



*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 30 novembre 2021;

SENTITO il Relatore, Presidente Roberto Rustichelli;

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

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

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONSIDERATO quanto segue

I. LE PARTI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

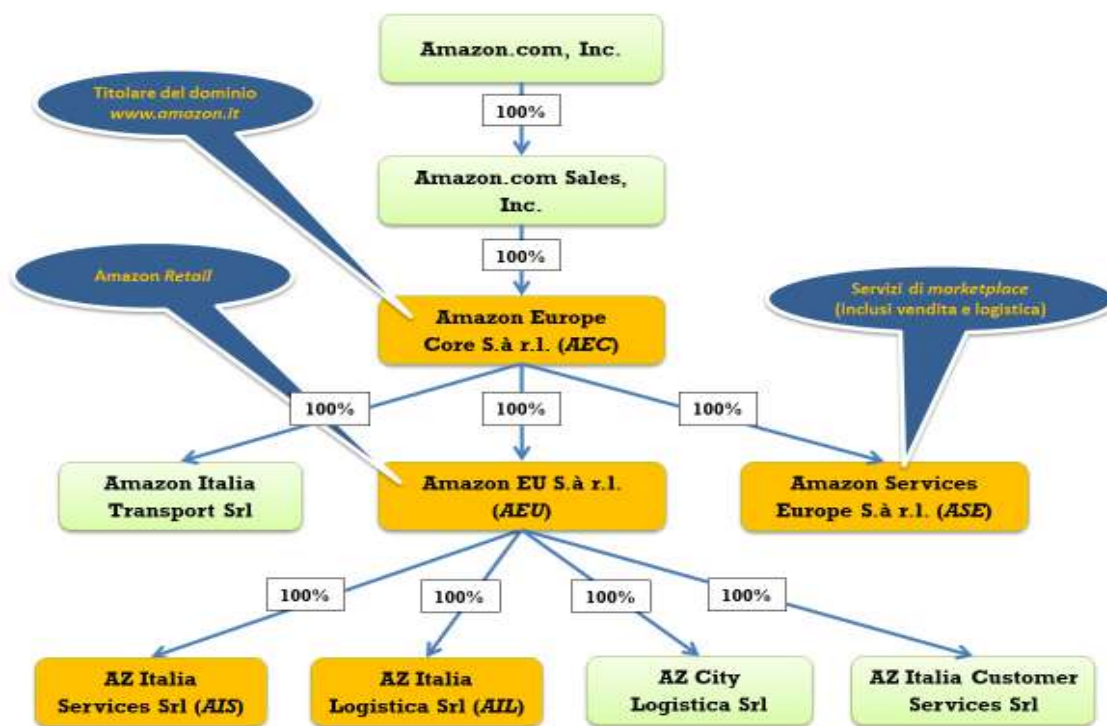
Amazon Italia Services è controllata al 100% da AEU (Figura 1) e, nel 2020, ha realizzato un fatturato di circa [10-50] milioni di euro in Europa, di cui [1-10] milioni in Italia (Tabella 1).

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

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

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

Figura 1 - Struttura societaria del Gruppo Amazon



Fonte: Amazon (doc. 126, D2).

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

Tabella 1 - Fatturato delle Parti in Europa e in Italia

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

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

II. L'ATTIVITÀ ISTRUTTORIA

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

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

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

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

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

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

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

² Si vedano le richieste di informazioni del:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.1.1. Le tipologie di e-commerce

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

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

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

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

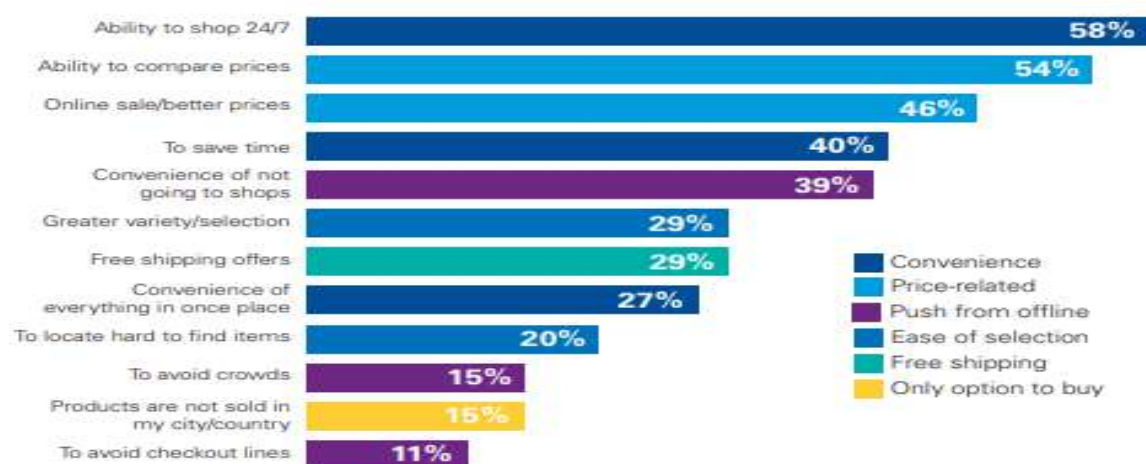
27. Nell'ambito dell'*e-commerce B2C* si individuano solamente due canali che consentono di realizzare direttamente la transazione tra i due gruppi: il sito *web* del venditore (purché dotato di funzionalità *e-commerce*) e le piattaforme di commercio elettronico, denominate anche *marketplace*¹⁴.

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

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

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

Figura 2 - Principali motivi di acquisto *online*



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

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

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

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

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

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

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

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

III.1.4. La crescita dell'e-commerce

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

III.2. I MARKETPLACE

III.2.1. Definizione e caratteristiche principali

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

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

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

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

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

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

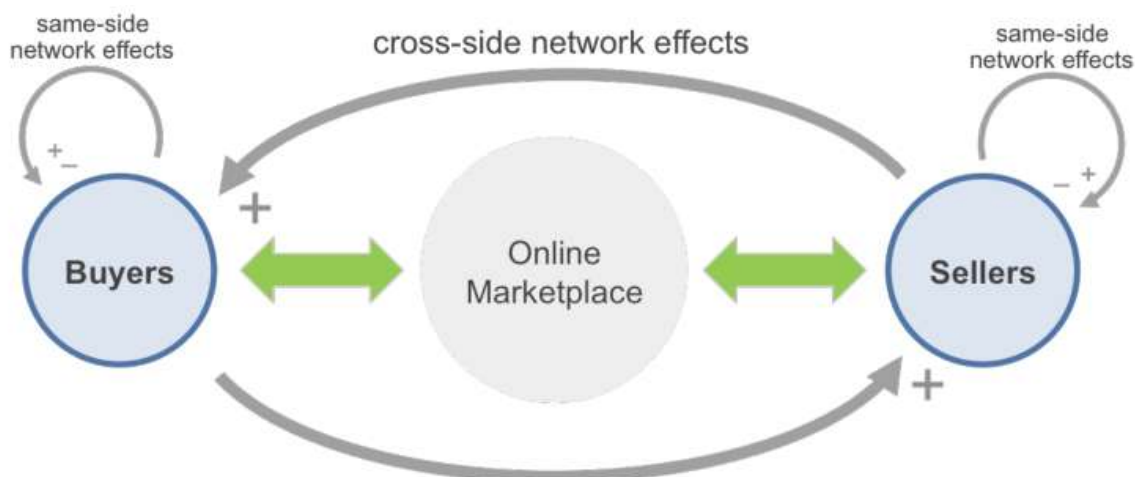
41. Nella teoria economica, una piattaforma a due versanti si caratterizza per la presenza di effetti di rete (*network effects*): la sua utilità per gli utenti aumenta al crescere del numero di soggetti che la utilizzano (Figura 4)³⁰.

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

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

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

Figura 4 - Funzionamento di un *marketplace*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

III.2.3.1. *Elevata visibilità*

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

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

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

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

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

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

Fonte: elaborazioni su dati SemRush³⁶.

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

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

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

³⁷ UPS Europe & Statista, 2020, cit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.2.3.3. Elevata reputazione

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

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

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

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

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

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

III.2.3.4. Rafforzamento posizione competitiva e performance di vendita

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴⁹ Grecia, Danimarca e Croazia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.2.5.2. Marketplace puri vs. marketplace ibridi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.2.5.4. Marketplace nazionali vs. marketplace internazionali

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3. LA LOGISTICA PER E-COMMERCE

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

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

III.3.1. Definizione e caratteri distintivi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 3 - Differenze tra logistica B2B e logistica B2C

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3.2. Tipologie di domanda dei retailer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3.3. Struttura dell'offerta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.4. AMAZON.IT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶⁸ Alexa, FireTV, Fire Tablet, Kindle.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.4.2. Acquistare su Amazon.it

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

III.4.2.1. *Lo “shopping journey”*

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

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

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

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

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

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

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

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

Marca
 Hasbro Gaming
 Editrice Giochi
 SCRABBLE
 Aomodee
 Spin Master
 Ravensburger
 Clementoni
 Cranio Creations
 Liscianigiocchi
 MagiCity
 Vedi altri

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

EUR Min EUR Max Vai

Offerte
 Offerte del giorno

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

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

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

NO venduto
Mattel Scrabble, il Gioco da Tavolo delle Parole Crociate. Divertimento per Tutta la Famiglia, per Bambini da 7 + Anni, Y9596
 ★★★★★ - 363
 22,25€ ~~29,99€~~
 Ricevilo entro sabato 29 agosto
 Spedizione GRATUITA sul tuo primo ordine spedito da Amazon
 DISPONIBILI: solo 2
 Ulteriori opzioni di acquisto:
 22,01 € (55 offerte prodotti nuovi)
 Età: 10 anni e più

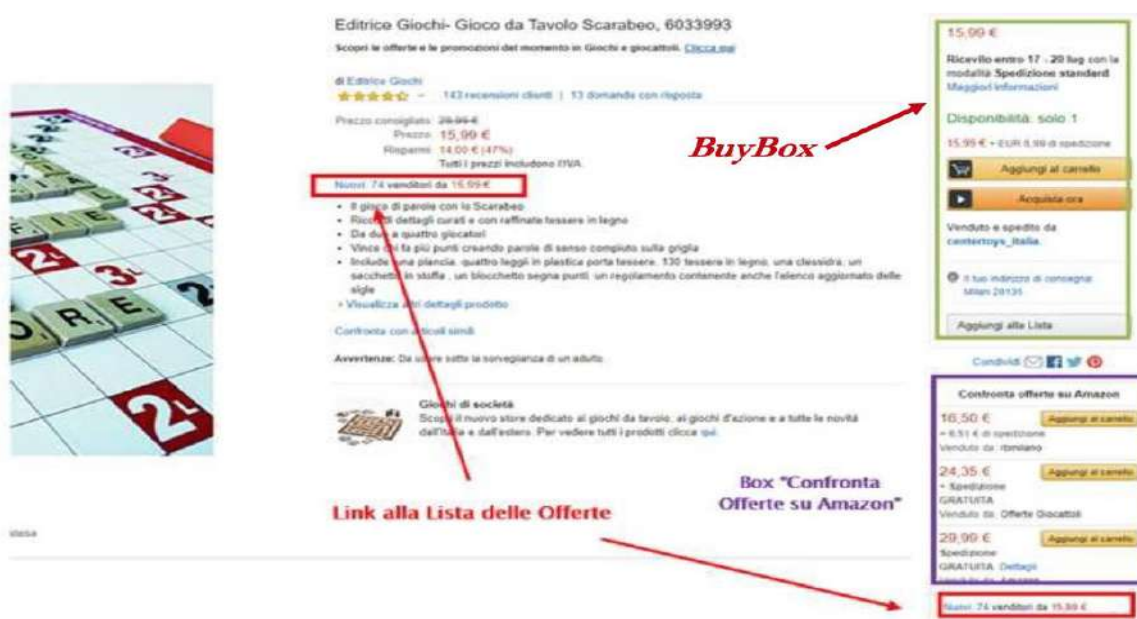
Fonte: www.amazon.it.

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

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

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

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



Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

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

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

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

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

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

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

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

Filtra per Concedi tutto	Prezzo + costi di spedizione	Condizione	Informazioni sul venditore	Consegna	Opzioni di acquisto
Spedizione <input type="checkbox"/> prime <input type="checkbox"/> Spedizione gratuita Condizione <input checked="" type="checkbox"/> Nuovo	EUR 18,74 <i>prime</i>	Nuovo	amazon.it	<ul style="list-style-type: none"> Vuoi la consegna garantita entro mercoledì 18 dicembre? (Ordina entro 0h 48min) Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello
	EUR 28,90 <i>prime</i>	Nuovo	Toys 4 you ★★★★★ 92% positiva negli ultimi 12 mesi (3.079 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore	<ul style="list-style-type: none"> Vuoi la consegna garantita entro lunedì 23 dicembre? Scegli il giorno alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello
	EUR 29,58 Spedizione GRATUITA	Nuovo	Babylandianet ★★★★★ 80% positiva negli ultimi 12 mesi (854 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore	<ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello
	EUR 29,74 Spedizione GRATUITA	Nuovo	EmmeEsseStore ★★★★★ 80% positiva negli ultimi 12 mesi (4.061 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore	<ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 23-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello
	EUR 24,90 + EUR 4,90 costi di spedizione	Nuovo	La Galleria Srl ★★★★★ 84% positiva negli ultimi 12 mesi (1143 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore	<ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-30. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 30 dicembre? Scegli Spedizione standard alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello
	EUR 25,00 + EUR 4,90 costi di spedizione	Nuovo	toystore giocattoli ★★★★★ 88% positiva negli ultimi 12 mesi (1.143 valutazioni totali) Informazioni e politiche del venditore	<ul style="list-style-type: none"> Arriva tra dicembre 20-27. Vuoi la consegna garantita entro lunedì 23 dicembre? Scegli il giorno alla cassa. Costi di spedizione e politica resi. 	Aggiungi al carrello

Fonte: Amazon (doc. 182, D35).

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

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

⁸² Le principali sono:

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

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

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

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

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

Figura 9 - Invito a iscriversi ad Amazon Prime

GRATIS su questo ordine:

accedi immediatamente a **TUTTI i benefici Amazon Prime.**

Risparmia EUR 3,99 sulle spese di spedizione con il periodo gratuito di Amazon Prime. Ti cancelli quando vuoi!

Inizia il periodo gratuito di 30 giorni >

Cancella in ogni momento

Data di consegna garantita: 24 ott. 2020 se ordini entro 14 ore e 37 minuti (Dettagli)

Excelsa Peanuts Zerbino Snoopy, Fibra di Cocco, Verde, 40 x 60 cm

26,88 €

Spedizione Amazon Prime disponibile [Iscriviti ora](#)

Fino a 110EUR di buoni regalo con Edison

Quantità: 1 [Modifica](#)

Venduto da: Amazon EU S.a.r.l.

Aggiungi opzioni regalo

Scegli una modalità di spedizione:

- GRATIS Premium con il periodo gratuito di **amazon prime** — Consegna garantita entro domani 22 ott.
- 3,99 € Standard - Consegna sabato 24 ott.
- 5,99 € Premium — Consegna garantita entro domani 22 ott.
- Consegna Programmata [Modifica numero di telefono](#)

Fonte: screenshot da Amazon.it.

III.4.2.2. Il programma di fidelizzazione Prime

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

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

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

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

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

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

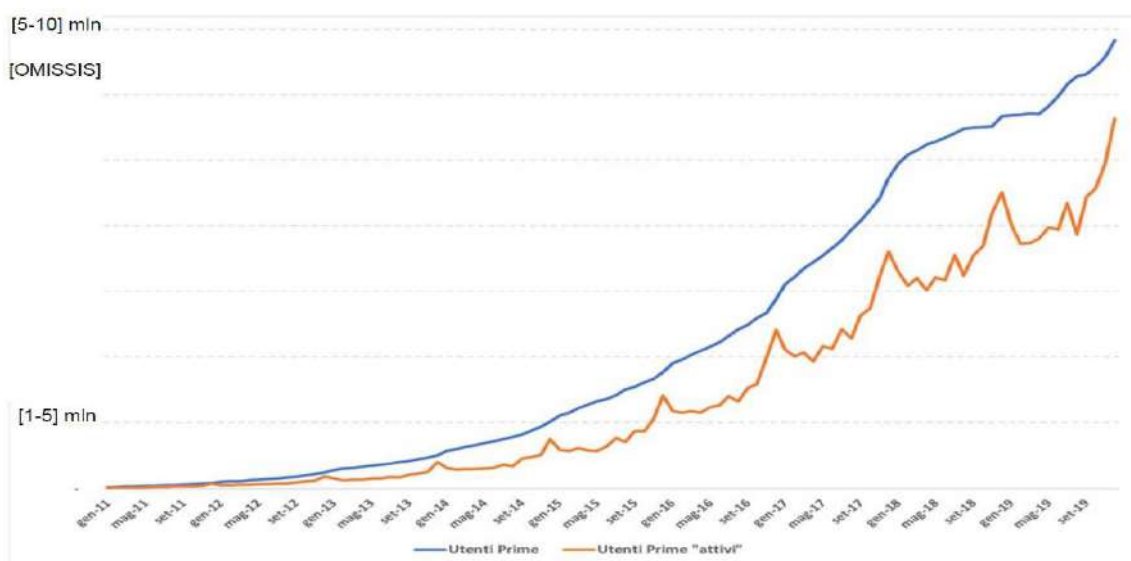
152. In primo luogo, il possesso di un profilo *Prime* da parte di un consumatore modifica i filtri resi disponibili da Amazon durante la ricerca di un prodotto. In particolare, se si accede ad *Amazon.it* attraverso un *account Prime*, nella *Pagina dei risultati della ricerca* il primo filtro in alto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

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

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

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

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



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

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

Tabella 4 - Spesa media dei clienti *Prime*

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

Fonte: dati Amazon (doc. 352).

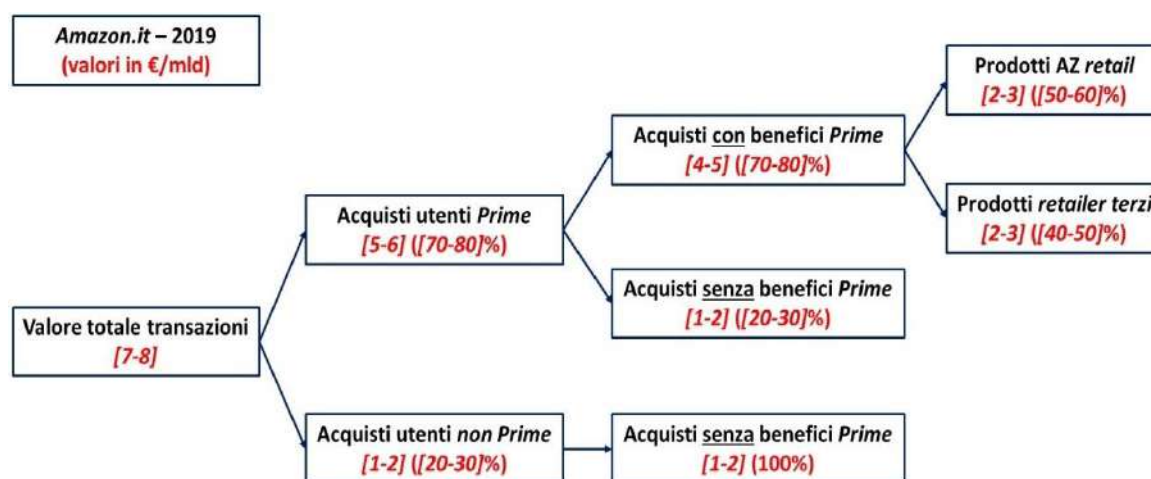
155. Se nel 2012 un abbonato *Prime* spendeva circa il [30-40%] in più di uno *non-Prime* in un anno, nel 2019 la spesa media annua degli abbonati *Prime* è stata [100-200]% superiore a quella dei non abbonati (a fronte di [100-200] euro spesi dai non iscritti a *Prime*, gli utenti *Prime* hanno speso,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

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

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

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

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



Fonte: elaborazioni interne su dati di Amazon.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.4.3. Vendere su *Amazon.it*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

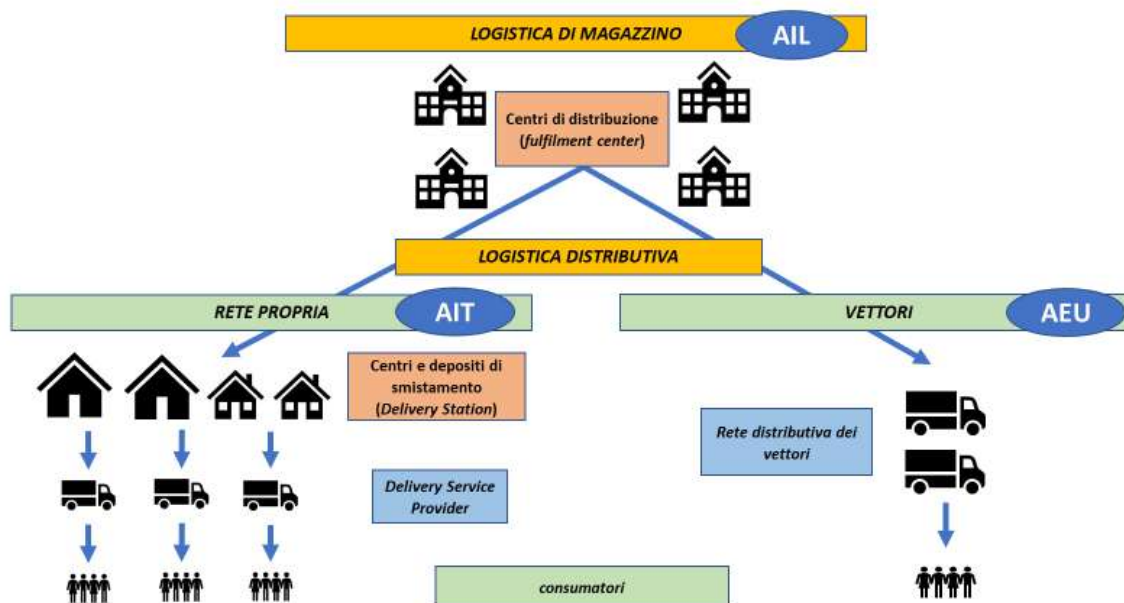
III.5. LA LOGISTICA DEGLI ORDINI REALIZZATI SU AMAZON.IT

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

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

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

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



Fonte: elaborazioni interne su informazioni agli atti del fascicolo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.5.2.1. *Caratteristiche del servizio*

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

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

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

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

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

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

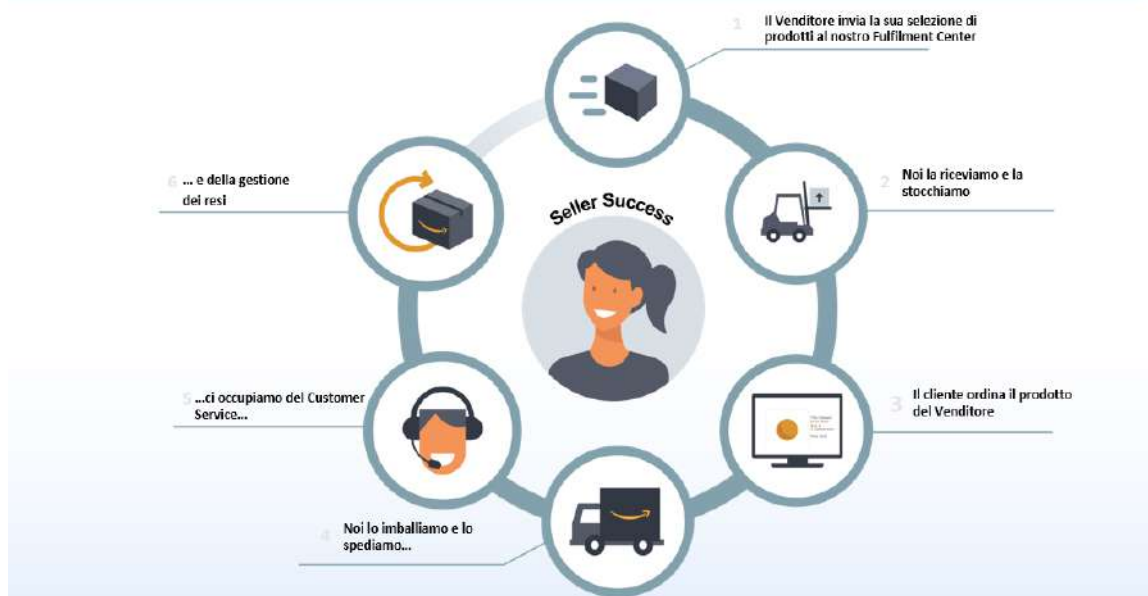
182. *FBA* è, pertanto, un servizio di logistica integrata che comprende le attività di: (i) stoccaggio e gestione dell'inventario dei *retailer* presso i centri di distribuzione di Amazon; (ii) evasione degli ordini ricevuti su *Amazon.it*, inclusi imballaggio ed etichettatura; (iii) spedizione, trasporto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

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

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

Figura 13 - Il funzionamento di FBA

Come funziona FBA?



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

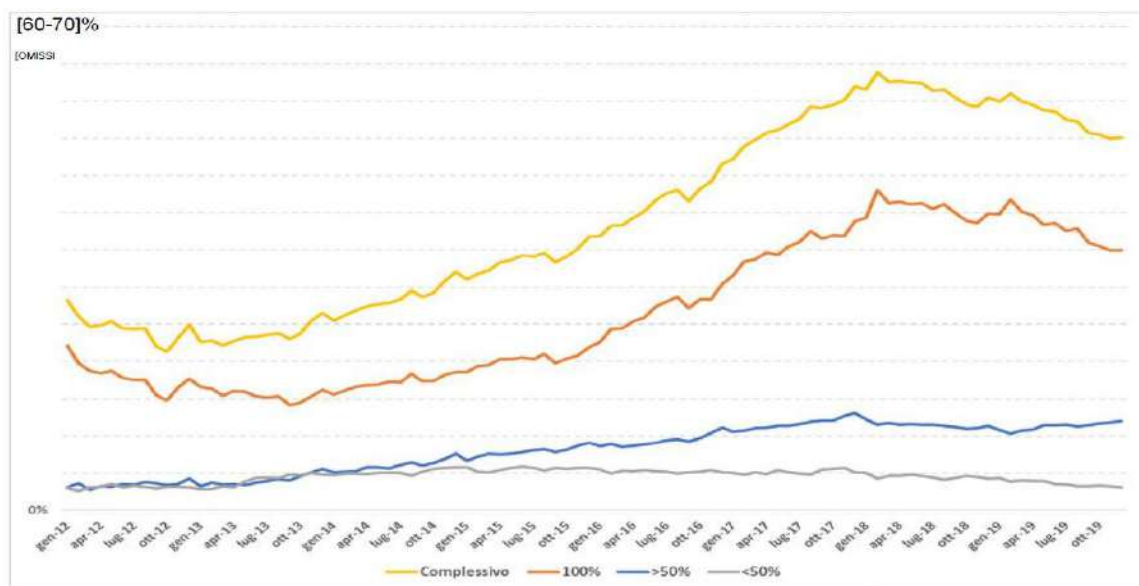
¹⁰⁰ Al riguardo, si noti, infatti, che altri gestori di *marketplace*, ad esempio Zalando, offrono un servizio di logistica integrata degli ordini realizzati da venditori terzi sulla loro piattaforma. Tuttavia, i servizi offerti da tali operatori non sono paragonabili a *FBA*, in termini sia di estensione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

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

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

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

Figura 14 - Percentuale di venditori terzi che utilizzano FBA



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

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

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

Perché siamo qui?



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

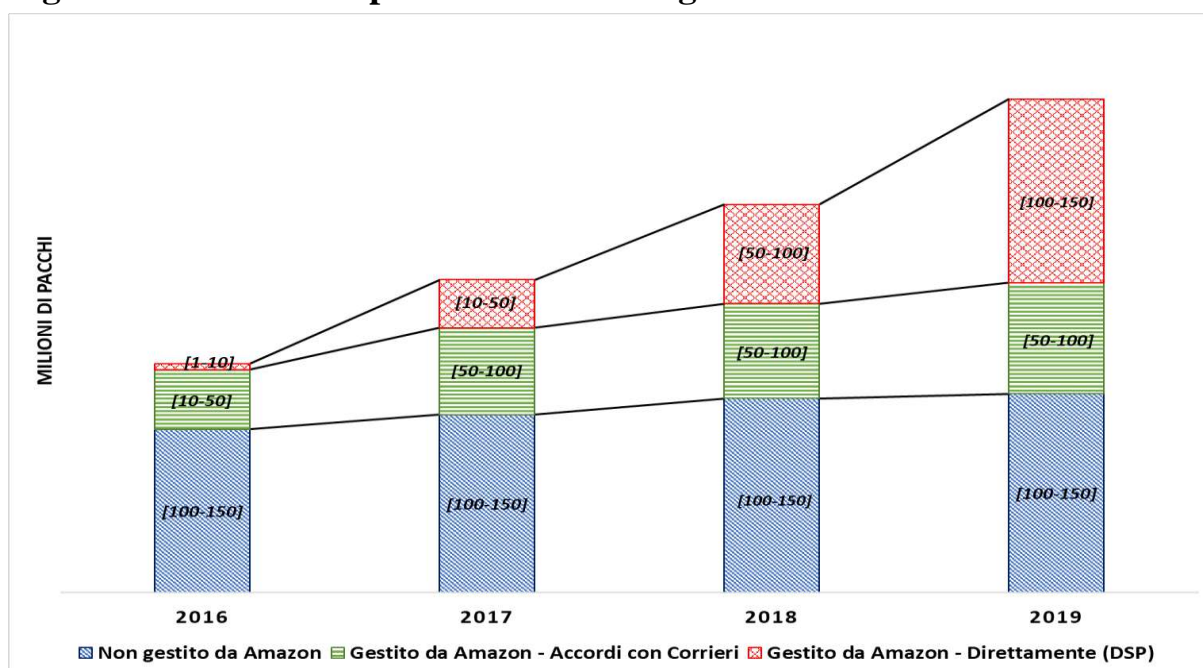
201. In tale contesto, si è registrato un aumento significativo del numero di pacchi *B2C* gestito da Amazon, dovuto alla crescita esponenziale degli ordini realizzati su *Amazon.it*, a quella delle vendite dirette *Amazon Retail* e, come sottolineato da tutti gli operatori di settore, all'aumento dell'uso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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 16 - Le principali fasi del programma Seller Fulfilled Prime



Fonte: Amazon (doc. 488).

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

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

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

III.5.4.1. La procedura di iscrizione di un venditore

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

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

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

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

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

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

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

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



Fonte: Amazon (doc. 488).

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

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

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

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

Tabella 10 - Parametri di performance del Venditore SFP

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

Fonte: Amazon (doc. 242).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.5.4.4. Avvio e diffusione su Amazon.it

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

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

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

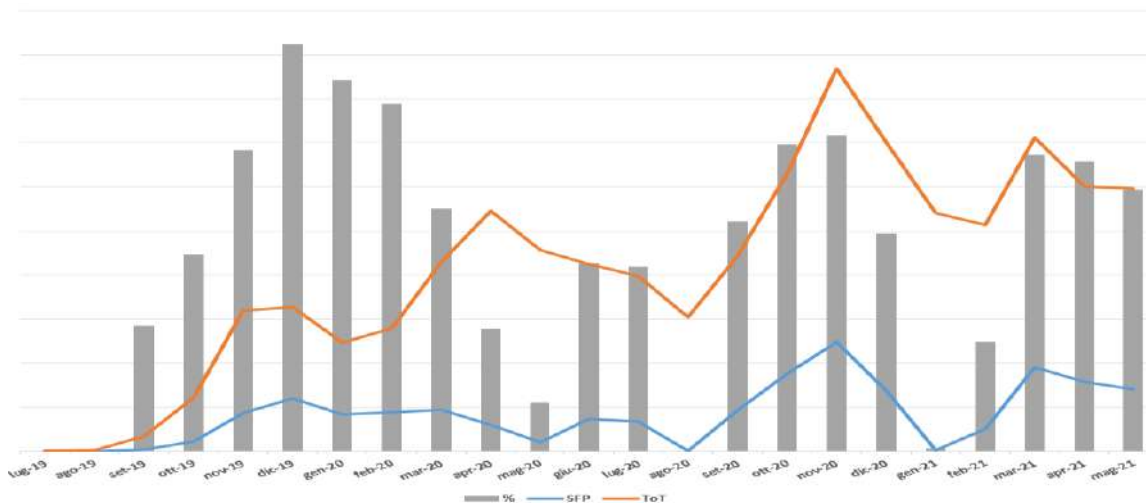
Periodo	agosto - dicembre 2019	gennaio - dicembre 2020	gennaio - maggio 2021
Numero <i>Venditori SFP</i> (totale fine anno)	[200-300]	[500-600]	[500-600]
Valore totale ordini <i>SFP</i> (€/mln)	[10-50]	[100-150]	[10-50]
Valore totale ordini complessivi <i>retailer SFP</i> (€/mln)	[50-100]	[500-1.000]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

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

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

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

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



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

III.6. LA STRATEGIA DI AMAZON

III.6.1. Premessa

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

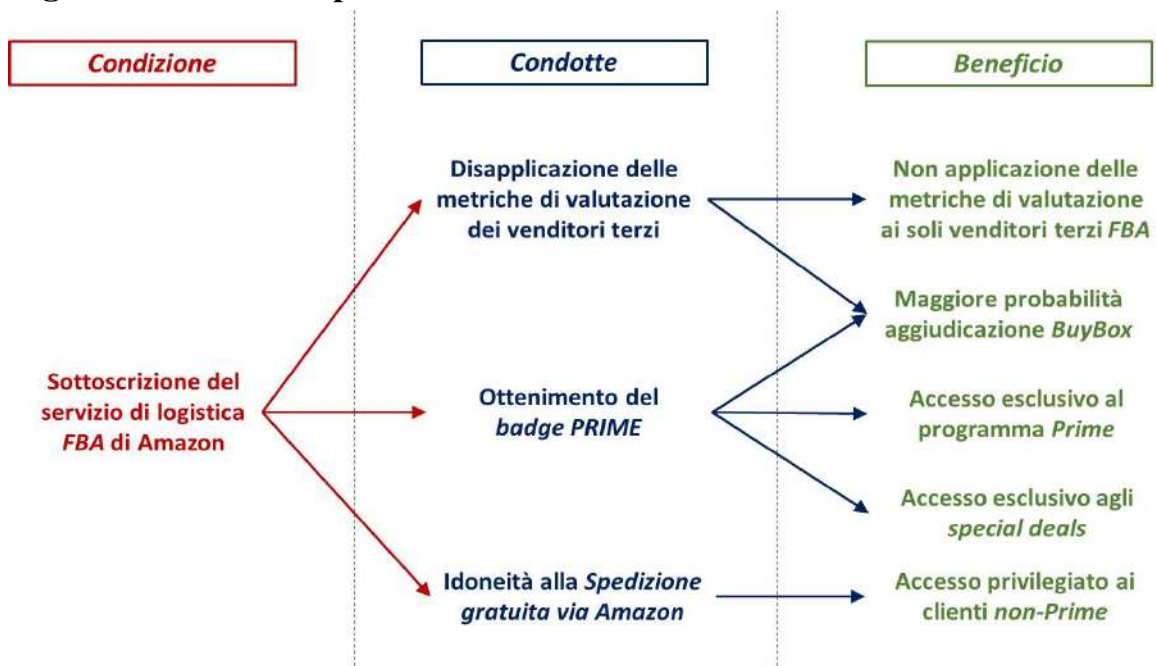
- (a) non inclusione nella misurazione della *performance* dei venditori: le offerte *FBA* non sono oggetto di valutazione e controllo da parte di Amazon attraverso l'insieme di indicatori ideato per monitorare il livello delle prestazioni delle offerte dei *retailer* sul *marketplace*; pertanto, (i)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

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

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

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

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



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

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

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

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

III.6.2. L'applicazione delle metriche di valutazione

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

Tabella 12 - Metriche di valutazione dei venditori terzi

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

Fonte: Amazon (doc. 182).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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