

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

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

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

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

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

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

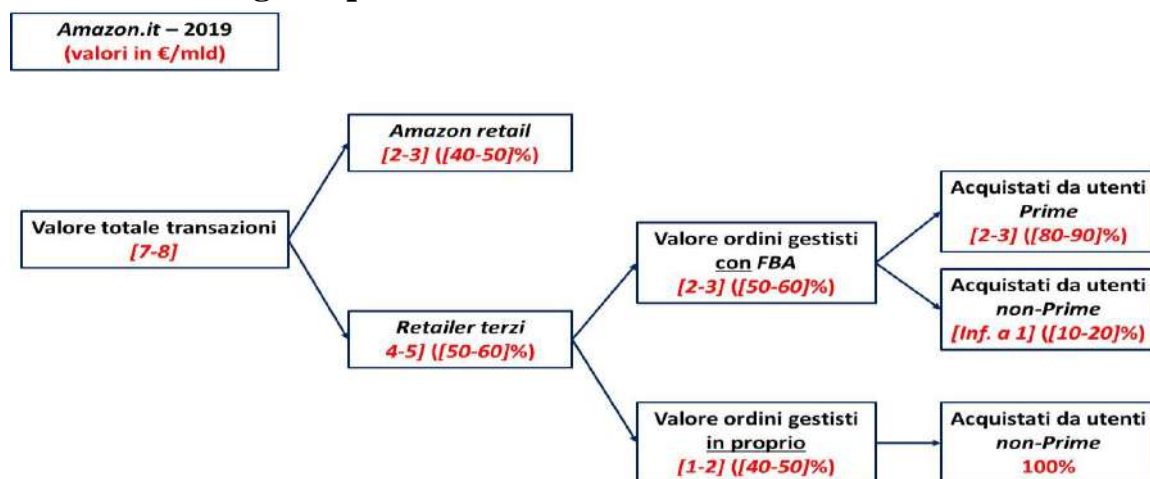
III.6.3. L'ottenimento del badge *Prime*

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

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

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

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



Fonte: elaborazioni interne su dati di Amazon.

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

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

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

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

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

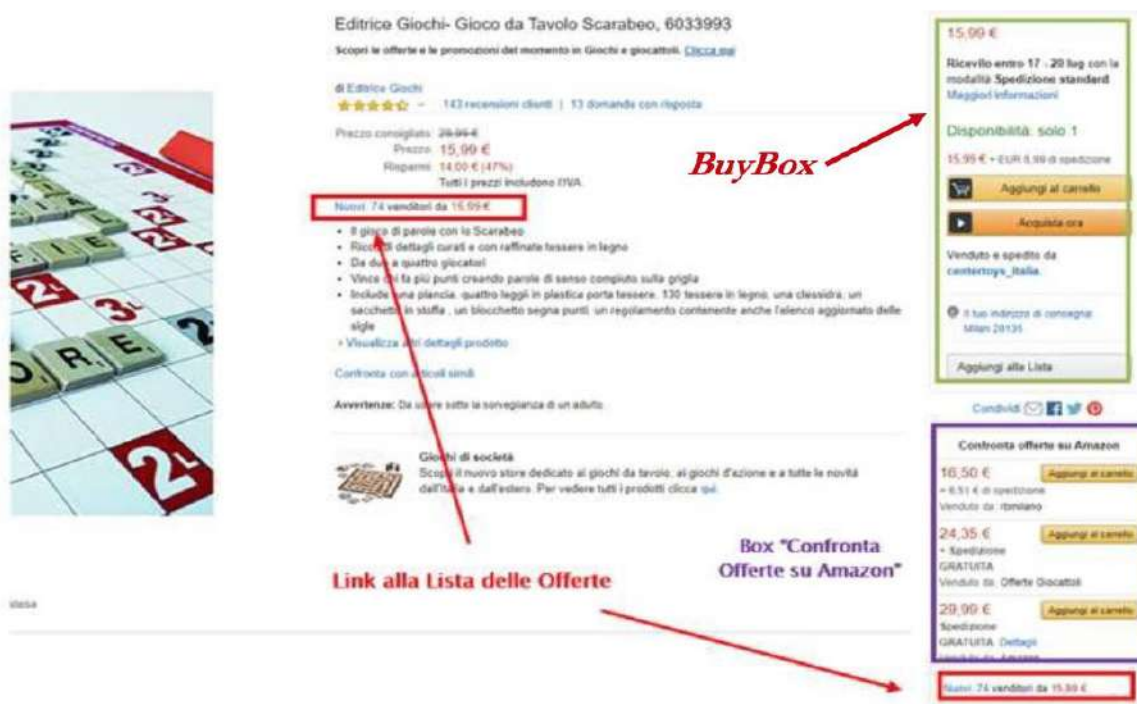
255. Da ultimo, nel 2019, il fondatore di Amazon si chiedeva “Why did independent sellers do so much better selling on Amazon than they did on eBay?” e la risposta che forniva era “We helped independent sellers compete

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

III.6.4. L’assegnazione della BuyBox

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

Figura 21 - La BuyBox



Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

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

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

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

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

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

¹²⁹ [Omissis].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.6.5. L'accesso agli eventi-pilastro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pitch – Key Selling Point

1) Offerte più competitive e più visibili:

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

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

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

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

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

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

285. [Omissis].

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

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

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

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

¹³⁷ [Omissis].

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

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



Sotto l’immagine si legge:

“Gentile Venditore,

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

291. Il *template* 2017, reperito in ispezione, ribadisce il legame *FBA-Prime*: “Ciao XXX, come da accordi, ti riporto i principali argomenti affrontati durante la nostra conversazione telefonica.

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

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

“Benefici

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

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

[...]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ma la realtà è anche migliore

L'**Uplift** effettivo calcolato dai Business Analysts in LUX è circa del ^[70-80%] in EU3. (*)

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

Dato comunicabile ai selle +[30-40]%



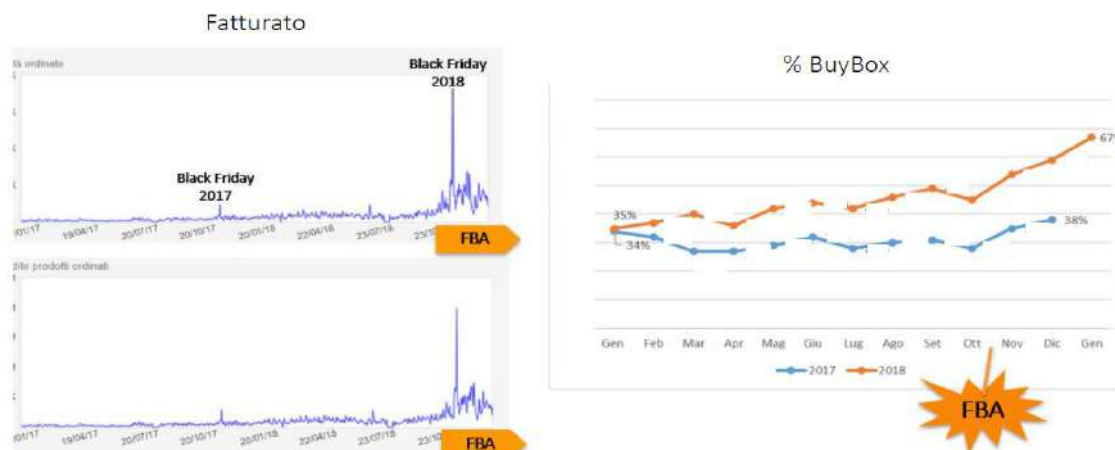
(*) Dati non comunicabili esternamente

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

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

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

➤ 3. Storia di successo con Logistica di Amazon



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁴⁶ Doc. 524, all. 1, punto 2.

¹⁴⁷ *[Omissis]*.

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

¹⁴⁹ Doc. 524, all. 2, punto 5.

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

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

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

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

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

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

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

¹⁵² Doc. 524, all. 1, punto 8.2.

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

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

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

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

III.7.1. La prospettiva dei venditori

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁵⁸ *[Omissis]*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.7.2. La prospettiva degli operatori di logistica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.7.3. La prospettiva dei vettori

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

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

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

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

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

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

III.7.3.1. La partecipazione di TNT a SFP

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

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

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

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

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

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

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

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

363. Da ultimo, *[omissis]*.

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

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

III.7.3.2. La partecipazione di BRT a SFP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.7.3.3. Le valutazioni degli altri vettori

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IV. LE ARGOMENTAZIONI DELLA PARTE

IV.1. PREMESSA

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

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

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

¹⁷⁵ Durante il procedimento Amazon ha depositato memorie difensive il 22 luglio 2019 (doc. 37) e, in occasione delle due audizioni finali, il 14/15 aprile 2021 (docc. 447 e 448) e il 14 ottobre 2021 (docc. 570 e 571), oltre ad aver fornito risposte alle diverse richieste di informazioni, mentre non ha accettato l'invito a presentarsi in audizione (doc. 44).

all'aumento del valore del "negozio Amazon" nella prospettiva dei consumatori. Non vi sarebbe, poi, alcun incentivo per la Società a discriminare le vendite dei venditori terzi gestite in proprio a vantaggio di quelle gestite mediante *FBA* in quanto le "vendite *MFN*" risultano per Amazon più profittevoli delle "vendite *AFN*" (§IV.2).

383. In secondo luogo, la Società non avrebbe posto in essere alcun trattamento ingiustificatamente discriminatorio tra le offerte dei *retailer FBA* e quelle dei *retailer non-FBA*, poiché *FBA* è oggettivamente più efficiente e conveniente dei servizi concorrenti di logistica. Inoltre, non esiste alcuna forzatura per i venditori terzi a sottoscrivere *FBA* in quanto l'adesione è opzionale e il servizio è basato su un modello *pay-per-use*, non essendo richiesti volumi minimi di magazzino (§IV.3).

384. In terzo luogo, la definizione del mercato rilevante (mercato italiano dei servizi di intermediazione su *marketplace*) sarebbe indebitamente ristretta, in quanto Amazon compete nel più ampio mercato delle vendite al dettaglio. Su tale mercato, Amazon non detiene alcuna posizione dominante, a prescindere dall'indicatore preso a riferimento (§IV.4).

385. In quarto luogo, Amazon sostiene che le condotte contestate non trovano conferma nelle evidenze agli atti e nelle regole di funzionamento del *marketplace* definite dalla Società (§IV.5). Non vi sarebbe poi alcun legame esclusivo tra l'uso di *FBA* e l'ottenimento di vantaggi di visibilità e vendite su *Amazon.it*, essendo tali vantaggi ottenibili anche attraverso il programma *Seller Fulfilled Prime*, che prescinde dall'adesione a *FBA* (§IV.6).

386. In quinto luogo, l'analisi non sarebbe stata in grado di dimostrare alcun effetto escludente, tanto nel mercato dei servizi di logistica per *e-commerce*, quanto in quello dei servizi di intermediazione su *marketplace*, e avrebbe ignorato le significative efficienze generate dall'ingresso di Amazon nel mercato della logistica per *e-commerce* (§IV.6.1).

387. Da ultimo, Amazon ha fortemente contestato la legittimità delle misure delineate nell'Integrazione di CRI, sulla base dell'assenza dei necessari poteri in capo all'Autorità e del carattere di proporzionalità richiesto dalla giurisprudenza. La Società ha sottolineato, inoltre, l'impatto estremamente negativo che le misure indicate avrebbero sulle imprese (specie medio-piccole) e sull'economia italiana più in generale (§IV.7).

388. Nei prossimi paragrafi della presente sezione, si illustrano in maggior dettaglio le argomentazioni di Amazon appena sintetizzate.

IV.2. SUL MODELLO DI BUSINESS E SUGLI INCENTIVI DELLA SOCIETÀ

389. Amazon ha ampiamente sottolineato che il proprio modello di *business*, orientato alla soddisfazione del consumatore, non è compatibile con i comportamenti escludenti ipotizzati dalla CRI e ribaditi nell’Integrazione. L’obiettivo finale di Amazon è quello di guadagnare e preservare la fiducia dei clienti, offrendo loro un’esperienza di alta qualità nel proprio “negoziò” nel suo complesso, a garanzia di acquisti ripetuti nel tempo. A tal fine Amazon si è concentrata su tre pilastri: prezzi bassi, ampia selezione e alta qualità del servizio di consegna. Come conseguenza, non solo ha interesse a includere i venditori efficienti nell’offerta della propria piattaforma, ma ne incoraggia la crescita attraverso investimenti continui e significativi.

390. La Società riserva un’attenzione particolare alla puntualità e rapidità delle consegne per garantire un’esperienza di qualità ai consumatori e questo impegno le ha consentito di conseguire un’eccellente reputazione presso i clienti finali di cui si avvantaggiano anche i venditori terzi¹⁷⁶. Amazon ha sostenuto notevoli rischi e realizzato investimenti significativi per costruire la propria infrastruttura logistica efficiente e di qualità elevata, che ha reso accessibile ai venditori terzi attraverso il servizio opzionale *FBA*. I dati dimostrano che la qualità *FBA* ha generato benefici anche per l’industria nel suo complesso, compresi gli operatori concorrenti di logistica.

391. Amazon sottolinea che tutti i servizi offerti a consumatori e venditori terzi - tra i quali, in particolare, *Prime* e *FBA* - hanno carattere opzionale. Inoltre, la Società afferma che gli elevati costi connessi all’attività di evasione degli ordini rendono una vendita *MFN* (su cui Amazon riceve solamente la commissione di “segnalazione” per la vendita sul *marketplace*) più profittevole di una vendita *FBA* (la cui logistica è gestita da Amazon che, quindi, in aggiunta alla commissione di segnalazione, riceve anche la commissione per la logistica)¹⁷⁷.

¹⁷⁶ In base ad un sondaggio svolto da Amazon in Italia nel giugno 2020, il [omissis] dei clienti *Prime* in Italia associa *Prime* al concetto di consegna veloce. [Omissis] (doc. 448, p. 30).

¹⁷⁷ In particolare, a fronte di profitti di contribuzione dagli ordini *FBA* e *MFN* simili ([omissis], rispettivamente), il margine operativo associato alle vendite *MFN* è pari al [omissis], mentre quello delle vendite *FBA* al [omissis] (inferiore del [30-40%]), a causa dei significativi investimenti e costi operativi di *FBA*. Pertanto, a dire della Società, “*FBA non rappresenta un centro di profitto autonomo*” e, dunque, non vi sarebbe alcun incentivo di tipo finanziario a favorire sulla propria piattaforma le offerte dei venditori terzi gestite tramite *FBA*.

IV.3. SULLE CARATTERISTICHE DI FBA E SULLA FATTISPECIE CONTESTATA

392. Ad avviso di Amazon, l'abuso di posizione dominante ipotizzato è privo di qualsiasi base giuridica. Né l'Integrazione avrebbe apportato nuovi elementi per la corretta identificazione della fattispecie contestata.

393. La CRI e l'Integrazione qualificano la strategia di Amazon come *leverage*, realizzato attraverso una condotta di *self-preferencing*, imperniata sulla "concessione di vantaggi esclusivi sul proprio marketplace ai soli retailer terzi che aderiscono al servizio *Fulfillment by Amazon*". Tuttavia, non sarebbe stata richiamata la giurisprudenza euro-unitaria e nazionale sull'applicazione dell'art. 102 TFUE¹⁷⁸. Peraltro, secondo Amazon, non esistono precedenti che classifichino il *self-preferencing* come una pratica abusiva poiché l'articolo 102 TFUE non impone un generalizzato obbligo di "neutralità" per le imprese in posizione dominante e, pertanto, non sono stati mai accertati abusi di posizione dominante solo sulla base di pratiche discriminatorie escludenti e senza riferimento a ulteriori condotte concrete.

394. Sul punto, Amazon evidenzia le numerose differenze tra il caso in esame e il caso *Google Search (Shopping)*¹⁷⁹: (i) l'assenza di effetti escludenti attribuibili alle condotte contestate ad Amazon; (ii) la piattaforma Amazon non riveste carattere essenziale e insostituibile per l'attività delle imprese clienti; (iii) l'assenza di incentivi a danneggiare le vendite dei *retailer* terzi; (iv) Google è stata considerata come la porta di accesso a *internet*, una società super-dominante nel mercato dei servizi di ricerca generica, detentrica di una posizione di quasi-monopolio, sostenuta da elevate barriere all'ingresso (quali, in particolare, gli effetti di rete). Al contrario, Amazon opera nell'*e-commerce*, ambiente in rapida evoluzione, caratterizzato da basse barriere all'ingresso e all'espansione.

395. Tanto premesso, la Società si oppone alla ricostruzione della natura abusiva dei comportamenti contestati, in quanto la CRI partirebbe dal presupposto errato dell'equivalenza delle prestazioni rese da *FBA* e dagli altri servizi di logistica. Amazon non sta attuando un trattamento difforme per servizi equivalenti.

¹⁷⁸ Amazon richiama la neutralità dal punto di vista della concorrenza della nozione di *leverage*, termine che si riferisce a una serie di pratiche diverse, che possono essere o meno abusive. Al riguardo, la Società cita i precedenti *Tetra Laval* (Corte di Giustizia, sentenza del 15 febbraio 2005, causa C-12/03, *Commissione Tetra contro Laval*) e *Microsoft* (Tribunale di primo grado, sentenza del 17 settembre 2007, causa T-201/04, *Microsoft Corp. c. Commissione*).

¹⁷⁹ Si veda il caso la decisione nel caso AT.39740 *Google Search (Shopping)* del 27 giugno 2017, disponibile su: https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39740/39740_14996_3.pdf.

396. In base ai dati proposti da Amazon, *FBA* sarebbe, in primo luogo, più efficiente dei servizi concorrenti in termini di velocità di spedizione: in Italia le spedizioni *MFN* hanno tempi medi di transito molto più elevati delle spedizioni *AFN* ([5-6] giorni rispetto a [1-2] giorni), anche quando si escludono le spedizioni *Prime* e si limita il confronto tra spedizioni *AFN non Prime* e spedizioni *MFN*. Inoltre, mentre i tempi medi di transito delle spedizioni *AFN* sono diminuiti dal 2018, quelli delle spedizioni *MFN* tendono a peggiorare nel periodo corrispondente e mostrano una maggiore stagionalità. Il confronto dei tempi medi di transito nei periodi di picco (vale a dire luglio, settembre, novembre e dicembre) indica che le consegne *MFN* hanno in media un tempo di transito pari al [300-400%]. Le *performance MFN* sono particolarmente basse a novembre e dicembre, ovvero i mesi più critici dell'anno, il periodo con maggiori acquisti rispetto a qualsiasi altro mese¹⁸⁰.

397. La superiorità di *FBA* rispetto agli analoghi servizi di logistica dei concorrenti si riscontrerebbe anche in termini di caratteristiche e prezzo.

FBA è un servizio *chiavi in mano* che solleva i *retailer* da onerose incombenze organizzative, consentendo loro di concentrarsi sulla propria attività principale. In particolare, *FBA* sarebbe molto vantaggioso per gli operatori di minori dimensioni, i quali possono realizzare un significativo risparmio in termini di investimenti *ad hoc* nelle attività di logistica avanzata (personale, *software* e spazi per un'efficiente gestione del magazzino).

398. Inoltre, *FBA* fornisce ai *retailer* una serie di servizi molto apprezzati, quali il servizio clienti, la gestione dei resi e soluzioni per l'espansione internazionale (come, ad esempio, il programma Paneuropeo). In base alla stessa *Survey*, infatti, l'87% dei venditori terzi ricorre a *FBA* per “la soddisfazione del consumatore grazie a consegne più puntuali e a una migliore gestione dei resi e dei rimborsi”.

399. Infine, *FBA* ha carattere opzionale, non richiede requisiti minimi di inventario ed è basato su un *pricing* di tipo *pay-per-use*: i venditori possono utilizzare il servizio anche per un numero limitato delle proprie referenze in vendita sul *marketplace*, essendo liberi di selezionare quali prodotti includere nel programma *FBA* e quali spedire autonomamente, potendo modificare la loro scelta in ogni momento.

Il carattere facoltativo del servizio sarebbe testimoniato dalla scarsa percentuale di *retailer* che usano il servizio: i dati del fascicolo istruttorio

¹⁸⁰ In aggiunta, nel 2019, il tasso di recensioni negative dei clienti per gli ordini *FBA* è stato pari a circa il [40-50%] di quello relativo agli ordini *MFN* (rispettivamente [1-10%] e [10-20%]).

dimostrano che, alla fine del 2019, il [60-70%] dei venditori terzi ha evaso - in tutto o in parte - i propri ordini tramite *MFN* e che il [50-60%] di loro ha usato esclusivamente *MFN* per la gestione di tutti i propri ordini¹⁸¹.

400. Amazon ritiene *FBA* competitivo in termini di prezzo rispetto ai servizi offerti da operatori di logistica concorrenti. La Società stima i costi che un venditore terzo dovrebbe sostenere per avvalersi di un operatore di logistica alternativo per la spedizione dei suoi ordini: negli ultimi tre anni (2018-2020), le tariffe di *FBA* sono state del [40-50%] più economiche rispetto alle opzioni alternative¹⁸². Ciò è confermato anche dalla *Survey*, che mostra che il 64% dei venditori terzi con offerte *FBA* ha identificato, quale motivo per utilizzarlo, i “prezzi competitivi” del servizio.

401. In merito all’onerosità del proprio servizio di gestione multicanale (*MCF*), Amazon ha poi dichiarato: “[...] è naturale [...] che Amazon faccia pagare di più per gli ordini di *MCF*, perché non guadagna una commissione di intermediazione su tali ordini” (doc. 448, p. 135). Ad avviso di Amazon, pertanto, le minori tariffe di *FBA* rispetto a quelle di *MCF* derivano dal venir meno, nel caso di *FBA*, della doppia marginalizzazione, per effetto dell’offerta integrata di servizi di logistica e di intermediazione.

402. La Società giustifica l’esigenza di un controllo sulle *performance* degli ordini dei venditori terzi sulla base delle esternalità negative che derivano alla piattaforma dal sistema di incentivi di questi ultimi. Una consegna in ritardo tramite *MFN* ridurrà la propensione del cliente a ordinare da Amazon in futuro. Secondo Amazon, il singolo venditore terzo si preoccuperà solo delle proprie vendite e dei propri profitti, senza tenere conto delle esternalità generate dalle proprie azioni.

L’integrazione delle operazioni di logistica dei venditori attraverso *FBA* è la soluzione più efficiente per correggere tali esternalità. Quindi, Amazon reputa errata e impraticabile l’applicazione di un “trattamento completamente uguale” di *FBA* e degli operatori di logistica terzi attraverso “regole chiare e imparziali”.

¹⁸¹ I dati del periodo 2019-2020 mostrano che il [40-50%] dei venditori terzi italiani che hanno avuto almeno un’offerta *FBA* nei 12 mesi precedenti hanno mantenuto *MFN* come canale primario (generando con *MFN* circa il [90-100%] del valore totale delle loro vendite) o sono passati a *MFN* una o più volte durante l’anno (generando circa il [50-60%] delle loro GMS attraverso *MFN*).

¹⁸² Tale conclusione è basata sui cd. *SAC*, *Seller Alternative Costs*, che tengono conto dei prezzi degli operatori di logistica terzi - compresi gli sconti tipici che essi concedono ai venditori - stimati da Amazon tramite sondaggi e altre informazioni pubblicamente disponibili. I *SAC* tengono conto del costo del lavoro per il prelievo e l’imballaggio, ma non degli affitti dei magazzini o dei servizi aggiuntivi come l’assistenza clienti e i servizi di reso. Con riferimento alle sole spedizioni nazionali, le tariffe *FBA* erano leggermente più costose nel 2018 ([1-10%]) e più economiche nel 2019 (-[1-10%]) e nel 2020 (-[1-10%]).

403. Amazon ha poi disconosciuto qualsiasi intento anticoncorrenziale alla base delle proprie condotte. Nella CRI vi sarebbe una interpretazione strumentale delle comunicazioni del fondatore di Amazon agli *stakeholders* e degli ulteriori documenti citati relativi alla promozione del servizio *FBA*.

404. In conclusione, Amazon contesta la ricostruzione secondo la quale i venditori terzi decidono di affidarsi a *FBA* per ottenere una maggiore visibilità della propria offerta e, quindi, un incremento delle vendite. Al contrario, secondo Amazon, i venditori terzi scelgono *FBA* per le migliori prestazioni rispetto a quelle degli operatori di logistica terzi e per la sua competitività in termini di prezzo. A riprova di ciò, la *Survey* ha evidenziato come il 58% dei venditori terzi continuerebbe a usare *FBA* anche in assenza dei benefici ad esso associati e stigmatizzati dalla CRI.

405. Proprio la superiorità di *FBA* sarebbe divenuta, peraltro, l'oggetto della contestazione contenuta nell'Integrazione. In mancanza di una fattispecie correttamente individuata, infatti, sarebbe stata elaborata la cd. *efficiency offence*: Amazon violerebbe il diritto della concorrenza a causa della sua superiore efficienza e della capacità di sfruttare economie di scala, che altri operatori di logistica non sarebbero in grado di replicare¹⁸³. Ciò risulterebbe in contrasto con il principio - affermato più volte nella giurisprudenza - secondo il quale l'articolo 102 non è diretto a proteggere la permanenza sul mercato di concorrenti meno efficienti dell'impresa in posizione dominante¹⁸⁴.

IV.4. SUI MERCATI RILEVANTI E SULLA POSIZIONE DOMINANTE

406. Con riferimento al mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, Amazon sostiene che i diversi canali di vendita *online* e *offline* sono sostituibili dal punto di vista dei venditori, oltre che dei consumatori. Pertanto, la corretta definizione del mercato rilevante su cui apprezzare la posizione della Società sarebbe quella delle vendite al dettaglio, indipendentemente dal canale utilizzato. Nella (errata) ipotesi di circoscrivere il mercato rilevante alle sole vendite al dettaglio sul canale *online*, il rapporto di sostituibilità esistente fra *marketplace* e siti *web* proprietari dovrebbe condurre a includere questi ultimi nel mercato.

¹⁸³ A dire di Amazon, l'Integrazione non terrebbe nella dovuta considerazione le evidenze su: (i) le migliori prestazioni di *FBA* rispetto ad altri servizi di logistica terzi; (ii) il fatto che *FBA* non disincentiva la multicanalità; (iii) l'assenza di effetti escludenti, dimostrata dalla forte crescita dei servizi di logistica in Italia.

¹⁸⁴ Amazon cita, al riguardo, le pronunce della Corte di giustizia europea nei casi *Post Danmark* (sentenza del 27 marzo 2012, causa C-209/10) e *Intel* (sentenza del 6 settembre 2017, causa C-413/14).

407. Gli stessi risultati della *Survey* proverebbero l'erronea delimitazione del mercato rilevante e nella CRI tali risultati sarebbero stati utilizzati in modo selettivo.

408. Preliminarmente, sarebbe indimostrato che le preferenze dei venditori stranieri sono diverse da quelle dei *retailer* italiani. Analogamente indimostrato sarebbe il fatto che la maggior parte delle aziende presenti sui *marketplace* italiani siano straniere.

409. La sostituibilità tra *marketplace* e siti *web* proprietari, così come tra *marketplace* e canale fisico sarebbe poi dimostrata dalle seguenti risposte dei *retailer* italiani nella *Survey*: il 57% degli intervistati opera esclusivamente attraverso il proprio sito *internet*, al quale si somma il 30% di venditori presenti *online* sia tramite il proprio sito sia su piattaforme di *e-commerce*. Solo il 13% usa esclusivamente i *marketplace* per la propria attività di commercio elettronico. Pertanto, ben l'87% dei venditori *online* intervistati nella *Survey* già possiede un sito *web* proprio, e questo confuterebbe la tesi secondo la quale la creazione di un sito *web* rappresenta una scelta onerosa per molti venditori *online*.

410. La multicanalità (contemporaneo utilizzo da parte di un venditore di più canali di vendita) emergerebbe anche dai risultati di uno studio condotto dalla Società: solo il [1-10%] dei venditori terzi su *Amazon.it* utilizza esclusivamente tale canale. Al contrario, il [50-60%] dei venditori si affida a quattro o più canali.

411. In secondo luogo, lo *SSNIP test* condotto nella *Survey* evidenzierebbe chiaramente la sostituibilità fra i due canali, in ragione dell'elevata porzione di venditori che a fronte di un aumento non trascurabile e non transitorio del prezzo dei servizi di intermediazione su tutti i *marketplace* abbandonerebbe tale canale di vendita, in favore del proprio sito *web* o cessando l'*e-commerce*.

412. Al riguardo, *in primis*, Amazon sostiene che, diversamente da quanto si legge nella CRI, la percentuale di venditori che continuerebbe a vendere sui *marketplace* anche a fronte di un aumento delle relative commissioni non sarebbe pari al 63%, ma al 32%. Specularmente, il 68% dei venditori continuerebbe/inizierebbe a vendere esclusivamente sul proprio sito *internet* o cesserebbe l'attività di *e-commerce*. Tale percentuale, se pesata per il fatturato dei rispondenti, sarebbe pari al 62%.

Sulla base di tali valori e utilizzando un profitto marginale del [70-80%] (ovvero il margine di contribuzione realizzato da Amazon stessa nel 2019)¹⁸⁵, la Società effettua una *Critical-Loss Analysis (CLA)*¹⁸⁶, sulla base della quale conclude che uno *SSNIP* del 10% non sarebbe conveniente per l'ipotetico monopolista laddove portasse a una riduzione di fatturato almeno pari al [10-20%]. Il confronto tra tale perdita critica e la perdita "effettiva" (62%) non lascerebbe dubbi circa l'esistenza di sostituibilità tra *marketplace* e siti *web* proprietari nella prospettiva dei venditori *online*¹⁸⁷.

413. Inoltre, il 25% dell'insieme di venditori che cesserebbe del tutto di vendere *online* a seguito di un aumento non trascurabile delle commissioni di vendita sul *marketplace* è indicativo dell'esistenza di sostituibilità fra negozi fisici ed elettronici.

414. A detta di Amazon, esisterebbe sostituibilità tra *marketplace* e siti proprietari anche dal lato dell'offerta. Sarebbe, infatti, esperienza comune l'avvio di un proprio *marketplace* da parte di venditori *online* affermati. Esempi in tal senso sono rappresentati da Zalando, IBS, Decathlon, ePrice, Leroy Merlin e Mango. Tali negozi *online* andrebbero ricompresi nel perimetro del mercato rilevante.

415. Anche la delimitazione del mercato alle sole piattaforme orizzontali di *e-commerce* è contestata da Amazon, che le ritiene pienamente sostituibili ai *marketplace* verticali, poiché i venditori sono generalmente attivi nell'offerta di prodotti appartenenti a una macrocategoria merceologica (o a categorie contigue) e, pertanto, offrono il prodotto indistintamente su *marketplace*

¹⁸⁵ La Società ha sottolineato che sulla base delle regole contabili interne, ai servizi di intermediazione non è imputato alcun costo diretto; pertanto, il margine di profitto lordo sui servizi di intermediazione è uguale ai ricavi lordi. I profitti di contribuzione sono calcolati come ricavi netti meno costi variabili indiretti, quali i costi dei pagamenti, il *marketing*, il costo del debito, i costi operativi e i costi variabili delle infrastrutture (doc. 447, all. 2, p. 7, note a piè di pagina 20 e 21).

¹⁸⁶ La *Critical-Loss Analysis* individua la perdita massima di vendite che, sulla base del margine realizzato dal monopolista ipotetico, renderebbe ancora redditizio un aumento del prezzo del 10%.

¹⁸⁷ Amazon aggiunge che limitando l'analisi del monopolista ipotetico alle risposte dei soli venditori terzi che utilizzano Amazon quale *marketplace*, le conclusioni raggiunte non si modificano. Infatti, laddove Amazon detenesse un potere di mercato (tale da determinare un'alterazione dei risultati attraverso la cd. *cellophane fallacy*), restringendo l'analisi alle risposte fornite dai soli intervistati attivi su Amazon ci si potrebbe attendere una perdita di vendite a seguito dello *SSNIP* del 10% anche maggiore rispetto al 62% sopra indicato. Al contrario, in base ad uno studio condotto dalla Società sui soli venditori attivi sul suo *marketplace*, la percentuale di mancate vendite ad esito di uno *SSNIP* del 10% delle commissioni di intermediazione si ridurrebbe e sarebbe pari al [50-60%].

Inoltre, Amazon ha calcolato come varierebbero i risultati dello *SSNIP test* tenendo conto di un parziale *pass-through* dell'aumento delle commissioni da intermediazione sul prezzo al consumatore finale. I dati del sondaggio Amazon sui venditori mostrano che questi ultimi trasferirebbero circa [30-40%] dell'aumento delle commissioni sui prezzi finali. Tale aumento comporterebbe un'ulteriore perdita per il *marketplace* del [1-5%] delle vendite a fronte di uno *SSNIP* del 10% delle commissioni di intermediazione.

verticali specializzati in tale categoria e su piattaforme generaliste come Amazon. Dati Amazon indicano che, in media, il [40-50%] delle vendite generate da un venditore terzo su *Amazon.it* appartiene alla stessa categoria. Inoltre, i *marketplace* verticali offrono sempre più di una categoria di prodotti e l'ingresso in nuove categorie merceologiche non comporta difficoltà.

416. Amazon, infine, ha sottolineato la sostituibilità tra le diverse modalità di acquisto dal punto di vista del consumatore finale e come questa vincoli la condotta dei *marketplace* nei confronti dei venditori: la multicanalità dei consumatori e l'elasticità rispetto ai prezzi relativi tra i diversi canali sarebbero confermate da uno studio *ad-hoc* condotto dalla Società¹⁸⁸.

417. In aggiunta, Amazon sottolinea che la possibilità di confronto in merito all'offerta esistente di un dato prodotto e i relativi prezzi si è accresciuta grazie alla concorrenza introdotta dai *social media*: negli ultimi due anni, il traffico sui siti di *e-commerce* reindirizzato dai *social network* è cresciuto del 110%, raggiungendo il 9,1% del traffico *e-commerce* totale. In Italia, il 30% degli utenti cerca informazioni sui prodotti da acquistare direttamente sui *social network*¹⁸⁹.

418. In conclusione, secondo Amazon, in conformità alla prassi decisionale delle autorità di concorrenza dell'Unione, i canali di vendita *online* e *offline* costituiscono un unico mercato del prodotto e, nel caso di specie, il mercato rilevante del prodotto è costituito da tutto il mercato delle vendite al dettaglio. Amazon cita le decisioni dell'Autorità nel caso *Ticketone* (A523) e nella "saga" taxi (I801A, I801B, I832).

419. Sotto il profilo geografico, Amazon ritiene che la CRI non dimostri che l'estensione del mercato rilevante sia nazionale.

La CRI si concentra solo sulla prospettiva dei venditori e in quest'ottica le preferenze dei consumatori non dovrebbero rilevare: secondo Amazon il fattore linguistico non rappresenta una barriera per i venditori. Analogamente, la CRI baserebbe le conclusioni sul costo delle spedizioni internazionali solo sulla risposta di UPS a una richiesta di informazioni. Al riguardo, la Società sottolinea che Amazon ha lanciato un programma logistico paneuropeo, grazie

¹⁸⁸ Le risposte allo studio evidenziano che i consumatori: (i) fanno acquisti su più canali (il [60-70%] di coloro che ha acquistato su un *marketplace* nell'ultimo anno ha anche effettuato acquisti della stessa categoria merceologica dal canale fisico e il [30-40%] ha acquistato direttamente dal sito *web* titolare del marchio; quasi il [50-60%] ha riferito di aver usato 3 o più canali per i propri acquisti negli ultimi 12 mesi); (ii) confrontano i prezzi e controllano le recensioni prima di acquistare, sia *online* che *offline* (il [50-60%] dei clienti ha guardato prodotti simili almeno su altro canale di vendita e il [50-60%] ha riferito di aver utilizzato la ricerca generale per individuare il prodotto); (iii) sono molto sensibili ai prezzi e alla selezione.

¹⁸⁹ Cfr. Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2020*, citato nella memoria finale di Amazon, doc. 448.

al quale i venditori terzi sono in grado di spedire all'estero in modo più veloce ed economico.

420. Amazon evidenzia, da ultimo, che l'eventuale esistenza di un potere di mercato in capo alla Società dovrebbe riflettersi in un sovrapprezzo rispetto ai suoi concorrenti ma che, al contrario, i dati del sondaggio Amazon sui venditori e i dati disponibili pubblicamente mostrano che le commissioni medie della Società sono in linea con quelle dei suoi concorrenti.

421. Amazon ritiene che nel mercato rilevante comprensivo dei canali di vendita *online* e *offline* e di un ambito geografico più ampio dell'Italia, la quota di mercato della Società sarebbe ben al di sotto di qualsiasi soglia di dominanza, pari a circa il [1-10%], considerando l'insieme delle vendite al dettaglio (*online* e *offline*), e del [30-40%], tenendo conto delle sole vendite *e-commerce* (sia su *marketplace* che su siti *web* proprietari)¹⁹⁰.

422. Per quanto attiene al mercato della logistica per *e-commerce*, la CRI avrebbe omesso la definizione del perimetro geografico del mercato e ignorato i precedenti UE e italiani che non sosterebbero una segmentazione per canale dei servizi di logistica.

423. I nuovi ingressi e l'espansione di operatori preesistenti suggeriscono basse barriere all'entrata e un alto grado di sostituibilità dell'offerta. Inoltre, la CRI non sarebbe coerente con i risultati della *Survey* e delle risposte e informazioni ottenute nel corso dell'istruttoria.

424. In primo luogo, il fatto che una percentuale significativa di operatori *e-commerce* si procurino autonomamente servizi di logistica diversi da *FBA* costituirebbe la prova dell'esistenza di un mercato più ampio, a prescindere dal fatto che un'azienda scelga di operare solo attraverso il proprio sito *web*, un altro *marketplace* o il sito Amazon¹⁹¹.

425. Dal lato degli operatori di logistica, inoltre, non vi sono evidenze di una mancanza di *know how* o dell'incapacità di sostenere i costi fissi per servire i venditori *online*: la maggior parte dei venditori utilizza operatori di logistica tradizionali e l'assenza di differenze tra i servizi erogati in favore di venditori

¹⁹⁰ Si veda, doc. 447. Per valutare l'importanza relativa di Amazon quale canale di distribuzione per i venditori terzi, la Società stima, inoltre, le vendite dei venditori terzi su Amazon come quota della somma (i) della spesa dei clienti finali sui siti *web* di proprietà dei venditori terzi e (ii) della spesa dei clienti finali su tutti i *marketplace* per prodotti di terzi. Su tale base, la quota di mercato di Amazon nella fornitura di servizi *retail* ai venditori terzi nel 2019 è pari al [1-5%] se si considerano i canali *online* e *offline*, e al [10-20%] considerando solo il canale *online*.

¹⁹¹ Amazon osserva che le attività di logistica per *e-commerce* sono svolte dal venditore medio senza bisogno di ricorrere a operatori "specialisti": i motivi per i quali i venditori non utilizzano *FBA* non fanno riferimento a *standard* di competenza e sofisticatezza, ma si sono riferiti a tariffe più economiche (40%), servizi, migliori/più economici (35%), termini contrattuali meno gravosi (34%), minore frequenza di resi (13%).

online e *offline* sarebbe stata confermata dalle risposte degli operatori di logistica alle richieste di informazioni.

426. Amazon evidenzia poi che la maggior parte dei fornitori di servizi logistici non differenzia le tariffe per spedizioni connesse alle vendite *online* o per spedizioni tradizionali.

427. Da ultimo, Amazon non deterrebbe le quote che l'Integrazione le attribuisce nel mercato della logistica per *e-commerce*.

In primis, la crescita realizzata da Amazon nell'attività di consegna pacchi *e-commerce* negli ultimi anni risulta del tutto irrilevante ai fini della dimostrazione della teoria del danno esposta, in quanto non collegata all'accertamento della posizione dominante nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace*, né informativa delle condizioni concorrenziali prevalenti in quello dei servizi di logistica per *e-commerce*, posto che tale crescita è riferita al segmento della consegna pacchi.

428. Inoltre, sarebbe stata attribuita alla Società una quota che include le consegne relative a tutti gli acquisti effettuati su *Amazon.it*, anche quelli gestiti direttamente dai venditori terzi (*MFN*)¹⁹². L'inesattezza delle elaborazioni emergerebbe anche dal fatto che la quota di Amazon nella consegna pacchi per *e-commerce* (superiore al [50-60%]) sarebbe pari al [200-300%] della quota detenuta dalla Società sul totale delle vendite *online*.

IV.5. SULLE CONDOTTE CONTESTATE

IV.5.1. La disapplicazione delle metriche di valutazione

429. Con riguardo alla disapplicazione delle metriche di valutazione del venditore terzo alle offerte *FBA* contestata nella CRI, Amazon afferma che tutti i venditori, indipendentemente dalle modalità di evasione dell'ordine prescelte, sono soggetti a monitoraggio della qualità del prodotto offerto, in termini di integrità e rispondenza a quanto pubblicizzato. I venditori terzi sarebbero esentati dalla valutazione di *performance* con solo riferimento ai parametri non rientranti nella propria responsabilità, ovvero, per gli ordini gestiti con *FBA*, alle metriche relative all'evasione dell'ordine. A tutti i venditori viene invece chiesto il rispetto delle politiche della piattaforma, tra

¹⁹² I calcoli effettuati nell'Integrazione di CRI sarebbero basati su dati AGCom poco attendibili in quanto viziati da errori metodologici, come ammesso dallo stesso regolatore. In particolare, risulterebbe poco chiara la distinzione tra pacchi *B2B*, *B2C* e *C2X*, come anche il criterio utilizzato per identificare i pacchi relativi a ordini di prodotti venduti direttamente da Amazon (*Amazon Retail*). Ciò sarebbe dimostrato da alcuni cambiamenti presenti nella recente analisi di mercato pubblicata da AGCom rispetto a quelle precedenti.

le quali rientrano il rispetto dei diritti di proprietà intellettuale, l'autenticità dei prodotti, le condizioni integre del prodotto ceduto, la sua sicurezza, ecc.

430. Allo stesso modo, le recensioni negative dei clienti e le percentuali di contestazioni degli addebiti (rimborsi a seguito di reclami) sono monitorate anche per gli ordini *FBA*: se la recensione negativa per un ordine *FBA* riguarda - ad esempio - la qualità del prodotto, essa rimane visibile ai clienti ed è presa in considerazione nella valutazione della *performance* del venditore terzo; se invece essa riguarda il processo di evasione degli ordini - che è gestito da Amazon - la recensione viene barrata nelle relative pagine di *feedback* e non è considerata ai fini delle metriche di *performance*.

431. In conclusione, gli ordini *FBA* sono esenti dal monitoraggio dei soli aspetti della gestione degli ordini che non rientrino nel controllo del venditore e, pertanto, nessun trattamento di ingiustificato vantaggio viene attribuito da Amazon ai venditori che scelgono il suo servizio di logistica.

IV.5.2. L'associazione esclusiva fra *FBA* e *Prime*

432. Amazon sottolinea che *Prime* è un programma opzionale e a pagamento, che mira a fornire ai clienti un'esperienza di acquisto di alta qualità e che i clienti *Prime* associano il programma al concetto di consegna veloce. Amazon ha esteso l'accesso a *Prime* ai venditori terzi, prima tramite *FBA* e successivamente anche attraverso *SFP*.

433. L'etichetta *Prime* non viene assegnata ai venditori terzi ma a specifiche offerte, sulla base delle loro caratteristiche. È la differenza di prestazioni tra *FBA* e *MFN* in termini di *standard* di evasione dell'ordine a giustificare il fatto che solo alle prime è riservato il *badge Prime*.

434. D'altra parte, con l'introduzione e la diffusione di *SFP*, Amazon ha esteso anche a offerte non gestite tramite la propria logistica la possibilità di fregiarsi dell'etichetta *Prime*, con l'obiettivo di espandere la selezione di prodotti idonei *Prime* per gli abbonati (vedi *infra*).

IV.5.3. I vantaggi nell'aggiudicazione della *BuyBox*

435. Preliminarmente, Amazon sostiene la piena accessibilità di tutte le offerte disponibili sulla propria piattaforma, anche quelle diverse dall'*Offerta in vetrina*, attraverso l'introduzione, a luglio 2020, della pagina *All Offer Display*, direttamente accessibile dalla pagina di dettaglio del prodotto. In precedenza, le offerte diverse da quella in vetrina erano consultabili nella

Pagina delle offerte (Offer listing page), che Amazon ritiene comunque pienamente visibile.

436. Con riferimento alla probabilità di selezione del prodotto nella *BuyBox* (determinata dall'algoritmo *FMA*), il fatto che le offerte *FBA* tendano a figurare come *Offerte in vetrina* più frequentemente rispetto alle offerte *MFN*, secondo Amazon non è in sé prova di *self-preferencing* del proprio servizio di logistica, ma riflette il valore attribuito dai clienti alle caratteristiche di *FBA* e, in generale, alle offerte *AFN*.

AFN è chiaramente superiore in termini di logistica integrata e servizio clienti (inclusa la chiarezza delle politiche e l'efficiente gestione di resi e rimborsi).

437. Con riferimento alle differenze di trattamento derivanti dalle tre caratteristiche contestate, Amazon afferma che tali differenze discendano dalle preferenze dei clienti per specifiche caratteristiche delle offerte e che, in ogni caso, il loro impatto è minimo. Più in dettaglio:

(i) il filtro *Dispersione del Prezzo Multi-Offerta*, concepito per evitare la confusione dei clienti in merito al medesimo prodotto venduto dallo stesso venditore terzo, è stato rimosso a marzo 2020 a causa della sua ridondanza con altri filtri applicabili;

(ii) la caratteristica *Seller Performance Rating (SPR)* era calcolata utilizzando una serie di metriche relative alla *performance* di un venditore nell'evasione degli ordini. Tale caratteristica è stata sostituita, nel giugno 2020, da due nuove metriche, determinate nello stesso modo per tutti i tipi di offerte, indipendentemente dall'identità del venditore o dalla modalità di consegna¹⁹³;

(iii) da ultimo, il parametro *Idoneità Prime dell'Offerta* riflette le preferenze dei consumatori, *Prime* e *non-Prime*, per gli indiscutibili *standard* associati al programma.

438. In conclusione, per Amazon non sarebbe stato compreso il funzionamento dell'algoritmo *FMA*, né provate le ragioni per le quali i parametri utilizzati per la selezione dell'offerta in vetrina sarebbero discriminatori, stante la superiorità dell'*AFN*.

IV.5.4. L'accesso esclusivo agli eventi speciali

439. Amazon sostiene che, oggi, tutti i venditori terzi - non solo quelli che usino *FBA* - possono creare e lanciare offerte utilizzando gli strumenti

¹⁹³ In particolare, le due nuove metriche sono: il volume degli ordini non cancellati e la percentuale di contestazione degli addebiti. A detta di Amazon, il motivo di tale sostituzione risiede nella circostanza per cui [omissis].

automatizzati disponibili nel *Seller Central Deal Dashboard* (cd. *Promozioni MFN*)¹⁹⁴. Lo sviluppo del relativo *software*, i *test* e il rilascio hanno richiesto tempo e risorse: il lancio della funzionalità è avvenuto a settembre 2020, con l'annuncio a tutti i venditori terzi.

440. Secondo Amazon, l'imposizione del possesso del *badge Prime* per partecipare agli eventi speciali trovava fondamento nell'esigenza di garantire la migliore esperienza di acquisto per il cliente, minimizzando il rischio di ritardi da parte dei venditori dovuti a carenze delle loro scorte di magazzino, a causa dei significativi picchi di domanda che gli eventi speciali determinano: Amazon ritiene che solo l'utilizzo di *FBA* da parte del venditore consente alla Società di verificare *ex ante* la consistenza delle scorte e la loro adeguatezza rispetto al livello di domanda atteso. Analogamente, per gli ordini evasi autonomamente dai venditori, Amazon non può controllare la consegna in tempo reale garantendo gli *standard Prime*.

441. Al riguardo, Amazon sottolinea di aver lavorato anche prima del lancio delle *Promozioni MFN* per consentire ai venditori terzi di definire promozioni sulla selezione non idonea a *Prime*, tramite un processo manuale e molto dispendioso in termini di tempo in ragione del rischio di comportamenti fraudolenti da parte di venditori terzi opportunisti. In ogni caso, grazie a tale sforzo, nel periodo gennaio-settembre 2020 (prima del lancio delle *Promozioni MFN*) i venditori terzi hanno gestito circa [omissis] promozioni sulla selezione non *Prime* su *Amazon.it*¹⁹⁵.

IV.5.5. L'idoneità alla *Spedizione gratuita via Amazon*

442. Amazon afferma di non avere alcun incentivo a scoraggiare l'offerta della spedizione gratuita degli ordini *MFN*, sapendo che si tratta di una delle caratteristiche più importanti per i clienti che acquistano *online*.

Tuttavia, l'impossibilità di estendere agli ordini *non-FBA* la "*Spedizione Gratuita via Amazon*" dipende dal fatto che i relativi prodotti non sono conservati nei magazzini Amazon ed è, dunque, impossibile consegnarli

¹⁹⁴ Il processo di creazione e invio delle *Offerte Lampo* e, da agosto 2019 in Italia, delle *Offerte di 7 giorni* è automatizzato ed effettuato tramite *Seller Central*, il portale che permette ai venditori terzi di avere piena visibilità e controllo sulla configurazione delle offerte attraverso la *Deal Dashboard*.

¹⁹⁵ Amazon ha lanciato in Italia, a luglio 2020, una nuova tipologia di promozione a disposizione di tutti i venditori terzi e indipendente dal canale di evasione degli ordini, il cd. *Seller Powered Coupon (SPC)*: *coupon* digitali creati e finanziati dai venditori terzi sulla loro selezione per aumentare la scoperta e la visibilità dei prodotti attraverso (i) l'identificazione dei prodotti idonei nei risultati di ricerca e nelle pagine di dettaglio e (ii) l'inserimento nella *Pagina delle offerte (OLP)*.

attraverso la *AFN* generando risparmi sui costi da trasferire ai clienti annullando le spese di spedizione.

443. Amazon afferma che i venditori terzi possono impostare autonomamente la spedizione gratuita per le loro offerte *MFN* e configurarle in base a più fattori, tra cui prezzo fisso, fasce di prezzo e peso. Non sarebbe fattibile, invece, creare un distinto filtro di ricerca applicabile a tutte le offerte *MFN* per la spedizione gratuita al di sopra di una determinata soglia, poiché ogni venditore terzo può utilizzare soglie e condizioni diverse per impostare la propria opzione di spedizione gratuita e la moltiplicazione dei filtri di ricerca confonderebbe i clienti senza agevolare la scoperta dei prodotti.

IV.6. SUL PROGRAMMA SFP E LA SUA IDONEITÀ A RIMUOVERE LE CONDOTTE CONTESTATE

444. In varie occasioni durante il procedimento e, da ultimo, nelle proprie memorie in occasione della seconda audizione finale, Amazon ha indicato nel programma *SFP* una modalità di ottenimento dell'etichetta *Prime* alternativa all'utilizzo del servizio di logistica offerto da Amazon (*FBA*)¹⁹⁶.

Per tale ragione, non sussisterebbe il legame esclusivo tra l'uso di *FBA* e l'ottenimento di vantaggi di visibilità e vendite su *Amazon.it* associati all'etichetta *Prime*, contestato alla Società nella CRI, né sarebbe possibile ritenere - come fatto nell'Integrazione - che *SFP* sia parte della strategia anticoncorrenziale.

445. Il fine di *SFP* dichiarato da Amazon è quello “*di mettere le offerte dei venditori terzi gestite da altri operatori logistici allo stesso livello delle offerte gestite da AFN*” (doc. 448, p. 4). Tuttavia, anche i venditori più orientati al cliente non condividono l'impegno e l'incentivo della Società a costruire la fiducia dei clienti e la reputazione del marchio. In tal senso, il rischio principale è rappresentato dall'incapacità di alcuni venditori e dei vettori di mantenere la promessa di offrire l'esperienza *Prime*¹⁹⁷, scontentando così i clienti, danneggiando il valore del programma e, da ultimo, le vendite su *Amazon.it* nel lungo termine (*cfr.*, da ultimo, doc. 532). A dire di Amazon,

¹⁹⁶ Si vedano, in particolare, le risposte alle richieste di informazioni (docc. 242, 488, 524, 532, 543 e 545), nonché le memorie finali della Società in occasione delle due audizioni finali (docc. 448, 570 e 571).

¹⁹⁷ Ad esempio, la Società è stata costretta a estendere le promesse di consegna visualizzate dai clienti sui marketplace *Amazon.co.uk* e *Amazon.de* da un giorno lavorativo a due. Con riguardo all'Italia, nel 2020, il tempo medio di transito degli ordini *SFP* gestiti da TNT è risultato quasi il [200-300%] rispetto a quello di *AFN* ([2-3] contro [1-2] giorni).

In generale, Amazon afferma che le offerte *SFP* hanno una promessa di consegna più lunga rispetto a quelle consegnate tramite l'*AFN*: [omissis].

anche se i tempi di consegna più lunghi sono dovuti alle scarse prestazioni di venditori e vettori terzi, con tutta probabilità, i consumatori riterranno Amazon responsabile per l'esperienza "sub-ottimale" (doc. 524).

446. Pertanto, *SFP* si basa su un'accurata attività di qualificazione dei venditori terzi e di selezione dei vettori abilitati al programma, volta a minimizzare il rischio di danneggiare la reputazione del *marketplace*, specie agli occhi della clientela *Prime*, più fidelizzata e alto-spendente.

447. Al tal riguardo, Amazon afferma che la trattativa con i *Vettori Prime* deve estendersi a tutti gli aspetti della partecipazione a *SFP*, come: (i) gli *standard* del servizio di consegna; (ii) le tariffe che il vettore applicherà ai *Venditori SFP*; (iii) l'integrazione dei sistemi informatici per il monitoraggio delle prestazioni di venditori e vettori.

448. Con riferimento alla negoziazione delle tariffe, Amazon sostiene che il suo coinvolgimento diretto riduca l'onere per vettori e venditori. Nella prospettiva dei vettori, la negoziazione di tariffe *SFP* individualmente con ciascun venditore richiederebbe un investimento significativo, giustificato solo da un elevato volume di ordini evasi tramite *SFP*. In Italia, dove il programma è stato lanciato di recente e il volume di ordini è basso, lo sviluppo di una soluzione informatica che consenta la gestione di tariffe individuali potrebbe non essere di interesse per i *Vettori Prime*, a differenza di quanto accade in UK e [omissis].¹⁹⁸ Il processo di negoziazione per conto di una pluralità di *Venditori SFP*, al contrario, consente l'aggregazione della loro domanda e l'ottenimento di efficienze che si traducono in tariffe più vantaggiose per i consumatori.

449. Quanto ai venditori, secondo Amazon, la maggior parte di essi non è sufficientemente strutturata e di dimensioni tali da negoziare tariffe individuali con i *Vettori Prime*, perché non genera un volume di ordini sufficiente a rendere tale negoziazione conveniente per il vettore. Pertanto, lo sviluppo di una soluzione informatica integrata che supporti tariffe contrattate individualmente sarebbe, in ogni caso, una soluzione aggiuntiva - e non alternativa - alle tariffe negoziate da Amazon per tutti i *Venditori SFP*. A riprova di ciò, secondo stime interne della Società - le *tariffe* negoziate nell'ambito di *SFP* sono migliori di quelle che i venditori potrebbero ottenere dal vettore al di fuori del programma¹⁹⁹. E ciò sarebbe ulteriormente

¹⁹⁸ Come detto *supra*, nel Regno Unito le tariffe *SFP* sono negoziate individualmente tra i venditori e Royal Mail. Una soluzione simile è in fase di definizione [omissis]. Amazon ha affermato che l'esperienza maturata in questi paesi dimostra la complessità della realizzazione di un analogo sistema (doc. 524).

¹⁹⁹ [Omissis].

dimostrato dalla mancata partecipazione di due vettori in *SFP*, proprio per la loro indisponibilità ad accettare tariffe inferiori a quelle che avrebbero potuto imporre autonomamente ai venditori terzi, in particolare di piccole dimensioni.

450. Amazon ritiene, poi, che l'integrazione informatica sia necessaria a supportare lo scambio di dati essenziali - come la convalida dell'*account* e l'emissione di fatture - in modo sicuro tra venditori e vettori.²⁰⁰ In quest'ottica, Amazon e ognuno dei *Vettori Prime* devono sviluppare un'apposita tecnologia che supporti, tra l'altro, la creazione di etichette di spedizione specifiche utilizzabili da ogni *Venditore SFP*, nonché l'emissione di fatture per conto del *Vettore Prime*, funzionalità di cui il sistema informatico di Amazon non disponeva prima dell'introduzione di *SFP* (doc. 570, p. 45).

451. La Società ha sottolineato che nell'ambito di *SFP*, infatti, i vettori sono responsabili della consegna *end-to-end* dal magazzino del venditore al consumatore finale; Amazon opera come mero facilitatore nelle transazioni tra vettori e venditori e non acquista servizi di consegna dai primi per poi rivenderli ai *Venditori SFP*. Tale configurazione sarebbe profondamente diversa da quella che caratterizza *FBA*, in cui i *retailer* acquistano servizi di logistica integrata direttamente da Amazon e quest'ultima, a sua volta, contratta con i vettori i servizi di consegna: i *retailer FBA*, pertanto, non hanno alcuna relazione commerciale diretta con i vettori e non è necessario generare etichette di spedizione né emettere fatture per conto dei vettori (come, al contrario, avviene in *SFP*).

452. Con riguardo ai tempi necessari per l'integrazione dei sistemi informatici in *SFP*, Amazon ha sostenuto che il processo completo richiede tra i nove e i dodici mesi, in quanto ogni vettore ha il proprio sistema che richiede un processo specifico²⁰¹.

453. La commissione richiesta dalla Società ai *Vettori Prime* nell'ambito di *SFP* (*transaction fee*) contribuisce - a dire di Amazon - al recupero dei costi per il reclutamento dei vettori stessi e dei costi operativi relativi ai servizi forniti a questi ultimi (come il supporto agli acquisti automatizzati delle etichette di spedizione e la generazione ed emissione di fatture per loro conto).

²⁰⁰ Con riguardo alla fatturazione ai *Venditori SFP* dei servizi di consegna forniti dai *Vettori Prime*, Amazon ha sostenuto che tale servizio è prestato dalla Società solo se richiesto dal vettore per facilitarne l'integrazione in *SFP*. [Omissis]

²⁰¹ Su *Amazon.it*, secondo quanto dichiarato dalla Società, il processo di integrazione con i sistemi informatici di TNT ha richiesto un rilevante lavoro da entrambe le parti, stimato in almeno [omissis] settimane (da [omissis] 2020). Per BRT, il lancio dell'integrazione informatica è previsto nel [omissis].

454. Da ultimo, le restrizioni previste nel contratto tra Amazon e i *Vettori Prime*, relative alle comunicazioni con i *Venditori SFP*, si limiterebbero a impedire che i vettori utilizzino dati ottenuti nell'ambito di *SFP* per contattare i venditori. Tale limitazione sarebbe necessaria in quanto “*i messaggi promozionali possono compromettere l'esperienza complessiva dei clienti o dei Venditori Terzi, specie laddove i Venditori Terzi o i clienti non abbiano fornito il loro previo consenso a ricevere tali comunicazioni, o se i relativi messaggi risultino irrilevanti o poco chiari*” (doc. 570, p. 44).

455. In merito allo sviluppo di *SFP* su *Amazon.it*, Amazon ha sottolineato le difficoltà incontrate nel processo di selezione e qualifica di vettori e venditori.

456. Quanto ai vettori, la Società ha fornito evidenza circa l'inizio tra il 2016 e il 2017 della consultazione dei principali vettori attivi in Italia per invitarli a partecipare a *SFP* (si veda, §III.5.4.3 *supra*). Tuttavia, Amazon ha sottolineato l'assenza di capacità adeguata e interesse a impegnarsi a lungo termine per offrire le consegne veloci e precise che i clienti *Prime* si aspettano. Nelle parole di Amazon, tali operatori “[...] hanno tutti fino ad oggi rifiutato di diventare operatori di logistica *SFP* o in quanto non sono attrezzati per l'evasione degli ordini (ad esempio, a causa di limiti di capacità) o perché non sono interessati a partecipare al programma *SFP*” (come, ad esempio, DHL e Poste/SDA; si vedano, docc. 448, p. 87 e 570, p. 38) e “*non sono al momento in grado di raggiungere gli stessi elevati standard di qualità del servizio di FBA, ivi inclusa la consegna e la gestione dei resi*” (doc. 448, p. 10).

457. La Società riconosce le difficoltà operative incontrate da TNT all'inizio della sua attività in *SFP* e i conseguenti disservizi causati ai venditori nel programma, ma nega che la prestazione negativa del vettore e i *feedback* dei consumatori abbiano penalizzato i *Venditori SFP*²⁰².

Ad ogni modo, secondo Amazon il recente ingresso di BRT migliorerà la copertura geografica di *SFP* e le *performance* di consegna dei vettori²⁰³.

458. Quanto ai venditori, l'accesso al programma esclusivamente su invito di Amazon durante la fase pilota sarebbe dipeso dalla necessità di (i) testare l'affidabilità e la qualità del programma su scala ridotta e controllata e (ii) lanciare alcuni strumenti informatici necessari (come, ad esempio, il *Seller Central Performance*). Superata tale fase, a partire da febbraio 2021, Amazon

²⁰² Quando l'esperienza negativa del consumatore è dovuta a ritardi nelle consegne degli ordini *SFP* da parte di TNT, Amazon rimuoverebbe il commento dalla pagina del venditore terzo indicando che il disservizio non è imputabile al venditore

²⁰³ Amazon sottolinea che, [omissis] (doc. 570, p. 39).

permette a tutti venditori con un piano professionale e che spediscono dall'Italia di registrarsi autonomamente mediante un portale automatizzato. Dal momento del lancio del programma in Italia, il numero di *Venditori SFP* è aumentato di [10-20] volte: da [10-50] *retailer* coinvolti nella fase pilota a settembre 2019 a oltre [500-600] a maggio 2021 (docc. 471 e 532).

459. In conclusione, nella visione della Società, l'esistenza del programma *SFP* consente a un venditore terzo di fregiare con l'etichetta *Prime* i propri prodotti in offerta su *Amazon.it*, mantenendo la gestione del magazzino in proprio o affidandola ad una società terza. In tal modo, la disponibilità di *SFP* per i venditori terzi su *Amazon.it* farebbe venire meno ogni possibile contestazione relativa all'indebita subordinazione dell'accesso al programma *Prime* all'utilizzo del servizio di logistica fornito direttamente da Amazon. Amazon avverte dell'effetto negativo per il consumatore che si avrebbe qualora la Società fosse costretta a concedere tali benefici indipendentemente dalla qualità del servizio garantito dal fornitore di logistica.

IV.7. SUGLI EFFETTI E SULLE EFFICIENZE

460. Né la CRI né l'Integrazione hanno rispettato i parametri fissati dalla giurisprudenza euro-unitaria nel caso *Intel* per dimostrare la capacità escludente delle condotte contestate. In ogni caso, non sarebbe stata svolta alcuna analisi tesa a verificare che i concorrenti asseritamente esclusi siano efficienti quanto Amazon.

461. Al contrario, Amazon sostiene che non vi sarebbe alcuna discriminazione poiché la Società non applica condizioni difformi ai venditori per prestazioni analoghe ma, al più, condizioni differenziate in ragione di diversi presupposti, data la superiorità oggettiva di *FBA*.

462. Venendo alle condotte, le stesse non avrebbero alcuna capacità escludente ai danni degli operatori di logistica, poiché: (i) la maggior parte dei venditori terzi non utilizza i servizi logistici di Amazon; (ii) i venditori terzi di norma si affidano a una serie di fornitori qualificati di servizi di logistica; (iii) esiste un ampio mercato contendibile al di fuori di Amazon.

463. Amazon ritiene ingannevole quanto rappresentato nella CRI sull'utilizzo di *FBA* da parte del 53% dei venditori terzi. Tale dato include anche i venditori terzi che si servono solo parzialmente di *FBA*. Al contrario, la porzione di venditori terzi che utilizza *FBA* per tutte le offerte su Amazon è progressivamente diminuita negli ultimi anni. In aggiunta, circa il [70-80%]

dei primi 100 venditori terzi su *Amazon.it* usa *MFN*, e circa il [40-50%] dei venditori terzi usa unicamente *MFN*.

464. La natura completamente opzionale e *pay-per-use* di *FBA* consente ai venditori terzi di avvalersi parallelamente di diversi fornitori di logistica. E infatti, in base ai dati Amazon, la maggior parte dei venditori che utilizza *FBA* lo fa solo per una parte delle proprie referenze: il [50-60%] dei prodotti venduti da *retailer* che utilizzano *FBA* viene gestito autonomamente o da operatori di logistica concorrenti.

Il [40-50%] dei *retailer* su *Amazon.it* non utilizza *FBA*, il [1-5%] lo fa per meno della metà del proprio inventario e il [10-20%] per una porzione superiore al 50%.

Alle stesse conclusioni si giunge utilizzando le informazioni della *Survey*, da cui emerge che il 78% dei venditori su *Amazon.it* non utilizza *FBA*.

465. In secondo luogo, Amazon afferma che non sono presenti a fascicolo prove del rallentamento dello sviluppo di operatori di logistica terzi innovativi per effetto delle condotte di Amazon. Al contrario, numerose evidenze indicano che l'attività di Amazon favorisce la crescita degli operatori di grandi e piccole dimensioni che operano nella logistica per *e-commerce*. Amazon sostiene la competitività di tali concorrenti, riferendo la crescita di fatturato di *player* multinazionali quali UPS, DHL e FedEx. Anche limitandosi agli operatori attivi nella logistica per *e-commerce*, Amazon sostiene che BRT, SDA, DHL e GLS sono gli operatori cui si affidano i venditori *online* italiani. Amazon cita, inoltre, operatori innovativi nel settore, che includono alcune *start-up* attive anche come operatori virtuali ("*asset light*"), e gli operatori dell'ultimo miglio²⁰⁴. Infine, gli stessi *marketplace* concorrenti di Amazon stanno progressivamente lanciando i propri servizi di logistica integrata (ePrice, eBay, Alibaba, Zalando).

Non occorrerebbe una scala significativa per operare nel settore della logistica: esistono oltre 4.500 operatori postali registrati in Italia secondo i dati ministeriali di febbraio 2020, per la maggior parte aziende di piccole e medie dimensioni che operano in subappalto per imprese più grandi.

466. In terzo luogo, Amazon sostiene che la maggior parte delle vendite *e-commerce* non derivi dal proprio *marketplace* e che, quindi, gli operatori

²⁰⁴ Tra questi, a titolo esemplificativo, Asendia con *eshopworld.com*, un'infrastruttura per soluzioni di *e-commerce* ed e-Paq per sostenere gli operatori di *e-commerce* nella spedizione di merci in tutto il mondo; Transmec, con una nuova società *T-data*, che gestirà i servizi di *e-commerce* e logistica e che si interfaccia con API ai principali *marketplace*; Milkman Technologies, società italiana della logistica, riconosciuta come la *start-up* di maggior successo del 2020.

concorrenti di logistica possano far conto su una relevantissima quota di domanda contendibile.

Peraltro, per gli operatori di logistica indipendenti il mercato contendibile include una parte significativa delle vendite di Amazon. La Società usa, infatti, gli operatori di logistica terzi per il suo intero fabbisogno di servizi di trasporto. Nel 2019, in Italia, i principali operatori di logistica hanno trasportato il [30-40%] degli ordini *AFN*, mentre Amazon si è avvalsa di altri spedizionieri terzi indipendenti (i *DSP*; §III.5.1) per il restante [60-70%]. Secondo i dati Amazon il numero di pacchi di *AFN* consegnati da operatori logistici terzi è aumentato significativamente nel tempo, passando da [30-40] milioni nel 2015 a [60-70] milioni nel 2019, con una crescita del [100-150%]. Infine, grazie a *SFP*, i concorrenti nella logistica possono competere per i servizi di consegna di un'ulteriore porzione di ordini realizzati sulla piattaforma Amazon.

467. Venendo ai vantaggi di visibilità e incremento delle vendite sul *marketplace* attribuiti alle condotte contestate, Amazon ritiene che nessuno dei vantaggi associati a *FBA* sia idoneo a produrre un significativo impatto per i *retailer* terzi.

468. In primo luogo, la disapplicazione di alcune metriche di *performance* alle offerte *FBA* non genererebbe “significativi” svantaggi competitivi: le misure adottate dalla società a fronte di *performance* inferiori agli *standard* fissati prevedono la possibilità per il Venditore di recuperare attraverso piani di rientro.

469. Anche l'idoneità *Prime* non ha un rilievo significativo in termini di successo nelle vendite sulla piattaforma *Amazon.it*. Una parte rilevante dei venditori sulla piattaforma opera senza ricorrere alla logistica di Amazon e senza *badge Prime*. Amazon evidenzia che spesso i clienti *Prime* acquistano anche prodotti privi del *badge Prime*.

470. La visibilità ridotta delle offerte *non Prime* durante gli eventi speciali, ad avviso di Amazon, non svantaggia i venditori non *FBA*, che, al contrario, beneficiano dell'attrattiva di tali momenti promozionali, durante i quali l'aumento delle visite alla piattaforma genera per tutti i *retailer* un incremento di vendite.

La *Survey* dimostrerebbe, peraltro, che l'accesso agli eventi speciali è il motivo meno citato dagli intervistati tra i *driver* di scelta di *FBA*.

471. Quanto alla probabilità di aggiudicazione della *BuyBox*, si è già riportata la posizione di Amazon sullo scarso rilievo rivestito dai parametri

individuati - connessi a *FBA* e associati all'etichetta *Prime* - nell'algoritmo *FMA* ai fini della probabilità di una data offerta di divenire l'*Offerta in vetrina*. Amazon propone di considerare che il valore assunto dall'idoneità *Prime* all'interno dell'algoritmo può essere compensato da una riduzione del prezzo del bene offerto estremamente contenuta, che Amazon stima di ordine pari al [1-10%] per i clienti *Prime* e [Inf. a 1%] per i *non-Prime*.

472. Infine, il filtro "*Spedizione gratuita via Amazon*", nel 2020, ha assunto una rilevanza molto esigua se si considera che solo il [1-10%] dei clienti *non Prime* ha concluso un acquisto applicando tale filtro. Inoltre, l'importanza di tale funzionalità sarebbe smentita dal fatto che, nel terzo trimestre 2020, solo il [1-10%] degli ordini su *Amazon.it* conteneva 3 o più prodotti mentre il [90-100%] degli ordini corrispondeva a un solo prodotto.

473. In ordine agli effetti anticoncorrenziali ai danni dei gestori di *marketplace* concorrenti, Amazon contesta l'argomento secondo cui tali effetti sarebbero favoriti dai costi di duplicazione dei magazzini che i venditori dovrebbero sopportare a fronte di una scelta di *multi-homing*, un carattere tipico della vendita al dettaglio.

Non vi sarebbero prove a sostegno del fatto che l'utilizzo di *FBA* implichi una scelta di *single-homing* da parte dei venditori, né del fatto che la multicanalità richieda l'utilizzo di diversi magazzini. Amazon sottolinea nuovamente che la maggior parte dei venditori *FBA* utilizzano tale servizio solo per una parte delle proprie referenze mentre si affidano a una logistica *in house* o conto terzi per la restante parte dei prodotti che vendono. Anche dai risultati della *Survey* emerge che la scelta di operare su diversi canali di vendita - siti propri o altri *marketplace* - non è influenzata dall'utilizzo di *FBA*.

In ogni caso, l'esistenza del servizio *MCF* per la gestione della multicanalità dei venditori attivi su *Amazon.it* non sarebbe tenuta nella giusta considerazione e le conclusioni sulla sua onerosità non si fonderebbero su analisi comparative delle tariffe, ma esclusivamente sull'osservazione di un tasso di adesione limitato. Peraltro, l'utilizzo di *MCF* da parte dei venditori *FBA* ha raggiunto il [10-20%] nel 2019.

In aggiunta, *MCF* è competitivo in termini di prezzo rispetto alle alternative disponibili: per le spedizioni nazionali rapide di pacchi di dimensioni *standard* e peso comparabile, le tariffe di Poste Italiane sono superiori di circa il 40-50% rispetto a *MCF*, mentre quelle di DHL sono da tre a quattro volte superiori. Come detto, Amazon ritiene che il maggior costo di *MCF* sia

giustificato dal fatto che la Società “*non guadagna una commissione di intermediazione su tali ordini*” (cfr. pag. 135, memoria).

474. Allo stesso modo, secondo la Parte, i dati della *Survey* non confermano l’idea suggerita nella CRI circa la natura di controparte commerciale inevitabile che rivestirebbe Amazon per i venditori di piccole e medie dimensioni. L’indagine mostra che i venditori terzi più piccoli ricorrono a vari canali di vendita e hanno la stessa probabilità di essere attivi sui *marketplace* e sui propri siti di *e-commerce* rispetto alle aziende più grandi, ed è più probabile che siano attivi solo sui *marketplace*.

475. Amazon ritiene che l’analisi degli effetti ai danni dei concorrenti nel mercato dei servizi di intermediazione su *marketplace* sia basata sul declino di eBay degli ultimi anni e contesta la presunta correlazione fra tale dinamica e la crescita della Società.

In aggiunta, Amazon osserva che in base ai dati forniti da eBay, solo il 6% dei venditori attivi su tale *marketplace* è anche attiva su *Amazon.it* con offerte *FBA* e, come conseguenza, qualsiasi strategia tesa a scoraggiare la presenza sul *marketplace* concorrente sulla base dell’adozione di *FBA* sarebbe priva di impatto. Inoltre, nel dare evidenza al fatto che una percentuale del [20-30]% dei venditori *FBA* ha ridotto le offerte su eBay, sarebbe stato omesso che il [20-30]% avrebbe invece aumentato il proprio *listing* su eBay.

In generale, Amazon asserisce che il declino di eBay deve essere attribuito all’incapacità di innovare da parte della società e non qualificato come effetto delle condotte attribuite ad Amazon.

476. In conclusione, Amazon ribadisce che l’esistenza di una “*giustificazione oggettiva*” è un principio consolidato della normativa europea e italiana in materia di concorrenza, e costituisce un’eccezione ai divieti posti dagli articoli 101 e 102 TFUE (e dai loro equivalenti nazionali). Nella sentenza *Intel*, la Corte di giustizia ha confermato che, prima di constatare una violazione dell’articolo 102 TFUE occorre verificare se il comportamento oggetto dell’analisi “*possa essere oggettivamente giustificato*” e se “*l’effetto preclusivo derivante da [tale condotta], pregiudizievole per la concorrenza, può essere controbilanciato, o anche superato, da vantaggi in termini di efficienza che vanno a beneficio anche del consumatore*”. Amazon ritiene che tale *test* sia superato nel caso in esame, in ragione delle efficienze più volte richiamate, discendenti dalla condotta di Amazon, sia a vantaggio dei consumatori finali sia degli operatori di settore.

477. Il modello di attività di Amazon è idoneo a favorire la crescita di molti venditori terzi e di operatori logistici. Da un lato, infatti, gli investimenti di Amazon nella struttura logistica possono essere utilizzati tanto da *Amazon Retail* quanto dai venditori terzi per le loro offerte *FBA*. Dall'altro, lo sviluppo dell'infrastruttura *AFN/FBA* ha generato nuove opportunità commerciali per vettori locali focalizzati sulla gestione delle consegne di ultimo miglio. Anche la domanda di servizi di consegna da parte di Amazon ha aumentato il volume e la qualità dei servizi di consegna forniti dai vettori locali a beneficio di tutti i venditori e di tutti i *marketplace*.

IV.8. SULLE MISURE INDIVIDUATE

478. Amazon ritiene che il supplemento istruttorio non abbia rispettato il mandato conferito dal Collegio con il provvedimento del 18 maggio 2021. In particolare, l'Integrazione non avrebbe risolto gli errori presenti nella prima CRI, reiterando le conclusioni errate raggiunte in quella sede e avrebbe elaborato una nuova accusa alla Società basata sulla cd. *efficiency offence*. Tale contestazione andrebbe al di là dell'indicazione fornita dall'Autorità, secondo cui il supplemento si sarebbe dovuto limitare ad accertare l'idoneità del programma *SFP* a "influire sulla sussistenza" della condotta contestata nella CRI. In tal modo, l'Integrazione violerebbe i diritti di difesa della Società.

479. Inoltre, l'Autorità sarebbe priva dei necessari poteri per imporre rimedi, tanto di natura comportamentale quanto strutturale, nei procedimenti in cui si applica l'articolo 102. Al riguardo, né la legge n. 287/1990 né il Regolamento n. 1/2003 costituirebbero basi giuridiche applicabili²⁰⁵.

480. A riprova di ciò, la Direttiva (UE) 2019/1 (cd. Direttiva ECN+) - non ancora recepita nel nostro ordinamento - richiede agli Stati membri di attribuire alle Autorità nazionali di concorrenza il potere di imporre rimedi nell'applicazione degli articoli del Trattato sulla concorrenza.

Analogamente, l'articolo 15 della legge n. 287/1990 stabilisce che l'Autorità fissi il termine per la cessazione delle contestazioni accertate, senza alcun riferimento al potere di adottare rimedi.

²⁰⁵ La mancanza di poteri emergerebbe, in particolare, dal confronto tra l'articolo 5 del Regolamento, che nel disciplinare la competenza delle Autorità nazionali di concorrenza ad applicare gli articoli 101 e 102 del TFUE non prevede la possibilità di adottare rimedi, e l'articolo 7, che - al contrario - conferisce tale potere alla Commissione.

481. Tale sarebbe anche l'approccio adottato dai giudici nazionali secondo cui il potere attribuito all'Autorità ha funzione inibitoria e ripristinatoria, a condizione che le misure individuate a tal fine siano strettamente funzionali alle finalità enunciate dalla normativa di riferimento. Esemplicativa, al riguardo, risulterebbe la pronuncia del Consiglio di Stato nel caso *Jet Fuel*²⁰⁶.

482. Infine, in assenza della necessaria base giuridica, l'imposizione di rimedi violerebbe gli articoli 23 e 25 della Costituzione italiana.

483. Le misure individuate nell'Integrazione non sarebbero poi conformi al principio di proporzionalità, riconosciuto nella prassi dell'Autorità (si veda, tra tutti, la decisione nel caso *A437 Esselunga/Coop Estense*) e comunitaria, nonché dalla giurisprudenza consolidata. I rimedi proposti non sarebbero: (i) idonei, non avendo alcuna stretta attinenza all'infrazione contestata; (ii) necessari, in quanto esisterebbero misure meno gravose per la Società capaci di assicurare gli stessi effetti di quelle delineate; (iii) adeguati, perché eccessivamente onerose per Amazon. In linea con la giurisprudenza, inoltre, avrebbe dovuto essere fornita alla Società l'opportunità di scegliere i rimedi più idonei alla luce delle contestazioni formulate.

484. Più in dettaglio, le misure che implicano modifiche al programma *SFP* non sono necessarie, in quanto - come detto - il coinvolgimento diretto di Amazon avvantaggia i venditori e i vettori e consente la fissazione di tariffe concorrenziali a vantaggio dei consumatori; inoltre, la previsione di un meccanismo di qualificazione per gli operatori di magazzino, analogo a quello già previsto per i vettori, non produrrebbe alcun beneficio per i venditori, ma introdurrebbe al contrario un onere aggiuntivo a loro carico.

485. La misura che imporrebbe alla Società la separazione contabile tra le attività relative al *marketplace* e quelle di logistica risulterebbe inadeguata e sproporzionata, richiedendo una specifica contestazione al riguardo che, invece, è assente sia nella CRI sia nell'Integrazione.

486. Da ultimo, la cessione dell'attività di consegna pacchi *e-commerce* è irrilevante rispetto alla condotta abusiva contestata, giacché non avrebbe l'effetto di sciogliere il legame esclusivo tra *Prime* e *FBA*. Amazon sottolinea, inoltre, di non essere attiva direttamente nell'attività di consegna pacchi ma di acquistare i relativi servizi (per sé e per conto dei venditori terzi che usano *FBA*) da terzi parti (i vettori e i *DSP*).

487. Per le ragioni esposte, i rimedi proposti violerebbero più principi sanciti dalla Costituzione (3, 41, 42, 97), le libertà di fornire servizi (riconosciuta

²⁰⁶ Consiglio di Stato, sentenza n. 421 dell'8 febbraio 2008.

dall'art. 56 TFUE e dalla Direttiva Servizi) e di stabilimento (art. 49 TFUE), la libertà d'impresa e il pacifico godimento della proprietà (sanciti dagli articoli 16 e 17 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea), nonché il diritto al commercio internazionale (in particolare gli articoli XVI e XVII dell'*Accordo Generale sugli Scambi di Servizi - GATS*)²⁰⁷.

IV.9. SUGLI ASPETTI PROCEDURALI E SUI CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA SANZIONE

488. Amazon ha sollevato eccezioni procedurali.

489. In primo luogo, l'avvio del procedimento AT.40703 da parte della Commissione europea avrebbe privato l'Autorità della competenza a trattare il presente caso, ai sensi dell'art. 11(6) del Regolamento n. 1/2003.

490. In secondo luogo, l'Integrazione conterrebbe contestazioni che vanno al di là delle indicazioni fornite dal Collegio nel provvedimento di avvio del supplemento istruttorio.

491. In terzo luogo, tale supplemento si baserebbe unicamente su dichiarazioni rese da alcuni venditori terzi che usano *SFP* e dagli operatori di logistica in occasione di audizioni informali, senza aver svolto ulteriori indagini sul programma, né preso in considerazione gli altri elementi indicati dalla Società a dimostrazione dei suoi benefici. Il numero degli operatori intervistati non sarebbe statisticamente significativo, né Amazon avrebbe avuto la possibilità di verificare la veridicità delle loro dichiarazioni.

492. In quarto luogo, durante le interviste le domande sarebbero state poste in maniera tendenziosa, influenzando in tal modo il contenuto delle risposte; in alcuni casi, gli operatori avrebbero fornito risposte contraddittorie.

493. In quinto luogo, il tempo concesso alla Società per la sua difesa è stato indebitamente ristretto e non in linea con la prassi decisionale dell'Autorità: ciò avrebbe violato il diritto di difesa di Amazon e il principio di parità delle armi, considerato che il supplemento d'istruttoria è durato oltre 100 giorni.

²⁰⁷ L'adozione di una decisione che preveda l'imposizione di rimedi non necessari e sproporzionati, secondo Amazon, minerebbe anche l'efficacia della decisione che sarà adottata dalla Commissione nel caso *AT.40703 - Amazon/BuyBox* e porterebbe a una chiara violazione del principio fondamentale della certezza del diritto, come stabilito nella giurisprudenza della Corte di Giustizia. In primo luogo, l'Autorità avrebbe dovuto essere sollevata dalla sua competenza a trattare il presente caso (ai sensi dell'art. 11(6) del Regolamento n. 1/2003) e avrebbe dovuto conseguentemente interrompere la presente indagine. In secondo luogo, la giurisprudenza consolidata richiede che sia l'Autorità ad evitare di prendere una decisione che potrebbe potenzialmente minare l'efficacia di una futura decisione adottata dalla Commissione e violare il principio della certezza del diritto (si vedano i casi *Delimitis* e *Masterfoods*).

494. Da ultimo, ad Amazon sarebbe stato opposto un ingiustificato diniego di accesso al fascicolo istruttorio con riguardo, in particolare, ai dati di mercato relativi al volume 2019 dei pacchi *e-commerce* consegnati in Italia.

495. Nel determinare la sanzione, l'Autorità dovrebbe tener conto (i) della natura della condotta contestata, che non può connotarsi di particolare gravità, (ii) della circostanza che l'avvio di *SFP* ha posto fine alla durata della condotta; (iii) dei numerosi interventi di Amazon sul proprio *marketplace* a vantaggio dei venditori terzi; (iv) dell'effetto positivo che l'ingresso della Società ha avuto sullo sviluppo delle attività di logistica per *e-commerce*; (v) della mancanza di un chiaro intento escludente. Questi fattori dovrebbero essere valutati come circostanze attenuanti ai sensi del par. 23 delle *Linee Guida*. Infine, l'Autorità non dovrebbe applicare alcun ulteriore fattore dissuasivo (par. 25), mentre dovrebbe tenere conto, ai sensi del par. 34, delle circostanze specifiche del caso (come, ad esempio, l'attuazione di misure idonee a limitare gli effetti della condotta contestata e l'effettiva dannosità della condotta) e applicare una riduzione dell'importo dell'ammenda.

V. VALUTAZIONI

V.1. ASPETTI PROCEDURALI

496. Prima di procedere alla valutazione di merito inerente alla fattispecie accertata, si deve rigettare integralmente la tesi di Amazon secondo cui il procedimento sarebbe viziato da errori procedurali che avrebbero comportato una violazione del diritto di difesa della Società.

497. In primo luogo, si rileva che l'avvio del procedimento da parte della Commissione nei confronti di Amazon per presunta violazione dell'art. 102 TFUE non incide in alcun modo sulla competenza dell'Autorità a decidere nel presente caso, ai sensi dell'art. 11, par. 6, del Reg. n. 1/2003. Il presente accertamento, infatti, si riferisce a fatti e mercati non oggetto delle contestazioni della Commissione, che esclude esplicitamente l'Italia dal proprio campo di indagine. Inoltre, come noto, con ordinanza del 14 ottobre 2021, il Tribunale europeo di primo grado ha dichiarato l'irricevibilità del ricorso presentato da Amazon avverso la decisione di avvio della Commissione, trattandosi di atto preparatorio, non impugnabile e non lesivo dei diritti della Parte²⁰⁸.

²⁰⁸ Si veda Ordinanza del Tribunale del 14 ottobre 2021 nella causa T-19/21 *Amazon vs Commissione europea* (<https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?lgrec=fr&td=%3BALL&language=en&num=T-19/21&jur=T>).

498. Diversamente da quanto sostenuto da Amazon, l'Integrazione non va al di là del mandato conferito dal Collegio, ma si è svolta lungo la direttrice chiaramente indicata nel provvedimento di maggio 2021. Inoltre, gli argomenti difensivi proposti da Amazon nella replica alla CRI sono trattati dal presente provvedimento. Infatti, l'Integrazione ha sviluppato unicamente l'analisi istruttoria richiesta dal Collegio con il provvedimento di supplemento istruttorio.

499. Durante il supplemento istruttorio sono state ampiamente documentate le posizioni dei maggiori vettori attivi in Italia, di alcuni rilevanti operatori di logistica di magazzino, nonché, inevitabilmente su base limitata, ascoltati in audizione alcuni *retailer* iscritti al programma *SFP*. I verbali di audizione danno conto del corretto svolgimento degli incontri e del neutrale assolvimento dei compiti istruttori, conformemente alle norme dettate dalla legge n. 287/1990 e dal Regolamento in materia di procedure istruttorie di competenza dell'Autorità (D.P.R. n. 217/98).

Si rigetta, quindi, la carenza istruttoria contestata da Amazon.

500. Si deve, altresì, rigettare la tesi di Amazon per cui vi sarebbe stata una violazione dei diritti di difesa dovuta al ridotto termine per l'elaborazione delle proprie memorie difensive rispetto alle contestazioni contenute nell'Integrazione. E infatti, l'Integrazione è stata trasmessa alla Parte il 1° settembre 2021 e il termine di conclusione della fase istruttoria, originariamente fissato al 4 ottobre 2021, è stato poi prorogato al 18 ottobre 2021. Tra l'invio dell'Integrazione e il termine di conclusione della fase istruttoria è trascorso, dunque, un lasso di tempo ampiamente superiore al termine di 30 giorni indicato dall'art. 14, comma 2 del citato Regolamento.

501. Ad Amazon è stato concesso il diritto di accedere agli atti del fascicolo lungo tutta la durata del procedimento. Con riferimento al presunto diniego di accesso ai dati utilizzati nell'Integrazione per il calcolo della quota detenuta dalla Società nell'attività di consegna pacchi *e-commerce*, si ribadisce, come già chiarito nella risposta del 17 settembre 2021 (doc. 564), che l'intervallo in cui si colloca il numero complessivo di pacchi *e-commerce* consegnato in Italia (Sezione II.2 dell'Integrazione) è ricavabile dalle informazioni presenti nell'Allegato A alla Delibera AGCom n. 212/20/CONS e che le quote attribuite alle Società in indirizzo sono state ottenute utilizzando i dati forniti da AGCom (doc. 360) e le dichiarazioni della Società contenute nelle proprie osservazioni sulla CRI del 28 dicembre 2020²⁰⁹.

²⁰⁹ Precisamente al punto 411 p. 121 della Memoria (doc. 448) e alla sezione 4.3 dell'Allegato n. 1 (doc. 447).

502. Da ultimo, le contestazioni formulate sia nella CRI, sia nella sua Integrazione sono dirette alle società Parti del procedimento, alle quali sono attribuite le responsabilità nell'illecito descritte alla Sezione VI. Le funzioni e i centri di responsabilità aziendali di altre società del Gruppo sono state descritte al solo fine della ricostruzione delle attività aziendali attinenti alle condotte contestate.

V.2. PREMESSA

503. Sulla base delle evidenze raccolte e delle analisi svolte, con il presente provvedimento si accerta un abuso di posizione dominante nel mercato nazionale dei servizi di intermediazione su piattaforme di *e-commerce* (*marketplace*) posto in essere da Amazon in violazione dell'articolo 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE). In particolare, come si dirà in seguito (§V.5), la strategia abusiva attuata da Amazon consiste nell'aver condizionato l'ottenimento da parte dei *retailer* di un insieme di vantaggi in termini di visibilità delle offerte e crescita delle *performance* su *Amazon.it* all'acquisto del servizio di logistica offerto dalla Società (*Fulfillment by Amazon - FBA*).

504. Alla luce della dimostrata rilevanza di tali vantaggi per il successo su *Amazon.it*, il legame con *FBA* creato da Amazon si è rivelato idoneo a condizionare la scelta dei *retailer* del servizio di logistica per la gestione delle offerte su *Amazon.it*, incentivando l'utilizzo di *FBA* a prescindere dalle caratteristiche del servizio e dalla sua capacità di soddisfare le specifiche esigenze dei *retailer*. Tale comportamento può essere ricondotto nell'ambito di una strategia di *self-preferencing* realizzata dal gestore della piattaforma di *e-commerce* di gran lunga più utilizzata in Italia per promuovere indebitamente il proprio servizio di logistica a danno dei servizi concorrenti, e non risulta giustificata da alcuna ragione di efficienza nella gestione della piattaforma, che sia oggettiva, dimostrata e altrimenti non raggiungibile.

505. Gli effetti restrittivi della condotta legante posta in essere da Amazon si sono prodotti sia ai danni dei suoi concorrenti nell'offerta di servizi di logistica per *e-commerce*, sia di quelli attivi nell'offerta di servizi di intermediazione su *marketplace*. Infatti, attraverso la strategia abusiva, Amazon ha, da un lato, sottratto agli operatori di logistica concorrenti una parte significativa della domanda dei *retailer* attivi sul *marketplace* della Società, impedendo lo sviluppo di una concorrenza effettiva su tale mercato. Dall'altro, la Società ha reso la vendita contemporanea su più piattaforme (cd. *multihoming*) più