

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 "negoziò 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 inconfidenti, 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]						
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]						
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			

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	-

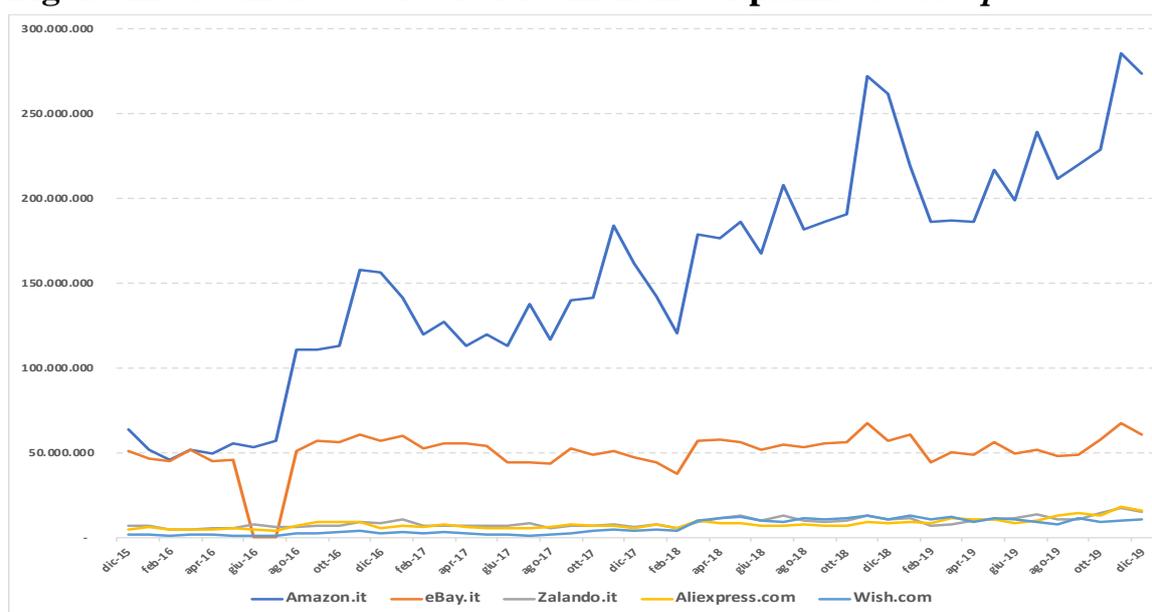
Fonte: dati ComScore forniti da Amazon (doc. 262, all. D5.2).

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

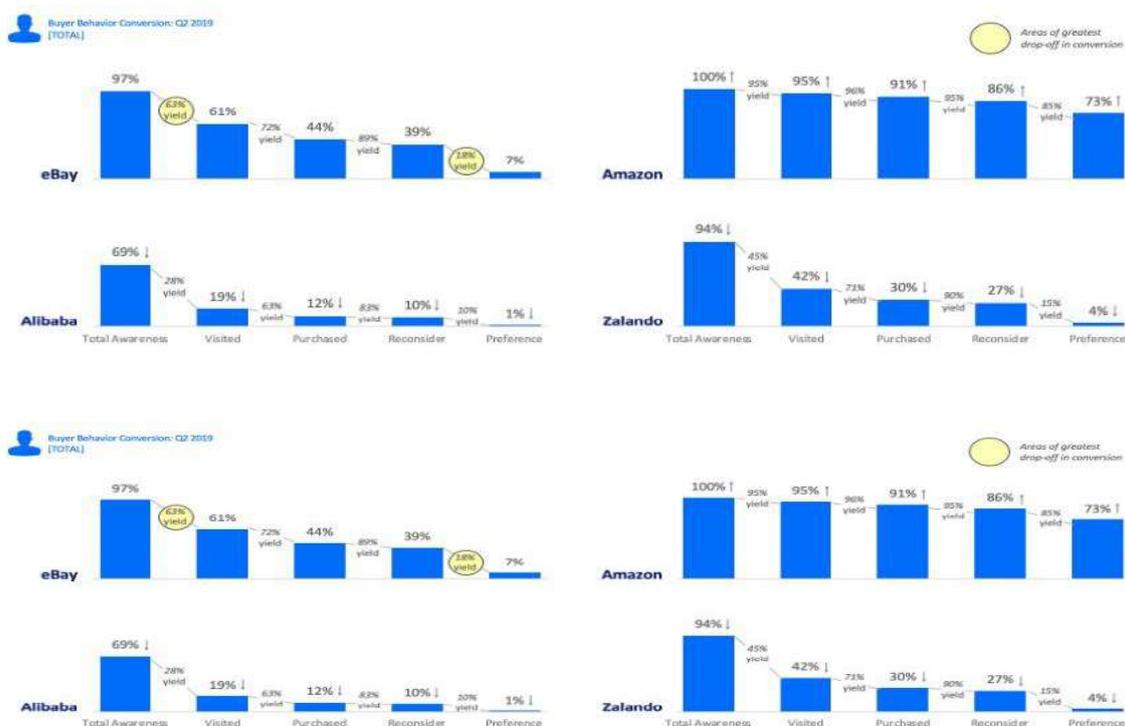
Fonte: elaborazioni su dati forniti dagli operatori.

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*.

Size of Shopper Groups: Q2 2019
 (TOTAL ONLINE SHOPPERS)

	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.

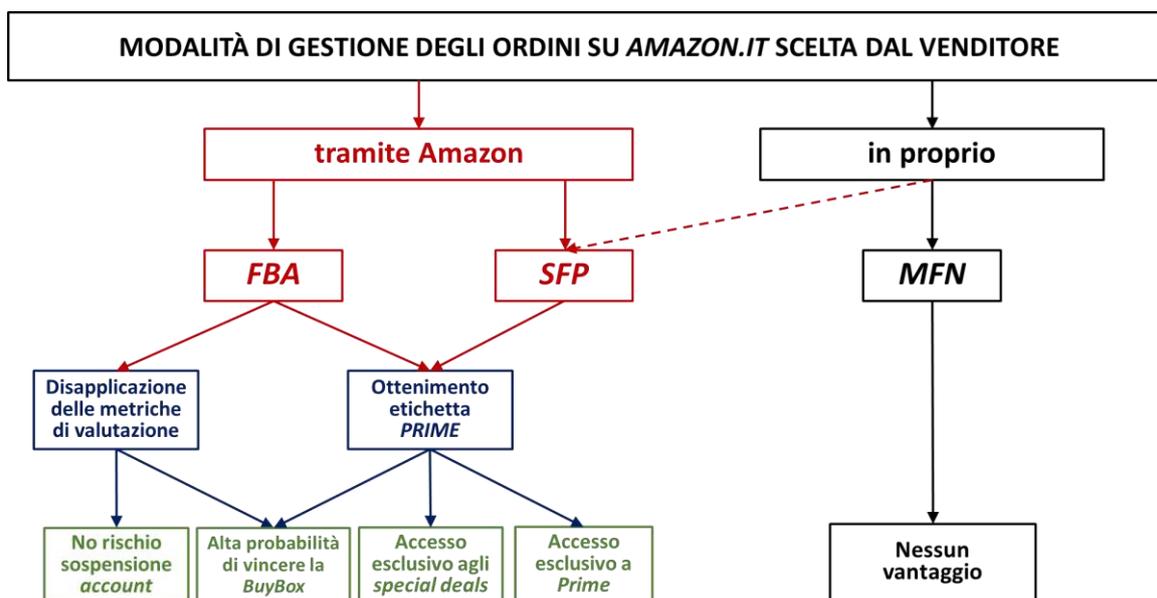
692. L'ammissione dei propri prodotti a *Prime* permette ai *retailer FBA* di partecipare agli eventi speciali (gli *special deals*) organizzati da Amazon durante l'anno (*Prime Day*, *Black Friday/Cyber Monday*, *Back to School*), associati ad un numero di visite e di acquisti sul *marketplace Amazon.it* 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, irripetibile 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 ripotate 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