



*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 30 novembre 2021;

SENTITO il Relatore, Presidente Roberto Rustichelli;

VISTO l'articolo 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE);

VISTO il Regolamento (CE) n. 1/2003 del Consiglio del 16 dicembre 2002;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

VISTA la propria delibera adottata in data 10 aprile 2019 con cui è stata avviata un'istruttoria ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/90, nei confronti delle società Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l., per accertare l'esistenza di possibili violazioni dell'articolo 102 TFUE;

VISTA la propria delibera adottata in data 17-18 marzo 2020 con cui il termine di chiusura del procedimento è stato prorogato al 20 novembre 2020;

VISTA la propria delibera adottata in data 10 novembre 2020 con cui il termine di chiusura del procedimento è stato prorogato al 30 aprile 2021;

VISTA la propria delibera adottata in data 23 febbraio 2021 con cui il termine di chiusura del procedimento è stato prorogato al 31 maggio 2021;

VISTA la propria delibera adottata in data 18 maggio 2021 con cui è stato disposto un supplemento istruttorio volto ad acquisire ulteriori elementi informativi essenziali alla comprensione del funzionamento del programma *Seller Fulfilled Prime* e a chiarire la sua idoneità a influire sulla sussistenza delle condotte contestate, tenuto conto delle sue attuali caratteristiche e dell'articolazione organizzativa del Gruppo Amazon relativa all'offerta dei servizi di logistica in Italia;

VISTA la propria delibera adottata in data 18 maggio 2021 con cui il termine di chiusura del procedimento è stato prorogato al 19 novembre 2021;

VISTA la propria delibera adottata in data 16 novembre 2021 con cui il termine di chiusura del procedimento è stato prorogato al 30 novembre 2021;

VISTA la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie, inviata alle Parti in data 28 dicembre 2020;

VISTA l'Integrazione alla Comunicazione delle Risultanze Istruttorie, inviata alle Parti in data 1° settembre 2021;

VISTE le memorie presentate dalle società Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. in data 14 e 15 aprile e 14 ottobre 2021;

SENTITI in audizione finale, in data 19 aprile 2021 e 18 ottobre 2021, i rappresentanti delle società Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l., che ne avevano fatto richiesta;

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

CONSIDERATO quanto segue

I. LE PARTI

1. Amazon Europe Core S.à r.l. (nel prosieguo anche “AEC”), con sede legale in Lussemburgo, è la società del gruppo responsabile della gestione dei siti *web* dei *marketplace* europei di Amazon e titolare del dominio *internet* *www.amazon.it* (*Amazon.it*). Il capitale sociale di AEC è interamente detenuto da *Amazon.com, Inc.*, società di diritto statunitense con sede legale a Seattle (Stato di Washington), capogruppo del gruppo Amazon (Figura 1).

Nel 2020, Amazon Europe Core ha realizzato un fatturato in Europa di circa [10-20]* miliardi di euro (Tabella 1).

2. Amazon Services Europe S.à r.l. (“ASE”), con sede legale in Lussemburgo, offre servizi di vario tipo - tra cui *Vendita su Amazon* e *Logistica di Amazon (Fulfillment by Amazon)* - sui *marketplace* europei di Amazon, incluso *Amazon.it*, ai venditori terzi attivi nella vendita di prodotti su uno o più *marketplace* Amazon (cd. servizi di *marketplace*). Il programma *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)* fa parte dell’offerta *Vendita su Amazon* di ASE, che è quindi la società responsabile dello sviluppo e dell’attuazione del programma in tutti i *marketplace* europei di Amazon, (incluso *Amazon.it*, doc. 515). Il capitale sociale di ASE è interamente detenuto da *Amazon.com, Inc.* (Figura 1).

Nel 2020, Amazon Services Europe ha realizzato un fatturato in Europa di circa [10-20] miliardi di euro, di cui [2-3] miliardi in Italia (Tabella 1).

3. Amazon EU S.à r.l. (“AEU”), con sede legale in Lussemburgo, si occupa della vendita diretta ai consumatori (attività *retail*) sui *marketplace* europei di Amazon dei prodotti fisici che Amazon acquista dai fornitori terzi (Figura 1).

Nel 2020, Amazon EU ha realizzato un fatturato in Europa di circa [40-50] miliardi di euro, di cui [4-5] miliardi in Italia (Tabella 1).

4. Amazon Italia Services S.r.l. (AIS), società di diritto italiano, con sede legale a Milano, il cui oggetto sociale consiste nella prestazione di servizi di assistenza e di supporto di natura amministrativa, contabile, finanziaria, tecnica e organizzativa, a sostegno delle attività di *marketing* e *merchandising* del gruppo Amazon. In particolare, AIS fornisce servizi di supporto a AEU e ASE per *Amazon.it*. Per l’Italia, AIS ha un *team FBA*, il cui ruolo primario è promuovere l’attività di *Logistica di Amazon* ai venditori con sede in Italia che offrano i propri prodotti nei *marketplace* europei di Amazon, incluso

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

Amazon.it. La promozione di *FBA* da parte del *team* italiano è svolta in linea con gli obiettivi e i piani generali fissati da *ASE*.

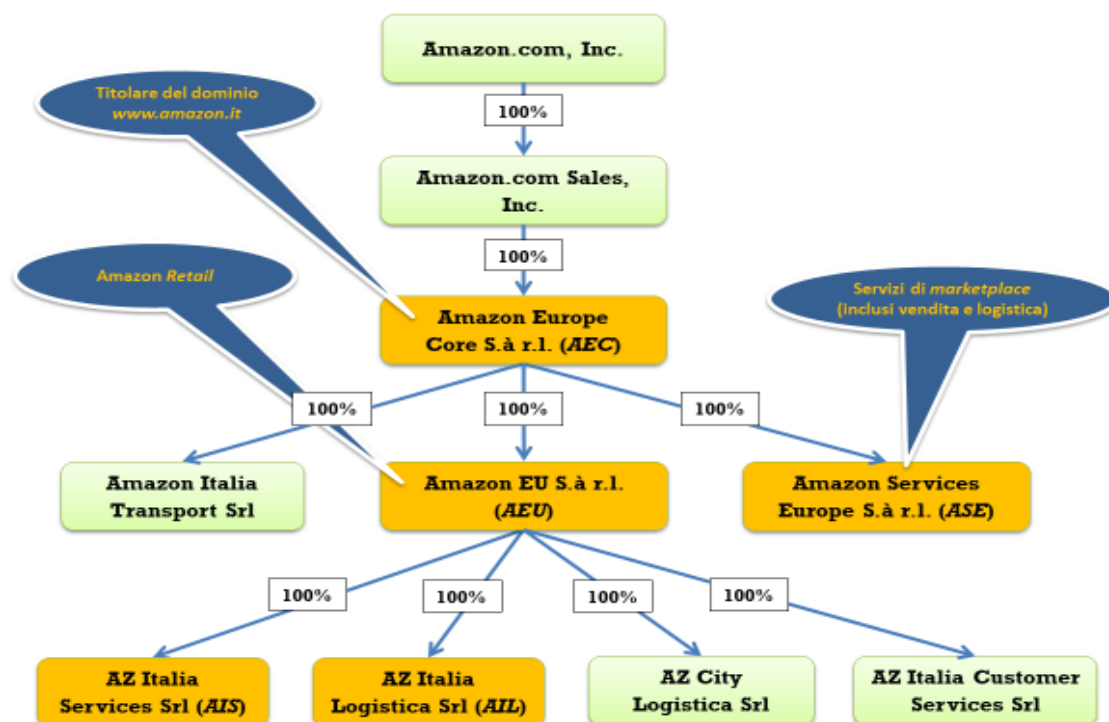
Amazon Italia Services è controllata al 100% da AEU (Figura 1) e, nel 2020, ha realizzato un fatturato di circa [10-50] milioni di euro in Europa, di cui [1-10] milioni in Italia (Tabella 1).

5. Amazon Italia Logistica S.r.l. (AIL), società di diritto italiano, con sede legale a Milano, fornisce servizi di assistenza e di supporto di natura logistica, legati alla gestione dei centri distribuzione (*fulfilment centre*). Inoltre, AIL può svolgere - direttamente o mediante terzi - attività postali e di corriere, senza obblighi di servizio universale.

Amazon Italia Logistica è controllata al 100% da AEU (Figura 1) e, nel 2020, ha realizzato un fatturato pari a circa [500-1.000] milioni di euro in Europa, di cui [100-500] milioni in Italia (Tabella 1).

6. Nel seguito, i termini Amazon, Gruppo Amazon, la Società e le Parti saranno usati in modo intercambiabile con riferimento alle società del gruppo Amazon, parti del presente procedimento (riquadri in arancio nella Figura 1).

Figura 1 - Struttura societaria del Gruppo Amazon



Fonte: Amazon (doc. 126, D2).

7. La Tabella 1 riporta il fatturato realizzato dalle Parti del procedimento in Europa e in Italia dal 2016 al 2020.

Tabella 1 - Fatturato delle Parti in Europa e in Italia

| Anno / Parte | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Europa (Italia inclusa) [€/mln] | | | | | |
| AZ Europe Core | [3.000-4.000] | [4.000-5.000] | [6.000-7.000] | [7.000-8.000] | [10.000-20.000] |
| AZ Services Europe | [5.000-6.000] | [7.000-8.000] | [10.000-20.000] | [10.000-20.000] | [10.000-20.000] |
| AZ EU | [20.000-30.000] | [20.000-30.000] | [20.000-30.000] | [30.000-40.000] | [40.000-50.000] |
| AZ Italia Services | [10-50] | [10-50] | [10-50] | [10-50] | [10-50] |
| AZ Italia Logistica | [100-500] | [100-500] | [100-500] | [100-500] | [500-1.000] |
| Italia [€/mln] | | | | | |
| AZ Europe Core | [1-10] | [1-10] | [Inf. a 1] | - | - |
| AZ Services Europe | [100-500] | [500-1.000] | [1.000-2.000] | [1.000-2.000] | [2.000-3.000] |
| AZ EU | [2.000-3.000] | [2.000-3.000] | [2.000-3.000] | [3.000-4.000] | [4.000-5.000] |
| AZ Italia Services | [1-10] | [1-10] | [1-10] | [10-50] | [1-10] |
| AZ Italia Logistica | [50-100] | [100-500] | [100-500] | [100-500] | [100-500] |

Fonte: dati forniti da Amazon (docc. 126, all. D2; 284; 581).

II. L'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA

8. Il procedimento istruttorio è stato avviato il 10 aprile 2019 nei confronti delle cinque società del gruppo Amazon sopra descritte per presunta violazione dell'articolo 102 TFUE, consistente nell'aver subordinato alcuni vantaggi conseguibili su *Amazon.it* (vedi *infra*, §III.6) all'acquisto del proprio servizio di logistica offerto ai *retailer* terzi¹.

9. Il provvedimento di avvio dell'istruttoria è stato notificato alle Parti in data 16 aprile 2019. In pari data si sono svolte ispezioni nelle sedi di Milano di Amazon Services Europe (sede italiana), Amazon Italia Services e Amazon Italia Logistica.

10. Il 12 luglio 2019 è pervenuta la richiesta delle Parti, ai sensi dell'art. 14-ter della legge n. 287/90, di proroga del termine per la presentazione di impegni al 30 settembre 2019 (doc. 35). Tale richiesta si fondava sulla complessità del caso e sulla necessità di svolgere approfondimenti che avrebbero coinvolto diverse funzioni aziendali del Gruppo. L'istanza è stata accolta dall'Autorità (doc. 38), ma Amazon non ha presentato impegni.

La Società, inoltre, ha declinato l'invito della Direzione a partecipare a un'audizione (doc. 44).

¹ Provvedimento n. 27623 pubblicato in Bollettino n. 16 del 23 aprile 2019.

11. Nel corso del procedimento, la Direzione ha inviato varie richieste di informazioni ad Amazon² e la Società ha esercitato a più riprese il diritto di accesso agli atti del fascicolo³.

12. Informazioni sono state richieste anche a numerosi soggetti terzi, tra cui *marketplace*⁴ e operatori di logistica⁵ concorrenti di Amazon in Italia, nonché venditori terzi su *Amazon.it*⁶. Inoltre, si sono svolte audizioni con eBay, i

² Si vedano le richieste di informazioni del:

- 22 ottobre 2019 (doc. 50) a cui la Società ha risposto in data: 9 dicembre 2019 (doc. 160; allegati disponibili nella versione in inglese della risposta, inviata il 2 dicembre 2019, doc. 126); 2 gennaio 2020 (doc. 182, integrata il 16 gennaio, doc. 195; allegati nella versione in inglese del 24 dicembre 2019, doc. 178) e 19 febbraio 2020 (doc. 242; allegati nella versione in inglese del 30 gennaio, doc. 212, con errata corrige il 4 febbraio, doc. 213);

- 7 febbraio 2020 (doc. 220) a cui la Società ha risposto in data 9 marzo (doc. 262), 13 marzo (doc. 273) e 1° aprile 2020 (doc. 284);

- 1° giugno 2020 (doc. 338) a cui la Società ha risposto in data 18 giugno (doc. 345; allegati nella versione in inglese del 12 giugno, doc. 344), 22 giugno (doc. 347; allegati nella versione in inglese, pari data, doc. 346), 10 luglio (doc. 352; allegati nella versione in inglese del 1° luglio, doc. 350); 6 agosto (357, allegati nella versione in inglese del 20 luglio, doc. 353); 20 novembre 2020 (doc. 368).

A seguito dell'avvio del supplemento istruttorio, sono state inviate ulteriori richieste di informazioni in data:

- 25 maggio 2021 (doc. 462) a cui la Società ha risposto in data 9 giugno (doc. 471), 15 giugno (doc. 488), 24 giugno (doc. 515) e 1° luglio 2021 (doc. 524);

- 2 luglio 2021 (doc. 525) a cui la Società ha risposto il 9 luglio (doc. 532), 26 luglio (doc. 543) e 4 agosto 2021 (doc. 545).

³ In particolare, in data: 10 maggio (doc. 24) e 8 ottobre 2019 (doc. 49), 7 febbraio (doc. 219), 20 aprile (doc. 287), 22 maggio (doc. 324), 31 luglio (doc. 355) e 28 dicembre 2020 (doc. 432), 15 aprile (doc. 451), 6 luglio (doc. 531), 5 agosto (doc. 547) e 16 settembre 2021 (doc. 563). In data 5 agosto 2021, la Società ha avuto accesso al verbale della adunanza dell'Autorità del 18 maggio 2021, limitatamente alla parte relativa al procedimento in oggetto (doc. 546).

⁴ Si vedano le seguenti richieste di informazioni: Ventis S.r.l. (doc. 69), Bonprix S.r.l. (doc. 70; risposta, doc. 156), eBay UK Ltd (doc. 71; risposta, docc. 157 e 159; 191 e 205), ePrice S.p.A. (docc. 72 e 221; risposte, docc. 166, 177, 206 e 207), Cdiscount (doc. 73; risposta, doc. 208), Zalando SE (docc. 74 e 223; risposte, doc. 183, 255, 261 e 276), Aliexpress (docc. 75 e 222; risposte, docc. 184, 260 e 275), Yoox (YNAP S.p.A., doc. 161; risposta, doc. 190), BPM-Power (doc. 215), ManoMano (doc. 216; risposta, doc. 240), Pixmania (doc. 217), Spartoo (doc. 218), Wish (doc. 254; risposta, doc. 286), Bonanza (doc. 259; risposta, doc. 283) e Fruugo (doc. 321).

⁵ Si vedano le seguenti richieste di informazioni: Elleci Service S.r.l. (doc. 51; risposta, doc. 135), Asendia Italy S.r.l. (doc. 52), Bartolini Corriere Espresso S.r.l. (docc. 53 e 293, risposte, docc. 85, 133 e 314), Gruppo Sinergia S.r.l. (doc. 54; risposta, doc. 114), ConnectHub S.r.l. (doc. 55; risposta, docc. 171 e 181), DHL Express (Italy) S.r.l. (docc. 56 e 294; risposte, docc. 164 e 316), LogiCom S.r.l. (doc. 57), Dot Commerce S.r.l. (Logistika) (doc. 58), Olimpia S.r.l. (doc. 59, risposta, doc. 132), DotLog Società Consortile a R.L. (doc. 60, risposta, doc. 120), eCourier sc (doc. 61; risposta, doc. 174), Facile Web S.r.l. (eLogyka, doc. 62; risposta, doc. 134), PVS Services Italia S.r.l. (doc. 63; risposta, doc. 340), FerCam S.p.A. (doc. 64, risposta, doc. 131), Savino del Bene S.p.A. (doc. 65, risposta, doc. 130), Schenker Italiana S.p.A. (doc. 66; risposta, doc. 358), SDA Express Courier S.p.A. (docc. 67 e 290; risposte, docc. 165 e 165bis), Speedlogistik S.r.l. (doc. 68), Fedex Express Italy S.r.l. (doc. 155; risposta, doc. 211), Nexive Services S.r.l. (doc. 158), Geodis (SNCF Logistics, doc. 196; risposta, doc. 248), Transmec Group S.p.A. (doc. 197), Ceva Logistics (doc. 198; risposta, doc. 315), XPO Logistics Europe (doc. 199; risposta, doc. 229), UPS Italy (docc. 200 e 292; risposte, docc. 265 e 319), GLS Italy (docc. 201 e 295; risposte, docc. 249 e 318), Arcese Trasporti S.p.A. (doc. 202; risposta, doc. 214), DSV Italy S.p.A. (doc. 203; risposta, doc. 247), Kuehne + Nagel Italy (doc. 204; risposta, doc. 250) e TNT (doc. 291).

⁶ Si vedano le seguenti richieste di informazioni: Perfect Price S.r.l. (doc. 296; risposta, doc. 317), Elettrodomestici Top Snc (doc. 297), Ausilium S.r.l. (doc. 298; risposta, doc. 320), Zeus Party S.r.l. (doc.

principali vettori nazionali e alcuni operatori di logistica, nonché con alcuni venditori terzi che - in base alle informazioni fornite da Amazon - aderiscono, o hanno aderito in passato, al programma *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime - SFP)*⁷.

13. Sono state richieste informazioni alla Commissione europea, *ex art.* 12 del Reg. n. 1/2003 (docc. 29 e 45; risposte, docc. 30 e 46) e all’Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (doc. 359; risposta, doc. 360).

14. Inoltre, è stata commissionata alla società di ricerche Format Research S.r.l. un’indagine di mercato su un campione rappresentativo di venditori italiani attivi nel commercio *online* (d’ora in poi, la *Survey*; per una descrizione in dettaglio dell’indagine e dei principali aspetti metodologici, si veda l’Appendice)⁸. Gli esiti della *Survey* sono stati trasmessi il 20 marzo 2020 e successivamente integrati (docc. 281, 282, 322 e 369).

15. Il 3 maggio 2019 è pervenuta un’istanza di partecipazione al procedimento da parte dell’associazione di consumatori Altroconsumo (doc. 22), che è stata accolta in data 13 maggio 2019 (doc. 26).

16. Il 28 dicembre 2020 l’Autorità ha inviato alle Parti la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie (doc. 429) e il 19 aprile 2021 si è svolta l’audizione finale dinanzi al Collegio. In tale occasione, e nelle proprie memorie inviate nei giorni antecedenti l’audizione (docc. 447 e 448), Amazon ha presentato osservazioni ed elaborazioni economiche in risposta alle conclusioni preliminari contenute nella CRI. In particolare, Amazon ha osservato che la condotta contestata sarebbe venuta meno a seguito del lancio sul *marketplace* italiano del programma *Seller Fulfilled Prime* (d’ora in poi, anche, *SFP*; *cfr.* doc. 448, pp. 85 e segg., per una descrizione di *SFP*, si veda §III.5.4).

299), Adognicosto S.r.l. (doc. 300; risposta, doc. 348), Mondial Toys S.r.l. (doc. 301), Webcom S.r.l. (doc. 302), eWebb S.r.l. (doc. 303), EvergreenWeb S.r.l. (doc. 304; risposta, doc. 312), Libreria Mauro Snc (doc. 305; risposte, docc. 313 e 495), Giga Shop S.r.l.s. (doc. 306), Agmstore S.r.l. (doc. 307), AosomItaly S.r.l. (doc. 308), Wilco S.r.l. (doc. 309) e Webster S.r.l. (doc. 310; risposta, doc. 311).

⁷ In particolare, si sono svolte audizioni con i seguenti operatori: eBay (docc. 76 e 370); GLS Italy (3 giugno 2021, doc. 474), SDA Express Courier (9 giugno 2021, docc. 465 e 475), BRT (10 giugno 2021, docc. 470 e 480) e TNT (15 giugno 2021, docc. 487 e 505); Connecthub (9 giugno 2021, docc. 463 e 483), Olimpia Spedizioni (10 giugno 2021, docc. 464 e 486) e un operatore di logistica (14 giugno 2021, docc. 476 e 527); venditori terzi attivi su *Amazon.it* e iscritti (attualmente e/o in passato) al programma *SFP*: docc. 484, 489, 490, 491, 492, 499, 502, 504, 509, 511 e 520).

⁸ L’affidamento del servizio è stato eseguito mediante procedura a inviti ai sensi dell’art. 36, comma 2, del D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50. Sono state invitate a presentare la propria offerta le seguenti nove società: Centro Statistica Aziendale S.r.l. (doc. 77; offerta, docc. 143 e 149), Demetra opinioni.net S.r.l. (doc. 78), Doxa S.p.A. (doc. 79; offerta, docc. 145 e 150), Format Research S.r.l. (doc. 80; offerta, docc. 139 e 147), G&G Associated S.r.l. (doc. 81), IZI S.p.A. (doc. 82), SWG S.p.A. (doc. 83; offerta, docc. 144 e 148), Valdani Vicari & Associati S.r.l. (doc. 84; offerta, docc. 137 e 152), Kairos S.r.l.s. (doc. 85; offerta, docc. 146 e 151).

17. In considerazione di tale argomentazione difensiva, nell'adunanza del 18 maggio 2021 l'Autorità ha deliberato un supplemento di istruttoria, notificato alle Parti il 24 maggio 2021 (doc. 460), disponendo che gli Uffici svolgessero approfondimenti istruttori al fine di “[...] *acquisire ulteriori elementi informativi essenziali alla comprensione del funzionamento del programma Seller Fulfilled Prime e a chiarire la sua idoneità a influire sulla sussistenza delle condotte contestate, tenuto conto delle sue attuali caratteristiche e dell’articolazione organizzativa del Gruppo Amazon relativa all’offerta dei servizi di logistica in Italia*”, trasmettendo alle Parti di “*un’integrazione della Comunicazione delle Risultanze Istruttorie al fine di consentire alle stesse il pieno esercizio del diritto di difesa con riguardo all’oggetto del supplemento istruttorio*”⁹.

18. In esecuzione del mandato conferito, la Direzione ha raccolto nuovi elementi probatori attraverso richieste di informazioni e audizioni, incentrate sulle caratteristiche e il funzionamento del programma *SFP* e sull’articolazione interna al Gruppo Amazon delle attività connesse all’erogazione dei servizi di logistica a vantaggio dei venditori terzi attivi su *Amazon.it*¹⁰.

L’Integrazione della Comunicazione delle Risultanze Istruttorie (di seguito, l’Integrazione) è stata inviata alle Parti il 1° settembre 2021 e l’audizione finale dinanzi al Collegio si è tenuta il 18 ottobre 2021, in accoglimento dell’istanza di proroga del termine di acquisizione degli elementi probatori formulata dalla Società il 10 settembre 2021.

19. Le Parti hanno presentato memorie difensive in data 22 luglio 2019 (doc. 37), 14 e 15 aprile 2021 (docc. 447 e 448) e 14 ottobre 2021 (docc. 570 e 571).

20. Infine, il termine del procedimento è stato prorogato in più occasioni e, da ultimo, il 16 novembre 2021 quando è stato fissato al 30 novembre 2021¹¹.

III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

⁹ Provvedimento del 18 maggio 2021 n. 29674 pubblicato in Bollettino n. 23/2021.

¹⁰ Per informazioni sulle richieste di informazioni inviate ad Amazon, nonché sulle audizioni svolte con i principali vettori, alcuni operatori di logistica e alcuni venditori terzi che aderiscono, o hanno aderito in passato, al programma *SFP*, si vedano note a piè di pagina nn. 2, 4, 5, 6, e 7, *supra*.

¹¹ Si vedano i seguenti provvedimenti: n. 28190 pubblicato in Bollettino n. 14/20; n. 28439 in Bollettino n. 47/2020; n. 28586 in Bollettino n. 11/21; n. 29674 in Bollettino n. 23/21 e n. 29891 in Bollettino n. 48/21.

21. Il caso in esame è stato avviato con riferimento alla concessione da parte di Amazon di un insieme di vantaggi esclusivi e irripetibili sul *marketplace Amazon.it* ai soli venditori terzi¹² che utilizzino il servizio di logistica offerto da Amazon stessa, denominato *Logistica di Amazon (Fulfillment by Amazon)*.

22. Si tratta, in particolare, dei seguenti vantaggi: (i) la non applicazione delle metriche di valutazione delle *performance* dei venditori terzi; (ii) l'ottenimento del *badge Prime* per i propri prodotti; (iii) la maggiore probabilità di aggiudicazione della *BuyBox*; (iv) la possibilità di partecipare agli eventi-pilastro e alle offerte speciali; (v) l'idoneità delle proprie offerte ai fini della "*Spedizione gratuita via Amazon*".

23. In virtù di tale associazione, le offerte gestite con *FBA* ottengono, rispetto a quelle gestite dai venditori in proprio o tramite operatori di logistica terzi, maggiore visibilità e un miglioramento delle vendite su *Amazon.it*.

III.1. L'ATTIVITÀ DI VENDITA ONLINE (E-COMMERCE)

24. Alla luce della condotta contestata alla Società, i mercati rilevanti ai fini dell'accertamento di una violazione dell'art. 102 TFUE sono: (i) il mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, su cui dovrà essere valutata la posizione di mercato di Amazon e su cui si producono gli effetti della condotta e (ii) il mercato dei servizi di logistica per *e-commerce*, parimenti interessato dagli effetti della strategia abusiva posta in essere da Amazon.

25. I paragrafi che seguono illustrano gli elementi fattuali necessari all'individuazione dei due mercati sopra citati.

III.1.1. Le tipologie di e-commerce

26. Si definisce commercio elettronico - o commercio *online* o *e-commerce* - l'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni e servizi tra venditori e consumatori, realizzate tramite *internet*.

Si possono identificare diverse tipologie di *e-commerce*. La distinzione rilevante nel caso in esame è quella tra: (i) il *B2B (business-to-business)*, che si riferisce alle relazioni commerciali tra imprese e (ii) il *B2C (business-to-consumer)*, vale a dire il commercio *online* al dettaglio, che indica le relazioni

¹² Nel presente provvedimento, i termini *venditore online*, *seller* e *retailer* sono usati intercambiabilmente a indicare un produttore e/o rivenditore attivo nella vendita *online* di prodotti attraverso un *marketplace* e/o il proprio sito *web* che disponga della funzionalità di *e-commerce*. Un venditore terzo o venditore indipendente è un *retailer* che vende i propri prodotti ai consumatori attraverso un *marketplace* in virtù di un contratto (che regola i termini e le condizioni del *Servizio di Vendita*) con il gestore della piattaforma.

commerciali tra imprese e consumatori finali¹³. Le condotte oggetto del presente procedimento riguardano il commercio *online* al dettaglio *B2C* di beni materiali, che richiede la consegna fisica del bene al cliente finale.

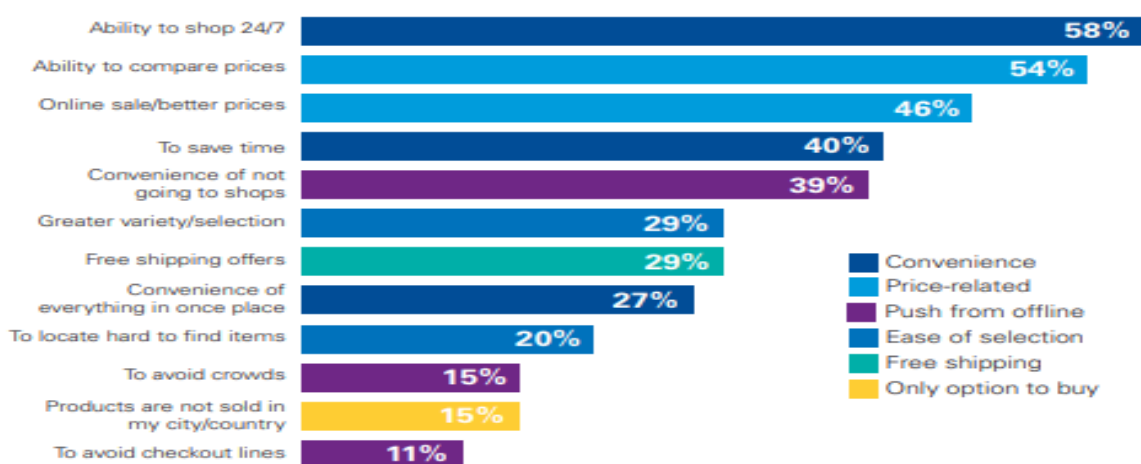
27. Nell'ambito dell'*e-commerce B2C* si individuano solamente due canali che consentono di realizzare direttamente la transazione tra i due gruppi: il sito *web* del venditore (purché dotato di funzionalità *e-commerce*) e le piattaforme di commercio elettronico, denominate anche *marketplace*¹⁴.

III.1.2. I fattori chiave dell'*e-commerce* nella decisione di acquisto

28. La crescita del commercio elettronico trova spiegazione nei vantaggi che tale modalità di acquisto garantisce a consumatori e venditori rispetto al canale tradizionale *offline*. I principali fattori trainanti per un consumatore sono la possibilità di: (i) acquistare ovunque si trovi e a qualsiasi ora; (ii) comparare molte offerte; (iii) concludere l'acquisto rapidamente; (iv) beneficiare delle recensioni di un numero elevato di consumatori.

Tali fattori di preferenza per l'acquisto *online* sono emersi da diverse indagini (Figura 2).

Figura 2 - Principali motivi di acquisto *online*



Fonte: KPMG International, 2017, *Global Online Consumer Report*¹⁵.

¹³ Per completezza, si richiama anche il commercio *C2C* (*Consumer-to-Consumer*), che individua le relazioni commerciali tra consumatori. Inoltre, secondo la tipologia del bene scambiato e la modalità di vendita, si può distinguere tra *e-commerce diretto*, in cui l'oggetto della transazione è un bene immateriale (digitale) che non necessita di essere trasportato fisicamente al consumatore ed *e-commerce indiretto*, in cui lo scambio riguarda un bene materiale che viene spedito all'acquirente con vettore o operatore postale.

¹⁴ Come si descriverà di seguito, i *marketplace online* sono mercati *online* gestiti da operatori (che rimangono terzi rispetto al rapporto contrattuale tra venditori e consumatori) che offrono servizi di intermediazione a consumatori e venditori volti a favorirne l'incontro e la conclusione della transazione (si veda *infra*, §III.2).

¹⁵ Disponibile: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>.

29. Anche la disponibilità di informazioni sull'affidabilità del venditore (77%), la qualità dei servizi di consegna (72%) e di restituzione (70%) emergono come fattori chiave per i consumatori intervistati nell'indagine del Consorzio Netcomm del 2017¹⁶.

30. Tra le motivazioni di preferenza per il canale fisico prevale la necessità di provare e/o toccare con mano il prodotto, il bisogno di contatto con il rivenditore e il tempo di attesa per la consegna del prodotto acquistato *online*.

III.1.3. I fattori chiave dell'e-commerce nella decisione di vendita

31. Nella prospettiva di un venditore *online*, il primo fattore che ne orienta la scelta è l'opportunità di raggiungere un'ampia platea di consumatori e servire più mercati geografici senza limiti di orario. Attraverso l'e-commerce, un venditore può rendere visibile la propria offerta a nuovi gruppi di consumatori e mercati a costi incomparabilmente inferiori a quelli necessari a realizzare una rete di punti vendita fisici altrettanto estesa. Coerentemente, il 90% dei rispondenti indica la possibilità di ottenere una maggiore visibilità della propria offerta come la principale ragione della presenza *online*¹⁷.

III.1.4. La crescita dell'e-commerce

32. Negli ultimi anni, l'e-commerce è cresciuto in maniera significativa divenendo, a tutti gli effetti, una modalità alternativa al canale *brick-and-mortar* per l'acquisto da parte dei consumatori.

Nel 2019, l'acquisto *online* di beni e servizi da parte di consumatori ha generato un fatturato mondiale complessivo pari a circa 3 mila miliardi di euro (+20% rispetto al 2018). Grazie anche alla particolare situazione congiunturale, si stima che tale valore possa aver superato i 3,5 mila miliardi di euro nel 2020 e raggiunto i 4 mila miliardi di euro nel 2021. Rispetto al valore totale delle vendite al dettaglio nel 2020, l'e-commerce B2C ha pesato per il 18%, contro il 14% del 2019¹⁸.

¹⁶ Netcomm, 2017, *Logistica e Packaging per l'e-Commerce*. Simili conclusioni si trovano anche nella ricerca di Retail TouchPoints, 2019 *Shopper Insights Survey: Mapping the Customer Journey* (disponibile su: www.statista.com/statistics/800547/us-shoppers-important-factors-shopping-product-online).

¹⁷ Sul punto si vedano UPS Europe & Statista, 2020, *cit.* e Netcomm, 2020, *Proprio sito e-commerce o marketplace? Gli elementi chiave per lo sviluppo dei progetti e-commerce* (disponibile su: www.consozionetcomm.it/download/proprio-sito-e-commerce-o-marketplace).

¹⁸ Osservatorio eCommerce B2c, 2019, *L'eCommerce B2c: il motore di crescita e innovazione del Retail!* (disponibile su: <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-presentazione-ricerca-osservatorio-e-commerce-b2c>); eMarketer, 2021, *Worldwide ecommerce will approach \$5 trillion this year*; Casaleggio Associati, 2021, *E-commerce in Italia 2021* (disponibile su: https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/12/CA-E-commerce-2021-report-ITA__WEB-1.pdf).

33. In Europa, nel 2019, la spesa *online* dei consumatori è stata di circa 300 miliardi di euro (+10% rispetto al 2018)¹⁹, e di 350 miliardi nel 2020, più del 60% del ricavo complessivo delle imprese europee attive nella vendita *B2C*²⁰.

34. Tradizionalmente più indietro rispetto alle altre economie mondiali ed europee²¹, negli ultimi tre anni anche l'Italia ha visto crescere significativamente l'utilizzo del canale *online* da parte di imprese e consumatori, a tassi ben superiori a quelli degli altri paesi europei.

Secondo gli ultimi dati Istat disponibili, cresce la percentuale della popolazione italiana di età compresa tra i 15 e i 75 anni che effettua acquisti *online* (dal 53% del 2017 al 56% nel 2018). In aggiunta, circa 17 milioni di utenti italiani sono acquirenti *online* "abituali", avendo comprato *online* almeno una volta al mese nel corso del 2018²². Nel 2020, la spesa media *pro capite* per acquisti *online* ha superato i 670 euro²³.

35. Dal lato dell'offerta, nel 2019, la percentuale di imprese con almeno 10 addetti che hanno effettuato vendite *online* è stata del 16% (+2% rispetto al 2018)²⁴ ed è aumentata la quota del loro fatturato *online* sui ricavi totali (13% circa, rispetto all'11,5% del 2018).

Una tendenza confermata nel 2020, che ha visto aumentare il numero di imprese attive *online* (+50% rispetto al 2019)²⁵, a fronte di una diminuzione significativa del numero di imprese presenti sul mercato²⁶.

36. È cresciuto di conseguenza il valore dell'*e-commerce B2C* in Italia: pari a circa 30 miliardi di euro nel 2019 (poco più del 7% del totale del commercio al dettaglio), tale valore ha raggiunto nel 2020 i 32 miliardi di euro (soprattutto per vendita di prodotti).

Le prime stime relative al 2021 indicano che il commercio *online* supererà 38 miliardi di euro, con un ulteriore incremento del valore dei prodotti acquistati,

¹⁹ Statista, *E-commerce in Europe* (disponibile su: <https://www.statista.com/study/28488/e-commerce-in-europe-statista-dossier>).

²⁰ UPS Europe & Statista, 2020, *European eCommerce Monitor 2020 Expert Survey* (disponibile su: <https://www.statista.com/study/78836/european-ecommerce-monitor-2020>).

²¹ Il mercato *online* più sviluppato è quello inglese, con un valore pari a 120 miliardi di euro e più dell'80% della popolazione attiva *online*, seguito da quello tedesco (circa 90 miliardi di euro) e francese (circa 70 miliardi di euro). L'incidenza del canale *online* sul valore totale delle vendite *retail* è del 20% nel Regno Unito e di circa il 15% in Germania e Francia. Osservatorio eCommerce B2c, 2019, *cit.*

²² Istat, 2019, *Cittadini, Imprese e ICT-Anno 2018* (disponibile su: www.istat.it/it/archivio/226240).

²³ Statista, *E-commerce in Europe*, *cit.*

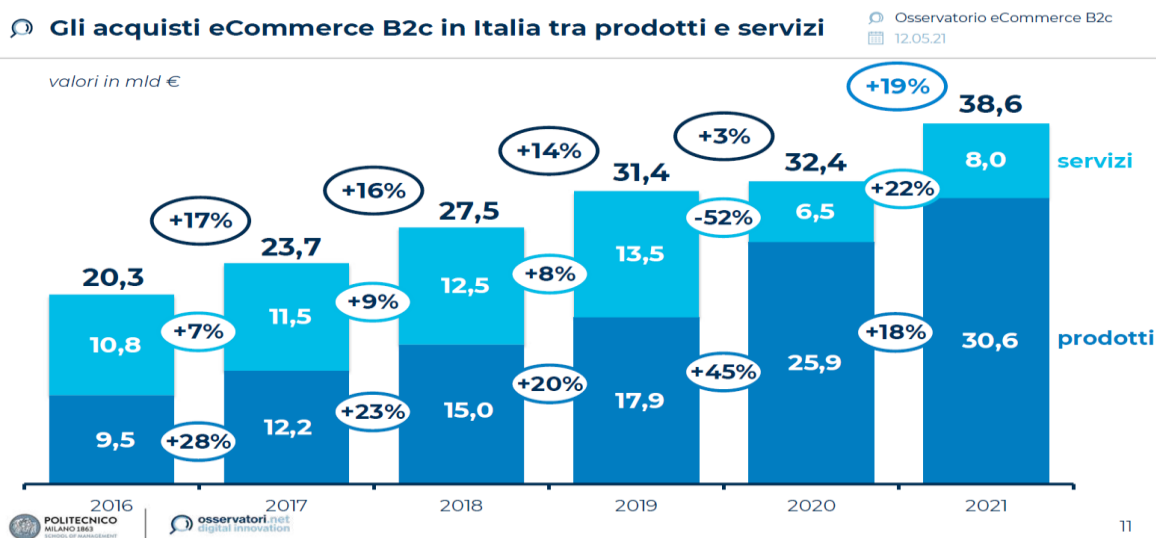
²⁴ Le imprese con almeno 250 addetti hanno registrato una crescita anche maggiore della presenza *online* (40%, dal 35,6% nel 2018).

²⁵ Nuove iscrizioni al Registro delle imprese con codice di attività relativo al commercio *online* (Ateco 47.91.1).

²⁶ Osservatorio eCommerce B2c, 2021, *L'eCommerce B2c in Italia: dati, trend e fattori critici di successo* (disponibile su: <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/programmi-tematici/ecommerce-b2c-italia-dati-trend-fattori-successo-programma>).

+18% rispetto al 2020, per un valore complessivo superiore a 30 miliardi di euro (Figura 3).

Figura 3 - Valore e tasso di crescita degli acquisti B2C di prodotti in Italia



Fonte: Osservatorio eCommerce B2c, 2021, *L'eCommerce B2c in Italia*.

37. Infine, i dati Istat relativi al 2019 mostrano che l'*e-commerce* ha generato il 65% dell'aumento complessivo delle vendite *retail* (*online* e *offline*) e che tale dinamica è proseguita anche nel 2020, in cui il commercio *online* è stato l'unica forma distributiva in costante crescita²⁷.

III.2. I MARKETPLACE

III.2.1. Definizione e caratteristiche principali

38. Nell'ambito dell'*e-commerce* sono incluse le transazioni che avvengono sui *marketplace*, piattaforme a due versanti (un *mercato online*) su cui il gestore fornisce a consumatori e venditori servizi di intermediazione volti a favorire l'incontro tra la domanda di acquisto dei primi e l'offerta dei secondi, nonché la conclusione e l'esecuzione della transazione²⁸. Un

²⁷ Secondo i dati Istat sul commercio al dettaglio, a dicembre 2020 la crescita del commercio elettronico è stata superiore al 33% rispetto alla fine del 2019 (disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/253286>).

²⁸ Per la definizione di "servizi di intermediazione *online*" si richiama quanto indicato dall'art. 2, n. 2, del Regolamento (UE) 2019/1150 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 che promuove equità e trasparenza per gli utenti commerciali dei servizi di intermediazione *online*, secondo cui sono quei "servizi che soddisfano tutti i seguenti requisiti: a) sono servizi della società dell'informazione ai sensi dell'articolo 1, paragrafo 1, lettera b), della direttiva (UE) 2015/1535 del Parlamento europeo e del Consiglio [i.e. qualsiasi servizio della società dell'informazione prestato normalmente dietro retribuzione, a distanza (senza la presenza simultanea delle parti), per via elettronica e a richiesta individuale di un

marketplace consente ai consumatori di accedere all’offerta di beni di una o più categorie merceologiche da parte di una pluralità di venditori e a questi ultimi di offrire *online* i propri prodotti a una platea spesso molto vasta di consumatori²⁹.

39. Nel tempo, l’insieme dei servizi di intermediazione offerti dai gestori si è notevolmente ampliato, arrivando a interessare ogni fase della transazione *online*, dalla ricerca del prodotto al suo recapito.

40. A prescindere dal modello di *business* adottato, tutti i *marketplace* sono accomunati dal fatto di offrire ai venditori un servizio “di base”, che include la possibilità di (i) mettere in vendita i propri prodotti sulla piattaforma, raggiungendo un’ampia base di consumatori (*listing & matching*) e (ii) concludere la transazione con questi ultimi sulla piattaforma stessa, senza reindirizzare il consumatore sul sito *web* del venditore (*selling*). Questa caratteristica distingue i *marketplace* sia dai siti web proprietari sia dalle altre piattaforme di incontro tra consumatore e venditore, cd. “*non transaction*”.

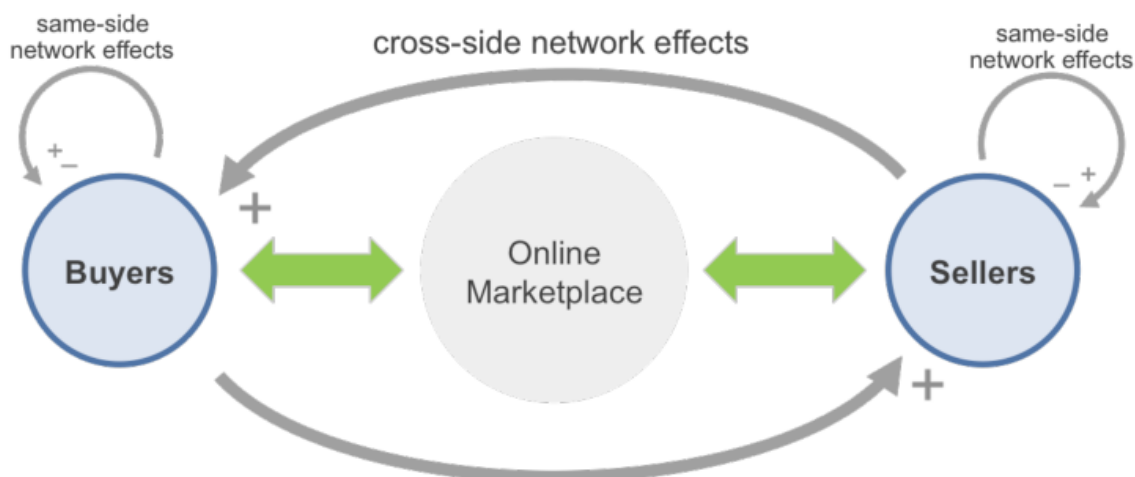
41. Nella teoria economica, una piattaforma a due versanti si caratterizza per la presenza di effetti di rete (*network effects*): la sua utilità per gli utenti aumenta al crescere del numero di soggetti che la utilizzano (Figura 4)³⁰.

destinatario di servizi]; b) consentono agli utenti commerciali di offrire beni o servizi ai consumatori, con l’obiettivo di facilitare l’avvio di transazioni dirette tra tali utenti commerciali e i consumatori, a prescindere da dove sono concluse dette transazioni; c) sono forniti agli utenti commerciali in base a rapporti contrattuali tra il fornitore di tali servizi e gli utenti commerciali che offrono beni e servizi ai consumatori”. Il medesimo articolo 2 definisce poi al n. 3 il “fornitore di servizi di intermediazione online” come “la persona fisica o giuridica che fornisce, od offre di fornire, servizi di intermediazione online agli utenti commerciali”.

²⁹ La definizione di piattaforma digitale correntemente utilizzata in ambito OCSE è la seguente: “An online platform is a digital service that facilitates interactions between two or more distinct but interdependent sets of users (whether firms or individuals) who interact through the service via the Internet” (OECD, 2019, *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*, OECD Publishing). Un’analisi delle diverse definizioni di piattaforme *online* a due versanti è fornita da Martens, 2016, *An Economic Policy Perspective on Online Platforms*, JRC/IPTS Digital Economy Working Paper 2016-05 (<https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/JRC101501.pdf>).

³⁰ Si possono distinguere effetti di rete diretti, quando l’utilità è funzione del numero di utenti appartenenti allo stesso gruppo/versante della piattaforma (*same-side network effects*), ed effetti di rete indiretti, quando l’utilità è funzione del numero di utenti appartenenti all’altro gruppo/versante della piattaforma (*cross-side network effects*). La funzione più importante di una piattaforma a due versanti è l’internalizzazione degli effetti di rete tra gli utenti della piattaforma stessa, i quali - in assenza della piattaforma - non riconoscono l’interdipendenza delle rispettive scelte.

Figura 4 - Funzionamento di un *marketplace*



42. Un *marketplace* presenta principalmente effetti di rete *indiretti* (al crescere del numero di consumatori, aumenta la convenienza della piattaforma per i venditori e viceversa), ma anche *diretti* (un maggior numero di recensioni dei consumatori beneficia gli altri utenti, così come un maggior numero di venditori accresce l'interesse e l'utilizzo della piattaforma da parte dei consumatori e ne aumenta il valore per gli altri venditori).

Data la rilevanza di tali effetti di rete, il numero di consumatori e venditori diventa la variabile fondamentale per il successo di una piattaforma.

43. Nonostante entrambi i gruppi traggano utilità dall'utilizzo della piattaforma, la domanda e i bisogni di venditori e consumatori hanno caratteristiche differenti e non sono allineati. Pertanto, il numero e il tipo di servizi di intermediazione offerti, i termini e le condizioni di accesso a tali servizi, nonché la struttura di prezzo applicata dai gestori dei *marketplace* sui due lati della piattaforma differiscono significativamente tra loro.

44. In primo luogo, oltre al servizio di base sopra descritto, i *marketplace* offrono ai venditori una pluralità di servizi accessori, talvolta inclusi nella sottoscrizione di base, oppure a pagamento e opzionali³¹.

45. In secondo luogo, mentre i venditori pagano un prezzo per i servizi di intermediazione su un *marketplace* (per il servizio di *listing* e vendita il prezzo è sempre una commissione "di segnalazione", in percentuale sul valore della

³¹ Al primo gruppo appartengono, di norma, i servizi di pagamento, *software* di infografica per la presentazione dei prodotti, assistenza per la gestione dei reclami e la risoluzione delle dispute, servizi di *advertising* (su alcuni *marketplace* sono a pagamento), servizi per il *pricing* dei prodotti e servizi di rendicontazione. I servizi a pagamento sono costituiti, generalmente, dai servizi di *advertising* mirato, servizi di analisi avanzata della propria attività di vendita sulla piattaforma, servizi di stoccaggio e gestione dei prodotti in magazzino, servizi di gestione e consegna degli ordini.

transazione, oltre - eventualmente - a una quota di iscrizione alla piattaforma), di solito, i consumatori non pagano alcuna commissione al gestore del *marketplace* per il ruolo di intermediario nella transazione col venditore³².

46. Infine, termini e condizioni di accesso e utilizzo dei servizi della piattaforma sono molto più dettagliati e stringenti per i venditori che sottoscrivono un articolato contratto con il gestore; i consumatori possono acquistare sul *marketplace* senza neppure creare un profilo/*account*. Resta fermo che nel rapporto fra *retailer* e *marketplace*, questi ultimi non acquisiscono la titolarità dei beni dei venditori (che rimangono proprietari dei prodotti), non ne fissano il prezzo di vendita e restano estranei al rapporto contrattuale tra venditori e consumatori³³.

III.2.2. Le peculiarità dei *marketplace* nella prospettiva dei consumatori

47. Dal punto di vista dei consumatori, un *marketplace* è sinonimo di maggiore concorrenza, prezzi più bassi, ampia offerta di prodotti, velocità e semplicità della ricerca e, spesso, affidabilità e sicurezza della transazione. A riprova di ciò, le indagini campionarie sulle scelte di consumo rivelano che i *marketplace* sono preferiti ai siti *web* dei venditori per la possibilità di trovare prezzi migliori e accedere a una vasta selezione di prodotti di diverse categorie merceologiche (Figura 5)³⁴.

³² Tale struttura risulta ottimale per il gestore della piattaforma in quanto l'intensità degli effetti di rete indiretti non è uguale per i due gruppi di utenti. Nei casi in cui vi sia forte asimmetria, il gestore della piattaforma può trovare conveniente fissare un prezzo uguale a zero (o, addirittura, pagare il gruppo di utenti che genera maggiori esternalità), rendendo la piattaforma a pagamento solo per gli utenti del gruppo che beneficia delle esternalità indirette (sussidi incrociati).

³³ L'art. 12 (rubricato "Il ruolo di Amazon") delle Condizioni Generali di Uso e Vendita di Amazon recita: "Amazon consente a venditori terzi di mettere in vendita i propri prodotti su Amazon.it. Nelle pagine di dettaglio di ciascun prodotto è indicato se il prodotto è venduto da terzi. In qualità di fornitore del sito di commercio elettronico, Amazon facilita le transazioni che intercorrono sul sito, ma non è parte del contratto di vendita dei beni venduti da questi venditori terzi. Amazon rimane pertanto estranea a questo contratto, che intercorre esclusivamente tra l'acquirente e il venditore. Amazon non assume alcuna responsabilità relativamente al contratto di vendita e alla sua corretta esecuzione, e non opera in alcun modo come agente del venditore. Il venditore è l'unico responsabile per la vendita dei prodotti e per la gestione delle controversie con l'acquirente". (disponibile su: <https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?nodeId=GLSBYFE9MGKKQXXM>, aggiornato il 30 novembre 2020, consultato il 18 dicembre 2020).

³⁴ Al riguardo, si vedano lo studio Netcomm, 2018, *E come E-commerce - 16 buoni motivi per comprare online* (disponibile su: <https://www.consozionetcomm.it/spazio-consumatori/acquistare-online>) e l'indagine UPS *Pulse of the Online Shopper - A Consumer Experience Study* (disponibile su: <https://www.ups.com/assets/resources/media/knowledge-center/ups-pulse-of-the-online-shopper.pdf>).

Figura 5 - Principali motivi di acquisto su un *marketplace*



Fonte: UPS, 2019, *Pulse of the Online Shopper - A Consumer Experience Study*.

48. Molto apprezzate risultano anche la disponibilità di strumenti di ricerca veloci e mirati e la possibilità di comparare in un'unica pagina le offerte di numerosi venditori: la presenza di recensioni di precedenti acquirenti sul prodotto e sul venditore consente una scelta di acquisto più consapevole.

49. Rispetto ai siti *web* di *retailer* privi di un marchio affermato e/o senza la funzionalità di *e-commerce*, i *marketplace* basano il proprio successo su un insieme di fattori che aumentano la fiducia dei consumatori nella sicurezza della transazione, elemento chiave nell'ambito degli acquisti *online*. Infatti, le piattaforme forniscono: (i) maggiori garanzie di affidabilità del venditore, grazie alla verifica e al controllo svolti dal gestore della piattaforma; (ii) maggiore sicurezza dei pagamenti; (iii) la possibilità di concludere la transazione direttamente; (iv) consegne più accurate e rapide; (v) migliori servizi di *customer care*, compresa un'efficiente gestione di reclami e resi.

III.2.3. Le peculiarità dei *marketplace* nella prospettiva dei venditori

50. Dal punto di vista dei *retailer*, la decisione di vendere tramite *marketplace* rispetto ai siti *web* proprietari è guidata dalle peculiarità di seguito analizzate.

III.2.3.1. *Elevata visibilità*

51. In primo luogo, i *marketplace* consentono ai *retailer* - soprattutto quelli medio-piccoli - di sopperire alla loro scarsa conoscenza da parte del consumatore e di aumentare il grado di penetrazione del mercato perché attraggono un elevato numero di consumatori grazie alla capacità di aggregare

molteplici *brand* e un numero elevato di prodotti, caratteristica che influenza la scelta del canale di acquisto *online* da parte dei consumatori.

52. Secondo dati pubblici, il numero mensile di visite alle principali piattaforme di *e-commerce* è nettamente maggiore rispetto alle visite di qualsiasi sito *web*, anche se relativo a *brand* di grande popolarità, come Apple e Samsung. Nel 2020, in media, più di 3,6 miliardi di persone hanno visitato ogni mese il sito *Amazon.com* e circa 1 miliardo *eBay*. Il primo sito proprietario in questa graduatoria è quello di Samsung, che ha registrato un numero medio di visite mensili pari a 600 milioni³⁵.

53. Anche con riguardo al mercato italiano, la medesima banca dati evidenzia che il numero mensile di visite totali delle due maggiori piattaforme di *e-commerce* è due/tre volte più elevato di quello del sito proprietario più noto (Tabella 2).

Tabella 2 - Visite mensili ai principali siti di *e-commerce* in Italia

| Sito | Categoria | Visite mensili (milioni) | Sito | Categoria | Visite mensili (milioni) |
|----------------|------------------|--------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|
| Amazon.it | Marketplace | 64,0 | Yoox.com | Moda multi-brand | 1,6 |
| eBay.it | Marketplace | 26,0 | Stileo.it | Moda multi-brand | 1,6 |
| Samsung.com | Elettronica | 16,2 | Privalia.com | Moda multi-brand | 1,5 |
| Ikea.it | Arredamento | 5,6 | Euronics.it | Elettronica | 1,5 |
| Zalando.it | Moda multi-brand | 5,5 | Mondoconv.it | Arredamento | 1,5 |
| Unieuro.it | Elettronica | 4,9 | Libraccio.it | Libri | 1,4 |
| Mediaworld.it | Elettronica | 4,8 | LaFeltrinelli.it | Libri | 1,3 |
| ManoMano.it | Arredamento | 4,7 | Nike.com | Moda mono-brand | 1,2 |
| Alexpress.com | Marketplace | 3,5 | Etsy | Marketplace | 1,2 |
| LeRoyMerlin.it | Arredamento | 3,3 | Gearbest.com | Marketplace | 1,2 |
| IBS.it | Libri | 3,0 | Maisondumonde.it | Arredamento | 1,2 |
| ePrice.it | Elettronica | 2,5 | Zara.com | Moda mono-brand | 1,1 |
| Apple.com | Elettronica | 2,4 | Asos.com | Moda multi-brand | 1,1 |
| Shein-com | Moda multi-brand | 2,0 | HM.com | Moda mono-brand | 1,0 |
| Bonprix.it | Moda mono-brand | 1,6 | Mondadoristore.it | Libri | 1,0 |

Fonte: elaborazioni su dati SemRush³⁶.

54. L'ampiezza dell'offerta, inoltre, fa dei *marketplace* il "punto di accesso" al *web* per gli utenti in cerca di un prodotto da acquistare: più del 40% dei consumatori *online* mondiali inizia la ricerca da Amazon (tale percentuale sale al 56% tra i consumatori abbonati ad Amazon *Prime*). Tra i consumatori *online* italiani, tale percentuale sale al 64%³⁷.

³⁵ Statista, *Most popular online retail websites worldwide in 2020, by average monthly traffic* (disponibile su: <https://www.statista.com/statistics/274708/online-retail-and-auction-ranked-by-worldwide-audiences>).

³⁶ Disponibile su: <https://it.semrush.com/blog/i-siti-ecommerce-piu-popolari-in-italia-ricerca-di-semrush>.

³⁷ UPS Europe & Statista, 2020, *cit.*

55. I *marketplace*, infine, conquistano l’“attenzione” dei consumatori anche con l’investimento di ingenti risorse in: pubblicità mirata (*target advertising*), attraverso la “profilazione” del consumatore resa possibile dalla disponibilità di una mole significativa di dati e l’“acquisto” di parole chiave per ottenere la preminenza della propria offerta sui motori di ricerca. Nel 2019, Amazon ha sostenuto una spesa poco inferiore a 11 miliardi di dollari in “pubblicità”, in forte aumento rispetto al 2018, mentre la spesa di eBay è stata pari a 1,4 miliardi di dollari³⁸.

Pari risorse finanziarie sono difficilmente disponibili per la maggior parte dei siti proprietari, compresi quelli dei grandi marchi³⁹.

56. Anche le risposte dei *retailer* italiani alla *Survey* confermano la possibilità di ottenere maggiore visibilità attraverso i *marketplace*: il 62% di essi ritiene che le piattaforme di *e-commerce* garantiscano un numero di visite superiori a quelle del proprio sito *web*, mentre il 44% considera importante la presenza su un *marketplace* in quanto luogo di origine della ricerca di un prodotto da parte dei consumatori.

III.2.3.2. Minori costi di avvio e di gestione dell’attività online

57. In secondo luogo, la scelta di vendere su uno (o più) *marketplace* rispetto all’utilizzo di un proprio sito *web* ha implicazioni anche in termini di tempi e costi necessari all’avvio e alla gestione dell’attività, di numero e ampiezza dei mercati raggiungibili, nonché di prospettive di redditività nel breve/medio periodo. I *marketplace* consentono minori investimenti e competenze specifiche, circostanza che rileva particolarmente per venditori con dimensioni ridotte e capacità finanziarie limitate. Inoltre, la vendita su *marketplace* consente ai *retailer* una semplificazione delle interazioni con i consumatori e una riduzione dei costi di *market intelligence* e di adeguamento istantaneo dei prezzi alle variazioni del mercato (anche grazie all’uso di algoritmi).

58. Infine, il *marketplace* offre spesso al *retailer* un insieme di servizi aggiuntivi funzionali all’attività di vendita *online*: schede prodotto ottimizzate

³⁸ Statista, *Annual global marketing costs of Amazon from 2010 to 2019* (disponibile su: www.statista.com/statistics/506535/amazon-marketing-spending) e *Annual global advertising expense of eBay from 2014 to 2019* (disponibile su: www.statista.com/statistics/664607/ebay-ad-expense).

³⁹ Secondo 4 imprese su 10, infatti, i costi di *marketing* per “indirizzare” il traffico *online* sul proprio sito *web* sono troppo alti per i mezzi finanziari a loro disposizione. UPS, 2019, *cit.* Al riguardo si veda anche la ricerca di Raymond James Research, citata in sede di avvio di istruttoria (§53, Figura 1), secondo cui più della metà dei rispondenti inizia la propria ricerca da Amazon, a cui si somma circa il 5% che parte da eBay.

per garantire all'offerta e al *brand* del venditore migliori visibilità e valutazioni da parte dei consumatori⁴⁰, servizi di pagamento sicuri e affidabili, *customer care*, spedizione degli ordini e gestione dei resi.

59. Sulla base di informazioni pubbliche, gli investimenti necessari per il *set up* di un sito di *e-commerce* sarebbero compresi tra 10 e 15 mila euro, di natura principalmente irrecuperabile, senza tener conto delle spese di *advertising* necessarie a catturare l'attenzione dei consumatori. Ciò a fronte della natura variabile del costo connesso alla vendita tramite un *marketplace*, corrispondente alle commissioni di vendita applicate dai gestori, in percentuale sul prezzo finale di vendita. Inoltre, la realizzazione e la gestione del proprio sito *e-commerce* richiedono un'ampia gamma di competenze commerciali e gestionali specifiche.

60. A riprova di ciò, il 45% delle imprese attive su *marketplace* intervistate in una indagine del 2020 ritiene più veloce e facile iniziare a vendere sulle piattaforme che creare un proprio sito *web* di *e-commerce*⁴¹. Analogamente, più di un quarto dei venditori che fanno ricorso al *marketplace* intervistati nella *Survey* ha sottolineato l'importanza di demandare alla piattaforma la gestione di alcune attività - tra cui il *marketing*, il *target advertising*, la spedizione e la logistica, la gestione dei resi - per potersi occupare esclusivamente delle attività inerenti alla produzione e alla qualità del bene.

III.2.3.3. Elevata reputazione

61. La fiducia dei consumatori nei *marketplace* si traduce nella capacità di attrarre il consumatore, ma soprattutto di convincerlo ad acquistare e a tornare in seguito: i *marketplace* mostrano un tasso di conversione (rapporto tra numero di visitatori e acquisti unici) più alto di quello dei siti *web* dei *retailer*. Tale informazione è ricavabile da vari studi⁴². Secondo ricerche pubbliche, il

⁴⁰ A ciò occorre aggiungere che pressoché tutte le piattaforme di *e-commerce* offrono programmi *premium* a pagamento per dare ulteriore visibilità ai prodotti nei risultati di ricerca dei consumatori.

⁴¹ UPS Europe & Statista, 2020, *cit.* Parimenti, i *retailer* intervistati da Netcomm associano alla gestione e allo sviluppo di un proprio sito *e-commerce* un livello di difficoltà maggiore rispetto all'uso dei *marketplace* con riguardo a diverse attività gestionali quali la gestione della sicurezza del sito, le politiche e la gestione resi, la gestione dei prezzi (Netcomm, 2020, *cit.*).

⁴² Il miglioramento di reputazione e credibilità è la ragione indicata dalla metà dei rispondenti che usano *marketplace* dello studio condotto nel 2020 da UPS e Statista (UPS Europe & Statista, 2020, *cit.*). La metà dei consumatori intervistati in un recente studio ha dichiarato che le piattaforme di *e-commerce* sono il luogo preferito per gli acquisti "ripetuti" (Salesforce, 2019, *Shopper-First Retailing*, disponibile su: www.salesforce.com/blog/2018/08/digital-shopper-first-retail-report-research.html); due terzi dei consumatori *online* si fida di acquistare da un venditore sconosciuto se la transazione avviene su un *marketplace* "familiare" (Kreezalid, 2018, *10 differences between Marketplace and E-commerce you should*

tasso di conversione medio di Amazon è pari a circa il 12%, a fronte di circa l'1,5/1,6% di un sito *e-commerce*⁴³.

62. Sulla base dei risultati della *Survey*, la garanzia di affidabilità e sicurezza che il consumatore riconosce ai *marketplace* è il motivo di utilizzo della piattaforma indicato dal 35% dei venditori italiani. Per più d'un terzo dei *retailer* assume rilievo la sicurezza nella gestione dei dati personali e dei pagamenti garantita dai *marketplace*, che aumenta il grado di affidabilità della transazione *online*.

III.2.3.4. Rafforzamento posizione competitiva e performance di vendita

63. Infine, attraverso l'uso dei *marketplace* le imprese riescono a rafforzare la propria competitività sul mercato e ad aumentare il volume di vendite realizzate *online*.

64. I dati Istat mostrano, infatti, che il 41% dei *retailer* ritiene che la presenza su una piattaforma determini un miglioramento della propria capacità di competere e che per il 31% delle piccole imprese l'utilizzo delle piattaforme digitali risulta uno strumento fondamentale al fine di garantirsi un volume di vendite sufficiente a rimanere attivi sul mercato⁴⁴.

65. Ricorrendo ai dati della *Survey*, la rilevanza dei *marketplace* emerge sia dall'aumento del fatturato *online* che i *retailer* attivi anche su *marketplace* registrano in rapporto al proprio fatturato totale (27,5% rispetto al 20% dei venditori che usano solamente il proprio sito), sia dalla ripartizione del fatturato *online* per canale di vendita con riguardo ai rispondenti attivi su entrambi i canali: il 54% di essi (pari, come detto, al 30% di quelli attivi *online*) realizza sulle piattaforme di *e-commerce* più della metà delle proprie vendite *online* in valore, mentre per più di un terzo dei *retailer* (35%) dal *marketplace* proviene il 75% dei ricavi *online*.

know (disponibile su: www.kreezalid.com/blog/78427-10-differences-between-marketplace-and-e-commerce-you-should-know).

⁴³ Ricerca disponibile su: www.nextre.it/amazon. Un'altra ricerca definisce Amazon il *leader* tra i *marketplace* attivi in Italia in quanto "Amazon.it is the leader in marketing effectiveness. It has high user signup as well as high engagement rates. Their customers have a higher lifetime value, which means a greater ROI in the long run" (disponibile su: www.guesswork.co/research/it).

⁴⁴ Istat, 2020, indagine censuaria, *Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane* (disponibile su: www.istat.it/it/archivio/246548). Sul tema, si veda anche la citata ricerca Netcomm secondo cui il *marketplace* offre vantaggi, rispetto al sito *web*, in termini di maggiori capacità di generare vendite, facilità di accesso ai mercati esteri e disponibilità di servizi logistici e di consegna (Netcomm, 2020, *cit.*).

III.2.4. Il peso dei marketplace nell'e-commerce

66. Nel contesto di crescita del commercio *online B2C*, il peso delle vendite realizzate su *marketplace* risulta in continuo aumento (dal 20% del 2015 al 50% del 2019, a livello mondiale)⁴⁵. Nel 2018, le prime 20 società al mondo per fatturato *online* hanno realizzato l'80% delle proprie vendite su *marketplace*⁴⁶.

67. Tra i *marketplace*, nel 2019, Amazon è risultata *leader* per numero di visitatori annuali in 9 Paesi europei⁴⁷ e in seconda o terza posizione in altri 6⁴⁸, mentre eBay era *leader* in soli tre Paesi⁴⁹.

68. Tra le imprese italiane, la *Survey* mostra un utilizzo dei *marketplace* in linea con il dato europeo: il 43% dei rispondenti (imprese italiane attive *online*) utilizza una piattaforma *e-commerce*, in via esclusiva (13%, soprattutto imprese con 1-9 addetti) - spesso a causa dell'assenza della funzionalità di *e-commerce* sul sito *web* proprietario - o in aggiunta a questo (30%).

69. A tal riguardo, la *Survey* ha chiesto ai *retailer* come si comporterebbero a fronte di un aumento del 5-10% delle commissioni complessive applicate da parte di un ipotetico monopolista nell'offerta di servizi di intermediazione su *marketplace* (cd. *SSNIP test*). I risultati indicano che un terzo dei rispondenti, dal quale proviene il 63% dei ricavi complessivi del gestore della piattaforma, continuerebbe a vendere sul *marketplace* nonostante l'incremento di prezzo, mentre il 43% inizierebbe o continuerebbe a vendere i prodotti unicamente sul proprio sito *web*. Il restante quarto, infine, cesserebbe di vendere *online*.

70. Dai risultati della *Survey*, *Amazon.it* risulta il *marketplace* preferito dai *retailer* italiani: nel 2019, il 53% di essi vendeva sulla piattaforma, realizzandovi il 43,6% dei ricavi totali, e poco meno di un quarto (24,5%) in *single-homing*. Il 21,3% ha optato di vendere i propri prodotti contemporaneamente su *Amazon.it* e *eBay.it*⁵⁰.

⁴⁵ Salesforce, 2019, *Connected Shoppers Report* (disponibile su:

https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/datasheets/connectedshopperresearchreport.pdf).

⁴⁶ Statista, 2019, *Share of global retail and marketplace e-commerce GMV 2018* (disponibile su: www.statista.com/statistics/251115/global-retail-and-marketplace-e-commerce-gmv-distribution).

⁴⁷ Austria, Germania, Belgio, Francia, Irlanda, Italia, Regno Unito, Spagna e Svezia.

⁴⁸ Bulgaria, Danimarca, Norvegia, Portogallo, Romania e Serbia.

⁴⁹ Grecia, Danimarca e Croazia.

⁵⁰ Secondo una recente indagine pubblica già citata, inoltre, Amazon risulta il *marketplace* più utilizzato dalle imprese italiane per far conoscere in larga scala il proprio prodotto e aumentare le vendite tramite il canale *online*. Tra giugno 2019 e giugno 2020, Amazon ha venduto 60 milioni di prodotti di rivenditori *online* italiani (rispetto ai 45 milioni del periodo precedente). La stessa ricerca riporta che durante il periodo natalizio del

71. Infine, dal punto di vista dei consumatori, i *marketplace* risultano un canale di acquisto sempre più utilizzato: la quasi totalità dei consumatori che acquista *online* dichiara di avervi effettuato almeno un acquisto⁵¹.

III.2.5. Una classificazione delle tipologie di *marketplace* esistenti

72. Di seguito si evidenzieranno gli elementi che distinguono i *marketplace* dalle piattaforme su cui non avviene la transazione tra venditore e consumatore, ovvero la stessa assume caratteri del tutto peculiari. Si analizzeranno, poi, le diverse tipologie di *marketplace* lungo le seguenti dimensioni: modello di *business* adottato, numero di categorie merceologiche trattato, grado di specializzazione e *target* di consumatori. Tali informazioni verranno in seguito in rilievo al fine della definizione dei mercati rilevanti.

III.2.5.1. *Non-transaction platforms e siti di vendite speciali*

73. Esistono diverse tipologie di piattaforme che offrono servizi di intermediazione, attraverso le quali un venditore *online* può raggiungere il consumatore finale con la propria offerta. Tra queste, i comparatori di prezzi (*price comparison engines*) e i motori di ricerca per l'*e-commerce* (*comparison shopping engines*), come Google Shopping, Idealo, Kelkoo, Become, Shopzilla e Shopmania, nonché i siti di vendite tra privati (come *Kijiji.it* o *Etsy.com*) e quelli per le offerte promozionali e temporanee (tra cui, in particolare, *Groupon.it*).

74. I comparatori di prezzi e i motori di ricerca per l'*e-commerce* permettono al consumatore di confrontare prezzi, disponibilità e aziende che offrono un determinato prodotto. Dal punto di vista dei *retailer*, tali piattaforme consentono di migliorare visibilità e conoscibilità del proprio marchio raggiungendo una più ampia platea di consumatori in cerca di uno specifico prodotto. A differenza dei *marketplace*, tuttavia, pur consentendo la comparazione delle offerte *online* di uno stesso bene da parte di più venditori, questi siti sono privi della funzionalità di *e-commerce* e il consumatore viene *re-indirizzato* sui siti dei venditori, dove si conclude la transazione e avviene il pagamento. Di conseguenza, tali siti non offrono alcun servizio “accessorio” connesso alla vendita, né ai consumatori, né ai venditori e ricorrono a un

2020, le PMI italiane hanno venduto attraverso Amazon oltre 20 milioni di prodotti, con un fatturato in crescita del 59% su base annua (Casaleggio Associati, 2021, *cit.*).

⁵¹ Un'indagine realizzata da PostNord rivela che nel 2020 il 97% dei consumatori *online* italiani ha acquistato almeno una volta su un *marketplace* durante l'anno (PostNord, 2021, *E-commerce in Europe 2020*, disponibile su: <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-commerce-in-europe-2020.pdf>).

modello “*cost-per-click*”, che prevede il pagamento da parte del venditore di una commissione per ogni utente giunto al sito *e-commerce* tramite il comparatore (a prescindere dall’effettivo acquisto, che non è osservabile dalla piattaforma), oltre a una eventuale commissione di *listing*.

75. I siti di vendite “speciali”, in alcuni casi, consentono solamente vendite tra privati (come il sito di annunci *Kijiji.it* del gruppo eBay, o il sito dedicato alla vendita di prodotti artigianali o oggetti *vintage*, *Etsy.com*). Pertanto, non costituiscono un possibile canale di vendita per i *retailer* professionali.

76. Esiste, poi, una categoria di siti, tra cui il più importante è *Groupon.it*, che pur offrendo la possibilità ai *retailer* terzi di vendere i propri prodotti sulla loro piattaforma, adottano un modello di *business* peculiare, basato su vendite “a tempo” e promozionali (di norma per campagne *monobrand*), che non consente, quindi, la vendita continua e sistematica di singoli prodotti.

III.2.5.2. *Marketplace puri vs. marketplace ibridi*

77. I *marketplace* si differenziano a seconda che il gestore della piattaforma sia attivo nella vendita diretta ai consumatori finali di prodotti acquistati da fornitori oltre ad ospitare le offerte di *retailer* terzi (in questo caso si parla di *marketplace misto* o *ibrido*), ovvero si “limiti” a gestire la piattaforma per l’offerta ai venditori terzi di servizi di intermediazione (*marketplace puro*). Tra i due *marketplace* principali, eBay adotta un modello *puro*, mentre Amazon è una piattaforma *ibrida*, operando anche come *retailer* in concorrenza con i venditori terzi.

78. Nell’ambito dei *marketplace ibridi*, inoltre, varia lo “spazio” riservato ai venditori terzi indipendenti. Mentre sulle piattaforme di Amazon è aumentata significativamente, negli anni, la quota di vendite di *retailer* terzi (pari, nel 2019, a circa il [60-70%] del valore totale delle transazioni su *Amazon.it*), tale percentuale non è particolarmente significativa su ePrice ([20-30%]) e Zalando (solo il [1-5%]). *Zalando.it* è, di fatto, un sito *web* proprietario. In questo caso, l’apertura della propria piattaforma di *e-commerce* a venditori terzi ha l’obiettivo di completare la propria offerta.

79. La decisione di un venditore di “trasformare” il proprio sito di *e-commerce* in un *marketplace* comporta un rilevante cambiamento del modello di *business* che richiede l’organizzazione e l’offerta di servizi di intermediazione a beneficio di consumatori e, soprattutto, *retailer*. Tale difficoltà è confermata dalle risposte dei gestori di *marketplace* intervistati, che individuano i principali *competitor* nelle altre piattaforme di *e-commerce*.

Significativa, sul punto, la risposta di ePrice che distingue chiaramente l'attività di intermediazione da quella di vendita diretta (doc. 166).

III.2.5.3. *Marketplace orizzontali vs. marketplace verticali*

80. In funzione del numero di categorie di prodotti offerte, si distinguono i *marketplace* cd. "verticali" da quelli cd. "orizzontali" (o *full range*). I primi - come ManoMano, Farfetch, ePrice e, nei limiti descritti, Zalando - offrono beni appartenenti a una o poche categorie merceologiche specifiche (elettronica e informatica, arredamento e *design*, moda e abbigliamento), mentre i *marketplace* orizzontali, come Amazon (eBay, Cdiscount, Wish, Etsy, Aliexpress) offrono prodotti di ogni tipo, sebbene la distinzione non appaia sempre netta.

81. Ad ogni modo, come sottolineato anche da eBay (doc. 157) ed ePrice (doc. 166), i *marketplace* orizzontali e quelli verticali sono caratterizzati da un diverso *target* di utenti e dall'offerta di servizi differenti. Mentre una piattaforma verticale soddisfa principalmente le esigenze di consumatori in cerca di un prodotto specifico e di un acquisto mirato, un *marketplace* orizzontale si rivolge ad un pubblico più generalista, interessato all'ampiezza dell'offerta e alle opportunità di risparmio. Tali differenze influenzano le scelte di venditori più selettivi, intenzionati a valorizzare la propria offerta su siti specializzati.

82. Al riguardo, Amazon ha dichiarato che tra i fattori da considerare nella classificazione dei concorrenti vi è *[omissis]*.

83. Dal punto di vista del proprietario della piattaforma, inoltre, la gestione di un *marketplace* verticale richiede l'offerta di servizi più specifici e adatti alla categoria di appartenenza dei prodotti in vendita.

84. La *Survey* ha messo in evidenza l'utilizzo particolarmente limitato dei *marketplace* verticali da parte dei *retailer* italiani. La piattaforma "specializzata" più diffusa è *ePrice.it* (che adotta un modello a metà tra il "generalista" e il "settoriale"), usata dal 3,7% di venditori, seguita da Zalando, Farfetch e Spartoo, tutte con meno dell'1% di adesione da parte dei *retailer* indipendenti. Inoltre, la metà dei venditori che usano una piattaforma orizzontale lo fa in maniera esclusiva, mentre quasi nessun venditore offre i propri beni *unicamente* su un *marketplace* verticale (solo 0,2% su ePrice e Zalando, nessuno su Yoox).

III.2.5.4. Marketplace nazionali vs. marketplace internazionali

85. L'ampiezza geografica del principale mercato di riferimento identifica *marketplace* a carattere "internazionale" e *marketplace* a carattere tipicamente "nazionale"⁵².

86. Le piattaforme che operano su scala internazionale tendono ad avere un dominio *web* distinto e specifico per paese, modello applicato dalla stessa Amazon, ma anche da Zalando (15 Stati Membri), eBay (9, più la Svizzera) e ManoMano (6). Altri *marketplace* (come Bonanza, Aliexpress e Wish), pur avendo un unico dominio, dispongono di sottodomini in diverse lingue, allo scopo di superare gli ostacoli linguistici per gli utenti.

87. Le piattaforme a carattere sostanzialmente nazionale - la maggior parte tra quelle indicate da Amazon nella lista dei propri concorrenti - sono attive su uno (o pochi) mercati e sono disponibili nella lingua locale, senza traduzione in altre lingue (o con una semplice traduzione automatica)⁵³.

88. La possibilità di raggiungere i consumatori di uno specifico Paese sembra dipendere, ancora oggi, dalla disponibilità della piattaforma nella lingua locale⁵⁴. Dai dati agli atti, emerge che l'incidenza delle vendite transfrontaliere (percentuale di ordini ricevuti tramite il dominio italiano e destinati all'estero) risulta ancora del tutto trascurabile. Con riguardo ai *seller* presenti su *Amazon.it*, secondo i dati forniti dalla Società, nel 2019 il loro fatturato per vendite fuori dall'Italia (UE ed extra UE) incide per circa il [1-5%] rispetto al loro fatturato totale sulla piattaforma. Analoghi risultati emergono dai dati forniti da eBay⁵⁵, Aliexpress, ePrice e Zalando (i cui domini italiani effettuano consegne esclusivamente in Italia)⁵⁶.

89. Similmente la *Survey* indica che, nel 2019, l'87% del fatturato totale per vendite *online* dei *retailer* italiani è stato realizzato in Italia, solo il 9% in altri Stati membri e il 4% in paesi extra-UE⁵⁷.

⁵² Ciò emerge chiaramente anche dalla lista dei concorrenti fornita da Amazon (doc. 212, All. 4(i)(1)).

⁵³ È il caso di *Rakuten*, disponibile in francese e tedesco, *Cdiscount.com* e *Darty.com*, solo in francese, *Otto.de* e *Real.de* in tedesco, *Allegro.pl*, in polacco e *Bol.com*, in olandese e fiammingo.

⁵⁴ Tale circostanza è confermata dalla stessa Amazon, la quale afferma che: "Nonostante Amazon ritenga che la concorrenza derivi da tutti gli operatori europei e da molti al di fuori dell'Europa (ad es. [omissis]), è anche possibile che, in ragione dei gusti locali della clientela, un determinato concorrente venga monitorato per un negozio UE e non per altri. Ad esempio, [omissis] è un concorrente che Amazon monitora per il negozio Amazon.it ma non per il negozio Amazon.fr" (doc. 242).

⁵⁵ Nel 2018 e nel 2019, poco più del [1-5%] delle vendite realizzate su *eBay.it* è stato destinato all'estero.

⁵⁶ *Cdiscount* e *ManoMano* non hanno, invece, fornito la ripartizione tra vendite in Italia e quelle destinate ad altri Stati membri o a paesi extra-UE.

⁵⁷ Indicazioni analoghe emergono anche dall'*Interim report* dell'analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi, pubblicato nel 2020 da Agcom, secondo cui gli invii nazionali prevalgono nettamente su quelli transfrontalieri, soprattutto in termini di volumi, e presentano un maggiore tasso di crescita sia in volumi sia

90. Infine, con riferimento ai costi di spedizione, gli operatori di logistica intervistati, nella maggior parte dei casi non hanno quantificato le tariffe UE o extra-UE, dichiarando che l'ambito domestico o internazionale della spedizione rileva nella determinazione del prezzo. Dal tariffario di UPS si evince che, in media, la tariffa UE è pari al [30-40%] in più rispetto a quella nazionale, mentre quella extra-UE è quasi il [omissis] di quella domestica. Anche l'analisi delle tariffe dei servizi di logistica pubblicate da Amazon permette di evidenziare una differenza significativa tra le tariffe di spedizione applicate in *FBA*, con le tariffe internazionali superiori a quelle nazionali di una percentuale compresa tra il 50 e l'85%, a seconda delle diverse tipologie di spedizione e la categoria di peso e volume (doc. 368).

III.3. LA LOGISTICA PER E-COMMERCE

91. Il servizio di logistica è uno dei servizi complementari offerti dai gestori dei *marketplace* ai venditori, in aggiunta al servizio di base (*listing* dei prodotti e conclusione della transazione con i consumatori). Dalla vendita del servizio di logistica ai *retailer* iscritti ad *Amazon.it* proviene parte molto consistente e crescente dei ricavi totali dell'attività di intermediazione di Amazon.

92. Di seguito si analizzeranno le caratteristiche della logistica per *e-commerce* e le differenze principali con la logistica tradizionale *business-to-business*. Successivamente si esporranno i risultati della *Survey* sulle scelte di logistica dei *retailer* italiani e i differenti servizi di logistica che si sono sviluppati in risposta alla domanda dei venditori *online*.

III.3.1. Definizione e caratteri distintivi

93. Comunemente per logistica si intende l'insieme delle attività di impresa relative alla gestione dei prodotti in magazzino, la loro distribuzione e consegna a un'altra impresa o a un consumatore finale⁵⁸.

94. La fase a monte - definita *logistica interna o di magazzino* - include le operazioni successive all'arrivo di un prodotto in magazzino: presa in carico e connesse attività di controllo qualità e gestione della documentazione;

in ricavi (Agcom, 2020, Delibera n. 212/20/CONS, *Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi*, Allegato A, pp. 19-21, disponibile sul sito istituzionale www.agcom.it).

⁵⁸ L'Associazione Italiana di Logistica definisce la logistica come "l'insieme di tutti quei processi di ordine organizzativo, gestionale e strategico, interni ad un'azienda, dalla fornitura alla distribuzione finale dei prodotti", mentre secondo il Council of Logistics Management la logistica è "il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti".

stoccaggio, con la classificazione e collocazione del prodotto in magazzino (cd. *sorting & positioning*). Alla logistica di magazzino appartengono anche la movimentazione, l'imballaggio del prodotto (cd. *picking & packing*) e l'etichettatura, che seguono la ricezione di un ordine da parte di un rivenditore o di un consumatore finale. Infine, la logistica di magazzino può ricomprendere anche l'aggiornamento in tempo reale delle disponibilità residue dei prodotti in magazzino.

95. L'attività di etichettatura segna il punto di cesura tra le operazioni di logistica interna e quelle della cd. *logistica distributiva*, che include raccolta, trasporto, smistamento e distribuzione del prodotto al cliente finale, ovvero le attività proprie del ciclo postale⁵⁹. Infine, la logistica distributiva può includere anche la cd. *logistica di ritorno o inversa*, cioè l'insieme delle attività *post-vendita* di *customer care*: gestione dei reclami, dei resi e dei rimborsi.

96. Sempre più spesso, in risposta a specifiche esigenze dei *retailer*, gli operatori di logistica offrono un servizio che include l'insieme di tutte le attività sopra descritte e che è identificato con il termine *logistica integrata o fulfilment*. Tale configurazione "completa" del servizio di logistica in conto terzi è propria di *FBA*, il servizio fornito da Amazon ai venditori terzi sul proprio *marketplace* (§III.5.2).

97. La distinzione rilevante in questa sede è quella tra servizi di logistica orientati alle esigenze di produttori e grossisti nell'ambito di rapporti *business-to-business (B2B)* e la logistica di rapporti *business-to-consumer (B2C)* - nata in risposta alle nuove esigenze dei venditori *online*. Le differenze tra le due tipologie di servizio richiesto sono significative.

La tradizionale *logistica B2B* era il principale modello di logistica presente sul mercato prima della crescita del commercio *online* ed è indirizzata alla gestione degli scambi tra imprese per attività di fornitura e approvvigionamento dei prodotti. Si connota per l'importanza delle attività *interne* al magazzino e la minore rilevanza di una rete di distribuzione capillare per consegne immediate e tempestive, o dei servizi post-vendita, nonché per il minor numero e le maggiori dimensioni dei destinatari della merce.

98. Al contrario, la *logistica B2C* è incentrata sulle esigenze dell'attività di vendita *online*, che riflettono quelle dei consumatori finali cui il prodotto deve essere spedito e all'importanza che questi attribuiscono alla consegna veloce

⁵⁹ Le attività del ciclo postale sono definite all'articolo 2, punto 1), della Direttiva 97/67/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 dicembre 1997, concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio.

e alla gestione efficiente dei resi⁶⁰. Tutte le ricerche di settore individuano l'efficienza delle attività di logistica come uno dei fattori critici di gestione profittevole dell'attività di *e-commerce* su larga scala.

99. Pertanto, le principali differenze nell'articolazione delle attività di logistica tradizionale e di quella per *e-commerce* possono essere riassunte come segue (Tabella 3).

Tabella 3 - Differenze tra logistica B2B e logistica B2C

| Attività | Logistica B2B (tradizionale) | Logistica B2C (e-commerce) |
|--|---|---|
| Tipo di scambio | tra produttore/fornitore e grossista/venditore al dettaglio | tra produttore/rivenditore e consumatore finale |
| Disposizione e immagazzinaggio | <i>standard</i> | ottimizzato e aggiornato in tempo reale |
| Picking | grandi carichi e consolidamento merci in <i>pallets</i> | elevata quantità di pacchi di medie-piccole dimensioni |
| Flussi di ordini | stabili, prevedibili, programmabili | irregolari, continui, soggetti a forte stagionalità |
| Integrazione tra magazzino e canale di vendita | bassa | elevata, sia con sito <i>web</i> che con <i>marketplace</i> - alto livello di informatizzazione |
| Packing | <i>standard</i> | confezioni monouso e personalizzate |
| Distribuzione | pochi destinatari (grossisti, negozi), con caratteristiche note - fidelizzabili | molti consumatori finali, spesso sconosciuti - difficilmente fidelizzabili |
| Consegna | <i>standard</i> - prevalentemente nazionale | fattore di successo: tempi rapidi, tracciatura dell'ordine - prevalentemente nazionale |
| Reverse logistics | semplice e poco rilevante | fattore di successo: complessa, richiede alto livello di integrazione informatica |

Fonte: elaborazione interna sulla base delle risposte dei gestori di *marketplace* e degli operatori di logistica.

100. Nella logistica *business-to-business*, la gestione del magazzino di produttori/grossisti è contraddistinta dalla movimentazione di un numero relativamente contenuto di grandi carichi dal peso elevato, in confezioni industriali *standard* e riutilizzabili (*pallet*), in quanto i clienti -

⁶⁰ Secondo i risultati della citata indagine condotta da Netcomm, ad esempio, la qualità e l'ampiezza dei servizi di consegna e la facilità di restituire il prodotto in caso di acquisto errato sono elementi del servizio di un retailer molto importanti per più di 7 consumatori su 10. Nella decisione di acquisto *online*, inoltre, i tempi e il costo della consegna sono prioritari per oltre la metà dei rispondenti (Netcomm, 2017, *cit.*). Gli stessi fattori sono indicati da una ricerca di Royal Mail tra le ragioni più frequenti di "abbandono del carrello" da parte dei consumatori online italiani. Per tutti gli intervistati, poi, è fondamentale la fiducia nel vettore incaricato della consegna e la possibilità di ricevere informazioni circa lo stato della stessa; la metà degli intervistati, infine, si aspetta la consegna gratuita (Royal Mail, 2017, *Delivery Matters - Understanding the needs of Italy's online shoppers in 2016*, disponibile su: www.royalmail.com/business/system/files/Delivery-Matters-Italy-2016.pdf).

Infine, un'indagine sui consumatori *on-line* ha rivelato che la convenienza dei prezzi di consegna e delle condizioni di reso sono i fattori più importanti per decidere se acquistare nuovamente sullo stesso sito *web*. Ulteriori fattori di valutazione sono la flessibilità e la velocità della consegna e la possibilità di ritiro in un punto fisico (*cfr.* Copenhagen Economics, 2013, *E-commerce and delivery*, disponibile su: www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/8/238/0/E-commerce-and-delivery.pdf).

distributori/venditori al dettaglio - acquistano principalmente a *stock*. L'invio della merce avviene a cadenze regolari - o comunque pianificate in anticipo - ed è indirizzato a un numero solitamente ristretto di operatori predefiniti. I tempi di consegna, anch'essi programmabili, variano da poche settimane a qualche mese.

101. Al contrario, la logistica *business-to-consumer* è centrata sulle preferenze della domanda dei consumatori finali (*receiver-oriented*): la fase distributiva, l'*ultimo miglio*, assume un ruolo preminente e guida l'intera organizzazione delle attività con un grado di complessità delle operazioni ben più elevato di quello della logistica tradizionale. L'attività dei *retailer online* richiede di gestire una grande quantità di ordini di dimensioni medio-piccole, di garantire consegne rapide a numerosi destinatari diversi e in confezioni monouso, talvolta personalizzate.

102. Di conseguenza, una logistica *business-to-consumer* efficiente necessita di un alto livello di automazione. La progettazione del magazzino e la movimentazione delle merci devono essere ottimizzate per garantire la trasformazione dei "colli" in ingresso in tanti piccoli pacchi indirizzati ad un numero elevato di differenti destinazioni, con flussi molto variabili e, pertanto, non pianificabili.

103. In secondo luogo, si rende necessaria l'integrazione informatica tra le attività di logistica di magazzino e tutti i canali di vendita *online* del venditore (siti *web* e/o *marketplace*) con l'aggiornamento automatico delle disponibilità dei prodotti, per gestire i continui ordini *online* che eviti la vendita di un prodotto che si rivelasse non disponibile, la conseguente insoddisfazione del consumatore e una sua probabile recensione negativa. Per il venditore attivo su *Amazon.it*, tale situazione determina anche un valore negativo delle metriche di *performance* che può condurre alla sospensione dell'*account* del venditore sulla piattaforma.

104. In terzo luogo, la vendita *online* richiede una rete distributiva capillare, con magazzini in più zone del territorio per evadere gli ordini in tempi brevi ed effettuare consegne - principalmente a domicilio - a consumatori in ogni parte del territorio nazionale. L'importanza della consegna rapida e affidabile, inoltre, rende necessari servizi che consentano il tracciamento da parte del consumatore⁶¹.

⁶¹ In aggiunta, sono richiesti: la notifica alla partenza della spedizione e il giorno della consegna; un secondo o terzo tentativo di consegna e/o la consegna programmata; il ritiro il bene presso punti di prossimità (es: *lockers*, agenzie).

105. Infine, all'interno della *logistica B2C*, assume particolare rilievo la *logistica inversa* (o *reverse logistics*) - assente o marginale nella *logistica B2B* - che richiede processi integrati e accurati di assistenza *post-vendita* e gestione dei resi, in numero significativo in virtù del diritto di recesso garantito nelle vendite a distanza.

106. La profonda trasformazione subita dalle attività di logistica a causa dello sviluppo del commercio elettronico emerge chiaramente anche nelle risposte fornite dai principali operatori del settore attivi in Italia⁶².

107. FerCam, che offre servizi di logistica soltanto ad operatori tradizionali, ha evidenziato che i propri servizi si differenziano dai servizi destinati ai *retailer online* in quanto: *“il peso medio per spedizione si aggira intorno ai 300 kg a differenza dei servizi per e-retailer dove il peso è di pochi kg; - il nostro listino prezzi è basato su tariffe a quintale e per regione mentre gli operatori specializzati per e-retailer hanno prezzi a collo; - i tempi di consegna delle nostre spedizioni non sono quelle di un corriere espresso, che è il fornitore principale degli e-retailer”* (doc. 131).

108. ConnectHub - attivo nella logistica per *e-commerce* - ha individuato tra i fattori caratteristici dell'attività di logistica *B2B*, richiesti dai venditori *online*, in:

- i) “righe/ordine e pezzi/ordine nettamente inferiori rispetto a consegne tradizionali*
- ii) movimentazione a collo e non a collettame*
- iii) aggiunta di servizi integrativi di customizzazione (personalizzazione ordine, gift box, gift message)*
- iv) gestione spedizione espressa in partnership coi provider trasporti last-mile*
- v) tempistiche di evasione più stringenti (cut-off)*
- vi) gestione della reverse logistics”* (doc. 171).

109. Per Geodis (doc. 248), a differenza della logistica tradizionale, quella per *e-commerce* implica una diversa e più articolata organizzazione dei magazzini (*“infrastrutture per la distribuzione che devono essere realizzate in vari punti per poter rispondere alle esigenze di consegne rapide ai clienti”*), l'utilizzo di tecnologie avanzate per il controllo continuo di quantità e qualità della merce presente in magazzino (*“La funzione dei magazzini di stoccaggio deve essere integrata con le piattaforme e-commerce in modo da poter gestire*

⁶² Si vedano, in particolare, le risposte dei seguenti operatori: Gruppo Sinergia (doc. 114), DotLog (doc. 120), FerCam (doc. 131), Olimpia (doc. 132), Bartolini (doc. 133), DHL Express (doc. 164), ConnectHub (doc. 171), Geodis (doc. 248) e UPS (doc. 265).

il magazzino e la logistica con software di alto livello organizzativo”) e la gestione attenta dei flussi di “ritorno” (“*Questo fenomeno [il diritto di recesso] da un punto di vista logistico genera un flusso di prodotti resi (reverse logistics) che necessita di una gestione particolare*”)⁶³.

III.3.2. Tipologie di domanda dei retailer

110. La domanda di servizi di logistica per *e-commerce* dei venditori *online* può essere di due tipi, a seconda che venga data *outsourcing* solo la fase di consegna o anche la gestione del magazzino. Il ricorso ai servizi di logistica distributiva di vettori esterni è una scelta obbligata per tutti i *retailer*, anche quelli che gestiscono autonomamente il magazzino, essendo estremamente oneroso realizzare una rete di distribuzione capillare che garantisca consegne rapide, se non limitatamente a parti ristrette del territorio.

111. Quando l’inventario del venditore aumenta diviene essenziale esternalizzare anche la gestione del magazzino. I risultati della *Survey* e ricerche settoriali evidenziano che, in media, il 40% dei *retailer* italiani sceglie di affidare in *outsourcing* la gestione delle attività di logistica⁶⁴, a causa della complessità organizzativa, delle infrastrutture informatiche e delle risorse finanziarie richieste per una efficiente gestione del magazzino per l’*e-commerce*, che comporta un innalzamento dei costi specifici, di natura principalmente fissa, insostenibile per i *retailer*, specie se di piccole dimensioni. Tale ricostruzione è avvalorata dalla citata ricerca Netcomm. Analogamente, Cdiscount - tra i più importanti *marketplace* in Francia - ha sottolineato che i *retailer*, spesso piccole società, sono privi delle capacità organizzative e dei mezzi finanziari necessari per gestire l’intero ciclo della logistica e, pertanto, esternalizzano tale funzione. La dimensione contenuta dei *retailer*, unitamente alla variabilità delle vendite *online*, implica la richiesta di servizi di magazzino flessibili e di misura contenuta rispetto a quelli solitamente domandati nell’ambito delle relazioni *B2B* (doc. 208). A detta di Geodis, le soluzioni offerte dagli operatori di logistica per *e-commerce* sono sempre *tailor-made* (doc. 248).

⁶³ Sul tema, anche le dichiarazioni di DHL che, pur sostenendo l’assenza di significative differenze tra clienti tradizionali e *retailer*, ha affermato che questi ultimi “*richiedono gestione resi e integrazione piattaforma con operatore logistica*” (doc. 164). Da ultimo, “*soluzioni di logistica digitali e integrabili con i sistemi IT*” sono un pre-requisito per poter lavorare con i *retailer*, secondo UPS (doc. 265).

⁶⁴ Si vedano le ricerche Netcomm, 2018, *Libro Bianco. Logistica e packaging per l’e-commerce: le nuove prospettive* (disponibile su: www.gruppobasso.it/wp-content/uploads/2018/01/LIBRO-BIANCO-Free-Download.pdf) e Osservatorio Contract Logistics “Gino Marchet”, 2019, *Tecnologia, organizzazione e competenze: la svolta per una Logistica 4.0* (disponibile su: www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-presentazione-risultati-ricerca-osservatorio-contract-logistics).

112. La complessità dell'organizzazione delle attività di logistica dipende, inoltre, dal numero di canali su cui il *retailer* vende i propri prodotti. In particolare, il *retailer* che scelga di essere presente su più piattaforme di *e-commerce* e/o sul proprio sito *web* deve garantirne l'integrazione. Può optare per l'organizzazione di una logistica multicanale gestita in proprio o affidata a operatori terzi, ma in ogni caso basata su un unico magazzino per la fase a monte e un solo vettore per la fase a valle di consegna degli ordini. Alternativamente, il *retailer* può decidere di gestire gli ordini provenienti dai diversi canali attraverso l'utilizzo di servizi erogati da operatori differenti, ricorrendo a magazzini diversi e corrieri diversi.

113. L'opzione di utilizzare magazzini diversi per ogni canale di vendita richiede meccanismi di integrazione dell'inventario per la verifica in tempo reale della giacenza residua dei vari prodotti e comporta la duplicazione di alcuni costi. La sincronizzazione dell'inventario tra i diversi canali richiede strumenti informativi costosi, come confermato dagli operatori nel corso dell'istruttoria (vedi *infra*).

114. Per evitare il rischio delle cd. rotture di *stock*, in presenza di più magazzini, il *retailer* dovrà aumentare le quantità complessive in giacenza, al fine di garantire il cd. "*safety stock*" in ognuno dei magazzini che utilizza. Di qui l'esigenza di ottimizzazione delle giacenze per evitare l'immobilizzazione di risorse eccessive e l'erosione dei profitti, obiettivo di non facile raggiungimento data la natura imprevedibile delle vendite *online B2C*.

115. A riprova della rilevanza dei costi della permanenza di merce invenduta a scaffale, sui prodotti depositati nei suoi *fulfilment centre* Amazon applica una commissione di lunga giacenza, percepita dai *retailer* come molto elevata e penalizzante (*cfr.* doc. Isp41 in cui si legge: "*the storage costs and inbound fees [...] made the FBA proposition more expensive when the wrong product [quello caratterizzato da una bassa velocità di rotazione] was selected*").

116. Inoltre, il ricorso a magazzini diversi per ordini provenienti da differenti canali comporta una doppia logistica *inbound*, per l'approvvigionamento dei vari magazzini. Allo stesso modo, a valle della consegna dell'ordine, in presenza di diversi magazzini la gestione dei resi non centralizzata impedisce di sfruttare efficienze nella fase di recupero della merce e di ricollocazione in magazzino.

117. Analogamente, quando il venditore ricorre a servizi di consegna di corrieri diversi per la gestione di pacchi connessi alle transazioni provenienti da canali differenti, non gli è possibile sfruttare le economie derivanti

dall'integrazione delle spedizioni relative a ordini provenienti da molteplici piattaforme: la possibilità di associare in una sola consegna ordini provenienti da più canali e diversi clienti localizzati nella stessa area geografica determina efficienze nella fase di consegna.

118. La stessa Amazon affronta il tema della duplicazione dei costi per i *retailer* derivante dalla *multicanalità* come una delle principali “*barriere*” all'adozione di *FBA*. Il documento ispettivo sopra citato evidenzia che i venditori terzi non percepiscono *FBA* come un servizio più economico della logistica *in-house* o di un operatore terzo, principalmente a causa del fatto che i “*customer service and storage*” sono ritenuti “*duplicative costs because they had to keep both in-house even with FBA, in order to fulfill orders coming from other channels*” (doc. Isp41). Analoghe considerazioni sono effettuate anche da Cdiscount: “*e-retailers don't want to duplicate their stocks in too many different places and to have to many different logistics providers. The reason is because it makes stock management more complex and increases drastically the risk of stock shortage in each storage company (compared to a unified stock where the shortage risk is mitigated across all marketplaces)*” (doc. 208).

119. Come si dirà nel paragrafo seguente, per far fronte a tale problema, vari operatori propongono un servizio di logistica che consente la gestione integrata del magazzino per la vendita multicanale. Per quanto riguarda Amazon, tale servizio corrisponde al *Multi-Channel Fulfillment* (§III.5.3).

III.3.3. Struttura dell'offerta

120. Dal lato dell'offerta, la mancanza di sostituibilità tra le esigenze delle imprese attive nel commercio *online B2C* e quelle delle imprese operanti nelle relazioni *B2B*, nonché le significative differenze tra le caratteristiche dei servizi di logistica volti a soddisfare tali necessità, hanno determinato - negli ultimi anni - l'ingresso sul mercato di nuovi operatori specializzati nei servizi di logistica per *e-commerce* e, in misura più limitata, l'ampliamento dell'offerta di operatori già presenti con nuovi servizi adatti alla domanda dei *retailer online*.

121. Operatori storicamente attivi nella logistica di magazzino, come Geodis (doc. 248), hanno investito nello sviluppo di apposite soluzioni per l'*e-commerce* e imprese operanti nella fase di spedizione - come Bartolini (doc. 133 e 480), FedEx (doc. 211) e Kuehne+Nagel (doc. 250) - hanno operato una scelta di parziale integrazione verticale per offrire altri servizi di gestione del

magazzino ed evasione degli ordini. Tipicamente, tuttavia, le modifiche al *business* tradizionale apportate da questi operatori sono di portata limitata e concepite quale completamento dell'offerta ai clienti storici, attraverso la proposta di servizi di logistica integrata, che rivestono una quota marginale del fatturato di tali imprese.

122. Più apprezzabile risulta, al contrario, l'ingresso sul mercato di nuovi operatori, specializzati nell'offerta di servizi di logistica di magazzino per *e-commerce*, spesso molto competitivi grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate. A titolo di esempio, si citano il consorzio DotLog (doc. 120, di cui fa parte il Gruppo Sinergia, doc. 114), Olimpia (doc. 132), FacileWeb (il cui servizio *eLogyka* è in fase sperimentale, doc. 134) e ConnectHub (doc. 171). Si tratta prevalentemente di società che offrono il servizio di magazzino, con modalità specifiche per la gestione dei micro-ordini e il rispetto dei "tempi" dell'*e-commerce*, e propongono l'integrazione facoltativa con spedizionieri *partner* per la fase di consegna al consumatore finale.

123. Come anticipato, per rispondere alle esigenze derivanti dalla decisione dei *retailer* di vendere contemporaneamente su più *marketplace*, in aggiunta eventualmente al proprio sito *web*, alcuni degli operatori di logistica offrono soluzioni di "integrazione multicanale", che consentono al *retailer* la gestione unitaria dell'inventario, senza la duplicazione dei costi e i rischi di rottura di *stock* sopra evidenziati. Gli ordini provenienti dai diversi canali sono gestiti attraverso un'unica interfaccia *software*.

124. Infine, il servizio di consegna è offerto da numerose imprese organizzate con una struttura societaria unitaria che comprende, al suo interno, diversi operatori minori, in prevalenza attivi in ambito sub-nazionale, che effettuano una o più fasi del servizio per conto dell'operatore maggiore. Per tale motivo, le numerose imprese abilitate a offrire servizi di consegna sono riconducibili a pochi grandi gruppi, come Asendia, Bartolini, DHL, Elleci, FedEx, GLS, Poste Italiane, SDA, TNT, UPS, oltre ad Amazon stessa⁶⁵.

125. In questo contesto, alcuni spedizionieri "puri", pur senza integrarsi a monte (scelta operata marginalmente da pochi operatori, come Bartolini e FedEx), hanno ampliato la propria offerta per sfruttare le opportunità di profitto di un mercato in forte crescita e hanno lanciato nuovi servizi di consegna pacchi rivolti esclusivamente ai venditori *online*, molto più centrati

⁶⁵ Agcom, 2020, Delibera n. 212/20/CONS, *cit.* Tale lista è sostanzialmente coincidente con quella - fornita da Amazon - degli operatori usati dai venditori terzi su *Amazon.it* per evadere gli ordini non gestiti da *FBA* (doc. 182).

sulle esigenze del destinatario rispetto ai servizi tradizionali di recapito di pacchi. Tale scelta è stata effettuata, ad esempio, da Sailpost e Nexive.

126. In sintesi, l'offerta dei servizi di logistica per *e-commerce* si è sviluppata in modo "modulare" - ricomprendendo, in combinazione o autonomamente: (i) servizi di logistica integrata; (ii) servizi di logistica a monte di gestione del magazzino, con soluzioni rivolte alle esigenze specifiche dei *retailer* multicanale, uniti ad accordi con spedizionieri per la fase di consegna; (iii) servizi di *pick-up*, smistamento, trasporto e consegna al consumatore finale.

127. Il servizio di logistica che Amazon offre ai *retailer* attivi sul proprio *marketplace* ricomprende tutte le fasi di movimentazione della merce e di gestione degli ordini (§III.5.2). Come affermato dalla stessa Amazon, *FBA* è "una soluzione one-stop shop per stoccaggio, spedizione e servizio clienti" (doc. 242). In tal senso, *FBA* è un servizio di logistica integrata *completo*, che non può essere utilizzato solo con riguardo ad alcune attività e che si pone in concorrenza con tutti i tipi di servizi di logistica offerti dagli altri operatori del mercato, sopra analizzati⁶⁶.

III.4. AMAZON.IT

128. Si forniscono di seguito alcune informazioni e dati sulle attività del Gruppo Amazon al fine di poterne apprezzare dimensioni, varietà e diffusione dei servizi offerti che contribuiscono a determinare il carattere essenziale del *marketplace Amazon.it* per gli operatori di *e-commerce* attivi in Italia.

III.4.1. Il gruppo Amazon: attività e servizi offerti

129. Sulla base delle informazioni fornite dalla Parte (doc. 160), le principali attività del gruppo Amazon sono (i) l'*e-commerce*, in cui opera sia nella vendita diretta ai consumatori (*Amazon Retail*), sia nell'offerta di servizi di intermediazione ai venditori terzi; (ii) l'offerta di servizi di *cloud computing*, mediante la piattaforma *Amazon Web Services*, principalmente al segmento di domanda *business*⁶⁷ e (iii) l'offerta di una serie di altri prodotti e servizi

⁶⁶ Per l'analisi della posizione competitiva di Amazon nel mercato della logistica per *e-commerce*, si veda *infra*, §III.5.2 e §III.7.

⁶⁷ Il *cloud computing* indica un insieme di servizi - come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione dati - offerti attraverso *internet* a un cliente finale *su richiesta*, solitamente con una tariffazione basata sul consumo. Il fornitore dei servizi di *cloud computing* utilizza risorse informatiche preesistenti e disponibili in remoto, che vengono configurate in base alle esigenze del cliente. AWS offre più di 175 servizi.

connessi all'intelligenza artificiale e alla fruizione di contenuti digitali, (musica in *streaming*, *video on demand*, dispositivi elettronici)⁶⁸.

130. Nel 2019, Amazon ha realizzato ricavi complessivi per circa 280 miliardi di dollari a livello mondiale. Il 50% dei ricavi complessivi è generato dall'attività di vendita diretta (*Amazon Retail*), il 26% dalla vendita di servizi di intermediazione (incluse sottoscrizioni e commissioni di vendita), il 12% dalla vendita dei servizi di *cloud computing*. Nel 2019, i ricavi complessivi sono risultati in crescita del 20% rispetto al 2018 e del 57% rispetto al 2017⁶⁹. A settembre 2018, la capitalizzazione di mercato del gruppo già superava i mille miliardi di dollari⁷⁰.

131. Le vendite *online* di Amazon sono realizzate principalmente attraverso *Amazon.com*, fondata nel 1995 e oggi attiva in tutto il mondo⁷¹. Amazon è *leader* mondiale indiscusso nella vendita di prodotti *online*: più di 12 milioni di articoli in vendita, 5 miliardi di consegne effettuate, 300 milioni di *account* clienti attivi, 150 milioni di utenti iscritti a *Prime* e 200 milioni di visitatori unici mensili solo negli Stati Uniti.

132. In Europa, Amazon gestisce sei *marketplace* “nazionali”: *Amazon.co.uk* e *Amazon.de* (lanciati nel 1999), *Amazon.fr* (attivo dal 2000), *Amazon.it* (da novembre 2010), *Amazon.es* (dal 2011) e, da ultimo, *Amazon.nl* (dal 2020)⁷². Su ognuna delle piattaforme, Amazon opera sia in veste di *gestore del marketplace* sia in qualità di *retailer*.

133. Sulle piattaforme Amazon, i prodotti offerti da venditori terzi sono presentati sulle stesse pagine di quelli venduti da Amazon stessa, in concorrenza tra loro. La percentuale di prodotti di venditori terzi sul totale dei prodotti venduti sulle piattaforme Amazon è cresciuta costantemente negli anni, passando dal 40% del 2013 al 56% nel 2021⁷³. In valore, i *retailer* terzi

⁶⁸ Alexa, FireTV, Fire Tablet, Kindle.

⁶⁹ Report annuale di Amazon 2019, pp. 38, 67 e 68 (disponibile su: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>).

⁷⁰ Il Sole 24 Ore, 2019, *I 25 anni di Amazon: dal garage di Bezos al negozio globale di ogni cosa* (disponibile su www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzjfF).

⁷¹ Oltre alla piattaforma principale, Amazon ha creato piattaforme dedicate ai maggiori mercati nazionali, tra cui Brasile, Canada, Cina, Francia, Italia, Germania, Giappone, India, Australia, Messico, Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna.

⁷² Ecommerce News Europe, *Amazon in Europe* (<https://ecommercenews.eu/amazon-in-europe/>).

⁷³ Statista, *Share of paid units sold by third-party sellers on Amazon platform as of 2nd quarter 2021* (disponibile su: <https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform/>).

hanno realizzato, nel 2020, oltre il 60% delle vendite complessive (*Gross Merchandise Value, GMV*) delle piattaforme Amazon⁷⁴.

134. Come gestore del *marketplace*, oltre al servizio “base” di vendita sulla piattaforma (denominato *Selling on Amazon* o *Vendita su Amazon*), Amazon offre ai venditori terzi un’ampia serie di servizi complementari, tra cui: il servizio di logistica integrata degli ordini (*Fulfillment by Amazon - FBA*, vedi §III.5), il servizio di pubblicità mirata e sponsorizzata (*Sponsored Products, Sponsored Brands, Sponsored Display, Stores*), il servizio di pagamento (*Amazon Pay*), nonché la vendita ai clienti *business* (*Amazon Business*), la vendita di prodotti artigianali (*Amazon Handmade*) e la vendita di prodotti ricondizionati o usati (*Amazon Renewed*). Più in generale, Amazon sviluppa una serie di strumenti a vantaggio dei *retailer* attivi sulla sua piattaforma, tesi a favorire la loro attività di vendita. La stessa Amazon ha affermato di aver lanciato, solo nel 2019, 150 strumenti e servizi per i venditori terzi⁷⁵.

135. Anche ai consumatori Amazon offre numerosi servizi collegati alla ricerca e all’acquisto di un prodotto *online*: ricerca personalizzata, consegna rapida (nella stessa giornata in alcune città), gestione dei reclami e dei resi, un sistema di pagamento digitale, nonché il programma di fidelizzazione *Prime* che dà diritto alla consegna rapida gratuita dei prodotti che possiedono il *badge Prime* e all’accesso a un ampio *bouquet* di servizi (*Prime Video, Prime Music, Prime Reading, Offerte in Anteprima* e *Amazon Photos* ecc.).

136. Il modello di *business* adottato da Amazon è quello di un *ecosistema chiuso e completo*, tanto nella prospettiva dei venditori quanto in quella dei consumatori, caratterizzato dall’offerta di servizi che riguardano ogni fase dell’esperienza di vendita e di acquisto *online*.

137. Quanto al *marketplace* italiano, dal lancio nel 2011, *Amazon.it* è cresciuto in maniera significativa, sia in termini di popolarità per i consumatori e i venditori, sia in termini di capacità di generare reddito per questi ultimi. Indici di popolarità della piattaforma sono:

- una media annuale del totale mensile di visite uniche giornaliere pari a [100-500] milioni nel 2019 (con oltre [100-500] milioni a dicembre), in crescita da [10-50] milioni nel 2016⁷⁶;

⁷⁴ Statista, *Global gross merchandise volume (GMV) of Amazon from 2018 to 2020, by seller type* (disponibile su: <https://www.statista.com/statistics/591317/amazon-gross-merchandise-value/>).

⁷⁵ Si veda il comunicato stampa di Amazon disponibile su: <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-announces-150-new-tools-and-services-have-launched-2019/>.

⁷⁶ Il numero mensile di visite uniche è calcolato come somma delle visite uniche giornaliere dei clienti riconosciuti (vale a dire che abbiano fatto accesso con le loro credenziali al loro *account* di Amazon oppure

- un numero medio di visitatori unici mensili pari a [10-50] milioni nel 2019, più del [200-300]% rispetto ai [1-10] milioni del 2016⁷⁷;
- un numero di prodotti in vendita superiore a [500-1.000] milioni nel 2019, di cui il [80-90%] da parte di venditori terzi;
- un numero di *retailer* terzi pari a circa [100-200] mila nel 2019.

138. Allo stesso modo, a indicare la capacità della piattaforma di trasformare visite in acquisti stanno:

- un numero medio mensile di consumatori attivi (con almeno un acquisto nel mese) pari a circa [1-10] milioni nel 2019 (poco meno di [1-10] milioni nel mese di dicembre), in rapida crescita da meno di [1-10] milioni nel 2015;
- un valore annuo totale di transazioni (misurato dal *GMV*) pari a [7-8] miliardi di euro nel 2019 ([1-2] miliardi nel 2014).

III.4.2. Acquistare su Amazon.it

139. Si descrivono nel seguito le caratteristiche del *marketplace Amazon.it*, tanto dal lato del consumatore quanto da quello del *retailer*, evidenziando gli elementi fattuali che rilevano al fine della comprensione delle contestazioni mosse alla Società.

III.4.2.1. *Lo “shopping journey”*

140. Dalla *homepage* di *Amazon.it* un consumatore può cercare un prodotto utilizzando l'apposita barra e limitare l'ambito della ricerca usando vari strumenti e filtri di navigazione, in base alla categoria del prodotto desiderato, alle modalità di spedizione, oltre a speciali categorie create da Amazon (come “*Best seller*”, “*I più desiderati*” ecc.) o categorie personalizzate per i clienti “riconosciuti” (che hanno fatto accesso attraverso il proprio *account*), come “*Simili a prodotti che hai già visto*” e “*Consigliati in base ai tuoi interessi*”.

141. La *Pagina dei risultati della ricerca* presenta i diversi risultati giudicati da Amazon attinenti alla ricerca del consumatore e coerenti con il profilo dell'utente (Figura 6).

ancora identificabili attraverso i cd. *cookies*) dove ogni cliente è contato come una visita al giorno (docc. 182 e 262).

⁷⁷ I visitatori unici sono calcolati come le visite uniche dei clienti riconosciuti (vedi nota precedente), dove ogni cliente riconosciuto è contato come una visita al mese (docc. 182 e 262).

Figura 6 - Pagina “Risultati della ricerca” su Amazon.it

Idoneo alla spedizione gratuita
 Spedizione gratuita via Amazon
 Spedizione gratuita per ordini spediti da Amazon da €25 in libri o €29 sulle altre categorie

Categoria
 < Tutte le categorie
Giocchi e giocattoli
 Giochi da tavola, di società e accessori
 Giochi da tavolo
 Giochi di società

Media recensioni clienti
 ★★★★★ e più
 ★★★★★ e più
 ★★★★★ e più
 ★★★★★ e più

Marca
 Hasbro Gaming
 Editrice Giochi
 SCRABBLE
 Asmodee
 Spin Master
 Ravensburger
 Clementoni
 Granio Creations
 Liscianigiocchi
 Magicfly
 Vedi altri

Prezzo
 0 - 5 EUR
 5 - 10 EUR
 10 - 20 EUR
 20 - 50 EUR
 Più di 50 EUR

EUR Min EUR Max Val

Offerte
 Offerte del giorno

Scrabble Edizione Speciale Harry Potter
 Gioco da Tavola delle Parole Crociate
 Giocattolo per Bambini 10+ Anni,
 GMY41
 ★★★★★ ~ 30
 29,99€
 prime Ricevilo entro sabato 29 agosto
 Spedizione GRATIS da Amazon
 Età: 10 anni e più

Lettere dell'alfabeto in legno per scarabeo
 per cornici nuziali e giochi da tavolo, confezione da 100
 ★★★★★ ~ 39
 9,99€
 Ricevilo entro sabato 29 agosto
 Spedizione GRATUITA sul tuo primo ordine spedito da Amazon

Amazon's Choice
Scrabble
 Editrice Giochi- Scarabeo Parole, Gioco da Tavolo, Classico, Multicolore, 6033993
 ★★★★★ ~ 752
 25,26€ ~~29,99€~~
 Ricevilo entro sabato 29 agosto
 Spedizione GRATUITA sul tuo primo ordine spedito da Amazon
 Ulteriori opzioni di acquisto
 22,21 € (57 offerte prodotti nuovi e usati)
 Età: 8 anni e più

Più venduto
Scrabble
 Mattel Scrabble, il Gioco da Tavola delle Parole Crociate, Divertimento per Tutta la Famiglia, per Bambini da 7 + Anni, Y9596
 ★★★★★ ~ 363
 22,25€ ~~27,99€~~
 Ricevilo entro sabato 29 agosto
 Spedizione GRATUITA sul tuo primo ordine spedito da Amazon
 Disponibilità: solo 2
 Ulteriori opzioni di acquisto
 22,01 € (33 offerte prodotti nuovi)
 Età: 10 anni e più

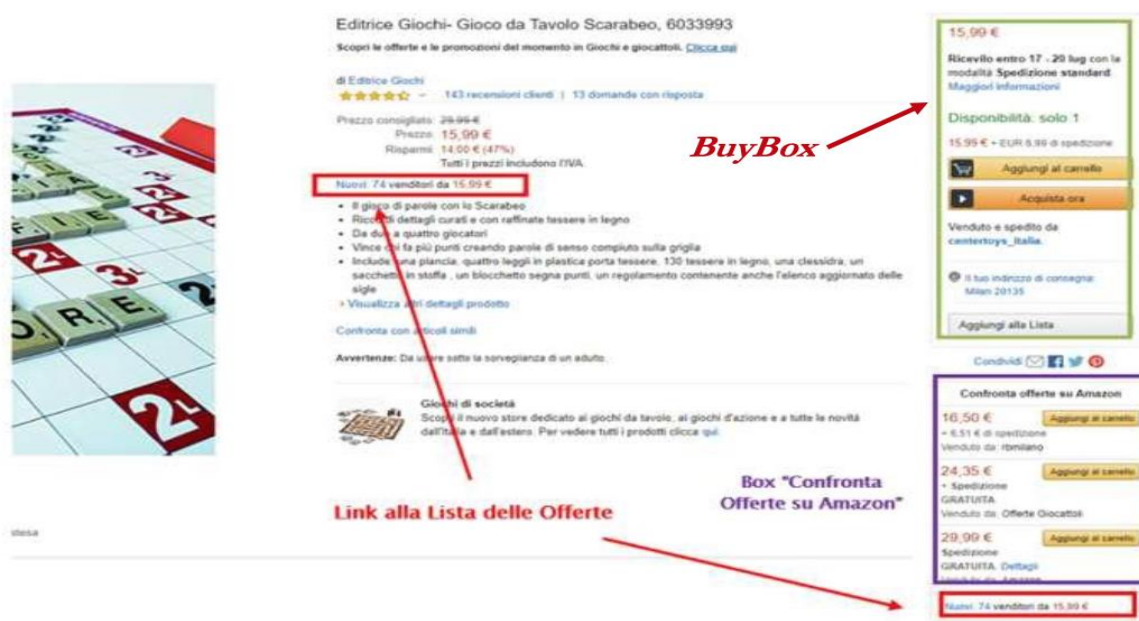
Fonte: www.amazon.it.

142. Amazon assegna, inoltre, delle etichette ad alcuni prodotti per “guidare” i clienti nella scelta: tra queste vi sono “Amazon’s Choice”⁷⁸, il prodotto che secondo Amazon ha la probabilità più alta di piacere al consumatore, e “Più venduto”, il prodotto di maggior successo in una data categoria.

143. Selezionando un prodotto, il consumatore è indirizzato alla cd. *Pagina di dettaglio del prodotto*, dal *format standard*, con la descrizione e le immagini del prodotto, la valutazione dei precedenti acquirenti e il numero di offerte disponibili (Figura 7).

⁷⁸ Sulla base di diversi fattori, come popolarità, disponibilità, recensioni dei clienti, prezzo, numero di contatti al servizio clienti, tassi di restituzione e qualità del prodotto.

Figura 7 - Pagina “Dettaglio del prodotto” su Amazon.it



Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

144. Da tale pagina si può procedere direttamente all’acquisto, selezionando la cd. *Offerta in vetrina* posta in un riquadro a destra della pagina, chiamato *BuyBox*. L’*Offerta in vetrina* è l’offerta che Amazon reputa la più idonea a soddisfare la ricerca del consumatore (in base a un algoritmo che sarà illustrato in seguito, §III.6.4)⁷⁹. In tal modo, il consumatore procede all’acquisto del prodotto senza visualizzare le offerte degli altri *retailer* e senza effettuare alcun confronto tra le offerte disponibili in termini di prezzo, tempi e costi della consegna, etc. I dati forniti dalla Parte indicano che, nel 2019, [60-70%] del valore complessivo delle vendite realizzate su *Amazon.it* ha riguardato acquisti delle *Offerte in vetrina*⁸⁰.

145. La lista di tutte le offerte disponibili per un dato prodotto è mostrata nella cd. *Pagina della lista delle offerte* (Figura 8) a cui si accede cliccando sull’*hyperlink Nuovo e Usato* posto sia sotto il miglior prezzo del prodotto sia sotto la *BuyBox*. Talvolta, alcune offerte non selezionate come *Offerta in vetrina* possono essere disponibili nel riquadro *Confronta offerte su Amazon*, che appare subito sotto la *BuyBox* (Figura 7)⁸¹.

⁷⁹ Qualora Amazon ritenga che nessuna delle offerte disponibili sia idonea a soddisfare le aspettative del consumatore, Amazon non mostra alcuna *Offerta in vetrina* nella *Pagina di dettaglio del prodotto*.

⁸⁰ Docc. 242 e 273, all. D40 e doc. 352, all. D11.

⁸¹ La funzionalità *Confronta offerte su Amazon* è stata introdotta su *Amazon.it* a novembre 2010. Nel 2019, sul totale dei prodotti venduti sul *marketplace* italiano, circa [Inf. a 1%] proveniva dalla selezione di una delle offerte nel riquadro *Confronta offerte su Amazon* (doc. 357).

Questa pagina contiene dettagli su tutte le offerte disponibili per un dato prodotto, come prezzo, condizione (nuovo o usato), nome e valutazione del venditore, termini di consegna.

Figura 8 - Pagina “Lista delle offerte” su Amazon.it

| Filtra per <i>Cancella tutto</i> | Prezzo + costi di spedizione | Condizione | Informazioni sul venditore | Consegna | Opzioni di acquisto |
|---|---|------------|---|--|----------------------|
| Spedizione <input type="checkbox"/> Prime <input type="checkbox"/> Spedizione gratuita Condizione <input checked="" type="checkbox"/> Nuovo | EUR 18,74 <i>prime</i> | Nuovo | amazon.it | <ul style="list-style-type: none"> Vuoi la consegna garantita entro mercoledì 18 dicembre? (Ordina entro 0h 48min). Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |
| | EUR 28,90 <i>prime</i> | Nuovo | Toys 4 you ★★★★★ 92% positivo negli ultimi 12 mesi. (3.079 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore | <ul style="list-style-type: none"> Vuoi la consegna garantita entro lunedì 23 dicembre? Scegli 1 giorno alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |
| | EUR 29,58 Spedizione GRATUITA | Nuovo | Babylandianet ★★★★★ 80% positivo negli ultimi 12 mesi. (894 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore | <ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |
| | EUR 29,74 Spedizione GRATUITA | Nuovo | EmmeEsseStore ★★★★★ 82% positivo negli ultimi 12 mesi. (4.061 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore | <ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 25-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |
| | EUR 24,90 + EUR 4,90 costi di spedizione | Nuovo | La Galleria Srl ★★★★★ 84% positivo negli ultimi 12 mesi. (143 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore | <ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |
| | EUR 25,00 + EUR 4,90 costi di spedizione | Nuovo | toystore giocattoli ★★★★★ 88% positivo negli ultimi 12 mesi. (1.000 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore | <ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-27. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 23 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. | Aggiungi al carrello |

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

146. A sinistra della pagina, nel riquadro *Amazon Prime*, si trovano due filtri associati alla consegna: uno - destinato agli utenti *Prime* - consente la selezione delle sole offerte incluse nel programma *Prime* (vedi *infra*), l'altro - denominato “*Spedizione gratuita via Amazon*” - delimita la ricerca ai soli prodotti venduti da Amazon o da terzi ma la cui spedizione sia effettuata gratuitamente da Amazon, quando il valore complessivo dell'ordine sia almeno pari a 29 euro (25 se si tratta di libri).

147. Per gli articoli venduti da *Amazon Retail* o per quelli dei venditori terzi gestiti da Amazon tramite *FBA*, esistono diverse opzioni di spedizione degli ordini, distinte in base ai tempi e ai costi di consegna⁸². Per gli articoli la cui

⁸² Le principali sono:

(i) *Spedizione gratuita*, con consegna in 4-5 giorni lavorativi, è disponibile per ordini di valore complessivo superiore a 29 euro (25 per ordini che comprendono soltanto libri) e corrisponde al filtro “*Spedizione gratuita via Amazon*” (vedi §III.6.6);

(ii) *Spedizione standard*, con consegna generalmente in 2-3 giorni lavorativi, al costo di 3/4 euro per ordine (senza costi aggiuntivi per gli iscritti a *Prime*). Per le consegne presso punti di ritiro e per ordini superiori a 29 euro (25 euro per ordini che comprendono esclusivamente libri), tale modalità di spedizione è gratuita anche per i clienti *non-Prime*;

(iii) *Spedizione premium*, con consegna in 1 giorno lavorativo, al costo di 5,99 euro a spedizione (senza costi aggiuntivi per gli iscritti a *Prime*);

consegna è gestita in proprio dai venditori terzi, i costi di spedizione sono stabiliti dai *retailer* stessi, i quali possono decidere di sostenere le relative spese e offrire la spedizione gratuita.

148. Durante le varie fasi che precedono un acquisto da parte di utenti *non-Prime* di importo inferiore a 29 euro, Amazon li informa della possibilità di raggiungere la soglia per la *Spedizione gratuita via Amazon*, tramite l'aggiunta di prodotti al carrello. In ogni pagina del processo di acquisto compare l'indicazione dell'importo mancante e l'invito ad aggiungere prodotti idonei alla *Spedizione gratuita via Amazon*. Inoltre, agli utenti *non-Prime* Amazon suggerisce l'adesione al *loyalty program* nella fase di conclusione dell'ordine, evidenziando il risparmio delle spese di spedizione derivante (Figura 9).

Figura 9 - Invito a iscriversi ad Amazon Prime

The screenshot shows a promotional banner for Amazon Prime. The banner has a blue header that says "GRATIS su questo ordine:". Below this, it says "accedi immediatamente a TUTTI i benefici Amazon Prime." and "Risparmia EUR 3,99 sulle spese di spedizione con il periodo gratuito di Amazon Prime. Ti cancelli quando vuoi!". To the right of the banner is a button that says "Inizia il periodo gratuito di 30 giorni" with a right-pointing arrow and "Cancella in ogni momento" below it. A red arrow points from the button to the text "accedi immediatamente".

Below the banner, the product information is displayed. On the left, there is a small image of a box of "Excelsa Peanuts Zerbino Snoopy, Fibra di Cocco, Verde, 40 x 60 cm" priced at "26,88 €". Below the product name, it says "Spedizione Amazon Prime disponibile [Iscriviti ora](#) Fino a 110EUR di buoni regalo con Edison" and "Quantità: 1 [Modifica](#)". At the bottom left, it says "Venduto da: Amazon EU S.a.r.L." and "Aggiungi opzioni regalo".

On the right, there is a section titled "Scegli una modalità di spedizione:". It lists four options with radio buttons: "GRATIS Premium con il periodo gratuito di [amazon prime](#) — Consegna garantita entro domani 22 ott.", "3,99 € Standard - Consegna sabato 24 ott.", "5,99 € Premium — Consegna garantita entro domani 22 ott.", and "Consegna Programmata [Modifica numero di telefono](#)". A red arrow points from the "GRATIS Premium" option to the "amazon prime" logo.

Fonte: screenshot da [Amazon.it](#).

III.4.2.2. Il programma di fidelizzazione Prime

149. *Prime* è il programma di fidelizzazione dei consumatori di Amazon e riveste un ruolo centrale nel funzionamento del *marketplace*. Lanciato su [Amazon.it](#) nel 2011, è un servizio a pagamento che - per quanto più di interesse in questa sede - permette agli abbonati di usufruire senza costi aggiuntivi del servizio di consegna *Premium*, significativamente più rapido di quello

(iv) *Consegna oggi* (in giornata entro le 22, disponibile solo in alcune città) al costo di 8,99 euro (3,99 euro per gli utenti *Prime* e senza costi aggiuntivi per ordini di valore superiore a 29 euro).

Altre modalità di spedizione disponibili per i prodotti di Amazon e di *retailer* terzi gestiti con *FBA* sono: la *Consegna senza fretta*, in 4-14 giorni, esclusiva per gli iscritti a *Prime* (senza costi aggiuntivi); la *Consegna programmata* (dal lunedì al venerdì nel giorno e nella fascia oraria prescelti), al costo di 9,49 euro e di 3,49 euro per gli utenti *Prime*; la *Consegna programmata per articoli voluminosi* (i costi e le modalità di spedizione degli articoli venduti e spediti da Amazon e di venditori terzi gestiti da *FBA* sono disponibili su: www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?nodeId=200534000).

standard, sui prodotti che possiedono il *badge Prime*⁸³: in base alla località di destinazione dell'ordine, la consegna può avvenire nell'arco del giorno stesso (opzione possibile attualmente a Milano, Torino e Roma), in un giorno (per una selezione di circa 2 milioni di prodotti) o in 2-3 giorni (doc. 160).

150. Attualmente il prezzo dell'abbonamento annuale a *Prime* è di 36 euro (pagabili anche a rate mensili di 3,99 euro)⁸⁴.

151. Su *Amazon.it* ogni utente può essere o meno abbonato *Prime*. Gli abbonati *Prime* possono acquistare prodotti con il *badge Prime*, senza pagare le spese di spedizione, ovvero prodotti *non-Prime* (alle stesse condizioni in termini di tempi e costi di consegna degli utenti *non-Prime*). Il prodotto *Prime* può essere venduto da *Amazon Retail* (tutti i prodotti venduti direttamente da Amazon sono inclusi nel programma *Prime*) o da un venditore terzo (le condizioni alle quali un prodotto di un venditore terzo può ottenere il *badge Prime* saranno illustrate in seguito).

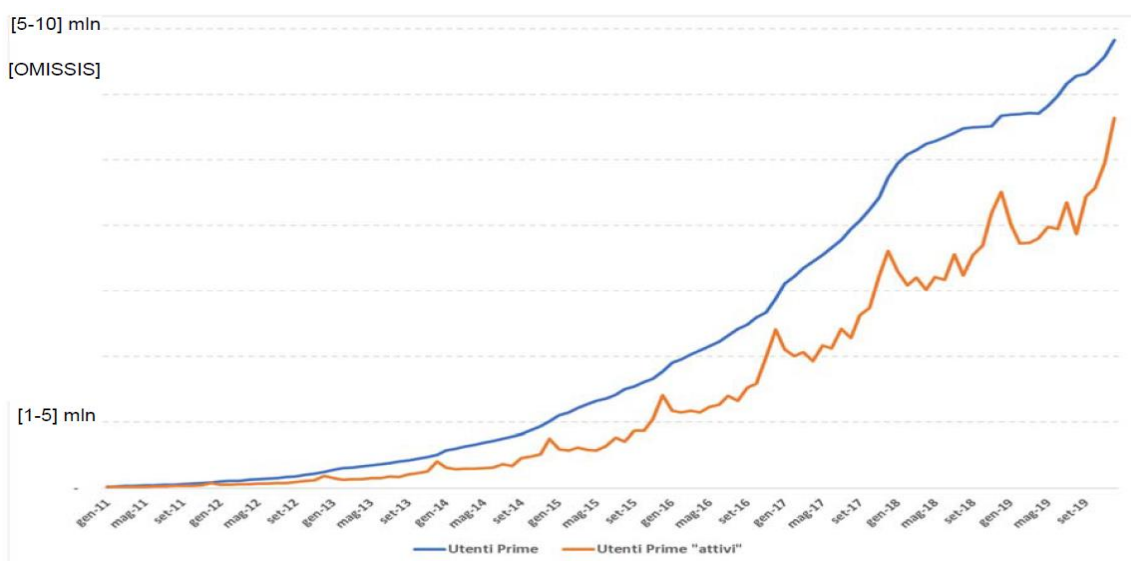
152. In primo luogo, il possesso di un profilo *Prime* da parte di un consumatore modifica i filtri resi disponibili da Amazon durante la ricerca di un prodotto. In particolare, se si accede ad *Amazon.it* attraverso un *account Prime*, nella *Pagina dei risultati della ricerca* il primo filtro in alto nel menù a sinistra - in luogo di “*Spedizione gratuita via Amazon*” - è il filtro *Prime*, che consente di visualizzare unicamente i prodotti con il *badge Prime*, per la consegna dei quali un consumatore *Prime* non sopporta spese aggiuntive.

153. Ciò posto, il numero di utenti abbonati al programma è cresciuto in misura considerevole dal 2011 ad oggi: dai [50-100] mila iscritti nell'anno dell'introduzione si è passati ad un [1-5] milioni alla fine del 2014 a più di [1-10] milioni alla fine del 2019 (Figura 10). [Omissis] degli abbonati *Prime* sono utenti “attivi”: in ogni mese del 2019, in media [1-10] su 10 hanno effettuato almeno un acquisto su *Amazon.it* ([1-10] su 10 nel mese di dicembre).

⁸³ Il *badge Prime* è detenuto da tutti i prodotti venduti direttamente da Amazon (attività *retail*) e può essere ottenuto, sotto determinate condizioni, dai prodotti dei *retailer* terzi. *Prime* dà, inoltre, accesso anticipato (30 minuti prima) alle “*Offerte Lampo*” (vedi *infra*), nonché a un *bouquet* di servizi tra cui *Prime Music* (libreria di oltre 2 milioni di brani musicali), *Prime Video* (servizio di *streaming* di *film* e serie TV *on demand*, tra cui alcuni contenuti originali), *Prime Reading* (fruizione gratuita di alcuni *e-book Kindle*, riviste e guide turistiche scelti a rotazione) e *Prime Now* (servizio di consegna rapido, disponibile a Milano, Torino e Roma, di alcuni prodotti tra cui prodotti freschi e refrigerati).

⁸⁴ A partire da settembre 2019 Amazon ha lanciato un programma *Prime* dedicato agli studenti (*Prime Student*), dal costo annuale di 18 euro.

Figura 10 - Numero di utenti *Prime* e numero di utenti *Prime* “attivi”



Fonte: dati Amazon (docc. 262, all. D27 e 273, all. D9).

154. La spesa media annua degli abbonati *Prime* è significativamente superiore a quella degli utenti *non-Prime* e tale differenza è aumentata negli anni (Tabella 4).

Tabella 4 - Spesa media dei clienti *Prime*

| Anno | Spesa media cliente <i>Prime</i> | di cui per acquisto di prodotti: | | Spesa media cliente <i>non-Prime</i> |
|------|----------------------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| | | <i>Prime</i> | <i>non-Prime</i> | |
| 2011 | [100-200] | [100-200] | [10-50] | [100-200] |
| 2012 | [100-200] | [100-200] | [10-50] | [100-200] |
| 2013 | [200-300] | [100-200] | [10-50] | [100-200] |
| 2014 | [200-300] | [100-200] | [50-100] | [100-200] |
| 2015 | [200-300] | [200-300] | [50-100] | [100-200] |
| 2016 | [300-400] | [200-300] | [50-100] | [100-200] |
| 2017 | [400-500] | [300-400] | [100-200] | [100-200] |
| 2018 | [400-500] | [300-400] | [100-200] | [100-200] |
| 2019 | [500-600] | [300-400] | [100-200] | [100-200] |

Fonte: dati Amazon (doc. 352).

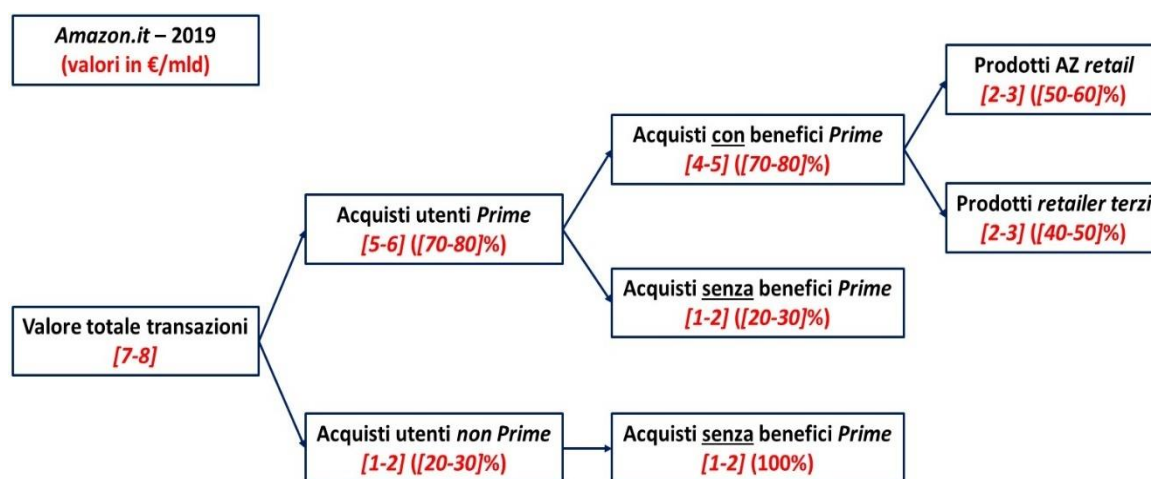
155. Se nel 2012 un abbonato *Prime* spendeva circa il [30-40%] in più di uno *non-Prime* in un anno, nel 2019 la spesa media annua degli abbonati *Prime* è stata [100-200]% superiore a quella dei non abbonati (a fronte di [100-200] euro spesi dai non iscritti a *Prime*, gli utenti *Prime* hanno speso, in media, oltre [500-600] euro; Tabella 4).

156. Tali andamenti fanno sì che, dal 2015 in poi, il totale degli acquisti effettuati dagli utenti *Prime* abbia rappresentato, in media, [50-60%] del

valore totale annuo delle transazioni su *Amazon.it*, fino a raggiungere il [70-80%] nel 2019 (pari a circa [5-6] su [7-8] miliardi di euro).

157. Infine, gli abbonati *Prime* hanno acquistato prevalentemente prodotti inclusi nell'omonimo programma: nel 2019, circa il [70-80%] della spesa media annua ha riguardato prodotti *Prime* ([300-400] su [500-600] euro; Tabella 4), di cui [50-60%] per prodotti di venditori terzi. In sintesi, nel 2019, ogni 100 euro spesi su *Amazon.it*, [70-80] euro sono stati spesi da utenti *Prime* e circa [60-70] (pari al [70-80%]) hanno riguardato un prodotto *Prime*, di cui [30-40] euro destinati all'acquisto di un prodotto *Prime* venduto da *retailer* terzi (Figura 11).

Figura 11 - Valore totale degli acquisti degli abbonati *Prime*



Fonte: elaborazioni interne su dati di Amazon.

III.4.2.3. Gli eventi-pilastro e le offerte speciali

158. Durante tutto l'anno, Amazon organizza una serie di eventi speciali (*special deals*) per proporre ai consumatori offerte su vari prodotti.

159. Gli eventi "pilastro" sono il *Prime Day*, il *Back-To-School* e il *Black Friday/Cyber Monday*. Essi si svolgono una volta l'anno. Il *Prime Day*, evento di due giorni che si tiene generalmente tra giugno e luglio, è riservato ai clienti *Prime*. Il *Back to School* è un evento dedicato al rientro a scuola e si svolge nella prima metà di settembre. Il *Black Friday* e il *Cyber Monday*, infine, coincidono, rispettivamente, con il venerdì e lunedì successivi al *Thanksgiving Day* (quarto giovedì di novembre).

160. Durante gli eventi-pilastro, così come durante tutto l'anno, i *retailer* dispongono di diverse tipologie di offerte per promuovere i loro prodotti, che compaiono nella pagina *Lista delle offerte*, caratterizzate da una diversa durata. Le principali sono: (i) *Offerte Lampo (Lightening Deals)*, disponibili

per diverse ore; (ii) *Offerte del Giorno (Deal of the Day)*, disponibile per 24 ore; (iii) *Offerte di 7 giorni (Best Deal)*.

161. La Tabella 5 riporta il confronto tra il numero di clienti che hanno effettuato almeno un acquisto e quello dei clienti registrati che hanno effettuato almeno una visita al *marketplace Amazon.it* nei giorni delle promozioni nel periodo 2016-2019.

Tabella 5 - Clienti “attivi” (in milioni) e percentuale di acquisto durante gli eventi speciali

| Evento / Anno | EVENTO | | | MESE | | |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------|--------------------------------|-------------------------------|---------|
| | Clienti con almeno un acquisto | Clienti con almeno una visita | % | Clienti con almeno un acquisto | Clienti con almeno una visita | % |
| Prime Day | | | | | | |
| 2016 | [Inf. a 1] | [1-5] | [15-20]% | [1-5] | [10-50] | [1-10]% |
| 2017 | [Inf. a 1] | [5-10] | [10-15]% | [1-5] | [50-100] | [1-10]% |
| 2018 | [1-5] | [5-10] | [15-20]% | [1-5] | [100-500] | [1-10]% |
| 2019 | [1-5] | [10-50] | [15-20]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| Back to School | | | | | | |
| 2016 | [1-5] | [10-50] | [10-15]% | [1-5] | [50-100] | [1-10]% |
| 2017 | [1-5] | [10-50] | [10-15]% | [1-5] | [50-100] | [1-10]% |
| 2018 | [1-5] | [10-50] | [10-15]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| 2019 | [1-5] | [10-50] | [10-15]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| Black Friday | | | | | | |
| 2016 | [Inf. a 1] | [1-5] | [15-20]% | [1-5] | [50-100] | [1-10]% |
| 2017 | [1-5] | [5-10] | [15-20]% | [1-5] | [100-500] | [1-10]% |
| 2018 | [1-5] | [5-10] | [15-20]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| 2019 | [1-5] | [5-10] | [15-20]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| Cyber Monday | | | | | | |
| 2016 | [Inf. a 1] | [1-5] | [10-15]% | [1-5] | [50-100] | [1-10]% |
| 2017 | [Inf. a 1] | [1-5] | [10-15]% | [1-5] | [100-500] | [1-10]% |
| 2018 | [Inf. a 1] | [5-10] | [10-15]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |
| 2019 | [1-5] | [5-10] | [15-20]% | [5-10] | [100-500] | [1-10]% |

Fonte: Amazon (doc. 178, all. D9; doc. 262, all. D8, D9 e D78).

162. Due tendenze sono evidenti: in primo luogo, indipendentemente dall’iniziativa, il numero di visitatori e di acquirenti cresce significativamente nel corso dei quattro anni. In secondo luogo, il *Prime Day* e il *Black Friday* risultano le iniziative di maggior successo. Tale risultato è influenzato dalla loro indiscussa notorietà e, in parte, dalla durata dell’iniziativa: queste due promozioni durano 24/48 ore, mentre *Back-to-School* solitamente rimane valida per due settimane.

163. La Tabella 5 mostra che la percentuale di consumatori che effettuano almeno un acquisto nel giorno dell’iniziativa è sempre superiore al [10-20%] del totale di coloro che hanno visitato il sito; in occasione del *Prime Day* e del *Black Friday* degli ultimi due anni, tale percentuale è stata pari al [10-20%], vale a dire quasi un consumatore su [1-10] ha acquistato almeno un prodotto.

Questi valori sono pari a [1-5] volte il tasso di “conversione” medio (ogni quanti visitatori unici avviene un acquisto) registrato su *Amazon.it* nel mese.

164. Se si calcola la media giornaliera di consumatori attivi e visitatori unici per i mesi di interesse, infine, si ottiene che (i) gli eventi promozionali attirano su *Amazon.it* - in media - il [30-40%] in più di visitatori rispetto ad un giorno “normale” dello stesso mese, con punte del [60-70%] durante i *Black Friday* e (ii) il numero di consumatori attivi durante le promozioni è pari a [1-5] volte la media giornaliera del mese.

III.4.3. Vendere su *Amazon.it*

165. Amazon concede a venditori terzi indipendenti la possibilità di vendere i propri prodotti su *Amazon.it*, in concorrenza con quelli venduti dalla Società stessa (*Amazon Retail*), a eccezione dei prodotti digitali che possono essere offerti solo da Amazon.

166. I *retailer* che intendano vendere i propri prodotti sul *marketplace* di Amazon devono sottoscrivere il contratto *Business Solutions Agreement* con Amazon Services Europe che regola le condizioni di utilizzo del servizio “Vendere su Amazon”⁸⁵. Sono disponibili due piani di sottoscrizione al servizio di vendita sul *marketplace*: il piano *individuale*, per coloro che vendono un numero limitato di articoli, e il piano *professionale*, per *retailer* con volumi di vendita più elevati⁸⁶.

167. Alla fine del 2019, i venditori terzi attivi su *Amazon.it* (con almeno una vendita realizzata nel mese) erano pari a circa [100-200] mila, di cui oltre il [90-100%] con un abbonamento di tipo professionale (Tabella 6).

⁸⁵ Per vendere i loro prodotti su *Amazon.it* (come su qualsiasi altro *marketplace* europeo di Amazon) un venditore terzo deve sottoscrivere, in realtà, tre contratti: oltre al *Business Solutions Agreement* con Amazon Services Europe, che include anche una sezione dove sono riportati i termini del servizio di logistica *FBA (Fulfillment by Amazon Service Terms)*, lo *User Agreement (“Payments Agreement”)* con Amazon Payments Europe, che regola l’utilizzo del servizio di pagamento su *Amazon.it* e la *Acceptable Use Policy*, che descrive gli usi proibiti dei servizi offerti da Amazon.

⁸⁶ Una volta aperto un *account*, i venditori accedono al proprio “cruscotto” (chiamato *dashboard*) dal quale possono gestire autonomamente i prodotti in vendita sul *marketplace* e monitorare le loro prestazioni. Ad ogni prodotto in vendita su *Amazon.it* è associato un *ASIN (Amazon Standard Identification Number)*, codice alfanumerico di 10 caratteri identificativo del prodotto. Amazon mette a disposizione di tutti i venditori modelli di inventario per il caricamento e la creazione di offerte di prodotti. I *retailer* terzi possono vendere solamente beni fisici, in quanto Amazon riserva la vendita di prodotti digitali a se stessa.

Tabella 6 - Numero di venditori terzi su Amazon.it (in migliaia)

| Anno | Venditori | di cui di tipo: | | | di cui con sede legale in: | | |
|------|-----------|-----------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| | | indivi duale | professio nale | professio nale (% tot) | Italia | Resto d'Europa | Resto del Mondo |
| 2011 | [0,5-1] | [0,1-0,5] | [0,5-1] | [85-90] | [0,1-0,5] | [0,5-1] | [0,05-0,1] |
| 2012 | [1-5] | [1-5] | [1-5] | [75-80] | [1-5] | [1-5] | [0,1-0,5] |
| 2013 | [5-10] | [1-5] | [5-10] | [75-80] | [1-5] | [1-5] | [0,5-1] |
| 2014 | [10-50] | [1-5] | [10-50] | [80-85] | [5-10] | [5-10] | [1-5] |
| 2015 | [10-50] | [1-5] | [10-50] | [85-90] | [5-10] | [10-50] | [1-5] |
| 2016 | [50-100] | [5-10] | [10-50] | [85-90] | [10-50] | [10-50] | [10-50] |
| 2017 | [50-100] | [5-10] | [50-100] | [85-90] | [10-50] | [10-50] | [10-50] |
| 2018 | [50-100] | [5-10] | [50-100] | [90-95] | [10-50] | [10-50] | [10-50] |
| 2019 | [100-200] | [5-10] | [100-200] | [90-95] | [10-50] | [10-50] | [50-100] |

Fonte: dati Amazon (docc. 182 e 273, all. D11).

168. Il [15-20%] dei venditori su Amazon.it ha la sede legale in Italia, circa il [30-35%] nel resto d'Europa, mentre il restante [50-55%] al di fuori del territorio europeo. In termini di fatturato, nel 2019, i *retailer* italiani hanno rappresentato, in media, il [35-40%] del valore totale delle vendite realizzate su Amazon.it, quelli europei circa il [25-30%], mentre il [40-45%] proviene dai venditori localizzati nel resto del mondo⁸⁷.

169. Le commissioni applicate da Amazon ai venditori per il servizio *Vendita su Amazon* variano in base alla tipologia di piano di vendita sottoscritto⁸⁸.

Per gestire un *account professionale*, il venditore paga una *quota di abbonamento mensile* fissa, attualmente pari a 39 euro, indipendente dal numero dei prodotti in vendita. Per ogni prodotto venduto, Amazon addebita, poi, una commissione per segnalazione, in percentuale del prezzo di vendita, che varia a seconda della categoria merceologica⁸⁹. Da ultimo, i venditori pagano una commissione di rimborso quando rimborsano un cliente in relazione all'acquisto di un prodotto non multimediale.

⁸⁷ L'indirizzo della sede centrale o del centro decisionale del venditore corrisponde, nella maggior parte dei casi, al luogo di stabilimento che il venditore fornisce ad Amazon come parte del processo di verifica chiamato *Know-Your-Customer* che la Società ha creato per rispettare requisiti regolatori. Nel caso in cui tale luogo di stabilimento non fosse disponibile, Amazon ha fornito l'indirizzo di fatturazione.

⁸⁸ I venditori con piano *individuale* non pagano alcuna iscrizione per l'apertura dell'*account*, ma solamente le cd. *commissioni di chiusura* in somma fissa su ogni prodotto venduto (attualmente pari a 99 €/cent) e in somma variabile sui prodotti appartenenti alla categoria media (vedi testo).

⁸⁹ Per ciascun articolo venduto appartenente alla categoria media, i venditori (anche quelli di tipo individuale) pagano una commissione di chiusura, pari a € 1,01 per i libri e € 0,81 per musica, video e DVD, videogiochi e *software*. Le commissioni applicate sono disponibili su:

https://sellercentral.amazon.it/gp/help/external/help.html?itemID=TM7BFLLKEA8T7C4&language=it_IT&ref=efph_TM7BFLLKEA8T7C4_cont_200336920.

A partire dal 2015, Amazon addebita anche una commissione mensile per volume elevato di offerte di prodotti non multimediali, pari a € 0,0004 per ogni prodotto.

170. La Tabella 7 riporta il fatturato realizzato da Amazon da tutti gli elementi del servizio *Vendere su Amazon* e dagli altri servizi opzionali (tra cui il servizio di logistica) nel periodo 2011-2019.

Tabella 7 - Ricavi di Amazon dai servizi di intermediazione (€/mln)

| Anno | Commissioni di vendita | Commissioni di chiusura | Sottoscrizione mensile | Altri * | Totale |
|------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------|---------------|
| 2011 | [0,5-1] | [0,05-0,1] | [0,05-0,1] | [0,1-0,5] | [1-10] |
| 2012 | [1-10] | [0,5-1] | [0,1-0,5] | [1-10] | [1-10] |
| 2013 | [10-50] | [1-10] | [0,5-1] | [1-10] | [10-50] |
| 2014 | [50-100] | [1-10] | [1-10] | [10-50] | [50-100] |
| 2015 | [50-100] | [1-10] | [1-10] | [50-100] | [100-500] |
| 2016 | [100-500] | [10-50] | [1-10] | [100-500] | [100-500] |
| 2017 | [100-500] | [10-50] | [1-10] | [100-500] | [500-1.000] |
| 2018 | [100-500] | [10-50] | [1-10] | [500-1.000] | [1.000-2.000] |
| 2019 | [500-1.000] | [10-50] | [1-10] | [500-1.000] | [1.000-2.000] |

* Comprende FBA, advertising, spedizione, commissioni per volumi elevati, commissioni per altri programmi offerti ai venditori.

Fonte: dati Amazon (doc. 262, all. D20).

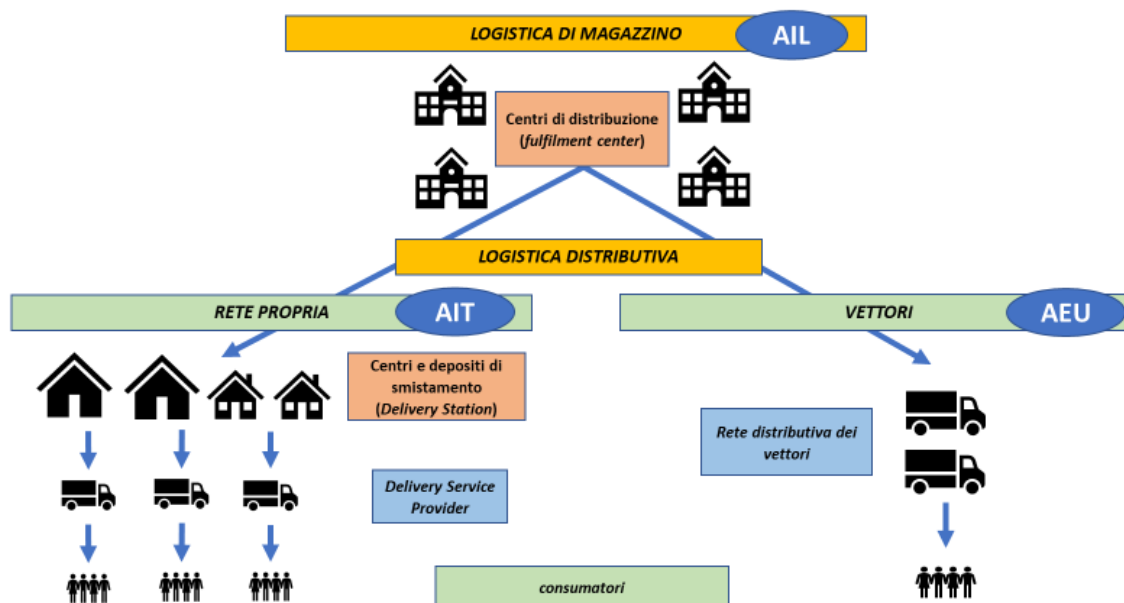
III.5. LA LOGISTICA DEGLI ORDINI REALIZZATI SU AMAZON.IT

171. La presente sezione illustra le caratteristiche della logistica di Amazon, intesa come infrastruttura, organizzazione e contabilità delle attività realizzate per lo stoccaggio, la movimentazione e la consegna degli ordini realizzati sulla propria piattaforma *Amazon.it*, sia per beni ceduti dalla Società (*Amazon Retail*) sia per quelli di venditori terzi (*FBA* o *MCF*). In aggiunta, si descriveranno introduzione, caratteristiche e funzionamento del programma *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime - SFP)*, nella configurazione realizzata da Amazon, alla luce degli elementi emersi nel corso del supplemento istruttorio.

III.5.1. La Rete Logistica di Amazon (Amazon Fulfillment Network)

172. Per lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti venduti direttamente (*Amazon Retail*) e quelli dei venditori terzi che si avvalgono di *FBA* (vedi *infra*), Amazon ha sviluppato una propria rete logistica, la cd. *Amazon Fulfillment Network* (o *AFN*; Figura 12).

Figura 12 - Rete logistica di magazzino e distributiva di Amazon (AFN)



Fonte: elaborazioni interne su informazioni agli atti del fascicolo.

173. La AFN è composta da: (i) i poli logistici o centri di distribuzione (*fulfilment centre*), i nodi principali di logistica di magazzino (stoccaggio, imballaggio, etichettatura); (ii) i centri di smistamento (*sortation centre*) e i depositi regionali (*delivery station*), in cui i pacchi sono smistati in base alla destinazione e ritirati dai vettori locali per la consegna ai consumatori finali.

174. Per la consegna, Amazon si avvale di due modalità: in zone urbane e ad alta densità abitativa, la Società si serve di corrieri locali, detti *Delivery Service Provider* (*DSP*, oltre [70-80] nel 2019, fanno parte del programma denominato *Delivery Service Partner*). I *DSP* prelevano il pacco presso i centri di smistamento e le stazioni di consegna della Società localizzati in prossimità delle grandi città ed effettuano il servizio di “ultimo miglio”⁹⁰.

175. I centri di distribuzione sono gestiti da *Amazon Italia Logistica Srl* (*AIL*), che fornisce - a fronte di un corrispettivo infragruppo - anche i relativi servizi di evasione degli ordini (logistica di magazzino) alle società *AEU* (per le vendite *Amazon Retail*) e ad *ASE* (per gli ordini dei venditori terzi che utilizzano *FBA*)⁹¹.

⁹⁰ Al riguardo, si noti che l'esternalizzazione ad operatori terzi (attraverso varie forme contrattuali) di alcune fasi del servizio di consegna (molto spesso la fase del recapito) è una caratteristica molto frequente del modello organizzativo adottato da quasi tutti gli operatori di logistica distributiva. I costi delle attività di logistica di magazzino sono a carico di *AEU* e di *ASE*, non di *AIL* (doc. 515).

⁹¹ In particolare, i servizi forniti da *AIL* comprendono: (i) la ricezione, lo smistamento e l'immagazzinamento dei prodotti; (ii) la gestione dei resi; (iii) la gestione del magazzino e del personale.

Centri di smistamento, stazioni di consegna e *Delivery Service Partner* formano la rete distributiva propria di Amazon (cd. *Amazon Logistics*), gestita dalla società *Amazon Italia Transport Srl (AIT)*. *AIT* fornisce servizi infragruppo di logistica distributiva di supporto ad *AEU* e *ASE*. Come per la logistica di magazzino, i costi per lo svolgimento delle attività di logistica distributiva vengono addebitati a *AEU* e *ASE* a fronte di un corrispettivo infragruppo (doc. 515).

176. Per le consegne in zone rurali, a bassa densità abitativa e lontane dai propri centri di smistamento, Amazon acquista servizi di consegna dai vettori nazionali (tra cui GLS, Poste, BRT), che prelevano i pacchi dai centri di distribuzione della Società e poi utilizzano la propria rete distributiva per il recapito degli ordini ai consumatori finali⁹². I relativi contratti sono negoziati e stipulati da *Amazon EU S.à r.l.*

177. Un venditore terzo attivo su *Amazon.it* può gestire le attività di logistica dei propri prodotti in vendita sulla piattaforma in due modi: mantenendo la gestione in proprio (o affidandola a un operatore di logistica in conto terzi diverso da Amazon), modalità che Amazon definisce *Merchant Fulfillment Network - MFN*, o utilizzando la rete logistica di Amazon (*AFN*), acquistando il servizio *Logistica di Amazon (FBA)*.

178. A partire dal 2021, ai venditori che decidano di svolgere in proprio la logistica dei prodotti su *Amazon.it*, Amazon propone l'adesione al - e gestisce il - programma *Seller Fulfilled Prime (SFP, §III.5.4)*, o *Prime gestito dal venditore*, che consente di ottenere l'etichetta *Prime*.

III.5.2. Il servizio *Logistica di Amazon (Fulfillment by Amazon)*

III.5.2.1. *Caratteristiche del servizio*

179. Tra i servizi “complementari” all'attività di vendita *online* offerti da Amazon ai *retailer*, il più importante è il servizio *Logistica di Amazon o Fulfillment by Amazon. FBA* genera, infatti, una percentuale significativa e

⁹² Nel presente documento, tali pacchi sono definiti come *gestiti da Amazon* (si riferiscono a prodotti di *Amazon Retail* o di venditori terzi aderenti a *FBA*) ma *non consegnati direttamente da Amazon* (in quanto la consegna è realizzata da vettori terzi e non mediante la rete distributiva della Società). Qualora la spedizione sia curata da un corriere espresso che ritira l'ordine presso un centro logistico e lo consegna all'acquirente, il logo (o nominativo) del corriere è apposto sul pacco ed è visibile al cliente/destinatario. Se, invece, la consegna è effettuata attraverso il servizio Amazon con la rete di “operatori locali”, sul pacco non è riportato il nome del corriere che effettua la consegna.

La lista dei corrieri espressi che effettuano consegne degli ordini su *Amazon.it* è disponibile su: <https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?nodeId=200903350>.

crescente dei ricavi complessivi di Amazon dall'attività di intermediazione e consente ai *retailer* terzi di qualificare i propri prodotti per il programma *Prime* e di accedere in esclusiva a una serie di benefici connessi all'attività di vendita su *Amazon.it*.

180. *FBA* permette ai venditori terzi su *Amazon.it* di “accedere” alla *AFN* per gestire i prodotti in vendita sul *marketplace* e l'evasione dei relativi ordini.

181. I venditori che aderiscono a *FBA* devono spedire i prodotti ad un magazzino di Amazon indicato dalla Società (cd. *logistica inbound*)⁹³. Una volta ricevuto l'ordine di acquisto, Amazon svolge l'attività logistica per conto del *retailer*. Successivamente il pacco viene trasferito ai centri di smistamento di Amazon e prelevato dai corrieri locali, o preso in carico dai vettori nazionali presso i centri di distribuzione della Società.

182. *FBA* è, pertanto, un servizio di logistica integrata che comprende le attività di: (i) stoccaggio e gestione dell'inventario dei *retailer* presso i centri di distribuzione di Amazon; (ii) evasione degli ordini ricevuti su *Amazon.it*, inclusi imballaggio ed etichettatura; (iii) spedizione, trasporto e consegna; (iv) gestione dei resi; (v) assistenza ai clienti (Figura 13)⁹⁴.

⁹³ Per inviare i prodotti ad un magazzino Amazon, i venditori possono utilizzare un corriere di loro scelta o aderire al programma “*Corriere affiliato*” di Amazon, che consente di spedire piccoli colli da un indirizzo italiano verso un centro logistico Amazon in Italia o in uno degli altri paesi europei dove Amazon ha un *marketplace* “nazionale” (Spagna, Germania, Francia e UK), beneficiando di tariffe scontate, negoziate da Amazon, con corrieri *partner*.

⁹⁴ I termini e le condizioni del servizio sono contenuti nella sezione F denominata “*Fulfillment by Amazon Service Terms*” del *Business Solutions Agreement*. Informazioni sul funzionamento di *FBA* sono disponibili su: <https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/funzionamento.html#howitworks-step4>.

Figura 13 - Il funzionamento di FBA

Come funziona FBA?



Fonte: Amazon (doc. Isp30, slide 6).

183. Non è prevista una quota di iscrizione a *FBA* né requisiti minimi di inventario. Il prezzo del servizio è basato su un sistema di tariffe “*pay-per-use*”, così suddiviso: (i) *tariffa di stoccaggio* che varia per tipologia di prodotto e stagione⁹⁵, addebitata mensilmente, in funzione dello spazio di magazzino medio giornaliero utilizzato nel mese; (ii) *tariffa di spedizione* che dipende, tra l’altro, da dimensioni e peso del prodotto, magazzino in cui si trova il prodotto e destinazione della spedizione; (iii) *tariffa di elaborazione dei resi*, pari al totale della tariffa di spedizione per un dato prodotto, applicata sui prodotti delle categorie per le quali Amazon offre ai consumatori la spedizione di reso gratuita.

184. La tariffa di stoccaggio e quella di spedizione sono aumentate considerevolmente negli ultimi anni (doc. 368)⁹⁶.

Mentre le tariffe di spedizione di *FBA* possono essere superiori o inferiori a quelle applicate dai corrieri ai singoli venditori, a seconda delle classi di

⁹⁵ Le tariffe per lo stoccaggio da ottobre a dicembre (festività invernali) sono superiori a quelle applicate da gennaio a settembre. Per gli articoli immagazzinati nei centri logistici di Amazon per più di 365 giorni viene addebitata una commissione aggiuntiva per lo stoccaggio a lungo termine, a meno che non venga richiesto di rimuovere o smaltire il prodotto prima dell’addebito della commissione.

⁹⁶ In particolare, la prima, pari a 20 euro fino al 2016, dal 2018 è pari a 26 euro da gennaio a settembre e 36 euro nei mesi autunnali. La tariffa di spedizione è aumentata, in media (dipende dalle dimensioni e dal peso del prodotto), del 16% nel 2018 e del 7% nel 2019 per i pacchi di dimensioni *standard* e del 14% nel 2018 e del 24% nel 2019 con riferimento ai pacchi “fuori dimensione”.

peso/volume considerate, i venditori sentiti in audizione hanno riferito che le tariffe di stoccaggio di *FBA* sono di norma meno convenienti di quelle degli operatori concorrenti per i prodotti cd. a bassa rotazione, a causa delle elevate tariffe di lunga giacenza applicate dalla Società.

185. Nell'ambito di *FBA*, Amazon offre, inoltre, una serie di servizi aggiuntivi, in particolare servizi di imballaggio e re-imballaggio, etichettatura e gestione resi e annullamenti, per i quali addebita commissioni separate⁹⁷.

186. Negli anni, è cresciuto costantemente il valore dei ricavi ottenuti da Amazon dall'offerta di *FBA*: nel 2019, circa [500-1.000] milioni di euro, superiore di circa [1-5] volte a quello del 2016 (Tabella 8).

Tabella 8 - Ricavi di Amazon dal servizio di logistica *FBA* (€/mln)

| Anno | Totale | | di cui per servizio di: | | |
|------|-------------|-----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| | € | % | spedizione | stoccaggio | elaborazione resi |
| 2011 | [0,1-0,5] | | [0,1-0,5] | [Inf. a 0,001] | - |
| 2012 | [1-10] | [800-900] | [1-10] | [0,01-0,05] | - |
| 2013 | [10-50] | [100-200] | [10-50] | [0,05-0,1] | - |
| 2014 | [10-50] | [200-300] | [10-50] | [0,5-1] | - |
| 2015 | [50-100] | [90-100] | [50-100] | [1-10] | - |
| 2016 | [100-500] | [100-200] | [100-500] | [1-10] | - |
| 2017 | [100-500] | [90-100] | [100-500] | [1-10] | [0,5-1] |
| 2018 | [100-500] | [40-50] | [100-500] | [10-50] | [1-10] |
| 2019 | [500-1.000] | [30-40] | [500-1.000] | [10-50] | [1-10] |

Fonte: dati Amazon (doc. 262, all. D53).

187. Tale valore è pari a quanto ottenuto da Amazon dalla commissione per l'evasione degli ordini (la parte più significativa del servizio *Vendere su Amazon*) e a circa il [50-60%] dei ricavi totali dall'attività di intermediazione (servizio di vendita più tutti i servizi accessori, Tabella 7).

III.5.2.2. *FBA* come soluzione “one-stop shop”

188. In ragione delle caratteristiche sopra richiamate (§III.5.2), *Logistica di Amazon* è un servizio “completo” - *one-stop shop*⁹⁸ - di logistica integrata e non può essere utilizzato solo con riguardo ad alcune attività.

189. In tal senso, *Logistica di Amazon* si pone in sovrapposizione con tutti i servizi di logistica offerti dagli altri operatori del mercato (§III.3.3): rappresenta un'immediata alternativa al servizio integrato offerto dalle società

⁹⁷ Le tariffe in vigore ad aprile 2020 sono disponibili su: https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/tariffe.html?ld=ELFRFBA-midway-auth.amazon.com_null.

⁹⁸ Come detto, è la stessa Amazon a descrivere *FBA* come “una soluzione “one-stop shop”, per stoccaggio, spedizione e servizio clienti”.

di logistica concorrenti ma è in grado di intercettare anche la domanda per i soli servizi di consegna, espressa dai *retailer* che svolgono *in house* le attività di logistica a monte.

190. *FBA* si distingue dai servizi concorrenti di logistica perché, in ragione dell'integrazione verticale tra *marketplace* e logistica e dell'elevato volume di vendite realizzate dai *retailer* terzi sulla piattaforma, Amazon può offrire un servizio di logistica di tipo *mono-canale*, esclusivamente dedicato all'evasione degli ordini realizzati sulla piattaforma *Amazon.it*.

191. Al contrario, l'offerta di servizi di logistica da parte degli altri operatori corrisponde sempre a un servizio più complesso di gestione *multicanale*, che ricomprende gli ordini provenienti da tutti i canali di vendita su cui è attivo il *retailer*. Né, d'altro canto, il modello di logistica adottato da Amazon appare replicabile dagli altri gestori di *marketplace*, tenuto conto del numero di *retailer* terzi e del volume di vendite ben inferiore da questi realizzato sulle piattaforme di *e-commerce* concorrenti, che esclude che il venditore possa aderire a un servizio di logistica che non includa gli ordini realizzati sul *marketplace* Amazon⁹⁹.

192. Ad oggi, in Italia, non esistono altri gestori di *marketplace* che offrano ai propri *retailer* un servizio di logistica paragonabile a *FBA* in termini di completezza, estensione e integrazione con la piattaforma¹⁰⁰. È la stessa Amazon a confermare questa ricostruzione in un'analisi interna di posizionamento concorrenziale del proprio servizio *FBA* (doc. Isp51).

193. Infine, grazie ai notevoli volumi di pacchi venduti, per numerosi corrieri Amazon è, al tempo stesso, il primo cliente e il maggior concorrente. Secondo i dati AGCom, Amazon rappresenta il primo e, di gran lunga, maggiore cliente sia per i corrieri che effettuano prevalentemente consegne *e-commerce* (ad es., Poste Italiane), sia per i vettori che effettuano tanto consegne *B2C* quanto *B2B* (ad es., UPS, DHL, gruppo Fedex-TNT)¹⁰¹.

⁹⁹ Ciò resta vero nonostante la tendenza dei gestori delle piattaforme a includere il *fulfilment* nell'insieme dei servizi di intermediazione offerti ai venditori (si vedano, al riguardo, le affermazioni di Cdiscount, doc. 208).

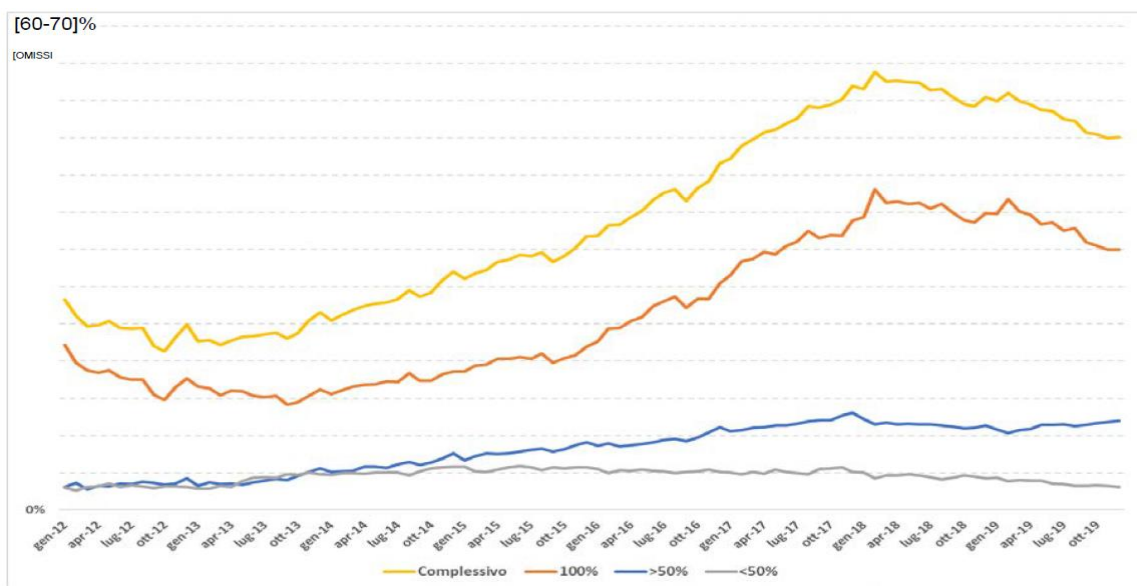
¹⁰⁰ Al riguardo, si noti, infatti, che altri gestori di *marketplace*, ad esempio Zalando, offrono un servizio di logistica integrata degli ordini realizzati da venditori terzi sulla loro piattaforma. Tuttavia, i servizi offerti da tali operatori non sono paragonabili a *FBA*, in termini sia di estensione del servizio (la percentuale di vendite dei venditori terzi su tali piattaforme è marginale rispetto a quelle cd. *first-party*, vale a dire realizzate dal gestore stesso del *marketplace* nella sua attività di vendita diretta al consumatore finale), sia di percentuale di adesione al servizio da parte dei *retailer* terzi.

¹⁰¹ Si veda, AGCom, 2021, Delibera 255-21-CONS.

III.5.2.3. L'aumento del tasso di adesione a FBA

194. Nel 2019, il tasso mensile medio di adesione a FBA è stato pari al [50-60%] del totale dei venditori terzi attivi su *Amazon.it* (Figura 14). Tra questi, il [70-80%] ha affidato ad Amazon la gestione di tutti gli ordini ricevuti sul marketplace, il [20-30%] di oltre la metà, il restante [1-10%] meno della metà degli ordini.

Figura 14 - Percentuale di venditori terzi che utilizzano FBA

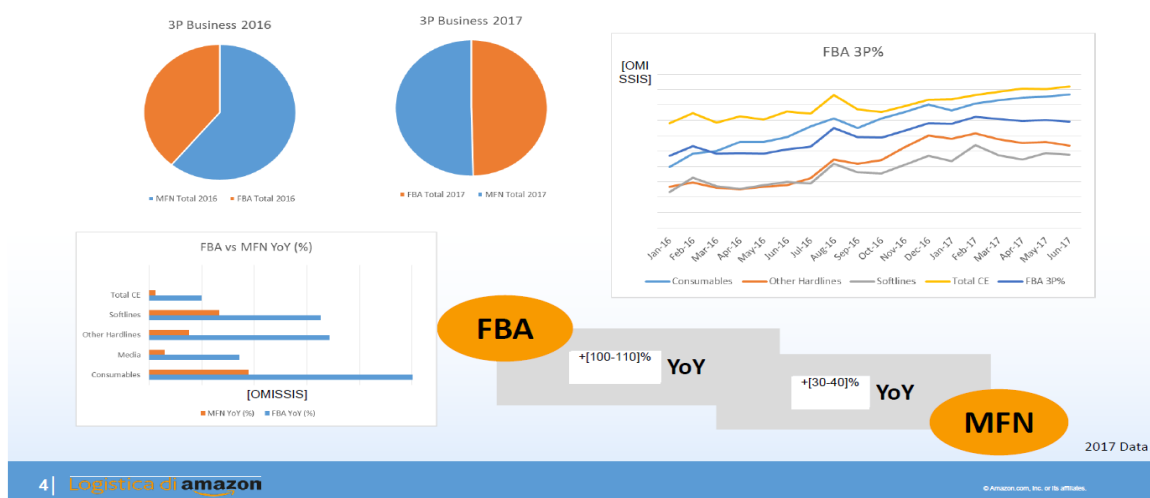


Fonte: Amazon (doc. 262, all. D48).

195. In termini di fatturato, il valore degli ordini di venditori terzi gestiti attraverso FBA sul valore totale delle transazioni di tutti i venditori terzi è in continua crescita: pari a circa il [20-30%] nel 2014, è salito al [30-40%] nel 2016 fino a raggiungere il [50-60%] nel 2019, con un valore massimo superiore al [80-90%] nel mese di dicembre.

196. Da documenti interni di Amazon risulta che, nel 2017, il valore totale degli ordini realizzati da *retailer* terzi gestito tramite FBA ha registrato un incremento annuo di oltre il [100-110%], a fronte di un aumento ben più contenuto (+[30-40%]) del valore delle transazioni gestite autonomamente dai venditori (doc. Isp30).

Perché siamo qui?



Fonte: Amazon (doc. Isp30, slide 4).

197. Dalla Figura 14 si osserva che la quota dei venditori che hanno usato *FBA* solamente per una parte delle proprie transazioni è costante e che l'aumento del tasso complessivo di adesione a *FBA* (linea gialla) è dovuto a coloro che hanno affidato a *FBA* la totalità dei prodotti in vendita su *Amazon.it* (linea arancione). Inoltre, dalla figura si evince che anche i *retailer* che non hanno affidato a *FBA* la totalità dei propri prodotti in vendita su Amazon, realizzano con *FBA* la parte più grande del valore totale delle transazioni su *Amazon.it*¹⁰².

Nonostante la natura *pay-per-use* del servizio e la mancanza di requisiti minimi di inventario, quindi, la maggior parte dei *retailer* considera profittevole affidare a *FBA* la totalità dei propri prodotti in vendita su *Amazon.it* o, in ogni caso, la parte che genera il fatturato più elevato, senza frazionare la propria offerta tra più operatori.

198. Dalle informazioni fornite dalla Parte risulta anche che i *retailer* su *Amazon.it* con il valore più alto di transazioni realizzate con *FBA* sono, nella maggior parte dei casi, anche i venditori con il valore complessivo di vendite più elevato sulla piattaforma: alla fine del 2019, dei primi 100 *top seller* per vendite con *FBA*, 61 erano anche tra i primi 100 *top seller* generali (Tabella 9). Tale valore risulta in costante crescita dal 2014 (pari a 36), in parallelo all'aumento del tasso di adesione a *FBA* sopra evidenziato.

¹⁰² Infatti, il valore totale delle transazioni di prodotti *FBA* dei *retailer* che usano la logistica di Amazon per la gestione di più della metà del proprio magazzino (il gruppo 50-99%, linea blu nella Figura 14), che nel 2019 è stato pari, in media, al [10-20%], negli anni è sempre superiore al [80-90%] del valore totale delle transazioni realizzate da questo gruppo di venditori.

Tabella 9 - Numero di venditori *top seller FBA* tra i venditori *top seller*

| Anno | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Top 100 seller FBA tra i top 100 seller | 36 | 47 | 50 | 47 | 53 | 61 |
| Top 25 seller FBA | | | | | | |
| tra i top 25 seller | 10 | 12 | 12 | 14 | 14 | 16 |
| tra il 26° e il 50° top seller | 5 | 12 | 9 | 7 | 11 | 9 |
| tra il 51° e il 75° top seller | 4 | 1 | 4 | 4 | - | - |
| tra il 76° e il 100° top seller | 3 | - | - | - | - | - |
| fuori dai primi top 100 seller | 3 | - | - | - | - | - |

Fonte: elaborazione interna su dati Amazon (doc. 347, all. D2 e D14).

199. La stessa correlazione si riscontra limitando l'osservazione ai primi 25 *top seller* per vendite realizzate tramite *FBA*, con la costante crescita dal 2014 al 2019 del numero di tali *retailer* presenti tra i primi 25 *top seller* generali (da 10 a 16) e, più in generale, il progressivo spostamento dei primi 25 *seller FBA* verso le posizioni più alte del *ranking* generale per fatturato.

III.5.2.4. La crescita di Amazon nella consegna dei pacchi

200. Sulla base dei dati pubblicati da AGCom, nel 2019, il numero di pacchi *B2C e-commerce* complessivamente consegnato in Italia è stato pari a [300-400] milioni, con un incremento del [100-200%] rispetto al 2016, quando tale volume è stato pari a [100-150] milioni. Nel 2019, le consegne *B2C e-commerce* hanno rappresentato, in volume, [50-60%] (pari a circa il [40-50%] in valore) delle consegne totali di pacchi (compresi, quindi, quelli tra imprese, *B2B*); nel 2016, tale percentuale era pari a circa un [30-40%].

Nel periodo 2016-2019, pertanto, i servizi di consegna pacchi *B2C* sono cresciuti ad un tasso annuo ben superiore rispetto agli altri servizi di consegna (*B2B* e *C2X*), grazie allo sviluppo significativo dell'*e-commerce*¹⁰³.

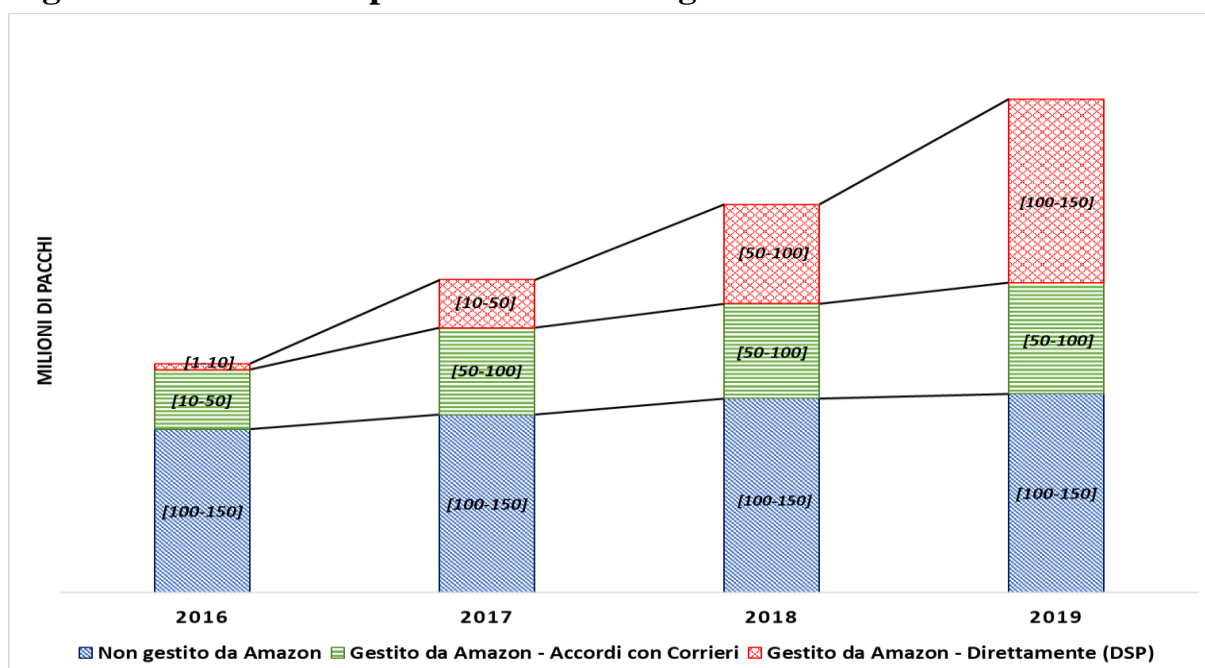
201. In tale contesto, si è registrato un aumento significativo del numero di pacchi *B2C* gestito da Amazon, dovuto alla crescita esponenziale degli ordini realizzati su *Amazon.it*, a quella delle vendite dirette *Amazon Retail* e, come sottolineato da tutti gli operatori di settore, all'aumento dell'uso di *FBA* da parte dei venditori terzi su *Amazon.it*, grazie alla maggiore visibilità concessa alle offerte *FBA* (docc. 491, 502, 504, 511, 520). L'incremento del numero di

¹⁰³ Nel 2020 il volume di pacchi *B2C* consegnati in Italia ha raggiunto i [550-650] milioni, per un fatturato pari a circa [3,5-4,5] miliardi di euro. Si vedano le delibere AGCom nn. 350-19-CONS (allegato B), 212/20/CONS (allegato A) e, da ultimo, 255-21-CONS pubblicata il 27 agosto 2021.

consegne gestite da Amazon risulta nettamente superiore a quello registrato da qualsiasi altro operatore concorrente.

202. Tra il 2016 e il 2019, il numero di pacchi relativo ad acquisti su *Amazon.it* la cui logistica è stata gestita dalla Società è più che quadruplicato, passando da [10-50] a [150-200] milioni (+[300-400%]) (Figura 15). Ciò equivale a dire che, nel 2019, il volume di pacchi gestiti attraverso la logistica di Amazon (e consegnati direttamente attraverso la propria rete distributiva *AFN* o acquistando servizi di consegna dai vettori espressi nazionali) è stato pari al [60-70%] del totale dei pacchi *e-commerce* in Italia ([150-200] milioni su [300-400]), a fronte del [20-30%] nel 2016 ([10-50] milioni su [100-150])¹⁰⁴.

Figura 15 - Volume di pacchi *e-commerce* gestiti da Amazon



Fonte: elaborazioni interne su dati Agcom (doc. 360) e di Amazon.

203. Il *trend* di crescita nell'attività di consegna è stato accompagnato dalla decisione della Società di utilizzare sempre meno gli accordi con operatori postali e corrieri espressi nazionali (modalità preponderante fino a pochi anni

¹⁰⁴ Se si considerano anche i pacchi degli ordini generati su *Amazon.it* la cui logistica è gestita dal venditore (in proprio o attraverso un operatore di logistica in conto terzi), pari a circa un [20-30%] del totale, nel 2019 la percentuale di ordini realizzati sul *marketplace* della Società è stata pari a circa il [70-80%] del totale degli ordini *B2C* in Italia.

fa) a vantaggio della propria rete distributiva di *DSP* (vedi *supra*, §III.5 e Figura 12)¹⁰⁵.

204. Come è evidente dai dati riportati in Figura 15, nel periodo considerato, l'incidenza dei servizi dei corrieri espressi è scesa dal [80-90%] al [30-40%] circa (da [10-50] milioni di pacchi sul totale di [10-50] del 2016 a [50-100] su [150-200] milioni del 2019). Al contrario, se nel 2016 Amazon consegnava direttamente il [1-10%] del totale degli ordini generati da *Amazon Retail* e dai venditori *FBA*, tale percentuale ha superato il [60-70%] nel 2019, a dimostrazione della crescita esponenziale dell'attività di consegna effettuata direttamente da Amazon tramite *DSP*. In tal modo, la Società ha ulteriormente aumentato il proprio potere negoziale nei confronti dei corrieri, che (come detto, §III.3.3) risultano concorrenti e, al tempo stesso, fornitori del servizio di consegna, diminuendo sempre di più la loro capacità di reazione alle strategie della Società.

III.5.3. Il servizio *Multi-Channel Fulfillment*

205. *Multi-Channel Fulfillment (MCF)* è un'estensione di *FBA* attraverso la quale i *retailer* aderenti delegano ad Amazon anche la gestione degli ordini provenienti da altri canali di vendita, quali il proprio sito *web* o un altro *marketplace*. Come per *FBA*, le condizioni del servizio *MCF* sono definite nel *Business Solution Agreement*¹⁰⁶.

206. I dati di Amazon indicano un tasso di adesione a *MCF* pari, alla fine del 2019, al [1-5%] del totale dei *retailer* su *Amazon.it* e al [5-10%] di quelli che utilizzano *FBA* (doc. 262). La bassa adesione corrisponde a un costo elevato del servizio, certificato da documenti interni della Società:

“- Nel 2018 sono state 179K le unità spedite con *MCF*;
- In generale, non promuoviamo questo servizio perché è costoso e non competitivo rispetto a servizi alternativi con altri provider. Il business ha memoria di una promozione nel 2015 con cui sono stati offerti sconti sul servizio, ma i risultati sono stati scarsi e l'iniziativa abbandonata;

¹⁰⁵ Dal 2016-2020, il numero di centri di smistamento è passato da [1-10] a [20-30] e quello di corrieri locali aderenti al programma *DSP* è passato da [10-20] a [70-80] (nel 2019 era pari a [30-40]).

¹⁰⁶ Fino a giugno 2019, le commissioni per il servizio *MCF* includevano: la tariffa per lo stoccaggio (calcolata in base al volume medio giornaliero occupato dall'inventario del *retailer*), quelle di gestione degli ordini e di movimentazione dei resi, una tariffa fissa per ogni articolo ordinato, denominata "*Pick & Pack*", nonché altre commissioni per servizi opzionali (come, ad esempio, etichettatura, imballaggio e nastratura). A partire da luglio 2019, le tariffe di gestione degli ordini, movimentazione dei pesi e *Pick & Pack* sono state eliminate e sostituite da un'unica commissione unitaria, definita "commissione di spedizione", calcolata in base alle dimensioni degli articoli contenuti nell'ordine, alla velocità di spedizione e dalla destinazione (doc. 242).

- Inizialmente i venditori potevano diversificare l'offerta sui diversi canali. Attualmente, limitiamo la possibilità di utilizzo di MCF solo ad offerte attive anche su FBA" (doc. Isp21). D'altra parte, gli stessi limiti connessi al costo elevato delle tariffe di stoccaggio riscontrati per FBA si ritrovano nel servizio MCF, moltiplicati per l'intero inventario del *retailer*, relativo a tutti i suoi canali di vendita.

III.5.4. Il programma Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)
207. *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)* è un programma, introdotto e gestito da Amazon, che consente ai venditori terzi di organizzare le attività di logistica dei prodotti su *Amazon.it* non avvalendosi di FBA e di associare loro l'etichetta *Prime*.

208. La Figura 16 mostra le principali fasi di gestione di un ordine relativo a un prodotto incluso nel programma SFP.

Figura 16 - Le principali fasi del programma Seller Fulfilled Prime



Fonte: Amazon (doc. 488).

209. A differenza di FBA, il prodotto SFP è immagazzinato nei locali del venditore o di un operatore di logistica terzo - i quali curano imballaggio ed etichettatura - dove il *Vettore Prime* si reca, ritira il pacco e lo consegna al consumatore finale attraverso la propria rete distributiva. Amazon richiede il tracciamento della spedizione attraverso un'apposita etichetta che il venditore può stampare utilizzando - se disponibile - l'interfaccia *Merchant Shipping Services (MSS)*¹⁰⁷.

¹⁰⁷ La *Merchant Shipping Services* (talvolta anche *Marketplace Shipping Services*) è la piattaforma che fornisce le modalità di spedizione offerte dai vettori con cui Amazon ha siglato un accordo relativo ai servizi SFP (*Vettori Prime*). La piattaforma è accessibile attraverso il *Seller Central* e consente ai venditori di acquistare il servizio di spedizione dei *Vettori Prime* al fine di gestire gli ordini SFP e stampare le relative etichette. Tali etichette consentono ad Amazon di effettuare automaticamente il *tracking* dell'ordine e di monitorare il rispetto dei parametri SFP. Le modalità di spedizione disponibili variano in base all'indirizzo di origine e quello di destinazione dell'ordine, alla data di spedizione, nonché alle dimensioni e al peso del

210. Sulla base di quanto dichiarato dalla Società¹⁰⁸, *SFP* si fonda su tre elementi chiave, che si descrivono nei paragrafi seguenti: (i) la qualificazione e il monitoraggio dei venditori terzi che intendano avvalersi di tale modalità di gestione dei propri ordini (*Venditori SFP*, cfr. §III.5.4.2); (ii) la qualificazione e il monitoraggio dei vettori che accettino di fornire servizi di consegna rispettando gli *standard* fissati da Amazon (*Vettori Prime*, cfr. §III.5.4.3); (iii) la sottoscrizione di un contratto per la consegna dei prodotti inclusi in *SFP* tra venditore e vettore.

III.5.4.1. La procedura di iscrizione di un venditore

211. Dopo un breve progetto pilota, è stata lanciata ad agosto 2019 la fase di sperimentazione di *SFP*¹⁰⁹ (della durata di 18 mesi) durante la quale *SFP* è stato proposto - su invito di Amazon - solamente a un insieme di venditori selezionati.

212. A partire da marzo 2021, tutti i venditori terzi, che abbiano un piano di vendita professionale e spediscono dall'Italia, possono registrarsi tramite l'apposito portale - denominato *Self-Service Registration (SSR)* - e avviare in modo autonomo il processo di qualificazione (Figura 17)¹¹⁰, fornendo alcune informazioni relative alla propria attività (tra cui l'indirizzo di un magazzino in Italia, isole escluse). Il venditore accede, quindi, a una pagina di descrizione di *SFP* e delle sue caratteristiche e a un'interfaccia che gli consente di completare la richiesta di iscrizione, selezionando il *Vettore Prime* (un apposito *link* conduce direttamente alla pagina *web* di quest'ultimo). Il *Vettore Prime* selezionato contatta il venditore - di solito entro cinque giorni lavorativi - per procedere alla cd. fase di *onboarding*, che include la sottoscrizione del contratto e l'accordo sul metodo di fatturazione e l'orario di ritiro dei pacchi presso il magazzino scelto dal venditore.

pacco. Se il *retailer* ha configurato le sue preferenze di spedizione in anticipo, la piattaforma seleziona automaticamente la modalità di spedizione e i servizi opzionali più economici tra quelli disponibili.

MSS è stata lanciata su *Amazon.it* ad agosto 2020 ed è attualmente operativa. Prima dell'implementazione dell'interfaccia *MSS*, i *Venditori SFP* dovevano gestire il processo di spedizione attraverso il sito del *Vettore Prime* e confermare, successivamente, tutti gli ordini spediti, registrando il relativo numero di tracciamento attraverso un'interfaccia sul portale *Seller Central*.

¹⁰⁸ Si vedano, in particolare, le risposte di Amazon, docc. 242, 488, 515, 524, 532, 543 e 545.

¹⁰⁹ *SFP* è stato lanciato nel 2015 sui marketplace *Amazon.de* e *Amazon.co.uk* e nel 2016 su *Amazon.fr*.

¹¹⁰ https://sell.Amazon.it/programmi/prime-gestito-dalvenditore?ref_=sdit_soa_SFP_i.

Figura 17 - Il portale SSR per l'iscrizione a SFP



Fonte: Amazon (doc. 488).

213. Da ultimo, dopo aver siglato l'accordo con il *Vettore Prime* e concluso il processo di qualificazione (si veda paragrafo seguente), il venditore può decidere - sul proprio *account* - a quali prodotti associare la spedizione *Prime* e configurarli, quindi, come offerte *SFP*.

III.5.4.2. La qualificazione e il monitoraggio dei Venditori SFP

214. Per essere ammesso a *SFP*, un *retailer* deve “qualificarsi” sulla base di tre parametri, che riflettono i criteri utilizzati da Amazon per definire gli *standard Prime*, essenzialmente l'affidabilità del venditore e la puntualità della consegna.

215. Nella fase di qualificazione, Amazon verifica il rispetto di tali criteri sulla base di un numero limitato di ordini. Successivamente, gli stessi criteri sono utilizzati per monitorare la capacità del venditore di garantire l'*esperienza Prime* su base continuativa, mantenendo gli *standard* di gestione dei propri ordini all'interno dei valori riportati in Tabella 10. Amazon verifica il rispetto di tali parametri con riferimento al numero di *ordini SFP* gestiti dal venditore durante una settimana.

Tabella 10 - Parametri di performance del Venditore SFP

| Precisione della stima di spedizione | Tasso di cancellazione | Accordo con <i>Vettore Prime</i> |
|--------------------------------------|------------------------|---|
| > 98% | < 0,5% | Etichetta di spedizione di <i>MSS</i> utilizzata per > 98% degli ordini |

Fonte: Amazon (doc. 242).

216. L'indicatore *Precisione nella stima della spedizione* verifica che il venditore sia in grado di preparare in tempo gli ordini per il ritiro da parte del vettore (fasi 1-3, Figura 16) ed è calcolato come il numero di *ordini SFP* gestiti *tempestivamente* dal venditore diviso per il numero totale di *ordini SFP* ricevuti dal venditore in una data settimana.

217. Secondo gli *standard* definiti da Amazon attualmente in vigore, i *Venditori SFP* sono tenuti a preparare i prodotti per la spedizione entro lo stesso giorno per tutti gli ordini ricevuti entro le 13:59. A partire dal 26 luglio 2021, l'orario limite (definito orario di *cut-off* nel gergo del settore) è stato posticipato alle 14:59 (doc. 488). Per gli ordini inseriti dai consumatori oltre tale orario, i *Venditori SFP* sono tenuti a preparare l'ordine per il ritiro da parte del vettore entro il giorno successivo¹¹¹. L'orario è determinato dalla scansione del corriere al momento del ritiro del pacco e dalla trasmissione dell'informazione ad Amazon.

218. Il *Tasso di cancellazione* è calcolato come rapporto tra il numero di *ordini SFP* cancellati dal venditore prima del ritiro da parte del corriere e il numero totale di *ordini SFP* ricevuti nella settimana e misura l'affidabilità del venditore nel rispettare gli ordini.

219. Al venditore terzo è lasciata la libertà di dimostrare la capacità di rispettare gli *standard* di magazzino direttamente o ricorrendo ai servizi di un operatore di logistica conto terzi.

220. Infine, con riguardo all'*Accordo con un Vettore Prime*, Amazon ha affermato di monitorare l'effettiva esistenza e l'utilizzo di tale accordo attraverso le etichette di consegna di un *Vettore Prime* acquistate dal *Venditore SFP* mediante l'interfaccia *MSS* (vedi *supra*). La misurazione dell'utilizzo dell'accordo con il *Vettore Prime* è affidata alla metrica *Etichette di spedizione MSS utilizzate per >98% degli ordini* (Tabella 10) che tiene conto delle unità gestite con *SFP* per gli ordini evasi nei sette giorni precedenti. Amazon richiede che il venditore usi etichette di spedizione *MSS* per almeno il 98% degli ordini di prodotti inclusi in *SFP*¹¹².

221. Nel caso di mancato rispetto di uno dei tre parametri esaminati, Amazon avvisa automaticamente il venditore. Se le prestazioni non migliorano per la

¹¹¹ Tale tempistica di evasione non si applica nei fine settimana e nei giorni festivi.

¹¹² Amazon concede ai *Venditori SFP* un margine di scostamento, pari al 2%, ovvero la possibilità di utilizzare soluzioni di consegna alternative, in caso di eventi imprevedibili (ad esempio, se il *Vettore Prime* non può eseguire il ritiro a causa di scioperi o condizioni meteorologiche).

settimana successiva, l'idoneità a *SFP* è sospesa e il venditore non può associare ai propri prodotti l'etichetta *Prime*¹¹³.

222. Amazon afferma che, nell'ambito di *SFP*, i *Vettori Prime* possono imporre requisiti aggiuntivi ai *Venditori SFP*, sui quali la Società non ha alcuna influenza né controllo¹¹⁴.

223. Il programma non prevede requisiti o criteri di qualificazione da soddisfare con riferimento alla gestione dei resi. La logistica di ritorno degli *ordini SFP* è gestita direttamente dai venditori, che possono scegliere un vettore diverso da quello che ha consegnato l'*ordine SFP*, anche *non Prime*. I clienti possono richiedere un reso utilizzando l'interfaccia *self-service* e automatizzata (centro resi *online*) disponibile su *Amazon.it*, in base alle stesse politiche di restituzione di qualsiasi altro ordine *Prime* (inclusi i resi gratuiti, ove applicabili).

224. Amazon non impone vincoli al *packaging* degli ordini gestiti con *SFP*.

III.5.4.3. La qualificazione e il monitoraggio dei Vettori SFP

225. Amazon ha affermato che i vettori che intendano operare nell'ambito di *SFP* devono essere in grado di rispettare i medesimi *standard* che Amazon soddisfa attraverso il proprio servizio di logistica *FBA* e che impone ai corrieri per le consegne della *AFN* (doc. 524). Come si vedrà in seguito (§III.6.8.2), in realtà Amazon ha incentrato il processo di selezione dei vettori sulla negoziazione delle condizioni commerciali, in primo luogo di tipo tariffario. In tal modo, Amazon interpreta il processo di qualificazione dei vettori come negoziazione e contrattualizzazione di aspetti essenziali del rapporto fra vettore e venditori.

226. Con riguardo al mercato italiano, secondo quanto rappresentato da Amazon (docc. 345 e 524), gli *standard* richiesti per l'ottenimento della qualifica di *Vettore Prime* corrispondono alla capacità di:

- (i) garantire la consegna entro 24/48 ore nel [95-100%] dei codici postali;
- (ii) rispettare la data di consegna scelta dal consumatore per il [95-100%] degli ordini¹¹⁵;

¹¹³ Per essere reintegrato, il venditore è tenuto a presentare un piano d'azione che dimostri come può risolvere la situazione e riprendere a fornire un elevato livello di esperienza al cliente.

¹¹⁴ Ad esempio, alcuni *Vettori Prime* impongono requisiti minimi di volume, richiedendo al venditore un numero minimo di pacchi *Prime* per il ritiro in un determinato giorno, settimana o mese.

¹¹⁵ Tale percentuale può variare leggermente in base alle specifiche condizioni negoziate con i vettori. In particolare, Amazon ha dichiarato che l'accordo con TNT prevede che almeno il [95-100%] degli ordini

(iii) ritirare, presso i magazzini del *Venditore SFP*, lo stesso giorno, per le richieste del venditore che giungano prima dell'orario limite giornaliero (*cut-off*) o il giorno successivo, per le richieste ricevute dopo tale ora.

227. Al fine di identificare i vettori interessati ad aderire a *SFP* in Italia, a partire dal 2017, Amazon ha inviato una *Richiesta di Offerta* (cd. *Request for Quotation*) a TNT, BRT, Poste Italiane/SDA, GLS, DHL, Nexive e UPS¹¹⁶. Ad oggi, Amazon ha raggiunto l'accordo con due vettori, TNT e BRT, che hanno accettato di fornire servizi *SFP* ai venditori terzi attivi su *Amazon.it* alle condizioni concordate con Amazon¹¹⁷.

228. Le prestazioni del vettore sono monitorate su base settimanale. Il "tracciamento" (*tracking*) degli *ordini SFP* permette di verificare il rispetto degli *standard sub (i) e (ii)* (doc. 524). Ai fini del monitoraggio, Amazon richiede l'integrazione tra i propri sistemi informatici e quelli del vettore. A detta della Società, tale integrazione è necessaria ai *Venditori SFP* per acquistare le etichette di spedizione dei *Vettori Prime* in modo automatizzato attraverso la *MSS* (vedi *supra*).

229. Con riguardo ai tempi necessari all'effettivo ingresso di un vettore in *SFP*, Amazon ha sostenuto che esso richiede tra i nove e i dodici mesi (doc. 524) e si compone delle seguenti fasi: [*omissis*].

230. Infine, nei suoi accordi relativi all'Italia, Amazon ha negoziato il pagamento di una commissione (*transaction fee*) da parte dei *Vettori Prime*¹¹⁸.

debba essere consegnato entro la data indicata, mentre quello con BRT prevede una doppia soglia: [95-100%] degli ordini nei periodi non di punta e [95-100%] in quelli di punta (vedi §III.6.8.2).

¹¹⁶ In particolare, Amazon ha fornito evidenza di negoziazioni con i seguenti vettori: TNT (contattato alla fine del 2017 e primo *Vettore Prime* da settembre 2019; doc. 532, all. 1-3); BRT (inviato una prima volta a luglio 2017 [*omissis*]; da settembre 2020 partecipa ad un progetto pilota per verificare prestazioni e processo di inserimento dei *Venditori SFP*; l'integrazione in *MSS* dovrebbe essere finalizzata entro la fine del 2021; doc. 532, all. 4-8); SDA (scambi di *email* a partire da maggio 2017; SDA ha dichiarato di non essere interessata al modello di *business* proposto, vale a dire quello di una *partnership* con pagamento di una *transaction fee*; doc. 532, all. 9-13); GLS (invitata a luglio 2017; negoziazione fallita a causa dell'organizzazione societaria di GLS che non consentiva alla società di offrire un unico tariffario nazionale; doc. 532, all. 14-15); Nexive (contatta a novembre 2017, la società non era in grado di garantire il rispetto dei requisiti richiesti [*omissis*]; doc. 532, all. 16-17); DHL (novembre 2017; *SFP* non in linea con il modello di *business* adottato da DHL; doc. 532, all. 18-20); da ultimo, UPS (raggiunta a fine 2016, trattativa interrotta in quanto UPS non era in grado di assicurare la copertura dell'intero territorio nazionale e le tariffe proposte per l'Italia non risultavano competitive; [*omissis*]; doc. 532, p. 7).

¹¹⁷ Si vedano i contratti stipulati da Amazon con TNT e BRT per la loro partecipazione a *SFP* descritti al §III.6.8.2 (vedano all. 1 e 2, doc. 524 e docc. 543 e 545).

¹¹⁸ In particolare, l'accordo con TNT prevede una commissione del [2-4%] (doc. 524) e quello con BRT una commissione del [2-4%] (*cfr.* docc. 543 e 545).

III.5.4.4. Avvio e diffusione su Amazon.it

231. In base ai dati di Amazon, il numero di venditori terzi aderenti a *SFP* è passato da [200-300] alla fine del 2019 fino a raggiungere i [500-600] a maggio 2021 (Tabella 11). Da marzo 2021, momento dell'introduzione del portale *SSR* per la registrazione automatica a *SFP*, a maggio dello stesso anno (ultimo dato fornito da Amazon), il numero di *Venditori SFP* è aumentato di [10-50] unità.

232. Nei primi 5 mesi del 2021, i *Venditori SFP* hanno realizzato circa [50-100] milioni di euro per vendite nell'ambito del programma *SFP*, poco più del [10-20%] del valore degli ordini complessivi (anche per prodotti non inclusi in *SFP*) realizzati da questi venditori su *Amazon.it*. Tale percentuale è stata più elevata sia nel 2019 ([20-30%]) sia nel 2020 ([10-20%]), mostrando un *trend* in calo¹¹⁹.

Tabella 11 - Numero di *Venditori SFP* e valore degli *Ordini SFP*

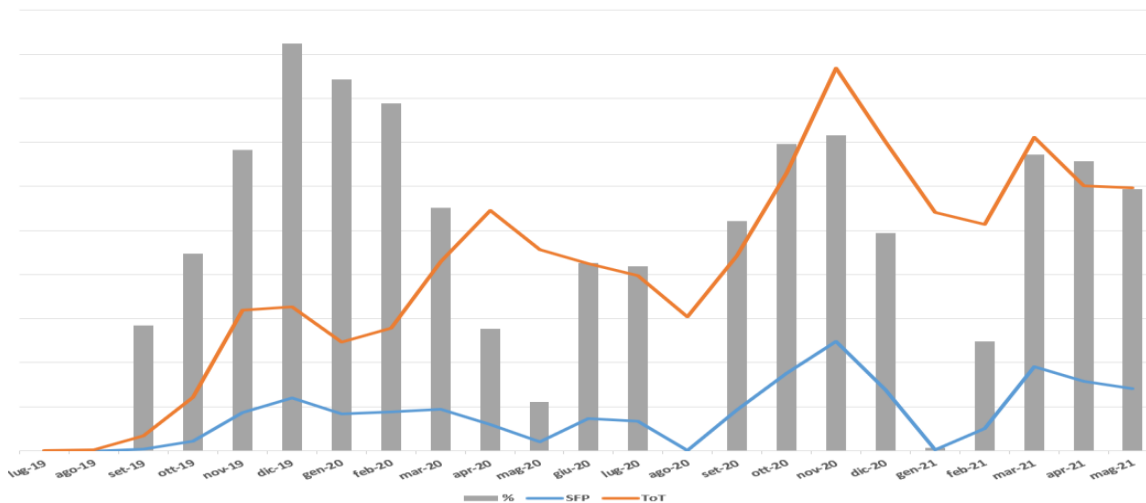
| Periodo | agosto - dicembre 2019 | gennaio - dicembre 2020 | gennaio - maggio 2021 |
|--|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Numero <i>Venditori SFP</i> (totale fine anno) | [200-300] | [500-600] | [500-600] |
| Valore totale ordini <i>SFP</i> (€/mln) | [10-50] | [100-150] | [10-50] |
| Valore totale ordini complessivi <i>retailer SFP</i> (€/mln) | [50-100] | [500-1.000] | [100-500] |
| % valore ordini <i>SFP</i> | [20-30]% | [10-20]% | [10-20]% |

Fonte: dati forniti da Amazon (doc. 471, all. 1).

233. La distanza crescente tra l'andamento delle due linee e la diminuzione dell'altezza delle barre nella Figura 18 dimostrano l'importanza decrescente rivestita da *SFP* per i venditori iscritti al programma per la gestione degli ordini realizzati su *Amazon.it*.

¹¹⁹ Tale andamento è confermato anche tenendo conto della stagionalità (negli ultimi mesi dell'anno, infatti, l'importanza di *Prime* aumenta in ragione del *Black Friday* e degli acquisti natalizi): da ottobre a dicembre 2020, la percentuale media di ordini *SFP* sul valore totale degli ordini dei *Venditori SFP* è stata pari a [20-30%], inferiore a quella realizzata negli stessi mesi del 2019 ([20-30%]) (Figura 18).

Figura 18 - Valore degli Ordini SFP sul valore totale delle vendite dei Venditori SFP



Fonte: dati forniti da Amazon (doc. 471, all. 1).

III.6. LA STRATEGIA DI AMAZON

III.6.1. Premessa

234. La Società ha definito una serie di regole di funzionamento del *marketplace*, in parte modificate nel corso del procedimento, che consentono alle sole offerte dei *retailer* terzi gestite con *FBA*¹²⁰ di beneficiare dei seguenti vantaggi (Figura 19):

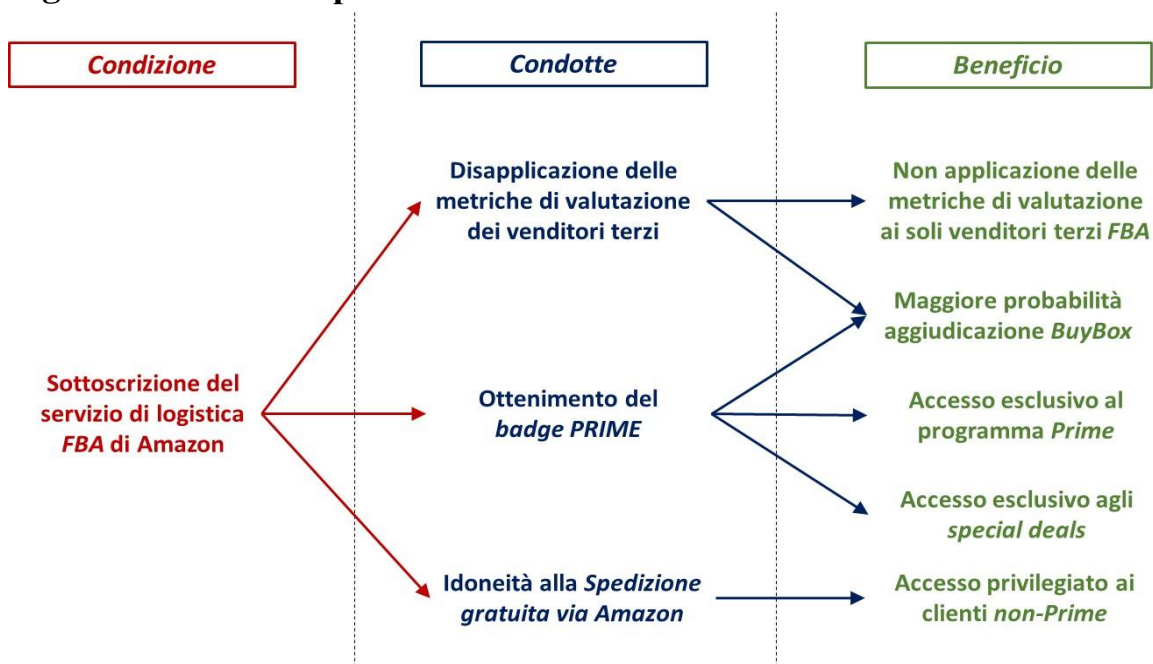
- (a) non inclusione nella misurazione della *performance* dei venditori: le offerte *FBA* non sono oggetto di valutazione e controllo da parte di Amazon attraverso l'insieme di indicatori ideato per monitorare il livello delle prestazioni delle offerte dei *retailer* sul *marketplace*; pertanto, (i) la *performance* di un venditore che affidi a *FBA* la gestione di tutte le sue offerte su *Amazon.it* non è sottoposta ad alcuna valutazione; (ii) nel computo degli indicatori di un *retailer* che abbia una parte del proprio magazzino gestito da *FBA* e un'altra gestito in proprio (o da un operatore di logistica terzo), Amazon considera solo le offerte *non-FBA* (§III.6.2);

¹²⁰ Amazon ha più volte sottolineato che l'adesione a *FBA* è facoltativa e non è sottoposta a vincoli di inventario minimo (vedi, in particolare, §IV.3). In altre parole, ogni *retailer* può decidere quali prodotti in vendita su *Amazon.it* iscrivere a *FBA*, delegando ad Amazon la gestione dei relativi ordini. In questa ottica, la condotta descritta e contestata ad Amazon nel presente procedimento fa riferimento alle offerte dei venditori terzi su *Amazon.it* gestite mediante il servizio *FBA*. Per brevità e semplicità di esposizione, tuttavia, nel provvedimento si utilizzerà anche il termine *retailer* o *venditore FBA* per indicare la parte dei prodotti di un dato venditore in offerta su *Amazon.it* la cui logistica è gestita da Amazon attraverso *FBA* (che può coincidere con la totalità dell'offerta del *retailer* su *Amazon.it*) e che beneficia dei vantaggi descritti.

- (b) ottenimento dell'etichetta *Prime* (§III.6.3); come dimostrato dalle risultanze del supplemento istruttorio, *SFP* rappresenta una limitata estensione del citato beneficio, intermediata e gestita da Amazon, destinata alle offerte di venditori non interessati a *FBA*; *SFP* non rappresenta un'alternativa a *FBA* per accedere a *Prime* mantenendo, al tempo stesso, una gestione della propria logistica indipendente da Amazon (§III.6.8);
- (c) maggiori *chance* di selezione come *Offerta in vetrina* e assegnazione della *BuyBox*: in ragione del funzionamento dell'algoritmo (*Featured Merchant Algorithm - FMA*) usato per la scelta dell'*Offerta in vetrina*, la non applicazione delle metriche di valutazione e l'ottenimento del *badge Prime* aumentano significativamente la probabilità che l'offerta *FBA* di un *retailer* si aggiudichi la *BuyBox* (il riquadro in cui è visualizzata l'*Offerta in vetrina*), modalità di acquisto privilegiata dalla maggior parte dei consumatori (§III.6.4);
- (d) accesso agli *eventi speciali*: solo i prodotti *FBA* possono essere offerti in promozione durante gli eventi speciali (*special deals*) che Amazon organizza più volte l'anno sul suo *marketplace*, come *Black Friday*, *Cyber Monday* e *Prime Day* (§III.6.5);
- (e) via di accesso preferenziale ai clienti *non-Prime*: solo i prodotti dei *retailer* gestiti con *FBA* contribuiscono al raggiungimento della soglia oltre la quale la spedizione *standard* di un ordine è gratuita anche per i clienti non iscritti a *Prime* (29 euro, *Spedizione gratuita via Amazon*) e per la quale è previsto un apposito filtro di ricerca (§III.6.6).

235. Nel loro complesso, tali benefici possono essere visti come un unico “prodotto”, interpretabile come “maggiore visibilità” dell'offerta dei venditori *FBA* su *Amazon.it*, da cui discende un sicuro miglioramento della loro *performance* commerciale complessiva e, in particolare, un incremento delle vendite su *Amazon.it*, come documentato dai dati forniti dalla Società.

Figura 19 - Benefici per i venditori terzi derivanti dall'adesione a *FBA*



236. In questo contesto, la strategia imputata ad Amazon consiste nell'aver subordinato l'accesso al "prodotto visibilità" alla sottoscrizione da parte dei *retailer* di *FBA*; tale condotta è connotata, pertanto, da una chiara finalità di *self-preferencing* del proprio servizio di logistica.

237. L'istruttoria ha evidenziato che non esiste alcun legame funzionale che giustifichi l'associazione esclusiva dei vantaggi suelencati con l'utilizzo di *FBA*.

238. Come ampiamente sostenuto dalla Società, parte di tali vantaggi - ovvero quelli connessi all'ottenimento dell'etichetta *Prime* - sono stati estesi, in via definitiva da marzo 2021, alle offerte gestite dai venditori terzi qualificati nell'ambito del programma *SFP*, ovvero ai *retailer* che, per la natura dei prodotti venduti o per ragioni di *policy* aziendale, non hanno interesse alla sottoscrizione di *FBA*. L'attività istruttoria ha evidenziato un ruolo di Amazon di negoziazione e interposizione diretta nel rapporto tra vettori e venditori che utilizzano *SFP*, che non rende tale programma uno strumento di accesso ai benefici *Prime* alternativo a *FBA* e autonomo dalle scelte e dal controllo di Amazon. In tal modo, l'etichetta *Prime* e i relativi vantaggi restano associati solo a offerte la cui logistica è gestita direttamente da Amazon o su cui la Società esercita un'influenza determinante.

239. Nei prossimi paragrafi verranno illustrate le funzionalità di *Amazon.it* che determinano il legame esclusivo tra i benefici evidenziati e *FBA* e, limitatamente ai vantaggi *Prime*, a *SFP* e la strategia sottostante.

III.6.2. L'applicazione delle metriche di valutazione

240. Amazon monitora l'attività dei venditori terzi su *Amazon.it* - sia di tipo individuale che professionale - sulla base di un insieme di metriche elaborato dalla Società (Tabella 12).

Tabella 12 - Metriche di valutazione dei venditori terzi

| Metrica | Definizione | Soglia critica | Descrizione |
|---|--|----------------|---|
| 1/ Ordini difettosi | Numero di ordini con uno/più "difetti" sul totale di ordini in un periodo di 60 giorni. | < 1% | Il "difetto" è definito sulla base di tre metriche: 1) <i>percentuale di feedback negativi</i> : numero di ordini con <i>feedback</i> negativi dai clienti (una/due stelle su cinque) sul totale degli ordini nel periodo; 2) <i>percentuale di reclami "Garanzia dalla A alla Z"</i> : numero di ordini con richiesta di "Garanzia Dalla A alla Z" sul totale degli ordini nel periodo; 3) <i>percentuale di contestazione degli addebiti (c.d. chargeback) su carta di credito</i> : numero di ordini con riferimento ai quali è stato disposto un riaccredito (a seguito di lamentela rivolta dal cliente all'emittente della carta) sul totale degli ordini nel periodo. |
| 2/ Cancellazioni precedenti la spedizione | Numero di ordini cancellati dal venditore prima della spedizione sul totale di ordini durante 7 giorni. | < 2,5% | Include tutte le cancellazioni di ordini su iniziativa del venditore (ad esempio, non avendo scorte del prodotto pur avendo indicato di averne), ma non quelle richieste dal cliente. |
| 3/ Spedizioni in ritardo | Numero di ordini con conferma della spedizione dopo la data stabilita, sul totale di ordini in 10/30 giorni. | < 4% | Poiché ai venditori non è richiesto di tracciare gli ordini che consegnano autonomamente, Amazon afferma di usare questo dato come indicatore degli ordini che è probabile che siano consegnati in ritardo ai clienti. |

Fonte: Amazon (doc. 182).

241. Le metriche misurano tre aspetti relativi agli ordini realizzati dai venditori sul *marketplace*: 1) la *percentuale di ordini difettosi*, 2) la *percentuale di cancellazioni effettuate dal venditore precedentemente alla consegna* e 3) la *percentuale di spedizioni in ritardo*. In ogni momento della loro attività sul *marketplace*, i *retailer* devono mostrare valori inferiori a una soglia critica stabilita da Amazon per ognuna delle metriche elencate¹²¹.

242. In caso di mancato rispetto da parte di un venditore di una delle metriche, Amazon invia un avvertimento. Se il disallineamento prosegue, Amazon sospende i diritti di vendita (definiti "*privilegi di vendita*") del *retailer* fino a quando quest'ultimo non abbia elaborato e posto in essere un "*piano di azione*" (*POA*) per rimediare alle cause del difetto di *performance*. Se i problemi consistono in ritardi nella consegna degli ordini, uno dei rimedi

¹²¹ Oltre alle metriche richiamate, Amazon ha adottato altre politiche a cui i venditori terzi devono ottemperare, riguardanti: (i) la tutela della proprietà intellettuale; (ii) l'autenticità dei prodotti; (iii) la corretta presentazione della condizione (nuovo/usato) dei prodotti; (iv) la sicurezza dei prodotti; (v) l'allocazione dei prodotti in vendita nella corretta categoria; (vi) il rispetto delle restrizioni alla vendita di certi prodotti; (vii) la neutralità dei *feedback* dei clienti (divieto di offrire una remunerazione o manipolare le recensioni tramite, ad esempio, la rimozione dei *feedback* negativi).

considerati validi da Amazon è il cambio del fornitore di servizi logistici (doc. 182).

243. La prima metrica - *percentuale di ordini difettosi* - è calcolata come rapporto fra il numero di ordini con uno o più “difetti” e il numero totale di ordini effettuati dal venditore in un periodo di 60 giorni e deve essere sempre inferiore all’1%. I “difetti” sono misurati in tre modi:

- (a) *percentuale di feedback negativi*: il numero di ordini che ha ricevuto *feedback* negativi (un voto di una o due stelle su cinque) diviso per il numero degli ordini nel periodo di riferimento. Ad avviso di Amazon, una valutazione negativa del cliente è un’indicazione del fatto che il venditore terzo non ha fornito il servizio a livelli soddisfacenti per il cliente;
- (b) *percentuale di reclami “Garanzia dalla A alla Z”*: il numero di ordini per cui è stata effettuata una richiesta di applicazione della “*Garanzia dalla A alla Z*”¹²² diviso per il numero degli ordini nel periodo di riferimento. Secondo Amazon, la richiesta di tale garanzia è un’indicazione dell’insoddisfazione del cliente, che pur avendo segnalato al venditore un problema relativo a un ordine, non ha ricevuto da questi alcuna soluzione;
- (c) *percentuale di contestazione degli addebiti (cd. chargeback) su carta di credito*: il numero di ordini con riferimento ai quali è stato disposto un riaccredito (a seguito di lamentela rivolta dal cliente all’emittente della carta) diviso per il numero di ordini nel periodo di riferimento.

244. La seconda metrica - *percentuale di cancellazioni precedenti la spedizione* - corrisponde al numero di ordini cancellati dal venditore prima della spedizione diviso per il numero totale di ordini durante un periodo di 7 giorni e deve essere inferiore al 2,5%. Include tutte le cancellazioni di ordini su iniziativa del venditore (ad esempio dovute a carenza di scorte di prodotto), ma non quelle su richiesta del cliente.

245. La terza metrica - *percentuale di spedizioni in ritardo* - è pari al numero di ordini per i quali il venditore fornisce la conferma della spedizione dopo la data di spedizione stabilita, diviso per il numero totale di ordini con riferimento a un periodo di 10 o 30 giorni. Tale metrica deve assumere valori inferiori al 4%. Poiché ai venditori non è richiesto di tracciare gli ordini che

¹²² La “*Garanzia Dalla A alla Z*” è uno strumento adottato da Amazon che consente al consumatore di ricevere un rimborso in una delle seguenti circostanze (alternative): (a) la consegna non è stata effettuata dopo 3 giorni dall’ultima data di consegna stimata o 30 giorni dopo la data dell’ordine; (b) il prodotto ricevuto era danneggiato, difettoso o materialmente diverso da quello rappresentato sulla *Pagina di dettaglio del prodotto*; (c) il venditore, dopo aver acconsentito al rimborso, non vi ha proceduto o lo ha fatto solo parzialmente (informazioni sul servizio *Garanzia dalla A alla Z* sono disponibili su www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?nodeId=201889410).

consegnano autonomamente, Amazon afferma di usare questo dato come indicatore degli ordini che è *probabile* risultino consegnati in ritardo.

246. Secondo quanto dichiarato dalla Parte, tutte le metriche descritte sono usate per valutare unicamente le prestazioni dei venditori terzi che gestiscono autonomamente i propri ordini (attraverso la *MFN*), comprese la consegna e i servizi post-vendita, posto che, con riguardo a queste transazioni, Amazon non dispone di informazioni dirette.

247. Al contrario, quando gli ordini sono gestiti attraverso *FBA*, la Società afferma di avere piena visibilità delle prestazioni, di essere in grado di verificare in maniera diretta l'esistenza di eventuali problemi e di poter intervenire ogniqualvolta necessario. Con riguardo agli ordini gestiti con *FBA*, pertanto, la qualità delle prestazioni e la soddisfazione del cliente sono monitorate da Amazon senza il ricorso alle metriche sopra descritte.

248. Le prestazioni dell'*AFN* (per gli ordini *FBA* e di *Amazon Retail*) sono descritte da Amazon nei seguenti termini:

- (i) sulla base delle informazioni relative ad *Amazon.it* [omissis], le offerte gestite tramite *AFN* rispettano i tempi di consegna in circa il [95-100%] dei casi (che in circa il [20-30%] dei casi è di un giorno);
- (ii) raramente i clienti sollevano problemi con gli ordini gestiti tramite *AFN*. Ad esempio, è [1-10] volte più probabile che i clienti si lamentino per un ordine evaso direttamente dal venditore che con Amazon per un ordine gestito tramite *FBA* (doc. 182).

249. Ricapitolando, secondo quanto affermato dalla stessa Società, al fine di “assicurare che le metriche delle prestazioni dei venditori che usano il servizio *FBA* catturino solamente aspetti dell'esperienza dei clienti sotto il controllo dei venditori stessi, gli ordini *FBA* non sono presi in considerazione ai fini del calcolo di tali metriche”; “[l]a percentuale di ordini difettosi, la percentuale di cancellazioni prima della spedizione e la percentuale di spedizioni in ritardo sono le metriche usate da Amazon per valutare le prestazioni dei Venditori Terzi che spediscono e gestiscono autonomamente il servizio clienti, dato che Amazon non ha a disposizione informazioni di prima mano” (doc. 182, D62).

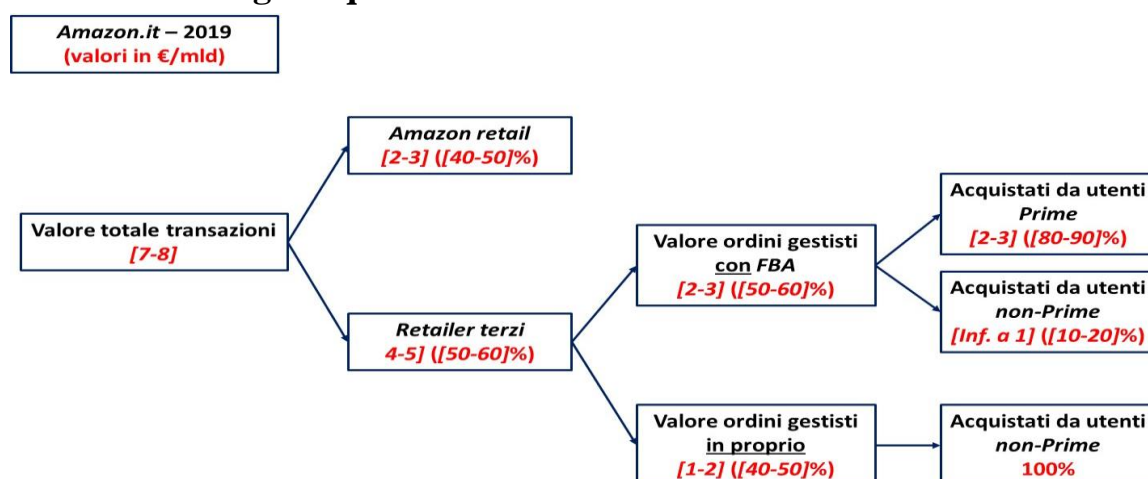
III.6.3. L'ottenimento del badge *Prime*

250. *Prime* è il programma di fidelizzazione del consumatore di Amazon (vedi *supra*). Tutti i prodotti *Amazon Retail* sono inclusi automaticamente nel programma *Prime*. Quanto ai prodotti dei venditori terzi, Amazon ha

affermato che su *Amazon.it* un *retailer* può offrire i propri prodotti con etichetta *Prime* attraverso uno dei due modi seguenti: “*il servizio FBA, che, oltre ad altre caratteristiche, qualifica le offerte per il programma Prime, e il programma Seller Fulfilled Prime*” (doc. 242). Pertanto, fino ad agosto 2019, ovvero prima del lancio del programma *Seller Fulfilled Prime* (§III.5.4), i venditori terzi potevano offrire i propri prodotti con etichetta *Prime* esclusivamente utilizzando il servizio *FBA*.

251. Elaborazioni su dati della Parte mostrano che, nel 2019, circa il [80-90%] del valore complessivo delle vendite di prodotti di venditori terzi gestiti tramite *FBA* (quindi, con *badge Prime*) proveniva da acquisti di utenti *Prime*¹²³. Tale dato misura il vantaggio per un venditore terzo derivante dall’accesso agli acquisti di prodotti *Prime* da parte degli abbonati al medesimo programma (Figura 20).

Figura 20 - Valore totale degli ordini di *retailer* terzi gestiti con *FBA* e degli acquisti con benefici *Prime*



Fonte: elaborazioni interne su dati di Amazon.

252. Le affermazioni del fondatore e CEO di Amazon contenute in diverse lettere agli *shareholder*¹²⁴ (doc. 367) sottolineano l’importanza del connubio *FBA-Prime* per i *retailer* terzi voluto da Amazon e lo stretto legame tra l’adesione a *FBA* e la migliore *performance* ottenibile dai venditori terzi proprio grazie ai vantaggi derivanti dal possesso del *badge Prime*.

¹²³ Tenuto conto del tasso di adesione a *FBA*, tale valore corrisponde alla [50-60%] del valore complessivo delle transazioni riguardanti tutti prodotti di venditori terzi su *Amazon.it*.

¹²⁴ Le lettere annuali agli *shareholder* possono essere recuperate qui: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>.

253. Già nella lettera del 2013 si leggeva, infatti, che “[FBA] has been a game changer for our seller customers because their items become eligible for Prime benefits, which drives their sales, while at the same time benefitting consumers with additional Prime selection”. Nel 2014, si sottolineava come grazie a FBA i venditori potessero “easily scaling their businesses to reach millions of customers. And not just any customers - Prime members. [...] In a 2013 survey, nearly three out of four FBA respondents reported that their unit sales increased on Amazon.com more than 20% after joining FBA. It’s a win-win” (doc. 367).

254. In un lungo passaggio del discorso del 2015 il nesso vincente tra FBA e Prime emerge con chiarezza ancor maggiore: “FBA is so important because it is the glue that inextricably links Marketplace and Prime. Thanks to FBA, Marketplace and Prime are no longer two things...Their economics and customer experience are now happily and deeply intertwined. FBA is a service for Marketplace sellers. When a seller decides to use FBA, they stow their inventory in our fulfillment centers. We take on all logistics, customer service, and product returns. If a customer orders an FBA item and an Amazon owned-inventory item, we can ship both items to the customer in one box - a huge efficiency gain. But even more important, when a seller joins FBA, their items can become Prime eligible. Maintaining a firm grasp of the obvious is more difficult than one would think it should be. But it’s useful to try. If you ask, what do sellers want? The correct (and obvious) answer is: they want more sales. So, what happens when sellers join FBA and their items become Prime eligible? They get more sales. Notice also what happens from a Prime member’s point of view. Every time a seller joins FBA, Prime members get more Prime eligible selection. The value of membership goes up. This is powerful for our flywheel. FBA completes the circle: Marketplace pumps energy into Prime, and Prime pumps energy into Marketplace. In a 2014 survey of U.S. sellers, 71% of FBA merchants reported more than a 20% increase in unit sales after joining FBA. In the holiday period, worldwide FBA units shipped grew 50% over the prior year and represented more than 40% of paid third-party units. Paid Prime memberships grew more than 50% in the U.S. last year and 53% worldwide. FBA is a win for customers and a win for sellers” (doc. 367).

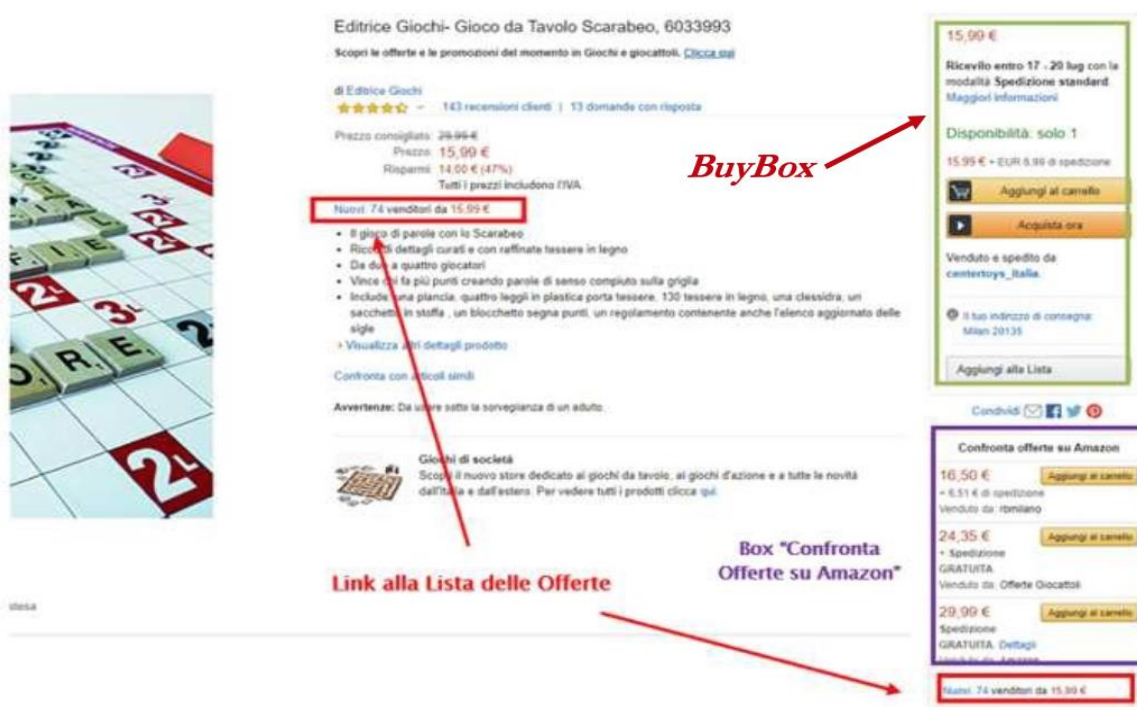
255. Da ultimo, nel 2019, il fondatore di Amazon si chiedeva “Why did independent sellers do so much better selling on Amazon than they did on eBay?” e la risposta che forniva era “We helped independent sellers compete

against our first-party business by investing in and offering them the very best selling tools we could imagine and build. [...] But of great importance are Fulfillment by Amazon and the Prime membership program. In combination, these two programs meaningfully improved the customer experience of buying from independent sellers” (doc. 367).

III.6.4. L’assegnazione della BuyBox

256. La *BuyBox* è un riquadro posto in alto a destra della *Pagina di dettaglio del prodotto* che contiene l’offerta di un venditore per il prodotto richiesto dal consumatore, definita *Offerta in vetrina* (Figura 21), che può essere acquistata direttamente dal consumatore senza visualizzare le altre offerte disponibili per quel prodotto, accessibili solamente dalla *Pagina di lista delle offerte*¹²⁵.

Figura 21 - La BuyBox



Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

257. Ad avviso di Amazon, lo scopo dell’*Offerta in vetrina* è quello di “semplificare l’esperienza di acquisto dei clienti identificando l’offerta che avrebbe più probabilità di essere scelta se i clienti comparassero nel dettaglio tutte le offerte disponibili per un dato prodotto, prendendo in considerazione

¹²⁵ Per la descrizione del processo di ricerca e acquisto di un prodotto da parte di un consumatore, si veda §III.4.2.1.

varie caratteristiche quali il prezzo, la velocità e i costi di spedizione, la fiducia nella parte venditrice, il servizio clienti” (doc. 182)¹²⁶.

258. Tanto le offerte di *Amazon Retail* quanto quelle dei venditori terzi professionali possono essere selezionate come *Offerta in vetrina*, purché riguardino un prodotto “nuovo”. Tra tutte le offerte disponibili, l’*Offerta in vetrina* è scelta da un algoritmo denominato *Featured Merchant Algorithm (FMA)*, che opera in due fasi¹²⁷.

259. La prima fase mira a identificare le offerte “idonee” all’assegnazione della *BuyBox*, attraverso un insieme di sette filtri che eliminano le offerte che non soddisfano le caratteristiche del cliente e quelle della ricerca effettuata¹²⁸. La Tabella 13 riporta i filtri usati da *FMA* per la selezione delle offerte “idonee”.

Tabella 13 - Filtri di selezione delle offerte “idonee” applicati da *FMA*

| Filtro | Definizione |
|---|---|
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |
| Dispersione del prezzo multi-offerta (<i>Multioffer Price Dispersion</i>) | Se, per lo stesso prodotto, un venditore ha un’offerta spedita da Amazon (attraverso <i>FBA</i>) ed una spedita dal venditore stesso, questo filtro impedisce che una delle due offerte sia l’ <i>Offerta in vetrina</i> se la differenza è più ampia di una certa soglia. |
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |
| [OMISSIS] | [OMISSIS] |

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

260. In ragione delle condotte in esame, rileva osservare che il filtro *Dispersione del prezzo multi-offerta* si applica qualora un venditore terzo abbia, per lo stesso prodotto, sia un’offerta gestita da Amazon tramite *FBA* sia un’offerta gestita autonomamente. Qualora il prezzo dell’offerta *FBA* sia più alto del [20-30%] (o di [1-5] euro) rispetto al prezzo dell’offerta gestita dal venditore, nessuna delle due offerte può qualificarsi come *Offerta in vetrina*. Amazon ha affermato che il filtro è stato eliminato nel marzo 2020, “data la sua ridondanza rispetto agli altri filtri applicabili” (doc. 357).

¹²⁶ Qualora Amazon ritenga che nessuna delle offerte disponibili sia idonea a soddisfare le aspettative del consumatore, Amazon non mostra alcuna *Offerta in vetrina* nella *Pagina di dettaglio del prodotto*.

¹²⁷ L’algoritmo *FMA* non è utilizzato per selezionare l’*Offerta in vetrina* nei casi in [omissis].

¹²⁸ In questa prima fase, [omissis]. I restanti filtri, al contrario, sono definiti sulla base di ipotesi che Amazon formula circa le preferenze del consumatore, non direttamente espresse da quest’ultimo durante la sua ricerca.

261. Nella seconda fase, l'algoritmo *FMA* stima, per ognuna delle offerte selezionate nella prima fase, la probabilità che un cliente scelga quella determinata offerta sulla base di cinque caratteristiche (Tabella 14).

Tabella 14 - Caratteristiche per la selezione dell'Offerta in vetrina

| Caratteristica | Simbolo | Definizione |
|--|---------|--|
| [OMISSIS] | X1 | [OMISSIS] |
| Valutazione delle <i>performance</i> del venditore terzo | X2 | Metriche di misurazione delle <i>performance</i> del venditore terzo, calcolata sulla base delle metriche di evasione delle consegne passate (ad esempio i difetti dell'ordine). |
| [OMISSIS] | X3 | [OMISSIS] |
| [OMISSIS] | X4 | [OMISSIS] |
| Idoneità <i>Prime</i> dell'offerta | X5 | Indica che l'offerta possiede il <i>badge Prime</i> e soddisfa, quindi, un elevato <i>standard</i> di servizio (indipendentemente dal fatto che il cliente sia o meno un cliente <i>Prime</i>). |

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

262. Alle cinque caratteristiche dell'offerta sopra elencate, *FMA* associa un "peso" (i β nell'*Eq. 1* sotto), determinato tramite metodi econometrici e di *machine-learning* applicati a modelli aggregati di visualizzazione e acquisto dei clienti. Il calcolo dei pesi è effettuato separatamente per i diversi tipi di prodotto e per clienti *Prime* e *non-Prime*, ma non cambia in base all'identità del venditore.

$$\text{Punteggio } FMA_{i,r} = \beta_1 \cdot X1_{i,r} + \beta_2 \cdot X2_{i,r} + \beta_3 \cdot X3_{i,r} + \beta_4 \cdot X4_{i,r} + \beta_5 \cdot X5_{i,r} \quad (\text{Eq. 1})$$

263. L'algoritmo calcola il *Punteggio FMA* come somma del prodotto fra i singoli pesi (β in *Eq. 1*) e i valori assunti dalle rispettive cinque caratteristiche per l'offerta stessa e per il rispettivo *retailer* (le $X_{i,r}$ nell'*Eq. 1* sottostante, in cui X indica la caratteristica, i l'offerta e r il *retailer*).

264. Infine, i punteggi ottenuti dalle offerte idonee determinano il *ranking FMA*: l'offerta con il punteggio maggiore sarà l'*Offerta in vetrina* nella *BuyBox*¹²⁹.

265. Due delle cinque caratteristiche rilevano nel caso di specie poiché connesse all'utilizzo di *FBA*: *Valutazione della Performance del Venditore Terzo* e *Idoneità Prime dell'offerta*.

¹²⁹ [Omissis].

Inoltre, altre offerte per il prodotto richiesto, che risultino "idonee" ma non selezionate come *Offerta in vetrina*, possono essere visualizzate - fino ad un massimo di tre - nel riquadro "*Confronta offerte su Amazon*", posto in basso della *BuyBox*.

266. La *Valutazione della performance del venditore terzo* (X_2) dipende dalla *performance* di consegna del venditore nei 12 mesi precedenti, sulla base di vari parametri quali recensioni negative o consegne in ritardo. Posto che le metriche di valutazione non si applicano ai venditori terzi aderenti a *FBA*, con riguardo a tali offerte la *Valutazione della performance del venditore terzo* assume di *default* valore massimo, pari a 1 (doc. 357).

Pertanto, nel calcolo del *Punteggio FMA* di un'offerta *FBA*, il valore associato a questa caratteristica ($\beta_2 X_2$ nell'*Eq. 1* sopra) sarà sempre maggiore (o, al massimo, uguale) al valore ottenibile da un'offerta *non-FBA*¹³⁰.

267. Amazon ha sottolineato di aver recentemente sostituito la modalità di calcolo di tale caratteristica, in quanto “*in virtù dei continui miglioramenti dei fattori di peso dell’FMA volti a meglio riflettere le preferenze dei clienti, l’importanza della Valutazione della Performance del Venditore Terzo è diminuita nel corso del tempo*” (doc. 357). In particolare, la “nuova” *Valutazione della performance del venditore terzo* include solo alcuni aspetti indicativi della *performance* del *retailer*, come il numero di ordini non cancellati nell’ultimo anno e la percentuale di contestazione degli addebiti (cd. *chargeback*, pari al numero di ordini con riferimento ai quali è stato disposto un riaccredito diviso per il numero di ordini nel periodo rilevante). Questi nuovi indicatori sono calcolati allo stesso modo per tutte le tipologie di offerta, a prescindere dall’identità del rivenditore (*Amazon Retail* o venditore terzo) e dalla modalità di gestione dell’ordine (*FBA* o autonoma del *retailer*).

268. L’*Idoneità Prime dell’offerta* (X_5) è, invece, una variabile binaria, che assume valore pari a 1 se l’offerta è inclusa nel programma *Prime* e 0 altrimenti. Pertanto, con riguardo alle offerte dei venditori terzi gestite tramite *FBA* (e a quelle gestite con *SFP*, nonché a tutte le offerte di *Amazon Retail*), nell’*Eq. 1* sopra X_5 è pari a 1 in quanto tali offerte possiedono il *badge Prime* e, nel calcolo del *Punteggio FMA* delle offerte *FBA*, il contributo di questa caratteristica sarà pari al valore del peso associato da *FMA* (β_5 , sempre maggiore di 0). Al contrario, per le offerte *non-FBA* questa caratteristica vale 0 (X_5 uguale a 0 nell’*Eq. 1*) e, nel calcolo del *Punteggio FMA*, essa non compare ($\beta_5 X_5 = 0$ in *Eq. 1*). Questo elemento del punteggio *FMA* riduce

¹³⁰ In particolare, per un’offerta *FBA* il peso della caratteristica *Valutazione della performance del venditore terzo* è pari al relativo coefficiente (β_2 , calcolato dall’algoritmo), in quanto X_2 vale sempre 1; al contrario, per le offerte *non-FBA* il contributo di tale caratteristica è pari al prodotto tra il coefficiente (β_2 , calcolato da *FMA*) e il valore assunto dalla caratteristica stessa per il venditore di quell’offerta (X_2 compreso tra 0 e 1, calcolato da Amazon). Quindi, il contributo della caratteristica *Valutazione della performance del venditore terzo* in *FMA* per le offerte *non-FBA* sempre inferiore (o uguale) al punteggio ottenuto da un’offerta *FBA*.

drasticamente la probabilità che le offerte non gestite tramite *FBA* siano selezionate come *Offerta in vetrina*.

269. In conclusione, affidare ad Amazon la logistica degli ordini ricevuti su *Amazon.it* influisce sul processo di selezione dell'*Offerta in vetrina* e di assegnazione della *BuyBox* in diversi modi, diretti e indiretti. In primo luogo, qualora un venditore terzo abbia due offerte relative allo stesso prodotto, una gestita con *FBA* e l'altra in proprio (o con un operatore di logistica terzo), il prezzo dell'offerta *FBA* non può (poteva) essere maggiore di quello dell'offerta *non-FBA* pena l'esclusione di entrambe le offerte da parte dell'algoritmo *FMA* (attraverso il filtro *Dispersione del prezzo multi-offerta*). In secondo luogo, con riguardo alle offerte *FBA* l'algoritmo assegna valore massimo, pari a 1, alla caratteristica *Valutazione della performance del venditore terzo*. Da ultimo, le offerte *FBA* ottengono il *badge Prime* e la caratteristica *Idoneità Prime dell'offerta* vale 1.

270. Le elaborazioni sui dati della Parte confermano l'impatto del sistema appena descritto. È andato crescendo in parallelo alla crescita del tasso di adozione di *FBA* da parte dei venditori terzi su *Amazon.it* il rapporto tra i casi in cui un'offerta *Prime* era l'*Offerta in vetrina* e i casi in cui l'*Offerta in vetrina* era un'offerta *non-Prime* (passato da [1-5] ad aprile 2017 a [1-5] a dicembre 2019)¹³¹. In altre parole, sulla base degli ultimi dati disponibili, un'offerta *Prime* ha una probabilità di ottenere la *BuyBox* del [100-200%] superiore a quella di un'offerta *non-Prime*.

271. Per un venditore terzo, affidare la logistica ad Amazon consente non solo di aumentare la probabilità di ottenere la *BuyBox* ottenendo così maggiore visibilità nell'ambito della ricerca di un consumatore ma si traduce, inoltre, in maggiori vendite. Nel 2019, il [60-70%] del totale delle vendite realizzate da *retailer* terzi su *Amazon.it* - tanto in volume quanto in valore - ha riguardato, infatti, *Offerte in vetrina* nella *BuyBox*, di cui il [60-70%] costituito da prodotti gestiti con *FBA*. Questi ultimi prodotti dispongono del *badge Prime* e sono, pertanto, acquistati quasi esclusivamente da utenti *Prime*¹³².

III.6.5. L'accesso agli eventi-pilastro

272. Durante gli eventi speciali descritti *supra* (§III.4.2.3), tutti i venditori terzi con *account professionale* possono proporre offerte a condizione che

¹³¹ La Società ha affermato di non disporre di informazioni relative all'assegnazione della *BuyBox* prima di aprile 2017.

¹³² Docc. 242 e 273, all. D40 e doc. 352, all. D11.

soddisfino determinati criteri, quali: (i) [omissis]; (ii) [omissis]; (iii) [omissis]; (iv) il prodotto deve essere idoneo per l'etichetta *Prime*.

273. La possibilità di utilizzare le *offerte speciali* è, dunque, riservata ai prodotti gestiti attraverso *FBA* (e, ora, *SFP*) e, quindi, in possesso del *badge Prime* (doc. Isp24). Amazon ha confermato tale ricostruzione¹³³.

274. Consentendo l'accesso agli eventi speciali ai soli *retailer* che utilizzino *FBA* (prodotti che godono del *badge Prime*), Amazon riserva un consistente vantaggio a questi ultimi, rispetto ai venditori che scelgano di operare attraverso la propria logistica. Come anticipato (Tabella 5), durante gli eventi promozionali il numero di visitatori del *marketplace* è molto più elevato (dal [30-40%] al [60-70%] in più di un giorno "normale" dello stesso mese) e il numero di visite si traduce in un acquisto in misura maggiore rispetto ai giorni normali (il rapporto tra consumatori attivi e numero di visitatori è stato pari al [10-20%] nel *Prime Day* e nel *Black Friday* degli ultimi due anni, a fronte di un rapporto medio mensile che di rado supera il [5-10%]).

III.6.6. L'idoneità alla *Spedizione gratuita via Amazon*

275. La *Spedizione gratuita via Amazon* è una modalità di consegna che consente ai consumatori di ricevere ordini di valore complessivo superiore a 29 euro in 4-5 giorni lavorativi, senza spese aggiuntive ed è disponibile per tutti gli utenti di *Amazon.it*, compresi quelli privi di abbonamento *Prime*.

276. Tale modalità di spedizione è utilizzabile per i prodotti gestiti dalla *AFN*, inclusi quelli *FBA*. Gli acquisti dei prodotti dei *retailer* terzi *non-FBA* non concorrono al raggiungimento della spesa minima necessaria per usufruire della spedizione gratuita da parte di Amazon.

277. Amazon non concede a un *retailer* terzo che gestisca la logistica in proprio la possibilità di fissare una soglia "personale", un livello minimo di spesa (analogo ai 29 euro di *Spedizione gratuita via Amazon*) oltre il quale concedere al consumatore la spedizione gratuita. Tale circostanza crea preoccupazioni in seno alla Società per le possibili implicazioni di natura *antitrust*: "we risk the antitrust authorities questioning about why MFN sellers cannot offer a free shipping threshold as Amazon (retail and FBA) does- for which I do not know the answer..." (doc. Isp93).

¹³³ "Nell'attuale infrastruttura automatizzata delle offerte, il sistema di Amazon non supporta la creazione di offerte da parte di Venditori Terzi su prodotti che non usufruiscano di *FBA* o *SFP*" (doc. 421).

278. Inoltre, come descritto nella sezione relativa allo *shopping journey* (§III.4.2.1), Amazon ha previsto per i consumatori *non-Prime* un apposito filtro “*Spedizione gratuita via Amazon*”, con il quale è possibile restringere la ricerca ai soli articoli idonei a tale modalità di spedizione (Figura 6)¹³⁴.

279. Infine, qualora la spesa totale (per articoli spediti da *FBA*) di un utente *non-Prime* sia inferiore a 29 euro, Amazon mostra un “avvertimento” che invita il consumatore ad aggiungere altri prodotti “idonei”, così da superare la soglia minima necessaria per ottenere la spedizione gratuita di Amazon¹³⁵.

III.6.7. L’attività di promozione di *FBA* da parte di Amazon

280. Vari documenti rinvenuti durante l’attività ispettiva e alcuni *template* e scambi di *email* forniti da Amazon in risposta alla richiesta di informazioni¹³⁶ evidenziano una politica promozionale del servizio *FBA* incentrata sui vantaggi richiamati nei precedenti paragrafi. Tale scelta trova fondamento nella strategia che ispira il gruppo, ben chiara nelle parole del CEO di Amazon (precedentemente citate) nel discorso del 2015 agli *shareholder*: “*If you ask, what do sellers want? The correct (and obvious) answer is: they want more sales. So, what happens when sellers join FBA and their items become Prime eligible? They get more sales*” (doc. 367).

281. Coerentemente, i principali *selling point* usati dagli *account manager* di Amazon per convincere i venditori terzi ad adottare il proprio servizio di logistica corrispondono esattamente ai vantaggi di visibilità garantiti dalla sottoscrizione di *FBA*.

In una presentazione disegnata per il *training* della forza vendita (doc. Isp30), Amazon evidenzia il legame tra l’effetto propulsivo delle vendite garantito da *FBA* e la sua associazione con tali vantaggi, la cui presentazione assume priorità rispetto alla descrizione delle caratteristiche intrinseche del servizio (in termini di tempi di consegna, efficienza nella gestione del magazzino ecc.): la *slide 22* riporta come primo *selling point* del servizio *FBA* l’associazione con il programma *Prime* e con la *BuyBox*.

¹³⁴ Per gli abbonati *Prime*, tale filtro è sostituito da quello che consente di visualizzare unicamente prodotti in possesso del relativo *badge*.

¹³⁵ Nel doc. Isp93 si legge: “*When a non-Prime customer orders one or more retail or FBA item(s) and the cart is under 25/29EUR, we will show a message indicating “add [X] EUR of eligible items to your order to qualify for free shipping (eligible items = retail or FBA)”*”.

¹³⁶ Cfr. docc. Isp4, Isp28, Isp30, Isp70, Isp71, Isp74, Isp76, Isp78, Isp88, Isp133, 178, 182.

Pitch – Key Selling Point

1) Offerte più competitive e più visibili:

- ▶ Accesso ai clienti Amazon Prime
- ▶ Fast-Track e logo *Prime*
- ▶ Buy Box

Fonte: Amazon (doc. Isp30, slide 22).

282. Il *training* sottolinea che i “*prodotti ideali*” per *FBA* sono quelli caratterizzati da “*un ASP [average selling price] non troppo basso (>8.00€) per supportare la profittabilità dei seller*” e “*con diverse offerte MFN in competizione*”. Tra le “*regole d’oro*” per avere successo con *FBA*, si raccomanda di mantenere i prezzi competitivi “*disattivando le offerte MFN*” (doc. Isp30, slide 40).

283. L’importanza del collegamento tra *FBA* e *Prime* - in particolare del volano che tale fattore rappresenta per le vendite del *retailer* - è evidenziata anche nella presentazione “*How to make your brand successful on Amazon*” (doc. Isp88, marzo 2019) in cui si legge: “*FBA helps your offers to become more visible and more competitive; INCREASE COMPETITIVENESS Reach PRIME customers with increased visibility of your products Compete for the BuyBox more effectively*” (slide 5). Nel descrivere i vantaggi di *FBA* derivanti dall’abbinamento con *Prime* si sottolinea che: “*Prime customers buy more products and more frequently in comparison to non-Prime customers. The number of Prime customers is constantly growing worldwide [90-100]% of Prime Selling Partners that we surveyed noticed a significant uplift in sales after joining the FBA program. [...] The Prime badge is a trust factor for customers - a guarantee of a fast and secure deliver*” (slide 9).

284. Dalla documentazione agli atti emerge, inoltre, la peculiarità del mercato italiano in termini di ridotto successo commerciale del servizio *FBA* e le ragioni alla base di tale *under-performance*: come detto, i *retailer* italiani - specie i più piccoli - percepirebbero il servizio come costoso rispetto ad altre soluzioni di logistica e problematico dal punto di vista della politica di reso imposta da Amazon (doc. Isp41). In altri documenti interni, la Società riflette sulla percezione che i *retailer* italiani hanno del servizio *FBA*: ad essi non sarebbe evidente il legame virtuoso fra *FBA* e *Prime*, mentre assocerebbero

l'utilizzo di *FBA* principalmente alla possibilità di accedere agli eventi promozionali.

285. [Omissis].

286. Al riguardo, rileva, in primo luogo, l'iniziativa promozionale chiamata "*New to FBA*", lanciata nell'ottobre 2018 e disponibile per tutti i venditori terzi, in base alla quale Amazon concedeva uno sconto del [20-30%] sulla commissione richiesta sulle vendite realizzate sul *marketplace* al fine di incentivare la diffusione del servizio di logistica *FBA* presso i *retailer*¹³⁷.

287. Amazon Italia elabora, inoltre, un vero e proprio *action plan* al fine di incrementare l'adozione di *FBA* da parte dei *seller* di *Amazon.it* ("*How to increase FBA adoption of IT sellers*", doc. Isp80). *Target* primario dell'attività di promozione di Amazon sono i *retailer* alto-vendenti, per i quali i *team* di Amazon elaborano specifici piani settimanali di *call down*¹³⁸.

288. Il *video-tutorial* "*Come mantenere buone performance di vendita su Amazon*" del 2013 (disponibile sia nella sezione di *Amazon.it* dedicata ai *seller* (*seller central*) sia sul canale dedicato di *YouTube*), alla *slide* 8 evidenzia la mancata applicazione delle metriche di valutazione del *retailer* garantita da *FBA*, suggerendo di "*Considerare l'utilizzo del servizio Logistica di Amazon (cancellazione di feedback negativi su consegna/servizio clienti)*". Amazon ha spiegato che si tratta di un *deck/webinar* di formazione rivolto ai venditori terzi che spiega il funzionamento delle metriche di *performance*, come mantenere buone *performance*, i processi di *enforcement* (compresi i ricorsi) e come gestire il *feedback* dei clienti. La frase citata informa i venditori sul fatto che "*se si utilizza FBA, il feedback negativo dei clienti sulla consegna e/o sul servizio clienti viene eliminato*" (doc. 182).

289. Le *email* inviate dal *team* logistica di Amazon Italia ai *retailer* per promuovere l'adesione a *FBA* veicolano principalmente il messaggio di un legame tra il servizio di logistica e la "*visibilità sul sito*" derivante dalla possibilità di accedere a *Prime* (*cf.*, *ex multis*, doc. 178, all. D56). Al riguardo risulta emblematica una *e-mail* dall'oggetto *Logistica di Amazon*, inviata da un *account manager* a un *retailer*, nella quale la Società illustra le caratteristiche del servizio *FBA* affermando "*Come anticipato al telefono spiego nello specifico come funziona il Programma Prime*" (doc. Isp83).

¹³⁷ [Omissis].

¹³⁸ In generale, il piano d'azione ha l'obiettivo di aumentare la consapevolezza, sia "interna" che "esterna" circa le caratteristiche e i benefici del servizio di logistica. Le iniziative "esterne" dirette ai venditori consistono sia in *video-tutorial* che spieghino le caratteristiche del servizio, sia nell'invio massiccio di email ai *retailer* non ancora clienti di *FBA* (doc. Isp70, Isp71, Isp74, Isp76, Isp78).

290. Di analogo tenore il contenuto del *template* del 2016 relativo alla promozione di *FBA*. L'*e-mail* “tipo” da inviare ai venditori ha come oggetto “*Inizia ad usare Logistica di Amazon*” e contiene un *flyer* che riporta in primo piano un’immagine che fa riferimento ad *Amazon Prime* e il cui messaggio principale recita: “*Rendi i tuoi prodotti idonei al servizio Prime con Logistica di Amazon e ottieni uno sconto sulla commissione per segnalazione*”.



Sotto l’immagine si legge:

“Gentile Venditore,

Con Logistica di Amazon, le tue offerte otterranno l'etichetta Prime. Spesso, gli acquirenti più fedeli di Amazon filtrano i prodotti che intendono acquistare in modo da visualizzare solo gli articoli Prime. Per questo motivo, diventando idonea a Prime, la tua gamma di prodotti può godere di maggiore visibilità con un conseguente incremento delle vendite” (doc. 178, all. D55).

291. Il *template* 2017, reperito in ispezione, ribadisce il legame *FBA-Prime*: “Ciao XXX,

come da accordi, ti riporto i principali argomenti affrontati durante la nostra conversazione telefonica.

L’obiettivo è quello di presentarti il servizio di Logistica di Amazon. Si tratta di un servizio che offre una serie di vantaggi volti a sviluppare le potenzialità di vendita dei nostri migliori venditori. I prodotti gestiti con la Logistica di Amazon diventano Prime.”.

In aggiunta, nel riferire i benefici connessi all’adozione di *FBA*, il documento ne evidenzia i vantaggi in termini di aumentata visibilità sul sito, attraverso l’aumento della probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox*, la disapplicazione delle metriche di *performance* e la possibilità di accedere agli eventi speciali.

“Benefici

Oltre alla “pura” logistica, il servizio permette di massimizzare le performance del suo account...In particolare, esso consente di ottenere vantaggi fortemente legati alla visibilità sul sito e alla vendita vera e propria. Ciò si traduce in:

- *Maggiori vendite: le offerte della logistica di Amazon rientrano nel programma “Prime” (ossia accesso ai clienti più fidelizzati, che comprano di più e più spesso).*
- *Maggiore tasso di acquisto: il cliente è più propenso all’acquisto poiché fortemente fidelizzato e rassicurato dal poter comprare un prodotto “Spedito da Amazon”. Inoltre, aumentano le possibilità di essere titolari del “carrello di acquisto” (BuyBox).*

[...]

- *Accesso ai Deal di Amazon: possibilità di inserire la propria offerta nella sezione “Offerte” di Amazon” (doc. Isp74, 2017).*

292. La strategia di collegare inequivocabilmente il servizio FBA al programma Prime emerge anche dall’iniziativa “FBA rebranding” (doc. Isp71, aprile 2019). Nel documento si sottolinea come tale iniziativa sia una delle azioni su cui concentrare gli sforzi, posto che l’attuale nome del servizio di logistica offerto da Amazon crea un’*“associazione logica”* con un operatore di logistica e *“does not reflect the key message we want to transmit to our SPs [selling partners]. SPs do not directly link FBA with Prime brand ([40-50%] of IT SP is a Prime customer, but only [20-30%] is familiar with FBA). The FBA central marketing team is already taking actions to increase the Prime message in emails and website contents, but we want to make the link between FBA and Prime even stronger.”* (doc. Isp71).

293. Ancora, un’email interna evidenzia il vantaggio concorrenziale che i benefici associati a FBA - in particolare l’aumentata probabilità di aggiudicarsi la BuyBox - garantiscono al venditore terzo rispetto ad altri retailer.

Si tratta di un resoconto delle scelte assunte dal retailer [omissis] (terzo Top Selling Partner in Italia¹³⁹), in cui si legge: *“Vogliono ripartire su [omissis] in FBA, perché si rendono conto che rimanere in MFN quando [omissis] è passata in FBA non permetterebbe loro di prendere BuyBox con la frequenza di prima”* (doc. Isp28, marzo 2019).

¹³⁹ Proprio con specifico riferimento al seller [omissis], in un documento interno in cui si celebrano i risultati positivi ottenuti da Amazon Italia nel corso del 2018 (“How we turned Italy into a New China”, doc. Isp134, novembre 2018), si evidenzia come il team italiano sia stato abile nel persuadere questo importante seller a incrementare i prodotti affidati a FBA.

294. Da ultimo, la possibilità concessa da *FBA* di accedere alle iniziative promozionali lanciate periodicamente da Amazon (*Black Friday/Cyber Monday, Prime Day, Back to School*) - è evidenziata in un documento in cui si legge: “[omissis] [...]. *It shouldn't be a news that access to deals is a selling point for FBA*” (doc. Isp4, aprile 2019).

295. Nel suo complesso, quindi, la documentazione raccolta evidenzia una politica promozionale del servizio *FBA* che ne enfatizza i vantaggi in termini di maggiore visibilità sul *marketplace* - tramite l'ottenimento del *Prime badge*, e la maggiore probabilità di assegnazione della *BuyBox* alle offerte gestite tramite *FBA* - e di conseguente *uplift* delle vendite del venditore terzo.

296. Alcuni documenti stimano l'entità dell'incremento di fatturato ottenibile grazie all'adozione di *FBA*. Ad esempio, in una presentazione disegnata per il *training* della forza di vendita si legge “*Il programma FBA vi permette di:*

- *raggiungere prima i vostri target di GMS grazie all'uplift delle vendite generato da FBA*”.

La *slide 8* (vedi figura sotto) rappresenta il servizio di logistica *FBA* come lo strumento per ottenere una migliore *performance* di vendita, evidenziando un *uplift* delle vendite associato all'adozione di *FBA* (stimato internamente da Amazon per i *retailer* italiani) pari al $[70-80\%]$ ¹⁴⁰.

Ma la realtà è anche migliore

L'**Uplift** effettivo calcolato dai Business Analysts in LUX è circa del $^{+90-100\%}$ in EU3. (*)

Con un iniziativa interna abbiamo stimato che l'**Uplift** dei Venditori Direct Sales **Italiani** è all'incirca del $^{+70-80\%}$. (*)

Dato comunicabile ai selle $+ [30-40]\%$



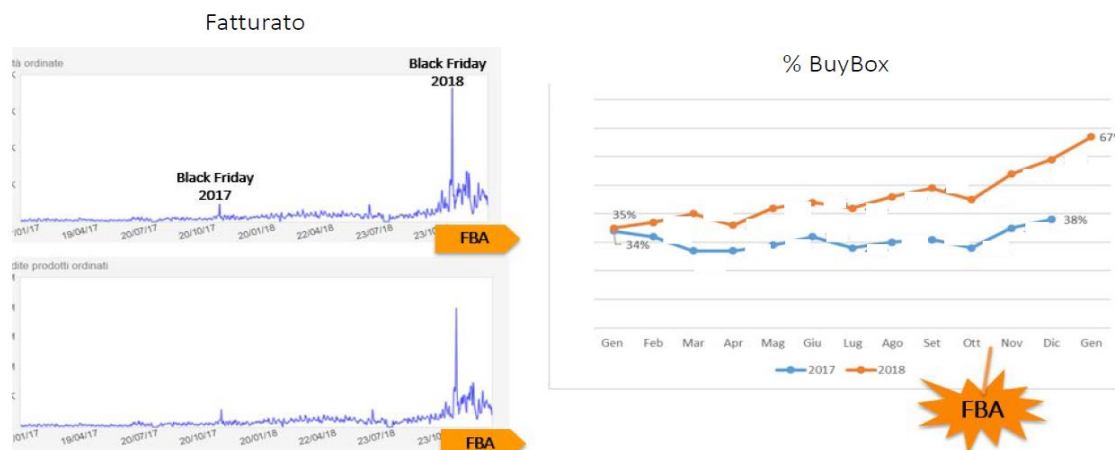
(*) Dati non comunicabili esternamente

Fonte: Amazon (doc. Isp30, slide 8).

¹⁴⁰ Nella medesima *slide* si sottolinea che l'informazione da trasferire ai venditori è la possibilità di aumento del proprio fatturato tramite *FBA* in misura pari al $[30-40\%]$.

297. In una presentazione destinata ad uno specifico *seller*, intitolato “*Storia di successo con Logistica di Amazon*” (vedi figura sotto), viene dimostrato che l’utilizzo di *FBA* determina un incremento spiccato delle vendite, in particolar modo grazie all’accesso agli *special deals* (il *Black Friday* tra tutti) e alla probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox*, che aumenta considerevolmente.

➤ 3. Storia di successo con Logistica di Amazon



Fonte: Amazon (doc. Isp27, slide 8).

III.6.8. Il legame tra *SFP* e la condotta

298. Amazon ha affermato che il legame tra *FBA* e i vantaggi esclusivi appena descritto sarebbe venuto meno a seguito del lancio sul *marketplace* italiano del programma *Seller Fulfilled Prime*.

299. Nel presente paragrafo si forniscono gli elementi fattuali necessari a valutare la fondatezza della posizione della Società nonché se, e in quale misura, l’attuale configurazione di *SFP* sia idonea a consentire l’emergere di un’offerta di servizi di logistica di livello *Prime* da parte di operatori concorrenti, che sia autonoma e indipendente dal ruolo di Amazon.

III.6.8.1. L’adesione a *SFP* e i vantaggi *Prime*

300. Amazon ha affermato che tutte le offerte incluse in *SFP* dai venditori qualificati a tale programma ricevono l’etichetta *Prime* (doc. 488). Ne discende che le offerte *SFP* (i) possono essere acquistate dagli utenti *Prime*, beneficiando della spedizione *Premium*, senza spese aggiuntive, (ii) soddisfano la condizione *Idoneità Prime dell’Offerta* e, pertanto, ricevono valore 1 per la corrispondente caratteristica nell’algoritmo *FMA* (doc. 488, p.

15)¹⁴¹ e sono idonee alla partecipazione agli eventi promozionali (doc. 488, p. 16)¹⁴².

301. Con riguardo alle metriche di valutazione dell'operato dei venditori terzi, Amazon ha sostenuto che - per preservare la fiducia del cliente e fornire un'esperienza d'acquisto di qualità - tali metriche si applicano a tutti i *retailer* che evadono gli ordini autonomamente, quindi anche quelli che aderiscono a *SFP*, a causa della mancanza di piena visibilità e controllo sulle loro *performance* da parte della Società. Ne discende che, contrariamente a quanto accade per le offerte gestite con *FBA*, alle offerte incluse in *SFP* Amazon applica le metriche di valutazione della *performance* dei venditori, al pari delle offerte gestite autonomamente dal venditore (*MFN*) e non incluse in *Prime*.

302. Infine, in base alle informazioni raccolte, Amazon non concede alle offerte gestite tramite *SFP* di concorrere al raggiungimento della soglia di 29 euro fissata dalla Società per l'ottenimento della gratuità delle spese di spedizione da parte degli utenti *non-Prime*. Di conseguenza, anche il relativo filtro di ricerca riguarda i soli prodotti spediti da Amazon tramite la propria rete distributiva (*AFN*).

III.6.8.2. I contratti con TNT e BRT e il ruolo di Amazon

303. TNT e BRT risultano, ad oggi, gli unici due vettori *qualificati Prime* nell'ambito di *SFP*¹⁴³. Gli elementi dell'accordo tra Amazon e tali corrieri indicano un ruolo della società che va ben oltre la definizione dei livelli di servizio richiesti a vettori e venditori per la partecipazione al programma. In particolare, oltre a fissare i criteri di prestazione del servizio di consegna (cd. *Service Level Agreement*) e a realizzare l'integrazione dei sistemi informatici per il monitoraggio di tali *SLA*, Amazon negozia con il vettore le tariffe che

¹⁴¹ Come già riportato nella CRI, a partire da giugno 2020, Amazon ha modificato le variabili prese in considerazione dall'algoritmo *FMA* usato per l'assegnazione della *BuyBox*. In particolare, *FMA* tiene ora conto di due metriche, il volume degli ordini non cancellati e la percentuale di contestazione degli addebiti, determinate allo stesso modo per tutti i tipi di offerte, indipendentemente dal metodo di consegna utilizzato (*MFN*, *FBA* o *SFP*). Pertanto, a differenza della situazione esistente prima di giugno 2020, l'*FMA* non assegna più alcun punteggio predefinito alle offerte *FBA* (o a qualsiasi altra offerta) rispetto a queste due variabili (cfr. risposta di Amazon alla domanda n. 17, p. 15, doc. 488).

¹⁴² Le altre tre condizioni sono le seguenti: (i) il prodotto deve essere nuovo; (ii) il venditore deve applicare una percentuale di sconto minima sul prezzo di vendita; (iii) il venditore deve possedere un buon livello di *feedback* dei clienti (*star rating* e recensioni). Inoltre, a partire da settembre 2020, tutti i venditori su *Amazon.it* possono creare offerte promozionali anche sui loro prodotti *non-Prime* (*Promozioni MFN*), a condizione che soddisfino determinati criteri volti a garantire l'esperienza d'acquisto. Di conseguenza, da settembre 2020, l'*Idoneità Prime dell'Offerta* non rappresenta più una condizione per i venditori per proporre offerte e partecipare ad eventi promozionali (cfr. risposta di Amazon alla domanda n. 18, p. 16, doc. 488).

¹⁴³ Si vedano docc. 524, allegati 1 e 2, e 543 e 545.

questo applicherà ai *Venditori SFP* (vedi il contratto con TNT, *infra*) e interviene anche nella fase di gestione del rapporto.

304. Ad esito di una lunga negoziazione, TNT e Amazon hanno sottoscritto un contratto (*TNT Express Italy Work Order*, di seguito, il Contratto, doc. 524, all. 2) per la consegna dei pacchi (inclusi i resi) dei *Venditori SFP*, “*esclusivamente in un sottoinsieme di località*” in cui il vettore è in grado di garantire i richiesti livelli di servizio (corrispondente al [95-100%] dei codici di avviamento postale), alle condizioni economiche negoziate con Amazon. Tale contratto si inserisce nell’accordo quadro raggiunto da Amazon Services Europe S.à r.l. e TNT Express Worldwide B.V. a livello europeo (“*the Agreement*”, di seguito, l’*Accordo Quadro*; doc. 524, all. 1), e ne declinano i contenuti per il mercato italiano, con particolare riferimento a tariffe e livelli di servizio.

L’*Accordo Quadro* costituisce parte integrante del *Contratto* che disciplina i rapporti *SFP* tra Amazon e TNT, per l’Italia¹⁴⁴.

305. Il *Contratto* disciplina i servizi di consegna erogati da TNT in favore dei venditori terzi attivi su *Amazon.it*, per spedizioni che originino da magazzini siti in Italia, suddivise in spedizioni nazionali e internazionali, in base alla destinazione del pacco. TNT garantisce la consegna nei giorni feriali, ma non durante il *week-end*.

306. Per ogni tipo di spedizione è previsto uno schema tariffario che dipende dal peso del pacco e dal numero medio di invii mensili richiesti dal *retailer*¹⁴⁵.

307. In base all’*Accordo Quadro*, il vettore è tenuto a fornire ad Amazon una serie di informazioni e dati, tra cui i tempi di transito per ogni modalità di spedizione, le tariffe e i supplementi applicabili alle diverse opzioni di consegna, informazioni relative al *tracking* del pacco, altre informazioni sui termini di trasporto. Tali informazioni sono trasferite da Amazon ai venditori

¹⁴⁴ L’integrazione dell’*Accordo Quadro* per il territorio italiano comprende appendici relative a: (i) i servizi di consegna oggetto del contratto e le tariffe del corriere (*Schedule A to Work Order: Transportation Services and Carrier Rate Information*); (ii) gli *standard* del servizio (*Schedule B to Work Order: Service Level Agreements*); (iii) i pagamenti e la fatturazione conto terzi, regime IVA (*Schedule C to work order: Third Party Invoicing Requirements and VAT Calculation Rules*).

¹⁴⁵ Amazon comunica mensilmente a TNT - per ogni *venditore SFP* - il volume di pacchi gestiti nel programma nel mese precedente, in modo da stabilire lo scaglione tariffario da applicare al venditore (salvi gli aggiustamenti a consuntivo, in base ai volumi effettivamente movimentati). Il numero medio di invii mensili di un *retailer* è calcolato in base ai volumi registrati nei [omissis] mesi precedenti il giorno in cui il *retailer* richiede un determinato invio. All’aumentare del volume medio mensile di invii effettuati, Amazon e TNT hanno concordato 8 “*fasce di sconto*” (*discount tier*). [Omissis]. [Omissis] ogni mese *SFP*, Amazon determina la fascia rilevante di ogni *retailer*, vale a dire la tariffa che il *retailer* pagherà in quel mese sulla base del volume medio realizzato nei [omissis] mesi precedenti.

interessati e consentono il monitoraggio della *performance* del vettore. L'accordo prevede il diritto di TNT di modificare unilateralmente tali informazioni, salvo darne comunicazione con preavviso ad Amazon, ad eccezione delle informazioni tariffarie (*Carrier Rate Information*) che sono modificabili solo attraverso mutuo consenso delle parti¹⁴⁶. In tal modo, Amazon sottrae alla libera determinazione delle parti una variabile fondamentale del rapporto commerciale tra vettore e venditore.

308. *[Omissis]*¹⁴⁷. Sono inclusi nel servizio che TNT deve fornire:

- il ritiro del pacco presso il magazzino utilizzato dal *retailer*, non prima delle 14.30 del giorno dell'ordine;
- un minimo di due tentativi di consegna all'indirizzo indicato per ogni pacco gestito;
- l'indicazione di una serie di località presso le quali il venditore possa lasciare il pacco per il ritiro da parte del vettore.

Il *Contratto* disciplina anche il servizio di gestione dei resi (disponibile solo sul territorio nazionale), che è aggiuntivo rispetto alla consegna dell'ordine e il cui prezzo è determinato in base agli stessi parametri del servizio di consegna (peso del pacco e volumi mensili di invii).

309. TNT è tenuta al rispetto dei livelli di servizio appositamente definiti nella *Schedule B* del *Contratto* valido per l'Italia. Tali *standard* di servizio riguardano il rispetto dei tempi di consegna degli ordini definiti da contratto (per almeno il *[95-100%]* degli ordini), il *tracking* della totalità delle spedizioni effettuate e la qualità del servizio reso, misurata dal numero di segnalazioni che il *customer care* Amazon riceve da parte di clienti finali per ordini gestiti da TNT nell'ambito del programma *SFP* (*[Inf. a 1%]* degli ordini gestiti da TNT)¹⁴⁸. Si tratta degli *standard* che Amazon giudica adeguati alla salvaguardia della qualità del servizio che viene associata alla clientela *Prime*. Il *Contratto* prevede un meccanismo di "esenzione" dal rispetto degli *SLA*, laddove il numero di ordini che Amazon richieda di gestire per conto di *Venditori SFP* in un dato periodo (mese) ecceda i quantitativi comunicati preventivamente da Amazon a TNT sulla base delle proprie stime mensili, aggiornate settimanalmente (*forecast*)¹⁴⁹.

310. Sia l'*Accordo Quadro*, sia il *Work Order* per l'Italia prevedono il pagamento da parte di TNT di una commissione (*transaction fee*) a favore di

¹⁴⁶ Doc. 524, all. 1, punto 2.

¹⁴⁷ *[Omissis]*.

¹⁴⁸ Doc. 524, all. 2, *Schedule B, Service Level Agreement*.

¹⁴⁹ Doc. 524, all. 2, punto 5.

Amazon per ogni ordine proveniente dalla piattaforma *Amazon.it* e gestito attraverso il programma *SFP*. Per l'Italia, tale commissione è pari al [2-4%] dell'importo dei servizi di consegna forniti da TNT per tutti gli ordini gestiti in *SFP*. Tale importo è fatturato da Amazon su base mensile.

311. Anche la fase di esecuzione del programma prevede un ruolo centrale di Amazon nel rapporto fra TNT e i *Venditori SFP*, pur escludendone ogni responsabilità per gli eventuali inadempimenti delle parti commerciali (vettore e venditori). L'*Accordo Quadro*, infatti, prevede la fatturazione da parte di Amazon ai venditori *SFP* dei servizi di consegna effettuati da TNT a loro vantaggio, per gli ordini realizzati su piattaforme di Amazon e gestiti attraverso *SFP* e fa espresso divieto di fatturazione diretta da parte di TNT degli importi dovuti dai venditori per i servizi in esame: “*Carrier will not directly issue invoices to Merchants for the Transportation Services*”¹⁵⁰.

Amazon versa a TNT gli importi incassati dai venditori *SFP* per conto del vettore, a seguito di richiesta inoltrata con cadenza mensile (non inferiore) da parte di quest'ultimo. Al tempo stesso, l'*Accordo Quadro* solleva espressamente Amazon da qualsiasi garanzia delle somme dovute dai venditori ed esclude ogni attività di recupero crediti da parte di Amazon nei confronti dei venditori *SFP*.

Il *Contratto* per il mercato italiano prevede una fase iniziale di fatturazione diretta ai venditori da parte di TNT (*Direct Invoicing Period*) a partire dall'inizio di operatività di *SFP*, unita all'impegno di TNT a favorire il passaggio alla fatturazione da parte di Amazon, nei tempi concordati¹⁵¹.

312. Infine, l'*Accordo Quadro* prevede un'ulteriore limitazione dell'autonomia del vettore, nella misura in cui vieta a TNT il contatto diretto o indiretto a fini commerciali con i venditori *SFP* e/o con i consumatori finali destinatari degli ordini *SFP*. Più precisamente, l'accordo prevede che TNT: (i) non indirizzi comunicazioni commerciali destinate a utenti delle applicazioni Amazon; (ii) non contatti i *Venditori SFP* a fini di *marketing* non connessi all'accordo, utilizzando informazioni raccolte attraverso il programma; (iii) non contatti a fini promozionali o commerciali i consumatori finali destinatari di consegne gestite attraverso il programma *SFP*¹⁵².

¹⁵⁰ Doc. 524, all. 1, punto 5.2, *Third Party Invoicing for Transportation Services*.

¹⁵¹ Doc. 524, all. 2, punto 8. L'*Accordo Quadro* disciplina anche il regime IVA applicabile alle somme fatturate da Amazon a TNT a titolo di commissione, prevedendo la possibilità di esenzione dal pagamento dell'imposta da parte di TNT, alle condizioni esplicitate nel contratto stesso. Tali previsioni sono riprese nel *Contratto*.

¹⁵² Doc. 524, all. 1, punto 8.2.

313. Le previsioni del contratto con BRT per l'Italia (siglato con la controllante Geopost ed entrato in vigore dal 23 luglio 2021, docc. 543 e 545)¹⁵³ sono analoghe.

314. In particolare, BRT è tenuta a garantire: (i) la consegna dal lunedì al venerdì¹⁵⁴; (ii) il ritiro presso il magazzino indicato dal *retailer* non prima delle 16.30; (iii) almeno due tentativi di consegna. Inoltre, BRT deve assicurare (a) il rispetto dei tempi di consegna (consegna rapida, *BRT Express*) per almeno il [95-100%] degli ordini nei periodi di alta stagione ([*omissis*]) e il [95-100%] durante il resto dell'anno; (b) il *tracking* della totalità delle spedizioni; (c) un'elevata qualità del servizio al cliente finale (il numero di segnalazioni ricevute dal *customer care* Amazon non deve superare [*Inf. a 1%*] del totale degli ordini gestiti da BRT). Da ultimo, BRT ha la facoltà di rifiutarsi di prestare il proprio servizio a un *Venditore SFP*, fornendo ad Amazon adeguata motivazione.

315. L'accordo con BRT prevede - analogamente a quello con TNT - una griglia tariffaria (in 7 scaglioni, contro gli 8 previsti con TNT), in funzione del peso del pacco e del numero di invii richiesti mensilmente dal venditore. La fatturazione al venditore è effettuata direttamente da BRT, mentre il pagamento è ricevuto da Amazon che, successivamente, lo retrocede al vettore. Infine, la *transaction fee* pagata da BRT a favore di Amazon è pari al [2-4%] dell'importo totale dei servizi di consegna forniti.

III.7. LA POSIZIONE DI VENDITORI E OPERATORI CON RIGUARDO AI SERVIZI DI LOGISTICA SU AMAZON.IT

III.7.1. La prospettiva dei venditori

316. Dalla *Survey* è emerso che i *retailer* italiani individuano le principali ragioni del successo delle offerte gestite attraverso *FBA* nella natura di servizio di logistica integrata (indicata dall'80% dei venditori *FBA*) e nella soddisfazione del consumatore per consegne puntuali e resi e rimborsi veloci (la ragione più importante per l'87% dei venditori *FBA*).

317. Altre caratteristiche e/o benefici garantiti da *FBA* considerati di primaria importanza per il successo delle vendite di un prodotto su *Amazon.it* sono: la maggiore visibilità sul *marketplace* (per l'85% degli aderenti *FBA*); la garanzia di rispettare le metriche di valutazione dei venditori (per il 71%);

¹⁵³ L'accordo tra BRT e Amazon per l'Italia rappresenta un *Work Order* ("commessa") all'interno del contratto quadro siglato nel 2019 tra le due società e valido per l'Europa (doc. 545).

¹⁵⁴ È prevista la possibilità in futuro di estendere il ritiro dei pacchi al sabato, ma non la consegna.

l'aumento della probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox* (per il 57%); la possibilità di aderire alle iniziative promozionali (*Prime Day, Black Friday, Back-to-School, etc.*) indette da Amazon (per il 55%). Per il 42% degli attuali utilizzatori di *FBA* tali benefici sono dirimenti nella scelta del fornitore del servizio di logistica: se privati di tali vantaggi, essi cesserebbero di utilizzare il servizio di logistica di Amazon.

318. Simili indicazioni emergono anche da uno studio commissionato da eBay che evidenzia come l'adesione a *FBA* da parte dei *retailer* attivi su entrambe le piattaforme sia avvenuta, per il 70-80% dei rispondenti, in ragione della possibilità di accedere al programma *Prime* e, in tal modo, di aumentare le proprie vendite; per il 40-50% di essi per avere maggiori *chance* di aggiudicarsi la *BuyBox*; e solamente per il 10-20% perché *FBA* consente di gestire ordini provenienti da altri canali di vendita *online* (doc. 370, All. 2).

319. Il 77% degli attuali *retailer FBA* dichiara che non cesserebbe di utilizzarlo anche in presenza di un servizio di logistica alternativo più efficiente ed economico: di questi, il 49% continuerebbe a servirsene in quanto in ogni caso più gradito dai consumatori di *Amazon.it*, mentre il restante 28% considera *FBA* una condizione necessaria per ottenere vantaggi nella vendita dei prodotti della società sul *marketplace* di Amazon.

320. Anche i *retailer* sentiti in audizione hanno evidenziato che gli elementi cruciali di scelta di tale servizio risiedono nei vantaggi di vendita sul *marketplace Amazon.it* ad esso associati (docc. 491, 502, 504, 511, 520)¹⁵⁵.

321. *In primis*, i venditori terzi ritengono di importanza rilevante la possibilità, concessa dall'utilizzo della logistica *FBA*, di fregiare i propri prodotti con l'etichetta *Prime*.

In secondo luogo, i venditori riconoscono che, a parità di altre condizioni, l'uso di *FBA* per l'evasione dei propri ordini, per il tramite del *badge Prime*, comporta maggiori probabilità di ottenimento della *BuyBox* e che questo fattore risulta determinante per l'incremento delle proprie vendite sul *marketplace Amazon*. Vari *retailer* hanno sottolineato che la probabilità di vincere la *BuyBox* appare meno influenzata dal prezzo piuttosto che dall'assegnazione dell'etichetta *Prime*.

Infine, i *retailer* sostengono che l'utilizzo di *FBA* per l'evasione degli ordini determina l'eliminazione (mancato computo) da parte di Amazon delle

¹⁵⁵ Al riguardo si sottolinea che tutti i *retailer* terzi contattati hanno espresso forti resistenze a rilasciare dichiarazioni e informazioni relative ai comportamenti tenuti dalla Società, sebbene rassicurati sul regime di riservatezza delle informazioni fornite, nel timore di ritorsioni commerciali. La partecipazione dei venditori alle audizioni e la verbalizzazione delle dichiarazioni rese ha richiesto la concessione dell'anonimato.

recensioni negative dei clienti eventualmente ricevute. Al contrario, tali *feedback* negativi vengono conteggiati da Amazon nella misurazione della *performance* del venditore, anche quando siano l'effetto di un ritardo o una mancanza del vettore incaricato del servizio di consegna.

322. Gli operatori hanno affermato, altresì, la preferenza accordata dai vettori alle consegne richieste da Amazon, in ragione dei volumi di pacchi incommensurabilmente maggiore garantito dalla Società in rapporto a qualsiasi venditore che organizzi autonomamente l'evasione dei propri ordini.

323. L'onerosità del servizio è, invece, l'ostacolo più rilevante all'utilizzo di *FBA* indicato da chi ha scelto di non avvalersene: secondo i risultati della *Survey*, per il 40% le commissioni sono troppo elevate e per il 34% le condizioni contrattuali troppo gravose. Il 35% ha dichiarato, invece, che il servizio di logistica di cui si avvale è migliore e/o più economico. Il 40% dei rispondenti *non-FBA* (il 78% del totale) si avvale di un operatore di logistica terzo (il 60% *in-house*).

324. Analoghe indicazioni emergono anche dalle dichiarazioni dei *retailer* sentiti in audizione.

325. In primo luogo, i venditori hanno evidenziato che le tariffe di stoccaggio applicate in *FBA* penalizzano i prodotti a lunga giacenza e, di conseguenza, risulta economico affidare la gestione dell'ordine a *FBA* solo con riferimento ai prodotti ad alta rotazione (docc. 502, 509, 520). Con riferimento alle tariffe di consegna, i venditori hanno affermato che la situazione risulta più variegata, a seconda delle dimensioni e dei volumi del pacco: Amazon, infatti, ha negoziato con i vettori tariffe molto convenienti per i pacchi con un rapporto peso/volume corrispondente a quello medio degli ordini sulla piattaforma. Diversamente, i *retailer* affermano di poter ottenere autonomamente condizioni economiche più vantaggiose da parte dei vettori quando il loro prodotto abbia dimensioni/peso differenti e quindi "*non standard*".

326. Altro elemento critico evidenziato dai venditori con riferimento a *FBA* consiste nell'impossibilità di personalizzazione del servizio. Nell'opinione dei venditori terzi sentiti in audizione, Amazon imporrebbe alcune specifiche uniformi, non personalizzabili, che in alcuni casi non si attagliano alle specifiche del prodotto o dell'organizzazione del *retailer*. Ad esempio, con riguardo al *packaging*, è emerso che Amazon impone che l'imballaggio dei prodotti immagazzinati nei propri *fulfilment centre* e spediti tramite *FBA* segua alcuni *standard* che risultano inadeguati per alcune categorie di prodotti (docc.

502, 504, 509)¹⁵⁶. È la stessa Società a evidenziare la mancata convenienza del proprio servizio di logistica con riguardo a prodotti caratterizzati da domanda volatile, deperibilità, aura di prestigio, fragilità (doc. 532, all. 10).

327. La mancanza di personalizzazione del servizio di logistica di magazzino costituisce un fattore rilevante nella visione dei *retailer* e incide, come detto, sia sui costi di stoccaggio sia su quelli di consegna, cambiando la valutazione di convenienza delle tariffe della logistica di Amazon. Pertanto, vari venditori hanno rappresentato la necessità di mantenere una gestione autonoma del proprio magazzino - attraverso la gestione diretta o affidandolo a un operatore di logistica conto terzi - che consenta di mantenere la flessibilità necessaria alle specifiche del proprio prodotto e alle esigenze della propria clientela. I venditori che hanno optato per la gestione in proprio (o in conto terzi) del magazzino, in parallelo all'utilizzo di *FBA*, hanno sottolineato la conseguente duplicazione dei costi derivante dalla necessità di mantenere in entrambi i centri logistici le referenze del proprio catalogo (docc. 502, 509).

328. Infine, tutti i *retailer* evidenziano il costo aggiuntivo derivante dalla spedizione *inbound* delle proprie merci nei magazzini Amazon, spesso non preventivabile con precisione, dal momento che non sempre Amazon richiederebbe l'invio della merce nello stesso centro logistico.

329. L'analisi dei punti di forza e di debolezza di *FBA* è svolta anche da Amazon, come dimostrano alcuni documenti interni rinvenuti in ispezione¹⁵⁷.

330. Tale documentazione evidenzia l'elevata incidenza degli oneri di *FBA* sui costi totali dei *retailer* terzi che lo usano e la conseguente perdita di competitività di questi ultimi. Ad esempio, *[omissis]*¹⁵⁸. In un documento di marzo 2019, Amazon afferma che “*They [i seller] see FBA only as a “return generator” [generatore di resi] and not as a sales’ accelerator/FBA uplift*” (doc. Isp5).

331. Da una *survey* condotta su *seller* attivi su *Amazon.co.uk* e *Amazon.it* (rappresentativi di un mercato maturo e uno non maturo) emerge, inoltre, che: i “*sellers did not always perceive FBA as a cheaper solution vs MFN [Merchant Fulfilled Network, la gestione autonoma della logistica da parte di*

¹⁵⁶ Emblematico l'esempio di un *retailer* che ha evidenziato come l'ordine medio della società sia composto da circa 10 unità di prodotto, normalmente recapitate al cliente finale in un'unica confezione. Amazon, al contrario, richiede che il *retailer* che deposita la propria merce nel suo centro logistico provveda a consegnare il prodotto in imballaggi singoli per ogni unità di prodotto e, a fronte dell'ordine, recapita al cliente finale 10 scatole distinte, in luogo di un solo collo (doc. 509).

¹⁵⁷ Si vedano, in particolare, docc. Isp3, Isp5, Isp8, Isp12, Isp33, Isp40, Isp41, Isp113.

¹⁵⁸ *[Omissis]*.

un *retailer*]; “*some carriers provided a higher level of service*”; “*sellers considered customer service and storage as duplicative costs*” (doc. Isp41).

332. Il problema dell’onerosità di *FBA* è evidenziato anche nel doc. Isp3 in cui si legge: “[*omissis*]” (stesso messaggio è contenuto anche nel doc. Isp12) e si sottolinea che, [*omissis*].

333. I *retailer* sentiti in audizione hanno affermato l’importanza del programma *SFP*, in ragione delle criticità connesse all’uso di *FBA* e, allo stesso tempo, di quella rivestita dall’etichetta *Prime* per la vendita sul *marketplace*¹⁵⁹.

334. In particolare, nella loro prospettiva, *SFP* consente di includere i prodotti in *Prime* ottenendo i benefici di visibilità ad esso associati (accesso alla clientela *Prime*, migliori *chance* di aggiudicazione della *BuyBox*, eliminazione delle recensioni negative), senza rinunciare alla gestione autonoma del magazzino e ai suoi vantaggi, tra i quali la personalizzazione del servizio di *packaging* e il controllo del proprio inventario, né incorrere nei costi evidenziati connessi a *FBA* (docc. 499, 502, 504, 509, 520).

335. Inoltre, a dire dei *retailer*, *SFP* consente di beneficiare della priorità accordata dai *Vettori Prime*, nelle cosiddette *peak season*, ai prodotti inclusi nel programma: i venditori riferiscono di aver sperimentato che gli ordini gestiti tramite *FBA* o *SFP* ricevono un trattamento preferenziale nella fase di consegna da parte dei vettori incaricati della spedizione, che diventa cruciale - in particolare - nei periodi di alta domanda (docc. 509, 520).

336. Tuttavia, a fronte di tali opportunità, per i venditori intervistati l’attuale configurazione del programma *SFP* presenta limiti che hanno indotto alcuni tra loro a non aderire o ad abbandonare il programma.

337. In primo luogo, tutti i *retailer* hanno sottolineato i disservizi sperimentati con TNT, il solo vettore *Prime* individuato da Amazon, a partire dall’avvio del programma *SFP*. I venditori affermano, infatti, che TNT non è stata in grado di rispettare gli *standard* richiesti dal servizio e ha causato molteplici ritardi nelle consegne e disservizi (veri e propri mancati ritiri degli ordini), comportando una perdita di credibilità nei confronti dei clienti finali.

¹⁵⁹ I venditori hanno confermato di aver ricevuto l’invito alla partecipazione al programma *SFP* da parte di Amazon (docc. 491, 499, 502, 504, 509). Solo uno dei *retailer* intervistati ha riferito di aver appreso autonomamente l’esistenza di *SFP*, sulla base della notizia del programma in altri paesi europei, e di aver sollecitato Amazon per essere ammesso al processo di qualificazione (doc. 520).

La possibilità di affidarsi a un solo vettore *Prime* ha rappresentato, quindi, un forte limite del programma (docc. 509, 520)¹⁶⁰.

338. Il secondo aspetto critico evidenziato dai venditori *SFP* consiste nell'impossibilità di negoziare autonomamente con il vettore *Prime* i dettagli contrattuali e tariffari. Molti *retailer* hanno riferito, infatti, di negoziare accuratamente con i corrieri le condizioni tariffarie di dettaglio per le proprie spedizioni, poiché la natura dei prodotti venduti comporta differenze anche sostanziali negli elementi cruciali del servizio. Pertanto, le tariffe standardizzate negoziate da Amazon con il vettore *Prime*, nell'ambito del programma *SFP*, possono risultare meno convenienti a seconda della tipologia del prodotto venduto e della destinazione (docc. 491, 499, 504, 509, 520). In particolare, documentazione fornita da un venditore intervistato dimostra che le tariffe che lo stesso riesce ad ottenere autonomamente dai vettori per la consegna dei propri ordini sono significativamente inferiori a quelle negoziate da Amazon con TNT e da questa applicate per le consegne *SFP* (3,90 euro rispetto a 5,73 euro, doc. 495). Allo stesso modo, un *retailer* ha dichiarato che il contratto con TNT è di tipo standardizzato e prevede tariffe meno concorrenziali di quelle che il venditore paga ad altri corrieri (doc. 311).

339. Infine, tutti i *retailer* hanno sottolineato l'onerosità della *policy* di Amazon relativa agli ordini *Prime* (descritta nella sezione relativa a *FBA*, §III.5.2) che è applicata anche agli ordini *SFP*: l'obiettivo di protezione dell'esperienza d'acquisto del cliente *Prime* corrisponde a una politica di resi e annullamenti degli ordini da parte dei clienti finali che pone sotto pressione i venditori terzi. Questi ultimi hanno riferito che Amazon procede automaticamente ad autorizzare il rimborso dell'ordine del cliente a fronte di richiesta dello stesso e all'addebito sul conto del *retailer* delle relative somme. Tale *policy*, propria in generale degli ordini *Prime* e quindi anche di quelli gestiti con *FBA*, nel caso di ordini *SFP* fa ricadere sul venditore i disservizi del *Vettore Prime*. In particolare, il ritardo di consegna dovuto a una mancanza del vettore viene "scaricato" sul venditore, ogni volta in cui il cliente finale richieda il rimborso a causa di tale ritardo (docc. 502 e 504)¹⁶¹.

¹⁶⁰ I *retailer* hanno affermato che Amazon conteggia i ritardi e i mancati ritiri del vettore nelle metriche di monitoraggio dell'attività del venditore stesso ai fini del mantenimento dell'etichetta *Prime* (docc. 502, 509). Solo a fronte della richiesta e della dimostrazione dei ripetuti disservizi di TNT, alcuni *retailer* sono riusciti a ottenere da Amazon l'autorizzazione - nel periodo di maggiore pressione sperimentata da TNT - a rivolgersi ad altri vettori per la consegna dei propri ordini *SFP*.

¹⁶¹ Più in generale, agli atti sono presenti molteplici evidenze di comportamenti ostruzionistici assunti da Amazon nei confronti dei rivenditori terzi che optino per l'evasione autonoma dei propri ordini (docc. 19, 39, 40, 41, 42, 423 e 425).

III.7.2. La prospettiva degli operatori di logistica

340. L'*unicum* rappresentato da *FBA* nel mercato della logistica per *e-commerce* emerge con chiarezza anche dalle dichiarazioni degli operatori concorrenti di logistica di Amazon.

341. Al riguardo, DHL ha affermato che “*Amazon integra servizi “tradizionali” del corriere espresso con attività quali la gestione degli ordini, la gestione del magazzino, del picking, del packing, dove il trasporto è solo una delle componenti del servizio offerto al cliente*” (doc. 164) e UPS che “*la logistica di Amazon fornisce servizi di magazzino, pick and pack, servizi completi di gestione del reso, gestione del fullfillment in prossimità e servizi di consegna nell’ultimo miglio per le proprie spedizioni e per i soggetti che utilizzano il suo marketplace. [...] In Italia, i servizi di UPS e Amazon sono sovrapponibili principalmente per quanto riguarda l’ultimo miglio dei servizi di consegna*” (doc. 265). Olimpia ha sottolineato come il servizio di logistica di Amazon abbia modificato significativamente le dinamiche del settore: “*l’ingresso di Amazon sul mercato non l’[ha] semplicemente cambiato, ma l’[ha] stravolto: nessun operatore orientato alla micro-logistica per e-commerce ha la capacità di investire come Amazon*” (doc. 132).

342. Oltre alle peculiarità di *FBA* come servizio di *fulfillment* completo, gli operatori hanno evidenziato l’importanza per i venditori dell’integrazione verticale col *marketplace* realizzata dalla Società. Sempre secondo Olimpia, infatti, “*Amazon riesce ad attirare sempre più clienti perché rispetto agli altri operatori di logistica, offre l’enorme vantaggio di essere primariamente uno dei più importanti marketplace, capace di offrire al proprio Cliente grandissima visibilità a livello di market e un conseguente incremento delle vendite, il che invoglia il piccolo operatore ad affidarsi completamente al colosso Amazon per la gestione del proprio e-commerce*” (doc. 132).

Allo stesso modo, a detta di ConnectHub “*l’avvento di Amazon sul mercato (sia come logistica che come gestione multicanale) [ha] introdotto sul panorama Italia un competitor che, in alcune occasioni, si dimostra predominante e più vantaggioso per i servizi offerti in modalità agevolata ed esclusiva (ad es. Amazon Prime). L’impatto per i competitor si è tradotto nella necessità di offrire un servizio equiparabile, con tempistiche sempre più stringenti e dettate dal trend Amazon, nonché prezzi più competitivi per poter rimanere sul mercato*” (doc. 171).

Da ultimo, SDA ha osservato che “Amazon [...] offre un servizio integrato/modulare che può comprendere anche ulteriori servizi, quali la “vetrina” e il *fulfillment*” (doc. 165) e Kuehne+Nagel che “il servizio offerto dalla Logistica di Amazon è più ampio rispetto a quanto offerto da K+N Italia in quanto la Logistica di Amazon offre anche dei servizi di supporto alla vendita dei prodotti (Amazon Prime, MarketPlace...)” (doc. 250).

343. Agli operatori di logistica di magazzino sentiti in audizione è stato chiesto anche di indicare gli *standard* di servizio che sono in grado di fornire alla propria clientela¹⁶².

344. In primo luogo, le società intervistate hanno affermato di disporre di risorse, mezzi e organizzazione che consentono loro di replicare gli *standard* di servizio raggiunti da Amazon nella gestione di magazzino, in termini di tempi di preparazione dell'ordine per il *pick-up* da parte del vettore. Tuttavia, gli operatori osservano che i livelli di servizio raggiunti da Amazon poggiano su un modello organizzativo basato su turni continui di lavoro (7 giorni su 7, 24 ore su 24) e un livello di standardizzazione del servizio elevatissimo, che dipende, da un lato, dalla dimensione raggiunta dalla Società, dall'altro, dalla politica assunta con riguardo ai fattori della produzione e alla filosofia di *business* sposata dal Gruppo.

Di conseguenza, gli operatori spiegano di essere in grado di replicare i medesimi *standard* di servizio raggiunti da Amazon, anche se su scala più contenuta, ma solo a patto di una compressione molto significativa dei propri margini. Inevitabilmente, data la scala ridotta rispetto a quella raggiungibile da Amazon, gli investimenti sostenuti da tali imprese per il raggiungimento di *standard* paragonabili sono ripartiti su volumi molto più limitati.

345. Al riguardo, inoltre, alcune società intervistate hanno tenuto a chiarire che adottano un diverso modello di organizzazione del fattore lavoro rispetto a quello impiegato da Amazon che consente un maggior grado di personalizzazione del servizio: il venditore cliente può contare su un contatto diretto con il personale e l'attenzione dedicata alle esigenze segnalate. Nelle parole di un operatore intervistato, “*in luogo dell'apertura di un ticket*” - ovvero la modalità impersonale di interazione con i sistemi Amazon - i suoi clienti ricevono la risposta diretta degli impiegati della società. Questa diversa

¹⁶² In particolare, si sono svolte audizioni con i seguenti operatori: Connecthub S.r.l. (doc. 483), Olimpia Spedizioni S.r.l. (doc. 486) e un operatore di logistica (doc. 527). Anche con riferimento a questa categoria di operatori di mercato, che peraltro non sono né clienti né fornitori della Società, si sottolineano le notevoli difficoltà incontrate nella verbalizzazione delle dichiarazioni rese in audizione, ancora una volta motivate sulla base dei timori di ritorsioni di carattere commerciale da parte di Amazon.

filosofia di gestione del rapporto con il venditore cliente implica un livello di standardizzazione minore e più elevati costi di organizzazione del servizio.

346. I *retailer* hanno confermato l'importanza della flessibilità garantita dagli operatori di logistica concorrenti e non da *FBA*: la personalizzazione dell'imballaggio rileva per l'ottimizzazione del pacco, per evitare danni al contenuto o per ragioni di *marketing* (utilizzo dei segni distintivi della società). A dire degli operatori intervistati, alcuni *retailer* lamentano l'uso di scatole inutilmente grandi, senza cura nella protezione del contenuto, facendo ricadere su di loro il rischio di danneggiamento del bene e il costo del reso o della sostituzione del prodotto.

347. Di nuovo, gli operatori hanno sottolineato di adottare un diverso approccio: mentre per Amazon la soddisfazione del cliente finale assume importanza centrale, per gli operatori concorrenti di logistica di Amazon il cliente è il venditore. Gli operatori intervistati affermano che Amazon scarica sul venditore/cliente i costi del livello di servizio che sceglie di fornire al consumatore finale.

348. Per tali ragioni, esiste una domanda di servizi di magazzino personalizzati, espressa da *retailer* che hanno interesse a un servizio dedicato, tarato sulle proprie esigenze, non soddisfatto dall'offerta di un servizio standardizzato e impersonale - sebbene efficiente - come quello di Amazon.

349. L'integrazione informatica in tempo reale con i sistemi dei clienti e con i maggiori *marketplace* rappresenta, secondo gli operatori di logistica, un requisito importante della propria offerta e la chiave per il raggiungimento di standard elevati di efficienza nella gestione integrata del magazzino. Di conseguenza, gli operatori affermano di dover investire risorse rilevanti per lo sviluppo di *software* di integrazione¹⁶³.

350. Come detto, gli operatori hanno affermato di integrare il proprio servizio di logistica di magazzino con servizi di consegna del pacco al cliente finale, attraverso accordi con i corrieri nazionali. Tuttavia, gli operatori sostengono la difficoltà di replicare gli stessi *standard* in termini di tempi di

¹⁶³ Al riguardo, tutti gli operatori sentiti in audizione hanno affermato di aver riscontrato problemi di interfaccia con il *marketplace* di Amazon e che si tratta di un problema non sperimentato con altri *marketplace*. In particolare, le società di logistica hanno riferito che Amazon ostacolerebbe lo sviluppo dell'interfaccia di integrazione con il proprio sistema, modificando di continuo alcuni codici informatici essenziali all'integrazione. Questa circostanza ha determinato la perdita di clienti che avevano richiesto l'interconnessione automatizzata con *Amazon.it*. Solo una delle società intervistate ha affermato di essere riuscita a superare ("bypassare") gli ostacoli all'integrazione con i sistemi di Amazon, non grazie ai propri ingegneri informatici interni, ma facendo ricorso ai servizi di una *software house* esterna.

consegna dell'ordine (dal momento del ritiro presso i magazzini al recapito al cliente finale), poiché i vettori concedono priorità ad Amazon.

351. Sempre in termini comparativi, con riferimento alle condizioni economiche dei servizi erogati, le società di logistica affermano di poter offrire ai venditori tariffe di stoccaggio minori di quelle offerte da Amazon. Al contrario, per le tariffe di recapito del pacco, secondo gli operatori di logistica, nell'ambito di *FBA*, Amazon può offrire ai *retailer* prezzi inferiori, in virtù del potere negoziale esercitato nei confronti dei corrieri. Di conseguenza, i venditori clienti tendono a utilizzare *FBA* per i prodotti ad alta rotazione che generano un maggior numero di spedizioni e costi di magazzino più contenuti. Gli operatori di logistica intervistati hanno spiegato che il *retailer* va incontro a una duplicazione dei costi di magazzino quando affida i quantitativi in vendita su *Amazon.it* alla logistica di Amazon e, contemporaneamente, utilizza i magazzini di una società di logistica concorrente per la merce destinata a soddisfare gli ordini provenienti dagli altri canali di vendita o dagli altri *marketplace*.

352. In conclusione, gli operatori di magazzino hanno espresso favore per un sistema di *standard setting*, nel quale Amazon definisca i livelli di servizio - in termini di gestione del magazzino, tempi di *picking & packing* - necessari a vendere sulla piattaforma *Amazon.it* fregiando i propri prodotti dell'etichetta *Prime*. La fissazione di tali *standard* per l'attribuzione del livello *Prime* ai servizi erogati dalle imprese di logistica potrebbe incoraggiare la concorrenza tra tali operatori e facilitare la qualificazione come *Venditore SFP*.

III.7.3. La prospettiva dei vettori

353. I vettori sentiti in audizione hanno confermato che *SFP*, così come ideato oggi da Amazon, non poggia su un processo di *standard setting* sulla base del quale avviene la qualificazione di operatori che sappiano rispondere ai livelli di servizio richiesti dalla Società ma, al contrario, consiste in una negoziazione tra Amazon e i vettori relativa agli elementi essenziali del rapporto commerciale fra questi ultimi e i venditori^{164,165}.

¹⁶⁴ Si vedano: GLS Italy (doc. 474), SDA Express Courier (doc. 475), BRT (doc. 480) e TNT (doc. 505). Come già osservato per *retailer* e operatori di logistica di magazzino, anche i corrieri nazionali sentiti in audizione, sebbene imprese multinazionali di dimensioni significative, hanno mostrato fortissime resistenze a rilasciare dichiarazioni in audizione, a riprova del forte potere negoziale dal lato della domanda vantato da Amazon nei loro confronti in qualità di acquirente di servizi di consegna pacchi.

¹⁶⁵ Tale negoziazione ha interessato diversi vettori nazionali, contattati da Amazon, come documentato dalla stessa Società (che ha prodotto la corrispondenza intercorsa con i vettori), e si è conclusa con la contrattualizzazione di TNT (si vedano gli allegati 1 e 2 al doc. 524) e, di recente, BRT (docc. 543 e 545).

354. Dalle informazioni rese dai vettori, emerge che gli elementi centrali della negoziazione e, nel caso di TNT e BRT, dell'accordo sottoscritto sono rappresentati dalle tariffe che il vettore si impegna ad applicare ai *Venditori SFP* e dalla disponibilità ad accettare il ruolo di Amazon nella fase di esecuzione del programma (dalla fatturazione per conto del vettore, alla riscossione dei pagamenti dei venditori per conto del corriere, all'intermediazione nell'interfaccia con il venditore).

355. Con riferimento ai prezzi del servizio di consegna, contrariamente alla posizione espressa dalla Parte e riportata nella Sezione IV.6, anche i vettori - come i venditori - hanno osservato che le tariffe applicate nell'ambito di *SFP* sono superiori a quelle mediamente accordate agli stessi venditori per il medesimo servizio di consegna (docc. 480 e 505).

356. Quanto agli *standard* richiesti da Amazon, le informazioni raccolte confermano che si tratta dei medesimi livelli di servizio erogati dai vettori nazionali ai propri clienti, *in primis* ad Amazon.

III.7.3.1. La partecipazione di TNT a SFP

357. Come detto, ad oggi, TNT è uno dei due vettori ad aver sottoscritto un accordo con Amazon per la fornitura di servizi di consegna nell'ambito di *SFP* e ad aver completato l'integrazione del suo sistema informativo con quello di Amazon, che consente il re-indirizzamento automatico del *Venditore SFP* alla pagina del vettore e la stampa automatica delle etichette di spedizione.

358. Al riguardo, TNT ha affermato di *[omissis]*, dopo aver presentato un'offerta in risposta alla *RfQ (Request for Quotation)* inviata da Amazon nel 2019 (doc. 505). Tale invito consisteva in una richiesta di presentare una proposta commerciale per la fornitura di servizi di *pick-up* e spedizione che rispondessero a determinati *standard* (precisati da Amazon nei "documenti di gara") a favore di venditori attivi su *Amazon.it*.

TNT ha affermato che i livelli di servizio richiesti da Amazon sono analoghi a quelli offerti normalmente dalla Società ai suoi clienti e garantiti alla stessa Amazon nell'ambito di *FBA*.

359. Contrariamente a quanto sostenuto da Amazon, TNT ha sottolineato che il processo di integrazione dei sistemi informatici delle due società ha richiesto notevole tempo e sforzo da parte di Amazon per l'adeguamento del portale dei venditori terzi su *Amazon.it (Seller Central)*, ma che - al contrario - per quanto riguarda TNT, l'integrazione richiesta è stata in tutto analoga a quella realizzata in passato per fornire ad Amazon il servizio di consegna nell'ambito

di *FBA* e, in generale, a quella utilizzata da TNT per la gestione dei rapporti con gli altri clienti¹⁶⁶.

360. L'evasione di un ordine avviene con il diretto coinvolgimento di Amazon. È infatti Amazon a trasmettere a TNT le informazioni sui luoghi di ritiro e di consegna dell'ordine del venditore. Quindi, TNT prepara l'*etichetta*, in cui sono precisate le filiali TNT di partenza e di arrivo della spedizione. A quel punto, Amazon predispone la cd. *rebound*, la ricevuta di conferma della spedizione, che Amazon stessa trasferisce al *retailer*: il ritiro dell'ordine da parte di TNT può avvenire ad orari fissi, ovvero essere concordato *ad hoc* con il *retailer*, nel caso di volumi significativi.

361. Con riguardo al rapporto contrattuale con Amazon, TNT ha sottolineato che l'accordo è valido unicamente per il mercato domestico, vale a dire per spedizioni in partenza da magazzini situati in Italia e destinate a consumatori residenti in Italia. Le tariffe negoziate con Amazon tengono conto, rispetto ai valori applicati da TNT ai propri clienti e ad Amazon nell'ambito di *FBA*, *[omissis]*¹⁶⁷.

362. A fronte di tali maggiori costi, TNT ha riconosciuto che *SFP* consente di ottenere efficienze attraverso l'aggregazione - in un unico programma - della domanda di consegna di molteplici venditori, spesso piccoli *retailer*, che permette di ridurre notevolmente i costi di ricerca e transazione connessi alla ricerca di nuovi clienti da parte dei commerciali della Società. Efficienze di costo che, nelle affermazioni di TNT, potrebbero essere raggiunte anche attraverso l'aggregazione della domanda dei *retailer* da parte di uno o più operatori di logistica di magazzino di dimensioni significative che curino la gestione del magazzino di una pluralità di venditori.

363. Da ultimo, *[omissis]*.

¹⁶⁶ In particolare, una volta ottenuta la richiesta di attivazione del servizio da parte di un *Venditore SFP*, TNT avvia la fase di *onboarding* volta a verificare la fattibilità della richiesta: tale valutazione dipende dalla tipologia di prodotto venduto dal *retailer* (in base alle proprie condizioni di trasporto alcuni prodotti non vengono consegnati da TNT) e dalla possibilità di rispettare i tempi di *cut-off* (prelievo) richiesti da Amazon in considerazione della localizzazione del venditore. A tal proposito, TNT ha confermato che, *[omissis]*. Se la valutazione di TNT ha esito positivo, il *retailer* sottoscrive il contratto con cui accetta le condizioni generali di TNT e paga i servizi di consegna direttamente a TNT.

¹⁶⁷ Ciò anche tenuto conto che, secondo TNT, l'attività di consegna *B2C* rispetto a quella tradizionale *B2B*, risulta, per un corriere espresso, generalmente più complessa e onerosa in ragione di tempi non definibili e di una pluralità di controparti commerciali. Tuttavia, l'esplosione dell'*e-commerce* su scala mondiale e in Italia rende indispensabile per qualsiasi vettore - TNT compreso - fornire servizi di consegna *B2C* (doc. 505).

III.7.3.2. La partecipazione di BRT a SFP

364. Da luglio 2021 BRT è divenuto il secondo *Vettore Prime* di cui i *Venditori SFP* possono servirsi per la consegna degli ordini nell'ambito di *SFP* (si vedano le dichiarazioni di Amazon, doc. 448, e quelle di BRT, docc. 314 e 480)¹⁶⁸.

365. BRT ha sottolineato che, ad oggi, non esiste alcuna integrazione tra i sistemi informatici della Società e di Amazon: al momento della richiesta di spedizione di alcuni ordini da parte di un *Venditore SFP*, Amazon inoltra - tramite *e-mail* - tale richiesta a BRT la quale, a sua volta, contatta il venditore per concordare i dettagli operativi della consegna (orari di *pick-up* e altri *standard*)¹⁶⁹. BRT non ha sostenuto, pertanto, investimenti specifici per lo sviluppo di un *software* che consentisse l'integrazione con il sistema informativo di Amazon e si interfaccia direttamente con i clienti per il *tracking* degli ordini, così come avviene per le spedizioni relative a ordini dei clienti al di fuori di *SFP*.

366. Inoltre, BRT ha sostenuto che l'accordo con Amazon non include la definizione di specifici livelli di servizio (in termini, ad esempio, di tempi di consegna, orari di *cut-off*, ecc.)¹⁷⁰. Secondo il vettore, gli *standard* del servizio prestato ai *Venditori SFP* sono gli stessi applicati alle consegne che la società svolge per Amazon in qualità di cliente e a qualsiasi altro *retailer*.

367. BRT ha accordi con operatori di logistica di magazzino, con cui si interfaccia per la spedizione dei pacchi di venditori che utilizzano i servizi di tali operatori: in questi casi, BRT ritira i pacchi direttamente nei centri logistici dell'operatore cliente e li recapita ai clienti finali¹⁷¹.

368. Con riguardo alla decisione di aderire al programma e divenire un *Vettore Prime*, BRT ha dichiarato che *SFP* rappresenta l'opportunità per la Società di acquisire nuovi clienti, sottraendoli alla concorrenza, senza al contempo correre il rischio di perdere il contatto diretto con i propri clienti

¹⁶⁸ A seguito della firma di un accordo specifico per l'Italia (parte integrante di un *Accordo Quadro* relativo all'Europa, vedi docc. 543 e 545, descritti al §III.6.8.2).

¹⁶⁹ La mancata integrazione del sistema informatico di BRT all'interno di *SFP* e la conseguente non automatizzazione della gestione degli ordini e della stampa delle etichette di spedizione è stata sottolineata anche da alcuni *retailer* sentiti in audizione (*cfr.*, in particolare, doc. 502).

¹⁷⁰ Contrariamente a quanto affermato da BRT, l'accordo fornito da Amazon definisce alcuni livelli del servizio, come la puntualità della consegna e l'orario di raccolta dei pacchi (docc. 543 e 545).

¹⁷¹ Contrattualmente, si distinguono due situazioni diverse: BRT può stipulare un accordo solamente con l'operatore di logistica e, in questo caso, non conosce l'identità del venditore, perché quest'ultimo affida i propri prodotti all'operatore di logistica. Questo è il caso del rapporto tra BRT e Amazon, in virtù del quale BRT ritira dai *fulfilment centre* di Amazon sia i pacchi dei prodotti venduti direttamente da Amazon, sia quelli di venditori terzi che usano il magazzino di Amazon, e poi effettua la consegna. Diversamente, BRT può sottoscrivere un accordo direttamente con il venditore per il ritiro dei suoi pacchi presso i magazzini di un operatore terzo e di consegna al consumatore.

attuali. BRT ha precisato, infatti, che attualmente il numero di *retailer* a cui offre il servizio di consegna nell'ambito di *SFP* è molto limitato (alcuni dei quali, peraltro, sono già clienti di BRT per le consegne di ordini provenienti da altri canali di vendita) e che, in ogni caso, la Società mantiene la facoltà di accettare o meno la richiesta del *Venditore SFP* (sul punto, si veda doc. 543, *Schedule C-2, Step 2*).

369. BRT ha sottolineato di aver tenuto in opportuna considerazione i prezzi applicati ai suoi clienti diretti, al momento della negoziazione delle tariffe *SFP* con Amazon e ciò ad ulteriore garanzia che *SFP* rappresenti una modalità di intercettare domanda aggiuntiva di consegna pacchi e non un servizio alternativo per i clienti serviti direttamente dalla Società. BRT ha sottolineato, infatti, che la griglia tariffaria negoziata nell'ambito di *SFP*, per i clienti di BRT che vendano su *Amazon.it* non risulta più conveniente rispetto a quella definita nella contrattazione diretta con la Società.

370. Secondo BRT, la decisione dei *retailer* di avvalersi di *SFP* può dipendere anche dai vantaggi che i *Venditori SFP* ricevono sul *marketplace Amazon.it* in termini di visibilità della propria offerta. Ciò potrebbe spiegare il perché tali *retailer* siano disposti a pagare tariffe analoghe o superiori a quelle ottenibili attraverso una negoziazione diretta con la Società per il servizio di consegna di BRT. Anche in prospettiva, in ogni caso, la partecipazione a *SFP* rappresenta, per BRT, un *business* aggiuntivo a quello *core* basato sul rapporto diretto con i propri clienti, al punto che un aumento significativo del numero di richieste di consegna pacchi nell'ambito di *SFP* (intermediato da Amazon e alle tariffe negoziate con quest'ultima) richiederebbe una nuova valutazione in merito alla convenienza per BRT di prestare il servizio di consegna degli *ordini SFP*.

III.7.3.3. Le valutazioni degli altri vettori

371. Ad oggi, non risultano altri vettori qualificati nel programma *SFP*.

372. SDA, società appartenente al gruppo Poste Italiane, ha affermato di non essere stata invitata da Amazon (così come nessun'altra società del gruppo) ad entrare in *SFP* (docc. 468 e 475)¹⁷². La Società ha aggiunto che *SFP* è un programma ben noto tra gli operatori del settore ma che, sulla base delle informazioni disponibili in merito alla sua configurazione, la partecipazione

¹⁷² Tale affermazione risulta in contrasto con quanto dichiarato da Amazon, che ha fornito evidenza di scambi di *email* risalenti al 2017 (ripetuti successivamente nel 2020) con cui SDA è invitata a presentare una proposta commerciale per il servizio di consegna in *SFP* (doc. 532, all. 9.13).

al programma non è di interesse per il gruppo Poste, in quanto non in linea con l'obiettivo di mantenere la relazione commerciale diretta con i propri clienti.

373. Pur non essendo qualificata come *Vettore Prime*, come noto, Amazon rappresenta il principale cliente del gruppo per la consegna di pacchi *B2C e-commerce* (per la consegna degli ordini di *Amazon Retail* e di quelli dei venditori terzi che utilizzano *FBA*). Il servizio di consegna prestato ad Amazon consiste nel prelievo dei pacchi da *fulfilment centre* della Società e la consegna al consumatore finale su tutto il territorio nazionale, senza distinzione tra le diverse aree geografiche.

374. In merito ai termini di tale servizio, SDA ha sottolineato che, essendo un cliente molto importante, Amazon ha la capacità - in fase negoziale - di ottenere condizioni contrattuali migliori, anche in termini di rispetto degli *standard* qualitativi del servizio richiesto (in particolare, tempi di consegna) e, pertanto, tali condizioni possono essere differenti da quelle offerte dalla Società agli altri clienti.

375. GLS ha riferito di aver ricevuto la proposta di partecipazione al programma *SFP* nel 2017 e di non essere giunta a un accordo in merito alle tariffe da applicare ai *Venditori SFP* a causa dell'impossibilità di offrire un unico piano tariffario valido per l'intero territorio nazionale, in ragione delle caratteristiche della propria organizzazione societaria (docc. 318 e 474).

376. Con riferimento agli *standard* richiesti da Amazon ai vettori in *SFP* (*pick-up* nel pomeriggio e consegna in 24/48 ore), GLS ha affermato che essi sono gli stessi che caratterizzano il tipo di servizio espresso offerto attualmente a molti clienti, tra cui Amazon stessa. Pertanto, GLS non avrebbe alcuna difficoltà a soddisfare una richiesta per un servizio di questo tipo¹⁷³.

377. GLS ha sottolineato che la piena integrazione con i sistemi informatici dei clienti rappresenta un processo di comune impiego nel settore, piuttosto semplice nella realizzazione e nell'uso. È prassi che sia il sistema gestionale del corriere ad elaborare la varietà di *file* generati dai diversi clienti, sia per la necessità di realizzare un'etichettatura uniforme, sia perché spesso i clienti non dispongono di sistemi informatici avanzati.

¹⁷³ GLS ha osservato, inoltre, che il servizio di consegna offerto da Amazon nell'ambito di *FBA* prevede il ritiro (da parte di un vettore) presso un numero limitato di magazzini di Amazon. La consegna "diretta" da parte di Amazon avviene principalmente nelle grandi città, dove la densità abitativa è alta, mentre per le consegne nei luoghi con minore densità abitativa, Amazon si avvale in larga misura del servizio dei corrieri nazionali tradizionali. Al contrario, il servizio offerto da GLS e dagli altri corrieri espressi ai propri clienti prevede il ritiro dei pacchi presso una molteplicità di luoghi diversi (i magazzini dei clienti) e il recapito su tutto il territorio nazionale. Per tale ragione, questo tipo di servizio - a parità di altre condizioni - è più oneroso in termini di tempo e costi di quello svolto da Amazon, che si limita alla consegna degli ordini relativi a merce in partenza dai suoi *fulfilment centre*.

378. Per quanto riguarda GLS, la maggior parte degli ordini dei clienti (circa il 90-95%) sono gestiti in maniera automatizzata. Il sistema gestionale di GLS elabora i *file record* generati da ogni cliente - il cui formato dipende dal sistema gestionale utilizzato da quest'ultimo - e genera l'*etichetta di spedizione*, che viene rinviata al cliente e da questi applicata sul pacco. Tale modalità consente a GLS di gestire attraverso un'unica interfaccia l'interazione con i vari sistemi gestionali utilizzati dai suoi clienti.

379. DHL, contattata da Amazon nel 2017, non ha aderito al programma a causa di alcune criticità sia dal punto della convenienza economica sia da quello della gestione dei processi (doc. 316)¹⁷⁴.

380. Infine, UPS ha affermato di aver avviato discussioni con il *team* di Amazon responsabile del programma *SFP* tra il 2018 e il 2019 senza ricevere, tuttavia, alcuna richiesta formale di quotazione né l'indicazione dei requisiti che la società avrebbe dovuto soddisfare per qualificarsi come operatore *SFP*. [omissis] Amazon ha deciso di non procedere riguardo l'Italia in quanto le tariffe di UPS non risultavano competitive (docc. 319 e 378).

IV. LE ARGOMENTAZIONI DELLA PARTE

IV.1. PREMESSA

381. Nelle proprie difese¹⁷⁵, Amazon ha contestato la ricostruzione dei fatti e delle condotte contenuta nella Comunicazione delle Risultanze Istruttorie e nell'Integrazione, sulla base di un insieme di argomenti secondo i quali non sarebbe possibile attribuire alla Società alcun abuso di posizione dominante in violazione dell'art. 102 TFUE.

382. In primo luogo, Amazon sostiene che non sarebbe stato correttamente compreso il modello di *business* adottato dalla Società, imperniato sul soddisfacimento delle esigenze dei consumatori e aperto a tutti gli operatori terzi (venditori e operatori di logistica) efficienti, capaci di contribuire

¹⁷⁴ La Società ha dichiarato di aver raggiunto un *Accordo Quadro* con Amazon (in particolare, con *Amazon Services Europe S.à r.l.*) avente ad oggetto servizi di spedizioni internazionali ma che tale accordo non è stato sottoscritto, ad oggi, da DHL Express (Italy) Srl (doc. 316).

¹⁷⁵ Durante il procedimento Amazon ha depositato memorie difensive il 22 luglio 2019 (doc. 37) e, in occasione delle due audizioni finali, il 14/15 aprile 2021 (docc. 447 e 448) e il 14 ottobre 2021 (docc. 570 e 571), oltre ad aver fornito risposte alle diverse richieste di informazioni, mentre non ha accettato l'invito a presentarsi in audizione (doc. 44).

all'aumento del valore del "negozio Amazon" nella prospettiva dei consumatori. Non vi sarebbe, poi, alcun incentivo per la Società a discriminare le vendite dei venditori terzi gestite in proprio a vantaggio di quelle gestite mediante *FBA* in quanto le "vendite *MFN*" risultano per Amazon più profittevoli delle "vendite *AFN*" (§IV.2).

383. In secondo luogo, la Società non avrebbe posto in essere alcun trattamento ingiustificatamente discriminatorio tra le offerte dei *retailer FBA* e quelle dei *retailer non-FBA*, poiché *FBA* è oggettivamente più efficiente e conveniente dei servizi concorrenti di logistica. Inoltre, non esiste alcuna forzatura per i venditori terzi a sottoscrivere *FBA* in quanto l'adesione è opzionale e il servizio è basato su un modello *pay-per-use*, non essendo richiesti volumi minimi di magazzino (§IV.3).

384. In terzo luogo, la definizione del mercato rilevante (mercato italiano dei servizi di intermediazione su *marketplace*) sarebbe indebitamente ristretta, in quanto Amazon compete nel più ampio mercato delle vendite al dettaglio. Su tale mercato, Amazon non detiene alcuna posizione dominante, a prescindere dall'indicatore preso a riferimento (§IV.4).

385. In quarto luogo, Amazon sostiene che le condotte contestate non trovano conferma nelle evidenze agli atti e nelle regole di funzionamento del *marketplace* definite dalla Società (§IV.5). Non vi sarebbe poi alcun legame esclusivo tra l'uso di *FBA* e l'ottenimento di vantaggi di visibilità e vendite su *Amazon.it*, essendo tali vantaggi ottenibili anche attraverso il programma *Seller Fulfilled Prime*, che prescinde dall'adesione a *FBA* (§IV.6).

386. In quinto luogo, l'analisi non sarebbe stata in grado di dimostrare alcun effetto escludente, tanto nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce*, quanto in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace*, e avrebbe ignorato le significative efficienze generate dall'ingresso di Amazon nel mercato della logistica per *e-commerce* (§IV.6.1).

387. Da ultimo, Amazon ha fortemente contestato la legittimità delle misure delineate nell'Integrazione di CRI, sulla base dell'assenza dei necessari poteri in capo all'Autorità e del carattere di proporzionalità richiesto dalla giurisprudenza. La Società ha sottolineato, inoltre, l'impatto estremamente negativo che le misure indicate avrebbero sulle imprese (specie medio-piccole) e sull'economia italiana più in generale (§IV.7).

388. Nei prossimi paragrafi della presente sezione, si illustrano in maggior dettaglio le argomentazioni di Amazon appena sintetizzate.

IV.2. SUL MODELLO DI BUSINESS E SUGLI INCENTIVI DELLA SOCIETÀ

389. Amazon ha ampiamente sottolineato che il proprio modello di *business*, orientato alla soddisfazione del consumatore, non è compatibile con i comportamenti escludenti ipotizzati dalla CRI e ribaditi nell’Integrazione. L’obiettivo finale di Amazon è quello di guadagnare e preservare la fiducia dei clienti, offrendo loro un’esperienza di alta qualità nel proprio “negoziò” nel suo complesso, a garanzia di acquisti ripetuti nel tempo. A tal fine Amazon si è concentrata su tre pilastri: prezzi bassi, ampia selezione e alta qualità del servizio di consegna. Come conseguenza, non solo ha interesse a includere i venditori efficienti nell’offerta della propria piattaforma, ma ne incoraggia la crescita attraverso investimenti continui e significativi.

390. La Società riserva un’attenzione particolare alla puntualità e rapidità delle consegne per garantire un’esperienza di qualità ai consumatori e questo impegno le ha consentito di conseguire un’eccellente reputazione presso i clienti finali di cui si avvantaggiano anche i venditori terzi¹⁷⁶. Amazon ha sostenuto notevoli rischi e realizzato investimenti significativi per costruire la propria infrastruttura logistica efficiente e di qualità elevata, che ha reso accessibile ai venditori terzi attraverso il servizio opzionale *FBA*. I dati dimostrano che la qualità *FBA* ha generato benefici anche per l’industria nel suo complesso, compresi gli operatori concorrenti di logistica.

391. Amazon sottolinea che tutti i servizi offerti a consumatori e venditori terzi - tra i quali, in particolare, *Prime* e *FBA* - hanno carattere opzionale. Inoltre, la Società afferma che gli elevati costi connessi all’attività di evasione degli ordini rendono una vendita *MFN* (su cui Amazon riceve solamente la commissione di “segnalazione” per la vendita sul *marketplace*) più profittevole di una vendita *FBA* (la cui logistica è gestita da Amazon che, quindi, in aggiunta alla commissione di segnalazione, riceve anche la commissione per la logistica)¹⁷⁷.

¹⁷⁶ In base ad un sondaggio svolto da Amazon in Italia nel giugno 2020, il [omissis] dei clienti *Prime* in Italia associa *Prime* al concetto di consegna veloce. [Omissis] (doc. 448, p. 30).

¹⁷⁷ In particolare, a fronte di profitti di contribuzione dagli ordini *FBA* e *MFN* simili ([omissis], rispettivamente), il margine operativo associato alle vendite *MFN* è pari al [omissis], mentre quello delle vendite *FBA* al [omissis] (inferiore del [30-40%]), a causa dei significativi investimenti e costi operativi di *FBA*. Pertanto, a dire della Società, “*FBA non rappresenta un centro di profitto autonomo*” e, dunque, non vi sarebbe alcun incentivo di tipo finanziario a favorire sulla propria piattaforma le offerte dei venditori terzi gestite tramite *FBA*.

IV.3. SULLE CARATTERISTICHE DI FBA E SULLA FATTISPECIE CONTESTATA

392. Ad avviso di Amazon, l'abuso di posizione dominante ipotizzato è privo di qualsiasi base giuridica. Né l'Integrazione avrebbe apportato nuovi elementi per la corretta identificazione della fattispecie contestata.

393. La CRI e l'Integrazione qualificano la strategia di Amazon come *leverage*, realizzato attraverso una condotta di *self-preferencing*, imperniata sulla "concessione di vantaggi esclusivi sul proprio marketplace ai soli retailer terzi che aderiscono al servizio *Fulfillment by Amazon*". Tuttavia, non sarebbe stata richiamata la giurisprudenza euro-unitaria e nazionale sull'applicazione dell'art. 102 TFUE¹⁷⁸. Peraltro, secondo Amazon, non esistono precedenti che classifichino il *self-preferencing* come una pratica abusiva poiché l'articolo 102 TFUE non impone un generalizzato obbligo di "neutralità" per le imprese in posizione dominante e, pertanto, non sono stati mai accertati abusi di posizione dominante solo sulla base di pratiche discriminatorie escludenti e senza riferimento a ulteriori condotte concrete.

394. Sul punto, Amazon evidenzia le numerose differenze tra il caso in esame e il caso *Google Search (Shopping)*¹⁷⁹: (i) l'assenza di effetti escludenti attribuibili alle condotte contestate ad Amazon; (ii) la piattaforma Amazon non riveste carattere essenziale e insostituibile per l'attività delle imprese clienti; (iii) l'assenza di incentivi a danneggiare le vendite dei *retailer* terzi; (iv) Google è stata considerata come la porta di accesso a *internet*, una società super-dominante nel mercato dei servizi di ricerca generica, detentrica di una posizione di quasi-monopolio, sostenuta da elevate barriere all'ingresso (quali, in particolare, gli effetti di rete). Al contrario, Amazon opera nell'*e-commerce*, ambiente in rapida evoluzione, caratterizzato da basse barriere all'ingresso e all'espansione.

395. Tanto premesso, la Società si oppone alla ricostruzione della natura abusiva dei comportamenti contestati, in quanto la CRI partirebbe dal presupposto errato dell'equivalenza delle prestazioni rese da *FBA* e dagli altri servizi di logistica. Amazon non sta attuando un trattamento difforme per servizi equivalenti.

¹⁷⁸ Amazon richiama la neutralità dal punto di vista della concorrenza della nozione di *leverage*, termine che si riferisce a una serie di pratiche diverse, che possono essere o meno abusive. Al riguardo, la Società cita i precedenti *Tetra Laval* (Corte di Giustizia, sentenza del 15 febbraio 2005, causa C-12/03, *Commissione Tetra contro Laval*) e *Microsoft* (Tribunale di primo grado, sentenza del 17 settembre 2007, causa T-201/04, *Microsoft Corp. c. Commissione*).

¹⁷⁹ Si veda il caso la decisione nel caso AT.39740 *Google Search (Shopping)* del 27 giugno 2017, disponibile su: https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39740/39740_14996_3.pdf.

396. In base ai dati proposti da Amazon, *FBA* sarebbe, in primo luogo, più efficiente dei servizi concorrenti in termini di velocità di spedizione: in Italia le spedizioni *MFN* hanno tempi medi di transito molto più elevati delle spedizioni *AFN* ([5-6] giorni rispetto a [1-2] giorni), anche quando si escludono le spedizioni *Prime* e si limita il confronto tra spedizioni *AFN non Prime* e spedizioni *MFN*. Inoltre, mentre i tempi medi di transito delle spedizioni *AFN* sono diminuiti dal 2018, quelli delle spedizioni *MFN* tendono a peggiorare nel periodo corrispondente e mostrano una maggiore stagionalità. Il confronto dei tempi medi di transito nei periodi di picco (vale a dire luglio, settembre, novembre e dicembre) indica che le consegne *MFN* hanno in media un tempo di transito pari al [300-400%]. Le *performance MFN* sono particolarmente basse a novembre e dicembre, ovvero i mesi più critici dell'anno, il periodo con maggiori acquisti rispetto a qualsiasi altro mese¹⁸⁰.

397. La superiorità di *FBA* rispetto agli analoghi servizi di logistica dei concorrenti si riscontrerebbe anche in termini di caratteristiche e prezzo.

FBA è un servizio *chiavi in mano* che solleva i *retailer* da onerose incombenze organizzative, consentendo loro di concentrarsi sulla propria attività principale. In particolare, *FBA* sarebbe molto vantaggioso per gli operatori di minori dimensioni, i quali possono realizzare un significativo risparmio in termini di investimenti *ad hoc* nelle attività di logistica avanzata (personale, *software* e spazi per un'efficiente gestione del magazzino).

398. Inoltre, *FBA* fornisce ai *retailer* una serie di servizi molto apprezzati, quali il servizio clienti, la gestione dei resi e soluzioni per l'espansione internazionale (come, ad esempio, il programma Paneuropeo). In base alla stessa *Survey*, infatti, l'87% dei venditori terzi ricorre a *FBA* per “la soddisfazione del consumatore grazie a consegne più puntuali e a una migliore gestione dei resi e dei rimborsi”.

399. Infine, *FBA* ha carattere opzionale, non richiede requisiti minimi di inventario ed è basato su un *pricing* di tipo *pay-per-use*: i venditori possono utilizzare il servizio anche per un numero limitato delle proprie referenze in vendita sul *marketplace*, essendo liberi di selezionare quali prodotti includere nel programma *FBA* e quali spedire autonomamente, potendo modificare la loro scelta in ogni momento.

Il carattere facoltativo del servizio sarebbe testimoniato dalla scarsa percentuale di *retailer* che usano il servizio: i dati del fascicolo istruttorio

¹⁸⁰ In aggiunta, nel 2019, il tasso di recensioni negative dei clienti per gli ordini *FBA* è stato pari a circa il [40-50%] di quello relativo agli ordini *MFN* (rispettivamente [1-10%] e [10-20%]).

dimostrano che, alla fine del 2019, il [60-70%] dei venditori terzi ha evaso - in tutto o in parte - i propri ordini tramite *MFN* e che il [50-60%] di loro ha usato esclusivamente *MFN* per la gestione di tutti i propri ordini¹⁸¹.

400. Amazon ritiene *FBA* competitivo in termini di prezzo rispetto ai servizi offerti da operatori di logistica concorrenti. La Società stima i costi che un venditore terzo dovrebbe sostenere per avvalersi di un operatore di logistica alternativo per la spedizione dei suoi ordini: negli ultimi tre anni (2018-2020), le tariffe di *FBA* sono state del [40-50%] più economiche rispetto alle opzioni alternative¹⁸². Ciò è confermato anche dalla *Survey*, che mostra che il 64% dei venditori terzi con offerte *FBA* ha identificato, quale motivo per utilizzarlo, i “prezzi competitivi” del servizio.

401. In merito all’onerosità del proprio servizio di gestione multicanale (*MCF*), Amazon ha poi dichiarato: “[...] è naturale [...] che Amazon faccia pagare di più per gli ordini di *MCF*, perché non guadagna una commissione di intermediazione su tali ordini” (doc. 448, p. 135). Ad avviso di Amazon, pertanto, le minori tariffe di *FBA* rispetto a quelle di *MCF* derivano dal venir meno, nel caso di *FBA*, della doppia marginalizzazione, per effetto dell’offerta integrata di servizi di logistica e di intermediazione.

402. La Società giustifica l’esigenza di un controllo sulle *performance* degli ordini dei venditori terzi sulla base delle esternalità negative che derivano alla piattaforma dal sistema di incentivi di questi ultimi. Una consegna in ritardo tramite *MFN* ridurrà la propensione del cliente a ordinare da Amazon in futuro. Secondo Amazon, il singolo venditore terzo si preoccuperà solo delle proprie vendite e dei propri profitti, senza tenere conto delle esternalità generate dalle proprie azioni.

L’integrazione delle operazioni di logistica dei venditori attraverso *FBA* è la soluzione più efficiente per correggere tali esternalità. Quindi, Amazon reputa errata e impraticabile l’applicazione di un “trattamento completamente uguale” di *FBA* e degli operatori di logistica terzi attraverso “regole chiare e imparziali”.

¹⁸¹ I dati del periodo 2019-2020 mostrano che il [40-50%] dei venditori terzi italiani che hanno avuto almeno un’offerta *FBA* nei 12 mesi precedenti hanno mantenuto *MFN* come canale primario (generando con *MFN* circa il [90-100%] del valore totale delle loro vendite) o sono passati a *MFN* una o più volte durante l’anno (generando circa il [50-60%] delle loro GMS attraverso *MFN*).

¹⁸² Tale conclusione è basata sui cd. *SAC*, *Seller Alternative Costs*, che tengono conto dei prezzi degli operatori di logistica terzi - compresi gli sconti tipici che essi concedono ai venditori - stimati da Amazon tramite sondaggi e altre informazioni pubblicamente disponibili. I *SAC* tengono conto del costo del lavoro per il prelievo e l’imballaggio, ma non degli affitti dei magazzini o dei servizi aggiuntivi come l’assistenza clienti e i servizi di reso. Con riferimento alle sole spedizioni nazionali, le tariffe *FBA* erano leggermente più costose nel 2018 ([1-10%]) e più economiche nel 2019 (-[1-10%]) e nel 2020 (-[1-10%]).

403. Amazon ha poi disconosciuto qualsiasi intento anticoncorrenziale alla base delle proprie condotte. Nella CRI vi sarebbe una interpretazione strumentale delle comunicazioni del fondatore di Amazon agli *stakeholders* e degli ulteriori documenti citati relativi alla promozione del servizio *FBA*.

404. In conclusione, Amazon contesta la ricostruzione secondo la quale i venditori terzi decidono di affidarsi a *FBA* per ottenere una maggiore visibilità della propria offerta e, quindi, un incremento delle vendite. Al contrario, secondo Amazon, i venditori terzi scelgono *FBA* per le migliori prestazioni rispetto a quelle degli operatori di logistica terzi e per la sua competitività in termini di prezzo. A riprova di ciò, la *Survey* ha evidenziato come il 58% dei venditori terzi continuerebbe a usare *FBA* anche in assenza dei benefici ad esso associati e stigmatizzati dalla CRI.

405. Proprio la superiorità di *FBA* sarebbe divenuta, peraltro, l'oggetto della contestazione contenuta nell'Integrazione. In mancanza di una fattispecie correttamente individuata, infatti, sarebbe stata elaborata la cd. *efficiency offence*: Amazon violerebbe il diritto della concorrenza a causa della sua superiore efficienza e della capacità di sfruttare economie di scala, che altri operatori di logistica non sarebbero in grado di replicare¹⁸³. Ciò risulterebbe in contrasto con il principio - affermato più volte nella giurisprudenza - secondo il quale l'articolo 102 non è diretto a proteggere la permanenza sul mercato di concorrenti meno efficienti dell'impresa in posizione dominante¹⁸⁴.

IV.4. SUI MERCATI RILEVANTI E SULLA POSIZIONE DOMINANTE

406. Con riferimento al mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, Amazon sostiene che i diversi canali di vendita *online* e *offline* sono sostituibili dal punto di vista dei venditori, oltre che dei consumatori. Pertanto, la corretta definizione del mercato rilevante su cui apprezzare la posizione della Società sarebbe quella delle vendite al dettaglio, indipendentemente dal canale utilizzato. Nella (errata) ipotesi di circoscrivere il mercato rilevante alle sole vendite al dettaglio sul canale *online*, il rapporto di sostituibilità esistente fra *marketplace* e siti *web* proprietari dovrebbe condurre a includere questi ultimi nel mercato.

¹⁸³ A dire di Amazon, l'Integrazione non terrebbe nella dovuta considerazione le evidenze su: (i) le migliori prestazioni di *FBA* rispetto ad altri servizi di logistica terzi; (ii) il fatto che *FBA* non disincentiva la multicanalità; (iii) l'assenza di effetti escludenti, dimostrata dalla forte crescita dei servizi di logistica in Italia.

¹⁸⁴ Amazon cita, al riguardo, le pronunce della Corte di giustizia europea nei casi *Post Danmark* (sentenza del 27 marzo 2012, causa C-209/10) e *Intel* (sentenza del 6 settembre 2017, causa C-413/14).

407. Gli stessi risultati della *Survey* provverebbero l'erronea delimitazione del mercato rilevante e nella CRI tali risultati sarebbero stati utilizzati in modo selettivo.

408. Preliminarmente, sarebbe indimostrato che le preferenze dei venditori stranieri sono diverse da quelle dei *retailer* italiani. Analogamente indimostrato sarebbe il fatto che la maggior parte delle aziende presenti sui *marketplace* italiani siano straniere.

409. La sostituibilità tra *marketplace* e siti *web* proprietari, così come tra *marketplace* e canale fisico sarebbe poi dimostrata dalle seguenti risposte dei *retailer* italiani nella *Survey*: il 57% degli intervistati opera esclusivamente attraverso il proprio sito *internet*, al quale si somma il 30% di venditori presenti *online* sia tramite il proprio sito sia su piattaforme di *e-commerce*. Solo il 13% usa esclusivamente i *marketplace* per la propria attività di commercio elettronico. Pertanto, ben l'87% dei venditori *online* intervistati nella *Survey* già possiede un sito *web* proprio, e questo confuterebbe la tesi secondo la quale la creazione di un sito *web* rappresenta una scelta onerosa per molti venditori *online*.

410. La multicanalità (contemporaneo utilizzo da parte di un venditore di più canali di vendita) emergerebbe anche dai risultati di uno studio condotto dalla Società: solo il [1-10%] dei venditori terzi su *Amazon.it* utilizza esclusivamente tale canale. Al contrario, il [50-60%] dei venditori si affida a quattro o più canali.

411. In secondo luogo, lo *SSNIP test* condotto nella *Survey* evidenzierebbe chiaramente la sostituibilità fra i due canali, in ragione dell'elevata porzione di venditori che a fronte di un aumento non trascurabile e non transitorio del prezzo dei servizi di intermediazione su tutti i *marketplace* abbandonerebbe tale canale di vendita, in favore del proprio sito *web* o cessando l'*e-commerce*.

412. Al riguardo, *in primis*, Amazon sostiene che, diversamente da quanto si legge nella CRI, la percentuale di venditori che continuerebbe a vendere sui *marketplace* anche a fronte di un aumento delle relative commissioni non sarebbe pari al 63%, ma al 32%. Specularmente, il 68% dei venditori continuerebbe/inizierebbe a vendere esclusivamente sul proprio sito *internet* o cesserebbe l'attività di *e-commerce*. Tale percentuale, se pesata per il fatturato dei rispondenti, sarebbe pari al 62%.

Sulla base di tali valori e utilizzando un profitto marginale del [70-80%] (ovvero il margine di contribuzione realizzato da Amazon stessa nel 2019)¹⁸⁵, la Società effettua una *Critical-Loss Analysis (CLA)*¹⁸⁶, sulla base della quale conclude che uno *SSNIP* del 10% non sarebbe conveniente per l'ipotetico monopolista laddove portasse a una riduzione di fatturato almeno pari al [10-20%]. Il confronto tra tale perdita critica e la perdita "effettiva" (62%) non lascerebbe dubbi circa l'esistenza di sostituibilità tra *marketplace* e siti *web* proprietari nella prospettiva dei venditori *online*¹⁸⁷.

413. Inoltre, il 25% dell'insieme di venditori che cesserebbe del tutto di vendere *online* a seguito di un aumento non trascurabile delle commissioni di vendita sul *marketplace* è indicativo dell'esistenza di sostituibilità fra negozi fisici ed elettronici.

414. A detta di Amazon, esisterebbe sostituibilità tra *marketplace* e siti proprietari anche dal lato dell'offerta. Sarebbe, infatti, esperienza comune l'avvio di un proprio *marketplace* da parte di venditori *online* affermati. Esempi in tal senso sono rappresentati da Zalando, IBS, Decathlon, ePrice, Leroy Merlin e Mango. Tali negozi *online* andrebbero ricompresi nel perimetro del mercato rilevante.

415. Anche la delimitazione del mercato alle sole piattaforme orizzontali di *e-commerce* è contestata da Amazon, che le ritiene pienamente sostituibili ai *marketplace* verticali, poiché i venditori sono generalmente attivi nell'offerta di prodotti appartenenti a una macrocategoria merceologica (o a categorie contigue) e, pertanto, offrono il prodotto indistintamente su *marketplace*

¹⁸⁵ La Società ha sottolineato che sulla base delle regole contabili interne, ai servizi di intermediazione non è imputato alcun costo diretto; pertanto, il margine di profitto lordo sui servizi di intermediazione è uguale ai ricavi lordi. I profitti di contribuzione sono calcolati come ricavi netti meno costi variabili indiretti, quali i costi dei pagamenti, il *marketing*, il costo del debito, i costi operativi e i costi variabili delle infrastrutture (doc. 447, all. 2, p. 7, note a piè di pagina 20 e 21).

¹⁸⁶ La *Critical-Loss Analysis* individua la perdita massima di vendite che, sulla base del margine realizzato dal monopolista ipotetico, renderebbe ancora redditizio un aumento del prezzo del 10%.

¹⁸⁷ Amazon aggiunge che limitando l'analisi del monopolista ipotetico alle risposte dei soli venditori terzi che utilizzano Amazon quale *marketplace*, le conclusioni raggiunte non si modificano. Infatti, laddove Amazon detenesse un potere di mercato (tale da determinare un'alterazione dei risultati attraverso la cd. *cellophane fallacy*), restringendo l'analisi alle risposte fornite dai soli intervistati attivi su Amazon ci si potrebbe attendere una perdita di vendite a seguito dello *SSNIP* del 10% anche maggiore rispetto al 62% sopra indicato. Al contrario, in base ad uno studio condotto dalla Società sui soli venditori attivi sul suo *marketplace*, la percentuale di mancate vendite ad esito di uno *SSNIP* del 10% delle commissioni di intermediazione si ridurrebbe e sarebbe pari al [50-60%].

Inoltre, Amazon ha calcolato come varierebbero i risultati dello *SSNIP test* tenendo conto di un parziale *pass-through* dell'aumento delle commissioni da intermediazione sul prezzo al consumatore finale. I dati del sondaggio Amazon sui venditori mostrano che questi ultimi trasferirebbero circa [30-40%] dell'aumento delle commissioni sui prezzi finali. Tale aumento comporterebbe un'ulteriore perdita per il *marketplace* del [1-5%] delle vendite a fronte di uno *SSNIP* del 10% delle commissioni di intermediazione.

verticali specializzati in tale categoria e su piattaforme generaliste come Amazon. Dati Amazon indicano che, in media, il [40-50%] delle vendite generate da un venditore terzo su *Amazon.it* appartiene alla stessa categoria. Inoltre, i *marketplace* verticali offrono sempre più di una categoria di prodotti e l'ingresso in nuove categorie merceologiche non comporta difficoltà.

416. Amazon, infine, ha sottolineato la sostituibilità tra le diverse modalità di acquisto dal punto di vista del consumatore finale e come questa vincoli la condotta dei *marketplace* nei confronti dei venditori: la multicanalità dei consumatori e l'elasticità rispetto ai prezzi relativi tra i diversi canali sarebbero confermate da uno studio *ad-hoc* condotto dalla Società¹⁸⁸.

417. In aggiunta, Amazon sottolinea che la possibilità di confronto in merito all'offerta esistente di un dato prodotto e i relativi prezzi si è accresciuta grazie alla concorrenza introdotta dai *social media*: negli ultimi due anni, il traffico sui siti di *e-commerce* reindirizzato dai *social network* è cresciuto del 110%, raggiungendo il 9,1% del traffico *e-commerce* totale. In Italia, il 30% degli utenti cerca informazioni sui prodotti da acquistare direttamente sui *social network*¹⁸⁹.

418. In conclusione, secondo Amazon, in conformità alla prassi decisionale delle autorità di concorrenza dell'Unione, i canali di vendita *online* e *offline* costituiscono un unico mercato del prodotto e, nel caso di specie, il mercato rilevante del prodotto è costituito da tutto il mercato delle vendite al dettaglio. Amazon cita le decisioni dell'Autorità nel caso *Ticketone* (A523) e nella "saga" taxi (I801A, I801B, I832).

419. Sotto il profilo geografico, Amazon ritiene che la CRI non dimostri che l'estensione del mercato rilevante sia nazionale.

La CRI si concentra solo sulla prospettiva dei venditori e in quest'ottica le preferenze dei consumatori non dovrebbero rilevare: secondo Amazon il fattore linguistico non rappresenta una barriera per i venditori. Analogamente, la CRI baserebbe le conclusioni sul costo delle spedizioni internazionali solo sulla risposta di UPS a una richiesta di informazioni. Al riguardo, la Società sottolinea che Amazon ha lanciato un programma logistico paneuropeo, grazie

¹⁸⁸ Le risposte allo studio evidenziano che i consumatori: (i) fanno acquisti su più canali (il [60-70%] di coloro che ha acquistato su un *marketplace* nell'ultimo anno ha anche effettuato acquisti della stessa categoria merceologica dal canale fisico e il [30-40%] ha acquistato direttamente dal sito *web* titolare del marchio; quasi il [50-60%] ha riferito di aver usato 3 o più canali per i propri acquisti negli ultimi 12 mesi); (ii) confrontano i prezzi e controllano le recensioni prima di acquistare, sia *online* che *offline* (il [50-60%] dei clienti ha guardato prodotti simili almeno su altro canale di vendita e il [50-60%] ha riferito di aver utilizzato la ricerca generale per individuare il prodotto); (iii) sono molto sensibili ai prezzi e alla selezione.

¹⁸⁹ Cfr. Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2020*, citato nella memoria finale di Amazon, doc. 448.

al quale i venditori terzi sono in grado di spedire all'estero in modo più veloce ed economico.

420. Amazon evidenzia, da ultimo, che l'eventuale esistenza di un potere di mercato in capo alla Società dovrebbe riflettersi in un sovrapprezzo rispetto ai suoi concorrenti ma che, al contrario, i dati del sondaggio Amazon sui venditori e i dati disponibili pubblicamente mostrano che le commissioni medie della Società sono in linea con quelle dei suoi concorrenti.

421. Amazon ritiene che nel mercato rilevante comprensivo dei canali di vendita *online* e *offline* e di un ambito geografico più ampio dell'Italia, la quota di mercato della Società sarebbe ben al di sotto di qualsiasi soglia di dominanza, pari a circa il [1-10%], considerando l'insieme delle vendite al dettaglio (*online* e *offline*), e del [30-40%], tenendo conto delle sole vendite *e-commerce* (sia su *marketplace* che su siti *web* proprietari)¹⁹⁰.

422. Per quanto attiene al mercato della logistica per *e-commerce*, la CRI avrebbe omesso la definizione del perimetro geografico del mercato e ignorato i precedenti UE e italiani che non sosterebbero una segmentazione per canale dei servizi di logistica.

423. I nuovi ingressi e l'espansione di operatori preesistenti suggeriscono basse barriere all'entrata e un alto grado di sostituibilità dell'offerta. Inoltre, la CRI non sarebbe coerente con i risultati della *Survey* e delle risposte e informazioni ottenute nel corso dell'istruttoria.

424. In primo luogo, il fatto che una percentuale significativa di operatori *e-commerce* si procurino autonomamente servizi di logistica diversi da *FBA* costituirebbe la prova dell'esistenza di un mercato più ampio, a prescindere dal fatto che un'azienda scelga di operare solo attraverso il proprio sito *web*, un altro *marketplace* o il sito Amazon¹⁹¹.

425. Dal lato degli operatori di logistica, inoltre, non vi sono evidenze di una mancanza di *know how* o dell'incapacità di sostenere i costi fissi per servire i venditori *online*: la maggior parte dei venditori utilizza operatori di logistica tradizionali e l'assenza di differenze tra i servizi erogati in favore di venditori

¹⁹⁰ Si veda, doc. 447. Per valutare l'importanza relativa di Amazon quale canale di distribuzione per i venditori terzi, la Società stima, inoltre, le vendite dei venditori terzi su Amazon come quota della somma (i) della spesa dei clienti finali sui siti *web* di proprietà dei venditori terzi e (ii) della spesa dei clienti finali su tutti i *marketplace* per prodotti di terzi. Su tale base, la quota di mercato di Amazon nella fornitura di servizi *retail* ai venditori terzi nel 2019 è pari al [1-5%] se si considerano i canali *online* e *offline*, e al [10-20%] considerando solo il canale *online*.

¹⁹¹ Amazon osserva che le attività di logistica per *e-commerce* sono svolte dal venditore medio senza bisogno di ricorrere a operatori "specialisti": i motivi per i quali i venditori non utilizzano *FBA* non fanno riferimento a *standard* di competenza e sofisticatezza, ma si sono riferiti a tariffe più economiche (40%), servizi, migliori/più economici (35%), termini contrattuali meno gravosi (34%), minore frequenza di resi (13%).

online e *offline* sarebbe stata confermata dalle risposte degli operatori di logistica alle richieste di informazioni.

426. Amazon evidenzia poi che la maggior parte dei fornitori di servizi logistici non differenzia le tariffe per spedizioni connesse alle vendite *online* o per spedizioni tradizionali.

427. Da ultimo, Amazon non deterrebbe le quote che l'Integrazione le attribuisce nel mercato della logistica per *e-commerce*.

In primis, la crescita realizzata da Amazon nell'attività di consegna pacchi *e-commerce* negli ultimi anni risulta del tutto irrilevante ai fini della dimostrazione della teoria del danno esposta, in quanto non collegata all'accertamento della posizione dominante nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, né informativa delle condizioni concorrenziali prevalenti in quello dei servizi di logistica per *e-commerce*, posto che tale crescita è riferita al segmento della consegna pacchi.

428. Inoltre, sarebbe stata attribuita alla Società una quota che include le consegne relative a tutti gli acquisti effettuati su *Amazon.it*, anche quelli gestiti direttamente dai venditori terzi (*MFN*)¹⁹². L'inesattezza delle elaborazioni emergerebbe anche dal fatto che la quota di Amazon nella consegna pacchi per *e-commerce* (superiore al [50-60%]) sarebbe pari al [200-300%] della quota detenuta dalla Società sul totale delle vendite *online*.

IV.5. SULLE CONDOTTE CONTESTATE

IV.5.1. La disapplicazione delle metriche di valutazione

429. Con riguardo alla disapplicazione delle metriche di valutazione del venditore terzo alle offerte *FBA* contestata nella CRI, Amazon afferma che tutti i venditori, indipendentemente dalle modalità di evasione dell'ordine prescelte, sono soggetti a monitoraggio della qualità del prodotto offerto, in termini di integrità e rispondenza a quanto pubblicizzato. I venditori terzi sarebbero esentati dalla valutazione di *performance* con solo riferimento ai parametri non rientranti nella propria responsabilità, ovvero, per gli ordini gestiti con *FBA*, alle metriche relative all'evasione dell'ordine. A tutti i venditori viene invece chiesto il rispetto delle politiche della piattaforma, tra

¹⁹² I calcoli effettuati nell'Integrazione di CRI sarebbero basati su dati AGCom poco attendibili in quanto viziati da errori metodologici, come ammesso dallo stesso regolatore. In particolare, risulterebbe poco chiara la distinzione tra pacchi *B2B*, *B2C* e *C2X*, come anche il criterio utilizzato per identificare i pacchi relativi a ordini di prodotti venduti direttamente da Amazon (*Amazon Retail*). Ciò sarebbe dimostrato da alcuni cambiamenti presenti nella recente analisi di mercato pubblicata da AGCom rispetto a quelle precedenti.

le quali rientrano il rispetto dei diritti di proprietà intellettuale, l'autenticità dei prodotti, le condizioni integre del prodotto ceduto, la sua sicurezza, ecc.

430. Allo stesso modo, le recensioni negative dei clienti e le percentuali di contestazioni degli addebiti (rimborsi a seguito di reclami) sono monitorate anche per gli ordini *FBA*: se la recensione negativa per un ordine *FBA* riguarda - ad esempio - la qualità del prodotto, essa rimane visibile ai clienti ed è presa in considerazione nella valutazione della *performance* del venditore terzo; se invece essa riguarda il processo di evasione degli ordini - che è gestito da Amazon - la recensione viene barrata nelle relative pagine di *feedback* e non è considerata ai fini delle metriche di *performance*.

431. In conclusione, gli ordini *FBA* sono esenti dal monitoraggio dei soli aspetti della gestione degli ordini che non rientrino nel controllo del venditore e, pertanto, nessun trattamento di ingiustificato vantaggio viene attribuito da Amazon ai venditori che scelgono il suo servizio di logistica.

IV.5.2. L'associazione esclusiva fra *FBA* e *Prime*

432. Amazon sottolinea che *Prime* è un programma opzionale e a pagamento, che mira a fornire ai clienti un'esperienza di acquisto di alta qualità e che i clienti *Prime* associano il programma al concetto di consegna veloce. Amazon ha esteso l'accesso a *Prime* ai venditori terzi, prima tramite *FBA* e successivamente anche attraverso *SFP*.

433. L'etichetta *Prime* non viene assegnata ai venditori terzi ma a specifiche offerte, sulla base delle loro caratteristiche. È la differenza di prestazioni tra *FBA* e *MFN* in termini di *standard* di evasione dell'ordine a giustificare il fatto che solo alle prime è riservato il *badge Prime*.

434. D'altra parte, con l'introduzione e la diffusione di *SFP*, Amazon ha esteso anche a offerte non gestite tramite la propria logistica la possibilità di fregiarsi dell'etichetta *Prime*, con l'obiettivo di espandere la selezione di prodotti idonei *Prime* per gli abbonati (vedi *infra*).

IV.5.3. I vantaggi nell'aggiudicazione della *BuyBox*

435. Preliminarmente, Amazon sostiene la piena accessibilità di tutte le offerte disponibili sulla propria piattaforma, anche quelle diverse dall'*Offerta in vetrina*, attraverso l'introduzione, a luglio 2020, della pagina *All Offer Display*, direttamente accessibile dalla pagina di dettaglio del prodotto. In precedenza, le offerte diverse da quella in vetrina erano consultabili nella

Pagina delle offerte (Offer listing page), che Amazon ritiene comunque pienamente visibile.

436. Con riferimento alla probabilità di selezione del prodotto nella *BuyBox* (determinata dall'algoritmo *FMA*), il fatto che le offerte *FBA* tendano a figurare come *Offerte in vetrina* più frequentemente rispetto alle offerte *MFN*, secondo Amazon non è in sé prova di *self-preferencing* del proprio servizio di logistica, ma riflette il valore attribuito dai clienti alle caratteristiche di *FBA* e, in generale, alle offerte *AFN*.

AFN è chiaramente superiore in termini di logistica integrata e servizio clienti (inclusa la chiarezza delle politiche e l'efficiente gestione di resi e rimborsi).

437. Con riferimento alle differenze di trattamento derivanti dalle tre caratteristiche contestate, Amazon afferma che tali differenze discendano dalle preferenze dei clienti per specifiche caratteristiche delle offerte e che, in ogni caso, il loro impatto è minimo. Più in dettaglio:

(i) il filtro *Dispersione del Prezzo Multi-Offerta*, concepito per evitare la confusione dei clienti in merito al medesimo prodotto venduto dallo stesso venditore terzo, è stato rimosso a marzo 2020 a causa della sua ridondanza con altri filtri applicabili;

(ii) la caratteristica *Seller Performance Rating (SPR)* era calcolata utilizzando una serie di metriche relative alla *performance* di un venditore nell'evasione degli ordini. Tale caratteristica è stata sostituita, nel giugno 2020, da due nuove metriche, determinate nello stesso modo per tutti i tipi di offerte, indipendentemente dall'identità del venditore o dalla modalità di consegna¹⁹³;

(iii) da ultimo, il parametro *Idoneità Prime dell'Offerta* riflette le preferenze dei consumatori, *Prime* e *non-Prime*, per gli indiscutibili *standard* associati al programma.

438. In conclusione, per Amazon non sarebbe stato compreso il funzionamento dell'algoritmo *FMA*, né provate le ragioni per le quali i parametri utilizzati per la selezione dell'offerta in vetrina sarebbero discriminatori, stante la superiorità dell'*AFN*.

IV.5.4. L'accesso esclusivo agli eventi speciali

439. Amazon sostiene che, oggi, tutti i venditori terzi - non solo quelli che usino *FBA* - possono creare e lanciare offerte utilizzando gli strumenti

¹⁹³ In particolare, le due nuove metriche sono: il volume degli ordini non cancellati e la percentuale di contestazione degli addebiti. A detta di Amazon, il motivo di tale sostituzione risiede nella circostanza per cui [omissis].

automatizzati disponibili nel *Seller Central Deal Dashboard* (cd. *Promozioni MFN*)¹⁹⁴. Lo sviluppo del relativo *software*, i *test* e il rilascio hanno richiesto tempo e risorse: il lancio della funzionalità è avvenuto a settembre 2020, con l'annuncio a tutti i venditori terzi.

440. Secondo Amazon, l'imposizione del possesso del *badge Prime* per partecipare agli eventi speciali trovava fondamento nell'esigenza di garantire la migliore esperienza di acquisto per il cliente, minimizzando il rischio di ritardi da parte dei venditori dovuti a carenze delle loro scorte di magazzino, a causa dei significativi picchi di domanda che gli eventi speciali determinano: Amazon ritiene che solo l'utilizzo di *FBA* da parte del venditore consente alla Società di verificare *ex ante* la consistenza delle scorte e la loro adeguatezza rispetto al livello di domanda atteso. Analogamente, per gli ordini evasi autonomamente dai venditori, Amazon non può controllare la consegna in tempo reale garantendo gli *standard Prime*.

441. Al riguardo, Amazon sottolinea di aver lavorato anche prima del lancio delle *Promozioni MFN* per consentire ai venditori terzi di definire promozioni sulla selezione non idonea a *Prime*, tramite un processo manuale e molto dispendioso in termini di tempo in ragione del rischio di comportamenti fraudolenti da parte di venditori terzi opportunisti. In ogni caso, grazie a tale sforzo, nel periodo gennaio-settembre 2020 (prima del lancio delle *Promozioni MFN*) i venditori terzi hanno gestito circa [omissis] promozioni sulla selezione non *Prime* su *Amazon.it*¹⁹⁵.

IV.5.5. L'idoneità alla *Spedizione gratuita via Amazon*

442. Amazon afferma di non avere alcun incentivo a scoraggiare l'offerta della spedizione gratuita degli ordini *MFN*, sapendo che si tratta di una delle caratteristiche più importanti per i clienti che acquistano *online*.

Tuttavia, l'impossibilità di estendere agli ordini *non-FBA* la "*Spedizione Gratuita via Amazon*" dipende dal fatto che i relativi prodotti non sono conservati nei magazzini Amazon ed è, dunque, impossibile consegnarli

¹⁹⁴ Il processo di creazione e invio delle *Offerte Lampo* e, da agosto 2019 in Italia, delle *Offerte di 7 giorni* è automatizzato ed effettuato tramite *Seller Central*, il portale che permette ai venditori terzi di avere piena visibilità e controllo sulla configurazione delle offerte attraverso la *Deal Dashboard*.

¹⁹⁵ Amazon ha lanciato in Italia, a luglio 2020, una nuova tipologia di promozione a disposizione di tutti i venditori terzi e indipendente dal canale di evasione degli ordini, il cd. *Seller Powered Coupon (SPC)*: *coupon* digitali creati e finanziati dai venditori terzi sulla loro selezione per aumentare la scoperta e la visibilità dei prodotti attraverso (i) l'identificazione dei prodotti idonei nei risultati di ricerca e nelle pagine di dettaglio e (ii) l'inserimento nella *Pagina delle offerte (OLP)*.

attraverso la *AFN* generando risparmi sui costi da trasferire ai clienti annullando le spese di spedizione.

443. Amazon afferma che i venditori terzi possono impostare autonomamente la spedizione gratuita per le loro offerte *MFN* e configurarle in base a più fattori, tra cui prezzo fisso, fasce di prezzo e peso. Non sarebbe fattibile, invece, creare un distinto filtro di ricerca applicabile a tutte le offerte *MFN* per la spedizione gratuita al di sopra di una determinata soglia, poiché ogni venditore terzo può utilizzare soglie e condizioni diverse per impostare la propria opzione di spedizione gratuita e la moltiplicazione dei filtri di ricerca confonderebbe i clienti senza agevolare la scoperta dei prodotti.

IV.6. SUL PROGRAMMA SFP E LA SUA IDONEITÀ A RIMUOVERE LE CONDOTTE CONTESTATE

444. In varie occasioni durante il procedimento e, da ultimo, nelle proprie memorie in occasione della seconda audizione finale, Amazon ha indicato nel programma *SFP* una modalità di ottenimento dell'etichetta *Prime* alternativa all'utilizzo del servizio di logistica offerto da Amazon (*FBA*)¹⁹⁶.

Per tale ragione, non sussisterebbe il legame esclusivo tra l'uso di *FBA* e l'ottenimento di vantaggi di visibilità e vendite su *Amazon.it* associati all'etichetta *Prime*, contestato alla Società nella CRI, né sarebbe possibile ritenere - come fatto nell'Integrazione - che *SFP* sia parte della strategia anticoncorrenziale.

445. Il fine di *SFP* dichiarato da Amazon è quello “*di mettere le offerte dei venditori terzi gestite da altri operatori logistici allo stesso livello delle offerte gestite da AFN*” (doc. 448, p. 4). Tuttavia, anche i venditori più orientati al cliente non condividono l'impegno e l'incentivo della Società a costruire la fiducia dei clienti e la reputazione del marchio. In tal senso, il rischio principale è rappresentato dall'incapacità di alcuni venditori e dei vettori di mantenere la promessa di offrire l'esperienza *Prime*¹⁹⁷, scontentando così i clienti, danneggiando il valore del programma e, da ultimo, le vendite su *Amazon.it* nel lungo termine (*cfr.*, da ultimo, doc. 532). A dire di Amazon,

¹⁹⁶ Si vedano, in particolare, le risposte alle richieste di informazioni (docc. 242, 488, 524, 532, 543 e 545), nonché le memorie finali della Società in occasione delle due audizioni finali (docc. 448, 570 e 571).

¹⁹⁷ Ad esempio, la Società è stata costretta a estendere le promesse di consegna visualizzate dai clienti sui marketplace *Amazon.co.uk* e *Amazon.de* da un giorno lavorativo a due. Con riguardo all'Italia, nel 2020, il tempo medio di transito degli ordini *SFP* gestiti da TNT è risultato quasi il [200-300%] rispetto a quello di *AFN* ([2-3] contro [1-2] giorni).

In generale, Amazon afferma che le offerte *SFP* hanno una promessa di consegna più lunga rispetto a quelle consegnate tramite l'*AFN*: [omissis].

anche se i tempi di consegna più lunghi sono dovuti alle scarse prestazioni di venditori e vettori terzi, con tutta probabilità, i consumatori riterranno Amazon responsabile per l'esperienza "sub-ottimale" (doc. 524).

446. Pertanto, *SFP* si basa su un'accurata attività di qualificazione dei venditori terzi e di selezione dei vettori abilitati al programma, volta a minimizzare il rischio di danneggiare la reputazione del *marketplace*, specie agli occhi della clientela *Prime*, più fidelizzata e alto-spendente.

447. Al tal riguardo, Amazon afferma che la trattativa con i *Vettori Prime* deve estendersi a tutti gli aspetti della partecipazione a *SFP*, come: (i) gli *standard* del servizio di consegna; (ii) le tariffe che il vettore applicherà ai *Venditori SFP*; (iii) l'integrazione dei sistemi informatici per il monitoraggio delle prestazioni di venditori e vettori.

448. Con riferimento alla negoziazione delle tariffe, Amazon sostiene che il suo coinvolgimento diretto riduca l'onere per vettori e venditori. Nella prospettiva dei vettori, la negoziazione di tariffe *SFP* individualmente con ciascun venditore richiederebbe un investimento significativo, giustificato solo da un elevato volume di ordini evasi tramite *SFP*. In Italia, dove il programma è stato lanciato di recente e il volume di ordini è basso, lo sviluppo di una soluzione informatica che consenta la gestione di tariffe individuali potrebbe non essere di interesse per i *Vettori Prime*, a differenza di quanto accade in UK e [omissis].¹⁹⁸ Il processo di negoziazione per conto di una pluralità di *Venditori SFP*, al contrario, consente l'aggregazione della loro domanda e l'ottenimento di efficienze che si traducono in tariffe più vantaggiose per i consumatori.

449. Quanto ai venditori, secondo Amazon, la maggior parte di essi non è sufficientemente strutturata e di dimensioni tali da negoziare tariffe individuali con i *Vettori Prime*, perché non genera un volume di ordini sufficiente a rendere tale negoziazione conveniente per il vettore. Pertanto, lo sviluppo di una soluzione informatica integrata che supporti tariffe contrattate individualmente sarebbe, in ogni caso, una soluzione aggiuntiva - e non alternativa - alle tariffe negoziate da Amazon per tutti i *Venditori SFP*. A riprova di ciò, secondo stime interne della Società - le *tariffe* negoziate nell'ambito di *SFP* sono migliori di quelle che i venditori potrebbero ottenere dal vettore al di fuori del programma¹⁹⁹. E ciò sarebbe ulteriormente

¹⁹⁸ Come detto *supra*, nel Regno Unito le tariffe *SFP* sono negoziate individualmente tra i venditori e Royal Mail. Una soluzione simile è in fase di definizione [omissis]. Amazon ha affermato che l'esperienza maturata in questi paesi dimostra la complessità della realizzazione di un analogo sistema (doc. 524).

¹⁹⁹ [Omissis].

dimostrato dalla mancata partecipazione di due vettori in *SFP*, proprio per la loro indisponibilità ad accettare tariffe inferiori a quelle che avrebbero potuto imporre autonomamente ai venditori terzi, in particolare di piccole dimensioni.

450. Amazon ritiene, poi, che l'integrazione informatica sia necessaria a supportare lo scambio di dati essenziali - come la convalida dell'*account* e l'emissione di fatture - in modo sicuro tra venditori e vettori.²⁰⁰ In quest'ottica, Amazon e ognuno dei *Vettori Prime* devono sviluppare un'apposita tecnologia che supporti, tra l'altro, la creazione di etichette di spedizione specifiche utilizzabili da ogni *Venditore SFP*, nonché l'emissione di fatture per conto del *Vettore Prime*, funzionalità di cui il sistema informatico di Amazon non disponeva prima dell'introduzione di *SFP* (doc. 570, p. 45).

451. La Società ha sottolineato che nell'ambito di *SFP*, infatti, i vettori sono responsabili della consegna *end-to-end* dal magazzino del venditore al consumatore finale; Amazon opera come mero facilitatore nelle transazioni tra vettori e venditori e non acquista servizi di consegna dai primi per poi rivenderli ai *Venditori SFP*. Tale configurazione sarebbe profondamente diversa da quella che caratterizza *FBA*, in cui i *retailer* acquistano servizi di logistica integrata direttamente da Amazon e quest'ultima, a sua volta, contratta con i vettori i servizi di consegna: i *retailer FBA*, pertanto, non hanno alcuna relazione commerciale diretta con i vettori e non è necessario generare etichette di spedizione né emettere fatture per conto dei vettori (come, al contrario, avviene in *SFP*).

452. Con riguardo ai tempi necessari per l'integrazione dei sistemi informatici in *SFP*, Amazon ha sostenuto che il processo completo richiede tra i nove e i dodici mesi, in quanto ogni vettore ha il proprio sistema che richiede un processo specifico²⁰¹.

453. La commissione richiesta dalla Società ai *Vettori Prime* nell'ambito di *SFP* (*transaction fee*) contribuisce - a dire di Amazon - al recupero dei costi per il reclutamento dei vettori stessi e dei costi operativi relativi ai servizi forniti a questi ultimi (come il supporto agli acquisti automatizzati delle etichette di spedizione e la generazione ed emissione di fatture per loro conto).

²⁰⁰ Con riguardo alla fatturazione ai *Venditori SFP* dei servizi di consegna forniti dai *Vettori Prime*, Amazon ha sostenuto che tale servizio è prestato dalla Società solo se richiesto dal vettore per facilitarne l'integrazione in *SFP*. [Omissis]

²⁰¹ Su *Amazon.it*, secondo quanto dichiarato dalla Società, il processo di integrazione con i sistemi informatici di TNT ha richiesto un rilevante lavoro da entrambe le parti, stimato in almeno [omissis] settimane (da [omissis] 2020). Per BRT, il lancio dell'integrazione informatica è previsto nel [omissis].

454. Da ultimo, le restrizioni previste nel contratto tra Amazon e i *Vettori Prime*, relative alle comunicazioni con i *Venditori SFP*, si limiterebbero a impedire che i vettori utilizzino dati ottenuti nell'ambito di *SFP* per contattare i venditori. Tale limitazione sarebbe necessaria in quanto “*i messaggi promozionali possono compromettere l'esperienza complessiva dei clienti o dei Venditori Terzi, specie laddove i Venditori Terzi o i clienti non abbiano fornito il loro previo consenso a ricevere tali comunicazioni, o se i relativi messaggi risultino irrilevanti o poco chiari*” (doc. 570, p. 44).

455. In merito allo sviluppo di *SFP* su *Amazon.it*, Amazon ha sottolineato le difficoltà incontrate nel processo di selezione e qualifica di vettori e venditori.

456. Quanto ai vettori, la Società ha fornito evidenza circa l'inizio tra il 2016 e il 2017 della consultazione dei principali vettori attivi in Italia per invitarli a partecipare a *SFP* (si veda, §III.5.4.3 *supra*). Tuttavia, Amazon ha sottolineato l'assenza di capacità adeguata e interesse a impegnarsi a lungo termine per offrire le consegne veloci e precise che i clienti *Prime* si aspettano. Nelle parole di Amazon, tali operatori “[...] *hanno tutti fino ad oggi rifiutato di diventare operatori di logistica SFP o in quanto non sono attrezzati per l'evasione degli ordini (ad esempio, a causa di limiti di capacità) o perché non sono interessati a partecipare al programma SFP*” (come, ad esempio, DHL e Poste/SDA; si vedano, docc. 448, p. 87 e 570, p. 38) e “*non sono al momento in grado di raggiungere gli stessi elevati standard di qualità del servizio di FBA, ivi inclusa la consegna e la gestione dei resi*” (doc. 448, p. 10).

457. La Società riconosce le difficoltà operative incontrate da TNT all'inizio della sua attività in *SFP* e i conseguenti disservizi causati ai venditori nel programma, ma nega che la prestazione negativa del vettore e i *feedback* dei consumatori abbiano penalizzato i *Venditori SFP*²⁰².

Ad ogni modo, secondo Amazon il recente ingresso di BRT migliorerà la copertura geografica di *SFP* e le *performance* di consegna dei vettori²⁰³.

458. Quanto ai venditori, l'accesso al programma esclusivamente su invito di Amazon durante la fase pilota sarebbe dipeso dalla necessità di (i) testare l'affidabilità e la qualità del programma su scala ridotta e controllata e (ii) lanciare alcuni strumenti informatici necessari (come, ad esempio, il *Seller Central Performance*). Superata tale fase, a partire da febbraio 2021, Amazon

²⁰² Quando l'esperienza negativa del consumatore è dovuta a ritardi nelle consegne degli ordini *SFP* da parte di TNT, Amazon rimuoverebbe il commento dalla pagina del venditore terzo indicando che il disservizio non è imputabile al venditore

²⁰³ Amazon sottolinea che, [omissis] (doc. 570, p. 39).

permette a tutti venditori con un piano professionale e che spediscono dall'Italia di registrarsi autonomamente mediante un portale automatizzato. Dal momento del lancio del programma in Italia, il numero di *Venditori SFP* è aumentato di [10-20] volte: da [10-50] *retailer* coinvolti nella fase pilota a settembre 2019 a oltre [500-600] a maggio 2021 (docc. 471 e 532).

459. In conclusione, nella visione della Società, l'esistenza del programma *SFP* consente a un venditore terzo di fregiare con l'etichetta *Prime* i propri prodotti in offerta su *Amazon.it*, mantenendo la gestione del magazzino in proprio o affidandola ad una società terza. In tal modo, la disponibilità di *SFP* per i venditori terzi su *Amazon.it* farebbe venire meno ogni possibile contestazione relativa all'indebita subordinazione dell'accesso al programma *Prime* all'utilizzo del servizio di logistica fornito direttamente da Amazon. Amazon avverte dell'effetto negativo per il consumatore che si avrebbe qualora la Società fosse costretta a concedere tali benefici indipendentemente dalla qualità del servizio garantito dal fornitore di logistica.

IV.7. SUGLI EFFETTI E SULLE EFFICIENZE

460. Né la CRI né l'Integrazione hanno rispettato i parametri fissati dalla giurisprudenza euro-unitaria nel caso *Intel* per dimostrare la capacità escludente delle condotte contestate. In ogni caso, non sarebbe stata svolta alcuna analisi tesa a verificare che i concorrenti asseritamente esclusi siano efficienti quanto Amazon.

461. Al contrario, Amazon sostiene che non vi sarebbe alcuna discriminazione poiché la Società non applica condizioni difformi ai venditori per prestazioni analoghe ma, al più, condizioni differenziate in ragione di diversi presupposti, data la superiorità oggettiva di *FBA*.

462. Venendo alle condotte, le stesse non avrebbero alcuna capacità escludente ai danni degli operatori di logistica, poiché: (i) la maggior parte dei venditori terzi non utilizza i servizi logistici di Amazon; (ii) i venditori terzi di norma si affidano a una serie di fornitori qualificati di servizi di logistica; (iii) esiste un ampio mercato contendibile al di fuori di Amazon.

463. Amazon ritiene ingannevole quanto rappresentato nella CRI sull'utilizzo di *FBA* da parte del 53% dei venditori terzi. Tale dato include anche i venditori terzi che si servono solo parzialmente di *FBA*. Al contrario, la porzione di venditori terzi che utilizza *FBA* per tutte le offerte su Amazon è progressivamente diminuita negli ultimi anni. In aggiunta, circa il [70-80%]

dei primi 100 venditori terzi su *Amazon.it* usa *MFN*, e circa il [40-50%] dei venditori terzi usa unicamente *MFN*.

464. La natura completamente opzionale e *pay-per-use* di *FBA* consente ai venditori terzi di avvalersi parallelamente di diversi fornitori di logistica. E infatti, in base ai dati Amazon, la maggior parte dei venditori che utilizza *FBA* lo fa solo per una parte delle proprie referenze: il [50-60%] dei prodotti venduti da *retailer* che utilizzano *FBA* viene gestito autonomamente o da operatori di logistica concorrenti.

Il [40-50%] dei *retailer* su *Amazon.it* non utilizza *FBA*, il [1-5%] lo fa per meno della metà del proprio inventario e il [10-20%] per una porzione superiore al 50%.

Alle stesse conclusioni si giunge utilizzando le informazioni della *Survey*, da cui emerge che il 78% dei venditori su *Amazon.it* non utilizza *FBA*.

465. In secondo luogo, Amazon afferma che non sono presenti a fascicolo prove del rallentamento dello sviluppo di operatori di logistica terzi innovativi per effetto delle condotte di Amazon. Al contrario, numerose evidenze indicano che l'attività di Amazon favorisce la crescita degli operatori di grandi e piccole dimensioni che operano nella logistica per *e-commerce*. Amazon sostiene la competitività di tali concorrenti, riferendo la crescita di fatturato di *player* multinazionali quali UPS, DHL e FedEx. Anche limitandosi agli operatori attivi nella logistica per *e-commerce*, Amazon sostiene che BRT, SDA, DHL e GLS sono gli operatori cui si affidano i venditori *online* italiani. Amazon cita, inoltre, operatori innovativi nel settore, che includono alcune *start-up* attive anche come operatori virtuali (“*asset light*”), e gli operatori dell'ultimo miglio²⁰⁴. Infine, gli stessi *marketplace* concorrenti di Amazon stanno progressivamente lanciando i propri servizi di logistica integrata (ePrice, eBay, Alibaba, Zalando).

Non occorrerebbe una scala significativa per operare nel settore della logistica: esistono oltre 4.500 operatori postali registrati in Italia secondo i dati ministeriali di febbraio 2020, per la maggior parte aziende di piccole e medie dimensioni che operano in subappalto per imprese più grandi.

466. In terzo luogo, Amazon sostiene che la maggior parte delle vendite *e-commerce* non derivi dal proprio *marketplace* e che, quindi, gli operatori

²⁰⁴ Tra questi, a titolo esemplificativo, Asendia con *eshopworld.com*, un'infrastruttura per soluzioni di *e-commerce* ed e-Paq per sostenere gli operatori di *e-commerce* nella spedizione di merci in tutto il mondo; Transmec, con una nuova società *T-data*, che gestirà i servizi di *e-commerce* e logistica e che si interfaccia con API ai principali *marketplace*; Milkman Technologies, società italiana della logistica, riconosciuta come la *start-up* di maggior successo del 2020.

concorrenti di logistica possano far conto su una relevantissima quota di domanda contendibile.

Peraltro, per gli operatori di logistica indipendenti il mercato contendibile include una parte significativa delle vendite di Amazon. La Società usa, infatti, gli operatori di logistica terzi per il suo intero fabbisogno di servizi di trasporto. Nel 2019, in Italia, i principali operatori di logistica hanno trasportato il [30-40%] degli ordini *AFN*, mentre Amazon si è avvalsa di altri spedizionieri terzi indipendenti (i *DSP*; §III.5.1) per il restante [60-70%]. Secondo i dati Amazon il numero di pacchi di *AFN* consegnati da operatori logistici terzi è aumentato significativamente nel tempo, passando da [30-40] milioni nel 2015 a [60-70] milioni nel 2019, con una crescita del [100-150%]. Infine, grazie a *SFP*, i concorrenti nella logistica possono competere per i servizi di consegna di un'ulteriore porzione di ordini realizzati sulla piattaforma Amazon.

467. Venendo ai vantaggi di visibilità e incremento delle vendite sul *marketplace* attribuiti alle condotte contestate, Amazon ritiene che nessuno dei vantaggi associati a *FBA* sia idoneo a produrre un significativo impatto per i *retailer* terzi.

468. In primo luogo, la disapplicazione di alcune metriche di *performance* alle offerte *FBA* non genererebbe “significativi” svantaggi competitivi: le misure adottate dalla società a fronte di *performance* inferiori agli *standard* fissati prevedono la possibilità per il Venditore di recuperare attraverso piani di rientro.

469. Anche l'idoneità *Prime* non ha un rilievo significativo in termini di successo nelle vendite sulla piattaforma *Amazon.it*. Una parte rilevante dei venditori sulla piattaforma opera senza ricorrere alla logistica di Amazon e senza *badge Prime*. Amazon evidenzia che spesso i clienti *Prime* acquistano anche prodotti privi del *badge Prime*.

470. La visibilità ridotta delle offerte *non Prime* durante gli eventi speciali, ad avviso di Amazon, non svantaggia i venditori non *FBA*, che, al contrario, beneficiano dell'attrattività di tali momenti promozionali, durante i quali l'aumento delle visite alla piattaforma genera per tutti i *retailer* un incremento di vendite.

La *Survey* dimostrerebbe, peraltro, che l'accesso agli eventi speciali è il motivo meno citato dagli intervistati tra i *driver* di scelta di *FBA*.

471. Quanto alla probabilità di aggiudicazione della *BuyBox*, si è già riportata la posizione di Amazon sullo scarso rilievo rivestito dai parametri

individuati - connessi a *FBA* e associati all'etichetta *Prime* - nell'algoritmo *FMA* ai fini della probabilità di una data offerta di divenire l'*Offerta in vetrina*. Amazon propone di considerare che il valore assunto dall'idoneità *Prime* all'interno dell'algoritmo può essere compensato da una riduzione del prezzo del bene offerto estremamente contenuta, che Amazon stima di ordine pari al [1-10%] per i clienti *Prime* e [Inf. a 1%] per i *non-Prime*.

472. Infine, il filtro "*Spedizione gratuita via Amazon*", nel 2020, ha assunto una rilevanza molto esigua se si considera che solo il [1-10%] dei clienti *non Prime* ha concluso un acquisto applicando tale filtro. Inoltre, l'importanza di tale funzionalità sarebbe smentita dal fatto che, nel terzo trimestre 2020, solo il [1-10%] degli ordini su *Amazon.it* conteneva 3 o più prodotti mentre il [90-100%] degli ordini corrispondeva a un solo prodotto.

473. In ordine agli effetti anticoncorrenziali ai danni dei gestori di *marketplace* concorrenti, Amazon contesta l'argomento secondo cui tali effetti sarebbero favoriti dai costi di duplicazione dei magazzini che i venditori dovrebbero sopportare a fronte di una scelta di *multi-homing*, un carattere tipico della vendita al dettaglio.

Non vi sarebbero prove a sostegno del fatto che l'utilizzo di *FBA* implichi una scelta di *single-homing* da parte dei venditori, né del fatto che la multicanalità richieda l'utilizzo di diversi magazzini. Amazon sottolinea nuovamente che la maggior parte dei venditori *FBA* utilizzano tale servizio solo per una parte delle proprie referenze mentre si affidano a una logistica *in house* o conto terzi per la restante parte dei prodotti che vendono. Anche dai risultati della *Survey* emerge che la scelta di operare su diversi canali di vendita - siti propri o altri *marketplace* - non è influenzata dall'utilizzo di *FBA*.

In ogni caso, l'esistenza del servizio *MCF* per la gestione della multicanalità dei venditori attivi su *Amazon.it* non sarebbe tenuta nella giusta considerazione e le conclusioni sulla sua onerosità non si fonderebbero su analisi comparative delle tariffe, ma esclusivamente sull'osservazione di un tasso di adesione limitato. Peraltro, l'utilizzo di *MCF* da parte dei venditori *FBA* ha raggiunto il [10-20%] nel 2019.

In aggiunta, *MCF* è competitivo in termini di prezzo rispetto alle alternative disponibili: per le spedizioni nazionali rapide di pacchi di dimensioni *standard* e peso comparabile, le tariffe di Poste Italiane sono superiori di circa il 40-50% rispetto a *MCF*, mentre quelle di DHL sono da tre a quattro volte superiori. Come detto, Amazon ritiene che il maggior costo di *MCF* sia

giustificato dal fatto che la Società “*non guadagna una commissione di intermediazione su tali ordini*” (cfr. pag. 135, memoria).

474. Allo stesso modo, secondo la Parte, i dati della *Survey* non confermano l’idea suggerita nella CRI circa la natura di controparte commerciale inevitabile che rivestirebbe Amazon per i venditori di piccole e medie dimensioni. L’indagine mostra che i venditori terzi più piccoli ricorrono a vari canali di vendita e hanno la stessa probabilità di essere attivi sui *marketplace* e sui propri siti di *e-commerce* rispetto alle aziende più grandi, ed è più probabile che siano attivi solo sui *marketplace*.

475. Amazon ritiene che l’analisi degli effetti ai danni dei concorrenti nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* sia basata sul declino di eBay degli ultimi anni e contesta la presunta correlazione fra tale dinamica e la crescita della Società.

In aggiunta, Amazon osserva che in base ai dati forniti da eBay, solo il 6% dei venditori attivi su tale *marketplace* è anche attiva su *Amazon.it* con offerte *FBA* e, come conseguenza, qualsiasi strategia tesa a scoraggiare la presenza sul *marketplace* concorrente sulla base dell’adozione di *FBA* sarebbe priva di impatto. Inoltre, nel dare evidenza al fatto che una percentuale del [20-30]% dei venditori *FBA* ha ridotto le offerte su eBay, sarebbe stato omesso che il [20-30]% avrebbe invece aumentato il proprio *listing* su eBay.

In generale, Amazon asserisce che il declino di eBay deve essere attribuito all’incapacità di innovare da parte della società e non qualificato come effetto delle condotte attribuite ad Amazon.

476. In conclusione, Amazon ribadisce che l’esistenza di una “*giustificazione oggettiva*” è un principio consolidato della normativa europea e italiana in materia di concorrenza, e costituisce un’eccezione ai divieti posti dagli articoli 101 e 102 TFUE (e dai loro equivalenti nazionali). Nella sentenza *Intel*, la Corte di giustizia ha confermato che, prima di constatare una violazione dell’articolo 102 TFUE occorre verificare se il comportamento oggetto dell’analisi “*possa essere oggettivamente giustificato*” e se “*l’effetto preclusivo derivante da [tale condotta], pregiudizievole per la concorrenza, può essere controbilanciato, o anche superato, da vantaggi in termini di efficienza che vanno a beneficio anche del consumatore*”. Amazon ritiene che tale *test* sia superato nel caso in esame, in ragione delle efficienze più volte richiamate, discendenti dalla condotta di Amazon, sia a vantaggio dei consumatori finali sia degli operatori di settore.

477. Il modello di attività di Amazon è idoneo a favorire la crescita di molti venditori terzi e di operatori logistici. Da un lato, infatti, gli investimenti di Amazon nella struttura logistica possono essere utilizzati tanto da *Amazon Retail* quanto dai venditori terzi per le loro offerte *FBA*. Dall'altro, lo sviluppo dell'infrastruttura *AFN/FBA* ha generato nuove opportunità commerciali per vettori locali focalizzati sulla gestione delle consegne di ultimo miglio. Anche la domanda di servizi di consegna da parte di Amazon ha aumentato il volume e la qualità dei servizi di consegna forniti dai vettori locali a beneficio di tutti i venditori e di tutti i *marketplace*.

IV.8. SULLE MISURE INDIVIDUATE

478. Amazon ritiene che il supplemento istruttorio non abbia rispettato il mandato conferito dal Collegio con il provvedimento del 18 maggio 2021. In particolare, l'Integrazione non avrebbe risolto gli errori presenti nella prima CRI, reiterando le conclusioni errate raggiunte in quella sede e avrebbe elaborato una nuova accusa alla Società basata sulla cd. *efficiency offence*. Tale contestazione andrebbe al di là dell'indicazione fornita dall'Autorità, secondo cui il supplemento si sarebbe dovuto limitare ad accertare l'idoneità del programma *SFP* a "influire sulla sussistenza" della condotta contestata nella CRI. In tal modo, l'Integrazione violerebbe i diritti di difesa della Società.

479. Inoltre, l'Autorità sarebbe priva dei necessari poteri per imporre rimedi, tanto di natura comportamentale quanto strutturale, nei procedimenti in cui si applica l'articolo 102. Al riguardo, né la legge n. 287/1990 né il Regolamento n. 1/2003 costituirebbero basi giuridiche applicabili²⁰⁵.

480. A riprova di ciò, la Direttiva (UE) 2019/1 (cd. Direttiva ECN+) - non ancora recepita nel nostro ordinamento - richiede agli Stati membri di attribuire alle Autorità nazionali di concorrenza il potere di imporre rimedi nell'applicazione degli articoli del Trattato sulla concorrenza.

Analogamente, l'articolo 15 della legge n. 287/1990 stabilisce che l'Autorità fissi il termine per la cessazione delle contestazioni accertate, senza alcun riferimento al potere di adottare rimedi.

²⁰⁵ La mancanza di poteri emergerebbe, in particolare, dal confronto tra l'articolo 5 del Regolamento, che nel disciplinare la competenza delle Autorità nazionali di concorrenza ad applicare gli articoli 101 e 102 del TFUE non prevede la possibilità di adottare rimedi, e l'articolo 7, che - al contrario - conferisce tale potere alla Commissione.

481. Tale sarebbe anche l'approccio adottato dai giudici nazionali secondo cui il potere attribuito all'Autorità ha funzione inibitoria e ripristinatoria, a condizione che le misure individuate a tal fine siano strettamente funzionali alle finalità enunciate dalla normativa di riferimento. Esemplificativa, al riguardo, risulterebbe la pronuncia del Consiglio di Stato nel caso *Jet Fuel*²⁰⁶.

482. Infine, in assenza della necessaria base giuridica, l'imposizione di rimedi violerebbe gli articoli 23 e 25 della Costituzione italiana.

483. Le misure individuate nell'Integrazione non sarebbero poi conformi al principio di proporzionalità, riconosciuto nella prassi dell'Autorità (si veda, tra tutti, la decisione nel caso *A437 Esselunga/Coop Estense*) e comunitaria, nonché dalla giurisprudenza consolidata. I rimedi proposti non sarebbero: (i) idonei, non avendo alcuna stretta attinenza all'infrazione contestata; (ii) necessari, in quanto esisterebbero misure meno gravose per la Società capaci di assicurare gli stessi effetti di quelle delineate; (iii) adeguati, perché eccessivamente onerose per Amazon. In linea con la giurisprudenza, inoltre, avrebbe dovuto essere fornita alla Società l'opportunità di scegliere i rimedi più idonei alla luce delle contestazioni formulate.

484. Più in dettaglio, le misure che implicano modifiche al programma *SFP* non sono necessarie, in quanto - come detto - il coinvolgimento diretto di Amazon avvantaggia i venditori e i vettori e consente la fissazione di tariffe concorrenziali a vantaggio dei consumatori; inoltre, la previsione di un meccanismo di qualificazione per gli operatori di magazzino, analogo a quello già previsto per i vettori, non produrrebbe alcun beneficio per i venditori, ma introdurrebbe al contrario un onere aggiuntivo a loro carico.

485. La misura che imporrebbe alla Società la separazione contabile tra le attività relative al *marketplace* e quelle di logistica risulterebbe inadeguata e sproporzionata, richiedendo una specifica contestazione al riguardo che, invece, è assente sia nella CRI sia nell'Integrazione.

486. Da ultimo, la cessione dell'attività di consegna pacchi *e-commerce* è irrilevante rispetto alla condotta abusiva contestata, giacché non avrebbe l'effetto di sciogliere il legame esclusivo tra *Prime* e *FBA*. Amazon sottolinea, inoltre, di non essere attiva direttamente nell'attività di consegna pacchi ma di acquistare i relativi servizi (per sé e per conto dei venditori terzi che usano *FBA*) da terzi parti (i vettori e i *DSP*).

487. Per le ragioni esposte, i rimedi proposti violerebbero più principi sanciti dalla Costituzione (3, 41, 42, 97), le libertà di fornire servizi (riconosciuta

²⁰⁶ Consiglio di Stato, sentenza n. 421 dell'8 febbraio 2008.

dall'art. 56 TFUE e dalla Direttiva Servizi) e di stabilimento (art. 49 TFUE), la libertà d'impresa e il pacifico godimento della proprietà (sanciti dagli articoli 16 e 17 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea), nonché il diritto al commercio internazionale (in particolare gli articoli XVI e XVII dell'*Accordo Generale sugli Scambi di Servizi - GATS*)²⁰⁷.

IV.9. SUGLI ASPETTI PROCEDURALI E SUI CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA SANZIONE

488. Amazon ha sollevato eccezioni procedurali.

489. In primo luogo, l'avvio del procedimento AT.40703 da parte della Commissione europea avrebbe privato l'Autorità della competenza a trattare il presente caso, ai sensi dell'art. 11(6) del Regolamento n. 1/2003.

490. In secondo luogo, l'Integrazione conterrebbe contestazioni che vanno al di là delle indicazioni fornite dal Collegio nel provvedimento di avvio del supplemento istruttorio.

491. In terzo luogo, tale supplemento si baserebbe unicamente su dichiarazioni rese da alcuni venditori terzi che usano *SFP* e dagli operatori di logistica in occasione di audizioni informali, senza aver svolto ulteriori indagini sul programma, né preso in considerazione gli altri elementi indicati dalla Società a dimostrazione dei suoi benefici. Il numero degli operatori intervistati non sarebbe statisticamente significativo, né Amazon avrebbe avuto la possibilità di verificare la veridicità delle loro dichiarazioni.

492. In quarto luogo, durante le interviste le domande sarebbero state poste in maniera tendenziosa, influenzando in tal modo il contenuto delle risposte; in alcuni casi, gli operatori avrebbero fornito risposte contraddittorie.

493. In quinto luogo, il tempo concesso alla Società per la sua difesa è stato indebitamente ristretto e non in linea con la prassi decisionale dell'Autorità: ciò avrebbe violato il diritto di difesa di Amazon e il principio di parità delle armi, considerato che il supplemento d'istruttoria è durato oltre 100 giorni.

²⁰⁷ L'adozione di una decisione che preveda l'imposizione di rimedi non necessari e sproporzionati, secondo Amazon, minerebbe anche l'efficacia della decisione che sarà adottata dalla Commissione nel caso *AT.40703 - Amazon/BuyBox* e porterebbe a una chiara violazione del principio fondamentale della certezza del diritto, come stabilito nella giurisprudenza della Corte di Giustizia. In primo luogo, l'Autorità avrebbe dovuto essere sollevata dalla sua competenza a trattare il presente caso (ai sensi dell'art. 11(6) del Regolamento n. 1/2003) e avrebbe dovuto conseguentemente interrompere la presente indagine. In secondo luogo, la giurisprudenza consolidata richiede che sia l'Autorità ad evitare di prendere una decisione che potrebbe potenzialmente minare l'efficacia di una futura decisione adottata dalla Commissione e violare il principio della certezza del diritto (si vedano i casi *Delimitis* e *Masterfoods*).

494. Da ultimo, ad Amazon sarebbe stato opposto un ingiustificato diniego di accesso al fascicolo istruttorio con riguardo, in particolare, ai dati di mercato relativi al volume 2019 dei pacchi *e-commerce* consegnati in Italia.

495. Nel determinare la sanzione, l’Autorità dovrebbe tener conto (i) della natura della condotta contestata, che non può connotarsi di particolare gravità, (ii) della circostanza che l’avvio di *SFP* ha posto fine alla durata della condotta; (iii) dei numerosi interventi di Amazon sul proprio *marketplace* a vantaggio dei venditori terzi; (iv) dell’effetto positivo che l’ingresso della Società ha avuto sullo sviluppo delle attività di logistica per *e-commerce*; (v) della mancanza di un chiaro intento escludente. Questi fattori dovrebbero essere valutati come circostanze attenuanti ai sensi del par. 23 delle *Linee Guida*. Infine, l’Autorità non dovrebbe applicare alcun ulteriore fattore dissuasivo (par. 25), mentre dovrebbe tenere conto, ai sensi del par. 34, delle circostanze specifiche del caso (come, ad esempio, l’attuazione di misure idonee a limitare gli effetti della condotta contestata e l’effettiva dannosità della condotta) e applicare una riduzione dell’importo dell’ammenda.

V. VALUTAZIONI

V.1. ASPETTI PROCEDURALI

496. Prima di procedere alla valutazione di merito inerente alla fattispecie accertata, si deve rigettare integralmente la tesi di Amazon secondo cui il procedimento sarebbe viziato da errori procedurali che avrebbero comportato una violazione del diritto di difesa della Società.

497. In primo luogo, si rileva che l’avvio del procedimento da parte della Commissione nei confronti di Amazon per presunta violazione dell’art. 102 TFUE non incide in alcun modo sulla competenza dell’Autorità a decidere nel presente caso, ai sensi dell’art. 11, par. 6, del Reg. n. 1/2003. Il presente accertamento, infatti, si riferisce a fatti e mercati non oggetto delle contestazioni della Commissione, che esclude esplicitamente l’Italia dal proprio campo di indagine. Inoltre, come noto, con ordinanza del 14 ottobre 2021, il Tribunale europeo di primo grado ha dichiarato l’irricevibilità del ricorso presentato da Amazon avverso la decisione di avvio della Commissione, trattandosi di atto preparatorio, non impugnabile e non lesivo dei diritti della Parte²⁰⁸.

²⁰⁸ Si veda Ordinanza del Tribunale del 14 ottobre 2021 nella causa T-19/21 *Amazon vs Commissione europea* (<https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?lgrec=fr&td=%3BALL&language=en&num=T-19/21&jur=T>).

498. Diversamente da quanto sostenuto da Amazon, l'Integrazione non va al di là del mandato conferito dal Collegio, ma si è svolta lungo la direttrice chiaramente indicata nel provvedimento di maggio 2021. Inoltre, gli argomenti difensivi proposti da Amazon nella replica alla CRI sono trattati dal presente provvedimento. Infatti, l'Integrazione ha sviluppato unicamente l'analisi istruttoria richiesta dal Collegio con il provvedimento di supplemento istruttorio.

499. Durante il supplemento istruttorio sono state ampiamente documentate le posizioni dei maggiori vettori attivi in Italia, di alcuni rilevanti operatori di logistica di magazzino, nonché, inevitabilmente su base limitata, ascoltati in audizione alcuni *retailer* iscritti al programma *SFP*. I verbali di audizione danno conto del corretto svolgimento degli incontri e del neutrale assolvimento dei compiti istruttori, conformemente alle norme dettate dalla legge n. 287/1990 e dal Regolamento in materia di procedure istruttorie di competenza dell'Autorità (D.P.R. n. 217/98).

Si rigetta, quindi, la carenza istruttoria contestata da Amazon.

500. Si deve, altresì, rigettare la tesi di Amazon per cui vi sarebbe stata una violazione dei diritti di difesa dovuta al ridotto termine per l'elaborazione delle proprie memorie difensive rispetto alle contestazioni contenute nell'Integrazione. E infatti, l'Integrazione è stata trasmessa alla Parte il 1° settembre 2021 e il termine di conclusione della fase istruttoria, originariamente fissato al 4 ottobre 2021, è stato poi prorogato al 18 ottobre 2021. Tra l'invio dell'Integrazione e il termine di conclusione della fase istruttoria è trascorso, dunque, un lasso di tempo ampiamente superiore al termine di 30 giorni indicato dall'art. 14, comma 2 del citato Regolamento.

501. Ad Amazon è stato concesso il diritto di accedere agli atti del fascicolo lungo tutta la durata del procedimento. Con riferimento al presunto diniego di accesso ai dati utilizzati nell'Integrazione per il calcolo della quota detenuta dalla Società nell'attività di consegna pacchi *e-commerce*, si ribadisce, come già chiarito nella risposta del 17 settembre 2021 (doc. 564), che l'intervallo in cui si colloca il numero complessivo di pacchi *e-commerce* consegnato in Italia (Sezione II.2 dell'Integrazione) è ricavabile dalle informazioni presenti nell'Allegato A alla Delibera AGCom n. 212/20/CONS e che le quote attribuite alle Società in indirizzo sono state ottenute utilizzando i dati forniti da AGCom (doc. 360) e le dichiarazioni della Società contenute nelle proprie osservazioni sulla CRI del 28 dicembre 2020²⁰⁹.

²⁰⁹ Precisamente al punto 411 p. 121 della Memoria (doc. 448) e alla sezione 4.3 dell'Allegato n. 1 (doc. 447).

502. Da ultimo, le contestazioni formulate sia nella CRI, sia nella sua Integrazione sono dirette alle società Parti del procedimento, alle quali sono attribuite le responsabilità nell'illecito descritte alla Sezione VI. Le funzioni e i centri di responsabilità aziendali di altre società del Gruppo sono state descritte al solo fine della ricostruzione delle attività aziendali attinenti alle condotte contestate.

V.2. PREMESSA

503. Sulla base delle evidenze raccolte e delle analisi svolte, con il presente provvedimento si accerta un abuso di posizione dominante nel mercato nazionale dei servizi di intermediazione su piattaforme di *e-commerce* (*marketplace*) posto in essere da Amazon in violazione dell'articolo 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE). In particolare, come si dirà in seguito (§V.5), la strategia abusiva attuata da Amazon consiste nell'aver condizionato l'ottenimento da parte dei *retailer* di un insieme di vantaggi in termini di visibilità delle offerte e crescita delle *performance* su *Amazon.it* all'acquisto del servizio di logistica offerto dalla Società (*Fulfillment by Amazon - FBA*).

504. Alla luce della dimostrata rilevanza di tali vantaggi per il successo su *Amazon.it*, il legame con *FBA* creato da Amazon si è rivelato idoneo a condizionare la scelta dei *retailer* del servizio di logistica per la gestione delle offerte su *Amazon.it*, incentivando l'utilizzo di *FBA* a prescindere dalle caratteristiche del servizio e dalla sua capacità di soddisfare le specifiche esigenze dei *retailer*. Tale comportamento può essere ricondotto nell'ambito di una strategia di *self-preferencing* realizzata dal gestore della piattaforma di *e-commerce* di gran lunga più utilizzata in Italia per promuovere indebitamente il proprio servizio di logistica a danno dei servizi concorrenti, e non risulta giustificata da alcuna ragione di efficienza nella gestione della piattaforma, che sia oggettiva, dimostrata e altrimenti non raggiungibile.

505. Gli effetti restrittivi della condotta legante posta in essere da Amazon si sono prodotti sia ai danni dei suoi concorrenti nell'offerta di servizi di logistica per *e-commerce*, sia di quelli attivi nell'offerta di servizi di intermediazione su *marketplace*. Infatti, attraverso la strategia abusiva, Amazon ha, da un lato, sottratto agli operatori di logistica concorrenti una parte significativa della domanda dei *retailer* attivi sul *marketplace* della Società, impedendo lo sviluppo di una concorrenza effettiva su tale mercato. Dall'altro, la Società ha reso la vendita contemporanea su più piattaforme (cd. *multihoming*) più

costosa per i *retailer* attivi su *Amazon.it*, causando la diminuzione della loro offerta sui *marketplace* concorrenti.

506. Amazon è così riuscita a sfruttare la posizione di *iper*-dominanza detenuta - sulla base di qualsiasi parametro utilizzato per l'apprezzamento del potere dell'impresa - nel mercato nazionale dell'offerta di servizi di intermediazione su *marketplace* per (i) accrescere la propria quota nel collegato mercato nazionale dei servizi di logistica per *e-commerce* (effetto di *leverage*) e (ii) rafforzare la propria dominanza nel mercato principale.

V.3. I MERCATI RILEVANTI

507. In ragione delle condotte in esame, i mercati rilevanti interessati sono i seguenti: (i) il mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* e (ii) il mercato dei servizi di logistica per *e-commerce*. Nel primo dei due mercati rilevanti sarà accertata la posizione dominante di Amazon, gestore del *marketplace Amazon.it*, in forza della quale la Società ha potuto adottare la strategia abusiva contestata in questa sede, ai danni e con effetti sia sulla concorrenza nel mercato della logistica per *e-commerce*, sia tra i gestori di *marketplace*.

V.3.1. Il mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*

508. Si è detto che i servizi di intermediazione su piattaforme di commercio elettronico (*marketplace*) corrispondono all'insieme dei servizi erogati dal proprietario e gestore della piattaforma a vantaggio di operatori economici che intendono vendere i propri prodotti *online*, al di fuori di un proprio sito *web*, mantenendo la titolarità del rapporto con il consumatore finale.

509. La presenza di due gruppi di utenti - venditori e consumatori - e la possibilità di incontro e conclusione della transazione consentono di qualificare i *marketplace* come *two-sided transaction platforms*.

510. In presenza di piattaforme a due versanti, la definizione del mercato rilevante richiede di scegliere il modo in cui osservare le relazioni tra la piattaforma e ciascuno dei due lati, ovvero se considerarle appartenenti a due mercati distinti oppure a un unico mercato del prodotto. La prassi della Commissione ha visto prevalere la scelta di definire un mercato rilevante per ogni versante della piattaforma, sulla base di un approccio *multi-mercato*²¹⁰.

²¹⁰ Per definire il mercato rilevante in presenza di piattaforme a due versanti, la discussione accademica e le decisioni delle Autorità di concorrenza e delle corti in Europa e negli Stati Uniti hanno individuato due approcci differenti: l'approccio "multi-mercato" e quello "mercato unico" (si vedano, *ex multis*, Filistrucchi

511. Secondo tale approccio, le piattaforme si considerano operanti in più mercati diversi, benché strettamente interconnessi. Pertanto, le condizioni concorrenziali sui due lati della piattaforma sono analizzate separatamente, pur tenendo in considerazione l'interdipendenza tra gli stessi dovuta alle esternalità "incrociate" che distinguono le piattaforme a due versanti.

512. Nel presente procedimento, viene in evidenza l'insieme dei servizi di intermediazione offerti dal gestore del *marketplace* ai venditori terzi al fine di raggiungere i consumatori con le proprie offerte commerciali, e non l'attività di *e-commerce* in sé, dove invece assumono maggior rilievo le relazioni tra venditori e consumatori. Di tali relazioni si terrà conto nella misura in cui le stesse esercitano un'influenza sulla domanda dei servizi d'intermediazione espressa dai *retailer*.

In proposito, gli argomenti difensivi di Amazon inerenti alla centralità del benessere del consumatore finale nel proprio modello di *business*, seppur pienamente compresi, saranno tenuti nel giusto rilievo e adeguatamente soppesati, in considerazione della rilevanza solo indiretta delle preferenze dei consumatori per l'apprezzamento delle condotte in esame.

513. Ciò detto, nella prospettiva del *retailer*, i *marketplace* forniscono tutta una serie di servizi - il servizio base di vendita e i servizi complementari ad esso - che consentono ai venditori di accedere a una "vetrina" e di vendere *online* senza la necessità di sostenere i relativi investimenti. Da questo punto di vista, il *marketplace* rappresenta una modalità di accesso all'*e-commerce* "pronta all'uso". È questa l'opinione di circa la metà delle imprese attive su *marketplace*, secondo cui è più veloce e facile iniziare a vendere sulle piattaforme che creare un proprio "negozio elettronico" con funzionalità di *e-commerce* (§60). Si tratta, peraltro, delle stesse argomentazioni che la Parte ritiene applicabili alla preferenza che i *retailer* di piccole dimensioni accordano al servizio di logistica *FBA* (vedi §397 *supra*).

Ed è proprio l'estensione della gamma dei servizi offerti a caratterizzare una piattaforma e a differenziarla dalle altre.

et al., 2014, *Market Definition in Two-Sided Markets: Theory and Practice*, Journal of Competition Law and Economics, vol. 10, issue 2, p. 293-339; Katz M.L. and Sallet J., 2018, *Multisided Platforms and Antitrust Enforcement*, Yale Law Journal). La Commissione europea ha adottato l'approccio "multi-mercato" nei casi riguardanti i sistemi di pagamento: AT.29373, *Visa International - Multilateral Interchange Fees*, 2002, §43; nonché i casi congiunti del 2007: AT.34579, *MasterCard*; AT.36518, *EuroCommerce*; AT.38580, *CommercialCards*, §§283-329; e il Tribunale di primo grado, 2012, T-111/08, *MasterCard*, EU:T:2012:260, §21). L'approccio alternativo, che suggerisce di identificare un *unico* mercato del prodotto nell'offerta di servizi di intermediazione ad entrambi i "lati" della piattaforma, ha trovato maggiore seguito negli Stati Uniti ed è stato confermato nella recente sentenza della Corte Suprema nel caso *American Express* (caso *Ohio vs American Express Co.*, 25 giugno 2018).

514. Infine, i *marketplace* fungono da intermediari tra venditori e consumatori, favorendone l'incontro e la conclusione della transazione, ma rimanendo esterni al rapporto negoziale tra i due soggetti. Il gestore del *marketplace* non acquista il prodotto, non interviene nella definizione degli elementi dell'offerta (in particolare del prezzo), né assume responsabilità giuridiche nel contratto di compravendita.

515. Le decisioni dei *retailer*, pur influenzate dalle preferenze dei consumatori finali, dipendono quindi da fattori specifici che non assumono rilievo per il consumatore. In particolare, rilevano per il venditore - ma non anche per il consumatore - i costi delle commissioni richieste per l'esecuzione del servizio, l'esistenza di una serie di servizi complementari - come il *target advertising*, la logistica integrata, il *customer care*, l'assistenza legale per la risoluzione delle controversie e altri servizi *premium*.

In sostanza, alla luce di tali fattori, le decisioni dei *retailer* sono caratterizzate da rapporti di sostituibilità tra i vari canali di vendita (siti proprietari, siti di *price comparison*, canale fisico) di grado diverso da quelli che connotano le scelte dei consumatori. In generale, non si può accogliere la posizione della Parte, che sostiene l'esistenza di piena sostituibilità tra tutti i canali di vendita di cui il consumatore dispone per i propri acquisti: la sola esistenza di una "multicanalità" nelle abitudini di acquisto dei consumatori non è indicativa della sostituibilità tra i diversi canali nella prospettiva dei *retailer*, ovvero i soggetti che rappresentano la domanda nel mercato considerato.

516. Ad ogni modo, Amazon ritiene che i venditori mostrino una forte tendenza alla multicanalità nella propria attività commerciale, affiancando la vendita nei negozi fisici a quella attraverso il proprio sito *web* e l'uso di *marketplace*, e che tale evidenza giustifichi una definizione del mercato più ampia, che tenga conto della sostituibilità tra i diversi canali mostrata dai *retailer*. Si argomenterà in dettaglio nel seguito che l'operatività su più canali non può essere intesa come segnale di sostituibilità tra gli stessi, quanto, al più, come indice della loro natura complementare per l'attività dei *retailer*. Peraltro, i canali di vendita individuati da Amazon nel Sondaggio svolto sui venditori includono modalità di vendita del tutto estranee al mercato rilevante.

517. In conclusione, la possibilità di identificare un mercato rilevante che corrisponda all'offerta di servizi di intermediazione su *marketplace* poggia sull'assenza di sostituibilità dal lato della domanda (dei *retailer*) tra i vari canali di vendita dei propri prodotti. Fatta eccezione per la distinzione tra *marketplace* e siti di comparazione, che è fondata sull'assenza di una

funzionalità di *e-commerce*, le restanti soluzioni a disposizione del *retailer* per raggiungere i consumatori con la propria offerta rappresentano sostanzialmente differenti canali di vendita, dal carattere complementare e non alternativo fra loro.

518. Oltre all'assenza di sostituibilità dal lato della domanda, per ognuno di tali canali si è considerata anche la possibile sostituibilità dal lato dell'offerta, ovvero la capacità dei fornitori dei diversi servizi individuati di estendere la propria offerta ai servizi di intermediazione su *marketplace*. L'analisi svolta ha permesso di concludere per l'impossibilità da parte di fornitori di altri servizi di sviluppare - in tempi brevi e a costi e rischi contenuti - una piattaforma di *e-commerce* da mettere a disposizione dei venditori terzi, con una scala sufficientemente ampia da rappresentare un'alternativa ai *marketplace* esistenti.

519. Pertanto, i gestori dei *marketplace* non trovano nei fornitori di servizi diversi - motori di ricerca, siti comparatori, *retailer* plurimarca - un vincolo concorrenziale alle proprie condotte commerciali, data l'assenza di sostituibilità sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta.

520. Ciò posto, di seguito si forniranno in maggior dettaglio le ragioni per cui si ritiene che il mercato rilevante vada circoscritto alle sole vendite su piattaforme di *e-commerce* e tenuto distinto dalle attività di vendita di beni in negozi fisici (cd. *brick-and-mortar*, §V.3.1.1) e tramite i siti *web* proprietari dei venditori (§V.3.1.2), nè vadano inclusi nel perimetro i siti di ricerca o di *price-comparison*, quelli di distributori *retail* plurimarca o specializzati in vendite temporanee e promozionali (§V.3.1.3).

521. Infine, dalle risultanze istruttorie emerge, dal punto di vista dei venditori, un rapporto di complementarità - e non già di sostituibilità - tra *marketplace* orizzontali e *marketplace* verticali, poiché, sebbene tutte le tipologie di *marketplace* forniscano al *retailer* un più o meno vasto *set* di servizi di intermediazione, indipendentemente dal grado di specializzazione merceologica della piattaforma, è indubbio che un *marketplace* verticale specializzato in una determinata categoria potrà rappresentare una "vetrina" appetibile esclusivamente per il *retailer* attivo nella vendita di beni appartenenti alla medesima categoria merceologica (§V.3.1.4).

V.3.1.1. Vendita offline vs. vendita online

522. Contrariamente alla tesi sostenuta da Amazon, il canale fisico per la vendita di prodotti ai consumatori finali non si ritiene sostituibile con le

vendite *online* - e, nell'ambito dell'*e-commerce*, con i servizi di intermediazione offerti dai *marketplace*. Esistono differenze sostanziali fra le due modalità di vendita, sia in termini di vantaggi e svantaggi dell'*online* verso l'*offline*, sia in termini di struttura ed entità dei costi necessari all'avvio della propria attività di vendita nelle due diverse modalità.

Infatti, a prescindere dai comportamenti di acquisto dei consumatori (che possono comprare lo stesso prodotto sia *online* sia *offline*)²¹¹, nella prospettiva del *retailer* - quella di interesse nel presente procedimento - la decisione di vendere *online* assume peculiarità che la distinguono in maniera netta dalla scelta di operare attraverso il canale fisico.

523. *In primis*, rispetto al canale fisico, negozi virtuali e *marketplace* consentono al venditore di: (i) raggiungere una platea di consumatori più ampia e servire un maggior numero di mercati, pressoché senza limiti geografici (quantomeno all'interno dei confini nazionali, v. *infra*) e di orario (24/7); (ii) generalmente, ridurre i costi di transazione, quelli di *market intelligence*, per la raccolta di informazioni sui consumatori, sui nuovi *trend* e le nuove opportunità, nonché i costi di ricerca e di negoziazione; (iii) ridurre - se non azzerare - i costi dovuti all'adeguamento dei prezzi alle variazioni del mercato (cd. *menu costs*); (iv) accorciare la filiera, riducendo, ad esempio, il grado di esternalizzazione dell'attività di distribuzione del prodotto; (v) fornire al consumatore un insieme di informazioni più ampio e di più agevole consultazione rispetto a quanto possibile in un negozio fisico, incluse le opinioni degli altri consumatori e, in alcuni casi, le recensioni degli esperti.

524. Sempre nella prospettiva del venditore, ma osservando i costi da sostenere al fine di svolgere attività di *e-commerce*, il commercio elettronico richiede investimenti specifici necessari alla costruzione della propria reputazione agli occhi del consumatore e all'ottenimento della sua fiducia. La "smaterializzazione" delle transazioni tipica del commercio *online* implica, infatti, un rapporto a distanza tra venditore e consumatore finale, nel quale assume importanza cruciale l'affidabilità del venditore.

La costruzione di tale reputazione richiede al venditore *online* l'introduzione di strumenti e processi che garantiscano transazioni sicure e assistenza al cliente in ogni fase della procedura di acquisto. Tipicamente, questo implica il sostenimento di costi per il *set up* e la gestione di sistemi di pagamento

²¹¹ Amazon richiama dati e sondaggi fondati sulle abitudini dei consumatori, da cui risulta che il 75% dei consumatori a livello mondiale acquista sia *online* che presso punti vendita fisici (cd. *omnishopping*; doc. 37, studio Criteo, p. 13).

sicuri, così come per lo sviluppo di uno strutturato, rapido e affidabile servizio *post-vendita* per il consumatore.

L'avvio e l'esercizio di un'attività commerciale attraverso un negozio fisico comporta una serie di costi differenti, rendendosi necessari processi di *set up* e gestione di attività molto diverse: costi di ricerca dei locali commerciali e di avviamento dell'attività, del personale di vendita, differenti attività di *marketing* e analisi di mercato, ecc.

525. Pertanto, per i *retailer* il canale di vendita *online* si distingue in modo fondamentale rispetto all'esercizio di un negozio fisico (o di una catena di negozi). I due canali consentono di raggiungere una clientela in parte diversa, ma soprattutto rispondono a due diversi modelli di *business*. Le differenze nei costi di avvio dell'attività *offline* possono incidere sulla profittabilità di breve periodo. Se confrontata all'operatività tramite un *marketplace*, la scelta di vendere attraverso il canale fisico comporta tempi più lunghi per il raggiungimento del *breakeven point* tra costi e ricavi. Allo stesso tempo, i costi operativi dell'*e-commerce* potrebbero risultare più elevati, perlomeno con riferimento al costo della logistica (vedi *supra*).

Si tratta di elementi emersi con chiarezza nel corso del procedimento e, più in generale, di comune evidenza.

526. Nelle argomentazioni relative alla sostituibilità fra i diversi canali, Amazon ha assunto una prospettiva focalizzata sul consumatore finale, ritenendo sostituibili il canale *offline* e quello *online* per il solo fatto che rappresentano diverse opportunità a disposizione del consumatore per l'acquisto di prodotti. Tuttavia, le differenze tra canale fisico e canale *online* sono tangibili anche nella prospettiva del consumatore finale, per il quale i due canali sembrano porsi in rapporto di complementarità.

527. Le preferenze circa le modalità di acquisto possono fortemente mutare da consumatore a consumatore in ragione della diversa alfabetizzazione digitale, della diversa propensione al rischio, del piacere per il contatto visivo/fisico nell'attività di *shopping*, di ragioni contingenti - come la disponibilità di tempo -, fino anche dell'influenza che le condizioni geografiche/climatiche possono rivestire nella scelta tra acquisti fisici e acquisti *online*. Ciò comporta che la sovrapposizione tra i due canali potrebbe al più interessare un sottoinsieme di consumatori e, in ogni caso, che anche all'interno di questo sottogruppo, i due canali possono essere utilizzati in "parallelo", a seconda dell'esigenza di acquisto emergente di volta in volta.

A supporto di tale conclusione rilevano i dati del sondaggio sui consumatori condotto dalla Società stessa e prodotto in occasione della prima audizione finale: a fronte di un aumento del prezzo dei beni venduti su tutti i *marketplace* pari al 5%, solo il [10-20%] dei consumatori “dirotterebbe” i propri acquisti verso il canale fisico, a fronte del [50-60%] dei rispondenti che continuerebbe ad acquistare lo stesso prodotto sui *marketplace* e dell’ulteriore [10-20%] che continuerebbe ad acquistare su *marketplace* ma un prodotto diverso. Lo stesso quesito, posto con riferimento ad un acquisto su un *marketplace* Amazon, indica la stessa assenza di elasticità della domanda: il [60-70%] dei consumatori continuerebbe ad acquistare su Amazon lo stesso prodotto o un prodotto diverso, a fronte di un [10-20%] che passerebbe a un acquisto nel canale fisico²¹².

528. Tornando alla prospettiva del *retailer*, tutto quanto sopra implica che canale fisico e canale *online* potrebbero al massimo essere considerati soluzioni complementari, in quanto idonee a raggiungere *target* di clientela finale non necessariamente coincidenti, o momenti di acquisto diversi.

529. La mancanza di sostituibilità del canale *online* rispetto al tradizionale canale *offline*, nella prospettiva del *retailer*, si evince anche da studi interni di Amazon relativi alle dinamiche competitive e ai concorrenti²¹³ dai quali non emergono mai riferimenti ai negozi fisici, né quale vincolo concorrenziale né solo come elemento del contesto competitivo. Al più, è possibile rintracciare elaborazioni sulle preferenze del consumatore volte a inglobare nel processo di acquisto *online* alcuni dei vantaggi dell’esperienza *offline* [omissis].

530. Analogamente, nessuno degli altri *marketplace* che hanno dato seguito alle richieste d’informazioni ha fatto riferimento ai negozi fisici (o a siti *online* diversi dai *marketplace*, v. *infra*) anche solo quali fattori di contesto. A titolo d’esempio, uno studio svolto nel 2019 da una società esterna ad eBay intitolato “eBay Brand Health Monitor - Italy Report” (doc. 157, all. 3), teso all’analisi delle posizioni di forza di detto *marketplace* rispetto alla concorrenza, non prende in considerazione i negozi fisici in qualità di concorrenti.

531. Da ultimo, con riguardo alla sostituibilità tra canale di vendita *online* e vendite *offline* nella prassi dell’Autorità, le precedenti decisioni citate da

²¹² Cfr. doc. 447, allegati.

²¹³ Sia acquisiti in ispezione sia depositati da Amazon nell’ambito delle risposte alle richieste d’informazioni.

Amazon (i casi relativi ai taxi e *Ticketone*²¹⁴) sono del tutto inconferenti, in quanto (i) relative all'acquisto di servizi e non di prodotti e (ii) basate sull'analisi degli elementi specifici delle condotte in esame²¹⁵.

V.3.1.2. *Vendita su marketplace vs. vendita su siti proprietari*

532. L'attività istruttoria ha evidenziato significative differenze tra l'esercizio dell'attività di vendita *online* attraverso una piattaforma e la costruzione e gestione di un sito *web* di proprietà con funzionalità *e-commerce*, nella prospettiva dei *retailer*. Pertanto, si esclude l'appartenenza dei due canali di vendita al medesimo mercato rilevante.

533. A sostegno di tale conclusione militano vari elementi che distinguono i due canali dal punto di vista del venditore che voglia avviare un'attività di commercio elettronico. In estrema sintesi, i servizi di intermediazione erogati da una piattaforma *online* garantiscono al *retailer* la possibilità di dare inizio a un'attività di *e-commerce* raggiungendo un elevato numero di consumatori, in modo rapido e con costi di *set up* estremamente limitati, rendendo i *marketplace* una soluzione immediatamente fruibile di accesso all'*e-commerce*, per le ragioni che seguono.

534. *In primis*, un *marketplace* consente al venditore di avvantaggiarsi di una platea di consumatori ben più ampia di quella che potrebbe raggiungere individualmente attraverso il proprio sito *web*: la visibilità ottenibile attraverso una piattaforma di *e-commerce* è largamente superiore a quella che il singolo *retailer* potrebbe ottenere sul suo sito *web*, quantomeno in tempi brevi, grazie alla notorietà della piattaforma ma anche alla funzione che essa svolge come luogo di aggregazione di varie offerte appartenenti a categorie merceologiche diverse; la varietà di scelta e la pervasività delle offerte disponibili fanno dei *marketplace* - in particolare quelli orizzontali - dei veri e propri supermercati *online*, con una capacità di attrarre un numero di consumatori molto elevato. I dati riportati nella Tabella 2 mostrano che i due *marketplace* più popolari in Italia hanno un numero di visite mensili incomparabilmente più alto di qualsiasi altro sito *web* proprietario, anche se di marchi di grande popolarità.

²¹⁴ Si vedano i casi I801A - Servizio di prenotazione del trasporto mediante taxi/Roma; I801B - Servizio di prenotazione del trasporto mediante taxi/Milano; I832 - Servizi di prenotazione del trasporto taxi/Napoli e A523 - *Ticketone*/condotte escludenti nella vendita di biglietti.

²¹⁵ Nel caso *Ticketone*, ad esempio, si legge che “*ancorché la vendita al botteghino rivesta un ruolo del tutto marginale e non rientri nell'ambito di operatività dei contratti di esclusiva, la stessa risulta comunque di fatto interessata dalla preclusione concorrenziale*”; pertanto, l'inclusione del canale fisico e di quello *online* nell'ambito dello stesso mercato rilevante è dipesa dall'effetto della condotta abusiva contestata.

535. Si tratta di effetti di rete di cui si avvantaggiano i singoli *retailer*, soprattutto di piccole e medie dimensioni, così come gli stessi *brand owner*, specialmente quando si tratti di marchi non particolarmente affermati.

536. La visibilità garantita al singolo *retailer* dalla presenza sui *marketplace* discende dalla capacità di questi ultimi di: (a) investire ingenti risorse in pubblicità e campagne promozionali; (b) effettuare la “profilazione” dei consumatori e realizzare pubblicità mirata (*target advertising*) grazie alla disponibilità di una quantità enorme di dati; (c) avere una presenza preminente sui motori di ricerca. Si tratta di possibilità del tutto precluse non soltanto al piccolo venditore ma anche ai titolari di grandi marchi affermati.

537. In tema di visibilità, Amazon ha sostenuto che sarebbero in costante aumento le vendite *online* generate dai *social media* e che tali piattaforme garantiscono un bacino di utenti estremamente ampio. Come si dirà nel prossimo paragrafo (§V.3.1.3), anche i *social media* devono ritenersi esclusi dal perimetro del mercato, trattandosi di piattaforme sulle quali non avviene la transazione e caratterizzate da un’offerta ai venditori e da un modello di *business* significativamente differente da quello dei *marketplace*.

538. Il secondo fattore caratterizzante i *marketplace* e determinante nella loro scelta consiste nella reputazione vantata dalla piattaforma presso i consumatori. Come si è visto, si tratta di un elemento di importanza decisiva nelle transazioni a distanza. La fiducia del consumatore discende dal livello di sicurezza riconosciuto al *marketplace*, che a sua volta dipende da una serie di fattori: l’affidabilità dei servizi di pagamento, la sicurezza dei tempi di consegna, un *customer care* sollecito ed efficiente nella gestione delle lamentele e dei resi, ecc. Anche in questo caso, gli investimenti richiesti per lo sviluppo di tali servizi - che possono qualificarsi come “investimenti in reputazione” - sono estremamente significativi e accessibili soltanto ad operatori di grandi dimensioni.

539. Più in generale, l’avvio di un proprio sito *web* di *e-commerce* comporta il sostenimento in proprio di costi fissi e irrecuperabili di *set up*, contro la possibilità garantita dal gestore della piattaforma di beneficiare di un insieme più o meno ampio di servizi, tramite il pagamento delle sole commissioni di intermediazione. La scelta di vendere tramite un proprio sito *web* o utilizzando un *marketplace* corrisponde, quindi, a due modelli di *business* differenti, che implicano una struttura di costo molto diversa, fortemente sbilanciata verso i costi fissi nel primo caso, caratterizzata dalla prevalenza dei costi variabili,

nell'altro. Da tale differente struttura di costo discende un livello di rischio imprenditoriale ben inferiore nel caso di utilizzo di un *marketplace*.

540. Sono proprio la garanzia di un'immediata visibilità della propria offerta a una platea di consumatori estremamente ampia e l'abbattimento degli investimenti necessari all'avvio di un proprio sito di *e-commerce* a emergere dai risultati della *Survey* e dai diversi studi di mercato come fattori chiave della scelta di operare su un *marketplace*.

541. I dati raccolti indicano che, nella prospettiva dei *retailer*, soprattutto medio-piccoli, i *marketplace* consentono di sopperire alla scarsa conoscenza del rivenditore da parte del consumatore e di aumentare il grado di "penetrazione" del mercato: il 62% degli intervistati dalla *Survey* ritiene che le piattaforme di *e-commerce* garantiscano visibilità e un numero di visite superiori a quelle del proprio sito *web*. Il 44% dei rispondenti vede i *marketplace* come il "punto di partenza" per la ricerca di un prodotto da parte dei consumatori²¹⁶.

542. Per molti rispondenti i *marketplace* consentono un abbassamento del livello di investimenti specifici richiesto per svolgere attività di vendita *online*, dal momento che consentono di demandare alla piattaforma la gestione di alcune attività - tra cui il *marketing*, il *target advertising*, la spedizione e la logistica, la gestione dei resi - e di occuparsi esclusivamente delle fasi a monte di selezione e assortimento della propria offerta. Allo stesso modo, assume rilievo la sicurezza garantita dai *marketplace* nella gestione dei dati personali e dei pagamenti e, più in generale, la reputazione del gestore della piattaforma che aumentano il grado di affidabilità della transazione *online* per i consumatori.

543. Per quanto affermato in precedenza, non sorprende che il *marketplace* rappresenti l'unica soluzione di accesso rapido e a costo contenuto all'attività di vendita *online* per le piccole imprese, che vi ricorrono come strumento esclusivo di accesso all'*e-commerce* nel doppio dei casi rispetto ai *retailer* di dimensioni maggiori, che sono in grado di affiancare i due canali di vendita²¹⁷. Ma v'è di più. Anche per i *retailer* che dispongono di un proprio sito con funzionalità *e-commerce*, il *marketplace* rappresenta lo strumento per intercettare una parte di domanda aggiuntiva che non acquista sui siti

²¹⁶ Questo dato è in linea con uno studio condotto dalla Raymond James Research, citato in sede di avvio di istruttoria (§53, Figura 1), da cui risulta che più della metà dei rispondenti inizia la propria ricerca da Amazon, a cui si somma circa il 5% che parte da eBay.

²¹⁷ Il 13,5% delle imprese con 1-9 addetti si affida unicamente a siti di intermediazione in quanto non ha un sito *web* di *e-commerce*, contro poco più del 6% tra quelle con più di 10 addetti.

proprietari o che - ove possibile - sceglie di acquistare su *marketplace*. I dati della *Survey*, anche in questo caso, confermano tale conclusione: gli operatori attivi su un *marketplace* in aggiunta al proprio sito *web* vedono aumentare il fatturato totale che realizzano dalle vendite *online*²¹⁸.

544. Dalla *Survey* è emerso, altresì, che circa un terzo dei *retailer* italiani continuerebbe a servirsi dei *marketplace* a fronte di un ipotetico aumento del prezzo dei loro servizi di intermediazione, non transitorio e di entità non trascurabile. Tale risultato, tuttavia, non inficia le conclusioni sopra riportate sull'insussistenza di un rapporto di sostituibilità tra vendita su *marketplace* e su siti proprietari, alla luce delle seguenti considerazioni.

545. In primo luogo, deve considerarsi che la *Survey* è stata rivolta solamente ai venditori italiani e, pertanto, non riflette le preferenze dei venditori stranieri, che rappresentano la maggioranza dei venditori presenti sulle piattaforme italiane²¹⁹. Per tali operatori il ricorso a un *marketplace* italiano rappresenta una scelta irrinunciabile per raggiungere i consumatori italiani tenuto conto: (a) della scarsa conoscenza della propria offerta e/o del proprio sito *web* presso questi ultimi; (b) dell'indisponibilità di un sito in lingua italiana; (c) dei costi della creazione di un dominio italiano del proprio sito. Tale circostanza porta a ritenere che la reattività dei *retailer* stranieri all'aumento di prezzo dei servizi dei *marketplace* sia inferiore a quella dei venditori italiani, emersa dalla *Survey*: pertanto una quota significativa di essi "tollererebbe" l'aumento di prezzo senza abbandonare la piattaforma rendendo per il gestore di quest'ultima profittevole l'aumento stesso.

546. Sebbene Amazon giudichi indimostrate le considerazioni appena esposte con riguardo alle differenti preferenze di *retailer* italiani e stranieri, tali valutazioni appaiono una descrizione del tutto razionale dal punto di vista economico dei diversi fattori che incidono sulla scelta del canale di vendita *online* da parte di operatori con sede estera.

547. A ciò si aggiunga che, come emerso durante l'istruttoria (*vedi*, in particolare, §V.4), la struttura del mercato italiano dei servizi di intermediazione è caratterizzata dalla presenza di un operatore (Amazon) con un significativo potere di mercato. Pertanto, il prezzo osservato dai *retailer* italiani attivi nella vendita *online* su *marketplace* riflette un livello di concorrenza tra i gestori delle piattaforme di *e-commerce* già affievolito.

²¹⁸ 27,5% del proprio fatturato totale, a fronte del 20% ottenuto dai *retailer* che non si avvalgono di piattaforme di intermediazione.

²¹⁹ Si vedano docc. 183, 191, 273, 283, 286.

Come noto, in tali circostanze, la reazione ad un aumento del prezzo potrebbe risultare sovrastimata, portando, in tal modo, a sottostimare l'effettivo potere di mercato goduto dal gestore del *marketplace*.

548. Inoltre, va notato che il terzo dei *retailer* italiani che subirebbe l'aumento di prezzo imposto dall'ipotetico monopolista non rinunciando ai relativi servizi, corrisponde alle imprese che realizzano i ricavi più elevati tramite *marketplace*. Tale gruppo genera il 63% del fatturato totale realizzato da venditori italiani per vendite su piattaforme *e-commerce*, a fronte di meno del 30% che origina dai *retailer* che inizierebbero o continuerebbero a vendere i prodotti unicamente sul proprio sito *web*.

In altri termini, le imprese che sono disposte a sopportare un aumento del prezzo da parte delle piattaforme *online* sono quelle che generano le maggiori commissioni per il gestore del *marketplace*. In sostanza, pesando le risposte al *test* per il valore delle vendite, la parte di *retailer* che continuerebbe ad acquistare i servizi della piattaforma anche a fronte dell'incremento di prezzo, esprimendo un'assenza di sostituibilità del *marketplace* con altri canali, risulta più significativa.

549. Amazon ha contestato tale elaborazione, sostenendo che le risposte ottenute dalla *Survey* non siano state ponderate per la percentuale del fatturato complessivo realizzata *online* dai rispondenti; così facendo, a tali risposte sarebbe stato attribuito, erroneamente, il peso del loro fatturato complessivo. La contestazione risulta, tuttavia, infondata: l'analisi ha tenuto correttamente conto della percentuale di fatturato realizzato sui *marketplace* dai venditori che rimarrebbero sulla piattaforma anche a fronte di un aumento delle commissioni²²⁰.

550. È lo stesso sondaggio sui *retailer* condotto da Amazon a indicare il basso grado di sostituibilità tra i diversi canali di vendita per i *retailer* italiani. Amazon ha domandato ai venditori quanta parte della propria offerta sposterebbero su altri canali di vendita in risposta a un aumento del 10% delle commissioni di intermediazione su tutti i *marketplace*. Il [50-60%] dei rispondenti manterrebbe immutata la propria offerta, il [30-40%] sposterebbe

²²⁰ In particolare, il fatturato realizzato sui *marketplace* dai venditori che rimarrebbero sulla piattaforma anche a fronte di un aumento delle commissioni è stato ottenuto nel seguente modo: per ognuno dei rispondenti, il peso di riporto all'universo che tiene conto del fatturato dell'impresa (colonna "*Peso fatturato*") è stato moltiplicato per la percentuale di fatturato realizzata *online* (colonna "*vD3*", utilizzando il valore medio dell'intervallo di ogni modalità di risposta) e per quella realizzata su *marketplace* (colonna "*vD5.2_txt*"). Il fatturato di interesse è stato poi ottenuto sommando i valori dei venditori che hanno risposto "1" alla domanda "*vD13*". Il file *excel* contenente l'ultimo aggiornamento del *data set* con le risposte della *Survey* corrisponde al doc. 369 del fascicolo istruttorio a cui Amazon ha avuto accesso in data 24 dicembre 2020 (doc. 432).

solo parte delle proprie vendite su altri canali e solamente il [1-10%] sostituirebbe del tutto i *marketplace* con altri canali di vendita. Pesando le risposte per il fatturato dei venditori intervistati, la percentuale di vendite “perse” dall’ipotetico monopolista a fronte dello *SSNIP* risulta pari al [20-30%].

551. Si noti, peraltro, che la rigidità della domanda dei venditori per i servizi di intermediazione dei *marketplace* aumenta con riferimento ai servizi erogati da Amazon: la percentuale di venditori che non muterebbe la sua presenza su *Amazon.it*, a fronte di un aumento non transitorio del 10% delle commissioni sale al [60-70%], mentre solo il [1-10%] trasferirebbe tutta la propria offerta su altri canali, a riprova dell’indispensabilità della presenza sulla piattaforma *Amazon.it*²²¹.

552. Alla luce di quanto fin qui esposto vanno rilette anche le conclusioni a cui giunge la Società basate sulla *Critical-Loss Analysis*, secondo cui nell’ipotesi di un margine lordo di contribuzione pari al [70-80%] - che Amazon dichiara di aver realizzato nel 2019 - uno *SSNIP* del 10% non sarebbe conveniente laddove portasse a una riduzione di fatturato superiore al [10-20%].

553. In primo luogo, si sottolinea la completa arbitrarietà del valore del margine di contribuzione usato per il calcolo: la stessa Amazon afferma, infatti, che tale margine corrisponde ai *ricavi* realizzati dalla vendita di servizi di intermediazione, dal momento che la contabilità interna della Società non attribuisce costi - diretti o indiretti - a tali servizi²²². L’utilizzo di un margine più ragionevole, seppure elevato, condurrebbe ad una perdita “critica” molto più vicina a quella “effettiva” sopra evidenziata, a supporto della delimitazione del mercato rilevante ai soli servizi di intermediazione su *marketplace*²²³.

554. In secondo luogo, la perdita effettiva ricavabile dalla *Survey* - pari, come visto, al 67% dei rispondenti da cui deriva il 37% del fatturato realizzato su tutti i *marketplace* - è riferita ai *retailer* italiani. Tale gruppo corrisponde al 17% del totale dei venditori terzi presenti su *Amazon.it* e genera il 35% del

²²¹ Le vendite perse pesate per il fatturato in questo caso scendono al [20-30%].

²²² La letteratura ha discusso lungamente in merito al calcolo del margine di contribuzione da usare nella *CLA* in quanto tale margine varia fortemente in base alla classificazione dei costi in diretti o indiretti e fissi o variabili. In questo caso, come detto, la Società non considera alcun costo per il calcolo del margine.

²²³ Ad esempio, ipotizzando un margine lordo pari a quello registrato dal complesso delle attività della stessa Amazon (40%, si vedano i valori disponibili su <https://www.statista.com/statistics/187021/most-popular-global-web-parent-companies>) si ottiene una soglia critica del 20%, molto più in linea con la percentuale di perdita effettiva ([20-30%]) che risulta dal sondaggio della Società.

loro fatturato totale sulla piattaforma. Pertanto, la perdita effettiva che emerge dall'indagine equivale a una diminuzione di fatturato su *Amazon.it* pari a circa il 13%.

555. La tesi difensiva della Società appare viziata, infine, da una evidente incoerenza logica: come visto, Amazon calcola una soglia “critica” della perdita di fatturato molto bassa ([10-20%]) sulla base di un margine di contribuzione molto elevato ([70-80%]); a un margine così elevato, tuttavia, corrisponde un'elasticità della domanda bassa che genera una perdita di fatturato “effettiva” contenuta, a seguito dell'aumento di prezzo. È incoerente sostenere l'esistenza di un mercato rilevante ampio sulla base di una perdita “critica” bassa (dovuta da margine molto alto ed elasticità della domanda bassa) e, al tempo stesso, di una perdita “effettiva” alta (frutto di una elasticità della domanda molto elevata)²²⁴.

556. Anche nella prospettiva del consumatore, di cui - come anticipato - si tiene conto per i riflessi che produce sulle scelte dei *retailer*, i *marketplace* mostrano caratteristiche distintive.

557. In primo luogo, le peculiarità delle piattaforme di *e-commerce* già evidenziate nell'analisi di sostituibilità con il canale fisico - possibilità di comparazione tra varie offerte, alta reputazione e sicurezza, rapidità dei pagamenti e delle consegne, servizi di *customer care* - distinguono i *marketplace* dalle altre possibilità di acquisto *online* e, in particolare, dai siti *web* proprietari.

In presenza di programmi di fidelizzazione del cliente, la preferenza accordata da quest'ultimo al *marketplace*, a parità di altre condizioni, è ancora più marcata e stabile, poiché l'acquisto sulla piattaforma consente benefici ulteriori, in termini - ad esempio - di risparmio sulle spese di spedizione, oltre a esporli a un'attività di *marketing* che li vede destinatari di messaggi pubblicitari mirati, sulla base della profilazione ottenibile grazie al *loyalty program*.

558. La rilevanza del fattore “fiducia” nell'ambito delle vendite *online* è provata anche dal più elevato tasso di *retention* dei consumatori vantato dai *marketplace* rispetto agli altri canali di vendita: i dati sui cd. “*acquisti ripetuti*” confermano che, a seguito di un primo acquisto effettuato dal consumatore, una percentuale più elevata di clienti sceglie di comprare nuovamente sul

²²⁴ Si veda M.L. Katz e C. Shapiro, 2003, *Critical Loss: Let's Tell the Whole Story*, disponibile su <https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/04/Katz-Shapiro-Critical-Loss-Lets-Tell-the-Whole-Story-2003.pdf>

marketplace rispetto alla percentuale che procede a un secondo acquisto su un sito *web* proprietario (§III.2.3.3).

Per i *retailer online*, in particolar modo quelli di dimensioni medio-piccole e privi di un *brand* noto, la scelta di vendere tramite una piattaforma di *e-commerce* discenderà, pertanto, anche dalla preferenza del consumatore per la sicurezza e affidabilità di tali piattaforme, non raggiungibili dal sito *web* proprietario.

559. Una precisazione è utile con riferimento ai *retailer* plurimarca di grandi dimensioni, che vendono prodotti di numerosi *brand* diversi e possono apparire - in particolare dalla prospettiva del consumatore - come *marketplace*. Si tratta di siti di *e-commerce* di norma specializzati per categoria merceologica, come Yoox per l'abbigliamento o Unieuro ed Euronics per l'elettronica. Tali operatori acquistano da fornitori e rivendono al consumatore prodotti di vari marchi in qualità di *retailer* ma non offrono a *seller* terzi la possibilità di vendere sulla loro piattaforma.

560. Coerentemente, i gestori di altri *marketplace* hanno individuato i propri principali *competitor* nelle altre piattaforme di *e-commerce*, tanto orizzontali quanto verticali²²⁵. Al contrario, i siti *web* di proprietà dei *retailer* (anche plurimarca) sono considerati concorrenti solo nell'attività di vendita al dettaglio svolta da alcuni degli operatori intervistati.

La risposta di ePrice appare eloquente nel tracciare una chiara distinzione tra l'attività di intermediazione e quella di vendita diretta: *“in quanto sito di vendite dirette e marketplace di terze parti [ePrice] è in competizione con Amazon. Può essere considerato concorrente anche eBay che tuttavia è un puro marketplace con dinamiche, offerta, caratteristiche ed un'esperienza per gli e-retailer completamente diverse da quelle di un retail marketplace come ePrice ed Amazon. ePrice, relativamente alle vendite 1st party, compete, inoltre, con le offerte online di operatori tradizionali del Tech&Appliances, come Unieuro ed Euronics”* (doc. 166).

In sostanza, ePrice concorre con Amazon e eBay nel mercato dei servizi di intermediazione rivolti ai *retailer*, mentre si confronta con Amazon e altri *retailer* (Unieuro ed Euronics) nell'attività di vendita al consumatore finale.

561. Dal punto di vista dell'offerta, esistono differenze significative tra la gestione di un *marketplace* e di un sito di *retail online*, in termini di

²²⁵ La stessa Amazon monitora attentamente l'attività di intermediazione di eBay e Zalando, effettuando un confronto tra la propria offerta ai *retailer* terzi e quella dei due *competitor*, in termini di struttura delle commissioni e di ampiezza dei servizi di intermediazione offerti (doc. 212, all. Q6.6 e Q6.7).

investimenti e conoscenze necessari. I servizi di intermediazione erogati da una piattaforma di *e-commerce* ai *retailer* terzi sono molteplici e in larga misura diversi da quelli richiesti dall'esercizio dell'attività di vendita *online* diretta. Nel primo caso, il gestore svolge un'attività di intermediazione tra venditori e consumatori e non è coinvolto nelle funzioni di selezione e acquisto dei prodotti. Per contro, il sito *web retail* acquista in proprio da fornitori prodotti che rivende al consumatore finale, assumendo la responsabilità contrattuale della transazione. Le differenze sono notevoli, sia sotto il profilo contrattuale che operativo: laddove il *marketplace* si interfaccia con una pluralità di venditori in veste di clienti dei propri servizi, il *retailer online* interagisce con i fornitori, a valle di un processo di analisi di mercato e selezione dell'offerta di questi ultimi.

562. Tali differenze nei modelli di *business* escludono l'esistenza di una sostituibilità dal lato dell'offerta tra la gestione di un sito di *retail online* e l'esercizio di una piattaforma di *e-commerce*, perché rendono difficile per un *retailer online* plurimarca implementare servizi di intermediazione per venditori terzi in un tempo sufficientemente breve e su scala abbastanza grande da divenire una piattaforma di *e-commerce* concorrente dei *marketplace* esistenti.

563. Tuttavia, esistono esempi di *retailer online* plurimarca che hanno fatto ingresso nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, primo fra tutti Amazon (ma anche Zalando), potendo contare sulla capacità di attrarre una base clienti sufficientemente ampia. Si tratta dei cosiddetti *marketplace* ibridi, che hanno aperto le proprie piattaforme a venditori terzi, affiancando la propria attività *retail* a quella di fornitore di servizi di intermediazione. Ad ogni modo, fatta eccezione per Amazon, i *retailer* che hanno ampliato la propria attività offrendo servizi di intermediazione ai venditori terzi, lo hanno fatto in misura molto contenuta e solo a completamento della propria offerta *retail* (vedi *supra*).

564. In conclusione, *marketplace* e siti *web* proprietari rappresentano due canali distinti, due diverse soluzioni di accesso al commercio elettronico: dal lato della domanda di servizi di intermediazione, anche tenendo conto delle preferenze dei consumatori finali, essi non sono sostituibili fra loro per i venditori di piccole dimensioni, mentre risultano complementari, nel caso dei venditori di maggiori dimensioni con un *brand* affermato. Parimenti, dal lato dell'offerta, un sito proprietario di un *retailer*, anche se *multi-brand*, non

sembra poter adottare - in tempi rapidi e con scala adeguata - il modello di *business* proprio dei *marketplace*.

V.3.1.3. *Marketplace vs. siti di price comparison, vendite tra privati, vendite a tempo e social media*

565. Nell'ambito delle piattaforme *online*, un ruolo importante è occupato dai siti comparatori dei prezzi (*price comparison engines*), dai motori di ricerca per gli acquisti (*comparison shopping engines*) e dai *social media*. L'esclusione di tali piattaforme dal perimetro del mercato rilevante del presente procedimento discende da una differenza sostanziale, già evidenziata in fatto: su tali piattaforme non si realizza la transazione tra venditori e consumatori, categorie che vengono messe in contatto re-indirizzando il consumatore verso siti *web* dei venditori o verso i *marketplace*.

566. Sul tema si è espressa la Commissione europea nell'ambito della decisione *ex art.* 102 TFUE relativa al caso *Google Search (Shopping)* del 27 giugno 2017²²⁶. In tale occasione, la Commissione ha osservato che siti comparatori e motori di ricerca (come *Google Shopping* o *Idealoo*) appartengono a un mercato rilevante distinto da quello delle piattaforme di *e-commerce* (come Amazon ed eBay)²²⁷: sebbene i siti comparatori consentano ai consumatori, al pari dei *marketplace*, di confrontare le offerte *online* di uno stesso bene da parte di più venditori, tali siti sono privi della funzionalità di *e-commerce* e, di conseguenza, non offrono nessuno degli ulteriori servizi che completano l'offerta dei *marketplace* a consumatori e venditori.

567. Si è osservato che anche la struttura di *pricing* applicata dalle due tipologie di piattaforma differisce in conseguenza della mancata osservazione della transazione sui siti comparatori. I ricavi di questi ultimi derivano, infatti, da commissioni pagate dai venditori per ogni utente giunto al sito *e-commerce* tramite il comparatore, a prescindere dal fatto che il contatto si traduca o meno in un acquisto. Per contro, i *marketplace* prevedono commissioni a carico dei venditori calcolate in percentuale del valore delle transazioni che si realizzano sulla piattaforma.

568. Queste differenze di carattere sostanziale nelle funzionalità e nei meccanismi di remunerazione rendono siti comparatori e *marketplace*

²²⁶ Si veda decisione della Commissione europea nel caso AT.39740 *Google Search (Shopping)*, *cit.*, nonché la decisione con riferimento al rapporto tra le agenzie di viaggio *online* (*Online Travel Agencies*) e i siti delle compagnie aeree (M.6163 *Axa/Permira/Opodo/Go Voyages/eDreams*) e quella dell'*Office of Fair Trading Priceline/Kayak*, in cui l'Autorità inglese ha operato la distinzione tra *OTAs* e servizi di ricerca viaggi *online*.

²²⁷ Si veda decisione della Commissione nel caso AT.39740 *Google Search (Shopping)*, *cit.*, §216.

completamente differenti agli occhi del *retailer*. I primi possono assolvere un ruolo di vetrina per i prodotti del venditore, per il quale quest'ultimo sostiene costi aggiuntivi rispetto a quelli necessari alla presenza su un *marketplace* o per lo sviluppo e la gestione di un proprio sito *e-commerce*: questi ultimi restano, però, i canali di vendita *online* ai quali il *retailer* deve affidarsi obbligatoriamente per realizzare la propria attività *online*.

569. Con riguardo ai *social media*, l'introduzione di uno spazio riservato alle offerte di venditori *online* è un fenomeno del tutto recente e, in modo analogo ai comparatori di prezzo, caratterizzato dall'assenza della possibilità di concludere la transazione direttamente sulla piattaforma.

570. Un discorso a parte meritano i siti di vendite tra privati (come *Kijiji.it* o *Etsy.com*) e quelle promozionali e temporanee (tra cui *Groupon.it*). In questo caso si tratta di piattaforme sulle quali si registra una transazione commerciale *online*, in tal senso assimilabili alle piattaforme di intermediazione.

Tuttavia, i siti di vendita tra privati sono per definizione estranei all'attività di un *retailer*, dal momento che mettono in contatto utenti-consumatori con altri utenti non professionali, che agiscono privatamente in qualità di venditori. Nel caso dei siti di vendite promozionali o a tempo, il *retailer* può raggiungere il consumatore finale con la propria offerta ma la tipologia di vendita assume carattere peculiare, non rappresentando una soluzione alternativa al *marketplace*: la possibilità di offrire i propri prodotti a prezzi scontati in un periodo di tempo breve e definito può al più rappresentare una modalità estemporanea, di tipo promozionale, con la quale integrare la propria offerta stabile *online* e di norma utilizzata dai soli *brand owner* e non anche dai venditori plurimarca, per la natura delle vendite a tempo che puntano sulla notorietà del marchio in offerta.

571. Si può escludere l'esistenza di un rapporto di sostituibilità dal lato dell'offerta, sia dei siti comparatori sia dei siti di vendite speciali o a tempo, rispetto ai *marketplace*, in considerazione dei modelli di *business* estremamente differenti - in un caso l'assenza della funzionalità di *e-commerce*, nell'altro la natura a tempo delle offerte intermedie - che renderebbero necessari investimenti ingenti e modifiche sostanziali della propria organizzazione, al fine di estendere l'attività di siti comparatori o di vendite a tempo ai servizi di intermediazione a vantaggio di venditori terzi.

572. In conclusione, siti comparatori e piattaforme dedicate alle vendite a tempo o fra privati non sono sostituibili con le piattaforme di intermediazione e non rientrano, quindi, nel mercato rilevante del presente procedimento.

V.3.1.4. *Marketplace orizzontali vs. marketplace verticali*

573. La distinzione tra *marketplace* orizzontali e verticali, le cui peculiarità sono state anticipate in precedenza, non appare dirimente nell'ottica della definizione del mercato rilevante. Ad ogni modo, si è visto che le due tipologie di *marketplace* differiscono in modo rilevante dal punto di vista del *retailer* che debba scegliere la piattaforma sulla quale promuovere la propria offerta.

574. La numerosità delle categorie merceologiche presenti sui *marketplace* orizzontali li rendono un ambiente al quale rivolgersi per acquisti multipli e diversificati, anche nella medesima occasione d'acquisto. Differentemente, la specializzazione dei *marketplace* verticali soddisfa le esigenze del consumatore che sia alla ricerca di uno specifico prodotto appartenente alla categoria trattata. Ne consegue che la presenza del *retailer* sulle due tipologie di piattaforma consente di raggiungere una domanda differente, rendendole quindi complementari e non alternative, nell'ottica dell'incremento del proprio fatturato.

575. D'altra parte, si deve considerare che ad oggi esistono *marketplace* verticali solo per alcune categorie merceologiche, ovvero abbigliamento (e attrezzature sportive), elettronica, fai da te, arredamento per la casa e cartoleria per ufficio (*[omissis]*)²²⁸. Pertanto, un tema di sostituibilità tra *marketplace* verticali e orizzontali si pone al più solo per una parte dei venditori, quelli che commercializzano i beni rientranti nelle citate categorie merceologiche.

576. Peraltro, le piattaforme verticali operanti in Italia si caratterizzano per essere *marketplace* ibridi, poiché nati come *retailer* plurimarca specializzati in una categoria merceologica, che hanno esteso in seguito la propria offerta ai servizi di intermediazione destinati a venditori terzi. Come anticipato nella sezione di confronto fra *marketplace* e siti dei *retailer*, ad eccezione di Amazon, le piattaforme che hanno compiuto tale scelta - come Zalando ed ePrice - hanno una percentuale di vendite dei venditori terzi non significativa (*[1-5%* per *Zalando.it*) o, comunque, minoritaria rispetto alle vendite complessive sulla piattaforma (*[20-30%* nel caso di *ePrice.it*), a indicare la volontà di limitare l'apertura della propria piattaforma ai *retailer* terzi a quanto strettamente necessario a completare la propria offerta *retail*. Nella prospettiva

²²⁸ Esistono, invero, numerosi *marketplace* verticali con un'offerta e un volume di transazioni molto limitati, che coprono tipologie di prodotti molto specifiche e sono rivolti, per lo più, ad un segmento di consumatori circoscritto. Per un *retailer* che non si rivolga ad una "nicchia" di mercato e per il quale la vendita *online* rappresenta una componente significativa del proprio modello di *business*, tali piattaforme possono, al più, rappresentare un complemento ad una piattaforma orizzontale attraverso la quale raggiungere una platea di consumatori molto ben più vasta.

dei *retailer*, tale approccio implica limitate possibilità di accesso alle piattaforme citate e ne riduce il grado di sostituibilità con i *marketplace* orizzontali, come Amazon ed eBay.

577. Anche due dei principali *marketplace* concorrenti di Amazon - eBay (doc. 157) ed ePrice (doc. 166) - ritengono che sussista un basso grado di sostituibilità tra piattaforme orizzontali e piattaforme verticali in ragione, soprattutto, dei diversi modelli di *business*, organizzazione e operatività adottati. Entrambi gli operatori hanno sottolineato il diverso *target* di utenti, il ristretto numero di categorie merceologiche coperte dai *marketplace* verticali, nonché il costo e la complessità tecnologica che comporterebbe l'adesione a molteplici piattaforme verticali da parte di venditori generalisti operanti in decine di categorie merceologiche diverse. Infine, i *marketplace* verticali tendono a offrire servizi più specifici e adatti alla categoria di appartenenza.

578. Anche Amazon ha nominato, tra i fattori dinamici da considerare nella classificazione dei concorrenti, “*l'ampiezza della selezione del concorrente, vale a dire, il numero di categorie merceologiche rispetto a Amazon*”, nonché chiarito che “[*omissis*]” (doc. 242, D4).

579. A fronte del limitato ricorso da parte dei *retailer* alle piattaforme verticali, la metà dei venditori *online* che effettuano *e-commerce* attraverso *marketplace* utilizza, come si dirà più in dettaglio nella sezione sulla dominanza, Amazon e/o eBay.

Un'informazione emersa dalla *Survey* appare particolarmente significativa: mentre la metà dei venditori è attiva su una piattaforma orizzontale in maniera esclusiva, una percentuale irrilevante vende i propri beni *unicamente* su un *marketplace* verticale (solo lo 0,2% su ePrice e Zalando). Ciò equivale a dire che tutti i rivenditori di prodotti per i quali esiste una piattaforma di *e-commerce* specializzata non trovano profittevole una strategia di *single-homing* ma compiono, invece, una scelta di *multi-homing*.

Dato ancor più significativo, ePrice - piattaforma verticale e *retailer* plurimarca specializzato in elettronica - sceglie di offrire i propri prodotti in qualità di *retailer* su una piattaforma orizzontale, *Amazon.it*.

580. La Parte ha sostenuto che una percentuale elevata dell'assortimento di un *retailer* su *Amazon.it* appartiene alla stessa macrocategoria merceologica ([40-50%]). Tuttavia, basta leggere il dato complementare, per apprezzare che oltre il [50-60%] delle referenze dei venditori appartengono a categorie

merceologiche diverse e non contigue, a indicare il fatto che in media i *retailer* attivi su una piattaforma orizzontale sono venditori “generalisti”²²⁹.

581. In conclusione, si ritiene di poter escludere una relazione di sostituibilità tra *marketplace* orizzontali e verticali. In ogni caso, data la posizione vantata da Amazon rispetto agli altri *marketplace*, non è necessario giungere a una precisa conclusione circa l'appartenenza o meno delle due tipologie di piattaforma ad un unico mercato del prodotto.

V.3.1.5. *La dimensione geografica*

582. In sede di avvio, il mercato geografico è stato definito di dimensioni coincidenti con il territorio nazionale, in considerazione - tra l'altro - delle barriere linguistiche e dei costi di entità non trascurabile applicati alle spedizioni transfrontaliere.

583. Amazon ritiene di confrontarsi con operatori attivi in un ambito geografico almeno esteso al territorio europeo, per il fatto che i soggetti che annovera tra i propri concorrenti operano a livello transfrontaliero e che i consumatori *online* effettuano acquisti anche all'estero. La Parte ha richiamato uno studio di *Wik Consult* per la Commissione europea (2019) da cui emerge che “*un terzo degli acquirenti online ha effettuato acquisti da un rivenditore online in un altro Stato Membro*” e “*il 44% delle imprese che effettuano vendite tramite internet vendono anche in altri paesi, quota in continua crescita*” (doc. 37, p. 11).

584. Al contrario, si conferma il perimetro nazionale del mercato dei servizi di intermediazione offerti dai *marketplace* alla luce di tre elementi che consentono di circoscrivere l'ambito del confronto concorrenziale nel presente procedimento ai soli operatori che dispongono di una piattaforma in lingua italiana destinata a raggiungere i consumatori italiani: le differenze linguistiche, la bassa incidenza delle vendite transfrontaliere e i costi delle spedizioni estere.

585. Per quanto attiene agli aspetti linguistici, dalle risposte fornite dai *marketplace* emerge che essi tendono ad avere un dominio *web* distinto per nazione, modello applicato dalla stessa Amazon ma anche da Zalando, eBay e ManoMano. Inoltre, i *marketplace* con unico dominio (e non già una pluralità di *marketplace* nazionali) - come Aliexpress - dispongono di sottodomini in diverse lingue, proprio allo scopo di limitare gli ostacoli linguistici per gli utenti. Tra gli intervistati, solo il francese Cdiscount

²²⁹ Peraltro, il dato è riferito solamente ad *Amazon.it* e non all'insieme dei *marketplace* orizzontali.

mantiene un unico dominio in lingua francese. La stessa Amazon ha dichiarato che “*in ragione dei gusti locali della clientela*”, uno stesso concorrente è monitorato in un paese ma non in altri (doc. 242, D4).

586. I dati raccolti, inoltre, indicano che le vendite transfrontaliere assumono valori trascurabili, a riprova sia del fatto che i consumatori italiani acquistano ancora poco da siti non in lingua italiana, sia che i consumatori che si rivolgono ai siti in lingua italiana sono primariamente consumatori residenti in Italia. Dai dati Netcomm emerge che poco più del 10% degli acquisti *online* di prodotti da parte dei consumatori italiani è effettuata su siti esteri.

587. Inoltre, con riferimento ai *retailer* attivi su *Amazon.it*, dalle risposte fornite da quest’ultima emerge che il fatturato maturato dai *retailer* nel 2019 - a titolo di esempio - per vendite fuori dall’Italia (UE ed extra UE) incide per [1-5%] in termini di valore rispetto a quello realizzato per vendite in Italia.

Anche i dati forniti dagli altri operatori confermano l’incidenza bassissima delle transazioni transfrontaliere. Per eBay i dati relativi al 2018 e 2019, indicano che poco più del [1-5%] delle vendite realizzate su *eBay.it* è destinato all’estero; Aliexpress ed ePrice hanno spiegato che i loro domini italiani effettuano consegne esclusivamente in Italia; Zalando ha dichiarato che tutti i prodotti ordinati su *Zalando.it* sono consegnati in Italia.

588. Con riferimento ai costi di spedizione, gli operatori di logistica intervistati espressamente sul punto, nella maggior parte dei casi non hanno quantificato le tariffe applicate alle spedizioni con destinazione UE o extra-UE, limitandosi a dichiarare che tra le variabili di formazione del prezzo rileva l’ambito domestico o internazionale della spedizione. La risposta di UPS consente comunque di ricavare un parametro: il tariffario allegato dall’operatore di logistica lascia evincere che la tariffa UE supera mediamente del [30-40%] quella nazionale, mentre quella extra-UE corrisponde a quasi [omissis] di quella domestica.

589. Peraltro, anche le tariffe dei servizi di logistica di Amazon indicano una differenza significativa tra consegne nazionali e internazionali: le spedizioni internazionali in *FBA* sono significativamente più care di quelle nazionali, in una percentuale compresa tra il 50 e l’85%, a seconda delle diverse tipologie di spedizione e la categoria di peso e volume.

590. Da quanto esposto è, quindi, possibile confermare il perimetro nazionale del mercato dei servizi d’intermediazione offerti dai *marketplace*.

V.3.1.6. *Conclusioni sul mercato dei servizi di intermediazione su marketplace*

591. Riepilogando, le evidenze acquisite consentono di affermare la mancanza di sostituibilità - dal punto di vista dei *retailer* - tra i *marketplace* e:

- i *negozi fisici (brick-and-mortar)*, in ragione della possibilità offerta dalle piattaforme di *e-commerce* di servire una platea di consumatori senza limiti geografici (quantomeno all'interno dei confini nazionali) e di orari (24/7), minimizzando i costi di transazione e di *market intelligence*, nonché per i consumatori di accedere a informazioni dettagliate sui prodotti e alle recensioni degli acquirenti passati;
- i *siti web proprietari*, in ragione dei minori tempi e investimenti necessari all'avvio dell'attività di vendita *online*, della struttura variabile dei costi che distingue la vendita tramite un *marketplace*, dell'enorme e immediata visibilità garantita ai *retailer* dalle piattaforme, dell'ampia offerta di servizi accessori alla vendita, dalla reputazione di affidabilità e sicurezza goduta presso i consumatori;
- i *siti di price comparison*, i *search engine* e i *siti di vendite tra privati e di vendite a tempo*, in ragione della possibilità di concludere la transazione direttamente sulla piattaforma e offrire i propri prodotti su base continuativa, nonché dell'offerta di servizi di assistenza *post-vendita*.

592. In conclusione, tenuto conto dell'argomentata assenza di sostituibilità tra i *marketplace* e gli altri possibili canali di vendita *online*, così come delle abitudini di acquisto dei consumatori, dei diversi modelli di *business* adottati dai *marketplace* e dell'ancora scarsa incidenza delle vendite transfrontaliere, il mercato rilevante su cui sarà apprezzata la posizione di Amazon comprende le piattaforme di *e-commerce* in lingua italiana che offrono ai venditori terzi servizi di intermediazione che consentono loro di raggiungere i consumatori italiani che acquistano *online*.

V.3.2. Il mercato dei servizi di logistica per e-commerce

593. Oggetto del procedimento sono le condotte di Amazon nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* - come sopra definito - in forza del potere ivi vantato dalla Società, e la conseguente alterazione della concorrenza nel medesimo mercato e in quello dei servizi di logistica per *e-commerce*.

594. Si è detto, infatti, che il commercio elettronico dipende in larga misura dall'erogazione di una serie di servizi logistici, ancillari alla vendita. Primo su tutti, il servizio di consegna del prodotto acquistato *online*, che deve essere recapitato all'indirizzo del consumatore finale e che assume un rilievo cruciale

nell'esperienza di acquisto di quest'ultimo. Rispetto al commercio al dettaglio nel canale fisico, le vendite *online* implicano un cambiamento rilevante nelle modalità di acquisto, che ha inciso significativamente sui servizi di logistica richiesti dal venditore, funzionali alla transazione.

595. Oltre al significativo cambiamento della fase di spedizione e consegna, che nel commercio elettronico è al servizio di relazioni *business to consumer*, al contrario di quanto accade nel commercio tradizionale in cui tale fase è destinata a soddisfare rapporti commerciali fra imprese, l'*e-commerce* ha imposto il ripensamento o l'adeguamento di una serie di funzioni di logistica a monte e a valle della consegna.

596. La gestione del magazzino per le merci destinate al commercio elettronico richiede un grado di automazione estremamente maggiore di quello necessario allo stoccaggio e la movimentazione delle merci destinate al commercio tradizionale. Analogamente, la cd. logistica *inversa* ha assunto un ruolo preminente proprio con la crescita dell'*e-commerce*, data la maggiore incidenza delle procedure di reso che si riscontra nelle vendite *online*. Infine, servizi ancillari come il *customer care* completano l'offerta dei servizi logistici dedicati all'*e-commerce* mentre sono quasi del tutto assenti nei rapporti *business to business*.

597. Si tratta di differenze fondamentali nelle attività di logistica associate al commercio elettronico, rispetto alle funzioni necessarie a supporto del commercio nel canale fisico. Tali differenze consentono di distinguere la logistica per *e-commerce* dal più ampio insieme dei servizi di logistica, identificando un mercato rilevante distinto, con caratteristiche peculiari.

598. Dal lato della domanda di servizi logistici, si è detto che i venditori *online* possono richiedere il solo servizio di spedizione e consegna, quando decidano di internalizzare le restanti funzioni a monte e a valle della spedizione, o un servizio di logistica integrata. Come detto, tuttavia, sia che si limiti a richiedere il solo servizio di recapito, sia che domandi servizi di gestione del magazzino, *customer care* e *reverse logistics*, il *retailer online* esprime una domanda di servizi che differiscono significativamente da quelli richiesti dal venditore a sostegno della propria attività di commercio *offline*.

599. Come conseguenza, gli operatori del settore hanno iniziato a sviluppare un'offerta di servizi di logistica espressamente destinata all'*e-commerce*, atta a soddisfare le caratteristiche distintive espresse dalla domanda.

Si è detto che alcuni corrieri tradizionali hanno fatto ricorso a integrazioni verticali con imprese attive a monte nella logistica di magazzino (come

Bartolini e FedEx), o creato apposite divisioni per l'*e-commerce* (è il caso di Geodis, Kuehne+Nagel e UPS), nel tentativo di arricchire la propria offerta con soluzioni adatte alle esigenze dei *retailer online*.

600. Tuttavia, la nascita di un'offerta di servizi di logistica integrata per il commercio elettronico è principalmente rimessa all'iniziativa di nuove imprese, che hanno fatto ingresso nel settore della logistica proprio in risposta alla crescita dell'*e-commerce* e hanno sostenuto investimenti rilevanti per l'adozione di tecnologie avanzate per l'integrazione delle varie fasi della logistica (il consorzio DotLog, Olimpia, FacileWeb, ConnectHub, Ceva, Save). Sono questi gli operatori che offrono un servizio di *fulfilment* dedicato all'*e-commerce*, analogo a *FBA*, ma su scala estremamente più contenuta.

Il raggiungimento di una scala adeguata alla realizzazione delle efficienze necessarie al recupero degli ingenti investimenti in tecnologia e processi d'avanguardia è essenziale perché emerga un'offerta di logistica integrata effettivamente capace di competere con *FBA*. Tuttavia, tale sviluppo è condizionato dalla possibilità di attingere a un bacino di domanda sufficientemente ampio.

601. Nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce* sono attivi, infine, anche gli spedizionieri "puri", che operano nella sola fase a valle ma offrono nuovi servizi di consegna pacchi rivolti esclusivamente ai venditori *online*, con un maggior *focus* sulle esigenze del destinatario (*receiver oriented*) rispetto ai servizi di recapito di pacchi tradizionali²³⁰.

602. Sulla base dell'insieme dei tratti differenziali della logistica *B2C* sia dal lato della domanda che dell'offerta, vanno respinte le osservazioni di Amazon, secondo cui il mercato della logistica non sarebbe stato oggetto di segmentazione nei precedenti in materia e non si potrebbe rinvenire un distinto mercato rilevante della logistica per *e-commerce*.

603. Quanto all'assenza di barriere all'ingresso nell'attività di logistica per *e-commerce*, che a dire di Amazon sarebbe indicativa della sostituibilità dal lato dell'offerta tra servizi di logistica tradizionale e servizi di logistica destinati alle relazioni *B2C*, si deve osservare che le peculiarità del servizio richiesto dai venditori *online* rendono necessari rilevanti investimenti e modifiche organizzative e di processo importanti, che non risultano alla portata di tutti gli operatori di logistica tradizionali. Le esperienze di diversificazione dell'offerta da parte di queste imprese hanno carattere ancora

²³⁰ È la soluzione adottata, ad esempio, da Sailpost (www.sailpost.it/servizi-sailpost/consegna-last-mile) e Nexive (www.nexive.it/servizi/recapito-pacchi/sistema-espresso).

marginale e rappresentano tentativi di completare l'offerta tradizionale con servizi di logistica destinati alle relazioni *B2C*.

604. La mancanza di diversificazione tra le tariffe dei servizi di logistica tradizionale *B2B* e quelle per i servizi di logistica per *e-commerce* è semplicemente affermata da Amazon, ma non suffragata da documentazione a supporto. D'altro canto, non è possibile sostenere che gli operatori di logistica (di magazzino e distributiva) non applichino tariffe diverse a servizi oggettivamente differenti in termini di numero di spedizioni/mese, numero di destinazioni, prevedibilità delle consegne, volume/peso dei pacchi, giacenza media di magazzino ecc.

605. Si è già detto che l'offerta dei servizi di logistica per *e-commerce* si è sviluppata in modo "modulare", con la presenza di operatori diversi per dimensioni e modello di *business*, attivi nella fornitura di uno o più "moduli", direttamente o attraverso forme di *partnership* con operatori di logistica attivi a monte o a valle.

606. In conclusione, si ritiene di poter individuare un mercato nazionale dei servizi di logistica per *e-commerce*, in forte espansione, nel quale operano dal lato dell'offerta soggetti aventi caratteristiche e dimensioni diverse, tramite formule di integrazione verticale o accordi di collaborazione con altre imprese. La domanda per servizi di logistica per il commercio elettronico è espressa dai *retailer online*, i quali richiedono uno o più "moduli" di logistica, in considerazione delle proprie dimensioni e del proprio modello di *business*.

607. Amazon ritiene che non sia stato puntualmente individuato il perimetro geografico del mercato rilevante. Al contrario, gli elementi proposti a sostegno della delimitazione ai confini nazionali del mercato rilevante della logistica per *e-commerce* sono chiaramente individuabili in più punti della CRI (*cf.* §§ V.4.4 e VIII.3). D'altra parte, l'oggetto delle contestazioni mosse ad Amazon nel presente procedimento consiste nell'alterazione della concorrenza nell'erogazione di servizi di logistica ancillari alla vendita *online*, in particolare dei servizi di gestione e recapito degli ordini provenienti da transazioni realizzate su *marketplace*. Di conseguenza, stante l'argomentata dimensione nazionale del mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* interessato dalle condotte di Amazon, appare evidente la delimitazione ai confini nazionali anche del mercato rilevante dei servizi di logistica per *e-commerce*: tale perimetro individua lo spazio nel quale si realizza il confronto competitivo tra operatori concorrenti per il

soddisfacimento della domanda dei servizi di logistica necessari alla gestione degli ordini che provengono dalle piattaforme italiane di *e-commerce*.

V.4. LA POSIZIONE DOMINANTE

V.4.1. Premessa

608. L'indicatore più importante dell'esistenza di una posizione dominante in capo a un'impresa è rappresentato dalla quota di mercato. Salvo circostanze eccezionali, una quota molto elevata costituisce di per sé prova dell'esistenza di una posizione dominante, in quanto pone l'impresa che la detiene in una posizione di forza che la rende controparte obbligatoria per i clienti e che le garantisce l'indipendenza di comportamento che caratterizza tale posizione di vantaggio, per la quale, a fronte di una condotta che penalizzi il cliente non deve temere la reazione di concorrenti in grado di soddisfare rapidamente la domanda che voglia reagire orientandosi verso imprese diverse²³¹.

609. Diversi indicatori, calcolati con i dati forniti da Amazon e dai suoi *competitor*, evidenziano l'esistenza di una posizione dominante in capo alla Società sul mercato italiano dei servizi di intermediazione su *marketplace*. A prescindere dalla misura utilizzata, infatti, si ottengono valori che non lasciano dubbi circa il potere di mercato estremamente significativo vantato da Amazon, al punto da poter configurare l'esistenza di una posizione di *super* dominanza.

610. Sulla base della giurisprudenza consolidata, l'esistenza di una posizione dominante deve essere valutata anche tenendo conto di altri fattori che caratterizzano gli operatori e la dinamica concorrenziale nel mercato individuato, come la presenza di barriere all'ingresso di nuovi operatori o alla crescita degli attuali concorrenti²³². In mercati a due versanti, tali barriere possono essere rappresentate da esternalità di rete che implicano la necessità di ingenti investimenti per attrarre nuovi consumatori e da economie di scala che rendono meno immediato e più costoso per i potenziali concorrenti l'ingresso nel mercato²³³.

²³¹ Si vedano casi C-85/76, *Hoffmann-La Roche v Commission*, EU:C:1979:36, punto 41; T-139/98, *AAMS v Commission*, EU:T:2001:272, punto 51; T-65/98, *Van den Bergh Foods v Commission*, EU:T:2003:281, punto 154; T-336/07, *Telefónica SA v Commission*, EU:T:2012:172, punto 149.

²³² Si veda caso C-27/76, *United Brands and United Brands Continentaal v Commission*, EU:C:1978:22, §66.

²³³ Si veda caso C-27/76, *cit.*, §§91 e 122 e §§182 e 183 della sentenza del Tribunale di primo grado del 10 novembre 2021 nel caso T-612/17 *Google and Alphabet v Commission (Google Shopping)*, ECLI:EU:T:2021:763, disponibile su: <https://curia.europa.eu/juris/documents.jsf?num=T-612/17>.

611. Si ritiene utile, quindi, apprezzare la rilevanza del potere di mercato della Società anche alla luce delle peculiarità connesse alla natura a due versanti dei *marketplace*, nonché delle dimensioni e del complesso delle attività del Gruppo Amazon.

612. Preliminarmente, si devono respingere le argomentazioni della Società circa l'assenza di una posizione dominante, giacché esclusivamente fondate sulla diversa, e più ampia, delimitazione del mercato rilevante che, come detto (§V.3), non può essere condivisa nel caso in esame.

613. L'elevata autonomia di cui Amazon gode nella definizione delle proprie strategie commerciali e, in particolare, nelle relazioni che intrattiene con clienti e fornitori nei vari mercati in cui opera, discende dalla sua dimensione complessiva. Amazon opera in numerosi *business*, tra cui *e-commerce*, *cloud computing*, musica in *streaming*, *video on demand*, *device*, supermercati fisici, con una capitalizzazione di mercato che ha recentemente superato i mille miliardi di dollari.

Circoscrivendo l'esame al *marketplace* italiano, dall'esordio dell'attività ad oggi, *Amazon.it* è cresciuto in maniera esponenziale con riguardo a tutti i principali indicatori. A fine 2019: [500-1.000] milioni di articoli in vendita, di cui il [80-90%] di venditori terzi; [1-10] milioni di utenti attivi. Nonché oltre [100-200] milioni di consegne in Italia nel 2018.

614. Il modello di *business* adottato da Amazon è quello di un *ecosistema completo*, tanto per un venditore quanto per un consumatore. Ciò implica un rapporto con i venditori in cui Amazon riveste molteplici "ruoli": concorrente diretto sulla piattaforma (*Amazon retail*), gestore della stessa (*marketplace*) e fornitore di servizi complementari (tra i principali, i servizi di logistica, pubblicità, pagamento, *post-vendita*, *cloud*).

615. La pletera di servizi offerti aumenta la popolarità della piattaforma tra i consumatori e il loro grado di fidelizzazione (anche attraverso la creazione di specifici programmi come *Prime*) generando così "costi di cambiamento", che diminuiscono l'incentivo ad usare piattaforme concorrenti.

616. Si è visto, inoltre, come la visibilità garantita dalla piattaforma alle offerte risulti il fattore principale di scelta del *marketplace* da parte dei *retailer*. Il numero di consumatori che usano *Amazon.it* determina, pertanto, un effetto di rete indiretto, poiché accresce l'interesse del venditore ad essere presente sulla piattaforma, a discapito dei *marketplace* concorrenti.

In tal senso, la popolarità della piattaforma della Società è indiscussa: la media mensile di visite uniche totali su *Amazon.it* nel 2019 è stata pari a [100-150]

milioni²³⁴. Nello stesso anno, il numero medio di visitatori unici mensili della piattaforma italiana ha raggiunto i [10-20] milioni²³⁵ e quello medio mensile di consumatori attivi i [1-10] milioni²³⁶.

617. In un'ottica concorrenziale, questo si è già tradotto in un affievolimento delle capacità competitive dei concorrenti già presenti sul mercato, che hanno visto ridursi progressivamente il proprio peso.

618. Come dimostrano i valori assunti dagli indicatori considerati e le condotte della Società che si analizzeranno di seguito, negli ultimi anni Amazon è riuscita a consolidare la propria posizione sul mercato, aumentando significativamente la propria autonomia di comportamento. Ad oggi, la contendibilità della posizione di Amazon e la capacità disciplinante da parte di nuovi entranti appaiono fortemente limitate dalla presenza di significative barriere all'ingresso: fidelizzazione e vischiosità delle preferenze dei consumatori, varietà e ampiezza dei servizi offerti, effetti di rete, popolarità e reputazione del marchio ostacolano, infatti, la possibilità di raggiungere una dimensione minima sufficiente a esercitare un vincolo concorrenziale²³⁷.

V.4.1.1. *I principali competitor di Amazon sul mercato rilevante*

619. Alla luce della delimitazione merceologica e geografica del mercato rilevante identificato (§V.3.1.6), i *marketplace* potenzialmente in grado di esercitare un vincolo competitivo nei confronti di Amazon sono quelli con dominio o sottodominio italiano. Pertanto, considerando anche i *marketplace* verticali, i principali concorrenti di *Amazon.it* risultano essere: eBay (titolare del dominio italiano *www.ebay.it*), Zalando (*www.zalando.it*), ePrice (*www.eprice.it*), ManoMano (*www.manomano.it*), Aliexpress (con il sottodominio italiano del sito *it.aliexpress.com*), Wish (*www.wish.com*) e Bonanza (*www.bonanza.com*). Tali operatori saranno considerati ai fini della valutazione della posizione dominante di Amazon.

²³⁴ Il numero totale di visite uniche è calcolato come somma delle visite uniche giornaliere dei clienti riconosciuti (vale a dire che abbiano fatto accesso con le loro credenziali al loro *account* di Amazon oppure ancora identificabili attraverso i cd. *cookies*) dove ogni cliente riconosciuto è contato come una visita al giorno (docc. 182 e 262).

²³⁵ I visitatori unici sono calcolati come le visite uniche dei clienti riconosciuti (vedi nota precedente), dove ogni cliente riconosciuto è contato come una visita al mese (docc. 182 e 262).

²³⁶ Che abbiano fatto almeno un acquisto al mese.

²³⁷ Tale circostanza trova conferma in un documento interno di eBay, il principale concorrente di Amazon, si descrive tale dinamica in questo modo: “*eBay engagement is second only to Amazon, but Amazon has a substantial lead*”, “*eBay is a solid #2 in the market, behind a dominant Amazon*” e, infine, “*First and second choice preference for eBay is relatively strong, but Amazon overwhelmingly dominates as the top preference across categories*” (doc. 157, all. 3).

620. *eBay.it* è un *marketplace puro* (non svolge attività di vendita diretta di prodotti propri, ma offre unicamente servizi di intermediazione a venditori terzi) e un sito di aste, appartenente al gruppo *eBay Inc.*²³⁸, attivo in Italia dal 2001 e gestito dalla società *eBay GmbH*²³⁹.

621. Il rapporto commerciale tra eBay e i venditori terzi è regolato dallo *User Agreement*, che prevede due commissioni: una tariffa d'inserzione, più una commissione sul prezzo di vendita del prodotto al momento della conclusione della transazione. A fronte del pagamento di un'iscrizione mensile, il venditore può aprire un *Negozio eBay*, che in base al piano scelto (*Base, Premium e Premium Plus*) dà diritto ad usufruire di un numero di inserzioni pubblicitarie gratuite e a ricevere dati ed analisi personalizzate sulla propria attività di vendita sulla piattaforma.

622. eBay non offre direttamente un proprio servizio di logistica ai venditori terzi attivi sul proprio *marketplace*, ma collabora con diversi spedizionieri (tra cui, DHL, Nexive, TNT, Poste Italiane, Bartolini, UPS) per facilitare l'utilizzo dei loro servizi di spedizione e consegna da parte dei *retailer* su *eBay.it*. eBay ha affermato che la quasi totalità di questi ultimi ha, tuttavia, un rapporto diretto con gli spedizionieri e non utilizzano la piattaforma messa a disposizione di eBay (doc. 157).

623. Zalando è una società creata nel 2008, con sede a Berlino, specializzata nella vendita *online* di scarpe, vestiti e altri accessori. Ad oggi, Zalando è attivo in 17 Stati europei. *Zalando.it* è gestito sulla base di un modello "ibrido", in quanto la Società è attiva contemporaneamente nella vendita diretta e nella fornitura di servizi di intermediazione.

624. L'attività di *marketplace* è regolata dal *Partner Program*, che non prevede il pagamento di un'iscrizione. Per ogni vendita effettuata sul *marketplace*, i *retailer* pagano una commissione, negoziata individualmente e, in generale, definita in funzione della categoria merceologica e del prezzo.

625. Zalando fornisce ai *retailer* terzi anche servizi accessori, come quelli di *advertising*, di pagamento e di assistenza *post-sale*.

Tra questi, vi è il servizio di logistica - definito *Zalando Fulfillment Solutions (ZFS)* - che si compone di stoccaggio e gestione dei prodotti dei venditori nei

²³⁸ Oltre al *marketplace eBay.com* (insieme ai suoi domini nazionali), fanno parte del gruppo eBay anche StubHub, sito di compravendita di biglietti *online* per competizioni sportive, concerti e altri eventi dal vivo, e una serie di piattaforme di annunci, tra cui Kijiji, Gumtree, Marktplaats ed eBay Kleinanzeigen.

²³⁹ In Europa, il *marketplace* di eBay è disponibile in 10 domini nazionali: Italia, Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, Polonia, Spagna e Svizzera.

magazzini della Società e di evasione e consegna degli ordini ricevuti sul *marketplace* di Zalando. Ad oggi, tutti i magazzini sono situati in Germania.

626. ePrice è una società italiana attiva dal 2015, specializzata nella vendita di prodotti *high-tech*, elettronica ed elettrodomestici. *ePrice.it* è un *marketplace ibrido*: la Società offre servizi di *marketplace* e svolge attività di vendita diretta ai consumatori.

627. Ad oggi, *ePrice.it* è attivo unicamente in Italia e accetta solo venditori situati in Italia o nell'Unione europea. I prodotti possono essere consegnati solo sul territorio italiano.

628. Per vendere su *ePrice.it* i venditori devono sottoscrivere il contratto di adesione al *marketplace*, aprire un conto di pagamento con un *Payment Service Provider* e pagare due commissioni: il canone fisso mensile e la commissione di vendita calcolata in percentuale del prezzo finale del prodotto e alla categoria merceologica di appartenenza.

629. ePrice offre un servizio di *advertising* in modalità *Pay-per-Click* in cui i *retailer* possono “comprare” visibilità aggiuntiva nella prima pagina derivanti da parole chiave scelte da loro, mentre non offre servizi di assistenza di *post-vendita*.

630. ePrice non offre servizi di logistica completi ai propri *retailer*, ma offre un servizio per la consegna dei prodotti presso la propria rete di punti di ritiro (i “*Pick&Pay*”, attualmente 130 distribuiti in 109 città)²⁴⁰.

631. *ManoMano* è il nome commerciale del *marketplace* della società francese Colibri SAS, attivo in Italia dal 2015²⁴¹. *ManoMano.it* è un *marketplace puro* verticale, specializzato nel fai-da-te, nell'arredamento e in prodotti per la casa e il giardinaggio.

632. ManoMano offre un solo tipo di sottoscrizione ai venditori terzi e le commissioni sono negoziate individualmente. L'unico servizio opzionale disponibile sulla piattaforma è quello di promozione dei propri prodotti, chiamato *Booster*, che consente di dare maggiore visibilità alla propria offerta tra i risultati di una ricerca.

633. In Italia ManoMano non fornisce servizi di logistica ai *retailer* terzi, mentre tale servizio è attivo in Francia e Spagna.

634. *Aliexpress.it* è il dominio in lingua italiana di *Aliexpress.com*, un *marketplace* del gruppo cinese Alibaba, a cui appartengono anche

²⁴⁰ Il *retailer* che vuole avvalersi dell'opzione *Pick&Pay* spedisce alla logistica ePrice i propri prodotti e la Società provvede alla consegna del prodotto presso il *Pick&Pay* scelto dal cliente.

²⁴¹ *ManoMano* è attivo anche in Francia, Belgio, Germania, UK e Spagna.

Taobao.com, Tmall.com, Juhuasuan.com, Alibaba.com e 1688.com. Aliexpress fornisce unicamente servizi di intermediazione a favore di piccole aziende cinesi per la vendita dei propri prodotti su scala internazionale. Ad oggi, il volume di transazioni realizzate da consumatori italiani è ancora piuttosto limitato.

635. In aggiunta al servizio di vendita sul proprio *marketplace*, Aliexpress fornisce ai venditori terzi un *bundle* di servizi accessori, come quello di promozione dei prodotti, di pagamento e di assistenza per la gestione dei reclami e la risoluzione delle dispute con i consumatori.

636. AliExpress non fornisce direttamente servizi di logistica, ma - attraverso la società Cainiao, affiliata al gruppo Alibaba - agisce come intermediario per facilitare un accordo tra i venditori terzi (cinesi) e operatori terzi di logistica selezionati dalla società.

637. *Wish* è il nome commerciale della piattaforma di *e-commerce* di proprietà di Contextlogic Inc. Del medesimo gruppo fanno parte anche altri *marketplace* minori tra cui *Geek, Cute, Mama e Home*.

638. Sul dominio in lingua italiana, oltre a fornire servizi di intermediazione, *Wish* opera anche come *retailer* diretto (*marketplace ibrido*) di prodotti appartenenti a varie categorie merceologiche (*marketplace* orizzontale).

639. I *retailer* sottoscrivono il *Wish Merchant Terms of Services* e corrispondono una commissione pari al [10-20%] del prezzo di vendita del prodotto (in alcuni casi la commissione è negoziata individualmente). Non sono previste spese iniziali per l'apertura dell'*account*.

640. *Wish* ha avviato recentemente un programma di logistica - il *Fulfilled By Wish* - grazie al quale i *retailer* possono depositare i loro prodotti nei magazzini gestiti dalla Società (*Wish* non possiede magazzini di proprietà e nessuno di quelli gestiti è localizzato in Italia), che gestisce la spedizione e la consegna degli ordini ricevuti dai venditori su *Wish.com*.

Fulfilled By Wish è un servizio in fase iniziale, di dimensioni contenute.

641. *Bonanza* è un *marketplace puro* di tipo orizzontale, basato negli Stati Uniti, che fornisce servizi di intermediazione, insieme a servizi di *advertising* e di *post-vendita*. Non è prevista una quota di iscrizione, ma solo commissioni di vendita (in percentuale del prezzo finale). *Bonanza* offre anche alcuni piani di iscrizione *pro* a pagamento (*Silver, Gold, Platinum, Titan, Titan+Ad*) che includono servizi di analisi delle *performance* e di *targeted advertising*.

642. *Bonanza* non gestisce alcun programma di logistica per i venditori.

V.4.2. Gli indicatori della dominanza

643. Le quote degli operatori attivi nel mercato rilevante sopra definito (§V.3.1.6) possono essere determinate mediante indicatori differenti, ognuno dei quali evidenzia aspetti diversi del potere di mercato di Amazon. In generale, sono stati individuati indicatori idonei a catturare le peculiarità del funzionamento di una piattaforma di *e-commerce*.

644. Alcuni indicatori sono volti a misurare la dimensione di un *marketplace* in termini, ad esempio, del volume e valore delle transazioni che si realizzano sulla piattaforma (il cd. *Gross Merchandise Volume* o *Value*) o della capacità del gestore di ottenere ricavi dall'attività di intermediazione. Altri, invece, evidenziano il grado di "attrattività" della piattaforma, tanto dal lato del consumatore - come il numero di consumatori attivi, la spesa media annua, la frequenza di acquisto - quanto da quello del venditore - come il numero di venditori che utilizzano la piattaforma o quello di prodotti in vendita.

645. In ragione della definizione del mercato rilevante come quello dell'offerta di servizi di intermediazione da parte dei gestori dei *marketplace* ai venditori terzi - servizi che consentono loro di vendere i propri prodotti *online* direttamente sulla piattaforma, raggiungendo un'ampia base di consumatori - si ritiene che l'indicatore più appropriato per valutare la dominanza di Amazon sia costituito dai ricavi ottenuti dai gestori dei *marketplace* dall'offerta di tali servizi. In ogni caso, la stessa forza descrittiva della posizione di Amazon nel mercato in esame si riscontra nel valore delle transazioni dei venditori terzi realizzate sulle piattaforme di *e-commerce*.

646. Posta la complessità dell'articolazione e del funzionamento delle piattaforme a due versanti e le inevitabili interazioni tra questi, il potere di mercato di Amazon rispetto ai suoi principali *competitor* sarà apprezzato, inoltre, prendendo in considerazione le metriche che riflettono le preferenze dei consumatori che, in virtù degli effetti di rete indiretti, incidono sulle decisioni dei *retailer* in merito al *marketplace* su cui offrire i propri prodotti e, da ultimo, sul successo del *marketplace* stesso.

V.4.2.1. *I ricavi dai servizi di intermediazione*

647. La struttura di prezzo applicata da tutti i gestori dei *marketplace* considerati per l'utilizzo della loro piattaforma prevede commissioni unicamente a carico dei *retailer*. Se si esclude l'iscrizione a speciali programmi di "fidelizzazione" (come, ad esempio, *Prime* di Amazon), il consumatore non paga alcuna commissione.

648. Come visto, nonostante alcune differenze, i servizi offerti ai *retailer* sono generalmente classificabili in due gruppi. Il primo gruppo include il “servizio di vendita”, a carattere obbligatorio, che il venditore deve sottoscrivere per vendere i suoi beni sulla piattaforma. A seconda del *marketplace*, il corrispettivo pagato dai *retailer* per tale servizio comprende la commissione per l’apertura dell’*account* (se prevista, può essere *una tantum* o in forma di abbonamento mensile), la commissione di evasione dell’ordine (denominata “commissione di vendita” o “commissione di segnalazione” e calcolata in percentuale - variabile in base alla categoria merceologica - del prezzo finale di ogni prodotto) e, in alcuni casi, commissioni per il *listing* dei prodotti e per la gestione di volumi considerevoli.

649. Il secondo gruppo comprende i servizi “accessori”, ausiliari alla vendita, il cui utilizzo è opzionale: servizi di pubblicità “mirata”, servizi di “*booster*” volti ad aumentare la visibilità del prodotto di un venditore sul *marketplace*, nonché servizi di logistica. Come emerge dalla Tabella 15, Amazon offre il *bouquet* di servizi opzionali più completo: si è già detto che la Società stessa si vanta di aver lanciato, nel solo 2019, [100-200] nuovi strumenti e servizi per i venditori terzi.

Tabella 15 - Servizi offerti dai gestori di *marketplace*

| <i>Marketplace</i> | Servizio di vendita | Servizio di pagamento | Servizio di pubblicità / promozione | Servizio di assistenza post-vendita | Servizio di logistica |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <i>Amazon.it</i> | √ | √ | √ | √ | Sì |
| <i>eBay.it</i> | √ | √ | √ | X | Interm |
| <i>Wish.com</i> | √ | √ | √ | √ | Parz |
| <i>Aliexpress.com</i> | √ | √ | √ | √ | Interm |
| <i>Zalando.it</i> | √ | √ | √ | √ | Parz |
| <i>ManoMano.it</i> | √ | X | √ | X | X |
| <i>ePrice.it</i> | √ | √ | √ | X | Parz |
| <i>Bonanza.com</i> | √ | X | √ | √ | X |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

650. In ragione della natura facoltativa dei servizi accessori, peraltro non tutti offerti da ognuno dei *marketplace* (e, anche quando presenti, possono avere una “scala” significativamente differente), si ritiene pertinente nonché più favorevole alla Società, valutare la posizione di mercato dei gestori dei *marketplace* considerati in funzione del ricavo da questi ultimi ottenuto dall’offerta del servizio base di vendita sulla piattaforma.

651. Sulla base di tale metrica, Amazon gode di una posizione di assoluta dominanza nel mercato dei servizi di intermediazione su piattaforme di

commercio elettronico e tale posizione è andata rafforzandosi nel periodo considerato, con un aumento di dieci punti percentuali in soli tre anni (dal [60-70%] del 2016 al [70-80%] del 2019) (Tabella 16).

Tabella 16 - Ricavi dei gestori di *marketplace* dal servizio di vendita

| Marketplace | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---------------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Amazon.it | [100-500] mln | [65-70] | [100-500] mln | [70-75] | [100-500] mln | [70-75] | [500-1.000] mln | [75-80] |
| eBay.it | [50-100] mln | [25-30] | [50-100] mln | [15-20] | [50-100] mln | [10-15] | [50-100] mln | [10-15] |
| Wish.com | - | - | [10-50] mln | [5-10] | [50-100] mln | [5-10] | [10-50] mln | [5-10] |
| Aliexpress.com | [1-10] mln | [1-5] | [1-10] mln | [1-5] | [1-10] mln | [1-5] | [10-50] mln | [1-5] |
| Zalando.it | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [1-5] |
| ManoMano.it | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [1-5] |
| ePrice.it | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] |
| Bonanza.com | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [1-10] mln | [Inf. a 1] |
| Totale complessivo | [100-500] mln | 100,0 | [100-500] mln | 100,0 | [500-1.000] mln | 100,0 | [500-1.000] mln | 100,0 |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori²⁴².

652. Nel 2019, i ricavi dall'attività di intermediazione di Amazon risultano [1-10] volte superiori a quelli di eBay, secondo più importante *marketplace* orizzontale e diretto concorrente della Società sul mercato italiano. Nel periodo considerato (2016-2019), il valore dei ricavi di eBay è rimasto pressoché costante, causando un drastico calo della sua quota di mercato (-[10-20%]), in ragione dell'aumento dei ricavi degli altri operatori. Peraltro, un'ampia fetta della riduzione di quota di mercato registrata da eBay è stata assorbita da Amazon ([10-20%]). Secondo giurisprudenza consolidata, la differenza tra la quota dell'impresa in posizione dominante e quelle dei concorrenti più prossimi è un indicatore significativo del potere di mercato detenuto dalla prima: la distanza di quasi [60-70] punti percentuali tra Amazon ed eBay ([70-80%] contro [10-15%] nel 2019) è indubbiamente indice della solidità della posizione di mercato vantata da Amazon²⁴³.

²⁴² I valori riportati nella Tabella 17 sono stati ricostruiti nel seguente modo: con riguardo ad Amazon, eBay, ePrice, Zalando e ManoMano (*marketplace* con dominio italiano) è stato considerato il valore totale delle vendite realizzate da venditori terzi, *indipendentemente* dalla destinazione finale delle vendite. Con riguardo a Wish, Bonanza e Aliexpress (*marketplace* senza dominio italiano) si è tenuto conto solamente delle vendite realizzate dai venditori terzi *destinate* a consumatori italiani (ciò in quanto si ritiene siano quelle rivelanti per un venditore il cui obiettivo è vendere i suoi prodotti sul mercato italiano).

²⁴³ Si veda caso T-219/99, *British Airways v Commission*, EU:T:2003:343, punto 210 che recita: “*deve tenersi conto del valore altamente significativo costituito dal possesso, da parte dell'impresa interessata, di rilevanti quote di mercato nonché dal rapporto tra le quote di mercato possedute dall'impresa interessata e dai suoi concorrenti diretti (v. la sentenza Hoffmann-La Roche/Commissione, cit. supra al punto 182, punti 39 e 48), tanto più ove si consideri che i concorrenti diretti detengono quote di mercato marginali (v., in tal senso, la sentenza della Corte 14 febbraio 1978, causa 27/76, United Brands/Commissione, Racc. pag. 207, punto 111)*”; tale sentenza è stata poi confermata in secondo grado.

V.4.2.2. Gli altri indicatori

V.4.2.2.1. Il valore delle transazioni dei venditori terzi

653. Il potere di mercato di un *marketplace* può essere correttamente valutato anche attraverso il valore delle vendite realizzato sulla piattaforma, definito *Gross Merchandise Value/Volume (GMV)*, che fornisce una misura dell'attività complessiva di *e-commerce* realizzata sul *marketplace*²⁴⁴. Avendo definito il mercato rilevante come quello dell'offerta a venditori terzi di uno "spazio" per la vendita *online* dei loro prodotti, nel calcolo del *GMV* non si terrà conto delle eventuali vendite ai consumatori finali realizzate dal gestore della piattaforma.

654. La Tabella 17 riporta il *GMV* relativo alle vendite di prodotti di venditori terzi sui principali *marketplace* attivi in Italia negli anni 2016-2019.

Tabella 17 - Valore delle vendite dei venditori terzi sui *marketplace* attivi in Italia

| Marketplace | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Amazon.it | [1.000-2.000] mln | [45-50] | [2.000-3.000] mln | [55-60] | [3.000-4.000] mln | [65-70] | [4.000-5.000] mln | [70-75] |
| eBay.it | [1.000-2.000] mln | [40-45] | [1.000-2.000] mln | [30-35] | [1.000-2.000] mln | [20-25] | [500-1.000] mln | [10-15] |
| Wish.com | [50-100] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] |
| AliExpress.com | [100-500] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] |
| Zalando.it | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [1-5] | [50-100] mln | [1-5] | [100-500] mln | [1-5] |
| ManoMano.it | [1-10] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [50-100] mln | [1-5] |
| Bonanza.com | [50-100] mln | [1-5] | [50-100] mln | [1-5] | [50-100] mln | [1-5] | [10-50] mln | [Inf. a 1] |
| ePrice.it | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [Inf. a 1] | [10-50] mln | [Inf. a 1] |
| Totale complessivo | [3.000-4.000] mln | 100,0 | [4.000-5.000] mln | 100,0 | [5.000-6.000] mln | 100,0 | [5.000-6.000] mln | 100,0 |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

655. Dai dati emerge che, nel 2016, non vi era significativa differenza tra il valore totale delle transazioni di venditori terzi realizzate su *Amazon.it* e su *eBay.it*. Nel periodo considerato, tuttavia, il *GMV* dei *retailer* terzi su *eBay.it* ha subito un drastico calo e nel 2019 è pari ad un [20-25%] del valore di *Amazon.it*. Nell'ultimo anno disponibile, quindi, la quota di mercato di Amazon in termini di *GMV* dei venditori terzi è prossima al [70-75%]. Del tutto marginale risulta la presenza nel mercato italiano delle altre piattaforme

²⁴⁴ Il *GMV* presenta il vantaggio di non dipendere dal numero di servizi offerti dal *marketplace* ai *retailer* terzi che, come visto, può variare significativamente da operatore a operatore. Per questo motivo, il *GMV* non "soffre" di problemi di eterogeneità e/o di duplicazione nella misurazione e può, quindi, ritenersi un indicatore sufficientemente oggettivo e attendibile ai fini della comparazione della dimensione relativa dei vari *marketplace*.

orizzontali (Wish e Aliexpress) e dei *marketplace* verticali (come Zalando, ManoMano, ePrice), le cui quote, nel 2019, sono inferiori al [1-5%].

656. In sostanza, indipendentemente da una scelta di *single-homing* o *multi-homing*, i *retailer* attivi sui *marketplace* italiani concentrano la stragrande maggioranza delle proprie vendite su *Amazon.it*²⁴⁵.

V.4.2.2.2. La popolarità dei *marketplace* tra consumatori e venditori

657. Le metriche in questo paragrafo, seppur con alcune cautele dovute alle differenze di misurazione delle stesse tra gli operatori, consentono di apprezzare la superiorità di Amazon rispetto ai suoi *competitor* in termini di numero di venditori terzi e di consumatori che la Società riesce ad attrarre sulla propria piattaforma. Si tratta di indicatori rilevanti per valutare la popolarità dei diversi *marketplace*.

Venditori terzi e prodotti in vendita

658. L'importanza di Amazon può essere valutata in base al numero totale di venditori terzi e al numero totale di loro prodotti in vendita sui *marketplace* considerati²⁴⁶.

²⁴⁵ Si osservi che il confronto tra i *marketplace* basato sul valore delle transazioni realizzate dai venditori terzi è influenzato dal modello di *business* adottato dalla piattaforma. Nei casi di *marketplace ibridi* in cui il rapporto tra vendite dirette da parte del gestore e vendite di *retailer* terzi è fortemente sbilanciato in favore delle prime - come, ad esempio, nei casi di Zalando ed ePrice -, le quote di mercato qui analizzate risultano inferiori a quelle che essi deterrebbero se si tenesse conto delle vendite totali sulla piattaforma (vendite di *retailer* terzi e vendite dirette *retail* del gestore). Tuttavia, nella prospettiva del *retailer*, tale ultimo valore assume un rilievo solo indiretto, nella misura in cui la dimensione complessiva del *marketplace* è un indicatore della popolarità della piattaforma presso i consumatori.

Ad ogni modo, il confronto basato sul valore delle vendite complessive risulterebbe in uno scarto fra Amazon e gli altri *marketplace* ancora maggiore, in ragione dell'entità delle vendite dirette ai consumatori realizzate da Amazon *retail*.

²⁴⁶ Nell'analizzare tali indicatori bisogna formulare alcune precisazioni:

1) un *retailer* può essere presente allo stesso tempo su più *marketplace* (*multi-homing*) e tale strategia riguarda soprattutto *Amazon.it* e *eBay.it*, le due piattaforme più diffuse in Italia;

2) il numero di *retailer* e quello di prodotti in vendita su un *marketplace* possono variare considerevolmente da un anno all'altro, in ragione del fatto che l'iscrizione alla piattaforma e il *listing* dei prodotti sono gratuiti o, comunque, rappresentano una parte marginale del costo complessivo di vendita sul *marketplace*. Al riguardo, Amazon ha affermato che la maggior parte dei prodotti si vende molto raramente o non si vende affatto. Analogamente, come visto, la distribuzione dei *retailer* terzi su *Amazon.it* in base al valore delle vendite realizzate è fortemente asimmetrica: poco meno del 90% del valore totale delle transazioni relative a prodotti di venditori terzi è realizzato dal primo 10% di essi;

3) il numero di *retailer* sul dominio italiano è disponibile - oltre ad Amazon - solo per eBay, ePrice, Zalando e ManoMano. Il numero di *retailer* presenti su Bonanza e Wish - che hanno fornito i valori dell'unico *marketplace* gestito (queste società non hanno *marketplace* nazionali ma forniscono unicamente traduzioni nella lingua locale) - è stato calcolato considerando i soli *retailer* situati in Italia o in Europa, tenuto conto della circostanza per cui i mercati geografici d'elezione dei due *marketplace* sono, rispettivamente, gli Stati Uniti e la Cina e, pertanto, la maggior parte dei venditori situati fuori dall'Europa non effettua consegne in Italia. Non è, invece, possibile calcolare il numero di *retailer* su Aliexpress in quanto la società ha fornito

659. Il numero di *retailer* attivi (vale a dire, che abbiano venduto almeno un prodotto in un dato mese) su *Amazon.it* (di base e professionali) è [omissis] in quattro anni, passando da circa [50-100] mila unità alla fine del 2016 a oltre [100-200] mila alla fine del 2019, di cui il [90-100%] di tipo professionale. Nello stesso periodo, la presenza di venditori indipendenti su *eBay.it* è rimasta stabile intono a [10-50] mila unità e quella di *ePrice.it*, benché in crescita, è pari, nel 2019, a circa [1-10] mila. Molto inferiori i valori di ManoMano e Zalando, trattandosi di *marketplace* verticali (Tabella 18).

Tabella 18 - Numero di venditori terzi sui *marketplace* attivi in Italia

| <i>Marketplace</i> | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <i>Amazon.it</i> | [50-100] mila | [50-100] mila | [50-100] mila | [100-200] mila |
| <i>eBay.it</i> | [10-50] mila | [10-50] mila | [10-50] mila | [10-50] mila |
| <i>Wish.com</i> | [1-10] mila | [10-50] mila | [10-50] mila | [1-10] mila |
| <i>ePrice.it</i> | [1-10] mila | [1-10] mila | [1-10] mila | [1-10] mila |
| <i>Bonanza.com</i> | [1-10] mila | [1-10] mila | [1-10] mila | [1-10] mila |
| <i>ManoMano.it</i> | [100-500] | [100-500] | [100-500] | [500-1.000] |
| <i>Zalando.it</i> | [Inf. a 100] | [100-500] | [100-500] | [100-500] |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

660. Per apprezzare tale risultato si deve tener conto che, nella prospettiva di un *retailer* intenzionato a vendere *online* i propri prodotti tramite un *marketplace*, le piattaforme con un modello *ibrido* in cui l'apertura ai venditori terzi è limitata - in quanto funzionale a completare l'offerta del gestore della piattaforma/venditore diretto (come, ad esempio, Zalando) - rappresentano un'alternativa valida solo per un numero ristretto di venditori. Stesso discorso per le piattaforme specializzate (o verticali) in determinate categorie merceologiche, che non costituiscono un'opzione per i venditori di prodotti appartenenti ad altre categorie.

661. Alcuni *marketplace* (come ePrice), inoltre, non accettano venditori stabiliti al di fuori dell'Europa o altri (come Aliexpress o Wish) sono rivolti principalmente ai venditori cinesi.

662. La superiorità di Amazon è indubbia anche in termini di ampiezza e profondità dell'offerta dei venditori terzi: il numero di prodotti dei *retailer* su *Amazon.it* è passato da meno di [100-200] milioni di prodotti nel 2016 a più

unicamente il valore complessivo relativo al *marketplace* internazionale, senza suddivisione per ubicazione del venditore.

di [600-700] nel 2019²⁴⁷. Nello stesso periodo, l'offerta su *eBay.it* è passata da [100-500] a [100-500] milioni: di conseguenza, mentre nel 2016 *eBay.it* aveva il [200-300%] dei prodotti di *Amazon.it*, nel 2019 l'ampiezza dell'offerta di Amazon è pari a più del [200-300%] di quella di eBay (Tabella 19).

Tabella 19 - Numero di prodotti in vendita sui marketplace attivi in Italia

| <i>Marketplace</i> | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <i>Amazon.it</i> | [100-500] mln | [100-500] mln | [100-500] mln | [500-1.000] mln |
| <i>eBay.it</i> | [100-500] mln | [100-500] mln | [100-500] mln | [100-500] mln |
| <i>Aliexpress.com</i> | [100-500] mln | [10-50] mln | [50-100] mln | [100-500] mln |
| <i>Wish.com</i> | - | - | [100-500] mln | [50-100] mln |
| <i>Bonanza.com</i> | [10-50] mln | [10-50] mln | [10-50] mln | [10-50] mln |
| <i>ePrice.it</i> | [Inf. a 1] mln | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln |
| <i>ManoMano.it</i> | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] mln | [1-5] mln | [1-5] mln |
| <i>Zalando.it</i> | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] mln | [Inf. a 1] mln |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

663. *Amazon.it* risulta il *marketplace* preferito anche con riguardo alle scelte dei soli *retailer* italiani: dai risultati della *Survey* emerge che, nel 2019, il 53% di essi vendeva sulla piattaforma, realizzandovi il 43,6% dei ricavi totali, e che poco meno di un quarto (24,5%) ha adottato una strategia di *single-homing*, scegliendo di non essere presente su nessun altro *marketplace*. Inoltre, il 21,3% ha optato di vendere i propri prodotti contemporaneamente su *Amazon.it* e *eBay.it*. Sul secondo *marketplace* orizzontale più importante, si trova il 49,1% dei *retailer* italiani (ma solo un quinto in *single-homing*), da cui proviene il 30% dei loro ricavi totali.

664. La dominanza di Amazon emerge più nettamente se si considera l'ordine di importanza attribuito ai *marketplace* dai venditori *multi-homing*: il 61% di essi considera Amazon la piattaforma più importante e per un quarto vendere sul *marketplace* è essenziale. Al contrario, i *retailer* che non considerano Amazon la piattaforma più importante ritengono molto meno rilevante essere presenti su un *marketplace* (solo per il 13% è essenziale).

665. Le ragioni dell'importanza attribuita ad *Amazon.it* dai *retailer* italiani risiedono nella popolarità di cui esso gode presso i consumatori: per il 62% dei venditori *online* Amazon consente di ricevere un maggior numero di visite (la stessa ragione è indicata dal 41% dei *retailer* per cui il *marketplace* più

²⁴⁷ La definizione di "prodotto" varia tra gli operatori intervistati; il confronto tra i valori forniti dai *marketplace* dev'essere letto, pertanto, con cautela.

importante è uno diverso da *Amazon.it*); per il 47% Amazon ha una migliore reputazione in termini di affidabilità e sicurezza (a fronte del 23%); per il 46% permette di realizzare un fatturato superiore a qualsiasi altro *marketplace* (contro il 34%); infine, secondo il 35% Amazon offre una migliore esperienza di acquisto ai consumatori (a fronte del solo 14% tra coloro che non considerano *Amazon.it* il più importante). Non sorprende, pertanto, che ai fini del successo sulla piattaforma *Amazon.it* l'82% dei venditori consideri molto importante o essenziale ottenere *feedback* positivi da parte dei consumatori e il 68% offrire loro un prezzo più basso della concorrenza.

666. *Key driver* risultano anche un servizio di consegna rapido e gratuito (rispettivamente, per il 66% e 77% dei venditori) e l'appartenenza al programma *Prime* (per il 63%), che - come visto (§III.6) - rappresentano funzionalità del *marketplace Amazon.it* a cui i *retailer* terzi hanno accesso solamente utilizzando il servizio di logistica *FBA* di Amazon.

Visite e visitatori totali

667. Il numero di visite totali, ovvero il numero di volte che la piattaforma è stata visitata in un dato periodo dagli utenti, e il numero di visitatori unici, vale a dire il numero di persone differenti (una persona che visiti il sito più volte durante il periodo stabilito viene conteggiata una sola volta) che hanno visitato il *marketplace* nel periodo, sono indicatori usati per misurare il livello di gradimento di una piattaforma nella prospettiva del consumatore²⁴⁸.

668. La Tabella 20 riporta la media annuale del numero totale di visite mensili²⁴⁹. In ottica cautelativa per la Parte, nella tabella è inclusa gran parte dei siti che Amazon considera suoi concorrenti nel mercato italiano, indipendentemente dalla disponibilità dei dati relativi agli indicatori sopra analizzati, nonché dalla loro appartenenza al mercato rilevante.

²⁴⁸ Il numero totale di visite ad un sito appare la misura più adeguata a valutare il livello di interesse e richiamo da parte degli utenti che la piattaforma è in grado di generare. Tale valore, infatti, non riflette unicamente il numero di utenti differenti che visitano un certo sito ma anche la frequenza con cui lo fanno: le visite di uno stesso utente a distanza di più di 30 minuti l'una dall'altra sono conteggiate distintamente.

²⁴⁹ L'utilizzo dei dati forniti dai *marketplace* destinatari della richiesta di informazioni presenta significativi problemi di definizione e rilevazione che rendono il confronto tra di essi non praticabile. In alcuni casi, ad esempio, il numero di visite è misurato come singole sessioni di navigazione (se un visitatore torna sul sito dopo un periodo di tempo, ad es. 30 minuti, dall'ultima visualizzazione, viene conteggiato come visita separata); in altri, come somma delle visite uniche dei soli clienti riconosciuti. Pertanto, i dati riportati nelle tabelle sono quelli elaborati dalla società ComScore e forniti da Amazon.

ComScore definisce le visite totali come il numero di volte in cui un utente unico ha avuto accesso a contenuti del sito *web* in un mese, con una interruzione di almeno 30 minuti (o superiore) tra i vari accessi; il totale dei visitatori unici è definito, invece, come la stima del numero di individui differenti che hanno visitato qualsiasi contenuto di un sito *web* durante il mese.

Tabella 20 - Media annuale del numero totale di visite mensili

| Marketplace | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Amazon.it</i> | 84.370.365 | 134.345.046 | 188.972.405 | 220.660.535 |
| <i>eBay.it</i> | 42.987.742 | 50.642.069 | 53.982.634 | 53.565.573 |
| <i>Aliexpress.com</i> | 6.171.554 | 6.450.540 | 7.750.347 | 11.919.996 |
| <i>Zalando.it</i> | 6.593.651 | 7.217.900 | 10.062.566 | 11.694.410 |
| <i>Wish.com</i> | 1.960.110 | 2.727.204 | 9.868.358 | 10.427.157 |
| <i>ManoMano.it</i> | 58.675 | 1.287.060 | 3.084.423 | 5.259.832 |
| <i>ePrice.it</i> | 5.227.092 | 8.942.608 | 8.166.991 | 4.267.848 |
| <i>Asos.com</i> | 1.733.063 | 1.738.059 | 2.221.204 | 2.401.648 |
| <i>Spartoo.it</i> | 950.762 | 964.744 | 916.737 | 1.054.257 |
| <i>BPM-Power.com</i> | 152.834 | 180.786 | 202.527 | 233.469 |
| <i>Fruugo.it</i> | - | - | - | 101.234 |
| <i>Cdiscount.com</i> | 30.428 | 13.890 | 2.430 | 10.755 |
| <i>LaRedoute.fr</i> | - | - | - | 1.237 |
| <i>Pixmania.it</i> | 133.389 | 83.541 | 12.736 | - |
| <i>Bonanza.com</i> | 7.940 | - | 1.967 | - |

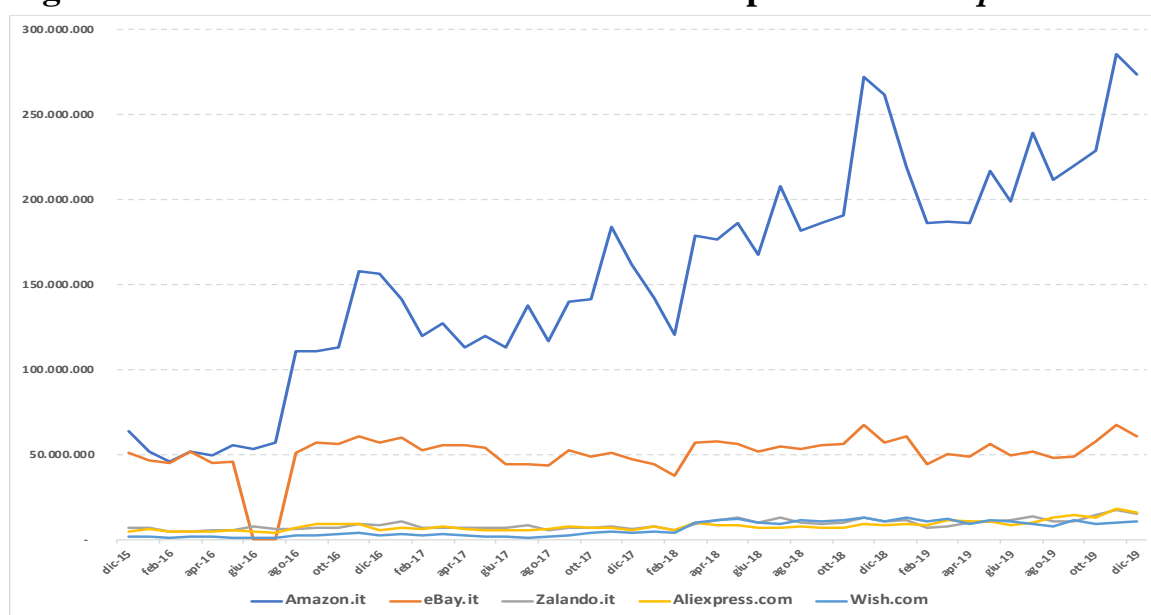
Fonte: dati ComScore forniti da Amazon (doc. 262, all. D5.2).

669. Nel periodo di riferimento, il valore di *Amazon.it* è passato da circa 85 milioni nel 2016 a oltre 220 milioni nel 2019. A fronte di tale incremento (+158%), il valore di *eBay.it* è aumentato da 43 milioni a 53,5 milioni (+23%), con una leggera contrazione nell'ultimo anno. Pertanto, nel 2019, il numero medio di visite mensili al sito *Amazon.it* è risultato pari a quattro volte il valore fatto registrare da *eBay.it* (nel 2016 era pari al doppio) e circa 20 volte di quelli di Aliexpress, Zalando e Wish.

670. La Figura 22 evidenzia la crescita, già a partire dalla metà del 2016, del numero totale di visite mensili su *Amazon.it* e, ciò che più rileva in questa sede, il divario crescente con il valore di *eBay.it*, il cui andamento, come detto, risulta sostanzialmente invariato nei quattro anni considerati²⁵⁰.

²⁵⁰ Negli ultimi due mesi del 2018 e del 2019, *Amazon.it* ha ricevuto un numero totale di visite superiore a 260 milioni. Il valore più alto si è registrato nel mese di novembre 2019 (in cui cade il *Black Friday*, durante il quale, nel 2019, il sito *Amazon.it* è stato visitato da 7,4 milioni di utenti unici in un solo giorno), con più di 280 milioni di visite. Anche per *eBay.it* il valore di visite totali più alto si è registrato a novembre 2019, con un numero di visite pari a 67,5 milioni, quattro volte inferiore a quello di *Amazon.it*.

Figura 22 - Numero totale di visite mensili dei primi 5 marketplace



Fonte: dati ComScore forniti da Amazon (doc. 262, all. D5.2).

671. Identica conclusione si ottiene anche prendendo in considerazione la media annuale dei visitatori unici mensili di un determinato sito. Dal 2016 al 2019, il numero di utenti unici che hanno visitato *Amazon.it* ogni mese è, di fatto, raddoppiato, passando, in media, da 12,7 a 24,7 milioni. Nello stesso lasso temporale, *eBay.it* ha visto crescere il numero di visitatori unici da 7,8 a 12,6 milioni, raggiungendo nel 2019 il livello di *audience* mensile che *Amazon.it* possedeva nel 2016 (Tabella 21).

Tabella 21 - Media annuale del numero di visitatori unici mensili

| Marketplace | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Amazon.it</i> | 12.680.204 | 16.462.608 | 22.867.174 | 24.769.042 |
| <i>eBay.it</i> | 7.804.086 | 9.693.297 | 12.247.040 | 12.617.712 |
| <i>Aliexpress.com</i> | 2.949.685 | 3.937.913 | 5.780.044 | 7.584.648 |
| <i>Wish.com</i> | 1.104.059 | 2.018.193 | 6.088.351 | 6.379.133 |
| <i>Zalando.com</i> | 2.349.095 | 2.590.555 | 3.884.893 | 4.503.834 |
| <i>ManoMano.it</i> | 30.914 | 709.105 | 1.641.300 | 2.794.621 |
| <i>ePrice.it</i> | 2.126.186 | 3.559.021 | 2.837.094 | 2.170.042 |
| <i>Asos.com</i> | 565.985 | 711.258 | 1.172.603 | 1.489.321 |
| <i>Spartoo.it</i> | 591.871 | 521.957 | 674.246 | 724.378 |
| <i>BPM-Power.com</i> | 112.353 | 118.868 | 140.549 | 151.252 |
| <i>Fruugo.it</i> | - | - | - | 71.154 |
| <i>LaRedoute.fr</i> | - | - | - | 25.931 |
| <i>Cdiscount.com</i> | 16.560 | 11.186 | 1.409 | 9.700 |
| <i>Bonanza.com</i> | 1.840 | - | 1.688 | - |
| <i>Pixmania.it</i> | 106.385 | 64.286 | 8.338 | - |

Fonte: dati ComScore forniti da Amazon (doc. 262, all. D5.2).

Consumatori attivi

672. Dal punto di vista di un *retailer*, il fatto che una piattaforma generi un numero elevato di visite potrebbe non essere sufficiente a valutarne i vantaggi rispetto alle piattaforme concorrenti. Il consumatore potrebbe, infatti, usare una piattaforma solo a scopo esplorativo o comparativo, ma non fidarsi del livello di sicurezza dell'acquisto garantito dal gestore o, in generale, dei servizi offerti e, pertanto, non concludere la transazione o preferire una piattaforma o un sito concorrente. Diverse statistiche collocano il tasso di "abbandono" nell'*e-commerce* tra il 60% e l'80%, il che significa che 3 clienti su 4 non completano il loro acquisto.

673. Il numero di consumatori attivi - vale a dire il numero di utenti che hanno effettuato almeno un determinato numero di acquisti in un certo periodo - è, in tal senso, una misura rilevante, dal punto di vista di un venditore, a valutare la probabilità che la propria presenza su una data piattaforma si traduca in vendite effettive.

674. La Tabella 22 mostra il numero di consumatori che hanno effettuato almeno un acquisto sul *marketplace* nel corso di un anno tra il 2016 e il 2019.

Tabella 22 - Numero di consumatori attivi annuali sui *marketplace* attivi in Italia

| <i>Marketplace</i> | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Amazon.it</i> | [5-10] mln | [10-20] mln | [10-20] mln | [10-20] mln |
| <i>eBay.it</i> | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln |
| <i>Zalando.it</i> | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln |
| <i>AliExpress.com</i> | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln | [1-5] mln |
| <i>Wish.com</i> | [100-500] mila | [500-1.000] mila | [1-5] mln | [500-1.000] mila |
| <i>Bonanza.com</i> | [500-1.000] mila | [1-5] mln | [500-1.000] mila | [500-1.000] mila |
| <i>ManoMano.it</i> | [Inf. a 100] mila | [100-500] mila | [100-500] mila | [500-1.000] mila |
| <i>ePrice.it</i> | [Inf. a 100] mila | [100-500] mila | [100-500] mila | [100-500] mila |

Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

675. Anche in questo caso, il *trend* nel periodo considerato mostra che il numero di consumatori che nell'anno hanno effettuato almeno un acquisto su *Amazon.it* è passato da [1-10] milioni nel 2016 a circa [10-20] milioni nel 2019 (con un incremento pari a circa il [60-70%]) mentre, nello stesso periodo, quello di *eBay.it* è sceso da [1-5] milioni a [1-5] milioni (-[20-30%]).

676. La superiorità di Amazon nel convertire le visite degli utenti in acquisti di prodotti è confermata dai dati forniti dalla Società dai quali emerge un tasso di conversione (rapporto tra visite uniche mensili dei clienti riconosciuti e numero di consumatori attivi) pari a circa il [20-30%], con valori pari a circa

il [30-40%] nei mesi di novembre e dicembre, in forza degli eventi speciali e delle vendite natalizie. Come visto, si tratta di un fattore critico evidenziato dai rispondenti alla *Survey*, poiché circa la metà ha evidenziato le difficoltà a trasformare le visite alla propria offerta in acquisti effettivi.

677. Infine, secondo uno studio interno di eBay basato su 4.000 acquirenti *online*, la totalità degli intervistati conosce *Amazon.it*, il 95% lo visita e il 91% acquista almeno un prodotto sulla piattaforma. Tali percentuali risultano significativamente inferiori per *eBay.it* (nonostante il 97% di conoscenza, solo il 61% lo visita e solo il 44% acquista) e per *Zalando.it* (94 su 100 conoscono il sito, 42 lo visitano, solo 30 vi acquistano). Alla richiesta di esprimere la “*Top Choice*”, il 73% ha risposto Amazon, il 7 eBay e il 4% Zalando (colonna “*Preference*”).



Fonte: presentazione interna di eBay (doc. 157, all. 3).

678. Da ultimo, lo studio mostra che il 70% dei consumatori di *Amazon.it* è caratterizzato da una frequenza di acquisto alta (più di uno al mese), contro un quarto di quelli di *eBay.it* e solo il 17% di *Zalando.it*.

| | eBay | Amazon | Alibaba | Zalando |
|--------------------|------|--------|---------|---------|
| Frequent Shopper | 25% | 68% † | 7% † | 17% † |
| Occasional Shopper | 18% | 23% † | 5% † | 13% † |
| Infrequent Shopper | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Window Shopper | 17% | 4% † | 7% † | 12% † |
| Non-Shopper | 36% | 5% † | 50% † | 52% † |

Fonte: presentazione interna di eBay (doc. 157, all. 3).

679. eBay riconosce la superiorità di Amazon: “*Perceptions of eBay trail those of Amazon and Zalando, especially in the most critical areas of trust, shipping, and returns*”, “*Preference for eBay is softening, and eBay fails to convert awareness into visitation or preference effectively*” e “*eBay preference is dropping among its most loyal buyers*”.

V.4.2.3. Conclusioni sulla dominanza

680. Gli elementi sopra descritti fanno emergere una posizione di *super* dominanza di Amazon nel mercato italiano dei servizi di intermediazione su *marketplace*, confermata sulla base di differenti indicatori.

681. In primo luogo, la quota di mercato di Amazon misurata tramite i ricavi derivanti dall’offerta del servizio di vendita (servizio di intermediazione essenziale) è in continua crescita dal 2016 a oggi e ha raggiunto nel 2019 il [75-80%], a fronte del [10-15%] di eBay. I *retailer* presenti su Amazon beneficiano, inoltre, dell’insieme di servizi di intermediazione più ampio e completo tra i *marketplace* attivi in Italia.

682. In secondo luogo, la significativa crescita di Amazon nel periodo considerato è avvenuta, in particolar modo, ai danni di eBay, il suo primo concorrente, segnando una distanza tra le quote di mercato delle due società, confermata da tutti gli altri indicatori analizzati. Infatti, risulta aumentato significativamente il numero di visitatori totali, quello di consumatori attivi e quello di venditori terzi che usano *Amazon.it* per vendere *online* i propri prodotti: per ciascuno di questi indicatori, i valori di Amazon sono sempre pari al [200-300%] di quelli del suo più immediato concorrente e tale divario si è fortemente ampliato negli ultimi quattro anni.

683. Tali risultati mostrano l’esistenza di una concorrenza effettiva piuttosto limitata e attenuatasi nel corso degli ultimi anni nei confronti di *Amazon.it* da

parte degli altri *marketplace* attivi sul mercato italiano. Sulla base degli indicatori considerati nel testo, inoltre, il potere di mercato di Amazon risulta inequivocabile anche con riguardo a tutti gli altri “attori” del mercato rilevante come sopra definito: la Società vanta, quindi, una sostanziale indipendenza nella definizione del proprio comportamento rispetto a concorrenti (*marketplace*), clienti (*retailer*) e, da ultimo, consumatori.

684. Tenuto conto dell’importanza degli effetti di rete, della riconoscibilità del marchio e delle strategie di fidelizzazione dei consumatori, come sottolineato in premessa (§V.4.1), la posizione detenuta da Amazon sul mercato italiano dell’offerta di servizi di intermediazione su *marketplace* appare, inoltre, difficilmente contendibile non soltanto da parte dei concorrenti attuali, ma anche da parte di nuovi operatori che facessero il loro ingresso sul mercato. Appare, infatti, improbabile che un nuovo *marketplace* possa, in un periodo di tempo limitato, attirare un numero di *retailer* e consumatori tale da raggiungere una dimensione sufficiente a costituire un’alternativa ad Amazon. Pertanto, la sostanziale autonomia nella definizione delle proprie condotte goduta dalla Società non appare limitata neppure dalla minaccia - probabile, tempestiva e sufficiente - di concorrenti potenziali.

V.5. L’ABUSO DI POSIZIONE DOMINANTE

V.5.1. La condotta abusiva

685. Le evidenze in atti mostrano che Amazon ha definito un insieme di funzionalità che consentono ai venditori terzi di ottenere maggiore visibilità della loro offerta e un miglioramento delle loro *performance* di vendita su *Amazon.it* e ha condizionato l’accesso a tali funzionalità alla sottoscrizione di *FBA*, il servizio di logistica integrata offerto da Amazon stessa.

686. In ragione dell’idoneità di ciascuna di esse ad incidere sul successo dell’attività di un *retailer* su *Amazon.it*, tali funzionalità possono essere viste come un unico servizio, un “pacchetto” di vantaggi esclusivi e irriplicabili ideato da Amazon e concesso ai soli venditori terzi che acquistino il servizio “facoltativo” di logistica della Società.

687. L’istruttoria ha dimostrato, infatti, che tali vantaggi sono inaccessibili ai venditori terzi che gestiscono gli ordini ricevuti su *Amazon.it* in proprio o avvalendosi di un operatore di logistica terzo. A parità di altre condizioni, pertanto, un venditore terzo che decida di operare sulla piattaforma della Società senza utilizzare il servizio di logistica offerto da quest’ultima non è

ammesso ai vantaggi garantiti ai *retailer FBA*, suoi concorrenti su *Amazon.it*, indipendentemente da valutazioni circa l'efficienza del servizio di logistica concorrente di *FBA* scelto dal venditore. In tal modo, la Società è riuscita a far leva illegittimamente sulla posizione di assoluta rilevanza detenuta tra i *marketplace* che consentono di raggiungere i consumatori italiani per riservare a sé stessa un significativo vantaggio sugli operatori concorrenti nel mercato italiano della logistica per *e-commerce* a detrimento, da ultimo, dei venditori terzi su *Amazon.it* e dei consumatori.

Tale strategia, inoltre, è idonea a rafforzare la posizione dominante della Società nel mercato nazionale dei servizi di intermediazione su *marketplace*.

688. Né, al riguardo, può essere condivisa la tesi della Società secondo la quale l'introduzione su *Amazon.it* del programma *SFP* avrebbe, di fatto, eliminato il legame tra l'insieme delle funzionalità in esame e l'utilizzo di *FBA*. Come si dirà (§V.5.5), nell'architettura di *SFP* - così come concepita attualmente da Amazon - la gestione di un ordine di un venditore terzo è ancora del tutto dipendente dalla Società, tanto nella scelta del vettore quanto nella definizione delle condizioni del servizio di consegna.

689. Il "pacchetto" di vantaggi *FBA* è composto come descritto di seguito.

690. In primo luogo, Amazon non applica agli ordini gestiti con *FBA* l'insieme di metriche elaborato dalla Società per misurare le *performance* dei *retailer* terzi su *Amazon.it* (§V.5.1). La disapplicazione delle metriche comporta che, a differenza di tutti gli altri *retailer* presenti su *Amazon.it*, il livello delle prestazioni dei *retailer FBA* non è oggetto di valutazione e controllo da parte del gestore della piattaforma, il quale assume la responsabilità totale per gli ordini *FBA* nei confronti del consumatore finale.

691. In secondo luogo, Amazon consente ai soli *retailer* clienti del proprio servizio di logistica di fregiarsi dell'etichetta *Prime*. Contrariamente a quanto affermato dalla Società, non esiste ad oggi alcun programma, alternativo a *FBA* per ampiezza e caratteristiche, che permetta ai *retailer* di includere i propri prodotti in *Prime* (§V.5.4.2) e raggiungere i [1-10] milioni di abbonati al programma, fidelizzati e alto-spendenti.

692. L'ammissione dei propri prodotti a *Prime* permette ai *retailer FBA* di partecipare agli eventi speciali (gli *special deals*) organizzati da Amazon durante l'anno (*Prime Day*, *Black Friday/Cyber Monday*, *Back to School*), associati ad un numero di visite e di acquisti sul *marketplace Amazon.it* ben superiori a quelli registrati in qualsiasi altro periodo dell'anno (§V.5.4.2.1).

693. Ancora, in ragione del funzionamento di *FMA*, l’algoritmo utilizzato per la selezione dell’*Offerta in vetrina*, la non applicazione delle metriche di valutazione e l’ottenimento del *badge Prime* aumentano significativamente la probabilità che l’offerta di un *retailer FBA* si aggiudichi la *BuyBox*, modalità di acquisto privilegiata dalla maggior parte dei consumatori (§V.5.4.2.2).

694. In sintesi, *FBA* rimuove per i *retailer* ogni preoccupazione relativa alla misurazione puntuale della loro attività da parte del gestore del *marketplace* e costituisce la chiave d’accesso privilegiata (l’unica a disposizione dei venditori terzi per lungo tempo) ai consumatori *Prime*, ovvero sia il segmento *premium* della domanda, i consumatori di Amazon più attivi e caratterizzati da un’elevata propensione alla spesa.

695. Pertanto, la strategia elaborata dalla Società lega a doppio filo il successo di un *retailer* su *Amazon.it* all’adozione di *FBA*, che diviene per i *retailer* terzi su *Amazon.it* l’indispensabile volano per l’aumento della loro *performance* di vendita (Figura 23).

Figura 23 - Strategia di Amazon relativa alla modalità di gestione degli ordini di un venditore terzo su *Amazon.it*



696. Per apprezzare la portata dei vantaggi concessi da Amazon ai *retailer FBA*, basti ricordare che, in Italia, la platea “privilegiata” di consumatori *Prime* contava, alla fine del 2019, circa [1-10] milioni di consumatori, di cui circa il [60-70%] “attivi” (vale a dire, con almeno un acquisto al mese), caratterizzati da una spesa media *pro capite* annua del [100-200%] superiore a quella dei consumatori *non-Prime* ([500-600]€ contro [200-300]€). Il totale

degli acquisti effettuati dai consumatori *Prime*, nel 2019, è stato pari a circa il [80-90%] del valore totale delle transazioni avvenute su *Amazon.it* e il [70-8%0] dei prodotti acquistati da tali utenti possedeva il *badge Prime*.

697. Allo stesso modo, gli eventi promozionali attraggono - in media - il [30-40%] in più di visitatori su *Amazon.it* rispetto ad un giorno “normale” dello stesso mese (con punte del [50-60%] durante i *Black Friday*), un numero di consumatori attivi pari a [1-5] volte la media giornaliera del mese e durante il *Prime Day* e il *Black Friday* degli ultimi due anni quasi un visitatore su [1-10] ha acquistato almeno un prodotto, pari a [1-5] volte il tasso di “conversione” medio registrato nel relativo mese.

698. Sono i *retailer* a riconoscere la primaria importanza dei benefici garantiti da *FBA* per il successo delle vendite di un prodotto su *Amazon.it*. Dalla *Survey* è emerso, infatti, che sono *driver* cruciali di successo sul *marketplace*: la maggiore visibilità sul *marketplace* (per l'85% degli aderenti *FBA*); la maggiore facilità di rispettare le metriche di valutazione (71%); l'aumento della probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox* (57%); la possibilità di aderire alle iniziative promozionali (55%). Per il 42% degli attuali utilizzatori di *FBA* tali benefici sono dirimenti nella scelta del fornitore del servizio di logistica: se privati di tali vantaggi, essi cesserebbero di utilizzare il servizio di logistica di Amazon.

699. D'altra parte, la necessità del *retailer* di essere presente sulla piattaforma *Amazon.it* è comprovata dall'elevatissimo numero di venditori attivi vantati da Amazon rispetto alla concorrenza (Tabella 18), da cui discende un potere negoziale fortissimo del gestore della piattaforma e l'incentivo del venditore terzo ad aderire alle proposte che garantiscano effettiva visibilità ai propri prodotti all'interno dell'ampissima offerta presente sulla piattaforma.

700. La strategia adottata da Amazon si è dimostrata idonea a restringere la libertà di scelta dei *retailer* in merito all'operatore di logistica più confacente alle proprie esigenze di *business* e a produrre effetti anticoncorrenziali ai danni dei *competitor* di Amazon tanto nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce*, quanto in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace*.

701. In primo luogo, associando l'ottenimento di benefici esclusivi sul *marketplace Amazon.it* all'adozione di *FBA*, Amazon ha sottratto domanda di servizi di logistica per *e-commerce* agli operatori concorrenti. La natura di servizio integrato di logistica che distingue *FBA* è idonea a danneggiare sia le imprese che offrono un analogo servizio di *fulfilment* completo, sia i corrieri

che si occupano della sola fase di consegna, poiché, aderendo a *FBA*, il *retailer* acquista un pacchetto completo di servizi di logistica, anche quando avrebbe optato per la gestione in proprio del magazzino e l'affidamento a corrieri terzi della sola fase di consegna. Gli effetti delle condotte nel mercato della logistica per *e-commerce* saranno in seguito apprezzati alla luce della rilevantissima e repentina crescita di Amazon nell'attività di consegna pacchi ai consumatori italiani.

702. In secondo luogo, per effetto dei costi del servizio *FBA* - e del servizio di gestione multicanale *MCF* - nonché dell'inefficienza della scelta di moltiplicazione dei magazzini, la pressione abusiva all'adozione del servizio di logistica di Amazon si è mostrata idonea a scoraggiare una strategia di *multi-homing* del *retailer*, con evidente pregiudizio per i gestori di piattaforme concorrenti. Tale effetto, visibile nell'aumento della percentuale di *single-homing* tra i venditori-*FBA*, sembra riflettersi nel drastico peggioramento della posizione concorrenziale del secondo operatore del mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, eBay.

703. Infine, contrariamente a quanto sostenuto dalla Società, l'attribuzione dei vantaggi esclusivi in termini di maggiore visibilità sul *marketplace* alle sole offerte gestite con *FBA* non è legata alle prestazioni di vendita dei *retailer* o giustificata da obiettivi di efficienza - altrimenti non raggiungibili - nella gestione della piattaforma, né dettata da intrinseche caratteristiche di *FBA*. L'invocata superiorità di *FBA* rispetto ai servizi concorrenti di logistica è assunta da Amazon come elemento di fatto non discutibile, tale da giustificare il riconoscimento di un trattamento preferenziale ai venditori che adottino il suo servizio di logistica.

V.5.2. La qualificazione della fattispecie abusiva

704. L'analisi della documentazione raccolta nel corso del procedimento indica che le condotte sopra descritte possono essere ricondotte a un'unica, complessa e articolata strategia escludente, attuata dal gruppo Amazon in violazione dell'art. 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE). Sulla base di consolidata giurisprudenza, la riferibilità ad un'unica strategia è condizione sufficiente a configurare tali condotte come un unico abuso di posizione dominante²⁵¹.

705. In ragione della posizione dominante detenuta da Amazon sul mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, la condotta contestata alla

²⁵¹ Si veda, *ex multis*, sentenza del Consiglio di Stato n. 1673, dell'8 aprile 2014, nel caso A437 *Coop Estense*.

Società è idonea a falsare ed alterare la concorrenza in modo illecito. Infatti, sebbene l'esistenza di una posizione dominante non sia di per sé incompatibile con le norme a tutela della concorrenza, posto che l'impresa dominante non è privata del diritto di tutelare i propri interessi commerciali e della facoltà di compiere - entro limiti ragionevoli - gli atti che ritenga opportuni per la protezione di tali interessi, non è ammissibile che tale impresa adotti un comportamento che abbia lo scopo di rafforzare e/o estendere la sua posizione dominante e di abusarne²⁵².

706. In tale ottica, comportamenti astrattamente legittimi dal punto di vista *antitrust* se posti in essere da un'impresa che non detiene una posizione dominante, possono assumere una connotazione abusiva qualora siano adottati da un'impresa che ricopra nel mercato una tale posizione. Sull'impresa in posizione dominante grava, infatti, la speciale responsabilità di evitare che il suo comportamento ostacoli lo svolgimento di una concorrenza effettiva nel mercato. Secondo una costante giurisprudenza *“la nozione di sfruttamento abusivo è una nozione oggettiva, che riguarda i comportamenti dell'impresa in posizione dominante atti ad influire sulla struttura di un mercato in cui, proprio per il fatto che vi opera l'impresa considerata, il grado di concorrenza è già sminuito, e che hanno l'effetto di ostacolare, ricorrendo a mezzi diversi da quelli su cui si impernia la concorrenza normale tra prodotti e servizi, fondata sulle prestazioni degli operatori economici, la conservazione del grado di concorrenza ancora esistente sul mercato o lo sviluppo di detta concorrenza”*²⁵³.

707. Inoltre, l'art. 102 TFUE proibisce le condotte dell'impresa in posizione dominante nel mercato rilevante idonee non solo a rafforzare il suo potere in tale mercato, ma anche a estendere tale posizione su un altro mercato rilevante - distinto, benché collegato al primo - restringendo in tal modo la concorrenza su tale mercato²⁵⁴. In altre parole, il fatto che i comportamenti abusivi posti in essere da un'impresa abbiano un impatto sulla concorrenza su un mercato distinto da quello dove tale impresa gode di una posizione dominante non

²⁵² Si veda sentenza del Tar Lazio n. 7175 del 4 giugno 2019, nel caso A487 CIN-Trasporto Marittimo Merci Sardegna, che rinvia alla sentenza n. 1673 del Consiglio di Stato, *cit.*

²⁵³ Si vedano le sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione europea n. C-457/10 P del 6 dicembre 2012, nel caso *AstraZeneca AB e AstraZeneca plc c. Commissione*, racc. digitale, §134 e n. C-413/14 P del 6 settembre 2017, nel caso *Intel Corporation Inc. c. Commissione*, §135.

²⁵⁴ Si veda, tra tutti, caso T-201/04, *Microsoft v Commission*, EU:T:2007:289, §1344.

pregiudica l'applicazione dell'art. 102 TFUE²⁵⁵. Da ultimo, l'art. 102 TFUE copre non solo condotte che causino un impatto diretto sui consumatori, ma anche quelle che li danneggino attraverso la distorsione del processo competitivo²⁵⁶.

708. Come anticipato (§IV), Amazon ha sostenuto la mancanza di una precisa qualificazione della strategia abusiva contestata e, in particolare, l'impossibilità di ricondurre tale condotta a un abuso di posizione dominante nella forma di *self-preferencing* per mancanza di precedenti giurisprudenziali in materia e per le differenze tra il caso in esame e la recente decisione della Commissione nel caso *Google Search (Shopping)*, unico caso di qualificazione del *self-preferencing* come autonoma condotta abusiva²⁵⁷. Inoltre, non vi sarebbe alcuna "forzatura" a utilizzare *FBA* in quanto l'adesione al servizio è libera e opzionale e non sono richiesti requisiti minimi di inventario.

709. Al riguardo, si noti quanto segue.

710. Preliminarmente, la decisione della Commissione europea è stata di recente confermata in primo grado dal giudice comunitario, il quale ha riconosciuto che la condotta di *self-preferencing* attuata da Google costituiva una fattispecie autonoma di abuso di posizione dominante in violazione dell'articolo 102 TFUE.

711. Come riconosciuto dalla stessa Amazon, inoltre, le condotte previste all'articolo 102 TFUE rappresentano una lista esemplificativa - non esaustiva - di fattispecie abusive in violazione delle norme a tutela della concorrenza²⁵⁸. La qualificazione di una condotta come abusiva non dipende dalla riconducibilità della stessa all'interno di una data classificazione, ma dall'individuazione dei caratteri sostanziali utilizzati per qualificare la natura abusiva della condotta, i quali possono variare in base alla condotta in esame e alle circostanze specifiche del caso²⁵⁹.

²⁵⁵ Si vedano casi C-333/94 P, *Tetra Pak v Commission*, EU:C:1996:436, §25, e C-52/09, *Konkurrensverket v TeliaSonera Sverige AB*, EU:C:2011:83, §85.

²⁵⁶ Si vedano, tra tutti, le sentenze delle corti europee nei casi *Post Denmark* (sentenza del 27 marzo 2012, C-209/10, EU:C:2012:172, §20) e *Telefónica and Telefónica de España v Commission* (sentenza del 29 marzo 2012, T-336/07, EU:T:2012:172, §171).

²⁵⁷ Si veda, caso AT.39740 *Google Search (Shopping)*, *cit.*

²⁵⁸ Si vedano, *ex multis*, casi C-280/08 P *Deutsche Telekom v Commission*, EU:C:2010:603, §173 e C-52/09, *cit.*, §26.

²⁵⁹ Si vedano, *ex multis*, casi T-286/09, *Intel v Commission*, EU:T:2014:547, §219 e C-280/08 P, *Deutsche Telekom v Commission*, *cit.*, §175, nonché la sentenza del 17 febbraio 2011 nel caso C-52/09 *TeliaSonera Sverige*, EU:C:2011:83, §84.

712. Nel caso di specie, l'attività istruttoria ha individuato e descritto gli elementi giuridici e sostanziali specifici della condotta contestata che, sulla base della giurisprudenza consolidata, consentono di caratterizzare la strategia della Società come una violazione dell'art. 102 TFUE.

713. Come detto, il comportamento abusivo contestato ad Amazon consiste nell'aver abbinato l'insieme delle funzionalità indispensabili per il successo della propria offerta su *Amazon.it*, grazie alla maggiore visibilità e un aumento delle vendite, a *FBA*, il servizio di logistica offerto dalla Società. In tal modo, sul proprio *marketplace*, Amazon ha artificiosamente unito due servizi distinti: la presenza sulla piattaforma a condizioni remunerative (possibilità di non essere soggetto alla valutazione delle proprie *performance*, di offrire prodotti con l'etichetta *Prime*, di vendere durante gli eventi speciali e di avere alte *chance* di vincere la *BuyBox*) e il servizio *FBA* per l'evasione degli ordini - al fine di creare un incentivo illecito all'acquisto di *FBA*, in assenza di modalità alternative di accesso ai medesimi vantaggi, che prescindano dall'uso di *FBA*.

714. L'induzione alla sottoscrizione del proprio servizio di logistica si basa non già su un obbligo contrattuale, ma sull'aver reso *FBA* l'unica via a disposizione dei *retailer* per ottenere vantaggi indispensabili per il successo su *Amazon.it*, facendo leva sul presupposto di una posizione dominante incontrastata nel mercato dei servizi di intermediazione che rende il *marketplace* di Amazon una vetrina e un canale di vendita indispensabile e insostituibile per i *retailer online* al fine di raggiungere la maggior parte dei consumatori italiani.

715. La visibilità e i vantaggi connessi all'insieme di benefici sopra individuati ha natura essenziale per il successo dell'attività del venditore sulla piattaforma *Amazon.it*: i risultati della *Survey* così come i venditori sentiti in audizione hanno confermato l'interesse per tale "servizio" *premium*, autonomo e distinto dall'interesse per l'utilizzo del servizio di logistica *FBA*.

716. Amazon è riuscita a sfruttare la posizione di *super* dominanza detenuta tra i *marketplace* per aumentare la domanda del proprio servizio di logistica da parte dei venditori terzi a discapito dei servizi concorrenti. Ciò consente di qualificare la condotta della Società come *self-preferencing*²⁶⁰.

717. Contrariamente a quanto sostenuto dalla Società, inoltre, non esiste alcun motivo di natura commerciale o tecnica che giustifichi il legame tra i

²⁶⁰ Cfr. §§182 e 183 della sentenza del Tribunale di primo grado nel caso *Google and Alphabet v Commission (Google Shopping)*, cit.

vantaggi in esame e *FBA*, né la condotta trova giustificazione in ragioni di efficienza. La difesa di Amazon, infatti, equivale ad assumere - in maniera aprioristica e indimostrata - che *FBA* sia l'unico servizio di logistica in grado di soddisfare gli *standard* richiesti dalla Società per rispondere alle esigenze dei consumatori *Prime* e, quindi, l'unico a poter garantire alle offerte dei venditori terzi su *Amazon.it* l'accesso al pacchetto dei benefici indispensabili per il successo.

718. In altri termini, Amazon gestisce il proprio *marketplace* senza prevedere un sistema di valutazione dei servizi di logistica forniti dagli operatori concorrenti basato su *standard* chiari, definiti *ex ante* e non discriminatori, che consenta loro di offrire ai venditori terzi l'accesso ai medesimi vantaggi garantito da *FBA*. Così facendo la strategia della Società è idonea a falsare il confronto concorrenziale tra il proprio servizio di logistica e quello offerto dagli operatori concorrenti, nella prospettiva dei venditori terzi.

719. Né può accettarsi l'argomentazione di Amazon secondo cui la propria condotta troverebbe una valida giustificazione nella superiorità "oggettiva" di *FBA* in termini di velocità e puntualità della consegna e che, quindi, non sarebbe possibile contestare alla Società l'applicazione di "*condizioni dissimili per prestazioni equivalenti*", ex. art. 102, lettera c), TFUE. Peraltro, secondo la Società, tale superiorità non solo non sarebbe stata riconosciuta, ma costituirebbe l'oggetto stesso della contestazione, sulla base di una teoria qualificabile come *efficiency offence*.

720. Sul punto deve notarsi che, nelle proprie difese, Amazon si è limitata ad affermare che gli ordini evasi con *FBA* hanno avuto consegne più rapide della *media* degli ordini gestiti attraverso servizi di logistica concorrenti. Amazon propone il raffronto tra le caratteristiche e l'efficienza di un servizio di logistica (*FBA*, il proprio) e la qualità *media* di una modalità di gestione degli ordini, non di un servizio (*MFN*, che racchiude tutti i servizi di logistica alternativi a *FBA* utilizzati dai *retailer* terzi su *Amazon.it*).

721. Il gestore del *marketplace* non effettua alcuna valutazione puntuale dell'equivalenza delle prestazioni tra *FBA* e lo specifico servizio utilizzato dal venditore su *Amazon.it*, né dell'adeguatezza di quest'ultimo rispetto a un insieme di criteri trasparenti e non discriminatori. Tale sistema di valutazione - del tutto assente fino all'introduzione di *SFP* su *Amazon.it* - è stato introdotto solamente nel 2021 e con i limiti di cui si dirà tra breve (§V.5.5).

722. Proprio l'introduzione di tale sistema dimostra l'esistenza nel mercato di operatori in grado di rispettare gli *standard* fissati dalla Società con

riferimento al programma *Prime*. Peraltro, la partecipazione a *SFP* di un numero maggiore di vettori rispetto a quello attuale è mancata non a causa della loro “inefficienza” o incapacità di garantire un servizio di livello paragonabile a quello prestato da Amazon attraverso la propria rete distributiva, ma alla resistenza dei vettori concorrenti ad accettare termini e condizioni economiche del servizio offerto ai venditori definite da Amazon.

723. In conclusione, in mancanza di una giustificazione oggettiva valida, la differenza di trattamento tra il servizio di logistica fornito dall’impresa in posizione dominante e servizi concorrenti che potrebbero essere parimenti efficienti costituisce - come confermato dalla sentenza relativa al caso *Google Search (Shopping)*²⁶¹ - una pratica estranea alla concorrenza basata sui meriti e configura, pertanto, una violazione dell’art. 102 TFUE.

724. Quanto all’esistenza di una contraddizione tra la contestazione formulata in questa sede e il modello di *business* della Società, pro-concorrenziale e basato sull’accesso alla piattaforma del maggior numero di venditori terzi e operatori di logistica efficienti, si noti che - al di là delle affermazioni di principio relative al fine ultimo perseguito dalla Società nella gestione della propria piattaforma di *e-commerce* - l’istruttoria ha dimostrato l’esistenza di una condotta abusiva realizzata da Amazon per indurre l’adozione del proprio servizio da parte dei *retailer* terzi a discapito dei servizi concorrenti di logistica e sfavorendo, indirettamente, i *marketplace* concorrenti. Per effetto delle proprie condotte Amazon ha danneggiato la concorrenza nel mercato della logistica per *e-commerce* e nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, producendo, in ultima analisi, effetti negativi sul benessere del consumatore finale.

725. Inoltre, l’istruttoria non è volta, come Amazon vorrebbe far credere, a introdurre l’obbligo di estendere i benefici garantiti da *FBA* alle offerte di tutti i venditori terzi, indipendentemente dalla loro capacità di rispettare l’evasione degli ordini dei consumatori in modo tempestivo e accurato, così da peggiorare il servizio per i consumatori. La concessione di vantaggi esclusivi alle offerte *FBA* nulla ha a che vedere con la garanzia di consegne rapide e affidabili per i consumatori, obiettivo che può essere perseguito attraverso un meccanismo che verifichi la capacità dei servizi concorrenti di logistica di raggiungere gli *standard* qualitativi ritenuti adeguati al servizio *Prime*, ma che, al contempo,

²⁶¹ Si veda, in particolare, §152 della sentenza del Tribunale di primo grado nel caso *Google and Alphabet v Commission (Google Shopping)*, cit.

sia idoneo ad eliminare la loro posizione di svantaggio competitivo rispetto a *FBA* nella prospettiva dei *retailer*.

726. Al contrario, l'abbinamento creato da Amazon tra *FBA* e i significativi vantaggi su *Amazon.it* persegue l'unico scopo di falsare la concorrenza nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce* a danno degli operatori concorrenti della Società, dei venditori terzi attivi su *Amazon.it* e, in ultima istanza, dei consumatori.

727. Non è risolutiva neppure la tesi secondo cui Amazon non avrebbe alcun incentivo a favorire le vendite gestite con *FBA* (cd. "vendite *AFN*") rispetto a quelle gestite in proprio dal venditore (le "vendite *MFN*") in quanto il margine di profitto ricavato dalla Società da queste ultime sarebbe superiore, a causa dei costi sostenuti per la gestione dell'evasione degli ordini *FBA*. L'analisi della Società non è replicabile, né sono verificabili le voci di costo e ricavo attribuite alle due tipologie di vendite, rendendo in tal modo impossibile comprendere se i margini di profitto indicati per le due tipologie di vendita siano calcolati in modo da escludere ogni possibile commistione tra le voci relative al servizio di logistica e quelle del servizio base di intermediazione su *marketplace*. Sulla base dei valori contenuti nelle proprie memorie, peraltro, il servizio di logistica sembra essere svolto dalla Società senza ottenere alcun profitto. In tal modo, le conclusioni circa la redditività per Amazon degli ordini gestiti in proprio dai venditori terzi (*MFN*) rispetto a quella degli ordini *FBA* risulta priva di valore probatorio.

728. Da ultimo, a dire di Amazon, la condotta abusiva non avrebbe avuto alcun effetto nel mercato della logistica per *e-commerce*, circostanza che nuovamente distinguerebbe il presente caso da quello *Google Search (Shopping)* della Commissione europea.

Sul punto, premesso che l'art. 102 TFUE proibisce comportamenti volti a restringere la concorrenza o idonei a produrre tale effetto, a prescindere dal suo effettivo verificarsi²⁶², e rimandando alla Sezione V.5.6 l'analisi degli effetti della strategia contestata alla Società, per dimostrare l'infondatezza dell'affermazione di Amazon basti ricordare che la percentuale di ordini dei venditori terzi gestita con *FBA* è passata da meno del [30-40%] all'inizio del

²⁶² Perché la condotta abusiva abbia un effetto restrittivo non è necessario che ai concorrenti sia vietato l'accesso al mercato, ma è sufficiente che tale accesso sia reso più difficile e/o costoso, con ripercussioni sulla struttura della concorrenza nel mercato. I consumatori devono avere, infatti, la possibilità di beneficiare del massimo grado di concorrenza possibile nel mercato e i concorrenti di competere sui meriti per l'intero mercato, non solo per una parte di esso. Si vedano, al riguardo, casi C-457/10 P, *AstraZeneca v Commission*, EU:C:2012:770, §§109 e 111; C-549/10 P, *Tomra Systems and Others v Commission*, EU:C:2012:221, §42; T-286/09, *cit.*, §§88, 117, 132, 149, 186 e 201.

2016 a più del [80-90%] alla fine del 2019 (la media del 2019 è pari al [60-70%]). Analogamente, nel 2019 Amazon ha gestito la consegna di oltre [150-200] milioni di pacchi *B2C*, pari al [60-70%] del totale sul mercato italiano, a fronte di circa [10-50] nel 2016 (meno del [20-30%] del totale). Infine, la quota di mercato della Società nel mercato italiano dei servizi di intermediazione su *marketplace* ha raggiunto, nel 2019, il [70-80%].

V.5.3. L'intento della strategia di Amazon

729. È importante notare che le evidenze agli atti dimostrano che il legame creato da Amazon tra il suo servizio di logistica (*FBA*) e il *pacchetto* di vantaggi sopra descritto è il cardine di una strategia deliberatamente ideata dalla Società per incentivare i venditori terzi all'utilizzo di *FBA* e, indirettamente, indurli a una scelta di *single-homing* su *Amazon.it*.

730. Tale circostanza assume rilievo ai fini della contestazione, poiché, nonostante la nozione di abuso abbia carattere oggettivo e prescinda dall'accertamento di un intento escludente, la giurisprudenza considera l'intento anticoncorrenziale uno degli elementi che possono essere presi in considerazione per accertare l'abusività di comportamenti effettivamente realizzati da un'impresa dominante. In questo senso, l'intento può costituire il *fil rouge* di una strategia anticoncorrenziale ed evidenziare la consapevolezza dell'impresa di violare la norma²⁶³.

731. Il legame tra il servizio di logistica di Amazon e gli indicatori usati per misurare la *performance* dei venditori terzi su *Amazon.it* e, in particolare, la possibilità per questi, aderendo a *FBA*, di veder rimossi eventuali *feedback* negativi ricevuti dai consumatori è ben evidenziato nei *webinar* - disponibili sul sito *web* della Società - appositamente dedicati a spiegare ai venditori terzi il funzionamento delle metriche di valutazione della loro attività e i “segreti” per mantenere buone *performance* su *Amazon.it* (doc. 182).

732. Ancor più rilevante è il contenuto delle richiamate lettere agli *shareholder*, da cui emerge come *FBA* rappresenti, nell'intenzione di Amazon, ben più di un semplice servizio di logistica per i venditori terzi attivi sulla piattaforma: esso è l'anello di congiunzione, il “collante” che lega

²⁶³ Si vedano, per tutti, sentenza n. T-321/05 del 1° luglio 2010, *AstraZeneca/Commissione*, Racc. pag. II-2805, §359 e caso C-549/10 P, *cit.*, §§19-22. Al riguardo, si rimanda anche alla Comunicazione della Commissione (2009/C 45/02) recante gli orientamenti sulle priorità nell'applicazione dell'articolo 82, in cui tra i fattori rilevanti che la Commissione considera ai fini di una siffatta valutazione sono ricomprese le prove dirette di una strategia di esclusione. Tali prove dirette possono essere utili per interpretare il comportamento dell'impresa dominante.

inestricabilmente i venditori terzi con i consumatori fidelizzati, al punto che essi non rappresentano più due elementi distinti, ma sono “*felicemente e profondamente intrecciati*” (doc. 367)²⁶⁴.

733. In altre parole, a detta della stessa Società, il servizio di logistica è il perno intorno al quale ruota il *circolo virtuoso Marketplace-FBA-Prime* finalizzato a rendere l’attività di vendita dei *retailer* terzi sulla piattaforma altamente profittevole. È ancora il fondatore di Amazon a fornire una descrizione del funzionamento di tale strategia: “*Every time a seller joins FBA, Prime members get more Prime eligible selection. The value of membership goes up. This is powerful for our flywheel. FBA completes the circle: Marketplace pumps energy into Prime, and Prime pumps energy into Marketplace*” (lettera agli *shareholder* del 2015, doc. 367). In queste parole, Amazon teorizza gli effetti di rete più volte sottolineati nel testo, circoscrivendoli, in particolare, alla relazione tra utenti *Prime* e venditori *FBA*, i due sottogruppi di utenti della piattaforma ai quali corrisponde la parte più rilevante del fatturato. È il “volano”, la *flywheel*, di fondatore di Amazon: più venditori *FBA*, più prodotti *Prime*, più vantaggi per utenti *Prime* e, quindi, più utenti *Prime*. Più utenti *Prime*, più acquisti di prodotti *Prime*, più vantaggi per i venditori *FBA*, più venditori *FBA*.

734. Oltre alle comunicazioni ai propri azionisti, anche il tenore del messaggio che la Società adotta nella sua attività di promozione del servizio *FBA* risulta fortemente improntato sui benefici ottenibili dai *retailer* aderendo al servizio di logistica di Amazon, non tanto in termini di qualità ed efficienza del servizio stesso, quanto, soprattutto, di maggiore visibilità che esso garantisce sul *marketplace*. Esempio, tra tutti, la presentazione per il corso di formazione degli *account manager* (i commerciali in stretto contatto con i *retailer*) in cui Amazon afferma che il *key selling point* di *FBA* (l’aspetto chiave per la vendita del servizio, il suo “punto di forza”) è quello di rendere le offerte del *retailer* più competitive e più visibili grazie all’accesso ai clienti *Prime*, al possesso del logo *Prime* e alle maggiori *chance* di vincere la *BuyBox* (doc. Isp30, slide 22).

735. Analogamente, il *template* di *email* da inviare ai *retailer* terzi per convincerli ad adottare il servizio di logistica di Amazon ribadisce che “*Oltre alla “pura” logistica, il servizio permette di massimizzare la performance* [in

²⁶⁴ “*FBA is so important because it is the glue that inextricably links Marketplace and Prime. Thanks to FBA, Marketplace and Prime are no longer two things... Their economics and customer experience are now happily and deeply intertwined*” (lettera agli *shareholder* del 2015 del fondatore di Amazon, doc. 367).

quanto] consente di ottenere vantaggi fortemente legati alla visibilità sul sito e alla vendita vera e propria” e segue esplicitando tali vantaggi:

“Ciò si traduce in:

- *Maggiori vendite: le offerte della logistica di Amazon rientrano nel programma “Prime” (ossia accesso ai clienti più fidelizzati, che comprano di più e più spesso).*
- *Maggiore tasso di acquisto: il cliente è più propenso all’acquisto poiché fortemente fidelizzato e rassicurato dal poter comprare un prodotto “Spedito da Amazon”. Inoltre, aumentano le possibilità di essere titolari del “carrello di acquisto” (BuyBox).*
- *Accesso ai Deal di Amazon: possibilità di inserire la propria offerta nella sezione “Offerte” di Amazon”*

(doc. Isp74; stesso messaggio si ritrova nel flyer allegato al template di email del 2016, doc. 178, all. D55).

736. Infine, la necessità di rafforzare il legame *FBA-Benefici Prime* è al centro dell’iniziativa denominata “*FBA rebranding*”, il cui obiettivo principale è ben spiegato dalla frase seguente: “*The FBA central marketing team is already taking actions to increase the Prime message in emails and website contents, but we want to make the link between FBA and Prime even stronger*” (doc. Isp71)²⁶⁵.

737. Nella prospettiva dei venditori terzi, *FBA* rappresenta, quindi, il *game changer*, il fattore che “cambia le regole del gioco” nella concorrenza sul *marketplace*, poiché consente ai loro prodotti di divenire “*eligible for Prime benefits, which drives their sales*”, così da poter facilmente aumentare il loro volume di vendite raggiungendo milioni di consumatori, “[a]nd not just any customers - Prime members” (lettera agli *shareholder* del 2015, doc. 367).

V.5.4. Gli elementi condotta abusiva

798. Preliminarmente, si osserva che le difese della Società non hanno contestato la ricostruzione effettuata con riferimento alla sussistenza delle condotte contestate e agli elementi di fatto rappresentati dalla CRI con riferimento al pacchetto di vantaggi esclusivi associati all’uso di *FBA*. Come

²⁶⁵ L’indebita commistione tra i due ruoli rivestiti da Amazon sulla propria piattaforma (gestore della stessa e operatore del servizio di logistica) emerge anche dall’iniziativa promozionale, denominata “*New to FBA*”, finalizzata a incentivare la diffusione del servizio di logistica *FBA* presso i *retailer* terzi e basata sulla concessione di uno sconto del [20-30%] sulla commissione principale applicata agli stessi sull’attività di vendita sul *marketplace* di Amazon (doc. Isp133).

si dirà di seguito, in alcuni casi Amazon ha corretto o rimosso le funzionalità contestate, in altri ha osservato l'irrelevanza della loro portata in termini di vantaggio per l'attività dei retailer su *Amazon.it*²⁶⁶.

V.5.4.1. *La disapplicazione delle metriche di valutazione*

738. Il primo vantaggio esclusivo riconosciuto da Amazon ai soli *retailer* attivi sul suo *marketplace* che adottino *FBA* riguarda l'applicazione del sistema di metriche elaborato dalla Società per la valutazione della *performance* dei venditori terzi.

739. Amazon, infatti, applica le metriche di *performance* sopra descritte (§III.6.2) esclusivamente con riferimento agli ordini gestiti dal venditore, in proprio o avvalendosi di un operatore di logistica terzo, mentre i *retailer* che aderiscono al servizio di logistica *FBA* sono esentati *tout court* dall'applicazione del medesimo sistema di valutazione²⁶⁷.

740. Tale disparità di trattamento è confermata dalla stessa Società la quale, al riguardo, ha affermato che “*la percentuale di ordini difettosi, la percentuale di cancellazioni prima della spedizione e la percentuale di spedizioni in ritardo sono le metriche usate da Amazon per valutare le prestazioni dei Venditori Terzi che spediscono e gestiscono autonomamente il servizio clienti, dato che Amazon non ha a disposizione informazioni di prima mano*” e che, al fine di “*assicurare che le metriche delle prestazioni dei venditori che usano il servizio FBA catturino solamente aspetti dell’esperienza dei clienti sotto il controllo dei venditori stessi, gli ordini FBA non sono presi in considerazione ai fini del calcolo di tali metriche*” (doc. 182).

741. L'applicazione difforme delle metriche di *performance* costituisce una condotta volta a favorire l'adesione al proprio servizio di logistica, che risulta ingiustificata per due ordini di motivi.

742. In primo luogo, il complesso sistema di metriche elaborato da Amazon per la valutazione della *performance* dei venditori terzi è basato su un insieme di indicatori e sotto-indicatori volti a misurare tutti gli aspetti relativi alla gestione di un ordine del consumatore finale, non soltanto quelli più

²⁶⁶ Rispetto a quanto contestato nella CRI e nell'Integrazione, tenuto conto delle argomentazioni difensive di Amazon con riferimento alle ragioni che non consentono di includere gli ordini di prodotti di venditori terzi non gestiti attraverso *FBA* nella modalità *Spedizione gratuita via Amazon* (si veda, §IV.5.5), non si riscontrano sufficienti elementi probatori a sostegno della relativa contestazione. Pertanto, tale elemento non costituisce più parte della condotta abusiva contestata ad Amazon.

²⁶⁷ L'unico aspetto per cui i venditori aderenti a *FBA* sono, al pari di quelli *non-FBA*, direttamente responsabili è il rispetto delle politiche relative alla sicurezza e autenticità dei prodotti, ovvero che essi siano autentici e sicuri, non illegali o proibiti, non infrangano diritti di proprietà intellettuale e siano correttamente identificati in termini di condizioni e categoria merceologica.

strettamente connessi all'evasione dell'ordine (imballaggio, spedizione e consegna), ma anche quelli inerenti alla presentazione dell'offerta e alla qualità del prodotto venduto. Le metriche impiegate da Amazon misurano, quindi, tanto fattori che rientrano tipicamente nel perimetro della funzione logistica, quanto elementi che dipendono dall'operato del *retailer*.

743. In particolare, fatta eccezione per la terza metrica (*percentuale di spedizioni in ritardo*) che attiene interamente alla fase di consegna del prodotto, il sistema di valutazione contiene indicatori del tutto estranei alla logistica. Ad esempio, il *feedback* negativo da parte di un consumatore - valutato nell'ambito della prima metrica ("ordini difettosi") - può dipendere dalla rispondenza del prodotto ricevuto alla descrizione fornita dal *retailer* sul *marketplace* e da eventuali difetti del prodotto stesso. Allo stesso modo, il numero di richieste di riaccredito (anch'esso incluso nella prima metrica) può essere causato da un'esperienza negativa del consumatore con riferimento al prodotto, indipendente dalle fasi di spedizione e consegna. Non ultimo, si consideri anche l'influenza che elementi del tutto aleatori e indipendenti dall'effettivo impegno del venditore e dalla qualità del prodotto possono assumere sulle recensioni dei consumatori, come le diverse sensibilità nel giudizio sulla qualità dell'offerta o comportamenti di tipo opportunistico da parte della clientela.

744. A riprova della consapevolezza di Amazon circa l'indipendenza dall'efficienza della logistica di alcuni parametri delle metriche di valutazione, la Società ha recentemente modificato l'algoritmo di assegnazione della *BuyBox*, in modo da far rientrare fra i parametri connessi alla valutazione della *performance* dei venditori, esclusivamente fattori direttamente connessi all'attività del *retailer*, ovvero il numero di ordini non cancellati nell'ultimo anno e la percentuale di contestazione degli addebiti. Tali indicatori sono applicati a tutte le offerte dei venditori terzi, indipendentemente dalla modalità di gestione dell'ordine e di spedizione (*FBA* o autonoma del *retailer*).

745. La disapplicazione *tout court* di tale sistema di valutazione ai venditori aderenti a *FBA* implica la sottrazione di questi ultimi a uno scrutinio sistematico da parte di Amazon. Scrutinio al quale, al contrario, sono sottoposti i venditori *non-FBA* e che risulta idoneo a condizionarne l'operato sulla piattaforma (doc. 41). Si è visto, infatti, che il mancato rispetto delle stringenti soglie fissate da Amazon possa essere causato, ad esempio, anche da poche recensioni negative dei consumatori e come il superamento di una sola di tali soglie porti ad azioni di richiamo del *retailer* che, in assenza di una

rapida soluzione da parte dello stesso, conducono alla sospensione dei privilegi di vendita (dell'*account*). Tale sistema di controllo e punizione, invece, è assente per i venditori che utilizzano *FBA*, i quali non sono mai ritenuti direttamente responsabili per il rispetto delle metriche suddette.

746. In secondo luogo, anche con riguardo alla valutazione degli aspetti strettamente legati alla spedizione e alla consegna degli ordini, la condotta in esame risulta illegittima, tenuto conto della doppia veste ricoperta dalla Società di gestore del *marketplace* e di fornitore del servizio di logistica integrata *FBA*.

747. In particolare, Amazon, da un lato, monitora le prestazioni del servizio di logistica fornito da operatori terzi ai *retailer* (o svolto dagli stessi venditori in “auto-produzione”) attraverso metriche che misurano, in modo rigoroso e dettagliato, accuratezza e puntualità della spedizione e della consegna degli ordini, intervenendo immediatamente in caso di mancato rispetto dei valori limite indicati, fino - come detto - alla sospensione della possibilità per il *retailer* di vendere i prodotti sul *marketplace*.

748. Dall'altro, Amazon valuta la *performance* di *FBA* sulla base di indicatori generici di confronto col mercato: a detta della Società, infatti, l'efficienza del proprio servizio di logistica sarebbe dimostrata dalla circostanza per cui nei primi tre trimestri del 2019, circa il [90-100%] degli ordini gestiti tramite *FBA* hanno rispettato i tempi di consegna e che è poco probabile che i clienti sollevino lamentele con riguardo a tali ordini (doc. 182).

749. In altre parole, non applicando il sistema di controllo della *performance* ai *retailer FBA*, di fatto, Amazon - in veste di “gestore” - sottrae, sul proprio *marketplace*, il livello del servizio prestato da Amazon “operatore di logistica” al medesimo sistema di controllo a cui sottopone il servizio offerto dai suoi concorrenti.

750. Tenuto conto delle regole di funzionamento del proprio *marketplace* disegnate dalla Società (metriche di valutazione e algoritmo di assegnazione della *BuyBox*, in particolare²⁶⁸), l'applicazione di un diverso e più clemente *standard* di valutazione equivale a considerare “per definizione” *FBA* migliore di qualsivoglia servizio di logistica concorrente scelto dai venditori indipendenti, riservando così al proprio servizio di logistica e ai venditori terzi

²⁶⁸ Come si dirà meglio in seguito (§V.5.4.2.2), la disapplicazione delle metriche ai *retailer FBA* determina un diverso trattamento dei venditori terzi attraverso un secondo canale. Come visto, le metriche di valutazione sono una delle caratteristiche prese in considerazione dall'algoritmo *FMA* per assegnare la *BuyBox*: per le offerte gestite tramite *FBA*, Amazon assegna al relativo parametro automaticamente il punteggio massimo, aumentando così le *chance* del *retailer FBA* di aggiudicarsi la *BuyBox*.

che lo utilizzano, un trattamento preferenziale svincolato da una oggettiva valutazione di merito.

751. D'altro canto, l'intero impianto difensivo di Amazon si fonda su un giudizio di superiorità *per sé* di *FBA*. Come anticipato, la maggiore efficienza del proprio servizio di logistica è sostenuta da Amazon in maniera aprioristica. Il confronto proposto dalla Società riguarda i tempi medi di evasione degli ordini *FBA* rispetto agli ordini *MFN*, cioè un paragone improprio tra un servizio ben individuato e la media dei tempi di evasione registrati dai servizi concorrenti di logistica di cui si avvalgono i *retailer non-FBA*.

752. In definitiva, con l'adesione a *FBA*, un *retailer* non riceve solamente un servizio completo di gestione del proprio magazzino e di evasione degli ordini ricevuti sul *marketplace*, ma soprattutto la garanzia che le proprie prestazioni non saranno sottoposte al vaglio di Amazon attraverso gli stessi criteri usati dalla Società per i *retailer non-FBA* e, in tal modo, la certezza di non correre alcun rischio di declassamento del proprio *rating* e di sospensione del proprio *account*, ottenendo così un vantaggio sui *retailer* concorrenti. Ciò è confermato dall'affermazione di Amazon per cui se la sospensione dell'*account* di un venditore terzo dipende da ritardi nella consegna degli ordini, "l'adozione di *FBA* è una delle possibili soluzioni [...], visti gli elevati standard garantiti da *FBA*", standard che, come detto, sono soggetti unicamente all'auto-valutazione della Società stessa (doc. 182).

753. È del tutto evidente come tale strategia sia idonea a influire sulla scelta dell'operatore di logistica di cui avvalersi operata dai *retailer* terzi presenti su *Amazon.it*: la decisione di gestire il magazzino e gli ordini in proprio, delegando a un operatore di mercato unicamente la fase della consegna, così come quella di ricorrere ad una società di logistica che offra un servizio integrato concorrente di *FBA* implicano, infatti, la perdita dei vantaggi sopra illustrati. A parità di costi e qualità del servizio reso, la condotta di Amazon, pertanto, è idonea a indurre l'operatore a scegliere il servizio di logistica offerto dalla Società a danno di quello di altri operatori concorrenti.

754. A dire di Amazon, la disapplicazione delle metriche di *performance* ai venditori che utilizzano *FBA* dipende dalla capacità della Società di controllare direttamente l'intero processo di gestione degli ordini gestiti attraverso il proprio servizio di logistica.

755. Si tratta di una giustificazione non condivisibile. In primo luogo, come si è detto, i venditori terzi *non-FBA* sono valutati anche rispetto a una serie di elementi che nulla hanno a che fare con l'efficienza della logistica. Pertanto,

la disapplicazione *tout court* del sistema di valutazione della *performance* ai *retailer* che utilizzano *FBA* appare del tutto ingiustificata e contraria a una valutazione imparziale dell'operato dei *retailer* terzi da parte del gestore della piattaforma.

756. Inoltre, le risposte fornite da Amazon alle richieste di informazioni hanno evidenziato un approccio del tutto autoreferenziale del gestore della piattaforma: in luogo dell'applicazione di un sistema di controllo e misura analogo all'insieme di metriche di *performance* descritto e commentato a più riprese, con riferimento agli ordini gestiti tramite *FBA*, Amazon si limita ad affermare gli elevati *standard* di efficienza raggiunti dalla propria logistica, la sua superiorità in rapporto agli operatori concorrenti e la minore frequenza dei reclami ricevuti dai clienti finali che si registrerebbe con riferimento agli ordini gestiti tramite *FBA*, rispetto agli ordini gestiti attraverso la *MFN* dei venditori terzi.

757. In conclusione, le evidenze agli atti danno conto di un doppio regime applicato dalla Società ai venditori terzi sul suo *marketplace*. Da un lato, i venditori non aderenti a *FBA* (che gestiscono l'evasione degli ordini in proprio o avvalendosi di un operatore terzo) sono valutati sulla base di un processo strutturato, basato su tre metriche ben definite, costantemente aggiornate e riguardanti anche aspetti dell'ordine diversi dall'efficienza della logistica, con soglie precise e sottoposti al monitoraggio scrupoloso e continuo da parte di Amazon. Il mancato rispetto del valore soglia di una sola delle metriche comporta un sistema di allerta e punizione che può culminare nella sospensione dell'*account*.

758. Dall'altro, le prestazioni dei *retailer* iscritti al servizio di logistica fornito dalla Società non sono assoggettate al medesimo sistema di metriche, essendo così esentate anche dalla responsabilità relativa alla qualità del prodotto e alla sua conformità alla descrizione che ne forniscono sulla piattaforma. Per un venditore terzo su *Amazon.it* la scelta di *FBA* equivale, quindi, a sottrarsi allo scrutinio sistematico da parte della Società del suo intero operato relativo alla gestione degli ordini. Agli atti si riscontrano molteplici evidenze dei problemi in cui incorrono i venditori *non-FBA* per effetto dello sfioramento di tali soglie.

759. Tale apprezzabile vantaggio - a parità di altre considerazioni di prezzo o qualità del servizio - è idoneo a favorire l'adesione del venditore al servizio *FBA*, causando una significativa distorsione alla concorrenza tra gli operatori

di logistica per soddisfare la domanda di tali servizi espressa dai venditori terzi presenti su *Amazon.it*.

V.5.4.2. *L'abbinamento tra FBA e Prime*

760. Per ottenere il *badge Prime* sui loro prodotti in vendita su *Amazon.it* e raggiungere gli abbonati *Prime*, Amazon richiede ai venditori terzi di delegarle la gestione della logistica degli ordini aderendo al proprio servizio di logistica, *FBA*. Contrariamente a quanto sostenuto dalla Società, infatti, l'attuale configurazione del programma *Seller Fulfilled Prime* (che concede l'etichetta *Prime* alle offerte dei venditori terzi gestite con tale modalità), prevede un ruolo pervasivo di Amazon nel rapporto fra vettore e venditore e non si dimostra, quindi, idoneo a superare la condotta contestata, ovvero l'abbinamento tra i vantaggi *Prime* e *FBA* (si veda §V.5.5). L'accesso alla parte più remunerativa della domanda - gli utenti *Prime* - resta precluso ai venditori che intendano scegliere autonomamente un operatore di logistica, concorrente di *FBA*, senza l'interposizione della Società.

761. In tal modo, Amazon accorda ai *retailer FBA* un vantaggio, in termini di maggiori visibilità e vendite, irriplicabile dai *retailer non-FBA*. In particolare, l'ottenimento del *badge Prime* - attraverso la sottoscrizione di *FBA* - garantisce ai *retailer* terzi un triplice vantaggio rispetto ai venditori privi di tale "etichetta" (Figura 19).

762. In primo luogo, i loro prodotti hanno un accesso preferenziale ai 7 milioni di consumatori iscritti al programma *Prime*, in virtù della preferenza accordata da tali utenti ai prodotti con *badge Prime*. Inoltre, in ragione del meccanismo di funzionamento dell'algoritmo *FMA*, l'etichetta *Prime* consente di ottenere un apprezzabile vantaggio nella "corsa" all'aggiudicazione della *BuyBox*. Da ultimo, i *retailer FBA* hanno la possibilità di offrire i propri prodotti durante gli eventi speciali, giornate senza eguali in termini di traffico e volume di acquisto su *Amazon.it*, come, su tutti, il *Black Friday* e il *Prime Day*.

763. Tenuto conto delle giustificazioni fornite dalla Società alle condotte sopra descritte, nei prossimi paragrafi si analizzerà dapprima il rapporto tra l'adesione a *FBA* e l'accesso al programma *Prime* e agli *special deals* su *Amazon.it* (§V.5.4.2.1) e, successivamente, il vantaggio goduto dai *retailer FBA* nel meccanismo di assegnazione della *BuyBox* (§V.5.4.2.2).

764. Alla luce dei dati quantitativi che verranno richiamati quale misura del vantaggio garantito dall'accesso al programma *Prime* e, con esso, agli eventi

pilastro e alla *BuyBox*, le osservazioni della Parte sullo scarso impatto attribuibile a tali benefici sono da rigettare.

V.5.4.2.1. L'accesso a *Prime* e agli eventi-pilastro

765. È la stessa Amazon a confermare che l'utilizzo di *FBA* rappresenta l'unica modalità per i venditori terzi di ottenere il *badge Prime* sui loro prodotti e, in tal modo, accedere ai consumatori iscritti al medesimo programma: “*Prima del lancio del programma Seller Fulfilled Prime (“SFP”) sul negozio Amazon.it nel 2019 [...], i Venditori Terzi erano in grado di offrire i propri prodotti attraverso il programma Prime nella misura in cui usassero il servizio FBA*” (doc. 242).

766. Allo stesso modo, la Società ha dichiarato che, durante gli eventi promozionali, “[...] *il sistema di Amazon non supporta la creazione di offerte da parte di Venditori Terzi su prodotti che non usufruiscano di FBA o SFP*” (doc. 182). Anche in questo caso, quindi, Amazon rende un'opportunità di alta visibilità ed elevato profitto sul proprio *marketplace* accessibile ai *retailer* terzi a condizione che si avvalgano di *FBA*.

767. Amazon afferma che la scelta di assegnare il *badge Prime* ai soli *retailer FBA* sarebbe motivata dall'impossibilità di monitorare su base continuativa e accuratamente gli ordini gestiti direttamente dai venditori terzi. Solo con riferimento alle offerte consegnate tramite l'*Amazon Fulfillment Network* (ossia i prodotti *FBA* e quelli venduti da *Amazon Retail*), Amazon ha piena visibilità e controllo “*end-to-end*” sul processo di evasione dell'ordine, potendo intraprendere, così, le azioni necessarie per garantire che i clienti ricevano il livello di servizio che si aspettano nell'ambito del programma *Prime* e assicurare la qualità delle offerte durante gli “eventi-pilastro”, prevenendo comportamenti fraudolenti e opportunistici da parte dei venditori.

768. La tesi difensiva della Società, tuttavia, appare priva di pregio. Infatti, non si sottovaluta l'importanza per il gestore del *marketplace* di garantire il rispetto di *standard* elevati da parte dei venditori terzi, con riguardo ad ogni aspetto della loro attività di vendita sulla piattaforma e, in particolare, all'accuratezza e alla puntualità della consegna, così da assicurare la piena soddisfazione dei consumatori, specie di quelli *Prime*, più attenti ed esigenti in ragione del loro frequente uso del *marketplace*. Tuttavia, non può essere condiviso l'assunto per cui tali *standard* siano assicurati unicamente dal proprio servizio di logistica. In ragione delle regole attualmente vigenti su *Amazon.it*, non vi è, in altre parole, alcuna possibilità per un venditore terzo

che scelga un operatore di logistica indipendente, o anche solo un vettore per la consegna degli ordini ricevuti su *Amazon.it*, di competere ad “armi pari” con *FBA*, dimostrando di saper soddisfare gli elevati livelli di prestazione richiesti da Amazon per accedere al programma *Prime*.

769. Una gestione della piattaforma che non risulti idonea a falsare la concorrenza tra *FBA* e i servizi di logistica offerti dagli operatori concorrenti impone, infatti, la fissazione di regole chiare e imparziali circa le caratteristiche e i livelli di prestazione del servizio di logistica utilizzato dai venditori ai fini dell’attribuzione dei vantaggi di vendita in esame e l’applicazione di un trattamento uniforme tra venditori terzi a prescindere dall’operatore di logistica utilizzato.

Tale soluzione appare idonea a garantire tanto il diritto di Amazon di operare un attento e continuo monitoraggio del rispetto degli *standard* richiesti da parte dei *retailer* terzi che gestiscono autonomamente i propri ordini, quanto, al contempo, la possibilità per qualsiasi rivenditore terzo - indipendentemente dall’operatore di logistica di cui si avvale - di poter assicurare tali *standard* e di accedere a *Prime* e alla platea dei consumatori fidelizzati su *Amazon.it*, senza la necessità di aderire a *FBA*.

770. Lungi dal rappresentare il rischio di una diminuzione del livello qualitativo del servizio garantito da Amazon ai consumatori sul proprio *marketplace*, la dissoluzione dell’abbinamento tra utilizzo di *FBA* e ottenimento del *badge Prime* appare il modo migliore per garantire che la scelta dell’operatore di logistica da parte dei venditori terzi si basi su considerazioni di efficienza, qualità e rispondenza del servizio offerto alle proprie esigenze di *business* e che la concorrenza tra *FBA* e gli altri operatori sia improntata unicamente sul merito.

771. Le difese di Amazon hanno tentato di sostenere l’irrelevanza sostanziale dei vantaggi associati all’etichetta *Prime*, entrando in palese contraddizione con le evidenze agli atti, anche prodotte dalla Società stessa. Si è ampiamente documentata l’importanza del programma in termini di aumento delle proprie vendite su *Amazon.it* in considerazione della maggiore propensione alla spesa degli utenti *Prime* rispetto al visitatore medio della piattaforma. Analogamente, anche il tentativo di ridimensionamento dell’importanza degli eventi speciali ai fini della crescita degli ordini realizzati dai *retailer* sul *marketplace* fallisce al cospetto dei dati evidenziati in fatto: durante gli eventi promozionali il numero di visitatori del *marketplace* è molto più elevato (dal [30-40%] al [60-70%] in più di un giorno “normale” dello stesso mese) e il

numero di visite si traduce in un acquisto in misura ben maggiore rispetto ai giorni normali.

772. Amazon sostiene che, a partire da luglio 2019, i venditori terzi abbiano la possibilità di ottenere tutti i benefici derivanti dall'ottenimento del *badge Prime* aderendo al servizio *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)*, che, quindi, rappresenterebbe un'alternativa a *FBA* a tali fini.

773. Tuttavia, come per i motivi che si illustreranno *infra* (§V.5.5) quanto affermato dalla Società non appare idoneo a modificare le conclusioni precedenti in merito al fatto che l'unica via per i venditori terzi di accedere a *Prime* è l'adesione a *FBA*.

V.5.4.2.2. La maggiore probabilità di ottenere la *BuyBox*

774. L'algoritmo *FMA* usato da Amazon per scegliere l'*Offerta in vetrina* e assegnare la *BuyBox* distingue tra venditori terzi sulla base del servizio di logistica utilizzato, sia in via diretta sia in via indiretta. L'algoritmo assegna un punteggio alle diverse offerte attraverso un meccanismo in due fasi: una di "pre-qualifica" e una di *ranking*. La decisione del *retailer* di affidare la logistica ad Amazon influenza l'esito di entrambe le fasi, garantendogli una maggiore probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox* rispetto ad un venditore che gestisca diversamente l'evasione degli ordini ricevuti su *Amazon.it*.

775. In primo luogo, l'esclusione automatica di un'offerta *non-FBA* operata in fase di "pre-qualifica", quando per lo stesso prodotto il *retailer* proponga anche un'offerta *FBA* il cui prezzo è maggiore del [20-30%] di quello dell'offerta non gestita direttamente da Amazon (filtro *Dispersione del prezzo multi-offerta*), comporta che il *retailer* non possa "scaricare" sul consumatore finale l'eventuale vantaggio di costo che riesca a realizzare avvalendosi di un operatore di logistica significativamente più efficiente di *FBA*, pena l'esclusione della sua offerta dalla possibilità di aggiudicarsi la *BuyBox*.

776. Ancor più evidente la disparità operata nella seconda fase di *ranking* delle offerte: in caso di offerte *FBA*, l'algoritmo assegna automaticamente valore massimo ai parametri *Valutazione della performance del venditore terzo* e *Idoneità Prime dell'offerta*, in quanto, come visto, nel primo caso Amazon non applica tali metriche alle offerte che gestisce con il proprio servizio di logistica mentre, nel secondo caso, sono le uniche idonee ad ottenere il *badge Prime*.

777. Pertanto, un'offerta *non-FBA* che compete con una *FBA* per l'aggiudicazione della *BuyBox* partirà, a parità di altri fattori, con un doppio

svantaggio, dovuto non già alla qualità e alle prestazioni del relativo servizio di logistica, ma alla mera circostanza di non essere gestita da Amazon.

778. Sul punto, Amazon si è limitata a richiamare nuovamente quanto argomentato per l'impiego delle metriche di valutazione e per l'assegnazione dell'etichetta *Prime*. D'altra parte, si deve notare che, a seguito dell'avvio del presente procedimento, la Società ha modificato due dei parametri qui in esame. In particolare, a marzo 2020, Amazon ha eliminato il filtro di "pre-qualifica" *Dispersione del prezzo multi-offerta*, e giustificato la scelta sottolineandone la "ridondanza" (doc. 357). Inoltre, come detto, la *Valutazione della performance del venditore terzo* è ora calcolata per tutti i venditori, a prescindere dall'identità dell'operatore di logistica e solo con riferimento agli aspetti del processo di vendita che rientrano nella competenza del *retailer* (ordini non cancellati e *chargeback*). In aggiunta, in seguito a tale modifica, il peso attribuito a tale criterio è diminuito nel corso del tempo (doc. 357).

V.5.5. L'inidoneità di *SFP* a porre fine alla condotta contestata

779. Nelle proprie difese²⁶⁹, Amazon ha sostenuto che l'introduzione del programma *SFP* su *Amazon.it* abbia fatto venire meno la necessità di acquistare il servizio di logistica della Società per accedere al pacchetto di funzionalità della piattaforma che garantiscono alta visibilità e maggiori vendite alle offerte dei *retailer*.

A dire della Società, tramite *SFP* i venditori - dopo aver superato un processo di qualificazione che ne riconosca le capacità di gestione del magazzino secondo *standard* ritenuti adeguati all'esperienza *Prime* e utilizzando i servizi di consegna dei vettori che Amazon qualifica "idonei" a soddisfare tali *standard* - hanno la possibilità di accedere ai medesimi benefici garantiti alle offerte gestite dalla Società attraverso la sua rete di logistica (vale a dire, le offerte *Amazon Retail* e quelle dei venditori terzi che utilizzano *FBA*).

In tal modo, *SFP* costituirebbe un'alternativa a *FBA* e sarebbe, pertanto, idoneo a far cessare la condotta contestata.

780. Le risultanze istruttorie hanno evidenziato l'esistenza di una parte di *retailer* attratta dalla vendita su *Amazon.it* e dai relativi privilegi, per la quale, tuttavia, a causa di ragioni connesse alle caratteristiche del prodotto offerto (quali tipologia, voluminosità, etc.), *FBA* può rivelarsi particolarmente

²⁶⁹ Si vedano, su tutti, le memorie finali del 14 aprile 2021 (in particolare, pp. 39 e 85; doc. 448) e del 14 ottobre 2021 (in particolare, pp. 34 e segg.; doc. 570).

oneroso e non adatto alle specifiche esigenze del venditore. Ad esempio, gli operatori hanno sottolineato la tariffa elevata applicata da Amazon in caso di lunga giacenza dei prodotti nei *fulfilment centre* della Società e il conseguente disincentivo a utilizzare *FBA* per i prodotti connotati da un basso tasso di rotazione o, ancora, l'eccessiva *standardizzazione* di alcuni elementi del servizio offerto da Amazon (come, ad esempio, il *packaging*).

781. Al fine di soddisfare le proprie esigenze di gestione del magazzino e di evasione degli ordini, tali venditori ricorrono all'autoproduzione (gestione *in house*) ovvero ai servizi di logistica forniti da operatori di mercato, caratterizzati da un diverso modello di *business*, meno uniformato di quello di Amazon e più attento alle esigenze di personalizzazione del *retailer*.

782. Questo gruppo di *retailer* - che genera circa il [20-30%] di ordini su *Amazon.it* - rappresenta, in definitiva, una parte della domanda di servizi di logistica irraggiungibile per la Società in quanto non interessata al servizio di logistica di magazzino fornito da Amazon e costituisce un "limite naturale" alla diffusione di *FBA*.

Con *SFP*, Amazon ha ideato una modalità di accesso a *Prime* indirizzata proprio a questo gruppo di venditori.

783. Tuttavia, le evidenze emerse in istruttoria - in particolare durante l'approfondimento - contraddicono la prospettazione del programma fornita dalla Società e dimostrano la sua inidoneità a superare la strategia abusiva contestata in questa sede. Contrariamente a quanto sostenuto ripetutamente dalla Società, infatti, *SFP* non rappresenta - così come concepito e attuato in Italia - una modalità di accesso a *Prime* che - prescindendo dall'utilizzo di *FBA* - lascia i *retailer* liberi di scegliere servizi di logistica forniti da operatori concorrenti di Amazon.

784. Nella sua qualità di gestore del *marketplace* Amazon ha interesse a mantenere inalterata (e a migliorare) la percezione che i consumatori finali - e in particolare i clienti *Prime* - hanno della piattaforma. Si riconosce, pertanto, l'esigenza della Società di definire gli *standard* che essa ritiene adeguati a garantire l'esperienza d'acquisto di tale categoria di consumatori e di richiedere che gli stessi vengano soddisfatti dai venditori terzi attivi sul *marketplace* per poter associare alle proprie offerte il *badge Prime*.

785. Ad oggi, tuttavia, nell'ambito di *SFP*, la Società non si limita a fissare gli *standard* necessari per la qualificazione e l'ottenimento dell'etichetta *Prime*, ma definisce termini e condizioni del rapporto contrattuale tra *Venditori SFP* e *Vettori Prime*, giungendo a negoziare con questi ultimi il

prezzo del loro servizio di consegna ai venditori. In tal modo, la gestione dell'evasione di un ordine di un venditore terzo incluso in *SFP* è ancora del tutto dipendente da Amazon, tanto nella scelta del vettore incaricato della consegna, quanto delle condizioni del servizio prestato ai venditori.

786. Come emerge chiaramente dai documenti forniti dalla Società, il prezzo proposto per il servizio di consegna degli ordini *SFP* è stato il criterio determinante per la valutazione delle offerte presentate dagli operatori contattati per divenire *Vettori Prime*²⁷⁰.

787. In particolare, nei contratti con TNT e BRT - che, come detto, allo stato rappresentano i due vettori qualificati *Prime* e che hanno sottoscritto un contratto con Amazon nell'ambito di *SFP* - una serie di elementi sono indicativi di un'ingerenza eccessiva di Amazon nel rapporto vettore-venditore. *In primis*, elemento centrale dell'accordo è rappresentato dalle tariffe che i due corrieri sono tenuti ad applicare nei confronti dei venditori *SFP*. Tali tariffe sono articolate per fasce di peso/volume e scaglionate in base al volume di ordini affidati dal venditore al corriere. Differentemente da altri termini del servizio di consegna, per quanto riguarda le tariffe gli accordi prevedono una limitazione del diritto del vettore alla modifica unilaterale delle stesse. L'accordo quadro con i corrieri esclude, infatti, la possibilità di modifica unilaterale da parte di TNT o BRT delle condizioni tariffarie applicate ai venditori, prevedendo che le tariffe siano modificabili solo previo mutuo consenso delle Parti. Tale vincolo appare completamente ingiustificato e invasivo della libertà negoziale fra il corriere e i propri clienti.

788. In secondo luogo, con riferimento alla fatturazione degli importi dovuti dai *Venditori SFP* al *Vettore Prime*, per TNT l'*Accordo Quadro* europeo prevede la fatturazione diretta da parte di Amazon che sarà estesa, in prospettiva, anche al mercato italiano, una volta concluso il periodo transitorio di fatturazione diretta da parte di TNT. Tale previsione appare del tutto priva di giustificazione e sostituisce Amazon a TNT nel rapporto diretto con il venditore. Infine, la rimessa da parte di Amazon a TNT delle somme dovute dai *retailer* avviene a fronte di richiesta di TNT, che deve essere inoltrata con cadenza non inferiore al mese e viene liquidata dopo trenta giorni.

Quanto all'accordo con BRT, sebbene il vettore mantenga il diritto di fatturare direttamente ai venditori i servizi prestati, resta in capo ad Amazon il diritto

²⁷⁰ Emblematica, al riguardo, la dichiarazione di un vettore secondo cui la discussione con Amazon circa le caratteristiche del servizio di consegna che il vettore si impegnava a offrire in *SFP* non ha neppure avuto luogo, stante l'impossibilità da parte della società di garantire una griglia tariffaria unica valida per tutti i *retailer*, indipendentemente dalla loro localizzazione sul territorio nazionale (doc. 474).

di riscuotere le relative somme per conto di BRT. È evidente come tale meccanismo incida anche dal punto di vista finanziario sulla redditività per TNT e BRT del servizio prestato.

789. In definitiva, la partecipazione a *SFP* dei vettori, concorrenti della Società nel servizio di consegna pacchi, non poggia sulla verifica del rispetto di *standard* qualitativi predefiniti, oggettivi e monitorabili, del servizio prestato quanto - principalmente - sulla loro disponibilità ad accettare condizioni contrattuali definite da Amazon, sia nei rapporti con la Società, sia in quello con i *Venditori SFP*.

790. L'odierno *SFP* non consente, quindi, l'emergere di un'offerta, autonoma e indipendente dal ruolo della Società, in grado di intercettare la domanda di servizi di consegna e di logistica di magazzino - o di logistica integrata - di *livello Prime* da parte dei *retailer* su *Amazon.it*.

791. Le società di logistica di magazzino hanno dichiarato di essere in grado di evadere un ordine in un lasso di tempo molto limitato dal momento della richiesta da parte del cliente (anche in meno di un'ora) e di possedere, pertanto, capacità organizzativa ed efficienza necessarie per il rispetto dei tempi stabiliti da Amazon di evasione di un *ordine SFP* (docc. 483, 486, 527). Anche alcuni *retailer* sentiti in audizione hanno confermato la capacità degli operatori di magazzino diversi da Amazon di soddisfare i tempi di evasione dell'ordine e, più in generale, un livello di servizio adeguato alle proprie richieste.

792. Quanto poi alla capacità dei vettori attivi in Italia di recapitare gli ordini secondo i criteri richiesti da Amazon per *SFP*, tutti gli operatori hanno dichiarato che tali livelli di servizio sono analoghi a quelli offerti normalmente ai propri clienti e, in alcuni casi, garantiti alla stessa Amazon per le consegne dei pacchi della *AFN* (docc. 480, 474, 505).

793. Non può accettarsi, infine, la motivazione addotta da Amazon a giustificazione del ruolo pervasivo che ha riservato a sé stessa nel programma.

794. Diversamente da quanto sostenuto da Amazon, infatti, le evidenze raccolte indicano che esiste l'interesse di una parte dei venditori e dei vettori a negoziare autonomamente le tariffe e i dettagli del servizio.

795. Da un lato, i vettori hanno l'interesse a mantenere un rapporto commerciale autonomo con i venditori, per poter negoziare accordi più ampi della sola consegna degli ordini generati dal *retailer* su *Amazon.it*, definendo tariffe e condizioni di servizio personalizzate. Sul punto risultano di estremo interesse le dichiarazioni dei due vettori ad oggi qualificati i quali hanno

sottolineato di “controllare le dimensioni” di *SFP* attraverso la fissazione di tariffe per il servizio di consegna meno convenienti di quelle applicate al di fuori del programma e la facoltà loro riservata di accettare o meno la richiesta di un *Venditore SFP*. Ciò al fine di evitare che tale modalità di evasione degli ordini entri in concorrenza con il servizio offerto direttamente ai propri clienti²⁷¹.

796. Dall’altro lato, per diversi venditori, *SFP* comporta costi più elevati di quelli ottenibili dall’autonoma negoziazione con i vettori, in particolare quando la natura del prodotto venduto implica significative esigenze di differenziazione nel servizio di recapito al cliente finale, che a loro volta incidono sul costo della consegna. Alcuni *retailer* hanno riferito di aver rinunciato all’utilizzo del programma *SFP*, proprio in ragione dell’impossibilità di definire i dettagli tariffari confacenti alla propria attività.

797. In altre parole, l’intermediazione di Amazon tra *Vettori* e *Venditori* - l’elemento cardine di *SFP* così come attualmente ideato dalla Società - ha rappresentato, e rappresenta tutt’ora, l’ostacolo maggiore alla partecipazione di venditori e vettori a *SFP*.

798. In conclusione, *SFP* rappresenta uno strumento nel pieno controllo della Società, idoneo a intercettare e condizionare un’ulteriore quota della domanda contendibile di servizi di logistica dei *retailer* attivi su *Amazon.it*, che si aggiunge a quella catturata attraverso *FBA*. L’associazione dei vantaggi *Prime* a *SFP* rappresenta, così come per *FBA*, il “bonus” offerto a questi venditori per incentivare l’adesione al programma.

799. In quest’ottica, lungi dall’essere uno strumento equo e non discriminatorio di concessione dei benefici *Prime*, *SFP* rappresenta la palese manifestazione dell’intento abusivo della Società, si inserisce appieno nella strategia ideata e attuata da Amazon e ne costituisce l’estensione. L’introduzione di tale strumento, pertanto, è idonea a rafforzare gli effetti negativi sulla concorrenza nei servizi di logistica per *e-commerce*.

800. L’inidoneità sostanziale di *SFP* a far venir meno le condotte oggetto di esame rende irrilevante il momento della sua introduzione in Italia, che in ogni caso è avvenuta successivamente all’inizio della condotta contestata in CRI, nonché all’avvio del procedimento. Peraltro, le spiegazioni del ritardo nell’avvio del programma *SFP* in Italia rispetto ad altri mercati europei,

²⁷¹ Ulteriore documentazione agli atti comprova che le tariffe applicate nell’ambito di *SFP* sono superiori a quelle autonomamente negoziate dai venditori con i corrieri. Ad esempio, SDA ha affermato di non avere interesse alla partecipazione a *SFP* proprio per la volontà di mantenere l’autonomia negoziale nel rapporto con i venditori (§III.7.3.3).

indicate da Amazon nelle proprie memorie finali (sostanzialmente riconducibili all'assenza di vettori efficienti e ai tempi necessari allo sviluppo di un'interfaccia informatica con i sistemi di venditori e vettori qualificati, giudicata da Amazon indispensabile all'operatività del programma), risultano - come appena visto - confutate dall'attività istruttoria svolta²⁷².

V.5.6. Gli effetti della strategia abusiva

801. Secondo una giurisprudenza ormai consolidata, al fine di constatare una violazione dell'art. 102 TFUE, è sufficiente dimostrare che il comportamento abusivo dell'impresa in posizione dominante miri a restringere la concorrenza ovvero sia suscettibile di produrre un effetto di preclusione sul mercato. Tale effetto si produce non soltanto quando l'ingresso sul mercato è impossibile per i concorrenti, ma anche quando - a causa della condotta abusiva - tale ingresso è reso più difficile, interferendo così con la dinamica della concorrenza nel mercato, come peraltro riscontrato nel caso di specie²⁷³.

I consumatori devono avere la possibilità di beneficiare del massimo grado di concorrenza possibile sul mercato e, al tempo stesso, i concorrenti essere in grado di competere sui meriti per l'intero mercato e non solo una parte di esso, senza che l'impresa dominante possa giustificare la propria condotta con la circostanza per cui i suoi concorrenti sono liberi di competere su altri segmenti del mercato²⁷⁴.

802. La strategia abusiva adottata da Amazon si è rivelata idonea a comprimere la libertà di scelta dei *retailer* in merito all'operatore di logistica più adatto alle proprie esigenze di *business*. Nei paragrafi che seguono si dimostrerà che tale strategia, tenuto conto delle caratteristiche di *FBA*, ha consentito alla Società di estendere la sua significativa influenza nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce* (§V.5.6.1) e di rafforzare la propria posizione dominante in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace* (§V.5.6.2), a danno degli operatori concorrenti e, da ultimo, dei consumatori.

²⁷² Anche le difficoltà invocate dalla Società relativamente allo sviluppo dell'interfaccia informatica per il "dialogo" tra il sistema di Amazon e quello dei corrieri per il *tracking* delle spedizioni nell'ambito di *SFP* e il monitoraggio delle prestazioni del vettore e del venditore, sono state confutate dalle dichiarazioni dei vettori. Tale integrazione non ha comportato particolari difficoltà per i vettori, mentre sarebbe stata Amazon a indicare la necessità di tempi lunghi per realizzare tale interconnessione. L'integrazione informatica richiesta con i sistemi di Amazon è, infatti, in larga misura corrispondente a quella già esistente per l'erogazione ad Amazon del servizio di consegna *FBA* (docc. 480 e 505).

²⁷³ Si veda, *ex multis*, caso C-52/09, *Konkurrensverket v TeliaSonera Sverige AB*, EU:C:2011:83, §§64 e 65; caso C-549/10 P, *Tomra Systems and Others v Commission*, EU:C:2012:221, §68; caso T-336/07, *Telefónica SA v Commission*, EU:T:2012:172, §272; caso C-23/14 *Post Danmark*, EU:C:2015:651, §66.

²⁷⁴ Si veda, *ex multis*, caso C-549/10 P, *Tomra Systems and Others v Commission*, *cit.*, §42; caso T-286/09, *Intel v Commission*, EU:T:2014:547, §§117 e 132.

V.5.6.1. *La crescita di Amazon nel mercato della logistica per e-commerce*
803. Si è detto che nel mercato dell'offerta di servizi di logistica per *e-commerce* sono presenti sia operatori che offrono - seppure su scala limitata - un servizio di logistica integrato, sovrapponibile, in ragione delle sue caratteristiche, a quello offerto da Amazon, sia operatori attivi unicamente nella fase a valle della consegna degli ordini, in grado di intercettare la domanda per questo servizio espressa dai *retailer* su *Amazon.it*, che gestiscono in proprio la fase a monte di gestione del magazzino.

804. *FBA* è una formula di logistica integrata, “*one-stop shop*”, che comporta l'acquisto dell'insieme completo dei servizi necessari ad un operatore di *e-commerce* per la gestione dell'intero processo di evasione di un ordine *online*. Dal momento dell'ingresso del prodotto in uno dei magazzini della Società presenti in Italia, Amazon cura - per conto del venditore terzo - lo stoccaggio e la gestione dell'inventario, l'evasione degli ordini, la gestione dei resi e l'assistenza ai clienti.

805. In tal senso, *FBA* non si pone in concorrenza soltanto con i servizi di logistica integrata offerti da altri operatori, ma è in grado di intercettare anche la domanda per i soli servizi di consegna dei vettori, espressa dai *retailer* che svolgono *in house* le attività di logistica a monte.

806. Subordinando alla sottoscrizione di *FBA* l'insieme dei benefici in termini di visibilità e incremento delle *performance* di vendita sul *marketplace* la strategia di Amazon è riuscita a frenare, in primo luogo, lo sviluppo di formule concorrenti di logistica integrata da parte di operatori innovativi, nati appositamente in risposta agli stimoli derivanti dallo sviluppo dell'*e-commerce*, che hanno strutturato i propri servizi sulle esigenze nascenti degli operatori *B2C*. Contrariamente agli operatori già strutturati nella logistica *B2B*, per i nuovi *player*, specializzati nella logistica *e-commerce B2C*, la possibilità di competere ad armi pari con Amazon per la domanda espressa dai *retailer* attivi su *Amazon.it* non costituisce la mera espansione del proprio *business* a un ulteriore segmento, ma è essenziale allo sviluppo su larga scala della propria attività. L'effetto escludente della condotta di Amazon è ancor più significativo se si tiene conto della dimensione contenuta della domanda di servizi di logistica espressa dai singoli venditori *online*: al fine di raggiungere la dimensione minima efficiente ed essere competitivi sul mercato, i nuovi operatori di logistica per *e-commerce* hanno la necessità di intercettare la domanda di un numero significativo di operatori. Per tali

imprese, la crescita di Amazon nel mercato della logistica, nelle proporzioni sopra descritte, ha rappresentato pertanto un vero e proprio “*stravolgimento*”. 807. Il punto di forza della Società, inarrivabile per qualsiasi altro *competitor* seppur altrettanto efficiente, risiede nell’integrazione verticale realizzata da Amazon tra *marketplace* e *logistica FBA* e ai vantaggi in termini di visibilità per i venditori terzi che la Società ne ha fatto conseguire. Tale vantaggio è stato sottolineato da tutti gli operatori. Nelle parole di Olimpia, ad esempio, emerge l’importanza della visibilità sul *marketplace* e l’incremento delle vendite quali fattori determinanti nella scelta del servizio di logistica da parte del *retailer*: “*Amazon riesce ad attirare sempre più clienti perché rispetto agli altri operatori di logistica, offre l’enorme vantaggio di essere primariamente uno dei più importanti marketplace, capace di offrire al proprio Cliente grandissima visibilità a livello di market e un conseguente incremento delle vendite, il che invoglia il piccolo operatore ad affidarsi completamente al colosso Amazon per la gestione del proprio e-commerce.*” (doc. 132).

808. Allo stesso modo, ConnectHub ha collegato l’affermazione di Amazon nella logistica per *e-commerce* alla concessione dei vantaggi del programma *Prime* ai venditori aderenti a *FBA*: “*l’avvento di Amazon sul mercato (sia come logistica che come gestione multicanale) [ha] introdotto sul panorama Italia un competitor che, in alcune occasioni, si dimostra predominante e più vantaggioso per i servizi offerti in modalità agevolata ed esclusiva (ad es. Amazon Prime)*” (doc. 171).

La “*Vetrina*” per i propri prodotti e il “*supporto*” alla vendita sono i fattori di successo di *FBA* citati da SDA e Kuehne+Nagel: per il primo *FBA* è “*un servizio Integrato/modulare che può comprendere anche ulteriori servizi, quali la “vetrina” e il fullfilment.*” (doc. 165) mentre per Kuehne+Nagel “*Il servizio offerto dalla Logistica di Amazon è più ampio rispetto a quanto offerto da K+N Italia in quanto la Logistica di Amazon offre anche dei servizi di supporto alla vendita dei prodotti (Amazon Prime, MarketPlace...)*” (doc. 250).

809. Come si è visto la posizione espressa dai concorrenti corrisponde precisamente alla realtà dei fatti: il principale argomento utilizzato da Amazon nella promozione di *FBA* risiede proprio nei vantaggi ulteriori ottenibili nella vendita dei prodotti sul *marketplace*.

810. L’efficacia della strategia di *leverage* emerge chiaramente dai dati di adesione al servizio *FBA* riportati in fatto. Contrariamente a quanto sostenuto da Amazon, la cui analisi si è limitata a considerare la scelta dei soli *retailer*

italiani (si veda §IV.3), la Società è riuscita a indurre il [50-60%] di tutti i venditori terzi attivi sulla propria piattaforma ad aderire al suo servizio di logistica, che va raffrontato ad un tasso di adesione pari al [30-40%] registrato prima dell'inizio della condotta abusiva. Dei venditori che utilizzano *FBA* oltre il [70-80%] lo fa per il totale delle proprie vendite su *Amazon.it*.

Se calcolato in termini di fatturato, il tasso di utilizzo di *FBA* risulta ancor maggiore: circa il [60-70%] del valore totale degli ordini dei venditori terzi su *Amazon.it* nel 2019 è stato realizzato con prodotti gestiti con *FBA* (a dicembre la percentuale è superiore al [80-90%], a fronte del [40-50%] nel 2016).

811. Sono risultati che Amazon è riuscita a raggiungere nonostante il significativo aumento delle tariffe di stoccaggio e di spedizione applicato dalla Società nel 2018 e nel 2019 (§III.5.2.1). Le evidenze emerse dalla *Survey* e il citato studio di eBay (doc. 370, All. 2) avvalorano la tesi secondo la quale la scelta del servizio da parte dei *retailer* terzi è dettata prevalentemente dalla maggiore visibilità ottenibile sulla piattaforma di Amazon, dalla possibilità di accesso a *Prime* e agli eventi speciali e dall'incremento della probabilità di vincere la *BuyBox*, ovvero è effetto della strategia abusiva adottata da Amazon.

812. La massiccia campagna di *marketing* della Società, chiaramente rintracciabile sul *marketplace* e diffusa dalla forza vendite, ha sostenuto la strategia abusiva: il richiamo ai benefici ottenibili nella vendita sul *marketplace* ne ha costituito il *leitmotiv*, teso a sottolineare l'associazione tra *FBA* e *Prime*, nonché la maggiore probabilità di assegnazione della *BuyBox* a fronte dell'adozione della logistica di Amazon.

813. La promessa di Amazon ai *retailer* si è effettivamente tradotta nell'aumento delle *performance* dei venditori terzi che hanno adottato la sua logistica: nel 2019, dei primi 100 *retailer FBA*, 61 rientravano tra i primi 100 *top seller* assoluti, rispetto a 36 nel 2014.

Anche restringendo l'osservazione ai primi 25 *retailer FBA*, si riscontra la medesima correlazione: nel 2018 e nel 2019, tutti i primi 25 *top seller FBA* figuravano tra i primi 50 *top seller* generali.

814. Come detto, la crescita "forzata" di *FBA* ha sottratto abusivamente agli operatori di mercato anche la domanda di servizi di consegna, espressa dai venditori attivi su *Amazon.it*. Ne consegue che una raffigurazione dell'effetto delle condotte di Amazon nel mercato della logistica per *e-commerce* è ottenibile anche analizzando i dati Agcom sul mercato della consegna pacchi in Italia.

815. Tali dati mostrano con estrema chiarezza la straordinaria crescita della Società: nel 2019, la rete logistica di Amazon (AFN) ha gestito il [60-70%] del totale dei pacchi *e-commerce* in Italia, il [200-300%] di quanto registrato nel 2016.

816. L'incremento del numero di consegne gestite da Amazon risulta nettamente superiore a quello registrato da qualsiasi altro operatore concorrente: la Società è, quindi, riuscita a sottrarre agli altri vettori una quota significativa della crescita dei pacchi *e-commerce*, contrariamente alla tesi di Amazon secondo cui la condotta abusiva non ha frenato la crescita dei concorrenti.

817. Parimenti prive di pregio risultano le argomentazioni difensive di Amazon incentrate sulla circostanza che, ancora nel 2019, una quota significativa di pacchi gestiti da Amazon (vale a dire, le vendite *Amazon retail* e quelle dei venditori aderenti a *FBA*) sarebbe consegnata da vettori concorrenti: dal 2016 in poi, in realtà, il ricorso da parte di Amazon ai servizi di consegna degli operatori postali e dei corrieri espressi nazionali - modalità unica nel 2016 - è diminuito costantemente, fino a rappresentare meno del [30-40%] nel 2019. Nel periodo considerato, quindi, è cresciuta in modo esponenziale l'attività di consegna effettuata direttamente da Amazon attraverso la propria rete logistica (basata sugli accordi con i *DSP*), rendendo la Società sempre più indipendente dai servizi di recapito forniti da operatori concorrenti.

818. In tal modo, Amazon ha ulteriormente aumentato il proprio potere negoziale nei confronti degli altri operatori del mercato, che risultando concorrenti e, al tempo stesso, fornitori del servizio di consegna, vedono diminuire sempre di più la loro capacità di reazione alle strategie della Società.

819. In conclusione, risulta del tutto evidente l'enorme crescita della dimensione e della forza contrattuale registrata da Amazon nella consegna di pacchi per *e-commerce* in Italia negli ultimi quattro anni.

820. Amazon ha contestato la correttezza e la rilevanza dei dati relativi alla crescita di *FBA* e delle stime della sua quota nel mercato italiano della consegna pacchi *B2C* (§IV.6.1).

821. I dati richiamati e le considerazioni svolte permettono, tuttavia, di respingere interamente gli argomenti difensivi proposti da Amazon.

822. In primo luogo, la Società ha affermato la superiorità "oggettiva" del proprio servizio di logistica e che, di conseguenza, la crescente adozione di *FBA* da parte dei venditori terzi sarebbe esclusivamente dettata dalle migliori

performance e dall'indiscussa efficienza ed economicità del servizio. Inoltre, Amazon sostiene che la natura facoltativa e *pay-per-use* di *FBA* non consenta di qualificare come abusivo il legame esclusivo tra il servizio di logistica e il pacchetto di vantaggi descritto.

823. Premesso che il caso non ha avuto ad oggetto l'esame del grado di efficienza di *FBA*, si è già avuto modo di osservare che gli la prova fornita da Amazon dell'asserita superiorità di *FBA* rispetto ai servizi di logistica concorrenti poggia su un raffronto inconferente, perché relativo alla media delle *performance* (in termini di tempi di consegna) dei diversi servizi di logistica adottati dai venditori terzi per le offerte *MFN*.

Lungi dal formulare alcuna teoria del danno basata su una presunta *efficiency offence*, in questa sede si contesta alla Società il fatto di aver assunto aprioristicamente la superiorità del proprio servizio rispetto a quelli concorrenti, negando - in forza di tale presupposto - la possibilità di associare l'etichetta *Prime* e gli ulteriori vantaggi di visibilità garantiti da *FBA*, alle offerte dei venditori terzi gestite attraverso i servizi di logistica di operatori di mercato che risultino altrettanto efficienti di quello della Società. Pertanto, l'istruttoria svolta non è diretta, contrariamente a quanto sostenuto da Amazon, ad assicurare la permanenza sul mercato di servizi concorrenti di logistica meno efficienti di *FBA*.

824. Quanto alla natura opzionale del servizio di logistica di Amazon che renderebbe impossibile imporne l'adozione da parte dei venditori terzi, si ritiene che sia stata data ampia prova dell'indispensabilità del pacchetto di vantaggi che Amazon attribuisce alle sole offerte gestite tramite *FBA*, ai fini del successo del *retailer* sulla piattaforma.

825. In merito alla correttezza delle elaborazioni basate sui dati AGCom, si osserva che le stesse poggiano su dati espressamente raccolti dal Regolatore ai fini dell'analisi della sussistenza di un significativo potere di mercato in capo ad Amazon e all'individuazione di eventuali rimedi²⁷⁵. Quanto invece alla pertinenza delle quote individuate nell'ambito del presente procedimento, si è già avuto modo di osservare che l'esame delle quote di Amazon nell'attività di consegna pacchi in Italia non è tesa all'accertamento della dominanza di Amazon su tale mercato, non necessaria alla fattispecie in esame. Diversamente, l'analisi ha lo scopo di individuare lo spazio concorrenziale attualmente interessato dall'attività di consegna generata sulla piattaforma *Amazon.it*, ed è, quindi, una misura assolutamente pertinente

²⁷⁵ Cfr. AGCOM delibera n. 225/21 CONS.

dell'influenza - diretta e indiretta - esercitata dalla Società nell'attività di logistica per *e-commerce*.

V.5.6.2. *Il rafforzamento della dominanza sul mercato dei servizi di intermediazione su marketplace*

826. L'illecito abbinamento realizzato da Amazon tra il proprio servizio di logistica e i vantaggi esclusivi sul *marketplace* è risultato idoneo a deprimere l'incentivo dei *retailer* attivi su *Amazon.it* a utilizzare contemporaneamente *marketplace* concorrenti per proporre la loro offerta ai consumatori (*multi-homing*). In tal modo, la strategia abusiva adottata dalla Società le ha consentito di rafforzare la propria posizione nel mercato dei servizi di intermediazione su piattaforme di *e-commerce*.

827. Una scelta di *multi-homing* comporta per il *retailer* l'esigenza di organizzare il servizio di logistica ancillare alla vendita in modo da garantire l'efficiente gestione delle scorte di magazzino e l'evasione degli ordini provenienti dai diversi *marketplace* sui quali opera. Si è ampiamente argomentato come la scelta di utilizzare contemporaneamente più magazzini richiede una dispendiosa attività di allineamento, integrazione e sincronizzazione delle giacenze e di tutte le attività logistiche connesse all'evasione degli ordini, che comporta inefficienze dovute alla necessaria duplicazione di alcune attività. Nelle parole del gestore di un *marketplace*: "*e-retailers don't want to duplicate their stocks in too many different places and to have to many different logistics providers. The reason is because it makes stock management more complex and increases drastically the risk of stock shortage in each storage company (compared to a unified stock where the shortage risk is mitigated across all marketplaces)*" (doc. 208).

828. Infatti, con riferimento alla *logistica interna*, la gestione degli ordini tramite magazzini differenti moltiplica i costi della logistica *inbound* (ovvero le spese sostenute per approvvigionare della merce i vari magazzini), nonché le risorse immobilizzate per evitare il rischio di "rotture di *stock*". Si consideri, ad esempio, che la stessa Amazon applica una commissione di lunga giacenza sui prodotti depositati nei suoi *fulfilment centres* che i documenti agli atti provano essere percepita dai *retailer* come molto elevata e penalizzante. Analogamente, il mancato ricorso a un solo corriere per le consegne degli ordini provenienti dalle varie fonti impedisce lo sfruttamento delle economie di scala.

829. È proprio in risposta all'esigenza di ottimizzazione della logistica da parte dei *retailer* che optino per la presenza su più canali che, come si è detto, hanno cominciato ad affacciarsi sul mercato formule innovative di logistica multicanale, da parte di nuovi operatori, che ottimizza l'intera catena logistica, dalle fasi a monte a quelle di consegna e logistica inversa. Si tratta, come detto, di soluzioni integrate, più efficienti, che consentono il deposito della merce in un solo magazzino, unitamente a una gestione centralizzata degli ordini provenienti dalle diverse fonti, nonché il coordinamento delle diverse spedizioni.

830. Al riguardo, si noti che la duplicazione dei costi appena evidenziata attiene strettamente alla gestione fisica delle merci nei diversi magazzini e non è superata dalla mera introduzione di soluzioni informatiche - come quelle citate da Amazon - che consentono la sola integrazione tra le piattaforme sulle quali opera il *retailer*. Si tratta, infatti, di *software* gestionali che si limitano a coordinare l'inventario e le spedizioni dei prodotti venduti attraverso piattaforme differenti, senza tuttavia consentire l'eliminazione delle inefficienze sopra evidenziate.

831. Le evidenze acquisite e le ricostruzioni fattuali indicano che Amazon è una controparte obbligata per i venditori - soprattutto se di piccole e medie dimensioni - che vogliano offrire i propri prodotti *online*. A fronte di tale scelta obbligata, la presenza su piattaforme concorrenti dipende dai costi di tale diversificazione dell'offerta, in rapporto ai benefici in termini di incremento di vendite che il *retailer* può realizzare. Una volta aderito a *FBA*, il *retailer* che voglia essere presente su più di un *marketplace* deve analizzare, pertanto, il costo della logistica associata agli ordini provenienti dalle piattaforme concorrenti, sulle quali decida di proporre la propria offerta in aggiunta alla presenza su *Amazon.it*.

832. Si è visto che la scelta di utilizzo di *FBA* implica l'affidamento della gestione integrale di tutte le fasi della logistica dal *retailer* alla Società. Si tratta di un servizio costoso, sia in termini di *fee* applicate, sia in forza della politica di reso che Amazon adotta nei confronti dei consumatori, sopportata interamente dai *retailer*, come confermato sia dalle risposte della *Survey* (il 77% dei venditori ritiene il costo del servizio l'ostacolo principale all'adozione di *FBA*) sia da vari documenti interni che dimostrano la consapevolezza di Amazon della onerosità di *FBA* (*vedi*, tra tutti, doc. Isp3 e §III.6.7). Quindi, i *retailer FBA* sopportano un elevato costo per la logistica degli ordini provenienti da *Amazon.it* che è idoneo a influenzare l'adozione di

una strategia di *multi-homing*, nel caso in cui decidano di gestire la multi-canali attraverso diversi magazzini.

833. Ora, Amazon propone ai suoi clienti/venditori un servizio di logistica multicanale, *MCF*, descritto in fatto. Tale servizio, potenzialmente, risponderebbe all'esigenza di integrazione della logistica sopra evidenziata, garantendo ai *retailer FBA* la possibilità di ricorrere a un interlocutore unico - Amazon - per lo svolgimento delle necessità di logistica che scaturiscono dal complesso delle proprie attività *online*.

834. Tuttavia, il ricorso a *MCF* si è rivelato una possibilità del tutto teorica. Il tasso di adesione al servizio è estremamente limitato. Sul punto, la percentuale di adesione al servizio proposta da Amazon nelle proprie difese è del tutto fuorviante e inidonea a confutare la tesi sostenuta in CRI. Infatti, lo studio prodotto dalla Parte riferisce semplicemente che tra i venditori terzi che utilizzano *FBA* su *Amazon.it* una percentuale pari al [10-20%] ricorre anche a *MCF* per la gestione degli ordini provenienti da altri canali, senza precisare in che misura, ovvero per quale parte dei propri ordini totali e quale percentuale del proprio fatturato. Il dato, pertanto, non fornisce alcuna informazione sulla rilevanza degli ordini gestiti dai *retailer* con *MCF*.

835. Il limitato tasso di adesione si spiega certamente alla luce del costo elevato del servizio, in modo del tutto analogo a *FBA*, riconosciuto dalla stessa Amazon. Esempio la rappresentazione di *MCF* fornita nello scambio *email* interno alla Società riportato in fatto:

“- Nel 2018 sono state 179K le unità spedite con *MCF*;

- In generale, non promuoviamo questo servizio perché è costoso e non competitivo rispetto a servizi alternativi con altri provider. Il business ha memoria di una promozione nel 2015 con cui sono stati offerti sconti sul servizio, ma i risultati sono stati scarsi e l'iniziativa abbandonata;

- Inizialmente i venditori potevano diversificare l'offerta sui diversi canali. Attualmente, limitiamo la possibilità di utilizzo di *MCF* solo ad offerte attive anche su *FBA*” (doc. Isp21).

Amazon ha proposto un confronto tra le tariffe *MCF* e le tariffe di due vettori concorrenti. Come detto, il servizio *MCF*, così come *FBA*, è un servizio di logistica integrata che include la gestione del magazzino del venditore e implica un ulteriore costo *inbound* di trasferimento delle merci presso i magazzini di Amazon. Il confronto proposto deve pertanto giudicarsi improprio, essendo relativo alle sole tariffe di spedizione.

836. Altrettanto importante, per la confusione che è idonea a generare nel consumatore, è il fatto che i pacchi degli ordini di un *retailer* gestiti tramite *MCF* sono contrassegnati dal logo *Amazon* anche quando l'ordine proviene da una piattaforma concorrente. Si tratta di una scelta di *marketing* in grado di “cannibalizzare” le vendite di un *retailer* sulle altre piattaforme e, di conseguenza, di diminuire la profittabilità di una scelta di *multi-homing*.

837. Se da un lato il *retailer* che adotta *FBA* è ricompensato per l'onerosità del servizio attraverso i benefici esclusivi che la Società gli garantisce su *Amazon.it*, l'utilizzo di *MCF* per la gestione multicanale non trova alcuna equivalente forma di “compensazione” sulle altre piattaforme. In altre parole, senza la visibilità garantita dalla sottoscrizione di *FBA* e l'*upgrade* delle proprie *performance* di vendita garantite sulla piattaforma della Società, acquistare *MCF* per gestire gli ordini provenienti da altre piattaforme si rivela una scelta antieconomica.

838. La somma degli elementi appena evidenziati, ovvero (i) l'inefficienza del ricorso a più di un operatore di logistica per la gestione degli ordini delle diverse piattaforme derivante dalla duplicazione dei costi connessi all'integrazione di diversi magazzini e al ricorso a corrieri diversi e (ii) l'antieconomicità della logistica multi-canale proposta da Amazon per gestire gli ordini esterni alla piattaforma *Amazon.it*, è risultata idonea a scoraggiare fortemente il *multi-homing* da parte degli operatori che adottino *FBA*.

839. Tale conclusione è chiaramente confermata dagli studi e dalle dichiarazioni prodotti dai principali concorrenti della Società nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*.

840. *In primis*, secondo eBay: “*FBA membership is driven by the widespread market belief that it is essential for a seller to use FBA to ensure that not only would they be able to access and sell to the valuable and strategically important Prime-customer client base but also privileged access to the Buy Box. Such considerations are inevitably a powerful incentive for sellers to sign up to FBA and as a result sell less over other, competing, marketplaces*” (doc. 157).

841. L'affermazione è supportata dalle conclusioni dello studio, già citato, condotto da eBay sulle strategie di *multi-homing* dei propri *retailer* che evidenziano il danno subito dalla società per effetto delle condotte contestate ad Amazon: secondo tale studio, l'adesione di questi ultimi a *FBA* ha comportato una riduzione sia della loro offerta di prodotti su eBay (per il [20-30]% dei *retailer* intervistati), sia delle loro vendite sulla piattaforma (per il

[20-30]% dei venditori), contestuale all'incremento di prodotti offerti e delle vendite effettuate su Amazon registrato da una percentuale significativa degli stessi *retailer*. Una seconda analisi prodotta dalla società per il mercato italiano sul comportamento di spesa degli utenti *Prime* indica, inoltre, che questi consumatori spendono su eBay il [20-30]% in meno della propria spesa totale rispetto agli utenti *non-Prime* (doc. 370, All. 1).

842. eBay sintetizza il legame tra la condotta di Amazon e gli effetti negativi ai danni degli altri *marketplace* propri concorrenti nel mercato dell'offerta di servizi di intermediazione ai *retailer* terzi in questo modo: "*Prime buyers are incentivized to make their purchases on Amazon and from FBA sellers; sellers are strongly incentivized to use FBA and when they do so the incentive is to prioritize sales on Amazon over other channels. There are thus lock-in effects on both sides of the marketplace - for both buyers and sellers - that foreclose competing fulfilment service providers as well as competing marketplaces*" (doc. 157).

843. Allo stesso modo, secondo ePrice, le maggiori tariffe applicate da Amazon per la gestione di prodotti venduti su altri *marketplace* (*MCF*) costringono i *retailer*, in particolare se di piccole dimensioni, a recuperare tali extra-costi fissando sulle piattaforme concorrenti un prezzo di vendita più alto in relazione allo stesso prodotto, con la conseguente riduzione della probabilità che la vendita si concluda al di fuori di Amazon (lo stesso effetto è evidenziato anche da Cdiscount, doc. 208). In alcuni casi, inoltre, se i costi di spedizione risultano troppo elevati in relazione al prezzo finale del prodotto, i *retailer* possono decidere di non offrire tali beni sui *marketplace* concorrenti (doc. 166).

844. Infine, secondo tutti i *marketplace*, l'uso del servizio di logistica di Amazon per l'evasione degli ordini realizzati sulle piattaforme concorrenti danneggia l'immagine di queste ultime in virtù dell'utilizzo dei segni distintivi di Amazon sull'imballaggio dei prodotti consegnati, ingenerando confusione e insoddisfazione da parte del cliente finale (si vedano le risposte di eBay, doc. 157; ePrice, doc. 166; Bonanza, doc. 283).

845. Per effetto di tale strategia abusiva, si è ridotta drasticamente la presenza su altri *marketplace* dei *retailer* attivi su *Amazon.it*, a danno della concorrenza degli altri gestori di piattaforme per il commercio elettronico. Tale effetto è chiaramente riflesso nei dati raccolti, che evidenziano la netta crescita di Amazon e la progressiva contrazione della quota vantata dal suo principale

competitor - eBay - nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, indipendentemente dall'indicatore considerato.

846. Ad esempio, nel 2019, i ricavi di Amazon dall'attività di intermediazione risultano [1-10] volte superiori a quelli di eBay e dal 2016 al 2019, pur registrando un valore pressoché costante, la quota di eBay è diminuita del [10-20%] a fronte del contemporaneo aumento di quella di Amazon, pari a [10-20] punti percentuali. In più, se si tiene conto anche dei ricavi dall'offerta di servizi accessori (tra cui rientra quello di logistica), nel periodo considerato i ricavi totali di Amazon sono più che triplicati, aumentando significativamente la differenza tra la quota della Società e quella del suo più diretto concorrente, pari nel 2019 a oltre il [80-90%].

847. Amazon ritiene che non si siano prodotti effetti anticoncorrenziali nel mercato in esame, osservando la crescita delle vendite di tutti gli operatori presenti. Tuttavia, Amazon omette di evidenziare che tale crescita dipende dallo sviluppo di cui è stato oggetto *l'e-commerce* nel suo insieme, in particolare a seguito dell'emergenza sanitaria. Di conseguenza, la crescita dei *marketplace* concorrenti in valore assoluto non corrisponde a una crescita di quote di mercato che, come detto, hanno visto ampliarsi il divario tra Amazon e gli operatori concorrenti.

848. Secondo Amazon le conclusioni dell'Autorità poggerebbero sulla sola osservazione dell'ampliarsi del divario tra la quota della Società e del suo principale concorrente, che Amazon attribuisce all'insuccesso delle scelte commerciali di eBay e alla sua inefficienza. Sulla base di quanto sopra evidenziato si ribadisce, al contrario, che la strategia abusiva di Amazon si connota indiscutibilmente per l'idoneità a produrre effetti anticoncorrenziali nel mercato in esame e che, di conseguenza, l'osservazione di tali effetti non può che essere ricondotta all'efficacia anticompetitiva delle condotte assunte da Amazon²⁷⁶.

V.5.7. Conclusioni sull'abusività della strategia di Amazon ai sensi dell'art. 102 TFUE

849. L'istruttoria ha dimostrato che i comportamenti posti in essere dal gruppo Amazon configurano un'unitaria, complessa e articolata strategia con finalità escludente in violazione dell'art. 102 TFUE.

850. Amazon concede sul proprio *marketplace* italiano - *Amazon.it* - vantaggi esclusivi ai soli *retailer* terzi che aderiscono al servizio di logistica

²⁷⁶ Cfr. *supra*, nota 273.

integrata offerto da Amazon stessa, denominato *Logistica di Amazon o Fulfillment by Amazon (FBA)*.

851. In primo luogo, Amazon non applica agli ordini gestiti con *FBA* l'insieme di metriche elaborato dalla Società per misurare le *performance* dei *retailer* terzi su *Amazon.it*. In secondo luogo, Amazon consente ai soli *retailer FBA* di ottenere il *badge Prime* sui propri prodotti e, dunque, di accedere ai consumatori alto-spendenti iscritti a tale programma, di avere una maggiore probabilità di aggiudicarsi la *BuyBox* e di partecipare agli eventi-pilastro.

852. In tal modo, migliori *performance* di vendita di un *retailer* su *Amazon.it* sono legate inequivocabilmente all'uso di *FBA*: un venditore terzo altrettanto efficiente su *Amazon.it* che gestisca la logistica in proprio, o mediante un operatore terzo parimenti efficiente, non è ammesso ai vantaggi che sono garantiti in via esclusiva ai suoi concorrenti che adottino *FBA*. Di fatto, l'abbinamento illecito tra l'insieme di benefici esclusivi su *Amazon.it* e l'adozione di *FBA* ha condizionato la scelta dei venditori con riguardo all'operatore di logistica per i prodotti in vendita sul *marketplace* della Società, svincolandola da valutazioni circa l'economicità e l'efficienza di *FBA* rispetto ai servizi offerti dagli operatori concorrenti di Amazon.

853. Tale strategia è attuata attraverso un trattamento difforme dei venditori terzi presenti su *Amazon.it* non incentrato sulle loro prestazioni di vendita o giustificato da obiettivi di efficienza nella gestione della piattaforma, altrimenti non raggiungibili da Amazon, né dettato da intrinseche caratteristiche del servizio, e si rivela idonea a limitare la libertà di scelta dei *retailer* terzi su *Amazon.it* rispetto all'operatore del servizio di logistica.

854. La strategia di Amazon si è dimostrata idonea ad alterare le dinamiche concorrenziali nel mercato della logistica per *e-commerce* e in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace*.

In primis, l'associazione abusiva di *FBA* a benefici esclusivi su *Amazon.it* ha sottratto ai concorrenti di Amazon su tale mercato una parte significativa della domanda di servizi di logistica per *e-commerce* da parte dei *retailer* su *Amazon.it*.

In aggiunta, l'uso di *FBA* ha scoraggiato l'adozione di una strategia di *multi-homing* dei *retailer* su *Amazon.it*, con evidente pregiudizio per i gestori di piattaforme concorrenti, che ha causato un drastico peggioramento della posizione concorrenziale degli altri operatori nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*.

VI. L'IMPUTABILITA' DELLE CONDOTTE OGGETTO DI CONTESTAZIONE E DELLA RELATIVA SANZIONE

855. Dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia si evince che il diritto dell'Unione in materia di concorrenza riguarda le attività delle imprese e che il concetto di impresa comprende qualsiasi ente che eserciti un'attività economica, a prescindere dal suo *status* giuridico e dalle sue modalità di finanziamento. Infatti, la nozione di impresa, nell'ambito di tale contesto, dev'essere intesa nel senso che essa si riferisce a un'unità economica, anche qualora, sotto il profilo giuridico, tale unità economica sia costituita da più persone, fisiche o giuridiche.

856. L'esistenza di un'unica entità economica, in particolare, si riscontra allorché un soggetto, pur avendo personalità giuridica distinta, non determini in modo autonomo la propria linea di condotta sul mercato, ma si attenga, in sostanza, alle istruzioni che le vengono impartite da un altro soggetto, alla luce in particolare dei vincoli economici, organizzativi e giuridici che uniscono le due entità giuridiche. Si rammenta, inoltre, che secondo giurisprudenza consolidata, «*[n]el caso particolare in cui una società controllante detenga il 100% del capitale della sua controllata che si sia resa responsabile di un comportamento illecito, esiste una presunzione semplice che tale società controllante eserciti un'influenza determinante sul comportamento della sua controllata*», e che esse costituiscano quindi un'unica impresa ai sensi dell'articolo 102 TFUE²⁷⁷.

857. Sulla base della documentazione agli atti, della struttura societaria del Gruppo, nonché dell'oggetto sociale delle Parti del procedimento, emerge l'imputabilità delle condotte oggetto del procedimento alle società Amazon EU S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l., che hanno partecipato, a vario titolo, alla definizione e implementazione dell'unitaria strategia descritta e contestata in questa sede, volta a imporre l'adozione del servizio di logistica del Gruppo Amazon da parte dei *retailer* presenti su *Amazon.it*, legandola all'ottenimento di benefici esclusivi nell'attività di vendita sul *marketplace*.

858. In particolare, l'intera documentazione acquisita in ispezione dimostra la partecipazione attiva alla definizione e implementazione delle condotte contestate in questa sede delle due società italiane del Gruppo, Parti del

²⁷⁷ Cfr., al riguardo, sentenza della Corte di Giustizia UE del 27 aprile 2017, Causa C-516/15 P, *Akzo Nobel e altri c. Commissione*.

procedimento. In particolare, Amazon Italia Services S.r.l. si è resa responsabile delle condotte in esame nella sua veste di fornitore di servizi di supporto alle attività di Amazon Europe Core S.à r.l. e Amazon Services Europe S.à r.l. per il *marketplace Amazon.it*. Analogamente, Amazon Italia Logistica S.r.l. ha partecipato alla strategia contestata in qualità di fornitore di servizi di assistenza e supporto di natura logistica, legati alla gestione dei centri distribuzione di Amazon.

859. Analogamente, dalle risposte alle richieste di informazioni fornite dalla Società, nonché dalla documentazione ispettiva emerge come gli elementi della strategia commerciale e promozionale del servizio di logistica della Società, oggetto di contestazione in questa sede, siano discussi ed elaborati con il coinvolgimento di tutte le società del Gruppo Parti del procedimento, comprese quelle con sede in Lussemburgo (cfr., *ex multis*, docc. Isp4, Isp41, Isp51, Isp71, Isp93, Isp99, Isp133 e Isp134; nonché i paragrafi 284-297).

860. In ogni caso, la strategia contestata è imputabile a Amazon EU S.à r.l. dal momento che la società detiene il 100% del capitale di Amazon Italia Logistica S.r.l. e Amazon Italia Services S.r.l.

861. L'imputabilità delle condotte ad Amazon Services Europe S.à r.l. discende dal suo ruolo di controparte commerciale e contrattuale dei venditori terzi su *Amazon.it* con riferimento alla vendita dei servizi di intermediazione sul *marketplace*, come comprovato dagli *Amazon Services Europe Business Solutions Agreement* (doc. 126, allegato Q18).

862. Infine, ad Amazon Europe Core S.à r.l. sono imputabili le condotte oggetto del procedimento in quanto titolare del dominio *www.amazon.it* e responsabile della gestione del relativo sito *web*, nonché controllante al 100% di Amazon Services Europe S.à r.l. (doc. 126, allegato Q2).

863. Si ritiene che, sulla base dei sopra richiamati principi, le società Amazon EU S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. siano responsabili congiuntamente della condotta abusiva.

VII. PREGIUDIZIO AL COMMERCIO INFRACOMUNITARIO

864. Le condotte contestate rientrano nell'ambito di applicazione della normativa comunitaria in materia di concorrenza e, segnatamente, nell'ambito dell'articolo 102 del TFUE, relativo al divieto di abuso di posizione dominante, essendo potenzialmente idonee a pregiudicare il commercio intracomunitario. Ai sensi della Comunicazione della Commissione

europea²⁷⁸, il concetto di pregiudizio al commercio tra Stati Membri deve essere interpretato tenendo conto dell'influenza diretta o indiretta, reale o potenziale, sui flussi commerciali tra gli Stati membri.

865. Al riguardo, secondo la Comunicazione *“qualora un'impresa che detiene una posizione dominante sulla totalità di uno Stato membro, commette abusi escludenti, normalmente il commercio tra Stati membri è suscettibile di essere pregiudicato. Tale comportamento abusivo generalmente renderà più difficile la penetrazione nel mercato da parte dei concorrenti di altri Stati membri, nel qual caso le correnti degli scambi sono suscettibili di essere pregiudicate”*.

866. La strategia abusiva contestata ad Amazon in questa sede è idonea a restringere il commercio fra gli Stati membri, in violazione dell'articolo 102 TFUE, in quanto interessa l'intero territorio nazionale in ragione delle caratteristiche dell'attività svolta, sia dai gestori delle piattaforme di *e-commerce* sia dagli operatori di logistica per *e-commerce*.

VIII. GRAVITÀ E DURATA

867. La presente sezione è volta a individuare le sanzioni applicabili al caso di specie, in cui è stata accertata l'infrazione dell'art. 102 TFUE da parte delle società del gruppo Amazon Parti del procedimento.

868. Al riguardo è necessario ricordare che, secondo consolidata giurisprudenza comunitaria e nazionale, la quantificazione della sanzione è connessa ad una valutazione della gravità dell'infrazione che si effettua tenendo conto di diversi fattori, quali la natura della restrizione della concorrenza, il ruolo e la rappresentatività sul mercato delle imprese coinvolte, nonché il contesto nel quale le infrazioni sono state attuate²⁷⁹.

869. Nel caso di specie, l'indiscussa dimensione e la notorietà del gruppo Amazon presso imprese e consumatori, tanto nei mercati rilevanti quanto, più in generale, nei diversi mercati nei quali operano le società del Gruppo, ne fanno una controparte commerciale dotata di un potere negoziale estremamente rilevante.

²⁷⁸ Comunicazione della Commissione europea 2004/C 101/07 *Linee direttrici la nozione di pregiudizio al commercio tra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 del trattato*.

²⁷⁹ *Cfr., ex multis*, Consiglio di Stato, sentenze nn. 896 del 9 febbraio 2011 e 5171 e 5172 del 16 settembre 2011, in relazione al caso I694 - *Listino prezzi della pasta*; Corte di Giustizia, sentenza del 15 luglio 1970, C-45/69, *Boehringer Mannheim GmbH c. Commissione*, in Raccolta 1970, p. 769, punto 53. Tale ultima sentenza è stata ripresa e precisata dalla Corte di Giustizia nella sentenza del 7 giugno 1983, cause riunite C-100-103/80, *Musique Diffusion Francaise*, in Raccolta 1983, p. 1825, nonché nella sentenza del 9 novembre 1983, C-322/81, *Michelin*, in Raccolta 1983, p. 3461.

La sostanziale indipendenza di comportamento da concorrenti e consumatori, connessa alla posizione di assoluta dominanza vantata da Amazon nei mercati rilevanti, determina la speciale responsabilità del Gruppo nella definizione delle proprie condotte sul mercato. L'assenza di una effettiva concorrenza - attuale e potenziale - connota di particolare gravità l'abuso contestato alle Parti, teso ad estendere la propria posizione dominante dal mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* a quello dei servizi di logistica per *e-commerce*, nonché a rafforzare ulteriormente il proprio vantaggio concorrenziale nel primo dei due mercati.

870. In ragione di quanto sopra, la strategia abusiva adottata da Amazon si connota di particolare gravità, mostrandosi idonea a scoraggiare, se non eliminare, la concorrenza nei mercati rilevanti.

871. Quanto alla natura dell'abuso in esame, con riguardo agli effetti escludenti che la strategia contestata ad Amazon si è rivelata idonea a produrre, si deve osservare, in primo luogo, la natura innovativa dei servizi di logistica per *e-commerce*: le condotte abusive contestate ad Amazon hanno dimostrato la capacità di ostacolare la crescita delle iniziative di mercato più innovative, proposte da nuovi operatori di logistica integrata e basate sull'impiego di tecnologie d'avanguardia.

872. Analogamente, con riferimento ai servizi di intermediazione su *marketplace*, vale sottolineare l'elevato potenziale di crescita di tale mercato in Italia, in virtù dello stadio di sviluppo dell'*e-commerce* nel nostro Paese: in ragione soprattutto della natura a due versanti del mercato, l'abuso di posizione dominante contestato alla Società è idoneo a impedire ai concorrenti di attrarre sulle proprie piattaforme un numero di venditori e consumatore, sufficiente a produrre significativi effetti di rete e, in tal modo, a sfruttare a loro vantaggio l'espansione dell'*e-commerce* in atto. In tal modo, Amazon è riuscita a rafforzare la propria posizione dominante nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, ampliando significativamente negli ultimi anni il divario tra sé e i suoi concorrenti più diretti.

873. Per la realizzazione della strategia abusiva, Amazon ha sfruttato vantaggi concorrenziali conseguenti alla sua natura di operatore verticalmente integrato nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* e in quello della logistica per *e-commerce*.

874. La particolare gravità dell'abuso contestato risulta anche dal chiaro intento con il quale Amazon ha promosso l'adozione del suo servizio di logistica legandola ai vantaggi esclusivi ottenibili dai *retailer* nell'attività di

vendita sul *marketplace* della Società. Tutte le società del gruppo Amazon coinvolte nel procedimento dispongono delle conoscenze giuridiche ed economiche necessarie per valutare le conseguenze anticoncorrenziali del comportamento attuato e, *a fortiori*, le evidenze raccolte danno conto di valutazioni interne di possibili criticità in senso *antitrust* di tale comportamento.

875. Considerate le circostanze sopra richiamate, l'abuso di posizione dominante posto in essere da Amazon deve considerarsi molto grave. Per le ragioni appena richiamate, risulta priva di pregio anche la tesi difensiva della Società secondo cui, in ragione della mancanza di capacità a produrre effetti escludenti e di un chiaro intento anticompetitivo, la condotta contestata non può essere connotata né da gravità né, *a fortiori*, da particolare gravità (doc. 448).

876. Per quanto concerne la durata delle condotte esaminate, le stesse si estendono almeno dal 2016, anno in cui - sulla base dei dati agli atti - è possibile accertare la posizione dominante di Amazon nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* accertata sulla base dei ricavi dall'offerta del servizio base di vendita, e risulta in corso, essendo i benefici in termini di visibilità e migliori *performance* di vendita su *Amazon.it* ottenibili dai *retailer* esclusivamente tramite la sottoscrizione al servizio di logistica di Amazon. Come si è ampiamente dimostrato, inoltre, il programma *SFP* non è una modalità di accesso a tali benefici, basato sulla libera contrattazione tra i venditori terzi e gli operatori di logistica che prescinda da una significativa ingerenza di Amazon, ed è, pertanto, inidoneo a porre fine alla condotta contestata.

IX. CRITERI PER LA QUANTIFICAZIONE DELLA SANZIONE

877. L'articolo 15, comma 1, della legge n. 287/90 prevede che, nei casi di infrazioni gravi, tenuto conto della loro gravità e durata, l'Autorità disponga l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria, fino al dieci per cento del fatturato realizzato in ciascuna impresa o ente nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla notificazione della diffida adottata ad esito di un procedimento istruttorio.

Nel caso di specie, in considerazione dell'accertata corresponsabilità della capogruppo per le condotte *antitrust* delle proprie controllate, l'ammontare monetario di tale limite edittale è calcolato sul fatturato consolidato realizzato

a livello mondiale dalla società Amazon Europe Core S.à r.l., che nell'anno 2020 è stato pari a circa [70-80] miliardi di euro (doc. 582).

878. Al fine di quantificare la sanzione occorre tenere presente quanto previsto dall'articolo 11 della legge n. 689/1981, come richiamato dall'articolo 31 della legge n. 287/90, nonché i criteri interpretativi enucleati nelle *Linee Guida sulla modalità di applicazione dei criteri di quantificazione delle sanzioni amministrative pecuniarie irrogate dall'Autorità in applicazione dell'articolo 15, comma 1, della legge n. 287/90* (di seguito, *Linee Guida*)²⁸⁰.

879. Per quanto riguarda il fatturato rilevante ai fini della sanzione, le *Linee Guida* prevedono che le sanzioni “*debbano essere calcolate a partire dal valore delle vendite dei beni o servizi oggetto, direttamente o indirettamente, dell'infrazione, realizzate dall'impresa nel mercato/i rilevante/i nell'ultimo anno intero di partecipazione alla stessa infrazione (di seguito, valore delle vendite) [...]*” (punti 8 e 9). Nel caso di specie, tale valore è costituito dal valore delle vendite realizzate da Amazon per l'offerta del servizio di intermediazione di base (*Vendita su Amazon*) e del servizio di logistica (*Logistica di Amazon*) su *Amazon.it* nel 2020 ed è pari a euro [omissis] (di seguito, il *fatturato rilevante*). Infatti, *Vendita su Amazon* è il servizio al quale si riferisce la posizione dominante di Amazon, ulteriormente rafforzata dal comportamento abusivo assunto; *Logistica di Amazon* è il servizio di Amazon che appartiene allo spazio competitivo nel quale si sono prodotti gli ulteriori effetti dell'abuso contestato ed è il servizio che Amazon intende favorire attraverso la condotta abusiva accertata.

880. Quanto al calcolo dell'importo base della sanzione, seguendo i punti 7 e seguenti delle *Linee Guida*, si prende a riferimento il valore delle vendite di beni o servizi interessate dall'infrazione al quale si applica una percentuale determinata in base alla gravità e alla durata dell'infrazione stessa. In particolare, tale percentuale deve essere fissata a un livello che può raggiungere il 30% del valore delle vendite, “*in funzione del grado di gravità della violazione*” (punto 11).

Nel caso di specie, in considerazione della gravità dell'infrazione, tenuto conto del fatto che Amazon gestisce il *marketplace* di gran lunga più diffuso in Italia e che la condotta contestata potrà comportare ulteriori effetti a danno del benessere dei consumatori e di ostacolo al progresso tecnico, la percentuale applicata è pari al [1-10%].

²⁸⁰ Adottate con provvedimento dell'Autorità n. 25152 del 22 ottobre 2014.

La durata dell'infrazione è di 5 anni e 11 mesi.

881. Contrariamente a quanto sostenuto da Amazon, non si ritiene che nel caso di specie ricorrano circostanze attenuanti. La Società basa tale richiesta sull'introduzione - a seguito dell'avvio dell'istruttoria - di limitati correttivi ad alcune delle funzionalità qui contestate. Al riguardo, si osserva che finanche la mera interruzione del comportamento illecito (che peraltro nel caso in esame, come visto, risulta ancora in corso) successivamente all'avvio dell'istruttoria non costituisce una circostanza attenuante, come espressamente indicato dal punto 23 delle *Linee Guida*.

882. Al fine di conferire al potere sanzionatorio dell'Autorità il necessario carattere di effettiva deterrenza, la sanzione può essere incrementata fino al 50% qualora l'impresa responsabile dell'infrazione abbia realizzato nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla notificazione della diffida un fatturato totale a livello mondiale particolarmente elevato rispetto al valore delle vendite dei beni o servizi oggetto dell'infrazione oppure appartenga a un gruppo di significative dimensioni economiche (punto 25 delle *Linee Guida*). Nel caso di specie, considerata la necessità di assicurare un'effettiva deterrenza della sanzione, tenuto conto del fatto che il Gruppo Amazon ha realizzato nel 2020 un fatturato globale superiore a 330 miliardi di euro²⁸¹ e dell'assoluta rilevanza di Amazon a livello globale, si ritiene di applicare una maggiorazione pari al 50% dell'importo della sanzione.

883. L'importo della sanzione calcolato secondo quanto sopra indicato è pari a euro 1.128.596.156,33

(unmiliardocentoventottomilionicinquecentonovantaseimilacentocinquantasei/33).

Detto importo risulta inferiore al limite edittale calcolato sul fatturato consolidato realizzato a livello mondiale dalla società Amazon Europe Core S.à r.l. nell'anno 2020 ovvero, più specificamente, pari al [1-2%] di tale fatturato.

X. IMPOSIZIONE DI OBBLIGHI IN CAPO AD AMAZON

884. Preliminarmente, occorre sottolineare che le contestazioni mosse da Amazon con riguardo all'asserita mancanza di poteri dell'Autorità ad imporre

²⁸¹ Il valore delle vendite riportato nella relazione annuale di Amazon.com, Inc. per l'anno fiscale concluso il 31 dicembre 2020 è stato pari a 386,064 miliardi di dollari (<https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>).

misure di natura comportamentale e/o strutturale (si veda §IV.7) appaiono prive di pregio.

885. Il Consiglio di Stato ha riconosciuto, infatti, il potere dell’Autorità di imporre misure ogniqualevolta si sia in presenza di fatti già compiuti e di illeciti che hanno i loro effetti ancora in corso. In particolare, nelle parole del giudice, *“In presenza di fatti storici già compiuti e di illeciti che hanno i loro effetti ancora in corso, l’Autorità può imporre alle imprese misure dettagliate, sia comportamentali che strutturali, dirette ad eliminare nell’immediato futuro gli effetti delle intercorse infrazioni, rispettando i caratteri proporzionalistici i) dell’idoneità, cioè del rapporto tra mezzo e obiettivo, ii) della necessità, e cioè dell’assenza di altri mezzi idonei, ma tali da incidere in misura minore sulla condizione della singola impresa, e iii) dell’adeguatezza, e cioè della tollerabile restrizione degli interessi dell’impresa privata in una prospettiva di valutazione comparativa. Se non è possibile eliminare l’illecito, perché oramai esso si è verificato, la diffida ha la funzione, secondo il principio del c.d. effetto utile, di ottenere che nel mercato inciso siano ripristinate, in forma il più possibile specifica, condizioni simili a quelle che si sarebbero verificate in assenza dell’infrazione”* (Consiglio di Stato, VI, 8 aprile 2014, n. 1673, A437 - Coop Estense).

886. Quanto poi alla circostanza che l’imposizione di misure comporterebbe la violazione di alcuni principi costituzionali e della CEDU, è sufficiente richiamare la sentenza n. 171/2020 con la quale la Corte Costituzionale ha dichiarato *“inammissibili le questioni di legittimità costituzionale dell’art. 11, comma 4, della legge 5 marzo 2001, n. 57 (Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati), modificativo dell’art. 15, comma 1, della legge 10 ottobre 1990, n. 287 (Norme per la tutela della concorrenza e del mercato), sollevate dal Consiglio di Stato, sezione sesta, in riferimento agli artt. 3 e 117, primo comma, della Costituzione - quest’ultimo in relazione all’art. 7 della Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell’uomo e delle libertà fondamentali (CEDU), firmata a Roma il 4 novembre 1950, ratificata e resa esecutiva con la legge 4 agosto 1955, n. 848 - con le ordinanze indicate in epigrafe”*²⁸².

²⁸² Analogamente inconferenti al caso in esame appaiono i richiami di Amazon ad altri precedenti dell’Autorità e comunitari. Con riguardo alla sentenza del Consiglio di Stato nel caso A480 - *Incremento prezzo farmaci Aspen* si deve notare che le misure qui imposte non riguardano la definizione di prezzi. Ancora, a differenza del caso *Jet Fuel*, nel caso in esame le misure sono strettamente funzionali rispetto alla lesione della concorrenza lamentata, incidono sul mercato rilevante e sono finalizzate ad impedire la prosecuzione dei comportamenti abusivi, senza alcun intento penalizzante o, tanto meno, volto a pregiudicare lo svolgimento dell’attività economica e dell’iniziativa imprenditoriale di Amazon.

887. Con riguardo alla mancata concessione ad Amazon della possibilità di proporre le misure, si noti che l’Autorità non ha impedito alla Società di presentare rimedi, purché idonei, adeguati e necessari a porre fine ai comportamenti abusivi ravvisati e a ripristinare una situazione di concorrenza sui mercati rilevanti. Tuttavia, Amazon non ha presentato impegni, nonostante la proroga concessa in avvio di procedimento (doc. 38), né durante l’intera durata dello stesso ha proposto misure che avrebbero potuto essere prese nella dovuta considerazione da parte dell’Autorità, limitandosi - al contrario - a criticare l’inadeguatezza e l’inidoneità delle misure ravvisate nell’Integrazione alla Comunicazione delle Risultanze Istruttorie.

888. Ciò premesso, al fine di impedire che la strategia abusiva contestata ad Amazon in questa sede - che consiste nell’aver condizionato all’acquisto del servizio di logistica offerto dalla Società l’accesso a un pacchetto di vantaggi essenziali in termini di visibilità e redditività delle offerte dei venditori terzi su *Amazon.it* - continui a produrre gli effetti restrittivi sui mercati nazionali della logistica per *e-commerce* e dei servizi di intermediazione su *marketplace* e, quindi, garantire l’efficacia dell’azione *antitrust*, è necessario imporre misure per il ripristino di condizioni concorrenziali negli stessi mercati.

889. In particolare, in ragione della posizione dominante vantata dalla Società nella propria attività di vendita di servizi di intermediazione su *marketplace* e dello sfruttamento abusivo di tale posizione per la promozione del proprio servizio nel mercato nazionale della logistica per *e-commerce*, è necessario introdurre condizioni atte a ripristinare tempestivamente un *level playing field* con riguardo all’offerta di servizi di logistica per *e-commerce Amazon.it* e a favorire lo sviluppo di un’offerta di logistica alternativa al servizio *Logistica di Amazon (FBA)*.

890. Al riguardo, si osserva che l’Integrazione della Comunicazione delle Risultanze Istruttorie aveva individuato anche misure di carattere strutturale²⁸³, valutandole proporzionate ed efficaci alla luce del forte potere di condizionamento delle dinamiche concorrenziali acquisito da Amazon nel mercato italiano della logistica per *e-commerce* e, in particolare, nell’attività di consegna pacchi *B2C* in Italia. Tuttavia, tenuto conto delle specificità del procedimento nazionale, nel presente provvedimento il contenuto delle misure

²⁸³ Si veda il doc. 556. In particolare, punto 273: “A tal fine, si ritiene necessario che Amazon: lettera a): “si astenga da ogni attività commessa alla fase di consegna dei pacchi per ordini realizzati sulla piattaforma *Amazon.it*, limitando la propria presenza nel mercato nazionale della logistica per *e-commerce* all’offerta di servizi di logistica di magazzino nei propri centri di distribuzione (*fulfilment centre*), a condizioni eque, trasparenti e non discriminatorie”.

da imporre alla Società è stato modulato al fine di assicurare l'applicazione uniforme del diritto della concorrenza dell'Unione Europea sull'intero territorio dell'Unione, anche considerato il procedimento in corso da parte della Commissione europea, che coinvolge alcune società del Gruppo Amazon, parti nel presente provvedimento.

891. Ciò posto, per la definizione delle misure, si è considerato innanzitutto che Amazon ha già sviluppato il programma *Seller Fulfilled Prime*, i cui elementi cardine sono (i) la qualificazione di vettori (*Vettori Prime*) e venditori (*Venditori SFP*) in grado di soddisfare gli *standard* di evasione e consegna degli ordini fissati da Amazon per l'inclusione delle offerte nel programma *Prime*, (ii) la definizione di un contratto tra Amazon e i *Vettori Prime* che disciplina tutti gli elementi del servizio di consegna prestato dai vettori ai venditori nell'ambito di *SFP*, (iii) la concessione dell'etichetta *Prime* alle offerte dei venditori qualificati nel programma *SFP*.

892. Come argomentato diffusamente nel presente provvedimento, l'attuale configurazione di *SFP* non risulta - diversamente da quanto sostenuto da Amazon - una modalità di accesso al programma *Prime* compatibile con il libero dispiegarsi di una concorrenza effettiva nel mercato nazionale della logistica per *e-commerce*. Ciò, in particolare, in ragione del ruolo che Amazon riserva a sè stessa nell'ambito del rapporto commerciale tra *Venditori SFP* e *Vettori Prime*, tanto nella fase di negoziazione, quanto in quella di attuazione di tale accordo. In tal modo, la Società impedisce che le condizioni - economiche e non - del rapporto commerciale tra gli operatori in *SFP*, nonché le modalità di gestione dello stesso, siano definite attraverso la negoziazione diretta tra di essi. Come visto, l'ingerenza di Amazon riduce l'interesse e l'incentivo di vettori e venditori ad aderire a *SFP*. Tale ingerenza, peraltro, impedisce che gli ordini realizzati sul *marketplace* concorrano a formare una domanda effettivamente contendibile su cui i vettori esistenti possano costruire offerte in concorrenza con quella di Amazon.

893. In aggiunta, l'istruttoria ha accertato che parte dei vantaggi associati a *FBA* consiste nella disapplicazione delle metriche di performance del venditore alle offerte gestite tramite la *Logistica di Amazon*, con effetti sulla probabilità di aggiudicazione dell'offerta in vetrina e, più in generale, sul rischio di sospensione dell'*account* e dei privilegi di vendita sulla piattaforma.

894. Pertanto, si ritiene che la modalità meno invasiva tra quelle potenzialmente efficaci per correggere gli squilibri in atto e superare gli ostacoli alla concorrenza individuati nel presente provvedimento corrisponda

all'imposizione di misure attraverso le quali si realizzi un sistema di pari trattamento di tutte le offerte presenti sulla piattaforma, che non dipenda dall'operatore di logistica scelto dal venditore terzo per l'evasione dei propri ordini. Tale sistema poggia sulla definizione, l'applicazione e la trasparenza di criteri e *standard* uniformi e non discriminatori a tutte le offerte presenti sulla piattaforma, ai fini dell'attribuzione dell'insieme dei vantaggi delineati nel provvedimento.

895. Tale sistema implica, *in primis*, una diversa configurazione del programma *SFP*, che preveda unicamente la qualificazione dei venditori terzi e che consenta loro di avvalersi dei servizi di logistica di magazzino e distributiva forniti da operatori di mercato concorrenti di Amazon, liberamente scelti, al fine di soddisfare i requisiti richiesti dalla Società per accedere ai vantaggi *Prime*.

896. Amazon dovrà limitarsi alla definizione di tali *standard*, unitamente ai requisiti soggettivi richiesti ai venditori per la partecipazione a *SFP* e astenersi da qualsiasi ruolo di intermediazione tra i venditori terzi e gli operatori di logistica da questi utilizzati. Gli *standard* definiti saranno applicati in maniera uniforme alle offerte gestite dalla Società tramite la propria rete logistica (vale a dire, le offerte *Amazon Retail* e quelle dei *retailer* terzi aderenti a *FBA*) e a tutte le offerte gestite dai venditori terzi qualificati in *SFP*.

897. Il divieto per Amazon di negoziare con vettori e altri operatori di logistica le tariffe e qualsiasi altro elemento contrattuale relativo ai termini e alle condizioni dei servizi offerti ai venditori terzi nell'ambito di *SFP*, nonché la cessazione dei contratti in essere tra Amazon e TNT e BRT con riguardo a tali aspetti, dovrà avvenire entro un anno dalla data di adozione del presente provvedimento. Si ritiene che tale differimento sia idoneo ad assicurare agli operatori concorrenti il tempo necessario alla realizzazione delle attività tecniche e commerciali funzionali allo sviluppo di un'offerta concorrente, senza pregiudizio per i venditori interessati alla partecipazione a *SFP*.

898. Le offerte *SFP* e quelle gestite tramite la rete di Amazon dovranno essere sottoposte allo stesso sistema di monitoraggio e verifica del rispetto degli *standard Prime*. Il monitoraggio del rispetto degli *standard* e loro eventuali variazioni dovranno essere vagliati da un *monitoring trustee*.

899. Con riferimento alle metriche di misurazione delle *performance* dei venditori terzi, Amazon dovrà sottoporre allo stesso sistema di valutazione tutte le offerte di venditori terzi presenti sulla propria piattaforma.

900. Amazon dovrà dare piena visibilità sulla propria piattaforma e nelle proprie campagne promozionali dell'esistenza del programma *SFP* e della possibilità di accesso ai benefici *Prime* attraverso l'autonoma evasione degli ordini. La Società dovrà garantire la trasparenza degli *standard* richiesti per l'accesso ai vantaggi *Prime* e informare i venditori terzi dell'applicazione uniforme delle metriche di valutazione delle loro *performance* sia nel caso di adozione di *FBA* sia nel caso di gestione autonoma dei propri ordini su *Amazon.it* (*MFN*).

901. Solo l'adozione di tali misure, le meno invasive tra quelle potenzialmente efficaci, potrà consentire lo sviluppo di un'offerta di servizi di logistica integrata da parte di operatori di mercato, comprensiva delle attività di gestione del magazzino e di consegna degli ordini, a cui sia possibile associare l'etichetta *Prime*, in grado di esercitare una pressione competitiva effettiva sul servizio di logistica offerto dalla Società e contrastare gli effetti della strategia abusiva di *self-preferencing* accertata in questa sede.

902. Si ritiene, quindi, necessario che Amazon:

- a) definisca e pubblichi su *Amazon.it* requisiti soggettivi e *standard* equi e non discriminatori di evasione degli ordini - relativi alle fasi di preparazione e di consegna - richiesti ai venditori terzi per qualificare le proprie offerte al programma *Prime*, attenendosi a quanto descritto ai paragrafi III.5.4.2 e III.5.4.3 del presente provvedimento;
- b) modifichi l'attuale configurazione del programma *Prime Gestito dal Venditore* (*Seller Fulfilled Prime*) prevedendo unicamente la qualificazione dei venditori terzi;
- c) qualifichi al programma *Prime Gestito dal Venditore* tutti i venditori terzi su *Amazon.it* che dimostrino di possedere i requisiti e di essere in grado di rispettare gli *standard* equi e non discriminatori di cui alla precedente lettera a);
- d) conceda l'etichetta *Prime* e i relativi vantaggi (di seguito, i *benefici Prime*), descritti ai paragrafi III.6.3, III.6.4 e III.6.5 del presente provvedimento, o ulteriori vantaggi che saranno eventualmente introdotti in futuro, alle offerte dei venditori terzi incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, equiparandole in ogni aspetto alle offerte gestite attraverso la Rete Logistica di Amazon (*AFN*);
- e) entro un anno dall'adozione del presente provvedimento, si astenga da ogni forma di intermediazione e gestione diretta del rapporto commerciale fra i venditori e gli operatori di logistica di magazzino e/o distributiva scelti dai

- venditori per la gestione delle offerte incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, lasciando alla negoziazione diretta tra le parti la definizione dei termini e delle condizioni del contratto;
- f) applichi il processo di monitoraggio del rispetto degli *standard* richiesti per l'assegnazione dell'etichetta *Prime* di cui alla lettera a), in modo uniforme alle offerte gestite attraverso la *Rete Logistica di Amazon (AFN)* e a quelle incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, ai fini del mantenimento dei *benefici Prime*;
 - g) richieda ai venditori aderenti a *Prime Gestito dal Venditore* e agli operatori di mercato da questi utilizzati per l'evasione dei propri ordini le sole informazioni strettamente necessarie al tracciamento degli ordini e al monitoraggio degli *standard* richiesti;
 - h) dia piena informazione ai venditori terzi del fatto che le offerte gestite attraverso la *Rete Logistica di Amazon (AFN)* e quelle incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore* sono sottoposte al rispetto del medesimo *set* di *standard* e, pertanto, allo stesso trattamento in caso di mancato rispetto degli stessi (come, ad esempio, la sospensione dell'etichetta *Prime*);
 - i) garantisca adeguata pubblicità, sulla propria piattaforma *Amazon.it* e nelle proprie campagne di comunicazione, al programma *Prime Gestito dal Venditore*, in particolare fornendo ai venditori terzi piena informativa circa le caratteristiche del programma, la possibilità di qualificarsi allo stesso gestendo gli ordini autonomamente o utilizzando servizi di logistica di magazzino e/o distributiva forniti da operatori di mercato, liberamente scelti, i processi di qualificazione e quelli di monitoraggio, l'inclusione delle offerte nel programma *Prime*, nonché i benefici risultanti dalla partecipazione a tale programma; a tale scopo, risulta essenziale che Amazon dia conto dell'esistenza del programma *Prime Gestito dal Venditore* su tutte le pagine e i materiali informativi relativi alla promozione di *Logistica di Amazon*;
 - j) applichi il processo di monitoraggio delle *performance* di vendita (basato sul sistema di metriche di cui al paragrafo III.6.2 del presente provvedimento) in modo uniforme a tutte le offerte presenti su *Amazon.it* dandone piena informazione ai venditori;
 - k) deleghi a un *trustee* la verifica del rispetto delle condizioni poste ai punti precedenti. Il nominativo, il *curriculum* e il mandato del *trustee* dovranno essere preventivamente approvati dall'Autorità. A tal fine, Amazon dovrà

far pervenire all'Autorità una proposta per la nomina del *trustee* entro 60 giorni dall'adozione del presente provvedimento.

903. Eliminando ogni forma di condizionamento dei venditori terzi nella scelta dei servizi di logistica per la gestione dei propri ordini, le misure delineate al punto 902 appaiono nel loro complesso necessarie e proporzionate rispetto all'obiettivo di: (i) superare la condotta contestata ad Amazon, consistente nell'aver condizionato l'accesso all'insieme di vantaggi di vendita ampiamente descritto all'utilizzo del proprio servizio di logistica, (ii) creare le condizioni affinché operatori di logistica di magazzino e operatori di logistica distributiva - autonomamente o integrando la propria offerta - possano sviluppare un'alternativa al servizio di logistica di Amazon a vantaggio dei venditori terzi per l'accesso ai medesimi benefici garantiti da *FBA* nella vendita sulla piattaforma *Amazon.it* e rappresentare un vincolo concorrenziale effettivo alla presenza di Amazon nel mercato nazionale dei servizi di logistica per *e-commerce* e, pertanto, (iii) ripristinare tempestivamente un *level playing field* nell'offerta di servizi di logistica associati all'evasione degli ordini di venditori terzi attivi sulla piattaforma di *e-commerce Amazon.it*, anche tenuto conto della già rilevante durata della condotta abusiva in esame, tutt'ora in essere, e degli effetti negativi sulla concorrenza che a tutt'oggi si producono tanto nel mercato nazionale dei servizi di logistica per *e-commerce* quanto in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace* per effetto della strategia abusiva contestata.

904. Le misure risultano necessarie in considerazione degli effetti dell'abuso accertato e della crescita esponenziale della presenza di Amazon nel mercato italiano dei servizi di logistica per *e-commerce*, tanto nella veste di fornitore diretto del servizio di logistica integrata, quanto in quella di acquirente dei servizi di consegna, a danno degli operatori concorrenti e del fatto che il programma *SFP*, nella sua attuale concezione, consente alla Società di sottrarre indebitamente alla concorrenza un'ulteriore quota della parte contendibile della domanda di servizi di logistica per *e-commerce* espressa dai *retailer* su *Amazon.it*, in tal modo estendendo ulteriormente la propria presenza in tale mercato.

905. Le misure risultano proporzionate in quanto - alla luce di quanto emerso nel corso dell'istruttoria - non è possibile individuare obblighi diversi, o

comunque meno stringenti, che assicurino i medesimi risultati²⁸⁴. Al riguardo, la necessità e la proporzionalità delle misure devono essere valutate nel loro insieme.

906. In primo luogo, con le misure delineate al punto 902, l’Autorità non persegue obiettivi diversi dal contrastare la specifica infrazione accertata. Le misure risultano, infatti, strettamente funzionali rispetto alla lesione della concorrenza accertata nel presente provvedimento.

907. In secondo luogo, le misure prefigurate si basano su una rimodulazione, in senso non restrittivo della concorrenza, di un programma autonomamente ideato e sviluppato da Amazon.

908. Da ultimo occorre considerare, in ragione del ruolo acquisito da Amazon nel mercato italiano della logistica per *e-commerce* e, in particolare, nell’attività di consegna pacchi *B2C*, nonché dell’impareggiabile potere negoziale della Società nei confronti dei propri concorrenti e fornitori e del forte potere di condizionamento delle dinamiche concorrenziali nei mercati rilevanti individuati nel presente procedimento, che l’imposizione di obblighi diversi e meno stringenti di quelli sopra delineati risulterebbe del tutto insufficiente a ripristinare tempestivamente condizioni concorrenziali eque e non distorte nei mercati rilevanti, anche alla luce della durata dalle condotte poste in essere da Amazon.

Tutto ciò premesso e considerato:

DELIBERA

a) che la condotta posta in essere da Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l., consistente nell’aver condizionato

²⁸⁴ Con riferimento alla proporzionalità delle misure, si richiama la Direttiva (UE) 2019/1 del Parlamento europeo e del Consiglio dell’11 dicembre 2018 che conferisce alle Autorità garanti della concorrenza degli Stati membri poteri di applicazione più efficace e che assicura il corretto funzionamento del mercato interno (cd. Direttiva ECN+) il cui considerando 37 recita: “È indispensabile per le ANC poter esigere che le imprese e le associazioni di imprese pongano fine alle infrazioni dell’articolo 101 o 102 TFUE, anche quando l’infrazione continua dopo che le ANC hanno formalmente avviato il procedimento. Inoltre, le ANC dovrebbero disporre di mezzi efficaci per ripristinare la concorrenza sul mercato attraverso l’imposizione di rimedi strutturali e comportamentali commisurati all’infrazione commessa e necessari per far cessare l’infrazione stessa. Il principio di proporzionalità impone che, al momento di scegliere tra due rimedi ugualmente efficaci, le ANC dovrebbero scegliere il rimedio meno oneroso per l’impresa.”

l'ottenimento da parte dei venditori terzi sulla piattaforma di commercio elettronico *www.amazon.it* di un insieme di vantaggi in termini di visibilità delle offerte e crescita delle vendite delle offerte dei venditori stessi, all'acquisto del servizio di logistica offerto da Amazon, denominato *Logistica di Amazon* (o *Fulfillment by Amazon*), costituisce un abuso di posizione dominante in violazione dell'articolo 102 del Trattamento sul Funzionamento dell'Unione Europea;

b) che Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. pongano immediatamente fine ai comportamenti distorsivi della concorrenza di cui alla precedente lettera a) e si astengano in futuro dall'attuare comportamenti analoghi a quelli oggetto dell'infrazione accertata al punto precedente;

c) che Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. diano prontamente attuazione agli obblighi indicati alla Sezione X del presente provvedimento e, pertanto,

- i) definiscano e pubblichino su *Amazon.it* i requisiti soggettivi e gli *standard* di evasione degli ordini - relativi alle fasi di preparazione e di consegna - richiesti ai venditori terzi per qualificare le proprie offerte al programma *Prime*, attenendosi a quanto descritto ai paragrafi III.5.4.2 e III.5.4.3 del presente provvedimento;
- ii) modifichino l'attuale configurazione del programma *Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)* prevedendo unicamente la qualificazione dei venditori terzi;
- iii) qualifichino al programma *Prime Gestito dal Venditore* tutti i venditori terzi su *Amazon.it* che dimostrino di possedere i requisiti e di essere in grado di rispettare gli *standard* di cui al precedente punto i);
- iv) concedano l'etichetta *Prime* e i relativi vantaggi (di seguito, i *benefici Prime*), descritti ai paragrafi III.6.3, III.6.4 e III.6.5 del presente provvedimento, o ulteriori vantaggi che saranno eventualmente introdotti in futuro, alle offerte dei venditori terzi incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, equiparandole in ogni aspetto alle offerte gestite attraverso la *Rete Logistica di Amazon (AFN)*;

- v) entro un anno dalla data di adozione del presente provvedimento, si astengano da ogni forma di intermediazione e gestione diretta del rapporto commerciale fra i venditori e gli operatori di logistica di magazzino e/o distributiva scelti dai venditori per la gestione delle offerte incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, lasciando alla negoziazione diretta tra le parti la definizione dei termini e delle condizioni del contratto;
- vi) applichino il processo di monitoraggio del rispetto degli *standard* richiesti per l'assegnazione dell'etichetta *Prime* di cui al precedente punto i), in modo uniforme alle offerte gestite attraverso la *Rete Logistica di Amazon (AFN)* e a quelle incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore*, ai fini del mantenimento dei *benefici Prime*;
- vii) richiedano ai venditori aderenti al programma *Prime Gestito dal Venditore* e agli operatori di mercato da questi utilizzati per l'evasione dei propri ordini, le sole informazioni strettamente necessarie al tracciamento degli ordini e al monitoraggio degli *standard* richiesti;
- viii) diano piena informazione ai venditori terzi del fatto che le offerte gestite attraverso la *Rete Logistica di Amazon (AFN)* e quelle incluse nel programma *Prime Gestito dal Venditore* sono sottoposte al rispetto del medesimo *set* di *standard* e, pertanto, allo stesso trattamento in caso di mancato rispetto degli stessi (come, ad esempio, la sospensione dell'etichetta *Prime*);
- ix) garantiscano adeguata pubblicità, sulla piattaforma *www.amazon.it* e nelle proprie campagne di comunicazione, al programma *Prime Gestito dal Venditore*, in particolare fornendo ai venditori terzi piena informativa circa le caratteristiche del programma, la possibilità di qualificarsi allo stesso gestendo gli ordini autonomamente o utilizzando servizi di logistica di magazzino e/o distributiva forniti da operatori di mercato, liberamente scelti, i processi di qualificazione e quelli di monitoraggio, l'inclusione delle offerte nel programma *Prime*, nonché i benefici risultanti dalla partecipazione a tale programma; a tale scopo, diano conto dell'esistenza del programma *Prime Gestito dal Venditore* su tutte le pagine e i materiali informativi relativi alla promozione di *Logistica di Amazon*;
- x) applichino il processo di monitoraggio delle *performance* di vendita (basato sul sistema di metriche di cui al paragrafo III.6.2 del presente

- provvedimento) in modo uniforme a tutte le offerte presenti su *Amazon.it* dandone piena informazione ai venditori;
- xi)* deleghino a un *trustee* la verifica del rispetto delle condizioni poste ai punti precedenti. Il nominativo, il *curriculum* e il mandato del *trustee* dovranno essere preventivamente approvati dall’Autorità. A tal fine, Amazon dovrà far pervenire all’Autorità una proposta per la nomina del *trustee* entro 60 giorni dall’adozione del presente provvedimento;
- d)* di irrogare, in solido, alle società Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. una sanzione amministrativa pecuniaria complessiva pari a euro 1.128.596.156,33 (unmiliardocentoventottomilionicinquecentonovantaseimilacentocinquantasei/33);
- e)* che Amazon Europe Core S.à r.l., Amazon Services Europe S.à r.l., Amazon EU S.à r.l., Amazon Italia Services S.r.l. e Amazon Italia Logistica S.r.l. diano comunicazione all’Autorità delle iniziative adottate per ottemperare a quanto richiesto alle precedenti lettere *b)* e *c)* trasmettendo una specifica relazione scritta, entro novanta giorni dalla notifica del presente provvedimento e successivamente con cadenza semestrale fino a che non venga data piena attuazione agli obblighi di cui al punto *c)*.

La sanzione amministrativa di cui alla precedente lettera *d)* deve essere pagata entro il termine di novanta giorni dalla notificazione del presente provvedimento, utilizzando i codici tributo indicati nell’allegato modello F24 con elementi identificativi, di cui al Decreto Legislativo 9 luglio 1997, n. 241.

Il pagamento deve essere effettuato telematicamente con addebito sul proprio conto corrente bancario o postale, attraverso i servizi di *home banking* e CBI messi a disposizione dalle banche o da Poste Italiane S.p.A., ovvero utilizzando i servizi telematici dell’Agenzia delle Entrate, disponibili sul sito *internet* www.agenziaentrate.gov.it, ovvero tramite bonifico (in euro) a favore del Bilancio dello Stato, utilizzando il codice IBAN IT04A0100003245348018359214 (codice BIC: BITAITRRENT), che corrisponde alla terna contabile 18/3592/14.

Decorso il predetto termine, per il periodo di ritardo inferiore a un semestre, devono essere corrisposti gli interessi di mora nella misura del tasso legale a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino alla data del pagamento. In caso di ulteriore ritardo nell'adempimento, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge n. 689/81, la somma dovuta per la sanzione irrogata è maggiorata di un decimo per ogni semestre a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino a quello in cui il ruolo è trasmesso al concessionario per la riscossione; in tal caso la maggiorazione assorbe gli interessi di mora maturati nel medesimo periodo. Degli avvenuti pagamenti deve essere data immediata comunicazione all'Autorità, attraverso l'invio di copia del modello attestante il versamento effettuato.

Ai sensi dell'articolo 26 della medesima legge, le imprese che si trovano in condizioni economiche disagiate possono richiedere il pagamento rateale della sanzione.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro sessanta giorni dalla data di comunicazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE

Filippo Arena

IL PRESIDENTE

Roberto Rustichelli

APPENDICE

L'INDAGINE CAMPIONARIA SUI VENDITORI ATTIVI NELLA VENDITA ONLINE B2C DI PRODOTTI APPARTENENTI A VARIE CATEGORIE MERCEOLOGICHE.

909. Nella riunione del 19 novembre 2019, l'Autorità ha autorizzato lo svolgimento di una procedura di affidamento *ex art.* 36 del d.lgs. n. 50/2016 ad esito della quale la società di ricerche di mercato Format Research S.r.l. è stata incaricata di eseguire un'indagine di mercato su un campione rappresentativo di venditori attivi nella vendita *online Business-to-Consumers* di prodotti appartenenti a varie categorie merceologiche.

910. L'indagine è stata volta ad acquisire informazioni sui seguenti aspetti: (i) la rilevanza dei diversi canali di vendita *online* (sito e-commerce dei venditori, *marketplace* “orizzontali”, *marketplace* “verticali”); (ii) la tipologia e le caratteristiche dei servizi offerti dai *marketplace* ai venditori *online*; (iii) le relazioni di sostituibilità o complementarietà tra i diversi canali di vendita *online*; (iv) la pressione concorrenziale esercitata dai *marketplace* “verticali” su quelli “orizzontali”; (v) la tipologia e le caratteristiche dei servizi offerti ai venditori da Amazon sul *marketplace Amazon.it*.

911. Le interviste sono state svolte attraverso la piattaforma informatica *Cawi* (*Computer-Assisted Web Interview*), assistita *Cati* (*Computer-Assisted Telephone Interview*); è stato messo a disposizione degli intervistati un numero verde per la richiesta di assistenza nella compilazione del questionario); le interviste hanno avuto inizio il 14 febbraio (dopo una fase di sperimentazione del questionario e delle modalità di rilevazione effettuata su 1000 imprese dal 5 all'11 febbraio) e sono terminate il 13 marzo. I risultati sono stati trasmessi il 20 marzo u.s.

912. In sintesi, l'indagine è stata eseguita su un campione statisticamente rappresentativo di venditori italiani attivi nella vendita *online B2C* di prodotti appartenenti a varie categorie merceologiche. Al fine di determinare la numerosità dell'universo di riferimento, sono state impiegate due banche dati: 1) il registro delle imprese iscritte ad una Camera di Commercio con l'indicazione di un codice Ateco prevalente relativo ad una delle categorie merceologiche considerate e 2) la rilevazione Istat *sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese (ICT)* del 2019. Il risultato di tale procedura in ognuna delle categorie merceologiche considerate

e la dimensione complessiva dell'universo risultante sono riportate nella Tabella 23.

Tabella 23 - Stima dell'incidenza delle imprese che vendono *online* B2C per categoria merceologica

| Categorie AGCM | Codice Ateco | Numerosità imprese | Incidenza applicata | Stima imprese che vendono online |
|---|--------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|
| Arredamento, Oggetti e cura per la casa, Giardino, Fai-da-te e Animali | 20.41 | 453 | 10,4% | 47 |
| | 25.99.1 | 369 | 6,2% | 23 |
| | 31 | 18.146 | 7,6% | 1.379 |
| | 47.59 | 29.125 | 20,0% | 5.825 |
| Totale categoria | | 48.093 | | 7.274 |
| Elettronica, Informatica, Videogiochi, Console ed Elettrodomestici | 26 | 4.907 | 13,5% | 662 |
| | 27 | 8.119 | 5,3% | 430 |
| | 47.4 | 12.813 | 20,0% | 2.563 |
| | 58.2 | 246 | 65,9% | 161 |
| Totale categoria | | 26.085 | | 3.816 |
| Abbigliamento, Accessori, Scarpe, Valigeria | 14 | 28.230 | 11,6% | 3.275 |
| | 15 | 14.892 | 11,6% | 1.727 |
| | 47.71.1 | 42.123 | 20,0% | 8.424 |
| | 47.71.3 | 16.972 | 20,0% | 3.394 |
| | 47.71.4 | 468 | 20,0% | 93 |
| | 47.71.5 | 480 | 20,0% | 96 |
| | 47.72 | 14.718 | 20,0% | 2.943 |
| Totale categoria | | 117.883 | | 19.952 |
| Sport e tempo libero | 32.2 | 729 | 7,6% | 55 |
| | 32.3 | 627 | 7,6% | 48 |
| | 47.63 | 617 | 20,0% | 123 |
| | 47.64 | 9.022 | 20,0% | 1.804 |
| Totale categoria | | 10.995 | | 2.030 |
| Salute, Cura della persona, Prof | 20.42 | 1.019 | 10,4% | 106 |
| | 47.74 | 3.250 | 20,0% | 650 |
| | 47.75 | 12.564 | 20,0% | 2.510 |
| Totale categoria | | 16.833 | | 3.266 |
| Giocattoli e prima infanzia | 32.4 | 373 | 7,6% | 28 |
| | 47.65 | 3.362 | 20,0% | 672 |
| | 47.71.2 | 7.818 | 20,0% | 1.561 |
| Totale categoria | | 11.553 | | 2.261 |
| Libri | 58.1 | 4.788 | 65,9% | 3.155 |
| | 47.61 | 3.304 | 20,0% | 660 |
| | 47.62 | 23.380 | 20,0% | 4.676 |
| Totale categoria | | 31.472 | | 8.491 |
| Accessori auto e moto | 29.32 | 1.227 | 8,9% | 109 |
| | 45.3 | 16.689 | 23,1% | 3.847 |
| | 45.40.2 | 1.662 | 23,1% | 384 |
| Totale categoria | | 19.578 | | 4.340 |
| TOTALE UNIVERSO | | 282.492 | | 51.430 |

Fonte: risultati dell'indagine campionaria (docc. 281 e 282).

913. Il piano di campionamento ed estrazione delle unità statistiche adottato è stato di tipo probabilistico, ad uno stadio, con stratificazione della popolazione di riferimento in funzione della categoria merceologica di riferimento, di tipo sequenziale e con sovracampionamento per avere un numero di osservazioni significativo nei settori meno numerosi (pari a n. 90 per ciascun dominio di studio). L'impiego di una strategia di campionamento di tipo sequenziale ha fatto sì che sia stato estratto in una prima fase un campione che è risultato formato da 11.764 imprese nell'ambito dell'universo di interesse, presso le quali (seconda fase) è stato estratto il campione di imprese attive nella vendita *online B2C*, che è risultato formato da 2.863 imprese (Tabella 24)²⁸⁵.

Tabella 24 - Universo di riferimento e campione realizzato

| SETTORE | DESCRIZIONE | UNIVERSO | | | | IN TARGET | | | | | |
|---------------|--|----------------|---------------|--------------|------------|----------------|--------------|------------|------------|-----------|--------------|
| | | 1-9 | 10-49 | 50-249 | 250 e più | totale | 1-9 | 10-49 | 50-249 | 250 e più | totale |
| 1 | Arredamento, Oggetti e cura per la casa, Giardino, Fai-da-te e Animali | 43.789 | 3.869 | 385 | 50 | 48.093 | 243 | 57 | 11 | 5 | 316 |
| 2 | Elettronica, Informatica, Videogiochi, Console ed Elettrodomestici | 21.732 | 3.592 | 648 | 113 | 26.085 | 220 | 32 | 7 | 5 | 264 |
| 3 | Abbigliamento, Accessori, Scarpe, Valigeria | 105.802 | 11.224 | 754 | 103 | 117.883 | 506 | 213 | 65 | 19 | 803 |
| 4 | Sport e tempo libero | 10.357 | 555 | 79 | 4 | 10.995 | 258 | 27 | 5 | 3 | 293 |
| 5 | Salute, Cura della persona, Profumeria | 16.099 | 635 | 84 | 15 | 16.833 | 207 | 35 | 14 | 5 | 261 |
| 6 | Giocattoli e prima infanzia | 11.058 | 459 | 26 | 10 | 11.553 | 188 | 48 | 12 | 7 | 255 |
| 7 | Libri | 30.845 | 525 | 89 | 13 | 31.472 | 358 | 50 | 10 | 2 | 420 |
| 8 | Accessori auto e moto | 18.119 | 1.189 | 219 | 51 | 19.578 | 195 | 53 | 2 | 1 | 251 |
| TOTALE | | 257.801 | 22.048 | 2.284 | 359 | 282.492 | 2.175 | 515 | 126 | 47 | 2.863 |

Fonte: risultati dell'indagine campionaria (docc. 281 e 282).

914. L'“archivio” delle anagrafiche delle imprese di interesse è stato costruito estraendo - in modo casuale - le imprese dagli elenchi delle Camere di Commercio, secondo il piano di campionamento descritto. L'archivio è stato articolato nelle liste “campione base” e “campione di riserva”. Le liste di riserva sono state costituite dal totale dei nominativi disponibili per ogni quota campione. In tutti i casi in cui è stato necessario attingere alle liste di riserva l'estrazione è avvenuta in modo casuale. In fase di rilevazione è stata utilizzata il più possibile la lista base in modo da minimizzare le potenziali distorsioni dovute ad un'auto-selezione delle unità campionarie.

²⁸⁵ Le interviste realizzate a imprese attive nella vendita *online B2C* sono state superiori a quello indicate nel campione realizzato: tuttavia, 157 casi non sono stati utilizzati in quanto risultati manifestamente incoerenti a seguito dei controlli di qualità svolti.

Tabella 25 - Riepilogo degli esiti della rilevazione

| Totale Archivio | Totale Concesse | In target | Non in target | Interviste in target CAWI | Interviste in target CATI |
|-----------------|-----------------|-----------|---------------|---------------------------|---------------------------|
| 69.926 | 11.764 | 2.863 | 8.901 | 2.100 | 763 |

Fonte: risultati dell'indagine campionaria (docc. 281 e 282).

915. L'estendibilità dei risultati a livello generale è stata garantita dall'applicazione di un sistema di pesi che ha consentito di riportare all'universo i risultati ottenuti dal campione di indagine. L'errore campionario complessivo, con un intervallo di confidenza pari al 95%, è stato pari a $\pm 1,8\%$.

916. Gli errori campionari lungo gli altri domini di studio sono i seguenti:

- *per settore merceologico*: Settore 1: $\pm 5,5\%$; Settore 2: $\pm 6,0\%$; Settore 3: $\pm 3,4\%$; Settore 4: $\pm 5,7\%$; Settore 5: $\pm 6,0\%$; Settore 6: $\pm 6,1\%$; Settore 7: $\pm 4,8\%$; Settore 8: $\pm 6,2\%$;
- *per area geografica*: Nord-Ovest: $\pm 3,5\%$; Nord-Est: $\pm 3,7\%$; Centro: $\pm 3,7\%$; Sud e Isole: $\pm 3,7\%$;
- *per classe di addetti*: 1-9: $\pm 2,1\%$; 10-49: $\pm 4,3\%$; 50-249: $\pm 8,5\%$; >249: $\pm 13,5\%$.

SOMMARIO

| | |
|---|-----------|
| I. LE PARTI..... | 3 |
| II. L'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA..... | 5 |
| III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE | 8 |
| III.1. L'ATTIVITÀ DI VENDITA ONLINE (E-COMMERCE) | 9 |
| III.1.1. Le tipologie di <i>e-commerce</i> | 9 |
| III.1.2. I fattori chiave dell' <i>e-commerce</i> nella decisione di acquisto..... | 10 |
| III.1.3. I fattori chiave dell' <i>e-commerce</i> nella decisione di vendita | 11 |
| III.1.4. La crescita dell' <i>e-commerce</i> | 11 |
| III.2. I MARKETPLACE..... | 13 |
| III.2.1. Definizione e caratteristiche principali..... | 13 |
| III.2.2. Le peculiarità dei <i>marketplace</i> nella prospettiva dei consumatori | 16 |
| III.2.3. Le peculiarità dei <i>marketplace</i> nella prospettiva dei venditori..... | 17 |
| III.2.3.1. Elevata visibilità..... | 17 |
| III.2.3.2. Minori costi di avvio e di gestione dell'attività online | 19 |
| III.2.3.3. Elevata reputazione | 20 |
| III.2.3.4. Rafforzamento posizione competitiva e performance di vendita | 21 |
| III.2.4. Il peso dei <i>marketplace</i> nell' <i>e-commerce</i> | 22 |
| III.2.5. Una classificazione delle tipologie di <i>marketplace</i> esistenti | 23 |
| III.2.5.1. <i>Non-transaction platforms e siti di vendite speciali</i> | 23 |
| III.2.5.2. <i>Marketplace puri vs. marketplace ibridi</i> | 24 |
| III.2.5.3. <i>Marketplace orizzontali vs. marketplace verticali</i> | 25 |
| III.2.5.4. <i>Marketplace nazionali vs. marketplace internazionali</i> | 26 |
| III.3. LA LOGISTICA PER E-COMMERCE | 27 |
| III.3.1. Definizione e caratteri distintivi | 27 |
| III.3.2. Tipologie di domanda dei <i>retailer</i> | 32 |
| III.3.3. Struttura dell'offerta | 34 |
| III.4. AMAZON.IT | 36 |
| III.4.1. Il gruppo Amazon: attività e servizi offerti | 36 |
| III.4.2. Acquistare su <i>Amazon.it</i> | 39 |
| III.4.2.1. Lo "shopping journey" | 39 |
| III.4.2.2. Il programma di fidelizzazione <i>Prime</i> | 43 |
| III.4.2.3. Gli eventi-pilastro e le offerte speciali | 46 |
| III.4.3. Vendere su <i>Amazon.it</i> | 48 |
| III.5. LA LOGISTICA DEGLI ORDINI REALIZZATI SU AMAZON.IT | 50 |
| III.5.1. La Rete Logistica di Amazon (<i>Amazon Fulfillment Network</i>) | 50 |
| III.5.2. Il servizio Logistica di Amazon (<i>Fulfillment by Amazon</i>) | 52 |
| III.5.2.1. Caratteristiche del servizio | 52 |
| III.5.2.2. <i>FBA come soluzione "one-stop shop"</i> | 55 |
| III.5.2.3. L'aumento del tasso di adesione a <i>FBA</i> | 57 |
| III.5.2.4. La crescita di Amazon nella consegna dei pacchi | 59 |
| III.5.3. Il servizio <i>Multi-Channel Fulfillment</i> | 61 |
| III.5.4. Il programma <i>Prime Gestito dal Venditore (Seller Fulfilled Prime)</i> | 62 |
| III.5.4.1. La procedura di iscrizione di un venditore | 63 |
| III.5.4.2. La qualificazione e il monitoraggio dei Venditori <i>SFP</i> | 64 |
| III.5.4.3. La qualificazione e il monitoraggio dei Vettori <i>SFP</i> | 66 |
| III.5.4.4. Avvio e diffusione su <i>Amazon.it</i> | 68 |
| III.6. LA STRATEGIA DI AMAZON..... | 69 |
| III.6.1. Premessa..... | 69 |
| III.6.2. L'applicazione delle metriche di valutazione | 72 |
| III.6.3. L'ottenimento del <i>badge Prime</i> | 74 |
| III.6.4. L'assegnazione della <i>BuyBox</i> | 77 |
| III.6.5. L'accesso agli eventi-pilastro | 81 |

| | | |
|------------|--|------------|
| III.6.6. | L'idoneità alla <i>Spedizione gratuita via Amazon</i> | 82 |
| III.6.7. | L'attività di promozione di <i>FBA</i> da parte di Amazon | 83 |
| III.6.8. | Il legame tra <i>SFP</i> e la condotta | 89 |
| III.6.8.1. | <i>L'adesione a SFP e i vantaggi Prime</i> | 89 |
| III.6.8.2. | <i>I contratti con TNT e BRT e il ruolo di Amazon</i> | 90 |
| III.7. | LA POSIZIONE DI VENDITORI E OPERATORI CON RIGUARDO AI SERVIZI DI LOGISTICA SU AMAZON.IT | 94 |
| III.7.1. | La prospettiva dei venditori..... | 94 |
| III.7.2. | La prospettiva degli operatori di logistica | 100 |
| III.7.3. | La prospettiva dei vettori..... | 103 |
| III.7.3.1. | <i>La partecipazione di TNT a SFP</i> | 104 |
| III.7.3.2. | <i>La partecipazione di BRT a SFP</i> | 106 |
| III.7.3.3. | <i>Le valutazioni degli altri vettori</i> | 107 |
| IV. | LE ARGOMENTAZIONI DELLA PARTE | 109 |
| IV.1. | <i>PREMESSA</i> | 109 |
| IV.2. | <i>SUL MODELLO DI BUSINESS E SUGLI INCENTIVI DELLA SOCIETÀ</i> | 111 |
| IV.3. | <i>SULLE CARATTERISTICHE DI FBA E SULLA FATTISPECIE CONTESTATA</i> ... | 112 |
| IV.4. | <i>SUI MERCATI RILEVANTI E SULLA POSIZIONE DOMINANTE</i> | 115 |
| IV.5. | <i>SULLE CONDOTTE CONTESTATE</i> | 120 |
| IV.5.1. | La disapplicazione delle metriche di valutazione..... | 120 |
| IV.5.2. | L'associazione esclusiva fra <i>FBA</i> e <i>Prime</i> | 121 |
| IV.5.3. | I vantaggi nell'aggiudicazione della <i>BuyBox</i> | 121 |
| IV.5.4. | L'accesso esclusivo agli eventi speciali | 122 |
| IV.5.5. | L'idoneità alla <i>Spedizione gratuita via Amazon</i> | 123 |
| IV.6. | <i>SUL PROGRAMMA SFP E LA SUA IDONEITÀ A RIMUOVERE LE CONDOTTE CONTESTATE</i> | 124 |
| IV.7. | <i>SUGLI EFFETTI E SULLE EFFICIENZE</i> | 128 |
| IV.8. | <i>SULLE MISURE INDIVIDUATE</i> | 133 |
| IV.9. | <i>SUGLI ASPETTI PROCEDURALI E SUI CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA SANZIONE</i> | 135 |
| V. | VALUTAZIONI | 136 |
| V.1. | <i>ASPETTI PROCEDURALI</i> | 136 |
| V.2. | <i>PREMESSA</i> | 138 |
| V.3. | <i>I MERCATI RILEVANTI</i> | 139 |
| V.3.1. | Il mercato dei servizi di intermediazione su <i>marketplace</i> | 139 |
| V.3.1.1. | <i>Vendita offline vs. vendita online</i> | 142 |
| V.3.1.2. | <i>Vendita su marketplace vs. vendita su siti proprietari</i> | 146 |
| V.3.1.3. | <i>Marketplace vs. siti di price comparison, vendite tra privati, vendite a tempo e social media</i> | 155 |
| V.3.1.4. | <i>Marketplace orizzontali vs. marketplace verticali</i> | 157 |
| V.3.1.5. | <i>La dimensione geografica</i> | 159 |
| V.3.1.6. | <i>Conclusioni sul mercato dei servizi di intermediazione su marketplace</i> | 161 |
| V.3.2. | Il mercato dei servizi di logistica per <i>e-commerce</i> | 161 |
| V.4. | LA POSIZIONE DOMINANTE | 165 |
| V.4.1. | Premessa..... | 165 |
| V.4.1.1. | <i>I principali competitor di Amazon sul mercato rilevante</i> | 167 |
| V.4.2. | Gli indicatori della dominanza | 171 |
| V.4.2.1. | <i>I ricavi dai servizi di intermediazione</i> | 171 |
| V.4.2.2. | <i>Gli altri indicatori</i> | 174 |
| V.4.2.2.1. | Il valore delle transazioni dei venditori terzi | 174 |
| V.4.2.2.2. | La popolarità dei <i>marketplace</i> tra consumatori e venditori | 175 |
| V.4.2.3. | <i>Conclusioni sulla dominanza</i> | 183 |
| V.5. | <i>L'ABUSO DI POSIZIONE DOMINANTE</i> | 184 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| V.5.1. | La condotta abusiva..... | 184 |
| V.5.2. | La qualificazione della fattispecie abusiva..... | 188 |
| V.5.3. | L'intento della strategia di Amazon | 195 |
| V.5.4. | Gli elementi condotta abusiva | 197 |
| V.5.4.1. | <i>La disapplicazione delle metriche di valutazione</i> | 198 |
| V.5.4.2. | <i>L'abbinamento tra FBA e Prime</i> | 203 |
| V.5.4.2.1. | L'accesso a <i>Prime</i> e agli eventi-pilastro..... | 204 |
| V.5.4.2.2. | La maggiore probabilità di ottenere la <i>BuyBox</i> | 206 |
| V.5.5. | L'inidoneità di <i>SFP</i> a porre fine alla condotta contestata..... | 207 |
| V.5.6. | Gli effetti della strategia abusiva..... | 212 |
| V.5.6.1. | <i>La crescita di Amazon nel mercato della logistica per e-commerce</i> | 213 |
| V.5.6.2. | <i>Il rafforzamento della dominanza sul mercato dei servizi di intermediazione su marketplace</i> | 218 |
| V.5.7. | Conclusioni sull'abusività della strategia di Amazon ai sensi dell'art. 102 TFUE | 223 |
| VI. | L'IMPUTABILITA' DELLE CONDOTTE OGGETTO DI CONTESTAZIONE E DELLA RELATIVA SANZIONE | 225 |
| VII. | PREGIUDIZIO AL COMMERCIO INFRACOMUNITARIO..... | 226 |
| VIII. | GRAVITÀ E DURATA..... | 227 |
| IX. | CRITERI PER LA QUANTIFICAZIONE DELLA SANZIONE | 229 |
| X. | IMPOSIZIONE DI OBBLIGHI IN CAPO AD AMAZON | 231 |
| | APPENDICE | 244 |