nel Regno Unito (22%)<sup>54</sup>. Le vendite in esenzione d'imposta costituiscono il terzo canale di distribuzione per importanza. Gli operatori di maggiori dimensioni in questo settore sono i gioiellieri che vendono gioielli di alta gamma firmati quali Tiffany, Cartier, Bulgari e Van Cleef & Arpels.
101. L'impiego di firme non è ancora fortemente sviluppato a livello di distribuzione al dettaglio nel settore dei gioielli con diamanti. Si calcola che il settore dei gioielli di lusso firmati produce un fatturato al dettaglio di 4,5 miliardi di USD. I principali operatori di gioielli di lusso firmati sono Cartier (fatturato di 1 580 milioni di USD nel 1998), Tiffany (fatturato di 970 milioni di USD nel 1998) e Bulgari (fatturato di 370 milioni di USD nel 1998). Se si escludono gli orologi, Tiffany occupa il primo posto (fatturato di 860 milioni di USD nel 1998) e Cartier il secondo (500 milioni di USD nel 1998) a livello mondiale. Tiffany è il principale marchio di gioielli negli Stati Uniti<sup>55</sup>. Le vendite di Tiffany rappresentano il 2% dei gioielli di alta gamma e il 19% dei gioielli

---

<sup>48</sup> Memorandum informativo riservato di De Beers concernente il progetto d'impresa comune RAPIDS, Rothschild, luglio 2000, pag. 8

<sup>49</sup> Piano aziendale del progetto Rapids, 15 dicembre 2000, Compendio 3

<sup>50</sup> Op. cit. 4

<sup>51</sup> DATAMONITOR Luxury Goods 1998, Jewellery, pagg. 66, 68, 69, 73, 75 - % in termini di valore

<sup>52</sup> Op. cit., pag. 64 - % in termini di valore

<sup>53</sup> Op. cit., pag. 78 - % in termini di valore

<sup>54</sup> Op. cit., pagg. 66, 68, 73, 75 - % in termini di valore

<sup>55</sup> DATAMONITOR Luxury Goods 1998, Jewellery, pag. 64

di alta gamma firmati, a livello mondiale. Cartier è il principale marchio di gioielli in Francia, Germania e nel Regno Unito ed è il marchio principale di gioielli occidentali in Giappone<sup>56</sup>. Le vendite di Cartier rappresentano l'1% dei gioielli di alta gamma e l'11% dei gioielli di alta gamma firmati, a livello mondiale. Cartier e Bulgari sono i principali marchi di gioielli di lusso in Italia e Spagna<sup>57</sup>.

102. La creazione prospettata dell'impresa comune si basa sul richiamo del nome De Beers - la maggiore impresa nel settore dei diamanti al mondo -, sull'efficienza della produzione di diamanti e sulla riduzione dei costi, sulla diffusa fiducia nel marchio De Beers e sull'esperienza e sui servizi di LVMH nella vendita, nella distribuzione e nella promozione internazionale<sup>58</sup>. L'impresa comune venderà gioielli con diamanti attraverso [descrizione della tipologia degli eventuali canali di distribuzione al dettaglio]\*. L'attività dell'impresa si concentra sui gioielli di gamma superiore con diamanti. [Ragguagli particolareggiati circa la focalizzazione dell'attività di Rapids World sui diamanti di qualità superiore]\*<sup>59</sup>.
103. [Descrizione della struttura prevista di Rapids World]\*<sup>60</sup>.
104. Nel periodo compreso tra il 2001 il 2002 l'impresa comune aprirà [diversi]\* negozi in [dati relativi alla localizzazione dei negozi di cui è prevista l'apertura]\*. Tra il 2003 il 2005, verranno aperti [diversi]\* negozi ed entro il 2010, [diversi]\* negozi e [diverse]\* stand in grandi magazzini in [talune]\* località. La distribuzione geografica della [...] rete mondiale comprenderà [diversi]\* negozi in [nome del paese]\*, [diversi]\* negozi in [nome del paese]\*, [diversi]\* negozi in paesi chiave nel resto del mondo, e [diversi altri]\* stand<sup>61</sup>.
105. La combinazione del marchio e della conoscenza specifica nel settore dei diamanti di De Beers con le capacità nel campo del design, della gestione di marchi, e le conoscenze e la rete di distribuzione mondiale di LVMH, può permettere all'impresa comune di diventare uno dei principali operatori nella distribuzione di gioielli di alta gamma firmati. Si prevede che le vendite nette dell'impresa comune si aggireranno sui [...] USD entro il 2005 e sui [...] USD entro il 2010<sup>62</sup>. Sulla base di tali proiezioni, [descrizione del successo previsto di Rapids World e risultati rispetto agli altri distributori di gioielli]\* (risultati operativi previsti dell'ordine di [...] USD entro il

---

<sup>56</sup> Op. cit., 66, 69, 76, 79

<sup>57</sup> Op. cit. 71, 73

<sup>58</sup> Piano aziendale del progetto Rapids, 15 dicembre 2000, Compendio 2op.cit. 2

<sup>59</sup> Idem

<sup>60</sup> Op. cit. 13

<sup>61</sup> Op. cit. 11

<sup>62</sup> Piano aziendale del progetto d'impresa Rapids, 15 dicembre 2000, proiezioni finanziarie, sintesi finanziaria



2010)<sup>63</sup>. Grazie alla posizione di mercato dell'impresa comune, il marchio De Beers si affermerà come marchio di punta nei gioielli con diamanti firmati.

## **2.6 L'impresa comune non rafforzerà tuttavia in modo significativo la posizione del canale di fornitura proprietario di De Beers nel quadro del Forevermark.**

106. Nell'ambito della propria riforma strategica, De Beers si è prefissata di separare il nome De Beers, che verrà utilizzato esclusivamente come marchio dell'impresa comune Rapids, dal marchio DTC, che verrà associato al logo Forevermark ('un diamante è per sempre'). La nuova identificazione del marchio DTC con il Forevermark risulta dalla fusione di tre elementi principali: la ragione sociale dell'impresa (DTC), il motto noto in tutto il mondo "un diamante è per sempre" e il simbolo grafico (logo DTC) denominato Forevermark.
107. Secondo le intenzioni, il Forevermark deve [uso proposto del Forevermark]\* essere associato ai diamanti che rispondono ai principi delle migliori pratiche per i diamanti adottati da DTC. I diamanti aventi il logo Forevermark sono diamanti naturali, non trattati, non provenienti da aree colpite da conflitti armati, prodotti secondo le migliori pratiche in materia ambientale e sotto il profilo sociale, e soddisfano quindi criteri etici. Il Forevermark è il simbolo dell'integrità del diamante. Il suo impiego non è legato alla qualità e al valore del diamante misurato secondo le quattro 'C' tradizionali e quindi [descrizione del potenziale campo di applicazione del Forevermark]\*. Infatti il Forevermark rappresenta la quinta C: 'Confidence' ovvero la fiducia.
108. Con la diffusione dell'abbinamento del logo "Forevermark" [inteso come dispositivo per individuare dei diamanti selezionati provenienti da DTC]\* a DTC, De Beers intende aumentare notevolmente la domanda di diamanti forniti da DTC. Il Forevermark dovrebbe diventare sinonimo di diamanti non insanguinati e legali. DTC e i suoi 'sightholder' saranno [informazioni sull'uso prospettato del logo Forevermark da parte di DTC e dei suoi 'sightholder', per indicare che i diamanti non provengono da regioni ove sono utilizzati per finanziare conflitti armati]\*<sup>64</sup>. Di conseguenza, la provenienza di ciascun diamante acquisterà importanza per i consumatori, che più frequentemente richiederanno diamanti forniti da DTC e provenienti da aree non interessate da conflitti armati.
109. Il logo Forevermark di De Beers deve diventare una garanzia di prodotto associata all'azienda, che accresca agli occhi dei clienti il valore intrinseco dei diamanti di DTC rispetto ai diamanti grezzi offerti sul mercato libero, giustificando il prezzo più elevato dei diamanti grezzi di DTC. De Beers intende stimolare la domanda di diamanti aventi il Forevermark nel segmento finale della filiera, ossia a livello dei consumatori, facendo convergere la domanda sui diamanti forniti da DTC. Di conseguenza i produttori indipendenti potrebbero, col tempo, decidere di vendere più diamanti attraverso DTC.

---

<sup>63</sup> Op. cit, Sintesi conti finanziari

<sup>64</sup> "L'impresa DTC aumenterà la spesa destinata alle campagne pubblicitarie generali su scala mondiale per stimolare la domanda complessiva di diamanti a livello dei consumatori. Nel 2001 investirà circa 180 milioni di USD in campagne pubblicitarie indirizzate ai consumatori servendosi del motto "un diamante è per sempre" noto in tutto il mondo." Comunicato stampa congiunto, 16 gennaio 2001

110. In passato, De Beers riusciva a convincere i produttori indipendenti, quali Alrosa o BHP, a cederle una parte della loro produzione, in virtù della sua capacità di mantenere i prezzi stabili. In futuro De Beers potrebbe riuscire a ottenere gli stessi accordi grazie al richiamo esercitato dal logo Forevermark, qualora riesca ad affermarsi come sinonimo di diamanti non insanguinati. Il valore aggiunto che DTC conferirebbe alle proprie vendite di diamanti grezzi farebbe aumentare, da un lato, i costi della concorrenza per i produttori che non collaborano con DTC, la quale, d'altro canto, riuscirebbe ad imporre un prezzo superiore per i suoi diamanti grezzi, riuscendo in tal modo ricompensare i produttori indipendenti. Col tempo, i concorrenti potrebbero quindi decidere di vendere attraverso il canale unificato gestito da DTC, nuovamente allettante, anziché percepire un prezzo inferiore per la loro produzione sul mercato libero.
111. L'impresa comune si conformerà ai principi delle migliori pratiche stabiliti da DTC per la propria politica e le proprie pratiche d'acquisto di diamanti<sup>65</sup>. [descrizione delle condizioni per l'uso del Forevermark]\*.
112. L'indagine della Commissione non ha tuttavia confermato la necessità di creare un'impresa comune per affermare il Forevermark o che l'impresa comune provocherà dei cambiamenti strutturali significativi nel mercato dei diamanti grezzi. In sostanza, il cambiamento strutturale verrà causato dalla strategia di marchio medesima adottata da De Beers.
113. [Descrizione delle condizioni per l'uso del Forevermark]\*. Il settore dei gioielli si presenta alquanto frammentato (cfr. il punto 100). L'impresa comune si basa sul primato di De Beers nel settore dei diamanti ed intende conquistare una posizione autorevole nella distribuzione al dettaglio di gioielli con diamanti che le consenta di stabilire, in qualità di operatore leader del settore, le norme a livello di distribuzione (cfr. il punto 93). [Descrizione delle condizioni per l'uso del Forevermark]\*. Tale contributo resterebbe comunque molto limitato. L'impresa comune non è ancora operativa e dovrà conquistarsi la propria posizione sul mercato, come marchio di gioielli con diamanti di alta gamma nei prossimi dieci anni. De Beers ha annunciato pubblicamente che DTC aumenterà gli stanziamenti destinati alle proprie campagne promozionali generali a livello mondiale, al fine d'incrementare la domanda di diamanti da parte dei consumatori, e che nel 2001 investirà circa 180 milioni di USD in campagne promozionali rivolte ai consumatori, utilizzando il motto "un diamante è per sempre" noto in tutto il mondo<sup>66</sup>. In considerazione della posizione dominante di De Beers nel mercato dei diamanti grezzi è molto probabile che DTC e i suoi 'sightholder' riescano a imporre il Forevermark anche senza l'impresa comune progettata.
114. Si conclude pertanto che l'impresa comune prospettata non rafforzerà in modo significativo la posizione dominante già detenuta da De Beers nel mercato mondiale dei diamanti grezzi.

## VI. SINTESI

---

<sup>65</sup> Accordo di azionariato, pag. 83

<sup>66</sup> Comunicato stampa congiunto, 16 gennaio 2001

115. In base a quanto precede si può concludere che l'operazione di concentrazione progettata non rafforza una posizione dominante, in modo tale da ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva in una parte sostanziale del mercato comune. L'operazione va pertanto dichiarata compatibile con il mercato comune e il funzionamento del SEE, a norma dell'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento sulle concentrazioni (e dell'articolo 57 dell'accordo SEE).

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

Articolo 1

L'operazione notificata mediante la quale l'impresa Riverbank Investments Limited, controllata dal gruppo De Beers, e l'impresa Sofidiv UK Limited, controllata da LVMH Moët Henessy Louis Vuitton, acquistano congiuntamente il controllo di un'impresa di nuova costituzione denominata Rapids World Limited, è dichiarata compatibile con il mercato comune e l'accordo SEE.

Articolo 2

Destinatari della presente decisione sono:

**RIVERBANK (DE BEERS)**

17 Charterhouse Street  
London EC1N 6RA  
United Kingdom

**SOFIDIV (LVMH)**

15 St George Street  
London W1R 9DE  
United Kingdom

Per la Commissione

*(firmato)*

Mario MONTI,  
Membro della Commissione