

14 ottobre 2026

**Conf
com**



Confcommercio

AVV. ENRICO ADRIANO RAFFAELLI: INTRODUZIONE

RUCELLAI&RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

MILANO

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano
Tel. 02 7645771 - Fax 02 783524
info@rucellaieraffaelli.it

ROMA

Via Sardegna, 38 - 00187 Roma
Tel. 06 6784778 - Fax 06 6783915
info@rucellaieraffaelli.it

BOLOGNA

Via Cesare Battisti, 33 - 40123 Bologna
Tel. 051 6440604 - Fax 051 332126
info@rucellaieraffaelli.it

LA NORMATIVA ANTITRUST

Le norme antitrust, ponendo limiti ai comportamenti delle imprese, ne tutelano l'attività e garantiscono la correttezza delle “**regole del gioco**” nell'interesse dei consumatori e del corretto funzionamento del mercato.



PERCHE' SONO NECESSARIE QUESTE NORME IN ASSENZA DI UN MERCATO REGOLATO?

Perché in un'economia di mercato le imprese lasciate a se stesse finiscono inevitabilmente a **COLLUDERE PER GESTIRE COLLETTIVAMENTE** il loro potere di mercato e, se dotate di un forte potere di mercato, ne **ABUSANO** a danno dei consumatori (abusi di sfruttamento) e dei residui concorrenti (abusi escludenti).

SENZA CONCORRENZA IL MERCATO NON FUNZIONA:

- **NON** c'è efficienza produttiva
- **NON** c'è efficienza allocativa e
- **la qualità dei prodotti/servizi diminuisce.**

A livello **EUROPEO** ha svolto il ruolo di **motore dell'integrazione comunitaria** (Mercato Interno).



A livello **NAZIONALE** è divenuta a partire dagli anni '90 una **COSTANTE della vita economica** anche per **liberalizzare mercati** che in passato erano totalmente chiusi alla concorrenza per la preponderante incidenza dell'impresa pubblica (telefonia, energia, poste, trasporti, ecc.).

NORME ANTITRUST DIRETTE ALLE IMPRESE E AGLI STATI MEMBRI

ALLE IMPRESE

1. Il divieto di **INTESE restrittive della concorrenza** (art. 101 TFUE – art. 2 L. 287/90).
2. Il divieto di **ABUSO di posizione dominante** (art. 102 TFUE – art. 3 L. 287/90).
3. Le norme relative al **controllo sulle CONCENTRAZIONI** (Regolamento CE n. 139/04 e artt. 5 e 6 L. 287/90).

AGLI STATI MEMBRI

1. Le norme sugli aiuti di Stato (artt. 107-109 TFUE).

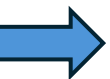
I CAMBIAMENTI DEL PERIODO PRESENTE

D'ORA INNANZI LE AUTORITÀ ANTITRUST DOVRANNO APPLICARE LA NORMATIVA ANTITRUST TENENDO CONTO DEL MUTATO CONTESTO ECONOMICO E GEOPOLITICO

- L'**Europa** dovrebbe:
 - **ridurre il divario** rispetto alle grandi potenze (USA e Cina) in tema di **tecnologie e IA**;
 - **pensare a garantire la propria DIFESA** e quindi ricostruire la **base industriale e tecnologica** da cui la DIFESA dipende.
- Gli **Stati membri** dell'UE dovranno:
 - **intervenire più di prima nei mercati la cui funzione è ridimensionata**: è ormai chiaro che la direzione dell'economia è segnata dalle **POLITICHE INDUSTRIALI** dei governi delle superpotenze.

La politica della concorrenza dovrà anzitutto permettere alle **imprese europee** di essere **competitive a livello globale** in mercati non più regolati dalle forze di mercato perché i governi delle superpotenze

DISTORCONO I MERCATI
e
ALTERANO LE CONDIZIONI DI
CONCORRENZA



I CAMBIAMENTI DEL PERIODO PRESENTE

LA SFIDA PER LE AUTORITÀ ANTITRUST SARÀ QUELLA DI RIUSCIRE A PROTEGGERE LA CONCORRENZA

promuovendo nel contempo

le **DIMENSIONI** delle imprese per il raggiungimento di adeguate **ECONOMIE DI SCALA**

e

l'**INNOVAZIONE** per permettere alle imprese di essere competitive a livello globale.

L'Europa dovrà portare a compimento la realizzazione del **MERCATO UNICO** così da far valere veramente il peso di un mercato di 452 milioni di persone capace di garantire le economie di scala necessarie alle imprese per competere a livello globale.

Le politiche di concorrenza dovranno facilitare invece che ostacolare questo necessario processo di **CREAZIONE** di economie di scala



- la frammentazione che continua a contraddistinguere l'Europa dei 27 Stati deve cedere il passo ad una maggiore **INTEGRAZIONE**, dove il centro governa la periferia, avviando decisamente una costruzione federale dell'Europa.

I RISCHI CONNESSI ALLE VIOLAZIONI ANTITRUST

SANZIONI PECUNIARIE

Rischio di **sanzioni pecuniarie elevatissime** – fino al **10%** del fatturato realizzato da ciascuna impresa o ente responsabili (fatturato del «gruppo» se l'infrazione è imputata anche alla controllante).

RILEVANZA PENALE

L'AGCM ha l'**obbligo di segnalare** alle competenti Autorità gli **illeciti antitrust** che abbiano **rilevanza penale**: es. reati di turbativa d'asta (art. 353 c.p.) e speculazione sui beni alimentari di primo consumo (art. 510 *bis* c.p.).

SANZIONI DISCIPLINARI

I dipendenti delle imprese coinvolte possono incorrere in **sanzioni disciplinari** (es. rimprovero verbale e/o scritto, **demansionamento**, mancata promozione, riduzione incentivi, **licenziamento**).

NULLITÀ DEI CONTRATTI

Gli **accordi/contratti** contrari alle norme antitrust sono **nulli di pieno diritto**.



I RISCHI CONNESSI ALLE VIOLAZIONI ANTITRUST

RISARCIMENTO DEI DANNI

L'impresa è esposta al rischio di dover **risarcire i danni** subiti dai soggetti lesi dal suo comportamento (rischio di **azioni di classe** nel caso in cui siano lesi i consumatori).

DANNI ALL'IMMAGINE E ALLA REPUTAZIONE AZIENDALE

Il compimento di infrazioni antitrust espone le imprese responsabili a gravi **danni d'immagine** e a **pubblicità negativa**.

DISPENDIO DI RISORSE AZIENDALI

Le indagini antitrust richiedono il coinvolgimento di importanti **risorse aziendali** (spesso con posizione apicale) con conseguenti ripercussioni negative sull'efficiente andamento del business.

MOTIVO DI ESCLUSIONE DALLA PARTECIPAZIONE AD UNA GARA D'APPALTO

Ai sensi del nuovo Codice degli Appalti una **sanzione esecutiva** irrogata dall'AGCM rilevante in relazione all'oggetto specifico dell'**appalto** può comportare l'**esclusione** dalla partecipazione alla procedura.

I VANTAGGI CONNESSI AL RISPETTO DELLA NORMATIVA ANTITRUST

VANTAGGI A LIVELLO REPUTAZIONALE

Le imprese virtuose dal punto di vista antitrust posso trarre benefici (ad esempio al fine di ottenere il *rating* di legalità).

MAGGIORE SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI

I dipendenti si sentono sicuri sapendo che l'azienda rispetta le norme antitrust.

LOTTA AI COMPORTAMENTI ANTICONCORRENZIALI

Tutto il personale diventa **parte attiva nell'individuazione di comportamenti anticoncorrenziali** posti in essere dai concorrenti.
La normativa *antitrust* diventa un'arma di **lecita lotta concorrenziale**.

AGEVOLE INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI

Se si conoscono le regole, è **più facile individuare per tempo** e affrontare:

- le situazioni di **potenziale rischio**;
- **illeciti *antitrust*** in cui l'impresa sia coinvolta in modo da correre immediatamente ai "ripari" (es. partecipazione a *leniency programs* –*programmi di clemenza*).

Importanza della compliance antitrust: training, procedure, antitrust compliance program





LA COMPLIANCE PUO' ESSERE ATTUATA A DIVERSI LIVELLI



- Sicuramente è importante
 - somministrare *training* aziendali dedicati
 - implementare specifiche procedure interne
- *Ma è anche possibile delineare un vero e proprio Antitrust Compliance Program (ACP)*



BENEFICI derivanti dall'adozione di un Antitrust Compliance Program (ACP) strutturato

- ✓ Individuazione di **problematiche antitrust**: la compliance prevede una mappatura dell'azienda, delle sue attività e quindi del rischio
- ✓ Adozione di **misure risolutive e ripristino**: cessazione immediata delle condotte a rischio e nei casi più gravi ricorso a leniency programs
- ✓ **Prevenzione da rischi futuri**: grazie a diffusione generalizzata della cultura antitrust attraverso training e procedure specifiche
- ✓ Migliore gestione dei **flussi aziendali**: l'ACP deve coinvolgere l'intera popolazione aziendale fino ai vertici, con nomina di un responsabile ACP
- ✓ **Riduzione**, a determinate condizioni, delle **sanzioni antitrust**: l'ACP se adottato prima dell'avvio di una istruttoria AGCM può fungere da importante circostanza attenuante

14 ottobre 2026

**Conf
com**



Confcommercio

AVV. ELISA TETI - INTESE VERTICALI NEL MONDO DEL COMMERCIO

RUCELLAI&RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

MILANO

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano
Tel. 02 7645771 - Fax 02 783524
info@rucellaieraffaelli.it

ROMA

Via Sardegna, 38 - 00187 Roma
Tel. 06 6784778 - Fax 06 6783915
info@rucellaieraffaelli.it

BOLOGNA

Via Cesare Battisti, 33 - 40123 Bologna
Tel. 051 6440604 - Fax 051 332126
info@rucellaieraffaelli.it

IL DIVIETO DI INTESE RESTRITTIVE DELLA CONCORRENZA:

A LIVELLO EUROPEO – Art. 101.1 TFUE

«Sono vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza nel mercato interno...»

A LIVELLO NAZIONALE – Art. 2 L. 287/90

«Sono vietate le intese tra imprese che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare in maniera consistente il gioco della concorrenza all'interno del mercato nazionale o in una sua parte rilevante ...»

RATIO:

Ogni impresa deve determinare **autonomamente** la condotta che intende seguire sul mercato e le condizioni che intende riservare ai propri clienti.

ACCORDI VERTICALI RESTRITTIVI POSSONO ESSERE ESENTATI (VBER)

Le **quote di mercato** del fornitore e dell'acquirente non superano il **30%** (singolarmente considerate)

SE

L'accordo **NON** contiene **cd. restrizioni fondamentali** -
cd. HARD CORE RESTRICTIONS

- Fissazione dei prezzi di rivendita («RPM»)
- Ripartizione del mercato e/o della clientela
- Restrizioni delle vendite online, ecc.

In caso di **dual distribution** (rapporto verticale ma le parti sono concorrenti nel mercato a valle) → l'esenzione non copre gli scambi di informazione che non sono

- 1) direttamente connessi all'esecuzione dell'accordo verticale e/o
- 2) necessari per migliorare la produzione o la distribuzione dei beni o servizi oggetto del contratto

Hard Core Restrictions NON DEVONO essere

- previste nel **contratto** o
- introdotte indirettamente con **condotte sul mercato**

RESTRIZIONE HARD CORE: RESTRIZIONE DEL PREZZO DI RIVENDITA (RPM)



VIETATO Qualsiasi accordo mediante cui il fornitore limita, direttamente o indirettamente, la capacità dell'acquirente di **stabilire il proprio prezzo di vendita** per i beni o i servizi oggetto del contratto.

NON è possibile

- Imporre un prezzo di vendita fisso
- Imporre un prezzo minimo di vendita

È ammissibile

- l'imposizione di prezzi massimi di rivendita
- la raccomandazione di un prezzo di rivendita

PURCHE'

Alcuni esempi fissazione **indiretta**

- fissare **margini** di rivendita o **livello massimo degli sconti** che il distributore può praticare a partire da un livello di prezzo prescritto (*es. casi Loewe e Chloé, 2025, Commissione; AGCM casi Stufe, 2018; caso Enervit*)
- **subordinare gli sconti** o del rimborso dei costi promozionali da parte del fornitore al rispetto di un dato livello di prezzo
- imporre di **prezzi minimi pubblicizzati** che vietano al distributore di pubblicizzare prezzi al di sotto di un livello stabilito dal fornitore (*es. casi AGCM Citizen – Swatch, pendenti*)
- penalità, rinvii o sospensioni di consegne o risoluzioni di contratti in relazione all'osservanza di un dato livello di prezzo (*es. caso Denon & Marantz, 2018, Commissione; casi AGCM Inverter solari ed eolici*)

- **SOTTOSOGLIA** (quota >30 %) → Altrimenti preferibile valutazione *case by case*
- **NO** incentivi o disincentivi anche indiretti all'imposizione di un prezzo di vendita minimo o fisso

RPM – SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE



NO

- Clausole contrattuali di vincolo per il distributore sulla fissazione del prezzo di rivendita
- Condotte equivalenti (es. contratti corretti ma richieste di fissare margine, sconti massimi, indicazioni di penalità, sospensione delle forniture, ecc.



OK

- Listini prezzi suggeriti
- Prezzo massimo
- Eccezioni per lancio nuovo prodotto (*da valutare case by case*)
- Eccezioni per campagne di 2-6 settimane con prezzi bassi se sistema di distribuzione uniforme (es. franchising) (*da valutare case by case*)



Monitoraggio del mercato OK MA

- Monitoraggio del mercato a condizione che non si influisca sui prezzi
- Anche se si ricevono segnalazioni dal mercato (es. dai rivenditori) di prezzi aggressivi: non intervenire
- Se si ricevono segnalazioni dal mercato (es. dai rivenditori) di prezzi aggressivi: dichiarare che non è possibile intervenire

DISTRIBUZIONE ESCLUSIVA

NOZIONE

Il fornitore assegna un territorio o gruppo di clienti esclusivamente a se stesso o a un numero limitato di acquirenti e impone restrizioni che impediscono a tutti gli altri acquirenti di vendere attivamente nel territorio esclusivo o al gruppo di clienti esclusivo. Gli accordi devono definire l'estensione del territorio e il gruppo di clienti attribuito o riservato in via esclusiva.

ESENZIONE:

1. Sotto-soglia: **quote** di mercato del fornitore e dell'acquirente non superino il **30%**,
2. l'accordo non contiene **restrizioni fondamentali**,
3. il numero dei distributori per territorio o gruppi di clienti **non è superiore a 5**

In assenza di esenzione MA senza restrizioni fondamentali:
valutazione case by case



Se **restrizioni fondamentali: accordo nullo**

Riguardano il **territorio** in cui, o dei **clienti** ai quali, un acquirente a cui è stato attribuito un territorio o un gruppo di clienti in via esclusiva **può vendere attivamente o passivamente** i beni o servizi oggetto del contratto.



Eccezioni

Vendite attive

da parte del distributore esclusivo e dei suoi **clienti diretti** in un territorio o a un gruppo di clienti **riservati al fornitore o assegnati dal fornitore esclusivamente a un massimo di altri cinque distributori esclusivi**

Vendite attive o passive

da parte del distributore esclusivo e **dei suoi clienti** a distributori non autorizzati situati in un territorio in cui il fornitore gestisce un **sistema di distribuzione selettiva** dei beni o servizi oggetto del contratto

Clausola dell'ubicazione

limitazione dei **punti vendita fisici** a un indirizzo, luogo o territorio particolare, ma non può essere impedita la creazione e l'utilizzo di un **negozi online**

Vendite agli utenti finali (attive o passive)

da parte di un distributore esclusivo operante al livello del **commercio all'ingrosso**

Vendite attive o passive di componenti

forniti a fini di incorporazione, a **clienti che userebbero tali componenti per fabbricare beni simili a quelli prodotti dal fornitore**

DISTRIBUZIONE SELETTIVA

NOZIONE

Il fornitore si impegna a vendere i beni o servizi oggetto del contratto, direttamente o **indirettamente**, solo a **distributori selezionati** sulla base di criteri specificati (qualitativi e/o quantitativi) e i distributori si impegnano a non vendere tali beni o servizi a **rivenditori non autorizzati** nel territorio che il fornitore ha riservato a tale sistema».

ESENZIONE:

1. Sotto-soglia: **quote** di mercato del fornitore e dell'acquirente non superino il 30% e
2. l'accordo non contiene **restrizioni fondamentali**



Se **restrizioni fondamentali**: accordo nullo: es divieto a distributori organizzati di vendite attive e passive; divieto di vendite incrociate infrarete autorizzata, ecc.



Eccezioni

In assenza di esenzione MA senza restrizioni fondamentali:

valutazione individuale vari criteri, tra cui: (i) la **natura** dei prodotti deve rendere necessaria la selettiva; (ii) **criteri oggettivi** di natura qualitativa per la scelta dei distributori e applicati in modo **non discriminatorio**; (iii) **proporzionalità**: i criteri **non** devono andare **oltre il necessario**.

Vendite attive



da parte dei distributori autorizzati e dei loro **clienti diretti**, riservati al fornitore o assegnati in esclusiva (fino a 5 **distributori esclusivi**) - vendite passive non limitabili

Vendite attive o passive



dei membri del sistema di distribuzione selettiva, e dei loro clienti, a **distributori non autorizzati** situati nei **territori in cui opera il sistema**



Clausola di ubicazione

restrizione relativa al **luogo di stabilimento** dei membri del sistema di distribuzione selettiva



Vendite agli utenti finali (attive o passive)

vendite attive o passive agli **utenti finali** da parte dei membri del sistema selettivo operanti al livello del commercio all'ingrosso



Vendite attive o passive di componenti

vendita attiva o passiva di **componenti** forniti per incorporazione a clienti che li utilizzerebbero per fabbricare beni **simili a quelli del fornitore**

RESTRIZIONI TERRITORIALI O DI CLIENTELA – SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE



OK

- Verificare le soglie e criteri di esenzione
- Verificare il tipo di contratto (distribuzione esclusiva, selettiva, combinata, libera, ecc.)
- Verificare che non vi siano clausole in black list come restrizioni hard core o non coperte da eccezioni
- Verificare che nel contratto o per condotte a latere che possano indirettamente integrare una restrizioni hard core



NO

- Clausole o condotte a latere che possano indirettamente integrare una restrizioni hard core
Es
- l'obbligo per l'acquirente di chiedere l'autorizzazione preventiva per le vendite a determinati clienti o fuori territorio
- misure ritorsive (es. rifiuto di concedere bonus o sconti o riduzione dell'importo dei bonus o sconti previsti se l'acquirente effettua vendite a certi clienti o in certi territori) + a contrario misure premiali (concessione di pagamenti compensativi agli acquirenti che interrompono le vendite a certi clienti o in certi territori)

ACCORDI DI FORNITURA ESCLUSIVA

NOZIONE

Il fornitore si impegna a **vendere i propri prodotti o servizi a un solo acquirente** (o a un numero ristretto di acquirenti) nel mercato rilevante, che li acquista per uso industriale/commerciale o a fini di rivendita, anche quando il fornitore riserva tutta, o gran parte, della propria produzione destinata a un dato mercato a un unico soggetto.



OK:

1. Quando **incentiva e protegge gli investimenti specifici** che fornitore e acquirente non effettuerebbero al di fuori del rapporto di esclusiva
2. Quando **consente** al fornitore **di pianificare la produzione** e all'acquirente di garantirsi l'approvvigionamento
3. Può essere **abbinata a un obbligo di non concorrenza reciproco**, come contropartita dell'esclusiva - Va valutata insieme a portata, durata e livello della filiera distributiva coinvolto dall'accordo



Check di compliance

1. Vi è il rischio di **foreclosure verso gli altri acquirenti** e concorrenti a valle? Vedere se l'acquirente esclusivo è forte sul mercato rilevante
2. Ci sono **barriere all'ingresso** per i concorrenti che restano privi di fonti di approvvigionamento alternative?
3. L'**ampiezza** e la **durata** dell'obbligo di esclusiva sono proporzionate?
4. Attenzione sempre alla **posizione di mercato** di entrambe le parti, oltre al livello della catena commerciale interessato

Approccio
di valutazione
case by case

ACCORDI DI *FRANCHISING*

NOZIONE

Nel *franchising* l'affiliante concede all'affiliato in licenza un insieme di diritti di proprietà intellettuale, come marchi, insegne e know-how, che servono a usare e distribuire beni o servizi. Per tutta la durata dell'accordo gli fornisce anche **assistenza tecnica o commerciale**.

Licenza e assistenza costituiscono insieme la «formula commerciale» del *franchising*, e l'affiliato paga un corrispettivo per poterla utilizzare.

ESENZIONE:

1. Sotto-soglia: **quote** di mercato del fornitore e dell'acquirente non superino il **30%**,
2. L'accordo non contiene **restrizioni fondamentali**,
3. Licenza di DPI accessoria alla fornitura di beni o servizi.

In assenza di esenzione MA senza restrizioni fondamentali:

valutazione individuale (quote di mercato delle parti, di altri operatori, tipologia di mercato, ecc.). Quanto **maggiore è il trasferimento di know-how**, tanto **più facilmente le restrizioni producono efficienze** e sono indispensabili ai fini dell'art. 101, par. 3.

Se **restrizioni fondamentali: accordo nullo**

- Le **restrizioni verticali** contenute negli accordi di franchising saranno **valutate** in base ai **principi applicabili al sistema di distribuzione** che più si avvicina allo specifico accordo di *franchising* (rete chiusa - divieto di vendere ai non affiliati → principi della distribuzione selettiva; esclusività territoriale e protezione dalle vendite attive di altri affiliati → principi della distribuzione esclusiva).
- **Non concorrenza in corso di contratto**: ammessa per beni o servizi acquistati dall'affiliato se necessaria a preservare identità comune e reputazione della rete, finché non supera la durata del contratto
- **Non concorrenza dopo la scadenza**: esclusa dall'esenzione, salvo che sia indispensabile a proteggere il know-how, limitata al punto vendita e a un anno
- **Tutela di DPI e know-how**: ammessi riservatezza, uso del know-how solo per il franchising, no attività simili né partecipazioni in concorrenti, no cessione senza consenso

FRANCHISING – SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE IN GENERALE



NO

- Imposizione di prezzi di rivendita fissi o minimi (RPM).
- Coordinamento tra affiliati su prezzi, sconti, promozioni, clienti o condizioni commerciali.
- Divieto generalizzato di utilizzare Internet o di effettuare vendite online.
- Restrizioni delle vendite passive verso clienti provenienti da altri territori.
- Utilizzo della rete di franchising come strumento per realizzare pratiche collusive tra operatori indipendenti.



OK

- Tutelare il know-how e l'identità della rete con standard qualitativi uniformi.
- Imporre criteri operativi necessari a preservare il marchio e il format commerciale.
- Prevedere obblighi di non concorrenza proporzionati.
- Coordinare attività promozionali e marketing della rete nel rispetto dell'autonomia commerciale degli affiliati.
- Definire requisiti qualitativi anche per le vendite online.



ATTENZIONE

- Verificare quote di mercato e modello distributivo applicabile alla rete
- Sistemi di monitoraggio che consentano di verificare o influenzare i prezzi praticati dagli affiliati.
- Clausole di approvvigionamento esclusivo particolarmente ampie o di lunga durata.
- Limitazioni alle vendite online non strettamente giustificate dalla tutela del format.
- Convention, audit e segnalazioni degli affiliati non devono diventare strumenti di coordinamento su prezzi, promozioni, clienti o territori

FRANCHISING – SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE IN CASO DI DIPENDENZA ECONOMICA



NO

- Determinare unilateralmente quantità, assortimento o riassortimento dei prodotti destinati all'affiliato.
- Imporre prezzi di rivendita vincolanti o campagne promozionali obbligatorie.
- Utilizzare il debito dell'affiliato o il controllo delle forniture come leva per condizionarne le scelte imprenditoriali.
- Imporre investimenti specifici senza adeguate tutele al termine del rapporto.
- Prevedere vincoli contrattuali che svuotino l'autonomia imprenditoriale dell'affiliato.
- Trasferire sull'affiliato rischi e costi sproporzionati rispetto ai benefici del rapporto.



OK

- Lasciare all'affiliato un'effettiva autonomia nella definizione degli ordini e dei quantitativi acquistati.
- Rendere facoltativi i sistemi di riassortimento automatico.
- Utilizzare prezzi e promozioni raccomandati, senza vincoli o pressioni.
- Prevedere diritti di recesso ragionevoli e adeguati periodi di preavviso.
- Prevedere meccanismi equi di valorizzazione o riacquisto di arredi, attrezzature o investimenti specifici alla cessazione del rapporto.
- Fornire informazioni trasparenti sui costi, sugli investimenti richiesti e sulle principali condizioni del rapporto.



ATTENZIONE

- Obblighi di investimento particolarmente elevati richiesti dall'affiliante.
- Clausole di approvvigionamento esclusivo molto estese.
- Quantitativi minimi di acquisto elevati o obiettivi commerciali difficilmente raggiungibili.
- Sistemi informatici che consentano all'affiliante di influenzare direttamente gli ordini dell'affiliato.
- Vincoli post-contrattuali particolarmente incisivi.
- Forte squilibrio negoziale accompagnato da significativi costi di uscita dalla rete.

VENDITE ONLINE: PRINCIPIO GENERALE

Restrizione fondamentale



la pratica di **impedire** direttamente o indirettamente l'**uso efficace di internet** da parte dell'acquirente o dei suoi clienti per vendere i beni o servizi oggetto del contratto, in quanto tale pratica limita il territorio in cui, o i clienti ai quali, i beni o servizi oggetto del contratto possono essere venduti nei vari sistemi di distribuzione (esclusiva, selettiva, libera)

Eccezione



possibilità di **imporre** all'acquirente:

1. altre restrizioni delle **vendite online** (*gestione della modalità di vendita online*); o
2. restrizioni della **pubblicità online** che non hanno lo scopo di impedire l'uso di un intero canale pubblicitario online (*gestione della modalità di pubblicità online*)

Restrizione fondamentale

Diretta: Divieto di vendite online o di pubblicità on line

Indiretta: qualche esempio

- Obbligo di vendere **esclusivamente in uno spazio fisico o con personale specializzato** (*caso Gucci, 2025, Commissione*), oppure di ottenere l'**autorizzazione preventiva del fornitore** per le vendite online (*caso Guess, 2018, Commissione*).
- Divieto di usare **marchi del fornitore** nel proprio sito/negozio online, di **creare o gestire negozi online** (anche su server di terzi), o di **usare un intero canale pubblicitario online** (*caso Guess, 2018, Commissione*).
- **Accordi che riducono significativamente il volume complessivo** di vendite online, o la possibilità per gli utenti finali di acquistare online (limitazione in proporzione alle vendite complessive).

ECCEZIONI ALLA RESTRIZIONE FONDAMENTALE



Eccezione

Cosa è consentito: QUALCHE ESEMPIO

1. REQUISITI SULLA MODALITA' DI VENDITA

- **Requisiti di qualità/aspetto ed esposizione** nel negozio online.
- Obbligo per l'acquirente di **gestire negozi/showroom fisici** o di **vendita minima offline**.
- Il fornitore può imporre **criteri online diversi dai criteri imposti per l'offline**.
- La creazione di un negozio online è cosa diversa dall'apertura di un punto vendita fisico.

2. REQUISITI SULLA PUBBLICITA' ONLINE

- Il requisito che la pubblicità online rispetti determinati **standard qualitativi** o **contenuti specifici**
- L'obbligo per l'acquirente di non avvalersi dei servizi di *particolari* **fornitori di pubblicità online** che non rispettano determinati standard qualitativi
- L'obbligo per l'acquirente di non utilizzare il nome o il **marchio del fornitore** nel nome di **dominio** del proprio negozio online



Il tutto a condizione che non si trasformi in un impedimento all'uso efficace di internet

1. Se viene impedito uso efficace di internet: restrizione fondamentale – accordo nullo

2. Se sono superate le soglie 30% - valutazione individuale

- **Anche il divieto di uso di mercati online (market place è possibile), purché:**
 1. Non venga impedito l'uso efficace di internet
 2. Le quote di mercato del fornitore e dell'acquirente non superino la soglia del 30%.

Se sopra soglia e valutazione individuale, attenzione al requisito della proporzionalità

14 ottobre 2026

**Conf
com**



Confcommercio

AVV. ALESSANDRO RAFFAELLI: INTESE ORIZZONTALI TRA CONCORRENTI

RUCELLAI&RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

MILANO

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano
Tel. 02 7645771 - Fax 02 783524
info@rucellaieraffaelli.it

ROMA

Via Sardegna, 38 - 00187 Roma
Tel. 06 6784778 - Fax 06 6783915
info@rucellaieraffaelli.it

BOLOGNA

Via Cesare Battisti, 33 - 40123 Bologna
Tel. 051 6440604 - Fax 051 332126
info@rucellaieraffaelli.it

INTESE ORIZZONTALI: PRINCIPI GENERALI

 Accordi o pratiche concordate che coinvolgono imprese che operano
 allo **stesso livello** della catena produttiva/distributiva



Gli accordi orizzontali conclusi tra imprese concorrenti che forniscono beni o servizi fungibili sono in genere **più pregiudizievoli** rispetto agli accordi verticali tra imprese operanti a diversi livelli della catena di produzione o di distribuzione

L'esistenza di un accordo, di una pratica concordata o di una decisione di un'associazione di impresa non indica di per sé l'esistenza di una **restrizione alla concorrenza** ai sensi dell'articolo 101.1.

La **VALUTAZIONE** ai sensi dell'art. 101 TFUE si articola in **due fasi**:

- (i) verificare (ex art. 101, par. 1) se l'accordo ha
 - 1) **OGGETTO ANTICONCORRENZIALE** (i.e. fissazione prezzi, limitazione la produzione, ripartizione mercati o clienti, o scambio informazioni sensibili) o
 - 2) **EFFETTO RESTRITTIVO DELLA CONCORRENZA** (reale/potenziale) – accordo incide significativamente su almeno uno dei **parametri della concorrenza** nel mercato quali prezzi, produzione, qualità e varietà dei prodotti o innovazione.
- (ii) *in subordine*, valutare se i **BENEFICI** per la concorrenza **superano** gli **effetti restrittivi** (ex art. 101, par. 3).

FOCUS: SCAMBI DI INFORMAZIONI TRA CONCORRENTI

RILEVA: SIA SCAMBIO DIRETTO CHE SCAMBIO INDIRETTO

ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLO SCAMBIO

- **La natura sensibile dei dati** - E' più probabile che uno scambio di informazioni sia anticompetitivo se esso ha ad oggetto:
 - ☐ Informazioni **utili sotto il profilo strategico**
 - ☐ Informazioni (correnti/future) relative ad una di quelle **variabili economiche che, per loro stessa natura, dovrebbero rimanere «segrete»**: es.
 - **Prezzi** (effettivi, sconti, aumenti, ecc.) / fatturati / incassi;
 - **Quantità** prodotte e vendute/ capacità produttiva;
 - **Costi** di produzione;
 - **Strategie commerciali** / Progetti di marketing / Investimenti / previsioni di domanda/ previsioni sulle vendite future ecc.
- **Livello di aggregazione** - Lo scambio di dati/informazioni sensibili **INDIVIDUALI** è vietato.
Lo scambio di dati/informazioni **AGGREGATI** può invece ritenersi in generale lecito **salvo** che le imprese non siano comunque in grado di **SCOMPORRE** l'informazione e **risalire al dato individuale** (es. elaborazioni statistiche effettuate con livello di dettaglio tale da agevolare la scomposizione dei dati aggregati).
***N.B.** Non si può tuttavia escludere che lo scambio aggregato possa agevolare esiti collusivi in mercati con caratteristiche particolari*

FOCUS: SCAMBI DI INFORMAZIONI TRA CONCORRENTI

ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLO SCAMBIO

- **Età delle informazioni** - Uno scambio di informazioni sensibili può essere vietato quando i dati scambiati:
 - attengono alle condotte commerciali **future** dei concorrenti;
 - riguardano le condotte commerciali **attuali, ma rivelano le intenzioni per il futuro**

Generalmente, i **dati storici** non presentano rischi *antitrust*

N.B. Non esiste una **soglia di storicità** predeterminata (dipende da: caratteristiche specifiche del mercato rilevante / frequenza delle trattative acquisto vendita e dall'età delle informazioni generalmente utilizzate nel settore per prendere decisioni).

- **Frequenza dello scambio** - Gli scambi frequenti di informazioni che agevolano una migliore comprensione comune del mercato e il controllo delle deviazioni aumentano il rischio di un esito collusivo anche **un solo scambio**.
- **Reperibilità delle informazioni** - Uno scambio di informazioni è tendenzialmente **lecito** quando le informazioni scambiate sono “effettivamente pubbliche” o di “**pubblico dominio**” e, dunque, reperibili sul mercato da parte di chiunque con i **medesimi costi e tempi, a condizione** che i dati non vengano elaborati in modo da conferire loro un **valore aggiunto** al dato reperibile sul mercato.

FOCUS: SCAMBI IN SEDE DI ASSOCIAZIONE

REGOLE PRIMARIE NELLE RIUNIONI

NON DISCUTERE O SCAMBIARE INFORMAZIONI in merito a:

- ❖ **Dati sensibili**, vale a dire variabili economiche che sono normalmente segreti aziendali (e.g. **prezzi di acquisto e/o vendita, tendenze e metodi di calcolo dei prezzi, sconti e ribassi, costi di trasporto ecc.**)
- ❖ **Livelli di produzione e scorta**, processi e metodi produttivi, parti di prodotto e materie prime, **sviluppi tecnologici** e miglorie
- ❖ **Quote di mercato o ripartizione delle attività** a determinati territori, clienti o prodotti; **strategie per la partecipazione a gare**
- ❖ **Scomposizione di rilevazioni statistiche** e analisi di dati individuali
- ❖ **Strategie di marketing**, termini/condizioni d'acquisto o vendita
- ❖ **Boicottaggio** di clienti, concorrenti o fornitori; strategie per **limitare/impedire l'accesso al mercato** a potenziali concorrenti; **esclusione di aziende dalle associazioni** senza motivo oggettivo.

SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE

- ❖ Alle riunioni deve sempre essere **presente un funzionario dell'associazione**;
- ❖ Per ciascuna riunione deve essere previsto un **ordine del giorno** e le discussioni devono limitarsi a quanto da esso previsto;
- ❖ Ci deve essere sempre un **resoconto sistematico delle riunioni / verbale**;
- ❖ E' necessario **opporvi e/o dissociarsi apertamente alle discussioni o attività contrarie ai principi antitrust** (verbalizzando la propria opposizione e/o dissociazione) e chiedere la sospensione in modo da consultare un esperto;
- ❖ Qualora la discussione vada avanti nonostante l'opposizione bisogna **abbandonare la riunione**;
- ❖ E' necessario **consultare un esperto ogni volta che ci siano dubbi** relativi alla legislazione antitrust / condotte.
- ❖ In caso di rilevazioni statistiche: attuare misure di mitigazione (*rinvio*)

ACCORDI DI COPERAZIONE: ACQUISTO IN COMUNE

NOZIONE

Accordi tra **imprese** concorrenti (attuali o potenziali) che **decidono di unire**, in tutto o in parte, i **propri acquisti di beni o servizi necessari alla loro attività**, con forme che vanno dalla semplice negoziazione congiunta dei prezzi / condizioni, fino a creazione di una joint venture/cooperativa dedicata all'acquisto → consumare i prodotti o usarli come fattori produttivi / rivenderli

15% (IN ENTRAMBI I MERCATI) QUOTA CONGIUNTA DELLE PARTI non è una soglia di esenzione MA è probabile che l'accordo rispetti le condizioni ex art 101.3 a meno che l'accordo non comporti una restrizione della concorrenza per oggetto.

PROFILI DI RISCHIO:



1. **Potere eccessivo (acquisto:** può innalzare i costi di approvvigionamento dei concorrenti, se i fornitori si rivalgono aumentando i prezzi agli altri clienti o preferiscono servire il gruppo di acquisto; **a valle**, potrebbero **non trasferire** ai clienti il risparmio ottenuto sugli acquisti)
2. Se le **parti** sono **concorrenti a valle**, l'acquisto in comune può favorire un **coordinamento** dei loro comportamenti commerciali, soprattutto se i **costi** comuni incidono molto sui costi totali
3. Valutare la interdipendenza tra i mercati di acquisto e i mercati di vendita

Quando non risultano problematici:

1. Se consentono a PMI **economie di scala** comparabili a quelle dei concorrenti più grandi
2. Se permettono di **controbilanciare il potere di mercato dei fornitori** (potere d'acquisto compensativo)
3. Nella valutazione contano anche il **contesto di mercato** e le **reali efficienze generate dall'accordo**, non solo le quote di mercato

ACCORDI DI COPERAZIONE: ACQUISTO IN COMUNE

Tali accordi devono essere distinti dai CARTELLI fra acquirenti che senza prevedere trattative comune con i fornitori:

- **COORDINANO LA CONDOTTA** di acquisto o **INCIDONO** sui parametri di concorrenza
- **INFLUENZANO LE TRATTATIVE CON I FORNITORI** o gli **ACQUISTI PRESSO I FORNITORI** (**coordinamento** delle strategie di negoziazione o **scambi di informazioni** sullo stato di tali trattative con i fornitori o sulle rispettive intenzioni di acquisto).

I FATTORI CHE RENDONO MENO PROBABILE CHE UN ACCORDO DI ACQUISTO COSTITUISCA UN CARTELLO FRA ACQUIRENTI:

- ❖ l'accordo di acquisto in comune deve **CHIARIRE AI FORNITORI** che le negoziazioni sono condotte per conto dei suoi membri e che i membri si impegnano a rispettare nei loro acquisti **individuali** i termini e le condizioni concordate oppure che l'accordo di acquisto in comune acquista per conto dei suoi membri;
- ❖ i membri dell'accordo hanno definito la **forma**, la **portata** e il **funzionamento** della loro cooperazione tramite un **ACCORDO SCRITTO**.

SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE

IN GENERALE, se serve procedere alla rilevazione di **informazioni sensibili** (es. **RILEVAZIONI STATISTICHE IN ASSOCIAZIONE**) / se serve valutare scambi di informazioni sensibili **accessori** ad **ACCORDI DI COOPERAZIONE**

→ attuare **CAUTELE SPECIFICHE** ossia misure destinate a **limitare l'accesso** alle informazioni o a **controllare le modalità di utilizzo** delle stesse oltre che **limitare lo scambio** a **quanto necessario** per la finalità prevista, OSSIA:

☐ RACCOLTA E GESTIONE

- **Creare «clean team»**: gruppo ristretto di persone interne ad un'impresa che **non partecipano** alla sua attività commerciale e sono vincolate da rigorosi **protocolli in materia di riservatezza** delle informazioni sensibile dal punto di vista commerciale
- **Affidare la gestione fiduciaria**: un terzo **indipendente** che fornisce servizi alle imprese.

☐ L'OUTPUT che viene restituito alle imprese: il singolo partecipante deve avere accesso **soltanto alle proprie informazioni** e alle informazioni finali **aggregate** degli altri partecipanti.

☐ ULTERIORI MISURE POSSONO ESSERE ADOTTATE NELLE **INTERAZIONI** CON I CONCORRENTI - **ESEMPI**:

- **prima** dei contatti esaminare l'ordine del giorno e le finalità della riunione
- eventualmente partecipare alla riunione **accompagnato da avvocato** specializzato nel diritto in materia di concorrenza
- **durante** i contatti attenersi all'ordine del giorno e se vengono trattate informazioni sensibili, **sollevare obiezioni**, assicurarsi che siano **registrate nel verbale** e prendere le **distanze pubblicamente (dissociazione)** qualora lo scambio avvenga nonostante l'obiezione sollevata.

SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE

Con particolare riferimento agli ACCORDI DI ACQUISTO IN COMUNE

- ☐ Verificare **POTERE DI MERCATO DELLE PARTI** - se elevato: rischio di restrizione della concorrenza per **effetti** (es. induzioni ad **aumentare i prezzi** o **ridurre** produzione, qualità, varietà dei prodotti e innovazione, ecc.). Valutare con attenzione se quota congiunta > 15%.

- ☐ **SE VI È SCAMBIO DI INFORMAZIONI COMMERCIALI SENSIBILI**
 - ✓ Oltre alle cautele specifiche (*già esaminate*)
 - ✓ Verificare che sia **obiettivamente necessario** all'accordo e **proporzionato** ai suoi obiettivi.
 - ✓ In caso di partecipazione di un'impresa a **più accordi** di acquisto in comune **NO** scambi di informazioni **incrociati**.

- ☐ “**BOICOTTAGGIO VERTICALE**” - valutazione *case by case* - se sono parte **integrante dell'accordo per prodotti oggetto** del negoziato devono avere una **natura temporanea**.

- ☐ **DIVIETO DI PARTECIPARE AD ALTRI ACCORDI DI ACQUISTO IN COMUNE** - valutazione *case by case* - **Possibile** se rischio di **compromettere** il corretto funzionamento dell'accordo e **indebolire** il suo potere di acquisto; deve comunque essere limitato a quanto **oggettivamente necessario** e **proporzionato**.

- ☐ **OBBLIGO DI ACQUISTO ESCLUSIVO** - valutazione *case by case* - tenere conto di fattori quali la **portata** (volume o quota degli acquisti interessati), la **durata** dell'obbligo e la **quota di mercato** combinata dei membri dell'accordo sui mercati di acquisto e di vendita rilevanti.

FOCUS: CENTRALI DI ACQUISTO / GRUPPI DI ACQUISTO

OGGETTO - L'attività di accentrimento dell'**approvvigionamento** e della **contrattazione** delle condizioni di acquisto per conto dei membri, **prestazioni di servizi, realizzazioni politiche di marketing e promozione** ecc.

Le Centrali di acquisto possono dar luogo a **problemi di natura concorrenziale** nei casi in cui le parti mantengano/tengono o aumentano il **POTERE IN MERCATO** → effetti negativi sui prezzi, la produzione, l'innovazione o la varietà e le quantità dei prodotti

VALUTAZIONE:

- ❑ Nel mercato **a monte dell'acquisto**: maggiore è il potere, maggiore è la probabilità che **imponendo** condizioni contrattuali, prezzi, si possa incidere sulla capacità dei fornitori più deboli di competere, con effetti anche sulla varietà e la qualità dei prodotti (inferiore alla soglia del **15%** non solleva preoccupazioni).

Elementi che inducono a ritenere che la centrale acquisto non eserciti un potere contrattuale nei confronti dei fornitori tale da non poter essere controbilanciato dalla forza negoziale dei singoli fornitori: (i) i fornitori sono **già fornitori** di alcuni dei membri - (ii) i prodotti sono **“referenze da tenere a scaffale”** - (iii) i fornitori **non sono imprese di piccole dimensioni** - (iv) i fornitori non realizzano con le imprese partecipanti un **quota rilevante del loro fatturato** che possa far ritenere che la perdita di un cliente potrebbe incidere pesantemente sull'equilibrio economico dell'impresa.

- ❑ Nel mercato **a valle** della vendita: bisogna verificare se l'accordo determina il possibile **coordinamento** dei comportamenti concorrenziali riducendo la concorrenza tra le parti (allineamento degli assortimenti / prezzi).

Indagine conoscitiva GDO IC43 del 2013 / Indagine conoscitiva GDO e filiera agroalimentare IC58 del 2026

ACCORDI DI COPERAZIONE: COMMERCIALIZZAZIONE IN COMUNE

NOZIONE

Accordi tra imprese concorrenti (attuali o potenziali) volti a **razionalizzare e coordinare la commercializzazione dei prodotti**: possono coprire **tutti** gli aspetti commerciali della vendita, prezzo incluso, oppure limitarsi a una **singola** funzione (distribuzione, assistenza post-vendita, pubblicità).

15% QUOTA CONGIUNTA DELLE PARTI non è una soglia di esenzione MA è probabile che l'accordo rispetti le condizioni ex art 101.3 a meno che l'accordo non comporti una restrizione della concorrenza per oggetto.

Profili di rischio:

1. Sono **quasi sempre vietati** se le parti sono **concorrenti** e la cooperazione finisce per coinvolgere anche le rispettive politiche di **prezzo o** agevola la **limitazione della produzione o la ripartizione dei mercati**
2. Il **rischio di collusione** cresce quanto più l'accordo incide su una quota rilevante dei costi **variabili comuni** alle parti
3. L'eventuale esenzione richiede restrizioni indispensabili e un adeguato trasferimento del beneficio di efficienza ai consumatori

Quando non sono restrittivi:

1. Consentono a un'impresa di **penetrare un mercato altrimenti difficilmente accessibile** in autonomia
2. Se **limitati a una singola funzione** (es. sola distribuzione o sola pubblicità), sono in genere meno problematici degli accordi che coprono anche il **prezzo**
3. Possono generare **reali e dimostrate economie di scala o di diversificazione** (es. miglior utilizzo della capacità produttiva, riduzione dei costi) che dipendere da **integrazione** delle attività economiche delle parti (non rilevano risparmi dei costi).

SUGGERIMENTI DI COMPLIANCE

- ❑ Verificare **POTERE DI MERCATO DELLE PARTI** - se elevato: rischio di restrizione della concorrenza per **effetti** (es. induzioni ad **aumentare i prezzi** o **ridurre** produzione, qualità, varietà dei prodotti e innovazione, ecc.). NO o valutare con attenzione se quota congiunta > 15%.

- ❑ Se vi sono **SCAMBI DI INFORMAZIONI** (i.e. marketing / fissazione dei prezzi):
 - Oltre alle cautele specifiche (*già esaminate*)
 - Gli scambi sono leciti solo se **obbiettivamente** necessari per attuare accordo e **proporzionati** agli obiettivi dell'accordo.

- ❑ **COMUNANZA DEI COSTI**: attenzione a **comunanza** dei **costi variabili** ad un livello tale da aumentare la collusione + **potere di mercato** + costi di commercializzazione sono una **percentuale elevata dei costi variabili dei prodotti**.

- ❑ **PROVE A GIUSTIFICAZIONE**: prevedere prove interne fascicoli su giustificazione del ricorso all'accordo (es. economie di scala o di diversificazione; necessità di penetrare un mercato altrimenti difficilmente accessibile in autonomia; accordi limitati a singola funzione, ecc.).

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

MILANO

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano
Tel. 02 7645771 - Fax 02 783524
info@rucellaieraffaelli.it

ROMA

Via Sardegna, 38 - 00187 Roma
Tel. 06 6784778 - Fax 06 6783915
info@rucellaieraffaelli.it

BOLOGNA

Via Cesare Battisti, 33 - 40123 Bologna
Tel. 051 6440604 - Fax 051 332126
info@rucellaieraffaelli.it