



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea

A.a. 2022/2023

Sessione di Laurea Marzo 2023

Piattaforme digitali e abuso di posizione dominante

Il caso Amazon

Relatore:

Professore Luigi Buzzacchi

Candidata:

Martina Belgrado

287682

“Io vivo contro il mondo e invece ce l’ho addosso”

Contro il mondo, Baustelle

Sommario

EXECUTIVE SUMMARY	6
PIATTAFORME MULTI-SIDED	9
TIPOLOGIE DI PIATTAFORME MULTI-SIDE.....	11
PIATTAFORME DIGITALI	13
ELEMENTI CHIAVE.....	14
TIPOLOGIE DI PIATTAFORME DIGITALI.....	15
WINNER TAKE ALL	17
PRICING.....	18
SURPLUS DEI CONSUMATORI	21
APPLICAZIONI	21
MULTI-HOMING.....	22
CONDOTTE ANTI-COMPETITIVE	24
LOCK-IN.....	24
RACCOLTA DATI E UTILIZZO	26
SFRUTTAMENTO.....	26
GATEKEEPER/POLICE POWER.....	27
COMPETIZIONE TRA PIATTAFORME	30
CARATTERI GENERALI	30
DETERMINAZIONE DEL MERCATO DI RIFERIMENTO	31
POTERE DI MERCATO.....	32
DOMINANZA SUL MERCATO	33
ANTITRUST	35
OBIETTIVI ANTITRUST	35
ANTITRUST AMERICANA.....	35
ANTITRUST EUROPEA	36
ARTICOLO 101 TFUE	36
ARTICOLO 102 TFUE	37
GDPR.....	40
APPLICAZIONE DELLE LEGGI ALLE PIATTAFORME DIGITALI.....	41
PROBLEMATICHE ART. 101 TFUE.....	41
PROBLEMATICHE ART. 102 TFUE.....	42
AMAZON	44
STORIA.....	44

STRATEGIA AMAZON	46
CASO AGCM CONTRO AMAZON.....	51
L'ISTRUTTORIA.....	51
LE PARTI COINVOLTE	51
PROCEDURA SVOLTA.....	53
GLI E-COMMERCE.....	53
I MARKETPLACE PERCEPITI DAI CONSUMATORI	54
I MARKETPLACE COME OPPORTUNITÀ PER I VENDITORI	54
TIPOLOGIE DI MARKETPLACE	55
LOGISTICA.....	56
TIPOLOGIE DI LOGISTICA	56
DOMANDA E OFFERTA	57
ACQUISTARE SU AMAZON.IT	58
AMAZON PRIME IN ITALIA.....	58
VENDERE SU AMAZON.IT	60
EVENTI SU AMAZON	60
AMAZON FULFILLMENT NETWORK	61
SERVIZIO FULFILLMENT BY AMAZON	61
PROGRAMMA SELLER FULFILLED PRIME.....	63
DIFFUSIONE PROGRAMMA SFP.....	65
IL PROBLEMA "MAGGIORE VISIBILITÀ"	65
MATRICHE DI VALUTAZIONE	66
OTTENIMENTO DEL BADGE PRIME.....	67
OTTENIMENTO BUYBOX.....	67
ACCESSO AGLI EVENTI PILASTRO.....	68
IDONEITÀ ALLA SPEDIZIONE GRATUITA	68
CONDOTTA DI SELF-PREFERENCING.....	68
LA DIFESA DI AMAZON	69
CASO GOOGLE SEARCH (SHOPPING) CONTRO ANTITRUST	70
SIMILITUDINI.....	70
UTENTI COME ASSET CRITICO	72
RICAVI DELLA PIATTAFORMA	74
LA CONDOTTA ESCLUDENTE	76
PERCHÈ SELF-PREFERENCING?	78
GLI ELEMENTI DELLA CONDOTTA.....	79
ASIMMETRIA NELL'APPLICAZIONE DELLE METRICHE DI VALUTAZIONE.....	79

ETICHETTA PRIME ED EVENTI PILASTRO.....	80
PROBABILITÀ DI OTTENERE LA BUYBOX.....	82
GLI EFFETTI DELLA CONDOTTA ESCLUDENTE	83
EFFETTI NEL MERCATO DELLA LOGISTICA	83
EFFETTI NEL MERCATO DEI SERVIZI DI INTERMEDIAZIONE SU MARKETPLACE.....	84
CONCLUSIONE DEL CASO	86
OBBLIGHI IMPOSTI ALLA SOCIETÀ.....	87
TENTATIVO DI WINNER TAKES ALL?	88
PERCHÉ AMAZON NON È UN MONOPOLIO NATURALE	88
OPINIONI DISCORDANTI	90
AMAZON COME ECOSISTEMA.....	90
IL MANIFESTO NEO BRADEISIAN	91
BIBLIOGRAFIA	92
SITOGRAFIA	95
RINGRAZIAMENTI	97

EXECUTIVE SUMMARY

Al giorno d'oggi si può affermare con assoluta tranquillità che ognuno di noi, anche il meno avvezzo alla tecnologia, almeno una volta, ha fatto una o più di queste cose: un acquisto da Amazon, un post su Facebook, una ricerca su Google.

Questi sono solo tre esempi di piattaforme digitali, probabilmente i più significativi, ma la realtà è che esiste una piattaforma digitale per qualsiasi necessità.

Negli ultimi decenni, grazie alle continue innovazioni nell'ambito del digitale, si è creato un ambiente prospero per lo sviluppo e la crescita, a tassi elevatissimi, di queste piattaforme. Inoltre, la facilità di accesso, garantita da una semplice connessione ad Internet, ed i costi di iscrizione non monetari hanno facilitato l'insediamento di queste nelle vite di tutti.

Le piattaforme generalmente sono caratterizzate dalla presenza di due lati (o più) che interagiscono tra loro e da questa interazione derivano benefici per entrambe le compagini minimizzando i costi di transazione. Le piattaforme digitali si differenziano da quelle tradizionali (un esempio potrebbe essere il centro commerciale) perché necessitano della tecnologia per essere abilitate ma godono entrambe degli effetti dovuti alle esternalità di rete; infatti, esse sono alla base del successo di una qualsiasi piattaforma, in quanto fanno aumentare il numero di utenti su entrambi i lati, permettendo il raggiungimento della massa critica.

Il vero problema di queste piattaforme, e quindi anche il motivo del recente interessamento, è la loro crescita esponenziale, che le ha portate ad essere, di fatto, dei monopoli. Tale crescita però, non è sempre stata ottenuta tutelando la competizione sul merito ed i diritti degli utenti. La letteratura, infatti, riporta numerosi esempi di abusi di lock-in e sfruttamento ad opera dei giganti digitali e porta a riflettere sul vero costo pagato dagli utenti per l'utilizzo di questi servizi. E' doveroso ricordare, invero, il costo reale che pagano gli utenti per fruire di questi servizi, perché sebbene non esista un esborso monetario, il prezzo pagato è traducibile in dati forniti alle piattaforme che vengono utilizzati per la profilazione del consumatore. Ciò si concretizza in un innalzamento delle barriere all'ingresso e in fenomeni di lock-in. Da questo contesto nasce, dunque, l'esigenza delle autorità regolatrici di rivedere i propri mezzi, ormai obsoleti, per la tutela del mercato e del consumatore. In Europa questa esigenza è stata sentita più che negli Stati Uniti, in cui viene lasciato più spazio alle iniziative delle imprese. Per tale ragione si è lavorato molto sugli articoli 101 e 102 del TFUE, per cercare di renderle più adatte agli attuali problemi, e si è provveduto alla stesura del GDPR per proteggere i dati degli utenti nelle loro esperienze di vita quotidiana e online. Un esempio per comprendere meglio le difficoltà incontrate dalle autorità regolatrici è il caso Amazon. Di

recente, la piattaforma americana è stata sanzionata dall'AGCM per aver messo in atto una strategia di self-preferencing per rinforzare la propria posizione nel mercato dei servizi di intermediazione sul marketplace e imporsi in quella della logistica B2C. Ciò ha recato un danno agli operatori della logistica italiana e ai rivenditori della piattaforma, che hanno dovuto optare per strategie di single-homing per non andare incontro alla duplicazione dei costi per l'evasione di ordini provenienti da altri canali. A riprova delle difficoltà riscontrate dalle Autorità nell'attuare le leggi in materia di tutela della concorrenza, il caso in esame presenta una condotta che ha un solo precedente giuridico, il caso Google Search (Shopping).

Probabilmente, un modo per regolamentare questi monopoli sarebbe cambiare i presupposti su cui si basano le leggi antitrust attuali. Infatti, basare la ricerca sulla diminuzione del benessere dei consumatori, che si verifica in qualsiasi monopolio tradizionale, è fuorviante; attualmente, il benessere dei consumatori è inalterato ed è proprio ciò a rafforzare il potere monopolistico dei giganti digitali.

La tesi, di seguito esposta, tratterà in modo più approfondito le tematiche appena discusse. Il lavoro svolto può essere suddiviso in due parti: nella prima è riportata una caratterizzazione a tutto tondo delle piattaforme e per fare ciò è stato necessario leggere e ri-elaborare articoli e libri accademici in materia; nella seconda sezione, invece, viene riportato il caso Amazon seguito da riflessioni personali che si raccordano con la prima parte più teorica. Per realizzare ciò sono state essenziali la lettura e la comprensione dell'istruttoria AGCM e altri documenti sull'accaduto.

La tesi, dunque, si compone così: nei primi due capitoli verranno differenziate le tradizionali piattaforme multi-sided da quelle più recenti, abilitate da internet, discutendo anche di aspetti di stampo microeconomico.

Nel terzo capitolo verranno trattati i caratteri della competizione tra le piattaforme e il problema delle condotte anti-competitive messe in atto da queste.

Nel quarto capitolo verranno descritte: la funzione dell'Antitrust come garante della competizione sul mercato e le problematiche relative all'applicazione delle leggi alle piattaforme digitali, in quanto fenomeno non ancora ben inquadrato in ambito giuridico.

Nel quinto capitolo verrà presentata la storia della piattaforma Amazon.

Nel sesto si esaminerà un caso Antitrust riguardante proprio l'abuso di posizione dominante ai danni degli operatori della logistica.

Nel settimo capitolo verrà descritta la procedura svolta per inquadrare la condotta illecita.

Nell'ottavo verrà brevemente trattata la difesa della piattaforma e nel nono verrà esposto il caso Google Search, a cui Amazon ha fatto ricorso, per rilevarne, invece, le similitudini.

Nei capitoli dieci e undici verranno dettagliati gli elementi che hanno portato a definire la condotta escludente e gli effetti di essa sul mercato.

Nel capitolo dodici si tratterà la conclusione del caso e nel capitolo tredici verrà fatta una riflessione sul perché Amazon non può essere inteso come un monopolio naturale.

Infine, verrà esaminata una posizione discordante a questa istruttoria e sarà proposto un nuovo punto di vista sulla regolamentazione.

PIATTAFORME MULTI-SIDED

Definire correttamente cosa sia una piattaforma non è semplice, infatti ad oggi non esiste ancora una descrizione univoca e universalmente accettata. Rochet e Tirole sono stati i primi ad aver utilizzato il termine piattaforma multi-sided e in merito a ciò hanno affermato: " *Riconosci una piattaforma multi-side quando la vedi*" (Rochet e Tirole, 2006).

La letteratura fornisce diverse definizioni di piattaforma, ad esempio: " *Le piattaforme multi-sided coordinano le domande di gruppi di clienti distinti che necessitano l'uno dell'altro in qualche modo*" e inoltre, " *minimizzano i costi di transazione tra entità che possono ottenere benefici dalla loro unione*" (Evans e Schmalensee, 2005). Dunque, una piattaforma è un particolare tipo di business che per esistere deve mettere in contatto o coordinare le attività di due o più gruppi di clienti e permette alle parti coinvolte di ottenere profitti dal commercio o dalla loro interazione riducendo i costi di transazione. Questa ipotesi di piattaforma però, viene subito considerata poco specifica e fuorviante perché si corre il rischio di poter considerare ogni mercato come un caso particolare dei mercati multi-sided (Sanchez-Cartas e Leon, 2019).

Successivamente, Rochet e Tirol propongono una prima teoria che riunisce mercati e piattaforme in un'unica entità, puntando il focus sulla struttura dei prezzi non neutrale (Rochet e Tirole, 2003). Per esporre meglio la teoria viene fornito l'esempio del mercato delle carte di credito: gli utenti che possiedono una carta di credito non pagano costi di commissione, i negozianti invece, che accettano questi tipi di pagamento li sostengono. Se questi costi venissero egualmente ripartiti tra negozianti e acquirenti il numero delle transazioni diminuirebbe in modo considerevole. Dunque, ciò che conta è chi davvero paga per il servizio, evidenziando principalmente l'importanza degli effetti di rete indiretti che mostrano la differenza tra un mercato one-sided e un mercato multi-sided. Questa teoria è stata rivista in seguito dai suoi autori, i quali hanno aggiunto che in un ambiente competitivo, con un numero di piattaforme tendente ad infinito gli effetti di rete tenderebbero a zero e quindi ogni piattaforma multi-sided si comporterebbe come una one-sided (Rochet e Tirole, 2006).

In generale, si ritiene che un elemento fondamentale nella definizione di piattaforma multi-sided sia la presenza di effetti di rete indiretti, detti effetti cross-side che consistono nell'aumento di utilità netta per gli utenti di un lato all'aumentare del numero di utenti sull'altro lato e viceversa. Una teoria discordante è quella proposta da Hagiu e Wright (Hagiu e Wright, 2015), i quali si dissociano dalla validazione della piattaforma attraverso le esternalità di rete e sostengono che per rendere una piattaforma tale devono essere soddisfatte due condizioni:

- 1) Le interazioni tra i due o più lati della piattaforma devono essere dirette;
- 2) Entrambi i lati devono essere affiliati alla piattaforma.

L'interazione diretta è ciò che distingue il concetto di multi-sided da quello di one-sided e significa che entrambe (o le più) compagini stabiliscono i loro termini di interazione (intesi come prezzi, termini e condizioni, bundling...). L'esempio proposto (Sanchez-Cartas e Leon, 2019), è quello della piattaforma Uber, dove da un lato ci sono gli utenti che usufruiscono del servizio e dall'altro chi guida i mezzi: *“Quelli che guidano hanno il controllo sui termini dell'auto (è la loro auto) a differenza di una società intermediaria che serve un solo lato del mercato (le compagnie dei taxi) che hanno il controllo sull'intera flotta”*. Con affiliazione, invece, si intende l'investimento specifico fatto consapevolmente dagli utenti per poter interagire direttamente con i lati della piattaforma, ad esempio le tariffe da pagare per registrarsi, oppure il tempo speso per imparare determinate abilità utili all'utilizzo di una applicazione etc. Inoltre, secondo Hagiu e Wright, i cross-side effects (effetti di rete indiretti) sono una conseguenza delle due condizioni sopra citate e che la presenza di questi non è una condizione necessaria per definire un mercato con più lati, infatti, propongono l'esempio delle società di consulenza: *“Si nota che gli effetti di rete indiretti non si limitano alle piattaforme multi-side. [...] Nelle società di consulenza tradizionali i clienti saranno attratti da società che hanno molti clienti perché vuol dire che si avrà accesso ad un gran numero di consulenti qualificati.”* (Hagiu e Wright, 2015).

Come già detto, il modello di Rochet e Tirol univa in un'unica entità le piattaforme e i mercati e per tale ragione è stato oggetto di critiche da parte di Rysman. Quest'ultimo sostiene che sia di più agevole individuazione una piattaforma one/multi-sided rispetto ad un mercato one/multi-sided. Infatti, esistono mercati dove concorrono società con strategie multi-side ed altre con strategie one-side. Per tali ragioni Rysman attraverso l'esempio di Amazon (Rysman, 2009), che usa una strategia da piattaforma one-sided nel mercato dei libri e da piattaforma multi-sided negli altri, ha definito le condizioni di un mercato multi-sided:

Inoltre, i prezzi possono anche non riflettere i costi marginali proprio a causa dell'interdipendenza che garantisce un aumento dei costi su un lato e un aumento dei prezzi sull'altro. In merito a queste evidenze allora, è possibile citare Rysman: *“[...] È spesso difficile stabilire quando un dato prezzo sia più alto o più basso di quello socialmente ottimale [...]”* (Rysman, 2009).

Settore	Two-sided platform	Side One	Side Two
Immobiliare	Intermediazione per appartamenti	Locatore	Conduttore
Media	Giornali e megazine	Lettore	Pubblicitario
Software	Console per i videogiochi	Giocatore	Sviluppatore
Pagamenti	Carte di credito	Proprietario della carta	Negoziante

Tabella 1 Esempi di piattaforme

TIPOLOGIE DI PIATTAFORME MULTI-SIDE

Nel corso del tempo sono stati proposti innumerevoli modelli di classificazione delle piattaforme in base: alla natura della quota di pagamento, la concentrazione sul mercato, la possibilità di essere in una o più piattaforme contemporaneamente etc.

La prima tassonomia è stata proposta da Evans (Evans, 2003):

- 1) Market-makers: i membri di gruppi diversi possono effettuare transazioni tra di loro e risentono positivamente degli effetti di rete cross-side. La piattaforma in questa fattispecie può controllare le transazioni;
- 2) Audience-makers: le piattaforme che mettono in comunicazione le pubblicità con il pubblico. Chi fa le pubblicità otterrà più valore se ci sono più membri nel pubblico che reagiscono positivamente ai messaggi e il pubblico otterrà più valore se troverà annunci validi;
- 3) Demand-coordinators: in queste piattaforme i beni e i servizi offerti generano esternalità indirette tra i due (o più) lati. Differiscono dalla prima categoria perché il campo non è ristretto alle transazioni e dunque rientrano in questo tipo di piattaforme tutte quelle che non possono essere classificate nelle prime due.

Tali descrizioni però, sono risultate alle volte troppo stringenti e altre troppo deboli, ad esempio l'assunzione sulla possibilità di controllo della piattaforma (fattispecie market-makers) sulle transazioni risulta inefficace.

In seguito, Filastrucchi (Filastrucchi, 2008) ha proposto una tassonomia più accurata basata su due distinzioni:

- 1) Mercati two-sided senza transazioni: in questi mercati le transazioni economiche non sono previste o non sono osservabili, si fa riferimento solo alla quota di ingresso che gli utenti

pagano. Un esempio è quello dei giornali, in cui gli utenti comprano il giornale con le pubblicità ma non si sa se queste pubblicità genereranno delle transazioni

- 2) Mercati two-sided con transazioni: in questi mercati le transazioni sono osservabili (i pagamenti con le carte di credito) e la piattaforma può monitorarle.

Questo modello risulta essere più semplice e consente di classificare le piattaforme in modo univoco.

PIATTAFORME DIGITALI

Al giorno d'oggi il mercato è dominato dalle piattaforme digitali. Infatti, Google, Amazon, Apple, Microsoft e Facebook, riunite sotto l'acronimo GAFAM¹, detengono insieme il 33% del mercato in quindici mercati diversi con miliardi di utenti (Hanley, 2019). Le GAFAM proprio in virtù della loro posizione da intermediari tra compratori e acquirenti si configurano come piattaforme multi-sided. In questa sezione si discuterà delle piattaforme digitali, un particolare tipo di piattaforma multi-sided che necessita di internet per il suo funzionamento. La letteratura, anche in questo caso, non riesce a dare una definizione univoca per descrivere le piattaforme digitali, un esempio di definizione può essere: " *un servizio il cui ruolo è quello di permettere agli utenti finali di accedere ad altri fornitori a monte della catena del valore*" (Allen e Flores, 2013), oppure: " *Una piattaforma digitale fornisce una base (tecnologica) per consegnare o aggregare servizi/contenuti da un creatore di servizi/contenuti ad un utente finale*" (Van Gorp, N., and O. Batura, 2015).

In merito alle piattaforme digitali si possono scorgere diverse caratteristiche condivise da tutte. In primo luogo, si analizza il modello dei ricavi. Esistono tre modelli teorizzati da Peitz e Valletti più un ultimo basato sulle più recenti piattaforme (Peitz e Valletti, 2015):

- 1) **Pagamenti diretti:** gli utenti finali pagano per il servizio o il prodotto richiesto. In questa categoria ricadono anche i modelli freemium, in cui l'utente può accedere gratuitamente a servizi di base.
- 2) **Modello pubblicitario:** la piattaforma fornisce un servizio e i ricavi derivano dall'esposizione dell'utente finale alle pubblicità (un esempio è Youtube, infatti l'utente prima e durante la riproduzione del video è esposto a pubblicità);
- 3) **Modello ad accesso:** in questo modello la piattaforma attraverso una app connette i creatori dei contenuti agli utenti finali e quindi può ottenere ricavi o facendo pagare il servizio agli utenti o facendo pagare gli sviluppatori per poter restare sulla piattaforma.
- 4) **Modello di crescita:** questo modello non genera ricavi per la piattaforma ma per il proprietario della stessa, infatti, la piattaforma crea valore sviluppando una tecnologia e accumulando utenti senza però generare (ancora) dei ritorni economici sufficienti.

¹ **GAFAM:** Termine coniato da Thomas Philippon

ELEMENTI CHIAVE

Le piattaforme multi-sided, digitali e non, godono delle esternalità di rete. Queste esistono perché la piattaforma abilita le interazioni tra i due lati e creano valore aggiunto per gli utenti grazie al positive feedback loop. Un positive feedback loop si verifica quando un utente che aderisce alla piattaforma aggiunge valore agli utenti del suo stesso lato e potenzialmente anche a quelli dell'altro lato e ciò può portare ad una crescita esponenziale del valore generato. Le esternalità di rete dirette riguardano lo stesso lato di una piattaforma, quindi, si crea valore per gli utenti di uno stesso lato quando si aggiunge un altro utente, per la loro co-dipendenza. Si tratta di esternalità di rete indirette quando l'aggiunta di un utente su un lato genera valore per gli utenti dell'altro lato, in virtù della loro interdipendenza (cross-side effect). Le esternalità di rete sono parte integrante del successo di una piattaforma, infatti, grazie ai positive feedback loop si è riscontrato un aumento delle probabilità che il mercato si orienti verso un fornitore dominante. In merito a ciò Lemley e McGowan scrivono: *"una naturale tendenza verso una standardizzazione de facto, che implica che tutti usino lo stesso sistema. Grazie ai forti elementi di positive-feedback, i sistemi di mercato sono inclini al ribaltamento, che è la tendenza di un sistema di allontanarsi dai suoi concorrenti una volta ottenuto un margine iniziale"* (Lemley e McGowan, 1998). Infine, gli effetti di rete si dimostrano essere fondamentali per le operazioni di scala della piattaforma che determinano la sua crescita esponenziale. Le operazioni di scala consistono nell'acquisizione da parte delle piattaforme di utenti e ciò è ritenuto un elemento cardine per essere degli effettivi competitor. La crescita esponenziale, però, è spesso oggetto di condotte anti-competitive, che verranno affrontate successivamente nel dettaglio.

Tra i fattori che contribuiscono al successo di una piattaforma si annoverano anche le economie di scala e le economie di scopo. Le economie di scala in questo frangente permettono la diminuzione del costo medio all'aumentare del numero di utenti presenti sulla piattaforma. Le economie di scala in questo contesto sono molto significative dal momento che, come verrà esplicitato in seguito, le voci di costo preponderanti sono quelle dei costi fissi.

Le economie di scopo, invece, permettono una diminuzione del costo medio all'aumentare dei beni e dei servizi offerti differenziati tra loro. Questo tipo di beneficio si ottiene nel momento in cui una società detiene più piattaforme in settori diversi ed è possibile creare delle sinergie tra queste utilizzando i dati forniti dagli utenti. I dati degli utenti risultano fondamentali in questi contesti perché incrociandoli tra più piattaforme è possibile ottenere una migliore profilazione e quindi riuscire a personalizzare i servizi offerti.

TIPOLOGIE DI PIATTAFORME DIGITALI

In base al tipo di servizio offerto dalla piattaforma all'utente sono state individuate quattro tipologie di piattaforme digitali (Nooren, van Gorp, van Eijk, Ó Fathaigh, 2018):

- 1) Rivenditori o distributori: le piattaforme forniscono contenuti o prodotti agli utenti finali. Non ci sono transazioni tra il consumatore e il produttore a monte della catena del valore, per tale ragione non sussistono effetti di rete indiretti;
- 2) Marketplace: la transazione avviene direttamente tra due gruppi distinti ai lati della piattaforma, per tali ragioni si possono individuare gli effetti di rete indiretti;
- 3) Social network: permettono l'interazione tra utenti e la creazione di contenuti, considerando che il valore creato si trova sullo stesso lato della piattaforma si può parlare di esistenza di esternalità dirette.
- 4) Piattaforme di piattaforme: sono chiamate anche ecosistemi e sono sostanzialmente piattaforme su cui lavorano altre piattaforme.

Di seguito una tabella riassuntiva su come cambiano le tipologie di piattaforma in base al tipo di transazione, di comunicazione e esternalità di rete.

	Reseller distributor	Marketplaces (peer-to-peer)	Social networks	Platforms of platforms
Transactions	No	Yes	No	Possible
Communications	No	No	Yes	No
Network effects	No	Indirect network effects	Direct network effects*	(Multiple) direct and indirect network effects

Figura 1 schema riassuntivo tipologie di piattaforme (Nooren, van Gorp, van Eijk, Ó Fathaigh, 2018)

Le piattaforme digitali risultano interessanti perché grazie alla tecnologia riescono a fornire sempre lo stesso livello di servizi anche se un utente usa la piattaforma in contemporanea ad un altro, fornendo, dunque, un bene non rivale. Inoltre, poiché il loro business non è legato alla gestione di risorse naturali, non ci sono limiti agli output che possono produrre, l'unico limite è sul lato della domanda in quanto questa dipende, necessariamente, dalla percentuale di popolazione che possiede una connessione ad Internet. La struttura costi delle piattaforme è diversa da quelle più conosciute, le voci che più influiscono sono i costi operativi e i costi del consumatore. Infatti, Vijay Govindarajan in merito alla questione scrive: " *Gli attuali metodi di contabilità finanziaria non*

riescono a catturare il valore creato dalle aziende digitali” (Govindarajan, 2018) e questa difficoltà nel quantificare il valore creato deriva dall’utilizzo di assets intangibili, dalla presenza di esternalità di rete e dal ricorso a poche risorse umane.

I costi operativi affrontati dalle piattaforme digitali sono tutti i costi associati al mantenimento e all’amministrazione di un business e nella maggior parte dei casi non esistono costi variabili ma solo costi fissi. Un esempio in merito:” [...], dipendendo dall’infrastruttura computazionale, i costi per mantenere un video di Youtube o un milione è il medesimo” (Hanley, 2020). Inoltre, proprio perché non forniscono beni fisici, le piattaforme non sostengono costi legati alla produzione e al trasporto a differenza delle aziende tradizionali.

I costi del consumatore, invece, sono i costi associati al prezzo, all’utilizzo e al mantenimento di un prodotto da parte dell’utente finale. È importante sottolineare che le piattaforme multi-sided possono imporre prezzi diversi per i due lati (e perfino per ogni utente), infatti è frequente trovare un lato con cui l’azienda genera i ricavi e un lato su cui verte un costo zero o negativo che viene sussidiato da questi ultimi. Di seguito viene riportata una tabella esplicativa per le GAFAM

	Market (product or service)	Subsidy side	Money side
Google	Internet Search/Advertising (Google Search)	Users	Websites, Other Content Providers, and Advertisers
Apple	Smart Phone (iPhone and iOS)	Users	Application Developers and Advertisers
Facebook	Social Networking (Facebook.com)	Users	Content Providers and Advertisers
Amazon	E-Commerce (Amazon.com)	Users	Third-party Good Providers
Microsoft	Desktop Operating System (Windows)	Users	Application Developers and PC Manufacturers

Figura 2 schema riassuntivo GAFAM (Hanley, 2020)

WINNER TAKE ALL

Quando si tratta di piattaforme digitali vi è la reale possibilità che si generi un ambiente di somma zero² e winner take all. La letteratura propone la definizione di ambiente winner take all:” *Un mercato winner take all è quello in cui l’equilibrio dei rivenditori in ogni istante di tempo è uno. Gli altri mercati permettono l’ingresso a due o più imprese e una singola impresa può mantenere la posizione di monopolio solo ingaggiando lotte di esclusione.*” (Hovenkamp, 2020). Un esempio per chiarire il concetto di winner take all può essere:” *Per esempio, si consideri che un consumatore stia utilizzando Microsoft Window e il suo sistema operativo abbia la possibilità di registrare i dati degli utenti per migliorare la sua abilità per predire le operazioni di sistema o i comandi degli utenti. Utilizzando Windows, l’utente intrinsecamente non utilizzerà macOS di Apple e ciò significa che Apple non ha l’opportunità di ottenere i dati che Microsoft sta registrando e implementare le medesime capacità di predizione.*” (Hanley, 2020).

Per quanto concerne le piattaforme digitali, si ritiene che queste siano già delle winner take all, infatti proprio in virtù della loro forte competitività, una volta raggiunta una certa quota di mercato è impossibile sostituirle, si dice che possano essere “eclipsed but not displaced” (Stratechery, 2014), infatti l’unica reale minaccia sono i mercati adiacenti ed emergenti dominati da altri player (Barwise, 2018).

I motivi per cui le piattaforme digitali riescano ad ottenere ambienti di tipo winner take all a livello economico sono quelli elencati sino ad ora, poi ne vanno aggiunti altri:

- 1) Big data e machine learning: le società proprietarie delle piattaforme digitali raccolgono i dati degli utenti in modo economico e veloce e attraverso il machine learning riescono ad utilizzarli per migliorare costantemente i propri prodotti e servizi. L’unione di questi due fattori potenzia gli effetti di rete traducendosi in un rafforzamento del proprio successo;
- 2) Marchi forti e abitudini consolidate: I prodotti digitali sono definibili come “experience goods”, quindi gli utenti devono testarli per poter esprimere un giudizio su di essi. Avere dei marchi forti in questi contesti è fondamentale per le società perché generano una sorta di dipendenza negli utenti che utilizzano i loro prodotti.

² **Somma zero:** Nella teoria dei giochi e nella teoria economica, un gioco a somma zero è una rappresentazione matematica di una situazione in cui il guadagno di utilità di un partecipante è esattamente bilanciato dalle perdite dell'utilità dell'altro partecipante.

- 3) Switching cost e lock-in: sono fenomeni di cui si discuterà più ampiamente nelle pagine successive; sono fondamentalmente delle pratiche con cui le aziende si assicurano la fedeltà degli utenti e azzerano il rischio di cambio di piattaforma.
- 4) Attrazione per i talenti: Le società che detengono le piattaforme investono molto nella ricerca e nel mantenimento di risorse umane talentuose;
- 5) Fondatori potenti e condotte estreme: Spesso le piattaforme sono fondate e gestite da soggetti con estremo potere nei consigli di amministrazione e senza scrupoli nella condotta della società.

In questi contesti è necessario chiedersi, però, se lo status di winner take all sia dovuto ad un mercato destinato ad essere un monopolio naturale. Il monopolio naturale è facilmente riconoscibile perché è altamente dipendente dalla tecnologia usata, non prevede differenziazione del prodotto fornito e non è dipendente dagli effetti di rete e se la piattaforma non è un monopolio naturale (del resto poche lo sono) è dunque desiderabile l'ingresso di concorrenti nel mercato e la conseguente competizione. L'esistenza di un ambiente winner take all impone, dunque, delle barriere all'ingresso in quanto i possibili nuovi entranti devono superare il valore offerto e il vantaggio competitivo (ottenuto da caratteristiche del prodotto o servizi) già ottenuto dalla piattaforma incumbente. Inoltre, dal momento che il numero di utenti è un asset essenziale per ottenere fette di mercato cospicue, le piattaforme permettono o ignorano in modo evidente le condotte illegali dei propri utenti per ottenere una base di utenti più vasta possibile, un esempio è proprio quello di Youtube che consente il caricamento illegale di musica.

PRICING

Nei mercati tradizionali one-sided i prezzi vengono fissati servendosi dell'elasticità della domanda e del costo marginale. Nel caso di mercati multi-sided il pricing viene effettuato in modo diverso e ci si può permettere, come già detto precedentemente, di avere prezzi inferiori ai costi marginali, proprio in virtù degli effetti rete e dei ricavi provenienti da entrambi i lati.

In questa sezione verrà studiato il modello di pricing utilizzato dalle piattaforme multi-sided tenendo conto dell'effetto delle esternalità di rete per giustificare il perché un'impresa decida di sussidiare un lato della piattaforma. Il modello scelto è quello proposto da Parker e Van Alstyne (Parker e Van Alstyne, 2005).

Si consideri un mercato multi-sided, un lato è rappresentato dal consumatore finale detto C e l'altro dallo sviluppatore o content creator (considerando piattaforme digitali) detto J. Gli indici p_c e q_c sono

il prezzo e la quantità per il consumatore finale, p_j e q_j sono i prezzi e la quantità per lo sviluppatore. Si assumano trascurabili i costi marginali e che i profitti totali siano la somma dei profitti su entrambi i lati:

$$\pi = \pi_c + \pi_j = p_c q_c + p_j q_j$$

Si definiscono i parametri esogeni di Q_c e Q_j intesi come la dimensione massima del mercato e V_c e V_j come il valore massimo del prodotto in assenza di esternalità rispettivamente per i lati C e J o il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un'unità discreta del dato bene.

In assenza di esternalità di rete, le funzioni di domanda lineari per i due lati sono le seguenti:

$$D_c(p_c) = Q_c \left(1 - \frac{p_c}{V_c}\right)$$

$$D_j(p_j) = Q_j \left(1 - \frac{p_j}{V_j}\right)$$

Per rappresentare le esternalità di rete, caratterizzanti questi mercati, si inserisce il termine e_{jc} che misura quanto le vendite nel mercato degli sviluppatori influenzano quelle nel mercato degli utenti finali mentre, e_{cj} rappresenta l'influenza delle vendite del mercato degli utenti finali su quello degli sviluppatori. L'effetto dell'esternalità di rete, ad esempio e_{jc} , quindi, è la derivata parziale della domanda del mercato C rispetto alla domanda del mercato J. Alla luce di tutte queste assunzioni si può determinare il set di funzioni di domanda su entrambi i lati del mercato:

$$q_c = D_c(p_c) + e_{jc} D_j(p_j)$$

$$q_j = D_j(p_j) + e_{cj} D_c(p_c)$$

Facendo un esempio pratico in assenza di monopolio, la presenza delle esternalità rete trasla verso destra la curva della domanda C facendo aumentare la quantità e il prezzo ottimali. Le quantità sono aumentate da Q_c a $Q_c + e_{jc} Q_j (1 - p_j / V_j)$ e il valore è passato da V_c a $V_c (1 + e_{jc} (Q_j / Q_c) (1 - p_j / V_j))$.

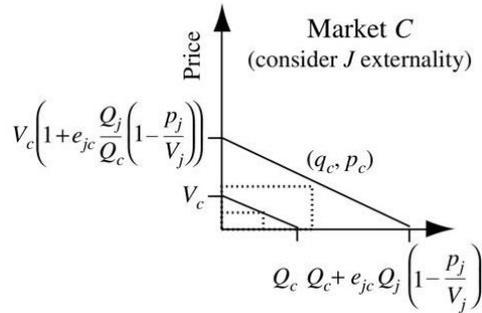


Figura 3 caso lineare (Parker e Van Alstyne, 2005).

Sulla base delle seguenti affermazioni si va a definire come il monopolio trae vantaggio dalla presenza delle esternalità di rete in una piattaforma multi-sided. Si definisce p^* il prezzo ottimo di monopolio in presenza di esternalità e p° il prezzo di monopolio senza effetti di rete. I prezzi p^* e p° sono diversi finché $e_{cj} \neq e_{jc} \neq 0$.

Prendendo in esame il lato J del mercato, la piattaforma riesce ad aumentare il prezzo p_j° a p_j^* portando quasi a zero il prezzo per gli utenti finali sul lato C, passando dunque da p_c° a p_c^* . Questo meccanismo di abbassamento del prezzo sul lato C e aumento sul lato J sarà profittevole finché il profitto netto aumenta. La profittabilità si vede graficamente dalle aree nei grafici della domanda; pertanto, finché l'area sottostante la domanda del lato J è superiore all'area sottostante la domanda del lato C, l'operazione sarà razionale.

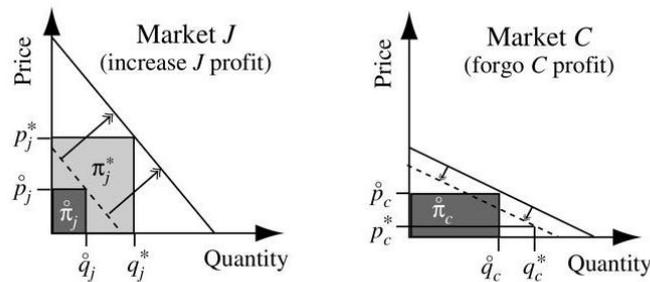


Figura 4 Impatto sui profitti dovuto al cambio dei prezzi nei due mercati (Parker e Van Alstyne, 2005).

Per comprendere quale lato del mercato verrà sussidiato e quale sarà più profittevole si fa riferimento al rapporto r che descrive gli effetti di rete.

$$r = \frac{\frac{\partial q_j}{\partial p_c}}{\frac{\partial q_c}{\partial p_j}}$$

I termini al numeratore e al denominatore sono i marginal cross-price, detti anche spillover. Nell'esempio sopra citato, è stato sussidiato il lato C rendendo profittevole il lato J, questo vuol dire

che le esternalità sono asimmetriche e molto forti, dunque $r < 1$. Nel caso di esternalità simmetriche il rapporto r è uguale ad 1 e ciò segnala che i prezzi non dipendono dagli effetti di rete. I prezzi di monopolio in caso di esternalità sono sempre minori o uguali a quelli in assenza di esternalità.

SURPLUS DEI CONSUMATORI

Sulla base delle considerazioni eseguite nelle pagine precedenti è lecito chiedersi come venga alterato il surplus dei consumatori. Partendo dalla definizione di surplus del consumatore (SC), ovvero la differenza tra la sua willingness to pay e il prezzo che realmente paga per quel prodotto, nelle condizioni di monopolio in mercati tradizionali one-side il surplus ottenuto dai consumatori diminuisce rispetto alla condizione di concorrenza perfetta poiché il monopolista impone dei prezzi e delle quantità tali da massimizzare il proprio beneficio. Nella fattispecie delle piattaforme il discorso assume sfumature differenti dipendenti dalle esternalità di rete.

Nel caso di esternalità di rete simmetriche, dal momento che il prezzo $p_i^* \leq p_i^\circ$ con $i \in (c, j)$ si può concludere che il $SC_i^* \geq SC_i^\circ$ nel caso di monopolio. Nel caso di esternalità asimmetriche, invece, un lato verrà sussidiato e questo beneficerà dei prezzi più bassi aumentando il proprio surplus, ma accadrà il contrario sull'altro lato. Il risultato finale che si otterrà è fortemente influenzato dalla funzione della domanda su entrambi i lati, nel caso trattato nelle pagine precedenti in cui la domanda è lineare, come risultato si ottiene un aumento del surplus su entrambi i lati, nonostante la presenza di esternalità asimmetriche, dunque $SC_c^* + SC_j^* \geq SC_c^\circ + SC_j^\circ$.

E' doveroso sottolineare però, che questo modello non tiene in considerazione che il lato sussidiato solitamente paga al monopolista un prezzo non quantificabile in modo monetario ma sottoforma di dati.

APPLICAZIONI

I mercati multi-sided dominati dagli effetti di rete presentano innumerevoli applicazioni. Tenendo in considerazione che nei mercati multi-sided la domanda è molto eterogenea, a differenza delle strategie di discriminazione di prezzo che estraggono surplus dai consumatori, le piattaforme potrebbero distribuire gli effetti di rete e stimolare la creazione di nuovo surplus. Fornendo beni con un costo marginale nullo, la piattaforma può interfacciarsi in modo gratuito ad una domanda idiosincratca fornendo bundle di prodotti³; questi però, non mirano a ridurre l'eterogeneità della domanda ma a sfruttarla per permettere alla piattaforma l'estrazione di surplus dai consumatori.

³ **Bundling**: offerta promozionale in cui due prodotti, tipicamente complementari, vengono venduti in un pacchetto indivisibile (letteralmente bundle) a prezzo unico.

Ad ogni modo, in questi tipi di mercati la competizione non è da escludere, nemmeno nella circostanza di un prodotto indifferenziato, infatti, le minacce di entrate risultano credibili in quanto un entrante può fornire un prodotto complementare ai due lati del mercato e riuscire in tal modo a ridurre il vantaggio competitivo dell'incombente, generando profitti su entrambi i lati.

MULTI-HOMING

La letteratura ha evidenziato, inoltre, come le piattaforme multi-sided spesso si trovino in competizione su un solo lato del mercato. Con il termine multi-homing⁴ si intendono gli utenti di un lato del mercato che si rivolgono a più piattaforme per i loro interessi e ciò può essere inteso come un metodo per contrastare le esternalità di rete che danno notevole potere economico alle piattaforme digitali. Infatti, se tutti gli utenti di ogni lato potessero cambiare piattaforma senza incorrere in switch cost le barriere all'ingresso si abbasserebbero e ci sarebbe una maggiore competizione e di conseguenza un aumento del tasso di innovazione. Il multi-homing, come già espresso, può avvenire da entrambi i lati della piattaforma e nel caso di utenti che gestiscono un business sulle piattaforme, può essere usato in modo strategico per aumentare le vendite e inoltre, permette di scegliere quale piattaforma utilizzare in termini di condizioni e costi di utilizzo e favorire la competizione tra business. D'altro canto, però, non è possibile per tutti i business avviare questo tipo di strategia; dunque, molti utenti scelgono di perseguire la strada del single-homing. Tale scelta può essere giustificata o con una maggiore qualità dei servizi offerti all'utente finale o con una mancanza di capacità e reputazione. La capacità nella gestione parallela determina, quindi, un costo affondato che fa desistere dal multi-homing. Dal punto di vista delle piattaforme, per fronteggiare il fenomeno si applicano strategie di differenziazione. Si tratta di differenziazione verticale quando vengono introdotti nuovi servizi e caratteristiche che non esistono sulle altre piattaforme concorrenti, invece, si parla di differenziazione orizzontale quando la piattaforma si rivolge a nicchie di utenti. La differenziazione porta a due considerazioni contrastanti tra loro:

- 1) La differenziazione fa diminuire il multi-homing perché le piattaforme, servendo clienti diversi, tenderanno ad offrire prodotti complementari e a diminuire in questo modo la competizione;
- 2) Favorisce l'innovazione e l'ingresso di nuove piattaforme;

Lo studio in merito intrapreso dalla Commissione Europea (Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie, Barcevičius, Caturianas,

⁴ **Multi-homing**: il termine appartiene al linguaggio di internet e secondo quanto riportato da Wikipedia: "è usato per descrivere un utente che è connesso a due o più networks o che possiede due o più indirizzi per uno stesso network"

Leming, 2021) ha fatto emergere come le piattaforme, specialmente le GAFAM, cercano di minimizzare il multi-homing proponendo contratti speciali con altre piattaforme o gli altri enti del mercato per mantenere la loro posizione dominante.

Sebbene gli utenti abbiano una ampia scelta di piattaforme e dunque abbiano la possibilità di fare multi-homing, a causa dell'ecosistema creato dalle piattaforme, propenderanno al single-homing per le seguenti ragioni:

- 1) Gli utenti con un business, per poter raggiungere più clienti possibili resteranno sulla piattaforma dominante, tralasciando le secondarie che non daranno loro la rilevanza necessaria;
- 2) La piattaforma dominante impone termini e condizioni ingiuste agli utenti con un business, che verranno comunque accettate in quanto gli utenti non percepiscono altra scelta possibile;
- 3) Le piattaforme esercitano influenze sulle strutture prezzi scelte dagli utenti con un business, applicando in modo implicito o esplicito penalizzazioni sulla loro posizione nelle ricerche degli utenti finali.

È stato dimostrato, che la scelta di un utente se fare multi-homing o single-homing riesce ad influenzare la struttura sull'altro lato del mercato; infatti, c'è un maggiore incentivo a fare multi-homing per gli utenti di un lato se gli utenti dell'altro tendono a fare single-homing. Ad esempio, se un potenziale utente sta cercando un prodotto è molto probabile che la ricerca avverrà in parallelo su più piattaforme se i rivenditori sono presenti solo su determinate piattaforme.

Uno scenario da evidenziare è quello in cui si suppone un lato in cui ogni utente fa multi-homing (lato A) e un lato in cui tutti gli utenti fanno single-homing (lato B). Se il lato A è quello dei rivenditori, l'unica alternativa possibile per comunicare con gli utenti del lato B è quella di rivolgersi a questa data piattaforma e ciò induce la piattaforma ad impostare prezzi molto bassi per il lato B e prezzi monopolistici per il lato A, ottenendo i ricavi da quest'ultimo. Questo scenario è definito competitive bottleneck.

Inoltre, una piattaforma entrante in un mercato cambia le strutture prezzi. Infatti, è stato dimostrato che la competizione sposta la tariffa a favore dei compratori se sono single-homing

e in favore dei rivenditori se i compratori sono multi-homing. Di seguito una tabella riassuntiva di come cambiando gli scenari cambiano le tariffe.

SCENARIO	TOTAL FEE	BUYER FEE	SELLER FEE
Buyers switch from single-homing to multi-homing	Decreases	Increases	Decreases
Platform entry under single-homing buyers	Decreases	Decreases	Increases
Platform entry under multi-homing buyers	Decreases	Increases	Decreases

Source: Liu, Chunchun et al. (2019), Multi-homing and oligopolistic platform competition, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=EARIE19&paper_id=624.

Figura 5 Scenari prezzi (Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie, Barcevičius, Caturianas, Leming, 2021)

CONDOTTE ANTI-COMPETITIVE

La crescita delle piattaforme multi-sided, come già detto nelle pagine precedenti, è basata sull'acquisizione di nuovi utenti. L'acquisizione e il conseguente mantenimento della base utenti può risultare problematico dal punto di vista competitivo e indurre alla creazione di monopoli.

Nella presente sezione verranno individuate le principali condotte anti-competitive messe in atto dalle piattaforme.

LOCK-IN

Il fenomeno del lock-in si verifica nel momento in cui un utente non può abbandonare la piattaforma, nel tentativo di accedere ad una più economica o vantaggiosa o di pari utilità, a causa degli eccessivi costi (monetari e non monetari) proposti per l'uscita. Il fenomeno del lock-in può essere dovuto a caratteristiche intrinseche della piattaforma o intenzionale.

Il lock-in dovuto alle caratteristiche intrinseche della piattaforma si verifica nel momento in cui l'utente, scegliendo una piattaforma piuttosto che un'altra, si ritrova a dover investire tempo e denaro per imparare ad usarla. Questi investimenti, che generano una forma di dipendenza del percorso scelto, vengono definiti in letteratura come "costi cognitivi" e sono quelli che impediscono ad un utente di abbandonare la piattaforma per una che, per ipotesi, presenta più funzionalità, portando ad una inerzia del consumatore. Un esempio calzante può essere: " *Banalmente si chieda ad utenti di vecchia data di Windows di lavorare per un giorno con un MAC, e l'effetto sarà evidente. [...] I consumatori continuano a usare Windows perché hanno già familiarità con il sistema operativo e non vogliono o non possono investire il tempo necessario ad imparare un altro sistema*

operativo nonostante i potenziali risparmi.” (Hanley, 2020). Un altro caso di lock-in dovuto alle caratteristiche intrinseche della piattaforma si verifica a causa dei problemi di coordinazione tra gruppi di utenti. L'utilizzo di una piattaforma da parte di un utente è strettamente connesso alla presenza di altri utenti sullo stesso lato con cui ha costituito un gruppo di interazione, dunque, l'utente singolo non avrebbe alcun incentivo ad utilizzare un'altra piattaforma se da solo, sebbene potenzialmente più economica. I fenomeni di lock-in sono molto frequenti nelle GAFAM e sono incentivate dall'asimmetria informativa dell'utente e dall'impossibilità da parte sua di poter testare contemporaneamente entrambe le offerte per stabilire quale sia la migliore.

Il lock-in intenzionale, invece, si verifica quando l'utente per utilizzare la piattaforma designata deve provvedere a fornire beni intangibili, come ad esempio documenti digitali, inducendolo in tal modo a non abbandonarla in futuro alla luce degli investimenti fatti. Questa pratica si traduce come un costo monetario per l'utente in quanto se volesse cambiare la piattaforma da utilizzare dovrebbe imparare ad utilizzarla e trasferire tutti i suoi beni intangibili. L'esempio proposto è il seguente: *“Milioni di persone caricano le loro fotografie digitali su Facebook e Instagram, i loro documenti su Google Drive e Microsoft OneDrive e i loro video su Youtube. Sebbene esistano piattaforme alternative, il tempo di trasferire i beni intangibili degli utenti o i loro dati più generalmente, l'impossibilità di conoscere o la mancanza di caratteristiche analoghe, e il tempo già investito nell'apprendere l'utilizzo della piattaforma attuale rappresentano tutte barriere all'ingresso.”* (Hanley, 2020).

Un'altra possibilità è quella di progettare la piattaforma in modo tale da indurre gli utenti a compiere azioni indesiderate, ad esempio porre dello stesso colore dello sfondo il tasto per modificare le opzioni sulla condivisione dei dati su Facebook, in modo da persuadere l'utente che non esista altra opzione se non accettare le impostazioni di default. Questo tipo di progettazione è nota come dark pattern ed induce nell'utente l'esperienza del “bias da status quo”, ovvero l'accettazione delle opzioni di default nonostante l'esistenza di alternative.

Tra gli espedienti del lock-in intenzionale è doveroso annoverare l'intento di indurre avversione per la perdita tra gli utenti. L'esempio scelto è il seguente: *“Un report da Consumer Intelligence Research Partners ha fatto emergere che i membri di Amazon Prime spendono almeno il doppio su Amazon rispetto ai non membri. [...] facendo l'iscrizione al programma gli utenti sono più incentivati a fare i loro acquisti online invece che su un'altra piattaforma o in un negozio fisico. Se gli utenti non comprassero beni da Amazon, tecnicamente non starebbero massimizzando il valore del loro abbonamento. Così l'appartenenza a Prime incentiva gli acquisti di beni su internet dalla piattaforma*

Amazon ma anche a non effettuare acquisti da altre piattaforme, sopprimendo la potenziale competizione.” (Hanley, 2020).

RACCOLTA DATI E UTILIZZO

L'accesso ai dati degli utenti costituisce la base per la competizione delle piattaforme ed insieme al loro utilizzo si possono delineare le ragioni del lock-in degli utenti. La raccolta dati è possibile grazie allo sfruttamento delle esternalità di rete e della dipendenza del percorso scelto ed è necessario alla piattaforma avere sempre più dati su un singolo utente in modo che l'algoritmo alla base possa fare predizioni sempre più accurate. Le GAFAM riescono ad ottenere i dati dei loro utenti attraverso i servizi resi all'utente, anche quando non vengono usati. Ad esempio, poiché quasi ogni sito internet ha integrato Facebook sulle loro pagine risulta impossibile non condividere informazioni con quest'ultimo.

Il nocciolo della questione non si basa sul valore del dato in sé, quanto sul suo utilizzo; infatti, il dato raccolto associato ad altri aumenta la propria utilità per la piattaforma, permettendole di personalizzare i beni e i servizi resi all'utente inducendolo in tal modo a usarla più frequentemente. In conclusione, la raccolta e l'utilizzo dei dati dell'utente rappresenta una barriera all'ingresso per eventuali entranti, in quanto un'offerta personalizzata di beni e servizi incentiva gli utenti a non usufruire di altre piattaforme.

SFRUTTAMENTO

È definito sfruttamento l'espansione da parte della piattaforma in altri mercati e questa entrata risulta possibile grazie ai dati raccolti e al fenomeno di lock-in. Lo sfruttamento rappresenta quindi, la capacità e il livello di difficoltà della piattaforma di entrare in altri mercati affini sia in modo organico (facendo quindi ricerca interna) sia in modo inorganico (attraverso acquisizioni), mantenendo il monopolio sul mercato di riferimento. Lo sfruttamento è conveniente per diversi motivi; in primo luogo, entrare in nuovi mercati permette di ottenere più dati e ricavi nonostante si vada incontro a perdite finanziarie ingenti. Nel caso delle GAFAM queste perdite vengono coperte con i profitti ottenuti sugli altri mercati e mirano ad eliminare la concorrenza sul mercato in cui sono appena entrati. Risulta più facile per una piattaforma multi-sided entrare con successo in un mercato se riesce ad integrare i servizi già offerti su un altro mercato e quando ciò accade si ha un rafforzamento della sua posizione sul mercato e il raggiungimento di una posizione dominante. Le parole sul caso di integrazione tra Amazon e Twitch chiariscono il concetto: *“ Non solo si rende Twitch un miglior competitor di YouTube nel mercato dello streaming dei video. L'integrazione dei servizi rafforza il valore di Amazon e il valore per i membri di Prime, saldando la sua dominanza sul mercato*

dello shopping online. Allo stesso modo, il valore di Prime sul mercato dello shopping online rafforza il valore di Amazon prime come servizio di streaming.” (Feld, 2019)

GATEKEEPER/POLICE POWER

Al giorno d’oggi risulta inevitabile usufruire dei servizi offerti dalle GAFAM. Questa condizione, ottenuta con tutti i meccanismi citati precedentemente, rende queste piattaforme capaci di controllare le regole del mercato e le condizioni sui cui si gioca la competizione; pertanto, le GAFAM possono essere definite di fatto delle gatekeeper. Infatti, se un imprenditore volesse iniziare la propria attività di business e si rifiutasse di usare una di queste piattaforme, non avrebbe la fiducia da parte dei suoi investitori.

Una piattaforma che comunica con entrambi i lati, quindi, può essere determinante per chi ha un business e si vuole interfacciare con l’altro lato. Questo, essendo abuso di posizione dominante, genera problemi di competizione. Un esempio su quanto una piattaforma possa essere determinante per il successo o l’insuccesso di una attività viene proprio da Amazon, che afferma:” *il 70% dei clienti Amazon non clicca oltre la prima pagina dei risultati*” e aggiunge:” *il 35% dei compratori di Amazon clicca sul primo prodotto nella pagina di ricerca*” (Baker,2018). Risulta chiaro quanto possa essere problematico per un’azienda che si serve di Amazon per commerciare i suoi prodotti finire nella seconda pagina dei risultati, o addirittura come secondo risultato nella prima pagina.

Le GAFAM, come tutte le altre aziende, monitorano la competizione, la particolarità risiede nel fatto che riescono a farlo attraverso le loro piattaforme. L’esempio esplicativo è fornito da *A topology of Multisided Digital Platform:*” *Il più palese esempio di questo comportamento è stato Facebook con l’utilizzo del suo servizio di VPN ONAVO per tracciare il numero di messaggi WhatsApp che venivano trasmessi attraverso il suo servizio. Facebook ha scoperto che Whatsapp aveva almeno lo stesso ammontare di messaggi inviati attraverso Facebook mobile e il suo servizio web insieme. Riconoscendo il bisogno di agire, Facebook ha neutralizzato la minaccia con l’acquisizione di WhatsApp per 19 milioni di dollari.” (Warzel e Mac, 2018).* Un’altra consuetudine per le piattaforme è quella di copiare i servizi dei competitors per sventare qualsiasi minaccia competitiva. Sebbene copiare violi le norme Antitrust, molti ritengono che non sia corretto penalizzare questo comportamento perché “è così che funziona la tecnologia”. In alcune circostanze copiare le innovazioni può portare a benefici però, nel caso delle piattaforme multi-sided ciò che emerge è un atteggiamento anti-competitivo. Infatti, spesso è impossibile per una azienda nascente mantenere il dominio su una propria idea senza che questa venga copiata da una GAFAM e ciò scoraggia

l'innovazione. Questo fenomeno è ben visibile nella Silicon Valley, infatti gli investitori delle startup sono sempre più disincentivati a finanziare progetti che potrebbero essere copiati dai giganti del settore. Nella maggior parte dei casi accade che un imprenditore al posto di far crescere la propria impresa, si veda costretto a farsi acquisire da una piattaforma GAFAM. Questa viene considerata una pratica predatoria perché con l'acquisizione si distrugge la concorrenza. L'esempio fornito riguarda un caso Amazon: *"Per esempio, Amazon ha ingaggiato una inflessibile guerra di prezzi, la quale ha portato all'acquisizione di Diapers.com e Zappos. Nel caso Zappos, dopo il rifiuto di essere comprata da Amazon, Amazon ha venduto le scarpe ad un prezzo molto inferiore al costo fino ad incorrere ad una perdita di 150 milioni di dollari prima che Zappos non si sia venduta essa stessa ad Amazon."* (LaVecchia e Mitchell, 2016)

Con l'intento di monitorare e copiare le innovazioni della concorrenza, le GAFAM stanno sviluppando divisioni di venture capital. Infatti, alle piattaforme nascenti o di dimensioni modeste servono molti capitali per poter resistere ai lunghi periodi di perdita, per cui rivolgendosi a queste divisioni otterrebbero i capitali necessari perdendo però, la loro idea. Si riporta come esempio nuovamente un caso Amazon: *"[...] La sua venture capital ha dato 5,6 milioni di dollari a Nucleus, che producevano un tablet ideato per essere un sistema di videochat e successivamente hanno copiato l'idea con il rilascio di Echo Show un anno dopo."* (Del Rey, 2017)

Un altro comportamento anti-competitivo messo in atto dalle GAFAM è la condotta discriminatoria. Infatti, le GAFAM avendo il totale controllo dei mercati, per ottenere ulteriori benefici possono modificarne le regole. La condotta discriminatoria si traduce di fatto in trattamenti preferenziali, che si palesano in vari modi. I trattamenti di favore possono essere rivolti alle piattaforme stesse per le tariffe che gravano sugli altri che dipendono dalla piattaforma. Si propone l'esempio di Amazon: *"Quando Amazon entra in un mercato, può fare a meno della tariffa ai rivenditori, la quale effettivamente serve sia da tassa ai rivenditori che da esenzione fiscale per sé stessa."* (Amazon Service). La condotta discriminatoria si può tradurre anche a livello non monetario. Prendendo sempre ad esempio il caso Amazon, se si ricerca un bene indifferenziato su Amazon e tenendo in considerazione che non è questo il core business della piattaforma, il primo risultato è il prodotto ricercato marchiato Amazon Basics e ciò consente di mantenere il 90% del market share su almeno cinque mercati. Inoltre, come già ribadito, le GAFAM riescono ad ottenere vantaggi dalla sottoscrizione dei termini e condizioni da parte degli utenti che utilizzano le piattaforme per vendere prodotti. Questa sottoscrizione si può definire forzata dal momento che non aderire ad una di queste piattaforme equivale a non stare nel mercato e questa dipendenza che si viene a generare

porta l'utente che la utilizza ad una posizione di svantaggio proprio per le condizioni a cui deve sottostare.

COMPETIZIONE TRA PIATTAFORME

In questo capitolo verranno descritti gli elementi preponderanti per la definizione della competizione tra le piattaforme.

CARATTERI GENERALI

Per quanto concerne le piattaforme digitali è emerso che la competizione si basa su cinque elementi: connessione, contenuti, utilizzo, esperienza per l'utente e infine il prezzo (Van Gorp e Batura, 2015). Questi vengono mischiati nella strategia di marketing che viene schematizzata di seguito.

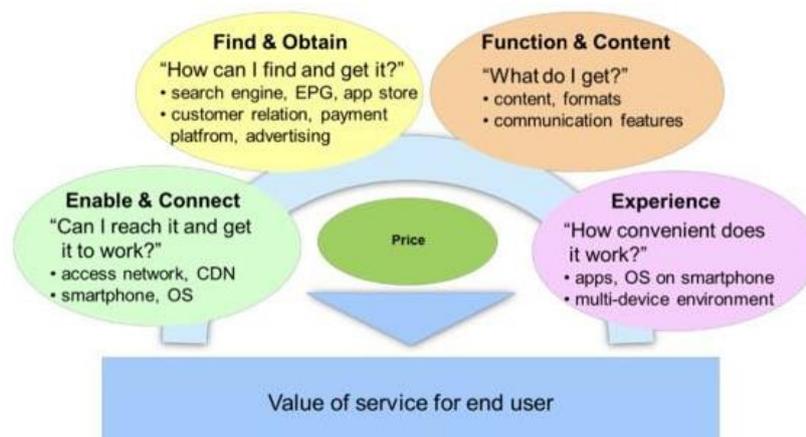


Figura 6 Elementi per la competizione (Van Gorp e Batura, 2015)

E' stato dimostrato, però, che il prezzo non è un fattore preponderante per la conquista di fette di mercato, in quanto non sempre risulta profittevole scaricare direttamente il prezzo sull'end user. La competizione, quindi, assume una dimensione più qualitativa basata sul catturare l'attenzione dell'utente che potrebbe trovare contenuti e servizi più interessanti altrove in poco tempo. Il fine ultimo della strategia di marketing è quello di ottenere più dati possibili dai consumatori e le società che detengono più piattaforme in mercati differenti risultano avvantaggiate nella competizione in quanto con una profilazione più completa dell'utente riescono a migliorare l'esperienza per lo stesso.

Le piattaforme devono tenere in considerazione il fattore innovazione nella competizione. Infatti, se sul mercato fa il suo ingresso un'innovazione disruptive per definizione vengono alterati gli equilibri di mercato e si potrebbe verificare l'uscita di player storici. Sebbene il caso di una piattaforma che lavora con forti esternalità di rete e alti switching cost sembri una condizione ottimale per mantenere una posizione dominante sul mercato, diviene un forte incentivo all'innovazione disruptive. Lo scenario risulta altamente dinamico: "Poiché entrambi gli incumbent

e gli entranti innovano continuamente, i confini del mercato sono continuamente ridefiniti.” (Van Gorp e Batura, 2015).

DETERMINAZIONE DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Nell'analisi della competizione tra piattaforme è importante riuscire a definire il mercato di riferimento. Per farlo, gli agenti dell'Antitrust si rifanno al grado di sostituibilità del prodotto da ricercare sia sul lato della domanda che sul lato dell'offerta. La sostituibilità sul lato domanda è intesa come l'individuazione di una gamma di prodotti che i consumatori scelgono, per sostituirla con un altro, in virtù delle loro caratteristiche e prezzi. Sul lato dell'offerta, invece, la sostituibilità è definita come la facilità con cui un produttore riesce a passare, in un tempo ragionevole, dalla produzione di un bene ad un altro. Quest'ultima però viene considerata negli studi di determinazione del mercato, soltanto nel caso in cui sia ritenuta equivalente per efficacia e immediatezza alla sostituibilità sul lato domanda. Alla luce di quest'ultima specificazione, i metodi esposti per la determinazione del mercato rilevante fanno riferimento alla sostituibilità dei prodotti sul lato della domanda.

Per quanto concerne i mercati one-sided gli analisti utilizzano lo SSNIP test. Lo scenario di riferimento è il seguente: si immagina che esista sul mercato un prodotto strettamente definito e un ipotetico monopolista che vende quel prodotto impone un "piccolo ma significativo e non transitorio" (SSNIP) aumento di prezzo su quel prodotto lasciando invariati i termini di vendita dello stesso. Se in risposta a questo aumento di prezzo la diminuzione delle vendite è tale da non rendere più profittevole tale incremento, chi controlla il mercato (Antitrust) aggiungerà al gruppo prodotto il primo miglior bene sostituto. Il test viene iterato finché non viene individuato il più piccolo gruppo prodotto che rappresenta il prodotto rilevante del mercato. Per applicare tale test al contesto delle piattaforme multi-sided è necessario implementare l'analisi della perdita critica. Con perdita critica si intende la percentuale di perdita in quantità di prodotto dell'ipotetico monopolista che sarebbe esattamente sufficiente per rendere un aumento di prezzo dell' X % di tutti i suoi prodotti non redditizio. La perdita critica viene poi comparata alla perdita effettiva, ovvero la perdita percentuale prevista in quantità che il monopolista subirebbe se aumentasse i prezzi di tutti i suoi prodotti. Il mercato rilevante viene individuato quando la perdita critica eguaglia la perdita effettiva (Evans, 2009).

POTERE DI MERCATO

Con il termine potere di mercato si intende la capacità di un'azienda di vendere un prodotto ad un prezzo superiore rispetto al prezzo competitivo. Si può affermare che più il potere di mercato di un'azienda è elevato, minore sarà la competizione nel mercato e maggiori saranno i suoi profitti.

Nei mercati tradizionali one-sided per misurare il potere di mercato di una azienda si utilizza l'indice di Lerner, che per la sua determinazione utilizza il price-cost markup (ovvero la differenza tra prezzo all'equilibrio e costo marginale) normalizzato al prezzo.

$$L = \frac{p - c}{p}$$

L'indice risultante sarà un valore compreso tra zero (mercato in competizione perfetta) e uno (monopolio). Il calcolo di questo indice però non è possibile a meno di non conoscere la struttura costi dell'azienda in modo da poter calcolare il costo marginale; pertanto, si utilizza una seconda formulazione che si serve dell'elasticità della domanda al prezzo propria della società:

$$L = \frac{1}{\eta}$$

Ponendo l'uguaglianza tra le due formulazioni è possibile così stabilire il costo marginale:

$$c = p\left(1 + \frac{1}{\eta}\right)$$

Queste considerazioni cambiano nel momento in cui divengono oggetto di studio le piattaforme multi-sided. Lo studio scelto per la definizione di un indice in grado di stabilire il potere di mercato è quello di Mark J. Tremblay (Tremblay, 2017). Sulla piattaforma si verifica l'interazione di due lati, il tipo di interazione differisce dal tipo di piattaforma e le piattaforme competono sul mercato sul prezzo e sull'interazione. Per ogni tipo di interazione proposta, la piattaforma stabilisce un prezzo p_i . Per ogni interazione tra un lato e la piattaforma l'agente paga una tariffa, invece, le interazioni tra i due lati si suppongono ininfluenti. Il modello, seguendo queste premesse propone il seguente indice:

$$\tilde{L} = \frac{\Sigma\{(p - c)I\}}{\Sigma\{pI\}}$$

In questa formulazione, ogni price-cost markup è pesato dall'interazione corrispondente al numeratore e al denominatore ogni prezzo è pesato dalla propria interazione. È possibile riscrivere l'indice di Lerner utilizzando il rapporto tra profitti variabili e revenues totali:

$$L = \frac{\pi + FC}{TR}$$

DOMINANZA SUL MERCATO

In ultimo, può essere utile una panoramica delle piattaforme digitali che sono riuscite ad ottenere una vera e propria dominanza sul mercato.

Le piattaforme multi-sided che sono riuscite ad ottenere fette di mercato cospicue in tempi brevi, coniugando ingenti investimenti iniziali e costi variabili tendenti allo zero vengono definite "unicorni"; in questa definizione ricadono la GAMAM. Di seguito vengono riportati i grafici relativi alla loro crescita.

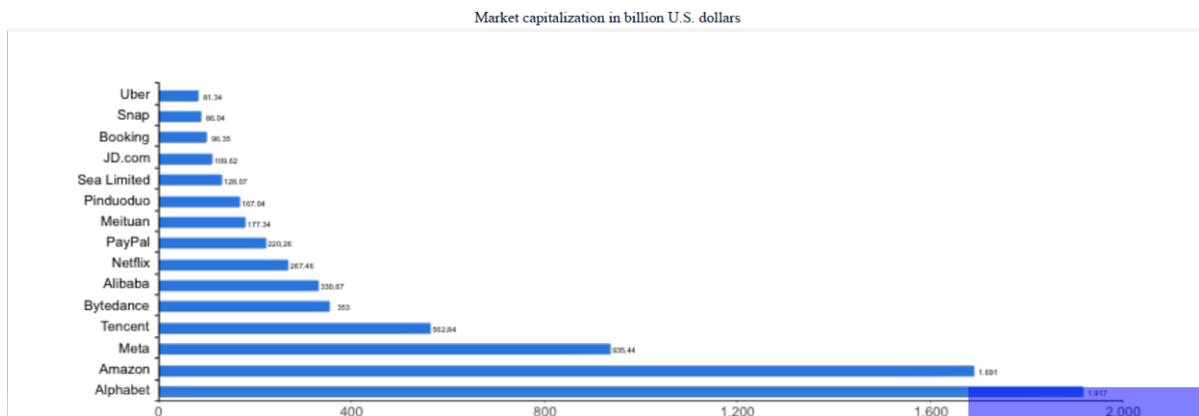


Figura 7 Grafico sulla capitalizzazione di mercato nel 2022 negli USA, Statista (2022)

	2018	2019	2020	2021
Google	23%	18%	13%	41%
Alphabet	23%	18%	13%	41%
Twitter	25%	14%	7%	37%
Meta (formerly Facebook Inc.)	37%	27%	22%	37%
Apple*	16%	-2%	6%	33%
Amazon	31%	20%	38%	22%
Netflix	35%	28%	24%	19%
Microsoft*	14%	14%	14%	18%
PayPal	18%	15%	22%	17%
eBay	8%	1%	19%	5%

Figura 8 Crescita revenue anno per anno dal 2018 al 2021, Statista (2022)

ANTITRUST

Con il termine antitrust si definisce la legislazione antimonopolistica a tutela della concorrenza. In questo capitolo verrà brevemente discusso delle differenze tra l'antitrust americana ed europea, degli obiettivi dell'antitrust e delle principali leggi emanate.

OBIETTIVI ANTITRUST

L'obiettivo dell'Antitrust è quello di definire una buona performance del mercato, la quale ha ripercussioni anche sul corretto funzionamento della democrazia. Una buona performance del mercato può essere intesa in molteplici modi, riassunti in tre punti (Kimmelman e Cooper, 2015):

- 1) Utilizzo efficiente delle risorse;
- 2) Trarre vantaggio dalle opportunità fornite dalla scienza e della tecnologia per aumentare gli output prodotti e per fornire prodotti migliori ai consumatori;
- 3) Raggiungere nel lungo termine una stabile e piena occupazione delle risorse, in particolare quelle umane e distribuire equamente le ricchezze.

Ciò può essere garantito proteggendo la competizione sul mercato, infatti, la competizione è in grado di soddisfare più facilmente la domanda del mercato utilizzando meglio le risorse, a differenza di un monopolio.

Solitamente, l'Antitrust agisce ex-post, è quindi necessario che un abuso o una minaccia sia stato compiuto contro la concorrenza e i consumatori affinché essa possa intervenire con azioni correttive o penali in modo che possa essere da monito per il futuro.

ANTITRUST AMERICANA

Negli Usa le leggi antitrust impongono azioni che possono essere amministrative, civili ed anche penali. Le leggi vengono fatte rispettare da due entità separate: la Federal Trade Commission (FTC) e dal Department of Justice. Il primo ente si assicura che vengano applicate il Clayton Act, il Robinson-Patman Act e lo Sherman Act. Il secondo invece, lo Sherman Act.

Le leggi dell'antitrust americana si rifanno alle teorie della Scuola di Economia di Chicago, la quale ha sempre espresso in modo evidente una preferenza per il libero mercato, sostenendo che senza l'intervento del governo il mercato riesce a produrre i risultati più efficienti per la società. Secondo questa scuola di pensiero è dunque, preferibile che il mercato diventi un monopolio se risulta efficiente per la società. L'unica leva da controllare è quella dei prezzi e ciò trova la sua

giustificazione nei mercati contendibili in cui la sola potenziale concorrenza è sufficiente a produrre le performance di un mercato concorrenziale.

ANTITRUST EUROPEA

L'Unione Europea in materia di antitrust risulta più interventista rispetto agli USA.

Le politiche di antitrust europee vengono messe in atto dalla Commissione Europea e si basano su tre capisaldi, l'articolo 101 e 102 del TFUE⁵ e il GDPR.

ARTICOLO 101 TFUE

“Sono incompatibili con il mercato interno e vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato interno”⁶

Dunque, l'articolo 101 TFUE proibisce gli accordi, le azioni e le decisioni tra due o più operatori del mercato che possano ostacolare la competizione sul mercato. Gli accordi, le azioni e le decisioni sono vietati sia orizzontalmente, quindi tra attori agenti allo stesso livello della supply chain, sia verticalmente, quindi tra attori agenti a livello diverso della supply chain. Di fatto, le regole imposte dall'articolo 101 sono tre: la regola del divieto, la regola della nullità e la regola dell'esenzione e riguardano tutte le pratiche consistenti nel⁷:

- 1) Fissare direttamente o indirettamente i prezzi d'acquisto o di vendita ovvero altre condizioni di transazione;
- 2) Limitare o controllare la produzione, gli sbocchi, lo sviluppo tecnico o gli investimenti;
- 3) Ripartire i mercati o le fonti di approvvigionamento;
- 4) Applicare nei rapporti commerciali con gli altri contraenti, condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, così da determinare per questi ultimi uno svantaggio nella concorrenza;

⁵ TFUE: Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea

⁶ **Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea - PARTE TERZA: POLITICHE DELL'UNIONE E AZIONI INTERNE - TITOLO VII: NORME COMUNI SULLA CONCORRENZA, SULLA FISCALITÀ E SUL RAVVICINAMENTO DELLE LEGISLAZIONI - Capo 1: Regole di concorrenza - Sezione 1: Regole applicabili alle imprese - Articolo 101 (ex articolo 81 del TCE)**

⁷ Ibid 6

- 5) Subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari, che, per loro natura o secondo gli usi commerciali non abbiano alcun nesso con l'oggetto dei contratti stessi.

Tuttavia, esistono delle casistiche in cui gli accordi restrittivi possono generare benefici economici tali da compensare gli effetti negativi dovuti alla distorsione della concorrenza e che vengono, dunque, esonerati dall'applicazione dell'articolo 101. Affinché si verifichi ciò, questi accordi devono rispettare quattro condizioni⁸:

- 1) L'accordo deve contribuire a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico;
- 2) Ai consumatori deve essere riservata una congrua parte dell'utile che ne deriva;
- 3) La restrizione deve essere indispensabile per raggiungere tali obiettivi;
- 4) L'accordo non deve dare alle imprese interessate la possibilità di eliminare la concorrenza per una parte sostanziale dei prodotti di cui trattasi;

ARTICOLO 102 TFUE

“È incompatibile con il mercato interno e vietato, nella misura in cui possa essere pregiudizievole al commercio tra Stati membri, lo sfruttamento abusivo da parte di una o più imprese di una posizione dominante sul mercato interno o su una parte sostanziale di questo”⁹

Tali pratiche abusive possono consistere in particolare¹⁰:

- a) nell'imporre direttamente od indirettamente prezzi d'acquisto, di vendita od altre condizioni di transazione non eque;
- b) nel limitare la produzione, gli sbocchi o lo sviluppo tecnico, a danno dei consumatori;

⁸ Ibid. 6

⁹ Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea - PARTE TERZA: POLITICHE DELL'UNIONE E AZIONI INTERNE - TITOLO VII: NORME COMUNI SULLA CONCORRENZA, SULLA FISCALITÀ E SUL RAVVICINAMENTO DELLE LEGISLAZIONI - Capo 1: Regole di concorrenza - Sezione 1: Regole applicabili alle imprese - Articolo 102 (ex articolo 82 del TCE)

¹⁰ Ibid 9

c) nell'applicare nei rapporti commerciali con gli altri contraenti condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, determinando così per questi ultimi uno svantaggio per la concorrenza;

d) nel subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari, che, per loro natura o secondo gli usi commerciali, non abbiano alcun nesso con l'oggetto dei contratti stessi.

L'articolo 102 del TFUE, dunque, non vieta alle imprese l'esercizio della loro posizione dominante, se derivante da meriti, ma ne proibisce lo sfruttamento sul mercato. Lo sfruttamento si verifica *"[...] quando l'impresa sfrutta il proprio potere impedendo ai concorrenti di operare sul mercato con conseguente danno anche per i consumatori."* (Serra, 2020).

Gli abusi legati alla violazione dell'articolo 102 del TFUE sono due:

- 1) Abuso di sfruttamento: la condotta danneggia i consumatori;
- 2) Abuso di impedimento: la condotta è a danno dei concorrenti.

L'articolo 102 però, non offre una definizione chiara di posizione dominante; di solito ci si riferisce alla condizione di potenza economica di un'impresa in forza della quale può ostacolare l'effettiva concorrenza sul mercato e tenere comportamenti indipendenti nei confronti dei consumatori, rendendo le azioni e le reazioni di concorrenti, clienti e consumatori del tutto ininfluenti (Serra, 2020).

A causa dello sfruttamento della posizione dominante, l'impresa può: escludere concorrenti presenti nel mercato, innalzare barriere all'ingresso impedendo l'accesso a quel mercato a nuovi possibili concorrenti e influenzare la concorrenza in mercati collegati a quello principale. Inoltre, quando si parla di posizione dominante bisogna tenere in considerazione che questa potrebbe essere sfruttata non solo da una singola impresa ma da più imprese tra loro indipendenti che però si presentano sul mercato e nei confronti di terzi come un'unica entità sotto il punto di vista giuridico ed economico. Questa fattispecie è definita posizione dominante collettiva e *"[...]si verifica quando imprese tra loro autonome tengono durevolmente nel tempo una condotta sostanzialmente*

equivalente nei confronti dei consumatori, dei clienti e dei fornitori, in ragione di pregressi legami societari o contrattuali.”¹¹

Per valutare la sussistenza di una posizione dominante di una impresa risulta necessario valutare la sua quota di mercato. Infatti, risulta un indizio rivelatorio possedere una rilevante quota di mercato per un periodo di tempo significativo. Tale indice però deve essere oggetto di doverosa contestualizzazione, in quanto è necessario stabilire le dinamiche del mercato e il grado di differenziazione del prodotto o servizio in esame. Alla luce di ciò, si ritiene di essere davanti ad un'impresa in posizione dominante quando questa detiene, per un periodo di tempo rilevante, una quota di mercato che si attesta intorno al 70%. Se invece la quota oscilla tra il 40% e il 70% si procede con la ricerca di altri indizi, ad esempio: la polverizzazione tra le quote di mercato detenute dalle imprese concorrenti, l'efficienza nella struttura organizzativa dell'impresa in esame (cicli di produzione e/o distribuzione efficienti), la disponibilità e l'accesso ad ampie risorse produttive, lo sfruttamento di una rete commerciale attiva ed efficiente e l'offerta di un'ampia gamma di prodotti o servizi. Gli altri due fattori da valutare per il riconoscimento di una posizione dominante sono la capacità dei concorrenti di sottrarre quote di mercato all'azienda in posizione dominante e la possibilità di entrare sul mercato da parte di nuovi concorrenti e affinché queste due tipologie di concorrenti risultino efficaci devono essere: credibili, ovvero abbastanza redditizi da essere una minaccia per l'azienda in esame, tempestivi e sufficienti, ovvero devono essere un'entità tale da scoraggiare una condotta anti-competitiva da parte dell'azienda in considerazione (Serra, 2020).

L'articolo 102 del TFUE ha fornito degli esempi di abusi dovuti allo sfruttamento da parte dell'impresa della propria posizione dominante sul mercato. Le fattispecie sono quattro, ma ci si può appellare all'articolo anche se la situazione non rientra nelle casistiche.

Il primo caso riportato è quello dei prezzi predatori; in questa circostanza l'azienda può agire in due modi o ponendo il prezzo troppo alto, danneggiando il consumatore, o troppo alti, danneggiando la concorrenza. Soprattutto per il secondo caso, l'azienda applica questa strategia con il fine di annientare la concorrenza sul mercato, solitamente il prezzo imposto è inferiore ai costi variabili medi sostenuti per la produzione del bene e ciò pone in una condizione di difficoltà sia la concorrenza esistente, che probabilmente non ha i mezzi tecnici e/o finanziari per sostenere la competizione, sia le aziende entranti che non potrebbero entrare in un mercato con prezzi non remunerativi (Serra, 2020).

¹¹ Corte di giustizia Comunità Europee Sez. V, 16/03/2000, n. 395

Il secondo caso esplicitato è quello della limitazione, da parte dell'azienda con comportamento abusante, della produzione, degli sbocchi e dello sviluppo tecnico a danno dei consumatori. Un esempio tipico di questo tipo di abuso è l'accordo di esclusiva, in cui l'impresa in posizione dominante preclude ai consumatori l'acquisto presso altre aziende attraverso obblighi di acquisto esclusivo o sconti (Serra,2020).

Il terzo caso, invece, riguarda l'applicazione di condizioni dissimili, da parte dell'impresa in posizione dominante, per prestazioni equivalenti nei rapporti commerciali nei riguardi degli altri contraenti. Questo tipo di abuso tende a falsare le condizioni concorrenziali, sfavorendo alcune controparti commerciali dell'azienda stessa. *“È, ad esempio, il caso in cui l'impresa in posizione dominante preferisce favorire alcuni acquirenti del prodotto o del servizio che non ritiene pericolosi o comunque non concorrenti, sfavorendo invece le imprese concorrenti nel medesimo mercato rilevante ovvero in un altro contiguo”*¹²

Infine, l'ultimo caso è quello in cui l'azienda in posizione dominante subordina la conclusione dei contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari che non hanno alcuna connessione con l'oggetto dei contratti stessi. Dei tipici esempi di questo abuso è quello delle vendite abbinate¹³ o il caso in cui l'impresa in posizione dominante propone un pacchetto indivisibile di prodotti o servizi in cui solo un prodotto è in posizione dominante mentre gli altri potrebbero essere acquistati presso la concorrenza (Serra, 2020).

GDPR

Il GDPR, dall'inglese General Data Protection Regulation, è il regolamento in materia di trattamento dei dati personali e di privacy entrato in vigore il 25 maggio 2018. Il contenuto è volto a tutelare i diritti delle persone fisiche in materia di protezione di dati personali. I dati personali, intesi come qualsiasi informazione relativa a persona fisica identificata o identificabile. Il passo più importante, riguardante tra le altre fattispecie le piattaforme digitali, è quello riportato di seguito:

“Il regime di protezione dei dati proposto per l'UE estende gli obiettivi della legge europea sulla protezione dei dati a tutte le imprese estere che trattano dati di residenti europei a prescindere dal luogo nel quale le trattano e dalla loro sede legale. Permette di armonizzare le diverse normative sulla protezione dei dati in tutta l'UE, facilitando così l'osservanza delle norme da parte delle imprese non europee; tuttavia, questo è stato ottenuto a costo di un regime che prevede una severa disciplina

¹² Corte di giustizia Comunità Europee, 22/05/2003, n. 462/99; Comm. Comunità Europee, 05/12/1988

¹³ **Vendite abbinate:** Per vendite abbinate si intende la circostanza in cui il consumatore deve comprare oltre al prodotto principale anche un prodotto abbinato dell'impresa in posizione dominante

di protezione dei dati, con rigide sanzioni che possono raggiungere il 4% del volume globale di affari."¹⁴ Ed è proprio grazie al GDPR che è divenuto obbligatorio fornire il consenso al trattamento dei propri dati ed è divenuto possibile esercitare il proprio diritto all'eliminazione dei dati e al passaggio dei propri dati da un contesto ad un altro.

APPLICAZIONE DELLE LEGGI ALLE PIATTAFORME DIGITALI

L'applicazione degli articoli 101 e 102 del TFUE risulta problematico nell'ambito delle piattaforme digitali. Per quanto concerne l'articolo 101, le autorità incontrano difficoltà nel fornire prove di una effettiva collusione e nel determinare se una probabile collusione abbia come effetto il far venir meno la competizione o se sia stata fatta come obiettivo. Invece, per l'articolo 102 le problematiche sono riferite perlopiù alla definizione del mercato rilevante, infatti gli strumenti utilizzati per la definizione del mercato rilevante e del potere di mercato risultano obsoleti dinnanzi alla natura estremamente dinamica delle piattaforme. Inoltre, vi è un evidente problema nel riuscire a distinguere una strategia messa in atto dalle piattaforme rispetto ad una chiara condotta anti-competitiva.

PROBLEMATICHE ART. 101 TFUE

Il primo problema che si pone alle autorità è cercare prove adatte per dimostrare una reale collusione. L'articolo 101 del TFUE, infatti, trova una facile applicazione in tutti i casi in cui è coinvolto un processo decisionale umano, in tutti quelli in cui questo passo non si verifica risulta difficile poter avvalorare una collusione (Mandrescu, 2017). Per dimostrare che è avvenuta una pratica collusiva è necessario documentare che sia avvenuto un contatto tra le parti così come ci sia stato un effetto sul mercato dovuto a questo contatto. Provare tutto questo nell'ambito delle piattaforme digitali risulta complesso ma non è possibile pensare di togliere questo termine dall'equazione perché, altrimenti, si rischierebbe di dover incolpare ogni piattaforma di collusione per aver preso contatti tra loro.

In aggiunta a ciò, è necessario menzionare il ruolo dello sviluppo tecnologico in questo ambito. Infatti, l'esistenza di determinati software utilizzati dalle piattaforme di e-commerce, che hanno il ruolo di cambiare i prezzi subito dopo aver osservato il mercato, potrebbe indurre a credere che esista una qualche forma di cartello e quindi che sia stata messa in atto una pratica collusiva. Risulta dunque necessario, anche in queste circostanze, poter verificare l'esistenza di un contatto tra piattaforme per stabilire se esista o meno un tentativo di collusione.

¹⁴ GDPR, Regolamento 2016/679

Una volta superata questa problematica e quindi, dopo aver stabilito l'esistenza di una pratica collusiva, le autorità devono indagare per capire se la pratica collusiva ha come obiettivo o come effetto la restrizione della competizione sul mercato. Nei mercati delle piattaforme digitali riuscire a individuare se la restrizione è un obiettivo o un effetto risulta più complesso che nei mercati tradizionali; in primo luogo, perché le piattaforme sono dominate dalle esternalità di rete e dunque è ovvio aspettarsi una qualche modifica su un lato se è stato sottoposto a variazione l'altro e poi perché è difficile riuscire ad indagare una pratica collusiva in un mercato in cui ancora non si è capaci di individuare in modo chiaro le minacce alla competizione.

PROBLEMATICHE ART. 102 TFUE

Nel caso dell'applicazione dell'articolo 102 del TFUE alle piattaforme digitali, i problemi sono legati, in primo luogo, alla definizione del mercato di riferimento. Nei mercati tradizionali ed anche nei mercati multi-sided non digitali risulta più agevole fare questo tipo di ricerca, avvalendosi di solito dello SSNIP test di cui si è già discusso nelle pagine precedenti. Questo strumento nel campo delle piattaforme digitali risulta obsoleto, infatti, esse operano in più mercati di riferimento e molto spesso dal momento che esistono dei lati della piattaforma non transazionali, bisogna tenere in considerazione che il prezzo pagato non è monetario. Le autorità devono quindi, gestire il problema di questi mercati digitali partendo dal presupposto che al momento hanno confini in continua evoluzione.

Una volta individuato il mercato di riferimento bisogna verificare la dominanza in tale mercato. Tradizionalmente per valutare ciò, le autorità, hanno usato indici, come ad esempio, la quota di mercato; attualmente però, nell'ambito delle piattaforme digitali questi non possono essere ritenuti sufficienti. Infatti, quando si parla di mercati dinamici, calcolare la quota di mercato di una piattaforma, oltre che essere complesso può risultare anche superfluo dal momento che questa può cambiare da un momento all'altro.

Bisogna, dunque, utilizzare delle metriche differenti per parlare di dominanza su un mercato e nello specifico andrebbero presi maggiormente in considerazione fattori come: le barriere all'entrata, i modelli di business delle società e il grado di innovazione. Per quanto concerne le barriere all'entrata bisognerebbe soprattutto porre l'attenzione sul possesso dei dati. I dati degli utenti che fanno l'accesso alle piattaforme, sono il prezzo non monetario pagato da un lato della piattaforma per accedere a quei servizi ritenuti gratuiti e a ben pensare possono rappresentare una barriera all'ingresso. Infatti, quando una piattaforma incumbent possiede molti dati riesce a personalizzare al meglio la propria offerta inducendo i suoi clienti a non cambiare piattaforma e ciò risulta

problematico per dei possibili entranti, che non avendo a disposizione una simile mole di dati, non riuscirebbero ad attrarre utenti. Del resto, anche le esternalità di rete contribuiscono all'innalzamento delle barriere all'ingresso; infatti, più le esternalità di rete sono forti minore sarà l'incentivo per gli utenti di quella piattaforma a spostarsi.

Anche il grado di innovazione gioca un ruolo importante nella definizione del potere di mercato di una azienda, infatti, gli investimenti in innovazione rappresentano la velocità con cui le piattaforme riescono a adattarsi al cambiamento del mercato, proponendo prodotti o servizi sempre più in linea con i trend.

AMAZON

In questo capitolo verrà presentata la società Amazon Inc., una delle GAFAM citata precedentemente, la cui descrizione sarà utile per il caso Antitrust che verrà presentato successivamente.

STORIA

Amazon, inizialmente Cadabra.com, è stata fondata il 5 luglio del 1994 da Jeff Bezos nello stato di Washington. Bezos, quando decise di cambiare il nome dell'azienda, disse: " *This is not only the largest river in the world, it's many times larger than the next bigger river. It blows all other rivers away.*" (Stone, 2013). Il piano aziendale non prevedeva profitti per i primi quattro-cinque anni, ma questi arrivarono soltanto nel 2002 a causa dello scoppio della bolla delle dot-com che portò al fallimento molte altre aziende. Da quel momento i bilanci della società si sono sempre chiusi in positivo.

Amazon net operating cash flow

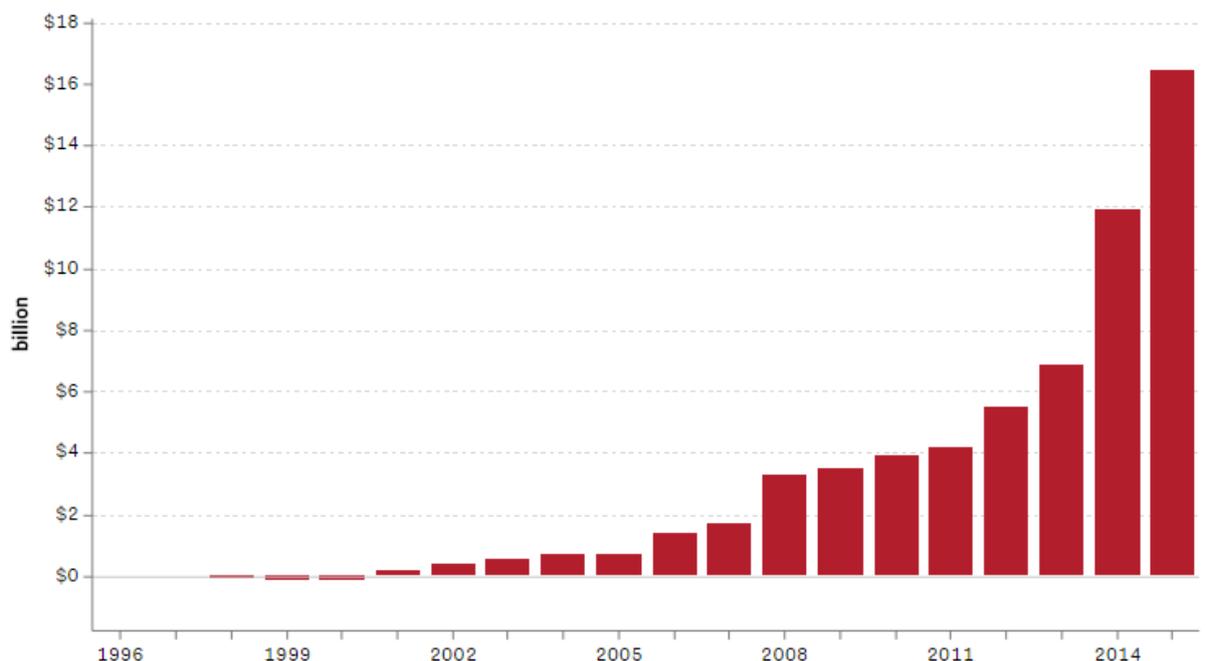


Figura 9 Amazon net operating cash flow (Marino, 2017)

Agli esordi, l'azienda si presentava come una libreria online con un gran numero di titoli disponibili e i libri acquistati venivano spediti direttamente a casa. L'idea del fondatore era quella di riuscire a sfruttare al meglio il potere di Internet che ai tempi cominciava a diffondersi nella società e infatti, solo nel primo mese di vita il sito aveva ricevuto ordini da quarantacinque paesi differenti. Nel 1996 la società venne menzionata dal Wall Street Journal e da quel momento cominciò ad intercettare la

fiducia degli investitori. L'obiettivo di Bezos era quello di rendere l'interfaccia web il più user-friendly possibile e a tal fine introdusse barre di ricerca, le liste dei best-seller, spazi dedicati alle recensioni dei libri da parte di chi li aveva già acquistati, implementò un tool chiamato "Similarities" che era in grado di fornire suggerimenti all'utente sulla base dei libri acquistati precedentemente e il processo di acquisto con un solo click.

Inoltre, aveva ideato il sistema dell'affiliazione che consisteva nel pagamento di una commissione a venditori indipendenti che attraverso link sulle loro pagine web reindirizzavano gli utenti al sito di Amazon per i loro acquisti. Questo sistema cominciò a dare risultati nel 1997 quando Amazon avviò una partnership con Yahoo Inc.

Sempre nello stesso anno Amazon venne quotata in borsa con una offerta pubblica iniziale di 18 \$ ad azione, raccogliendo 54 milioni di dollari (Stone, 2013).

Nel 1999, Bezos decise di diversificare l'offerta includendo giochi e prodotti di elettronica con l'obiettivo di acquisire sempre più quote di mercato. Nonostante le vendite in aumento, la società subiva ingenti perdite e nel 2000 con l'esplosione della bolla delle dot-com la società era sul punto del fallimento. In quel periodo i dipendenti erano costretti a condizioni di lavoro stressanti ma, nonostante ciò, Bezos riuscì a far risalire la sua società con strategie di abbattimento dei prezzi, finché nel 2002 non chiuse l'anno in positivo con profitti per 3 milioni di dollari.

Nel 2005, venne lanciato il programma fedeltà Amazon Prime, con una tariffa annua di 79 \$ l'utente aveva diritto alla consegna gratuita in due giorni. Con tale strategia, Bezos riuscì a fidelizzare i clienti inducendoli a confrontare i prezzi dei prodotti desiderati tra i siti concorrenti e alla fine scegliere quelli disponibili su Amazon (Stone, 2013).

Successivamente, nel 2007 Amazon lanciò il primo modello di Kindle, un dispositivo su cui è possibile, ancora oggi, leggere libri in formato PDF. Il prodotto, disponibile alla cifra di 399\$, determinò una crisi nel settore dell'editoria, in quanto permetteva leggere un best seller spendendo molto meno che per una copia cartacea. Sempre in questi anni cominciarono le acquisizioni mirate all'abbattimento della concorrenza (Stone, 2013).

La diversificazione dell'offerta da parte della piattaforma continuò e successivamente all'acquisizione di Lovefilm (avvenuta nel 2011) Amazon annunciò Prime Video con l'intento di penetrare il mercato dei film in Streaming, dominato da Netflix (Russo, 2011). Sempre in quegli anni, la società lanciò un'applicazione per smartphone che permetteva di inquadrare il barcode di un prodotto e confrontarlo con il prezzo dello stesso su Amazon. Per tutti gli utenti che aderivano all'iniziativa veniva garantito un 5% di sconto, distruggendo la concorrenza. Dal 2013, la piattaforma

continuò ad aggiungere sempre nuovi prodotti e servizi, rendendo possibile trovare qualsiasi cosa su essa. Nel 2014, poi, ci fu l'acquisizione di Twitch, piattaforma dedicata a videogiochi e streaming grazie alla quale rubò quote di mercato al diretto concorrente YouTube.

Nel 2017 Amazon acquisì Whole Food, una catena di supermercati, dando corpo ad una strategia di abbattimento dei costi di spedizione, infatti, utilizzando questi negozi fisici venne reso possibile l'espandersi del progetto Amazon Go, negozi dotati di camere e sensori che permettono al consumatore di fare i propri acquisti pagando direttamente dall'applicazione (Wingfield, 2017)

STRATEGIA AMAZON

Sin dall'inizio, Amazon si è differenziata dalle altre piattaforme per la visione del suo fondatore che si può tradurre in poche semplici parole "Recession or not, bad times or good, never stop innovating" (Emerald Insight, 2008). Questa visione, che ha portato al successo la piattaforma, è stata declinata in modi diversi ad esempio nell'ambito delle spedizioni. Infatti, Bezos ha sempre investito nell'innovazione e nell'espansione delle infrastrutture logistiche per aumentare l'efficienza e abbattere il costo di spedizione (Kim, Kim e Youn, 2013); ed è proprio nel 1999 che il fondatore ha deciso di integrarsi verticalmente nelle attività di gestione dei magazzini e spedizioni sostenendo: "*The distribution systems will be one of the things that will separate the winners from losers*" (Kargar, 2004). Sempre nella visione di Bezos, infatti, qualsiasi sito web o azione di marketing sarebbe stata inutile se i prodotti non fossero arrivati in tempo ed è sulla base di tali considerazioni che sono stati avviati importanti investimenti nell'espansione dei centri di distribuzione con il fine di aumentare l'efficienza e diminuire i costi di spedizione (Hahn, Kim, Youn, 2018).

Altra strategia vincente è quella della diversificazione dell'offerta. Come già espresso precedentemente, inizialmente sulla piattaforma era possibile acquistare soltanto libri, successivamente l'offerta si è espansa e adesso è possibile comprare prodotti di ogni genere ma non solo, infatti Amazon è anche un retailer, offre servizi di pagamento, produce film, hardware e gestisce server. Tutto ciò è stato possibile grazie alle acquisizioni effettuate negli anni, di cui sono stati forniti esempi nelle pagine precedenti. Inoltre, è risaputo che i competitor della piattaforma sono clienti della stessa e dal momento che Amazon ne è il gestore, riesce facilmente ad acquisire dei dati sulle transazioni tra le due parti e ad usarli per costruire un vantaggio competitivo su di essi (Khan, 2017).

Entry Field	Details
Electronic Commerce	The largest share in the US e-commerce market. Over 44% of US households joins Amazon Prime.
Logistics	Shipping Center, Boeing aircraft, Truck, Drone Delivery.
Grocery	Amazon +Whole Food= No. 1 company in US groceries.
Fashion	The year 2021, expected to be the No. 1 in the US clothing retailer sales.
Cloud Computers	The largest share in the US e-commerce market.
A.I	The largest share of eco-speaker in the market.
Entertainment	Won three Academy Awards. Amazon Video Prime subscriber 60 million people.
Pharmaceutical Medical	The formation of Health Care Company. Pharmacy license 12 states of the US
Finance	Loan to small and medium businesses for 6 years – 3 billion dollars.
Space Tourism	The year 2018, Space tourism to ordinary people. The year 2020, launching moon landing cargo space craft.

Figura 10 diversificazione dell'offerta (Hahn, Kim, Youn, 2018).

E' importante menzionare anche la rilevanza che ha avuto il lancio del programma fedeltà Amazon Prime. Prima di addentrarsi in questo discorso però è necessario fare delle doverose premesse. Sin dagli esordi, la piattaforma ha subito numerose perdite, ma ciò non è mai stato un problema per il suo fondatore, infatti, nella sua visione del progetto, l'obiettivo fondamentale era ottenere scala e per ottenerla serviva una strategia aggressiva di investimenti in capacità e prezzi ribassati in modo da diventare, sostanzialmente, l'unica scelta conveniente per i clienti (Khan, 2017). Il successo del business model ideato da Bezos si sarebbe visto nel valore creato, sul lungo termine, nei clienti (Bezos, 1998). Alla luce di tali considerazioni, è interessante osservare come, sebbene i ricavi della società aumentassero e i profitti si attestassero sempre sullo stesso livello, i prezzi delle azioni negli anni sono sempre aumentati perché la promessa di un ritorno economico futuro è sempre stata ritenuta credibile (Streitfeld, 2013). In figura, un grafico esplicativo della condizione descritta.

AMAZON'S PRICES¹⁹⁴

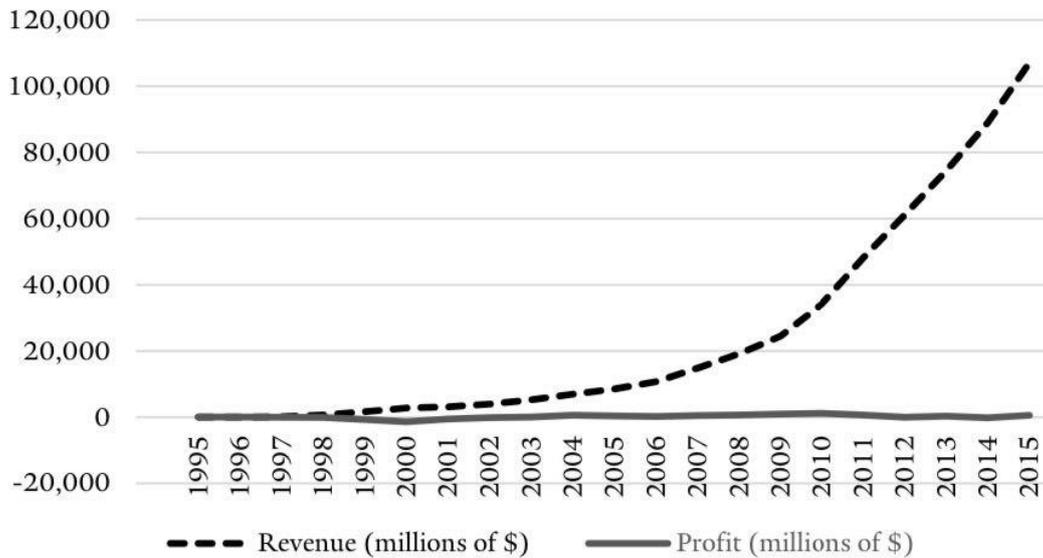


Figura 11 Andamento ricavi, profitti e prezzo delle azioni (Evans, 2013)

Alla luce di questi motivi è possibile dare spiegazioni più dettagliate sulla strategia che sta alla base del lancio del programma Prime. Come già esplicitato precedentemente, Amazon Prime viene lanciato in America nel 2005, con un prezzo di 79\$ e permetteva agli abbonati di ordinare illimitatamente e ricevere i prodotti a casa entro due giorni. Gli analisti hanno ritenuto che sia stato proprio l'avvento di Amazon Prime a far salire il prezzo delle azioni del 296% (nell'arco di due anni, dal 2008 al 2010) e che sia stato sempre questo a permettere ad Amazon di superare la recessione di quegli anni facendo crescere le vendite del 30% mentre tutti gli altri fallivano (Stone, 2013). Il programma fedeltà, però, è fonte di perdite per la piattaforma, infatti, si stima che per ogni cliente Prime, Amazon fronteggi un costo di 90\$, per cui per ogni cliente c'è una perdita di 11\$. Nonostante tali perdite, il programma Prime è ritenuto un fattore cruciale per la crescita della piattaforma. Infatti, si ritiene che i membri Prime, una volta pagato l'abbonamento, aumentino i loro acquisti sulla piattaforma del 150% e che sempre questi spendano annualmente in media 1,500\$ rispetto ai non membri che spendono la metà nei loro acquisti (Rublin, 2016). Dunque, è evidente come il fondatore di Amazon sia riuscito nell'impresa di fidelizzare i clienti e a sostegno di ciò: " [...] meno dell'1% dei membri Prime sono inclini a considerare siti di competitor nella stessa sessione di spesa" (O' Connor, 2015). Inoltre, nel 2014 il prezzo dell'abbonamento al programma è aumentato a 99\$ e i dati confermano che il 95% dei vecchi abbonati ha accettato questo incremento di spesa, dimostrando che sul mercato non esistono alternative valide a quella offerta da Amazon (Whitney,

2014). Questa assenza di servizi sostituti si può spiegare con i differenti obiettivi delle piattaforme, infatti, tutti gli altri competitor sono interessati ai profitti a differenza di Bezos che è interessato alla crescita.

Un'altra considerazione necessaria da fare è quella sulla strategia applicata da Amazon riguardo il Kindle. Prima dell'uscita del dispositivo Kindle, la piattaforma vendeva i best-seller in formato digitale a 9,99\$ contro il prezzo medio che si aggirava intorno ai 12-30\$ in formato cartaceo, generando un notevole risparmio nel consumatore (Stone, 2013). Gli investimenti fatti sul dispositivo elettronico per leggere gli e-book, ovvero il Kindle, sono stati necessari per riuscire a dominare interamente il mercato degli e-book, così come Apple aveva fatto con il mercato della musica digitale, con gli iPod e iTunes (Paker,2014). La strategia ha funzionato, infatti nel 2009 Amazon dominava totalmente il mercato degli e-book vendendo circa il 90% degli e-book disponibili. In ogni caso, la pratica di vendere i best-seller ad un prezzo così ridotto non è mai stata considerata come una condotta anti-competitiva perché il mercato non era ritenuto profittevole. Successivamente Bezos ha alzato il prezzo di tutti gli altri e-book che non rientravano nella classifica dei best-seller sfruttando lo stesso effetto fidelizzazione che aveva ottenuto con Prime, infatti, chi aveva acquistato un Kindle per sfruttare l'investimento fatto cedeva all'acquisto di libri anche più costosi.

Infine, occorre fare un'ultima valutazione su Amazon Web Service. E' dal 2005, infatti, che Amazon investe milioni di dollari nella costruzione e nella gestione di una infrastruttura di rete efficiente su larga scala, che è ciò che mantiene viva e operativa la piattaforma. Nel 2006 però, è stata data opportunità anche ad altre organizzazioni di poter fruire di tale servizio. I benefici sono molteplici, una società può ottenere elevate potenze di calcolo, immagazzinare dati e scegliere i modelli di programmazione più utili ai loro problemi in pochi minuti pagando solo l'utilizzo (Jinesh, Sajee, 2014).

Di seguito vengono riportate le fonti di ricavi piattaforma:

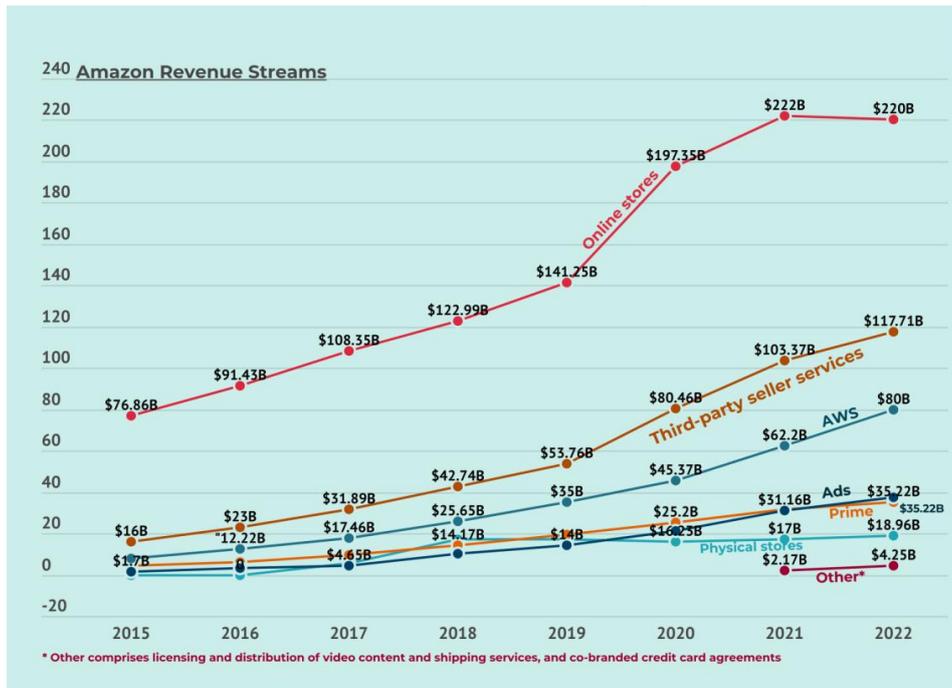


Figura 12 Fonti di ricavi della piattaforma (FourWeekMBA, 2023)

CASO AGCM CONTRO AMAZON

In questo capitolo verrà descritta l'attività istruttoria avviata dall'ente italiano Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) nei confronti del Gruppo Amazon per mancato rispetto dell'articolo 102 del TFUE. Tutti gli elementi esposti sino ad ora concorreranno alla comprensione di questo caso reale di abuso di posizione dominante da parte di una piattaforma digitale.

L'ISTRUTTORIA

Il 10 aprile 2019 è stata avviata un'attività istruttoria nei confronti delle cinque società del gruppo Amazon (che verranno esplicitate successivamente) per presunta violazione dell'articolo 102 TFUE, consistente nell'aver concesso vantaggi ai retailer terzi sulla piattaforma Amazon.it dopo aver acquistato il servizio di logistica della stessa. I vantaggi, che verrebbero ottenuti dai clienti della piattaforma che vendono i loro prodotti su essa e che scelgono il servizio di logistica di Amazon rispetto al proprio o quello offerto da terzi, sono i seguenti (AGCM, 2021):

- 1) La non applicazione da parte di Amazon delle metriche di valutazione delle performance ai venditori terzi;
- 2) L'ottenimento del badge Prime per i prodotti da loro venduti;
- 3) La maggiore probabilità per essi di ottenere il "BuyBox";
- 4) La possibilità di partecipare agli eventi-pilastro (ad esempio il Black Friday) e alle offerte speciali;
- 5) L'idoneità alla "Spedizione gratuita via Amazon" per le proprie offerte.

LE PARTI COINVOLTE

Le cinque società coinvolte dall'istruttoria fanno parte di una struttura piramidale al cui vertice è posta Amazon.com Inc. ovvero la società di diritto statunitense con sede legale a Seattle, capogruppo del gruppo Amazon. In questa struttura, ogni società che risiede al piano superiore detiene il 100% delle società al piano immediatamente inferiore. Di conseguenza la capogruppo detiene il 100% di tutte le società sottostanti. Di seguito vengono riportate in ordine gerarchico le parti:

- 1) Amazon Europe Core S.à.r.l. (detta AEC) è la società che gestisce i siti web dei marketplace europei Amazon ed è, quindi, anche la titolare del dominio www.amazon.it. La sede legale di AEC è Lussemburgo;
- 2) Amazon Service Europe S.à.r.l. (detta ASE), ha anche essa sede legale a Lussemburgo e gestisce i servizi di Vendita su Amazon e Logistica di Amazon (Fulfillment by Amazon) nei

marketplace europei, dunque anche in Italia, per i venditori terzi della piattaforma. Sempre ASE, gestisce il servizio Prime lato venditore (Seller Fulfilled Prime);

- 3) Amazon EU S.à.r.l. (detta AEU), con sede legale in Lussemburgo, si occupa della attività di retail dei prodotti fisici (che Amazon acquista da terzi) sui marketplace europei di Amazon;
- 4) Amazon Italia Services S.r.l. (detta AIS), è una società di diritto italiano la cui sede legale è a Milano. La società si occupa di fornire servizi di assistenza e supporto alle attività di marketing e merchandising di AEU e ASE. Nel dettaglio, AIS ha un gruppo FBA (acronimo di Fulfilment by Amazon) dedicato alla promozione dell'attività di logistica tra i venditori con sede in Italia che usufruiscono della piattaforma per la vendita dei loro prodotti;
- 5) Amazon Italia Logistica S.r.l. (AIL), è una società di diritto italiano con sede legale a Milano, essa si occupa di fornire i servizi di assistenza e supporto di natura logistica ai centri di distribuzione (detti fulfilment centre) e può svolgere in modo diretto o appoggiandosi a terze attività postali e di corriere senza obblighi di servizio universale;

Di seguito uno schema esemplificativo della posizione nella struttura piramidale delle cinque società coinvolte:

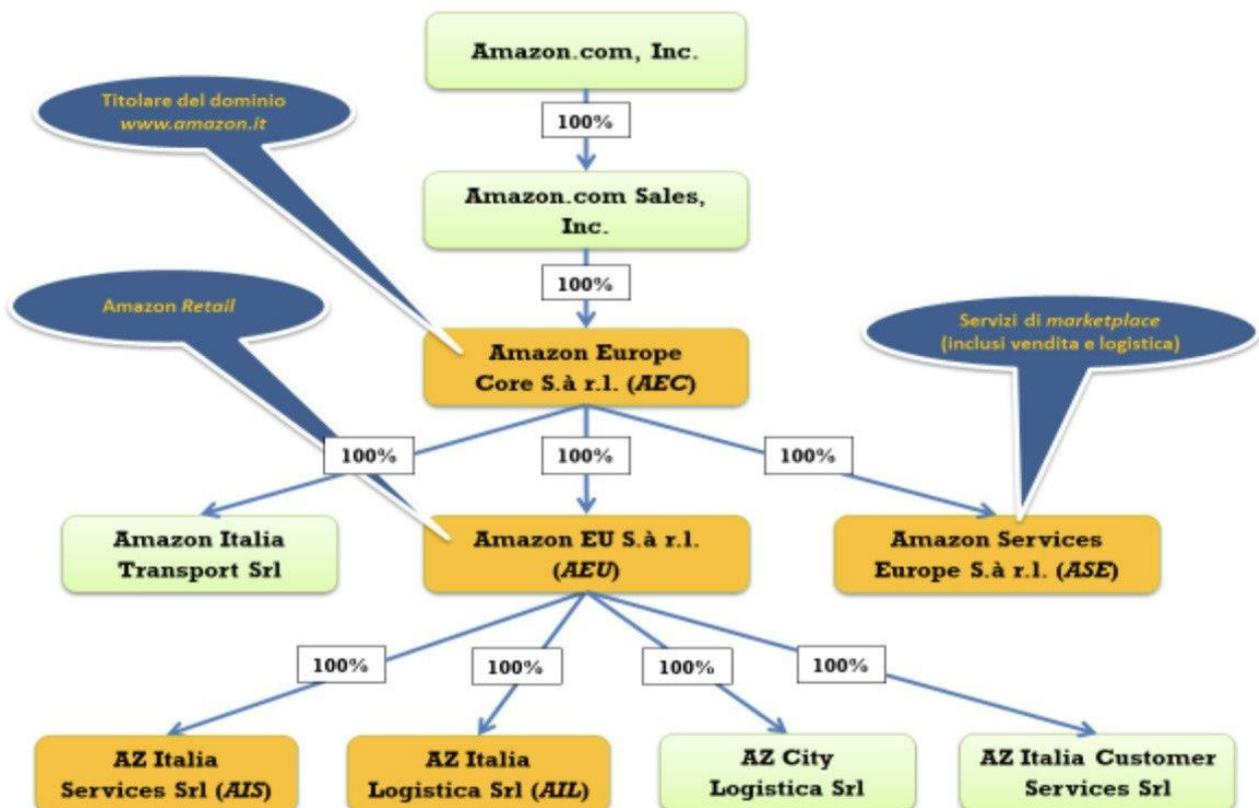


Figura 13 Posizione delle cinque società coinvolte nell'istruttoria (AGCM, 2021)

PROCEDURA SVOLTA

L'AGCM per procedere con l'accusa di abuso di posizione dominante ha dovuto in primo luogo accertarsi di quale fosse il mercato rilevante. I mercati su cui va approfondita la posizione di Amazon sono due: il mercato dei servizi di intermediazione su marketplace e il mercato dei servizi di logistica per e-commerce (AGCM, 2021). Prima di continuare con la spiegazione del caso e le posizioni delle parti è necessario fornire qualche dettaglio in più sugli e-commerce e inquadrare il contesto della logistica.

GLI E-COMMERCE

È definito commercio elettronico, commercio online o e-commerce, l'insieme delle transazioni per il commercio di beni e servizi tra venditori e consumatori realizzate con l'utilizzo di Internet. Visto il caso in esame si distinguono due tipologie di e-commerce: il B2B, ovvero business to business, in cui rientrano le relazioni commerciali tra imprese e il B2C, business to consumer, in cui rientra il commercio al dettaglio. Per quanto concerne il commercio B2C, i canali su cui è possibile realizzare queste transazioni sono il sito web del venditore e le piattaforme del commercio elettronico, dette marketplace.

È evidente come negli ultimi anni, l'e-commerce abbia subito una importante crescita, infatti solo nel 2019, i consumatori di tutto il mondo hanno effettuato acquisti di beni e servizi online per un valore di 3 mila miliardi di euro. In Italia, sempre nello stesso anno il valore del fatturato dell'e-commerce è stato di circa 30 miliardi ed è stato registrato che sono circa 17 milioni gli utenti italiani che fanno acquisti online abitualmente (AGCM, 2021).

Nella categoria degli e-commerce rientrano, quindi, quelle particolari piattaforme digitali, con cui il gestore favorisce l'incontro di domanda di acquisto di beni e/ o servizi da parte dei clienti e l'offerta di questi da parte dei venditori, dette marketplace. In altre parole, un marketplace permette ai consumatori di accedere all'offerta di beni di una o più categorie merceologiche da parte di uno o più venditori e a questi viene data l'opportunità di offrire online i propri prodotti ad un pubblico vasto. La caratteristica che permette di distinguere un marketplace da un sito web su cui è possibile acquistare online è la possibilità di concludere la transazione sulla piattaforma stessa senza essere indirizzati al sito del retailer. Godendo specialmente degli effetti di rete, si può affermare che i marketplace presentano tutte le caratteristiche descritte nei capitoli precedenti che contraddistinguono le piattaforme multi-sided. Infatti, in virtù degli effetti di rete indiretti

all'aumentare del numero di consumatori, aumenta l'attrattiva per i rivenditori e viceversa, mentre grazie agli effetti di rete diretti all'aumentare del numero di recensioni dei consumatori, ad esempio, aumenta il beneficio per gli altri utenti ad accedere alla piattaforma.

Di seguito viene riportato un grafico esplicativo della crescita degli e-commerce in Italia:



Figura 14 Gli acquisti eCommerce B2C in Italia tra prodotti e servizi (Osservatorio eCommerce B2C, 2021)

I MARKETPLACE PERCEPITI DAI CONSUMATORI

Dal punto di vista dei consumatori si denota una netta preferenza per i marketplace rispetto ai siti web gestiti direttamente dai retailer. Infatti, per i clienti il marketplace rappresenta un segnale di maggiore concorrenza e offre loro la possibilità di trovare il prezzo più basso per uno stesso prodotto, un'ampia offerta di beni, la possibilità di effettuare ricerche più facili e veloci ed infine, una garanzia di sicurezza nelle transazioni (AGCM, 2021).

I MARKETPLACE COME OPPORTUNITÀ PER I VENDITORI

Per i venditori la scelta di vendere su una piattaforma rispetto alla gestione di un proprio sito web è dovuta a più fattori (AGCM,2021):

- 1) Apparire su un marketplace consente al venditore, specialmente se medio-piccolo, di ottenere una maggiore visibilità al cliente e gli offre una migliore opportunità per penetrare il mercato grazie agli effetti di rete di cui gode la piattaforma.
- 2) Il venditore che aderisce ad una piattaforma digitale (o più di una) riscontra un risparmio in termini di tempi e costi; infatti, specialmente per i rivenditori di piccole dimensioni, non dover investire nell'avvio e nella gestione della propria attività, la possibilità di raggiungere

più velocemente i mercati e non dover investire in competenze specifiche per la gestione di un proprio sito web rappresentano tutte scelte convenienti;

- 3) L'adesione ad un marketplace garantisce al rivenditore una elevata reputazione; infatti, il tasso di conversione¹⁵ delle piattaforme è più elevato di quelli dei siti web dei retailer.
- 4) In ultimo, le imprese che sono presenti sui marketplace rafforzano la loro competitività e aumentano i loro volumi di vendite

TIPOLOGIE DI MARKETPLACE

Esistono tre modi per poter classificare i marketplace:

- 1) i marketplace possono essere distinti in verticali e orizzontali. I marketplace verticali offrono prodotti appartenenti ad una o poche categorie merceologiche specifiche; i marketplace orizzontali invece, offrono beni di qualsiasi tipo (AGCM,2021). I clienti che si rivolgono alle piattaforme verticali solitamente cercano un determinato tipo di prodotto e non sono interessati al confronto di prezzo, mentre i clienti che vengono soddisfatti da una piattaforma orizzontale sono molto più generalisti e sono molto interessati alle opportunità di risparmio (AGCM, 2021). Dal lato dei rivenditori invece, è più frequente avere un fenomeno di multi-homing per chi vende i propri prodotti su piattaforme verticali a differenza di chi vende i propri prodotti su piattaforme orizzontali che sviluppa invece un fenomeno di single-homing.
- 2) i marketplace possono essere di due tipologie: puri o ibridi. La discriminante per determinare la tipologia è la figura del gestore, se esso è attivo e quindi può vendere anche suoi prodotti oltre che ospitare l'offerta di terzi si dice che il marketplace è ibrido, invece, se il gestore si limita a presentare l'offerta dei retailer terzi si parla di piattaforma pura (AGCM,2021). Da questa classificazione deriva, dunque, un concetto di concorrenza; infatti, chi gestisce una piattaforma ibrida diventa concorrente e deve gestire la concorrenza dei retailer terzi.
- 3) L'ultima distinzione viene operata a livello geografico, infatti, si distinguono marketplace nazionali e internazionali. Le piattaforme su scala internazionale hanno un dominio web distinto per ogni paese oppure un unico dominio ma la possibilità di tradurre la pagina web in più lingue per allargarsi su più Paesi. Solitamente chi opera a livello nazionale, opera su uno o pochi mercati e non offre traduzioni (AGCM, 2021).

¹⁵ **Tasso di conversione:** "rapporto tra numero di visitatori e acquisti unici" (AGCM, 2021)

Alla luce di queste considerazioni è possibile stabilire che Amazon è una piattaforma ibrida, orizzontale e internazionale.

LOGISTICA

I gestori di una piattaforma a parte i servizi di listing e conclusione della transazione con i clienti, può offrire il servizio di logistica ai rivenditori.

Una definizione di logistica è la seguente:” *L’insieme di tutti quei processi di ordine organizzativo, gestionale e strategico, interni ad un’azienda, dalla fornitura alla distribuzione finale dei prodotti*” (Associazione italiana di Logistica). Si distinguono una fase a monte e una fase a valle. Nella fase a monte, definita anche logistica interna o di magazzino, vengono svolte le operazioni successive all’arrivo di un prodotto nel magazzino quindi: presa in carico, controllo qualità, procedure documentali, stoccaggio con il conseguente sorting e positioning, la successiva movimentazione, l’imballaggio del prodotto e l’etichettatura. Anche tutti i processi di aggiornamento simultaneo delle disponibilità a magazzino fanno parte della fase a monte. I processi di logistica a valle, detti anche logistica distributiva, iniziano immediatamente dopo il processo di etichettatura e comprendono la raccolta, il trasporto, lo smistamento e la distribuzione al cliente finale grazie alle attività di ciclo postale. Appartengono alla logistica distributiva anche tutte le attività di logistica di ritorno o inversa, ovvero tutti i processi legati ai reclami, i resi e i rimborsi (AGCM, 2021).

Sempre più spesso, data la crescita degli e-commerce, gli operatori della logistica offrono servizi di logistica integrata o fulfilment, quindi, si occupano di tutti i processi da monte a valle ed è ciò che propone anche Amazon attraverso il suo servizio Fulfilment by Amazon (FBA) ai retailer presenti sulla sua piattaforma.

TIPOLOGIE DI LOGISTICA

In principio esisteva fondamentalmente la logistica B2B, ovvero quella che legava grossisti e produttori, successivamente con l’avvento degli e-commerce e quindi dei marketplace è stato necessario implementare il concetto di logistica B2C, quella che lega il produttore al consumatore finale. La prima, è caratterizzata dalla movimentazione di pochi carichi ma pesanti su pallet, perché i destinatari di questi ordini acquistano a stock e la spedizione avviene a cadenza regolare da parte degli stessi operatori. La seconda, invece, è caratterizzata da una grande importanza per il così detto “ultimo miglio”, ovvero la fase distributiva della logistica, in quanto è fondamentale per il consumatore finale ricevere il proprio acquisto nel minor tempo possibile. Inoltre, la considerevole differenza con la logistica B2B consiste nel dover gestire tanti ordini di piccole dimensioni e in

confezioni monouso (AGCM, 2021). Per tutte queste ragioni sono cambiate le metriche di realizzazione dei magazzini e con il tempo è stato necessario effettuare delle automatizzazioni e fare investimenti in innovazione e capacità dei magazzini.

DOMANDA E OFFERTA

Per quanto concerne la logistica B2C, i venditori online, a prescindere se vendano sul proprio e-commerce o su un marketplace, possono richiedere due tipi di servizi: la gestione del magazzino e la consegna o soltanto la consegna. In ogni caso, il retailer si rifà sempre al mercato per la logistica distributiva in quanto è molto costoso integrarsi verticalmente. In Italia, circa il 40% dei retailer affida tutta la logistica a terze parti (Netcomm, 2018) in quanto i costi fissi richiesti per la gestione e le conoscenze necessarie non sono sostenibili. Inoltre, se si considera la casistica di un retailer che vende i propri prodotti facendo multi-homing sulle piattaforme le possibilità sono due:

- 1) Avere o lasciare in gestione a terze parti un unico magazzino e far gestire sempre a terzi la logistica di distribuzione;
- 2) Rivolgersi a operatori della logistica diversi, tanti quanti sono i canali di vendita, che si occupino di tutto il processo di fulfilment. Questa opzione richiede una onerosa duplicazione dei costi, infatti, sarà necessario provvedere all'integrazione di efficienti sistemi informativi che riescano a far comunicare tutti i magazzini sulle quantità disponibili, il retailer dovrà garantire le safety stock (quantità in più da tenere in giacenza al fine di evitare le rotture di stock) per ogni magazzino e la gestione della logistica inbound per l'approvvigionamento di ogni magazzino (AGCM,2021).

L'offerta, invece, è sostenuta per lo più da nuovi entranti proprio a causa delle numerose differenze che intercorrono tra la logistica B2B e B2C. Sono pochi i vecchi player che sono riusciti in parte a trasformarsi e riuscire a sostenere questo cambio di rotta. Per sopperire a tutti i problemi riscontrati nella seconda casistica, gli operatori della logistica hanno proposte anche per la gestione degli ordini da più canali, infatti, propongono una integrazione multicanale con cui il retailer può gestire tutto attraverso un software. In sintesi, è possibile avere più tipi di soluzione da parte degli operatori logistici (AGCM, 2021):

- 1) Logistica integrata;
- 2) Servizi di logistica a monte;
- 3) Servizi di logistica di distribuzione;

ACQUISTARE SU AMAZON.IT

Ritornando alla procedura adottata, L'AGCM ha ritenuto necessario individuare l'esperienza di compra-vendita sulla piattaforma per evidenziare gli elementi portanti della contestazione.

Dalla homepage del marketplace è possibile fare ricerche mirate attraverso la barra di ricerca e applicare eventuali filtri. La pagina dei risultati indica i risultati ritenuti più pertinenti alla ricerca e al profilo dell'utente. Per guidare più correttamente alla scelta, Amazon applica delle etichette come "Amazon's choice" sui prodotti. Una volta individuato il prodotto, il cliente lo seleziona e viene rimandato alla pagina di dettaglio, che ha un formato preimpostato, e qui può scegliere di confrontare il prodotto con altri attraverso finestre e link appositi oppure comprare immediatamente il prodotto utilizzando la BuyBox. In Italia nel 2019, il 60-70% delle vendite complessive è stato effettuato dalla BuyBox. È importante sottolineare che utilizzando direttamente la BuyBox si sceglie un prodotto che Amazon reputa idoneo e l'utente non effettua alcun confronto su prezzi e tempistiche di consegna con altri prodotti.

Altro fattore discriminante negli acquisti è nel riquadro Amazon Prime; in esso, gli utenti Prime, possono selezionare prodotti appartenenti al programma fedeltà Prime, per i non iscritti invece, compare una lista di prodotti per cui è possibile la spedizione gratuita se si raggiungono i 29 € di spesa.

AMAZON PRIME IN ITALIA

Nelle pagine precedenti si è discusso del programma fedeltà Amazon Prime in America, è però doveroso menzionare la sua importanza sul marketplace in Italia.

Prime è stato lanciato in Italia nel 2011 e consente agli abbonati di ottenere consegne più rapide sui prodotti contrassegnati dal marchio Prime. Tutti i prodotti venduti direttamente da Amazon sono Prime ma anche i venditori terzi possono ottenere l'adesivo. Di seguito una tabella illustrativa dell'aumento degli abbonati ad Amazon Prime in Italia e una riportante la spesa media dei clienti Prime.

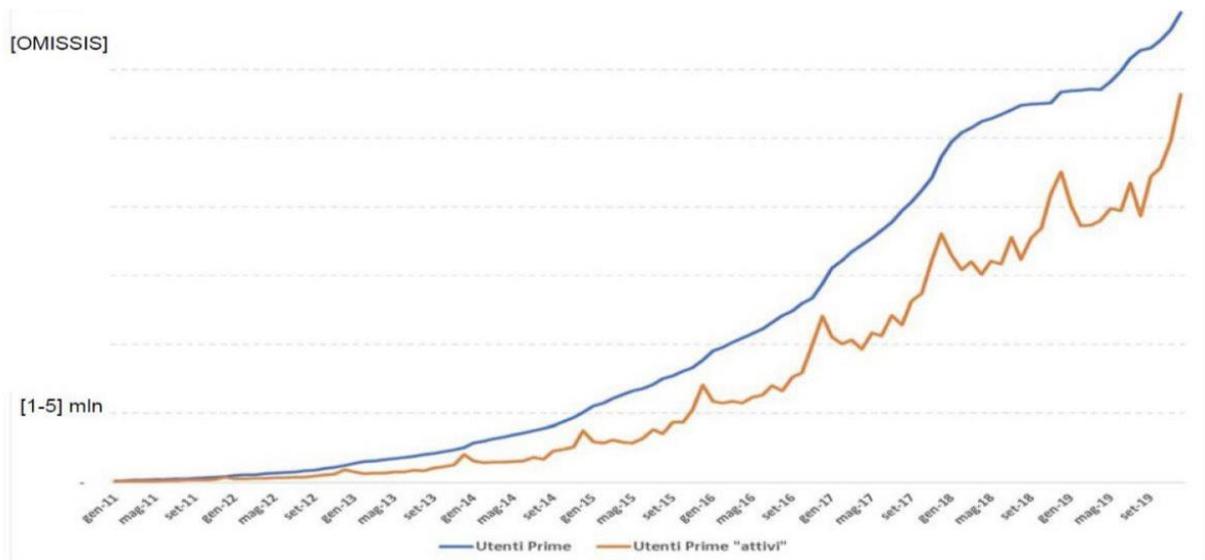


Figura 15 Andamento numero abbonati ad Amazon Prime (AGCM,2021)

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]

Figura 16 Differenza sulla spesa media tra utenti Prime e utenti non Prime (AGCM,2021)

VENDERE SU AMAZON.IT

I rivenditori terzi si pongono come diretti concorrenti di Amazon Retail e possono vendere qualsiasi tipo di prodotto ad eccezione dei prodotti digitali che sono venduti esclusivamente da Amazon.

I venditori terzi per poter avere accesso al marketplace devono sottoscrivere un contratto con Amazon Service Europe e il contratto varia in base ai volumi di vendita e può, dunque, essere individuale o professionale. I rivenditori, in base al loro contratto, devono pagare una quota di abbonamento mensile e per ogni prodotto venduto devono pagare una tariffa dipendente dalla tipologia di merce e dal prezzo. Nel 2019, i rivenditori terzi italiani hanno realizzato circa il 35% delle vendite realizzate da Amazon.it. (AGCM,2021).

EVENTI SU AMAZON

Al fine di dettagliare meglio l'esperienza di compra-vendita su Amazon è necessario introdurre gli eventi pilastro della piattaforma.

Durante l'anno, il marketplace propone degli eventi in cui i consumatori possono trovare offerte interessanti su molti prodotti. La maggior parte di questi eventi sono aperti a tutti i tipi di clienti mentre, i Prime day, sono ad appannaggio esclusivo degli utenti iscritti al programma fedeltà Prime. Gli eventi, specialmente il Black Friday e il Prime Day, hanno riportato negli anni un crescendo di vendite alla piattaforma, di seguito una tabella esplicativa del fenomeno.

Evento / Anno	EVENTO			MESE		
	Clients con almeno un acquisto	Clients con almeno una visita	%	Clients con almeno un acquisto	Clients 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]%

Figura 17 Crescita degli acquisti su Amazon durante gli eventi pilastro (AGCM,2021)

AMAZON FULFILLMENT NETWORK

I venditori terzi che si avvalgono del programma FBA e per Amazon retail esiste una rete di logistica specifica creata da Amazon stessa, detta Amazon Fulfillment Network (AFN). A monte vengono individuati i poli logistici, detti anche centri di distribuzione, dove vengono effettuate le principali operazioni di stoccaggio, imballaggio ed etichettatura. A valle invece, si trovano i centri di smistamento e i depositi regionali.

Per quanto concerne le consegne, bisogna distinguere quelle effettuate in zone urbane ad alta densità abitativa e quelle in zone rurali a bassa densità. Per le prime la Società utilizza i DSP, Delivery Service Provider, che prelevano i pacchi dai centri di smistamento localizzati vicino le grandi città e gestiscono quindi “l’ultimo miglio”. Per le seconde invece, Amazon acquista il servizio di consegna dai vettori nazionali, i quali, dopo aver prelevato i pacchi dai centri di distribuzione, utilizzano la propria rete per le consegne ai consumatori. I contratti con questi vettori sono negoziati da Amazon EU S.à.r.l.

A questo punto è necessario chiarire la posizione di un rivenditore terzo sulla piattaforma. Egli può decidere di mantenere in proprio l’attività di logistica (o affidarla a terzi) e questa modalità è definita Merchant Fulfillment Network (MFN) oppure può acquistare il servizio FBA e ottenere l’etichetta Prime sui suoi prodotti. Esiste, infine, una terza opzione che consente al rivenditore di ottenere l’etichetta Prime senza usufruire del servizio FBA ed è chiamato Programma Seller Fulfilled Prime (SFP).

SERVIZIO FULFILLMENT BY AMAZON

Il servizio Fulfillment by Amazon (FBA) permette ai venditori terzi di usufruire della AFN per la gestione e l’evasione degli ordini. Essi devono spedire i prodotti ad un magazzino di proprietà Amazon e una volta ricevuto l’ordine di acquisto il pacco viene inoltrato ad un centro di smistamento di Amazon e prelevato dai vettori nazionali o dai corrieri locali, sollevando totalmente il retailer da queste incombenze.

Per ottenere questo servizio, il rivenditore terzo non deve pagare nessuna quota di iscrizione ma pagherà una quota secondo le modalità di “pay-per-use”. La tariffa si basa sui seguenti elementi:

- 1) Tariffa di stoccaggio: questa varia per tipologia e stagione (da ottobre a dicembre sono più elevate), viene addebitata a cedenza mensile e varia in base allo spazio medio di magazzino giornaliero utilizzato;

- 2) Tariffa di spedizione: questa dipende da dimensioni e peso del prodotto, il magazzino di partenza del prodotto e la destinazione;
- 3) Tariffa di elaborazione resi: questa è pari alla tariffa di spedizione per un prodotto ed è applicata solo alle categorie per cui la piattaforma offre la spedizione di reso gratuita.

E' importante segnalare che la piattaforma offre servizi aggiuntivi, come ad esempio il re-imbollaggio, per i quali sono previste tariffe aggiuntive.

I ricavi ottenuti dall'offerta del servizio FBA sono aumentati costantemente e lo si evince dalla tabella sottostante.

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]

Figura 18 Ricavi di Amazon dal servizio FBA (€/mln) (AGCM,2021)

Inoltre, se si considera il contesto delle spedizioni B2C, nel 2019 queste hanno rappresentato il 60% delle consegne totali di pacchi; ed è proprio in questo contesto che Amazon ha avuto una crescita esponenziale, infatti, le consegne operate da Amazon sono in numero superiore a quelle di qualsiasi altro operatore del settore. Nella tabella, riportata di seguito, viene mostrato un confronto sul volume di pacchi gestito da Amazon con le diverse modalità proposte e quelli non gestiti dalla Società.

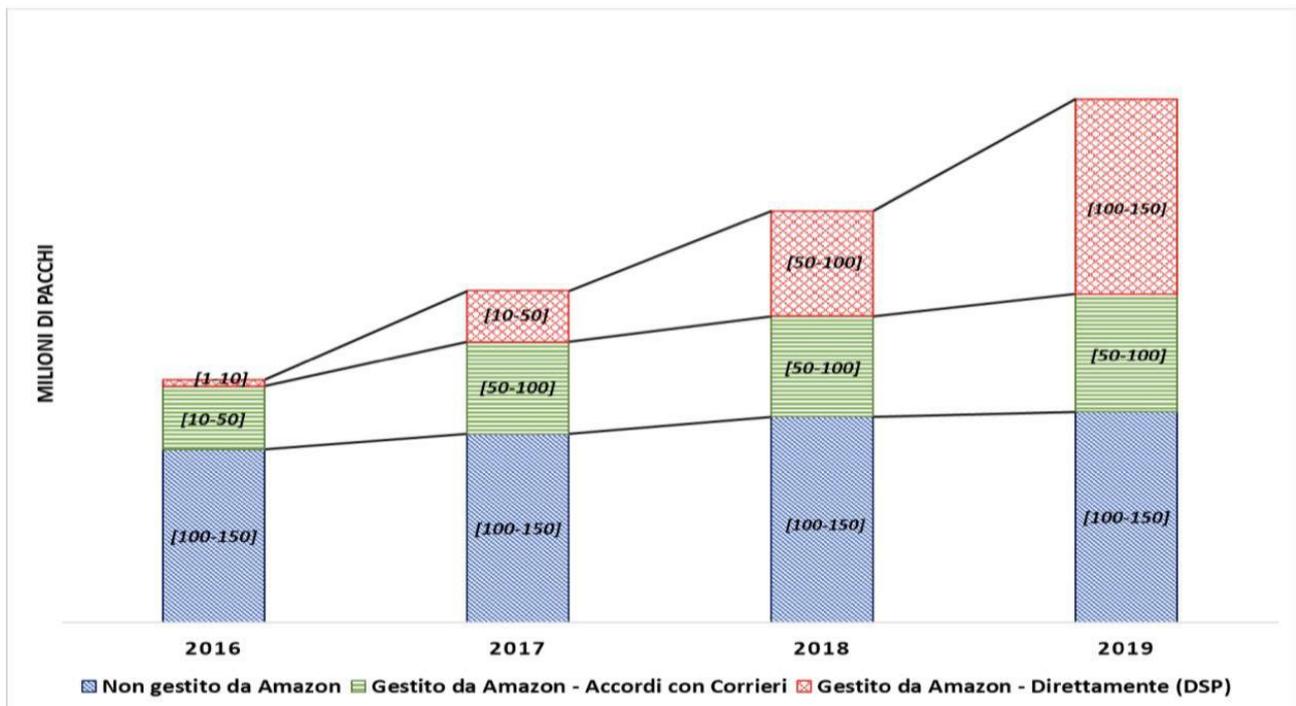


Figura 19 Volume di pacchi e-commerce gestiti da Amazon (AGCM, 2021)

PROGRAMMA SELLER FULFILLED PRIME

Questo programma è l'alternativa che garantisce al retailer di ottenere l'etichetta prime senza usufruire del servizio FBA.

Con questa modalità il prodotto è immagazzinato in un locale del retailer o affidato a terzi e, successivamente, viene ritirato da un vettore Prime che lo consegna al consumatore usufruendo della consueta rete logistica. Sostanzialmente, la logistica a monte sarà a cura del retailer terzo.

Il vettore Prime in questione è un vettore specifico con cui Amazon ha siglato un accordo per questa modalità di gestione degli ordini.

Ai rivenditori che scelgono questa alternativa per la logistica, viene richiesto dalla Società il tracciamento della spedizione, dunque, essi dovranno stampare una specifica etichetta (dalla piattaforma Merchant Shipping Services, detta MSS) e apporla sul pacco.

Per poter usufruire di tale alternativa, il retailer deve rispettare tre parametri imposti dalla Società. Tali parametri devono essere rispettati sia in fase di adesione all'iniziativa che successivamente, per verificare che il retailer sia in grado di garantire l'esperienza Prime in modo continuativo. I parametri in questione vengono valutati utilizzando come campione gli ordini SFP gestiti nell'arco di una settimana e sono i seguenti:

- 1) Indicatore “Precisione nella stima della spedizione”: verifica quanto il venditore sia in grado di preparare in tempo gli ordini per il ritiro. È calcolato come il rapporto tra numero di ordini SFP gestiti tempestivamente e il numero totale degli ordini SFP ricevuti nella settimana.
- 2) Il tasso di cancellazione: verifica l’affidabilità del retailer nel rispettare gli ordini ricevuti ed è il rapporto tra il numero di ordini SFP cancellati dal retailer prima della presa in carico del vettore e il numero totale di ordini SFP ricevuti.
- 3) Accordo con un vettore Prime: misura la reale esistenza e utilizzo dell’accordo attraverso le etichette apposte sui pacchi. Per essere verificato la percentuale di etichette di spedizione MSS utilizzate deve essere maggiore del 98%, dunque si valuta sul numero di unità gestite con SFP per gli ordini di una settimana.

Nel caso uno di questi parametri non venisse verificato, Amazon manda un avviso al venditore e se le metriche non dovessero migliorare nella settimana successiva si avrebbe la sospensione dell’idoneità al programma e la cancellazione dell’etichetta Prime dai prodotti.

Anche i vettori Prime sono soggetti a valutazione da parte di Amazon. Infatti, essi devono rispettare gli standard imposti da FBA. I requisiti da verificare sono i seguenti:

- 1) Garanzia di consegna entro uno/due giorni nel 95% dei codici postali;
- 2) Rispetto della data di consegna scelta dal consumatore nel 95% degli ordini;
- 3) Ritiro presso il magazzino del venditore SFP nello stesso giorno per le richieste ricevute entro l’orario limite giornaliero o il giorno successivo per quelle arrivate oltre il limite giornaliero.

I primi due requisiti vengono verificati attraverso il tracciamento dei pacchi.

Al momento, in Italia solo due aziende sono riuscite a rispettare questi standard e nel contratto è stato negoziato il pagamento di una commissione alla Società da parte di esse.

DIFFUSIONE PROGRAMMA SFP

Nonostante ci sia stata una crescita nelle adesioni da parte dei venditori al programma SFP, risulta che per questi il programma rivesta una importanza via via decrescente.

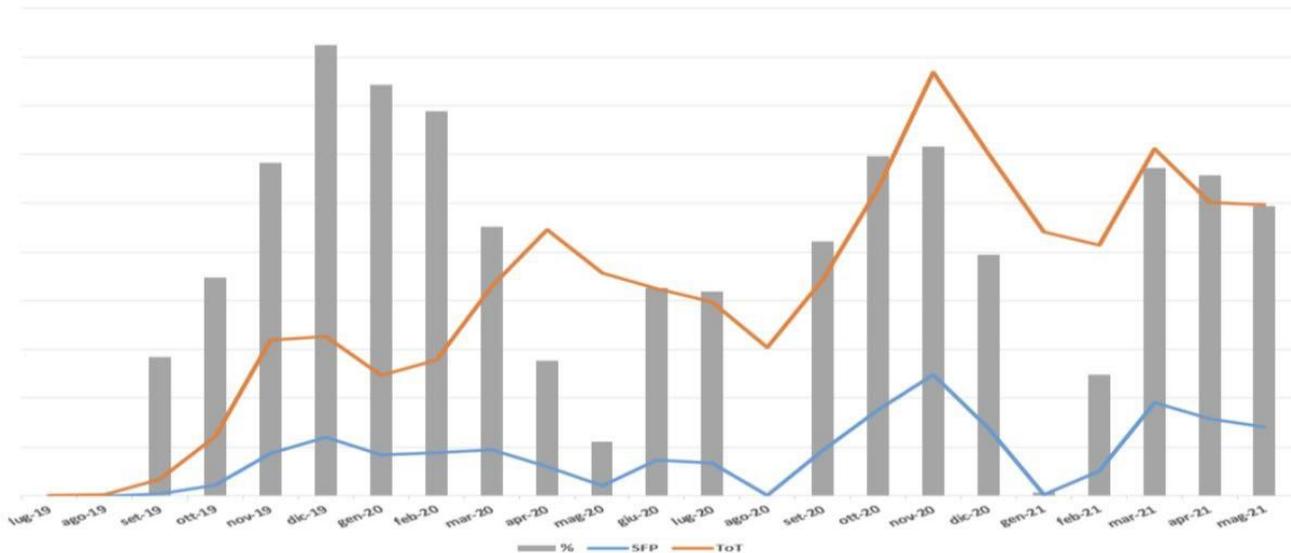


Figura 20 Valore degli ordini SFP sul valore totale delle vendite dei venditori SFP (AGCM, 2021)

IL PROBLEMA “MAGGIORE VISIBILITÀ”

Alla luce di tutti gli elementi identificati sino ad ora è possibile addentrarsi di più nel caso.

Il marketplace Amazon nel corso tempo ha delineato una serie di benefici, interpretabili come un unico grande beneficio che passa sotto il nome di “maggiore visibilità”. Ottenere maggiore visibilità sulla piattaforma è, ovviamente, una assicurazione di miglioramento della performance commerciale per il venditore che ottiene il beneficio.

I benefici che concorrono alla formazione della maggiore visibilità sono i seguenti:

- 1) Non inclusione nella valutazione della performance. Il rivenditore che affida totalmente il suo magazzino a FBA non viene sottoposto a misurazione della performance attraverso indicatori a differenza di chi ne affida solo una parte, in questo caso sono oggetto di verifica tutte le offerte non-FBA.
- 2) Ottenimento dell’etichetta Prime. Come già detto in precedenza chi aderisce al programma FBA ottiene di diritto l’etichetta Prime sui suoi prodotti mentre il programma SFP rappresenta una estensione di gran lunga limitata di tale beneficio e quindi non risulta essere una reale alternativa per ottenere l’etichetta prendendo decisioni differenti sulla logistica.
- 3) Maggiori probabilità di ottenere la BuyBox. La BuyBox è data con un algoritmo e le possibilità aumentano notevolmente se si è in possesso del badge Prime e non si è soggetti a valutazioni

da parte della piattaforma. Ottenere la BuyBox, come detto precedentemente, aumenta le probabilità di acquisto di quel prodotto.

- 4) Accetto agli eventi pilastro. Solo i venditori con prodotti FBA possono accedere a questi eventi.
- 5) Maggiore possibilità di raggiungere la platea di clienti non Prime. Solo i prodotti FBA possono essere presentati ai clienti non Prime per raggiungere la soglia dei 29 € per la spedizione gratuita.

Alla luce di quanto esposto fino ad ora, risulta evidente che la strategia perseguita dalla Società sia quella di concedere il beneficio “maggiore visibilità” agli utenti che utilizzano FBA per favorire il proprio servizio di logistica.

MATRICHE DI VALUTAZIONE

Tutti i venditori terzi presenti sulla piattaforma, ad eccezione di quelli che usufruiscono del servizio FBA e di Amazon Retail, sono soggetti a valutazioni sulla performance. I valori delle metriche devono essere, in ogni momento dell’attività, inferiori ad una soglia decisa dalla Società per poter usufruire dei “privilegi di vendita” (ovvero continuare a vendere i propri prodotti sulla piattaforma). Se questi saranno sospesi, il retailer dovrà presentare un piano di azione per poter sopperire alla mancata performance. Le metriche prese in considerazione per la valutazione sono tre:

- 1) Percentuale di ordini difettosi: il rapporto tra numero di ordini con uno o più difetti e il numero totale di ordini effettuati in 60 giorni. Per essere valutato positivamente deve essere sempre inferiore all’1%. I difetti che si possono riscontrare sono calcolati in tre modi possibili:
 - Percentuale di feedback negativi;
 - Percentuale reclami “Garanzia dalla A alla Z”;
 - Percentuale di contestazione degli addebiti su carta di credito.
- 2) Percentuale di cancellazione precedenti alla spedizione: rapporto tra numero di ordini cancellati dal retailer prima della spedizione e il numero di ordini ricevuti in 7 giorni. Per essere valutata positivamente tale percentuale non deve essere superiore al 2.5%.
- 3) Percentuale di spedizioni in ritardo: rapporto tra numero di ordini per cui il venditore fornisce la conferma della spedizione dopo la data di spedizione stabilita e il numero di ordini ricevuti in 10 o 30 giorni.

I rivenditori che usufruiscono del servizio FBA, come detto in precedenza, non sono soggetti a verifiche, in quanto la Società sostiene di avere totale accesso alle informazioni sulle loro prestazioni e di essere in grado di intervenire nel caso di necessità.

OTTENIMENTO DEL BADGE PRIME

Come ribadito nelle pagine precedenti, è possibile ottenere il badge Prime solo se il rivenditore è fruitore del servizio FBA o se è parte del programma SFP. “Nel 2019 circa il 90% del valore complessivo delle vendite di prodotti di venditori terzi gestiti tramite FBA (quindi, con badge Prime) proveniva da acquisti di utenti Prime” (AGCM, 2021). Sulla base di questo dato è possibile evidenziare l’esistenza di un reale vantaggio per il venditore terzo di avere sui propri prodotti l’etichetta Prime, in quanto è più probabile che questi vengano acquistati dagli utenti Prime. Nella figura sottostante si evidenzia il valore totale degli ordini di retailer terzi che usufruiscono di FBA e degli acquisti con benefici Prime.

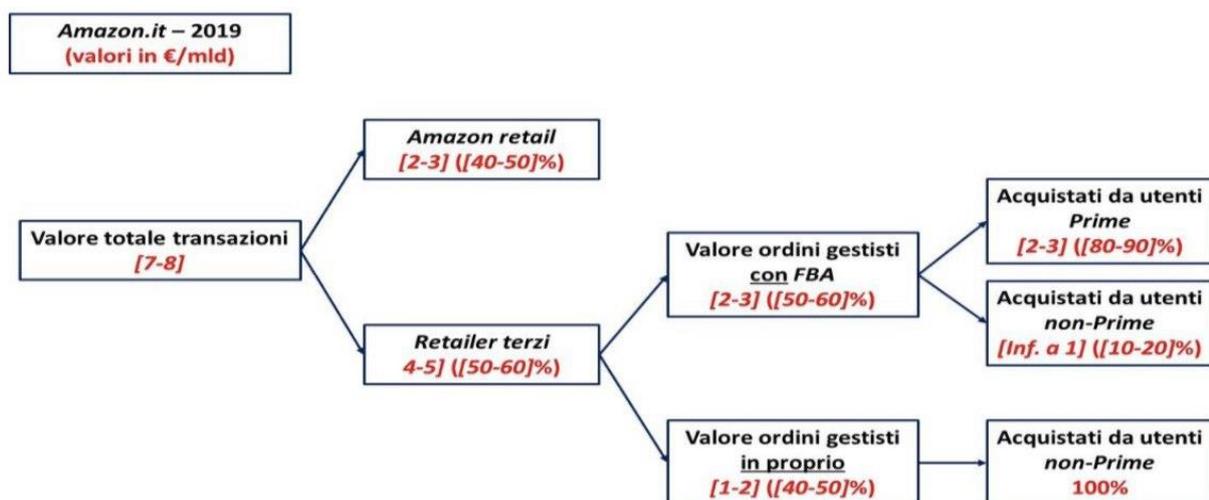


Figura 21 il valore totale degli ordini di retailer terzi che usufruiscono di FBA e degli acquisti con benefici Prime (AGCM, 2021)

OTTENIMENTO BUYBOX

L’ottenimento della BuyBox per un prodotto è determinato da un algoritmo. L’algoritmo tiene conto di cinque caratteristiche legate all’offerta e al peso attribuita ad ognuna. I pesi attribuiti cambiano a seconda del prodotto e se il cliente è iscritto al programma Prime o meno ma non cambia in base all’identità del retailer. L’algoritmo calcola il punteggio FMA (Featured Merchant Algorithm), come somma del prodotto fra i singoli pesi e i valori assunti dalle cinque caratteristiche per la stessa offerta e per il rispettivo venditore. L’offerta con il punteggio più alto otterrà la BuyBox. Delle cinque caratteristiche necessarie all’algoritmo due sono rilevanti per lo studio: Valutazione della performance del venditore terzo e idoneità Prime dell’offerta. Da quanto esplicitato nelle pagine

precedenti, risulta chiara l'agevolazione degli utenti che hanno aderito al programma FBA rispetto a quelli che hanno scelto SFP o MFN. Infatti, per quanto riguarda la prima caratteristica, i rivenditori FBA ottengono di default un punteggio massimo di 1, dal momento che non sono sottoposti ad alcun tipo di valutazione. In merito alla seconda caratteristica, ovvero l'idoneità Prime dell'offerta, anche in questo caso i rivenditori FBA ottengono di default il valore 1 perché tutte le loro offerte si fregiano dell'etichetta Prime. È evidente il trattamento impari riservato alle tipologie di rivenditori e la conseguente facilità con cui un rivenditore FBA possa riuscire ad ottenere la BuyBox.

Anche se non detto esplicitamente, i dati dimostrano che avere l'etichetta Prime fa aumentare del 200% la possibilità di ottenere la BuyBox rispetto ad un prodotto non Prime e quindi è lampante che Amazon stia spingendo i rivenditori della piattaforma alla scelta della propria rete logistica premiandoli con una maggiore visibilità.

ACCESSO AGLI EVENTI PILASTRO

Come descritto precedentemente, durante gli eventi speciali tipo il Cyber Monday, le vendite per un retailer aumentano significativamente; l'accesso a tali eventi però è destinato solo ai retailer che hanno ottenuto l'etichetta Prime sui loro prodotti. Chiaramente, per i rivenditori che hanno scelto l'opzione FBA per la logistica l'accesso è immediato, mentre per i rivenditori SFP ci sono una serie di ostacoli, come la valutazione della performance, ampiamente definiti nelle pagine precedenti. Anche in questa circostanza risulta evidente, quindi, il tentativo di Amazon di favorire la propria rete logistica, offrendo una maggiore visibilità a chi effettua questa scelta.

IDONEITÀ ALLA SPEDIZIONE GRATUITA

Anche in questa circostanza la modalità di spedizione gratuita, riservata agli utenti non Prime, può essere utilizzata solo se l'utente aggiunge al carrello prodotti Prime finché il carrello non supera un valore di 29 €, evidenziando ancora una volta l'atteggiamento di Amazon di self-preferencing.

CONDOTTA DI SELF-PREFERENCING

Il self-preferencing è un atteggiamento anti-competitivo facente parte di un insieme più ampio che è lo sfruttamento, di cui si sono riportati esempi nelle pagine precedenti. Questa condotta si esplicita attraverso il compimento di azioni volte a favorire i propri prodotti o servizi rispetto a quello dei concorrenti. Il dibattito su questo tipo di condotta è abbastanza attuale e secondo l'autorità dell'Antitrust riguarda per lo più le imprese integrate verticalmente. Nella fattispecie, Amazon offrendo quello che è il pacchetto "maggiore visibilità" avrebbe messo in atto questa condotta per promuovere il proprio servizio di logistica a danno dei concorrenti e sfavorire il multi-homing da parte dei venditori terzi presenti sulla piattaforma.

LA DIFESA DI AMAZON

Alle accuse dell'AGCM, Amazon ha risposto su più punti:

- 1) Non è stato posto in essere alcun atteggiamento anti-competitivo dal momento che il programma FBA è oggettivamente più efficiente degli altri servizi di logistica offerti dalla concorrenza;
- 2) La definizione del mercato rilevante è troppo stringente;
- 3) Il cosiddetto pacchetto "maggiore visibilità" può essere ottenuto anche da chi sceglie il programma SFP; dunque, non è esclusivamente appannaggio di chi sceglie il servizio di logistica da loro proposto;
- 4) Non è stato dimostrato alcun effetto escludente sul mercato;
- 5) Le misure indicate, se applicate, avrebbero un impatto estremamente negativo sulle imprese (soprattutto medio-piccole) e sull'economia italiana.

In più parti, la difesa si mostra in disaccordo rispetto all'accusa di mettere in atto atteggiamenti di self-preferencing e sfruttamento; infatti, secondo la parte non esistono precedenti giuridici in grado di identificare il self-preferencing come una condotta anti-competitiva e che l'articolo 102 del TFUE non impone condotte neutrali alla parte dominante del mercato. A tal proposito, la Società richiama il caso Google Search (Shopping) evidenziando le differenze che contraddistinguono le due fattispecie:

- 1) Assenza di effetti escludenti dovuti alla condotta di Amazon;
- 2) Amazon è sostituibile dai retailer;
- 3) Assenza di incentivi a danneggiare le vendite dei retailer terzi;
- 4) Amazon operando nell'e-commerce, fa parte di un ambiente in rapida evoluzione e con basse barriere all'ingresso a differenza di Google che detiene una posizione di quasi-monopolio in un ambiente con alte barriere all'ingresso.

Nelle pagine successive verrà richiamato il caso Google Search (Shopping) con l'obiettivo di dimostrare le attinenze tra i due e fornire le prove necessarie ad avvalorare la tesi di una messa in atto di una condotta di self-preferencing dannosa alla concorrenza.

CASO GOOGLE SEARCH (SHOPPING) CONTRO ANTITRUST

Il primo caso di condotta self-preferencing che l'Antitrust ha dovuto riconoscere è quello di Google Shopping. La Commissione Europea ha avviato un'istruttoria nei confronti della Società per aver favorito, nella pagina dei risultati, il proprio servizio di comparazione prodotti e prezzi per lo shopping rispetto ai suoi concorrenti. In particolare, mentre tutti i servizi di comparazione concorrenti venivano presentati come generici risultati di ricerca e quindi, potenzialmente declassabili alle pagine successive, il servizio offerto da Google veniva presentato come primo in modo da attirare il più possibile l'attenzione dell'utente. Attraverso questa strategia di self-preferencing Google avrebbe esteso il suo dominio al mercato dei servizi di comparazione, alimentando al tempo stesso, la sua posizione dominante nel mercato della ricerca generica (Colangelo, 2022).

La Commissione Europea nel corso dell'istruttoria ha evidenziato come, a causa degli effetti di rete che caratterizzano Google, il traffico di utenti che utilizzano il motore di ricerca rappresenti un asset critico e come gli utenti siano significativamente influenzati dai risultati che ricevono, tanto da non considerare significativi quelli che compaiono dopo la prima pagina. In ultima analisi, sono questi due fattori a rendere Google Shopping non rimpiazzabile da altri servizi equivalenti.

La distinzione del self-preferencing, operato da Google, dalla reale competizione basata sul merito si basa su tre punti:

- 1) Con questa operazione è venuta meno la neutralità che caratterizza internet, infatti, la caratteristica dei motori di ricerca è la loro universalità che nella fattispecie viene soppiantata dagli interessi personali di chi detiene la tecnologia;
- 2) Google detiene una posizione ultra-dominante sul mercato e quindi risulterebbe un suo obbligo non permettere la distorsione della concorrenza sul mercato dei servizi di comparazione;
- 3) Il mercato dei servizi di ricerca è caratterizzato da elevate barriere all'ingresso;

SIMILITUDINI

Alla luce di questa breve descrizione del caso Google Shopping, si possono evidenziare alcune similitudini con il caso Amazon.

In primo luogo, la piattaforma Amazon è integrata verticalmente con i servizi di logistica e la ferma volontà da parte della Società di assumere una posizione dominante in questo mercato ha come conseguenza un rafforzamento della posizione di dominanza nel mercato dei servizi di

intermediazione su marketplace, in quanto, la strategia messa in atto ha l'obiettivo di disincentivare il fenomeno del multi-homing.

Inoltre, essendo Amazon una piattaforma digitale, nello specifico un marketplace, gode, come ogni piattaforma multi-sided, di esternalità di rete, le quali contribuiscono all'innalzamento delle barriere all'ingresso. Gli effetti di rete innescano dei positive feedback loop in cui, più utenti si presentano su un lato e più aumentano i fruitrici sull'altra e viceversa; nel caso di un marketplace orizzontale, più rivenditori ci sono più acquirenti vengono richiamati sull'altro lato del mercato e ciò a sua volta fomenta l'altro versante.

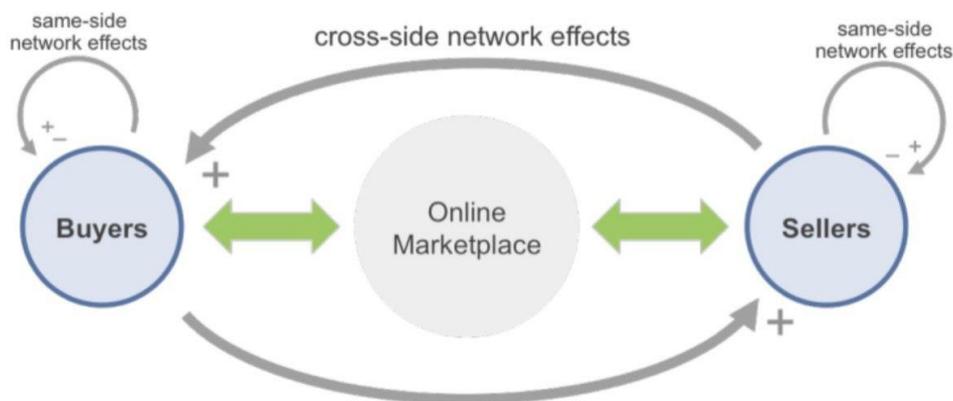


Figura 22 raffigurazione degli effetti di rete diretti e indiretti (AGCM,2021)

A causa di questi fenomeni, risulta più complesso per una eventuale piattaforma entrante nel mercato riuscire ad attirare utenti dal momento che sono proprio questi effetti a generare una sorta di fenomeno di lock-in.

Nonostante Amazon abbia dei concorrenti (eBay, ePrice, Aliexpress, Wish...), è possibile stabilire che detenga una posizione di super dominanza, proprio come quella detenuta da Google nel mercato della ricerca. Definire la quota di mercato di una piattaforma multi-sided ed utilizzarla come metrica per stabilire la posizione dominante può essere fuorviante, per tale ragione nel caso dei marketplace è più utile calcolare i ricavi ottenuti e le metriche che esprimono le preferenze dei consumatori che riflettono, conseguentemente, gli effetti di rete. Nelle pagine successive, queste tesi troveranno evidenze numeriche a loro sostegno.

Il caso Google fornisce un esempio di condotta escludente nei riguardi dei competitors detentori di servizi per la comparazione; sebbene Amazon affermi il contrario, si può sostenere lo stesso ai danni dei fornitori di servizi di logistica e i retailer terzi che usufruiscono di altre opzioni per la logistica. Infatti, con l'applicazione di questa strategia, è stato vincolato il successo di un retailer sulla piattaforma alla scelta di un servizio logistico e vista la crescente importanza rivestita dalla logistica

B2C è possibile affermare che sia stata sottratta domanda ai fornitori di servizi logistici perfettamente in grado di garantire gli stessi standard rispettati da FBA.

Inoltre, anche Amazon può essere raffigurata come un gatekeeper. In virtù delle elevate esternalità di rete di cui gode la piattaforma rispetto alle altre; ogni retailer se vuole avere successo nelle vendite si deve rivolgere ad Amazon per gestire il proprio business data la sua posizione super dominante sul mercato. E' certamente possibile trovare piattaforme sostitute e svolgere lì la propria attività, ma dati i numeri (che sosterranno tale tesi nelle pagine successive), non risulterebbe una strategia proficua tanto quanto rivolgersi anche o soltanto ad Amazon. Inoltre, alla luce di questa condotta di self-preferencing, è evidente la tendenza di Amazon a bloccare il fenomeno del multi-homing dei retailer, in quanto vendere su più piattaforme comporterebbe una duplicazione dei costi logistici che, specialmente per i venditori medio-piccoli, risulterebbe particolarmente onerosa.

Infine, è doveroso sottolineare come anche per Amazon sia un asset critico il numero di utenti che utilizza la piattaforma e come questi ultimi vengano influenzati nelle loro scelte di acquisto.

E' possibile, infatti, individuare una sorta di parallelismo tra gli utenti di Google che non considerano significativi i risultati presenti in prima pagina e tutti i meccanismi messi in piedi da Amazon con il programma fedeltà Prime che hanno influenzato significativamente le scelte di acquisto degli utenti Prime e non Prime.

UTENTI COME ASSET CRITICO

Il numero di utenti che partecipano in una piattaforma rappresenta un asset critico, ovvero quella risorsa necessaria per raggiungere la mission di una società. Tale numero è indicativo di quanto correttamente hanno agito gli effetti di rete. Nel paragrafo corrente vengono indicati i numeri di utenti appartenenti ad entrambi i lati della piattaforma in Italia e saranno confrontati con quelli che utilizzano le piattaforme concorrenti.

La tabella riportata sottostante raffigura i venditori terzi attivi sui principali marketplace in Italia.

Tabella 18 - Numero di venditori terzi sui marketplace attivi in Italia

<i>Marketplace</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Amazon.it</i>	[50-100] mila	[50-100] mila	[50-100] mila	[100-200] mila
<i>eBay.it</i>	[10-50] mila	[10-50] mila	[10-50] mila	[10-50] mila
<i>Wish.com</i>	[1-10] mila	[10-50] mila	[10-50] mila	[1-10] mila
<i>ePrice.it</i>	[1-10] mila	[1-10] mila	[1-10] mila	[1-10] mila
<i>Bonanza.com</i>	[1-10] mila	[1-10] mila	[1-10] mila	[1-10] mila
<i>ManoMano.it</i>	[100-500]	[100-500]	[100-500]	[500-1.000]
<i>Zalando.it</i>	[Inf. a 100]	[100-500]	[100-500]	[100-500]

Figura 23 Numero venditori terzi attivi sui marketplace in Italia (AGCM, 2021)

E' interessante notare come, mentre per eBay il numero di rivenditori è rimasto invariato negli anni, quello di Amazon abbia subito un incremento di circa il 100% in un solo anno (AGCM,2021).

Da alcuni sondaggi è emerso che Amazon è il marketplace preferito dai rivenditori, infatti, il 53% dei retailer italiani solo da questa piattaforma ottiene il 43,6% dei ricavi e il 24,5% utilizza la piattaforma in sigle-homing (AGCM,2021).

Per quanto riguarda i consumatori, nella tabella sottostante viene riportata la crescita degli utenti attivi per i più importanti marketplace in Italia.

Tabella 22 - Numero di consumatori attivi annuali sui *marketplace* attivi in Italia

<i>Marketplace</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Amazon.it</i>	[5-10] mln	[10-20] mln	[10-20] mln	[10-20] mln
<i>eBay.it</i>	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln
<i>Zalando.it</i>	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln
<i>AliExpress.com</i>	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln	[1-5] mln
<i>Wish.com</i>	[100-500] mila	[500-1.000] mila	[1-5] mln	[500-1.000] mila
<i>Bonanza.com</i>	[500-1.000] mila	[1-5] mln	[500-1.000] mila	[500-1.000] mila
<i>ManoMano.it</i>	[Inf. a 100] mila	[100-500] mila	[100-500] mila	[500-1.000] mila
<i>ePrice.it</i>	[Inf. a 100] mila	[100-500] mila	[100-500] mila	[100-500] mila

Figura 24 Consumatori attivi nei marketplace in Italia (AGCM,2021)

Tra il 2016 e il 2019 il numero di clienti attivi su Amazon ha subito un incremento di circa il 60% mentre eBay (che si può definire il primo competitor diretto) ha subito una perdita di clienti di circa il 30% (AGCM,2021).

Dai dati riportati, dunque, si può evidenziare facilmente quanto gli effetti di rete siano stati significativi per la crescita di Amazon e quanto il numero di utenti attivi su entrambi i lati rappresenti non solo un critical asset ma anche una forma di barriera all'ingresso per potenziali entranti.

RICAVI DELLA PIATTAFORMA

Per dimostrare l'effettiva posizione di super dominanza della piattaforma Amazon sul mercato si fa ricorso ad un'altra metrica, ovvero, i ricavi ottenuti per la sola offerta del servizio base di vendita sul marketplace.

Nella tabella sottostante vengono riportati i ricavi ottenuti dai principali marketplace per il solo servizio di vendita.

Tabella 16 - Ricavi dei gestori di *marketplace* dal servizio di vendita

Marketplace	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Amazon.it	[100-500] mln	[65-70]	[100-500] mln	[70-75]	[100-500] mln	[70-75]	[500-1.000] mln	[75-80]
eBay.it	[50-100] mln	[25-30]	[50-100] mln	[15-20]	[50-100] mln	[10-15]	[50-100] mln	[10-15]
Wish.com	-	-	[10-50] mln	[5-10]	[50-100] mln	[5-10]	[10-50] mln	[5-10]
Aliexpress.com	[1-10] mln	[1-5]	[1-10] mln	[1-5]	[1-10] mln	[1-5]	[10-50] mln	[1-5]
Zalando.it	[Inf. a 1] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[1-5]
ManoMano.it	[Inf. a 1] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[1-5]
ePrice.it	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]
Bonanza.com	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]	[1-10] mln	[Inf. a 1]
Totale complessivo	[100-500] mln	100,0	[100-500] mln	100,0	[500-1.000] mln	100,0	[500-1.000] mln	100,0

Figura 25 Ricavi delle piattaforme per i servizi di vendita (AGCM,2021)

Nel corso degli anni, Amazon ha visto una crescita dei propri ricavi del 10% mentre eBay ha subito un'erosione della propria quota di mercato di circa il 20%. Tale erosione si evince dall'aumento delle quote di tutte le altre piattaforme ed Amazon ha contribuito a ciò per circa un 10% (AGCM,2021).

Rimanendo sempre su queste due piattaforme, la differenza nella quota di mercato tra le due può essere un indicatore significativo del potere di mercato detenuto e infatti, Amazon ed eBay hanno una distanza di quasi 60-70 punti percentuali andando a sostenere quanto riferito sino ad ora (AGCM,2021).

Queste evidenze, aggiunte a quelle sul numero di utenti presenti, servono a configurare la posizione di Amazon sul mercato. Si può affermare, con il sostegno delle metriche individuate, che Amazon detiene una posizione di super dominanza nel mercato dei servizi di intermediazione su marketplace. Questi indici evidenziano, inoltre, l'esistenza di una concorrenza non sufficiente a contrastare la piattaforma in esame ma non solo; infatti, tale posizione risulta ben difesa dalle esternalità di rete, dalla riconoscibilità del marchio e dalle strategie di fidelizzazione attuate nel tempo (AGCM,2021).

Per tutte queste ragioni, risulta particolarmente ostico per dei nuovi operatori riuscire a costruire una alternativa ad Amazon in grado di raggiungere la massa critica.

LA CONDOTTA ESCLUDENTE

Come già ribadito precedentemente, Amazon attuando una strategia di self-preferencing, ha messo in atto una condotta escludente ai danni dei retailer terzi presenti che hanno optato per altri servizi di logistica e agli operatori di logistica stessi che hanno visto un'erosione della loro domanda.

La condotta si identifica come abusiva nel momento in cui, legando in modo totalmente ingiustificato il successo di un retailer alla scelta del programma FBA, Amazon ha rafforzato la propria posizione dominante sul mercato dell'intermediazione sul marketplace, favorendo il single-homing, e ha migliorato la sua posizione nel mercato della logistica in cui è totalmente integrato verticalmente.

Di seguito viene riportato un'immagine riassuntiva della strategia di Amazon.



Figura 26 Strategia Amazon relativa alla gestione degli ordini di un retailer sulla piattaforma (AGCM,2021)

Come si evince dallo schema, i vantaggi ottenibili e il conseguente pacchetto “maggiore visibilità” sono accessibili direttamente dagli utenti che hanno scelto il programma FBA, mentre sono raggiungibili, a patto di valutazioni positive, dagli utenti che hanno scelto SFP; tutti i retailer che hanno optato per altre soluzioni logistiche sono totalmente esclusi da queste possibilità. Così facendo, dunque, Amazon ha fatto leva sulla sua posizione di gatekeeper (in quanto attraverso il suo marketplace si raggiungono molti più consumatori delle altre piattaforme) nei marketplace per

riservare a sé stessa un vantaggio competitivo sugli operatori concorrenti nel mercato della logistica B2C.

In questa circostanza è necessario menzionare anche l'introduzione del programma SFP, volto a "garantire" l'accesso al pacchetto visibilità a tutti i retailer che desiderano svolgere in proprio (o grazie a terzi) la parte della logistica. L'indipendenza dalla piattaforma, assicurata ai retailer terzi, è fittizia; infatti, a ben pensare i vettori che si occupano della spedizione sono scelti direttamente da Amazon, così come le condizioni del servizio di consegna (AGCM,2021). Inoltre, bisogna sottolineare che aver dato la possibilità ai retailer del programma SFP di poter accedere al pacchetto visibilità li pone, in ogni caso, in una condizione di svantaggio rispetto agli utenti FBA in quanto devono essere sottoposti, ugualmente, a valutazioni. È anche emerso, da diversi sondaggi, che in caso di ritardo nelle consegne da parte dei vettori, scelti da Amazon, i retailer sono, in ogni caso, soggetti a valutazioni negative e quindi non vengono sollevati da responsabilità non loro (AGCM, 2021).

Amazon, dunque non ha garantito una reale alternativa per i retailer "indipendenti" di poter fregiare i propri prodotti con l'etichetta Prime e ciò comporta una vera e propria esclusione dei rivenditori dalla platea di fidelizzati e alto-spendenti che conta milioni di utenti. I rivenditori terzi, che non possono ottenere l'etichetta Prime, vengono conseguentemente esclusi dagli eventi pilastro che contano acquisti, da utenti Prime e non, ben superiori rispetto alla media e rende più complesso, se non del tutto impossibile, l'ottenimento della BuyBox che si configura come la modalità d'acquisto preferita dagli utenti.

A percepire l'importanza dei benefici concessi con la scelta del programma FBA sono in primo luogo i retailer, infatti: "Dalla Survey è emerso, infatti, che sono driver cruciali di successo sul marketplace: la maggiore visibilità sul marketplace (per l'85% degli aderenti FBA); la maggiore facilità di rispettare le metriche di valutazione (71%); l'aumento della probabilità di aggiudicarsi la BuyBox (57%); la possibilità di aderire alle iniziative promozionali (55%). Per il 42% degli attuali utilizzatori di FBA tali benefici sono dirimenti nella scelta del fornitore del servizio di logistica: se privati di tali vantaggi, essi cesserebbero di utilizzare il servizio di logistica di Amazon." (AGCM,2021).

Queste condotte, come già ribadito, hanno danneggiato gli operatori della logistica e i retailer terzi che non hanno scelto il programma consigliato da Amazon. Nell'ottica degli operatori della logistica, vi è stata una diminuzione della domanda a danno, sia delle imprese che offrono un servizio integrato di fulfilment, sia dei corrieri che si occupano della sola fase di consegna. Per quanto riguarda i retailer, tralasciando l'effettiva esclusione dai benefici di visibilità per chi non ha scelto FBA, si può parlare anche di pressioni sui retailer che, invece, hanno scelto FBA, per i costi del

servizio e per le inefficienze da duplicazione dei magazzini che spingono ad una strategia di single-homing con una conseguente distorsione della competizione.

PERCHÈ SELF-PREFERENCING?

La condotta identificata per la Società si è dimostrata essere idonea a falsare ed alterare la concorrenza. Come sempre, è doveroso sottolineare che in questi procedimenti non viene contestata la posizione dominante di per sé, che può essere compatibile con la tutela della concorrenza, bensì i comportamenti messi in atto dalla piattaforma per rafforzare e/o estendere la posizione stessa.

In merito a ciò, la giurisprudenza si esprime così: *“la nozione di sfruttamento abusivo è una nozione oggettiva, che riguarda i comportamenti dell’impresa in posizione dominante atti ad influire sulla struttura di un mercato in cui, proprio per il fatto che vi opera l’impresa considerata, il grado di concorrenza è già sminuito, e che hanno l’effetto di ostacolare, ricorrendo a mezzi diversi da quelli su cui si impernia la concorrenza normale tra prodotti e servizi, fondata sulle prestazioni degli operatori economici, la conservazione del grado di concorrenza ancora esistente sul mercato o lo sviluppo di detta concorrenza”*¹⁶ e inoltre, l’articolo 102 del TFUE proibisce all’impresa in posizione dominante nel mercato rilevante di applicare condotte che rafforzino la propria posizione su tale mercato e su altri mercati rilevanti, distinti ma collegati al primo.

La Società sostiene che non esiste una precisa qualificazione della strategia contestata e in particolar modo non è possibile ricondurla ad una condotta di self-preferencing dal momento che non esistono precedenti giurisprudenziali, ad eccezione del caso Google con cui, come già dimostrato prima, esistono molte similitudini. Nella fattispecie, come già detto, l’aver legato artificialmente il successo di un retailer sulla piattaforma al servizio della logistica FBA qualifica la condotta della Società come self-preferencing. A riprova di ciò, bisogna sottolineare che non esiste motivo di natura commerciale o tecnica che riesca a giustificare tale legame. L’argomentazione posta in essere dalla difesa, di oggettiva superiorità di FBA rispetto ai concorrenti, non può essere presa in considerazione in quanto la piattaforma non ha mai effettuato alcun tipo di valutazione puntuale sui servizi concorrenti utilizzati dai retailer terzi, ad eccezione del programma SFP per cui, comunque, esistono delle limitazioni.

È proprio il programma SFP a rendere infondata la tesi dell’oggettiva superiorità di Amazon. Infatti, è bene ricordare che i vettori che gestiscono l’ultimo miglio sono scelti direttamente da Amazon,

¹⁶ Sentenza della Corte di Giustizia dell’Unione europea n. C-457/10 P del 6 dicembre 2012, nel caso AstraZeneca Ab e AstraZeneca plc c.

dunque, è possibile affermare che esistono concorrenti in grado di rispettare gli standard imposti dalla piattaforma stessa. Al momento i vettori scelti per il programma SFP sono soltanto due ma non per ragioni di efficienza; infatti, dalle interviste con gli altri operatori della logistica è emerso che vi è una certa resistenza ad accettare le condizioni contrattuali ed economiche imposte da Amazon. In merito a ciò, la differenza di trattamento non giustificata, tra i servizi di logistica forniti dall'impresa in posizione dominante e i servizi concorrenti che potrebbero essere ugualmente efficienti, rappresenta una violazione dell'articolo 102 del TFUE (AGCM,2021).

In ultimo, la Società sostiene che la condotta non abbia avuto effetti nel mercato della logistica, a differenza della condotta tenuta da Google Search nei confronti dei concorrenti nel mercato dei servizi di comparazione. Sebbene l'articolo 102 del TFUE per essere applicato non necessiti del verificarsi degli effetti di tali atti, esistono prove che testimoniano ripercussioni sul mercato della logistica; infatti, gli ordini dei venditori aderenti a FBA sono passati dal 30% nel 2016 al 90% nel 2019 e Amazon ha gestito circa il 70% delle consegne B2C nel mercato italiano (AGCM,2021). Questi numeri evidenziano dunque, l'erosione della domanda effettuata da Amazon a scapito degli operatori della logistica.

GLI ELEMENTI DELLA CONDOTTA

In questo paragrafo verranno esaminati gli elementi che hanno inciso nel definire la condotta di Amazon abusiva.

ASIMMETRIA NELL'APPLICAZIONE DELLE METRICHE DI VALUTAZIONE

Come già ribadito in precedenza, Amazon ha concesso un vantaggio esclusivo a tutti i rivenditori aderenti al programma FBA, ovvero la sospensione dalla valutazione della performance.

La Società stessa in merito si esprime come segue: *“la percentuale di ordini difettosi, la percentuale di cancellazioni prima della spedizione e la percentuale di spedizioni in ritardo sono le metriche usate da Amazon per valutare le prestazioni dei venditori terzi che spediscono e gestiscono autonomamente il servizio clienti, dato che Amazon non ha a disposizione informazioni di prima mano”* (AGCM, 2021).

Tale asimmetria si configura come una condotta volta a favorire il proprio servizio di logistica, però esistono ben due motivi per cui tale atteggiamento risulta totalmente ingiustificato:

- 1) Il sistema di indicatori individuato da Amazon per le valutazioni delle performance non si focalizza soltanto sugli aspetti strettamente connessi alla logistica (AGCM, 2021) e a rigor di logica questo dovrebbe essere l'unico aspetto che può differenziare realmente un retailer FBA da uno non FBA. Infatti, ad eccezione dell'indicatore “percentuale di spedizioni in

ritardo” che è una metrica effettivamente attinente ad un aspetto della logistica, gli altri sono inerenti alla presentazione dell’offerta e la qualità del prodotto venduto. Dunque, viene spontaneo chiedersi come può un feedback negativo alla voce “ordine difettoso” compromettere la reputazione di un retailer che dovrebbe essere giudicato soltanto sulla base di aspetti logistici? E ancora, perché bisogna sollevare da tale giudizio gli utenti FBA?

- 2) Per quanto concerne gli aspetti puramente logistici, la condotta risulta illegittima perché bisogna tenere in considerazione la doppia funzione svolta dalla Società, ossia, gestore del marketplace e fornitore del servizio di logistica integrata FBA. Nel valutare le prestazioni della logistica dei retailer terzi non aderenti al programma FBA, la piattaforma utilizza metriche precise e puntuali ma non si può dire lo stesso per la valutazione effettivamente svolte sulla Società con il servizio FBA. Infatti, la valutazione della performance FBA è basata su generici indicatori di confronto con il mercato (AGCM, 2021). In altre parole, se non si applica lo stesso sistema di valutazione anche al servizio reso da Amazon vuol dire che la Società, in veste di gestore della piattaforma, sottrae dal controllo Amazon stessa in veste di fornitrice di un servizio di logistica. Inoltre, i generici indicatori di confronto del mercato risultano essere molto più clementi delle metriche utilizzate dalla Società per la valutazione dei concorrenti, per cui l’evidenza di efficienza senza pari a cui si appella Amazon in riferimento al proprio servizio risulta senza fondamento.

In definitiva, un retailer che decide di aderire al programma FBA non correrà mai il rischio di venire declassato a causa del proprio rating e avere una sospensione del proprio business e tutto ciò si traduce come un vantaggio nei confronti di chi gestisce per conto proprio la logistica.

In conclusione, l’espedito della non applicazione delle metriche di valutazione per gli utenti FBA risulta idoneo a favorire l’adesione dei retailer al proprio programma logistico inducendo una distorsione della concorrenza tra gli operatori della logistica che potrebbero soddisfare la domanda dei retailer presenti sul marketplace.

ETICHETTA PRIME ED EVENTI PILASTRO

Inizialmente era possibile ottenere l’etichetta Prime solo se il retailer era FBA, successivamente è stato reso possibile l’ottenimento dell’etichetta anche agli utenti SFP. Questa esclusività è stata spiegata dalla Società come una forma di tutela per il consumatore finale; infatti, avendo Amazon il totale controllo del processo di evasione dell’ordine può mettere in atto azioni correttive in grado di garantire al consumatore il livello di qualità che si aspetta nell’ambito del programma Prime e proteggerlo da retailer fraudolenti durante gli eventi pilastro. Tali tesi risultano deboli, infatti, è

possibile garantire un certo standard all'utente finale anche non utilizzando il servizio di logistica offerto dalla Società. Il problema realmente esistente, al momento, è la mancanza di regole chiare e imparziali che permettano ai retailer di scegliere gli operatori più efficienti e confacenti alle loro esigenze e la possibilità di accedere allo stesso pacchetto di vantaggi che è garantito agli utenti FBA. Un simile provvedimento permetterebbe ad Amazon di effettuare i controlli e le valutazioni che ha già messo in atto, garantirebbe a tutti i retailer della piattaforma la possibilità di accedere agli stessi privilegi e verrebbe salvaguardata, al tempo stesso, la concorrenza (AGCM, 2021).

Per quanto concerne il programma SFP, nonostante la difesa della Società sostenga che sia uno strumento per poter ottenere gli stessi benefici degli utenti FBA senza rinunciare alle proprie scelte in materia di logistica, è possibile affermare che non rappresenti una valida alternativa.

In primo luogo, bisogna sottolineare che il lancio di SFP non è stato pensato per garantire pari diritti ai retailer che differiscono per le loro scelte ma per aggirare un ostacolo alla crescita di FBA; infatti, esiste una fetta di retailer che a causa della categoria merceologica messa in vendita sulla piattaforma reputa troppo oneroso il programma FBA e rappresentando circa il 30% degli ordini sulla piattaforma, sono stati raggiunti da Amazon con l'apposito programma SFP (AGCM, 2021).

Gli utenti aderenti al programma SFP per avere accesso ai privilegi degli utenti FBA sono sottoposti a costante monitoraggio della performance e sono, in ogni caso, vincolati a definire termini e condizioni del rapporto contrattuale con i vettori Prime, scelti proprio dalla piattaforma. È evidente, quindi, che le scelte dei retailer siano totalmente influenzate e dipendenti ancora una volta dal marketplace.

I vettori scelti dalla piattaforma, come già ribadito nelle pagine precedenti, sono solo due e dai loro contratti si possono individuare elementi che sono sintomo di un elevato potere contrattuale da parte di Amazon. Il primo è l'impossibilità da parte dei vettori di modificare le tariffe per i venditori, il secondo riguarda la fatturazione degli importi dovuti dai venditori ai vettori; per un vettore è direttamente Amazon ad intromettersi nel rapporto ed è la Società stessa a liquidare la somma dovuta agli operatori logistici, per l'altro invece, è l'operatore a gestire il rapporto economico ma resta in capo ad Amazon il diritto di riscuotere le somme per conto di questo (AGCM, 2021).

Alla luce di questi elementi si può concludere che attualmente SFP non è un'alternativa autonoma e indipendente dalla Società.

Inoltre, è necessario sottolineare che, a differenza di quanto sostenuto dalla Società, esiste un interesse da parte dei retailer e dei vettori a negoziare autonomamente le tariffe dei servizi e molti di questi reputano le tariffe imposte per il servizio troppo alte, rappresentando quindi un limite alla

loro adesione. In definitiva, prendendo in considerazione tutti gli elementi fino ad ora esposti, si può affermare che SFP rappresenta un'estensione di FBA e quindi uno strumento non equo per l'ottenimento di determinati benefici.

PROBABILITÀ DI OTTENERE LA BUYBOX

Come già esposto nelle pagine precedenti, l'attribuzione della BuyBox è ad opera di un algoritmo che lavora su due fasi distinte, una di preselezione ed una di ranking.

La decisione in merito alla logistica da parte del retailer, chiaramente, influenza entrambe le fasi.

Entrando nel merito, si supponga che il retailer possa offrire lo stesso prodotto sia in modalità FBA che non FBA. Il prodotto non FBA, anche posto ad un prezzo inferiore rispetto al prodotto FBA, verrà escluso automaticamente nella fase di preselezione. Ciò si traduce in un danno sia per il consumatore che non può acquistare un prodotto ad un prezzo inferiore sia per il retailer che non può usufruire del suo vantaggio di costo dovuto alla scelta di un operatore logistico a lui più conveniente.

Le disparità si notano ancor di più nella fase di ranking, infatti, nel caso di offerte FBA, l'algoritmo assegna automaticamente il valore massimo ai parametri "Valutazione della performance del venditore terzo" e "Idoneità Prime dell'offerta" ponendo in una posizione di svantaggio i retailer non FBA solo in virtù della loro scelta sulla logistica.

GLI EFFETTI DELLA CONDOTTA ESCLUDENTE

L'attuale giurisprudenza sostiene che per constatare una violazione dell'articolo 102 del TFUE è sufficiente dimostrare che la condotta dell'impresa in posizione dominante sia messa in atto per restringere la concorrenza e che quindi possa generare effetti di preclusione sul mercato (AGCM, 2021). L'effetto non si verifica soltanto quando l'ingresso dei nuovi operatori è impossibilitato ma anche quando è reso più difficile, manipolando così la concorrenza.

Nei paragrafi successivi si evidenzieranno gli effetti della strategia messa in atto dalla Società.

EFFETTI NEL MERCATO DELLA LOGISTICA

Amazon con il programma FBA ha offerto un servizio completo in grado di coprire ogni fase logistica, dunque, il rivenditore terzo viene sollevato da ogni responsabilità ed è il gestore della piattaforma ad occuparsi di ogni fase, dallo stoccaggio alla gestione resi.

I diretti concorrenti del servizio offerto non sono soltanto gli operatori integrati, ma anche tutti quelli che si occupano della gestione dell'ultimo miglio per i retailer che gestiscono la logistica a monte in house. Infatti, se si considera il mercato della logistica B2C, in grande crescita proprio grazie agli e-commerce sempre più utilizzati dagli utenti, la strategia messa in atto da Amazon risulta un freno, in primo luogo, per tutti gli operatori innovativi specializzati nel B2C. È necessario considerare anche le caratteristiche intrinseche di questo mercato, infatti, per essere competitivi è necessario raggiungere una massa critica di retailer, in quanto la domanda di servizi di logistica espressa da un singolo retailer è molto contenuta.

Legando il successo di un retailer alla scelta del programma FBA, Amazon ha ottenuto un aumento significativo delle adesioni al programma; infatti, si è passati da un 30% di aderenti nel 2016 ad un 60% nel 2019 (AGCM, 2021). Questo aumento va contestualizzato e inteso come una sottrazione abusiva di domanda per tutti i competitor. Questo risultato si può ottenere anche guardando altre statistiche, infatti, nel 2019 la rete logistica di Amazon ha gestito il 70% dei pacchi B2C in Italia, un numero nettamente superiore rispetto a quello ottenuto da qualsiasi concorrente (AGCM, 2021).

Tutto questo, come già sostenuto precedentemente, non può essere dovuto alla superiorità del servizio offerto, come affermato da Amazon, in quanto:

- 1) non è mai stato certificato oggettivamente;
- 2) I retailer stessi affermano di aver aderito al programma solo per i motivi di maggiore visibilità già esplicitati.

Dunque, è evidente come l'ambiente competitivo abbia subito una reale erosione da parte della società in posizione dominante.

EFFETTI NEL MERCATO DEI SERVIZI DI INTERMEDIAZIONE SU MARKETPLACE

La strategia applicata da Amazon ha avuto effetti anche nel mercato dei servizi di intermediazione su marketplace. In questo mercato, la piattaforma deteneva già una posizione di super dominanza che è andata rafforzandosi abbinando in modo illecito i propri servizi di logistica alla maggiore visibilità dei retailer sul marketplace. Andando nel dettaglio, questa condotta abusiva ha permesso alla piattaforma di andare a porre un freno sul fenomeno del multi-homing praticato dai rivenditori. Praticare multi-homing, e quindi riuscire a vendere su più marketplace, implica organizzare il proprio servizio di logistica in modo tale da risultare sempre efficienti nella gestione scorte e nell'evasione di ordini provenienti da più canali differenti. Riuscire ad essere efficienti su più marketplace è un'operazione onerosa che implica una duplicazione dei costi di alcune attività ed è proprio per tale ragione che avevano cominciato ad emergere sul mercato soluzioni logistiche innovative multicanale da parte di nuovi operatori, in grado di offrire soluzioni integrate e ottimizzate.

Dai dati esposti fino ad ora è emerso che Amazon si può, di fatto, ritenere un gatekeeper e quindi, per i retailer rappresenta un marketplace su cui essere obbligatoriamente presenti per avere successo nella vendita dei prodotti online, specialmente se si è di piccole dimensioni. Una volta assodata la propria partecipazione al marketplace Amazon, il retailer deve capire se possa essere profittevole essere presente su altri canali proprio in vista dei costi di diversificazione dell'offerta.

È da considerare anche la scelta del retailer di aderire al programma FBA, infatti, come già detto, è nell'interesse del venditore terzo riuscire ad ottenere maggiore visibilità sulla piattaforma più gettonata, dunque, sarà invogliato a lasciar gestire la propria logistica ad Amazon per ottenere più successo nelle vendite. Il costo di questa scelta è alto, sia in termini di fee applicate, sia per i costi dei resi che sono totalmente a carico del retailer; dunque, appare evidente che il venditore sarà costretto a fare una scelta sulla propria strategia di multi-homing e probabilmente propenderà per una di single-homing.

È doveroso sottolineare che la piattaforma fornisce un ulteriore servizio di logistica, MCF, idoneo a supportare la strategia di multi-homing dei retailer. Questo servizio però, ha costi nettamente superiori rispetto ai propri concorrenti ed è stato evidenziato che, alla consegna di ordini provenienti da altri canali, i pacchi sono contrassegnati dal logo Amazon in modo da poter cannibalizzare le vendite di un retailer su altre piattaforme inducendo confusione nel consumatore (AGCM, 2021). È stato osservato anche che a causa degli elevati costi del programma MCF, il retailer

si vede costretto ad alzare i prezzi per uno stesso prodotto sulle altre piattaforme, finendo per disincentivare i consumatori ad acquistare da quel dato marketplace e orientare l'acquisto su Amazon.

Inoltre, mentre l'adesione al programma FBA porta dei benefici per il retailer, l'offerta del programma MCF risulta soltanto una scelta antieconomica per i retailer.

In definitiva, l'assenza di una valida alternativa per la strategia di multi-homing offerta da Amazon e la duplicazione dei costi per una strategia di multi-homing impone agli utenti che hanno scelto il programma FBA una strategia di single-homing. Per effetto di questa strategia abusiva si è registrato un drastico calo di retailer sui marketplace concorrenti e si può scorgere chiaramente dai dati numerici a disposizione: nel 2019 i ricavi di Amazon per la sola attività di intermediazione sono circa 10 volte superiori a quelli di eBay e dal 2016 al 2019 la perdita di quota registrata da eBay coincide in parte con l'aumento di quota riportato da Amazon (AGCM, 2021). Sebbene Amazon ritenga che la perdita di quota di mercato di eBay sia dovuto alla sua inefficacia e inefficienza, è possibile affermare, sulla base di quanto esplicitato sino ad ora, che ci sia stata una reale distorsione della competizione a causa della condotta abusiva di Amazon stessa.

Amazon, quindi, è riuscita a portare a termine una strategia di lock-in sia sul lato dei consumatori che sul lato dei rivenditori e le parole di eBay esplicano al meglio questo concetto: "Prime buyers are incentivized to make their purchases on Amazon and from FBA sellers; sellers are strongly incentivized to use FBA and when they do so the incentive is to prioritize sales on Amazon over other channels. There are thus lock-in effects on both sides of the marketplace - for both buyers and sellers - that foreclose competing fulfilment service providers as well as competing marketplaces" (AGCM, 2021).

Quanto espresso sino ad ora sulla problematica del multi-homing, coincide perfettamente con quanto esposto nelle pagine precedenti proprio sull'argomento. Infatti, come ribadito è nell'interesse delle piattaforme multi-sided disincentivare il multi-homing e lo studio della Commissione Europea aveva individuato condotte simili, ovvero promozione di contratti speciali non disponibili su altre piattaforme, per incentivare il single-homing (Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie, Barcevičius, Caturianas, Leming, 2021). In questo studio è stato anche ribadito come queste strategie siano dannose per chi gestisce un business sulle piattaforme in quanto i rivenditori non percepiscono altre scelte possibili e quindi si vedono costretti al single-homing.

CONCLUSIONE DEL CASO

Tutte gli elementi della condotta evidenziata nel caso ricadono nell'ambito di applicazione dell'articolo 102 del TFUE. La strategia abusiva contestata è idonea a interferire il commercio fra Stati membri perché riguarda l'intero territorio nazionale sulla base di quanto specificato dalla Comunicazione: " *qualora un'impresa che detiene una posizione dominante sulla totalità di uno Stato membro, commette abusi escludenti, normalmente il commercio tra Stati membri è suscettibile di essere pregiudicato. Tale comportamento abusivo generalmente renderà più difficile la penetrazione nel mercato da parte dei concorrenti di altri Stati membri, nel qual caso le correnti degli scambi sono suscettibili di essere pregiudicate*"¹⁷.

La Società, alla luce di quanto espresso nelle pagine precedenti, è stata sanzionata e la sanzione è stata quantificata sulla base della odierna giurisprudenza che prevede il riconoscimento di diversi fattori quali: la natura della restrizione della concorrenza, il ruolo e la rappresentatività sul mercato delle imprese coinvolte e il contesto nel quale gli abusi si sono svolti.

In primo luogo, è stata considerata la rilevanza della Società tra consumatori e rivenditori ed è proprio in virtù di questa che si può stimare l'elevato potere contrattuale detenuto nei confronti di questi ultimi. I concorrenti e i consumatori sono, di fatto, estremamente dipendenti dalla posizione di super dominanza rivestita da Amazon e ciò conferisce alla Società un grado elevato di responsabilità nelle sue condotte. L'assenza di concorrenti, sia esistenti che potenziali, aggrava ulteriormente la posizione della Società in questa fattispecie.

In secondo luogo, la strategia illegittima messa in pratica da Amazon ha bloccato, sostanzialmente, il percorso dell'innovazione nell'ambito della logistica B2C escludendo dal mercato concorrenti con soluzioni innovative e ottimali per i rivenditori. Lo stesso discorso può essere intrapreso per il mercato degli e-commerce; infatti, con queste pratiche sempre più tese a favorire strategie di single-homing per i rivenditori, non è stata concessa alle piattaforme nascenti la possibilità di competere sul mercato in quanto impossibilitate a raggiungere la massa critica e a godere degli effetti di rete, fattori critici per la riuscita di un marketplace. Infine, l'abuso appare particolarmente grave dal momento che nel Gruppo è possibile considerare tutti in grado di riconoscere la strategia illegittima messa in atto.

Per tutti questi motivi, come da giurisprudenza, è stata prevista una multa pari al 10% del fatturato realizzato a livello mondiale da Amazon Europe Core S.à.r.l.

¹⁷ Comunicazione della Commissione europea 2004/C 101/07 *Linee direttrici la nozione di pregiudizio al commercio tra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 del trattato.*

OBBLIGHI IMPOSTI ALLA SOCIETÀ

Oltre alla sanzione monetaria, sono stati imposti alcuni obblighi alla Società, volti a ripristinare al più presto un level playing field in merito ai servizi di logistica per gli e-commerce e per lo sviluppo di servizi alternativi a quello proposto da Amazon (FBA).

Dal momento che esiste il servizio SFP, si è pensato di rivederlo e renderlo realmente una valida alternativa per l'ottenimento dell'etichetta Prime senza rinunciare alla propria indipendenza dalla piattaforma per quanto concerne le scelte nell'ambito della logistica. Dunque, si è deciso che sarà compito della Società definire degli standard unici per tutti i programmi a cui possono partecipare i rivenditori e la piattaforma dovrà astenersi da qualsiasi atto di intermediazione tra i retailer e gli operatori di logistica scelti.

Ancora, Amazon dovrà garantire trasparenza negli standard richiesti per l'ottenimento dei vantaggi Prime sia che il rivenditore decida di utilizzare FBA, SFP o MFN.

Questi obblighi, che rappresentano le misure meno invasive tra tutte quelle esistenti, consentiranno alla concorrenza di fare il suo corso e lo sviluppo di servizi logistici integrati da parte dei competitors, tali da soddisfare gli standard Prime, e contrastare, infine, gli effetti che si sono palesati dalla condotta di self-preferencing (AGCM, 2021).

TENTATIVO DI WINNER TAKES ALL?

Questo caso si può riassumere come un tentativo di rafforzare la sua posizione di vincitore assoluto del mercato? La problematica esplicitata nelle pagine precedenti, in materia di Winner takes all, era la difficoltà nel distinguere tra una piattaforma winner takes all e un monopolio naturale; di seguito verrà data una breve spiegazione sul perché Amazon non è un monopolio naturale.

PERCHÉ AMAZON NON È UN MONOPOLIO NATURALE

I monopoli naturali si verificano quando si creano condizioni tecniche ed economiche tali da scuotere il mercato in una prima fase, portando all'uscita di imprese concorrenti, e porre barriere all'ingresso in una seconda fase. Tali condizioni tecniche ed economiche portano allo sviluppo di economie di scala che implicano l'abbattimento dei costi variabili. Alla luce di ciò, quindi, risulta più efficiente lasciare una sola impresa a gestire tutta la domanda di mercato.

Nel caso delle piattaforme digitali, la letteratura sostiene che non si possa parlare di monopoli naturali in quanto questi non dipendono degli effetti di rete, ma per la breve trattazione che si andrà a fare si terranno in considerazione le esternalità di rete e si indicheranno i motivi per cui non sono valide per la formazione di un monopolio naturale.

Nel contesto degli e-commerce, le esternalità di rete hanno delle limitazioni che non permettono la creazione di un monopolio naturale, infatti, inizialmente è plausibile pensare che l'utilità marginale di un venditore o utente aggiuntivo aumenti alla crescita della piattaforma ma, il valore dell'esternalità di rete comincerà a diminuire quando la piattaforma avrà raggiunto una certa dimensione di utenti su entrambi i lati (Ducci, 2019). Un'altra importante ragione per cui Amazon non può essere considerato un monopolio naturale, nonostante le esternalità di rete, è la presenza di Amazon stesso come retailer sulla propria piattaforma; infatti, ciò crea conflitto tra gli effetti propri delle esternalità di rete e il desiderio del rivenditore Amazon di ridurre la concorrenza (Ducci, 2019).

Per quanto concerne invece, l'infrastruttura logistica bisogna fare alcune considerazioni. Sviluppare un'infrastruttura richiede costi fissi elevati e, sebbene esistano delle economie di scala, esistono anche delle diseconomie di scala. Inoltre, rispettare gli standard imposti dalla piattaforma nell'ambito delle consegne, implica aggiungere ulteriori strutture che possono provocare inefficienze.

Quando si pensa a monopoli naturali di solito ci si riferisce a standard utilities, come ad esempio la rete elettrica, e queste sono solitamente caratterizzate da economie di scala (molto più importanti di quelle ottenibili dall'infrastruttura logistica), costi marginali molto bassi e vincoli di ripetibilità

dell'infrastruttura troppo forti (Ducci, 2019). La comparazione con le infrastrutture logistiche appare quindi superflua, specialmente se si considera che Amazon in questo mercato ha molti competitor in grado di competere sugli standard imposti.

Il monopolio naturale basato sulla superiorità tecnologica appare quindi, improprio per il caso Amazon e può essere trattato come un tentativo per ottenere un ambiente di winner takes all ai danni della concorrenza e come tale necessita di essere punito.

OPINIONI DISCORDANTI

Successivamente a questa istruttoria, alcuni esperti si sono espressi sulla vicenda, adducendo motivazioni contrarie a quelle definite dalle autorità. In questo capitolo verrà discusso uno di questi punti di vista e verrà trattata brevemente della scuola Neo Brandeis, un movimento antimonopolista che potrebbe dare spunti per concepire meglio gli abusi delle piattaforme digitali da parte dell'Antitrust.

AMAZON COME ECOSISTEMA

Lo studio esposto in questo paragrafo sostiene che esistano delle differenze tra il caso Amazon e il caso Google Shopping; infatti, non è possibile definire la fattispecie come un caso di self-preferencing e che farlo implicherebbe la creazione di un pregiudizio contro gli ecosistemi.

È opinione dell'autore di questo studio che Amazon rappresenti a tutti gli effetti un ecosistema di successo, basato su importanti e incerti investimenti che hanno portato grandi benefici a tutti i fruitori e che differisce proprio in questo da un motore di ricerca. Inoltre, sostiene che è compito delle autorità accertarsi degli effetti che hanno le condotte sui consumatori, perché potrebbe verificarsi il caso in cui per i consumatori vi sia un miglioramento della qualità e dei prezzi (Colangelo, 2022).

Le contestazioni che si possono fare a questa tesi sono legate da un unico filo logico.

E' vero, Amazon può essere considerato a tutti gli effetti un esempio di ecosistema che ha portato molti benefici a consumatori e rivenditori ma, dal momento che è stata messa in atto questa strategia, i benefici per i rivenditori sono venuti meno. Infatti, creare un legame tra la scelta dell'operatore logistico e il proprio successo sulla piattaforma, si configura come un tentativo coercitivo e fa deviare la strategia di multi-homing di un rivenditore, che avrebbe potuto assicurargli, probabilmente, molti più ricavi. Inoltre, è opinione della scrivente, che l'errore che si commette in questo caso è valutare soltanto il benessere del consumatore. È evidente, infatti, che nel caso trattato il benessere del consumatore non abbia subito alcuna riduzione ma, trattandosi di una piattaforma multi-sided, bisogna tenere in considerazione anche l'altro versante e ricordarsi che i rivenditori devono essere considerati alla stregua dei consumatori dal momento che pagano anche loro per poter usufruire dei servizi offerti dalla piattaforma.

IL MANIFESTO NEO BRADEISIAN

Il manifesto di questa “corrente di pensiero” si basa sulla correlazione tra le leggi antitrust e la democrazia; infatti, vi è il rischio che lasciando incontrollato il potere privato questo possa danneggiare la democrazia stessa.

Un altro caposaldo del manifesto è la protezione della concorrenza come fattore per la creazione di opportunità e distribuzione del potere (Khan,2018). Infatti, collegandosi a quanto esposto poco sopra, il potere economico è un concetto indivisibile dalla politica e sempre Lina Khan in merito sostiene:” *Power in industry is the power to steer outcomes. It grants outsized control to a few, subjecting the public to unaccountable private power- and thereby threatening democratic order*” (Khan, 2018).

Inoltre, è parere degli economisti di questa scuola che il focus sul benessere del consumatore non può più essere preso come obiettivo da perseguire perché è proprio questo ad aver permesso di ritenere il potere monopolistico un beneficio anziché una minaccia. La concorrenza, quindi, va intesa come un processo e non come un servizio a favore dell’efficienza per i consumatori i cui risultati economici non esprimono il modo in cui si sono ottenuti (Vezzoso, 2022).

Come soluzione al problema del beneficio del consumatore, Tim Wu propone di inserire lo standard del processo competitivo in modo da :”*Produce a fact-intensive inquiry and an analysis of the pro-competitive justifications offered by the defendant [that would] yield a body of rules and standards which enforcers and judges can use to protect competition*” (Wu, 2018), così nel caso di potenziali minacce alla concorrenza da parte di una azienda, esse saranno più evidenti senza la necessità di misurare il beneficio derivante al consumatore.

C’è anche una grande concentrazione, inoltre, sulle piattaforme digitali, in quanto con le attuali leggi antitrust non esiste un controllo reale e appropriato sul loro accesso ai dati e l’ingresso in altri mercati che consente loro di rafforzare il loro dominio minando la concorrenza.

In conclusione, sono stati esposti i principali punti del manifesto per sottolineare che risulta necessario, specie in materia di piattaforme digitali, rivedere i presupposti da cui partono le istruttorie antitrust perché la protezione del beneficio del consumatore non è più un punto di partenza stabile ma un punto di forza per legittimare il potere monopolistico.

BIBLIOGRAFIA

- AGCM** (2021) A528 - FBA AMAZON, Provvedimento n.29925
- Barwise, P.** (2018). Why tech markets are winner-take-all. LSE Business Review.
- Colangelo, G.** (2022) Antitrust Unchained: the EU's case against self-preferencing, ICLE White Paper
- Ducci, F.** (2019). Natural Monopoly Regulation in Platform Markets (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
- Emerald Insight** (2008) Amazonian strength: How Bezos's firm seems to do no wrong, Strategic Direction, vol.24 no.11
- Evans, D.S.** (2003) Some empirical aspects of multi-sided platform industries, Review of Network Economics 2 (3), 191-209.
- Evans, D.S, Schmalensee, R.** (2005) The industrial organization of markets with two-sided platforms, Tech. rep., National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Evans, D. S.** (2009). Two-sided market definition. ABA Section of Antitrust Law, Market Definition in Antitrust: Theory and Case Studies, Forthcoming.
- Feld, H.** (2019) The case for the digital platform act: market structure and regulation of digital platforms, Roosevelt Institute
- Filastrucchi, L.** (2008) A ssnip test for two-sided markets: the case of media, Available at SSRN 1287442
- Hagi, A., Wright, J.** (2015) Multi-sided platforms, International Journal of Industrial Organization 43, 162-174.
- Hahn, Y., Kim, D., Youn, M.K.** (2018), A brief Analysis of Amazon and Distribution Strategy, Journal of Distribution Science, 17-20
- Hanley, D.** (2019) A topology of multisided digital platforms. Conn. Pub. Int. LJ, 19, 271.
- Hovenkamp, H.** (2020). Antitrust and platform monopoly. Yale LJ, 130, 1952.
- Kargar, J.** (2004) AMAZON. COM IN 2003, Journal of the International Academy for Case Studies, 10 (1), 33-52.
- Khan, L.** (2017) Amazon's Antitrust Paradox, Yale Law Journal, vol.126
- Khan, L.** (2018) The New Brandeis Movement: America's Antimonopoly Debate
- Kim, D.H., Kim, P.J., Youn, M.K.** (2013) The role of information technology on distribution, Journal of Next Generation Information Technology, 4 (5), 206-214.

Kimmelman, G., & Cooper, M. (2015). Antitrust and Economic Regulation: Essential and Complementary Tools to Maximize Consumer Welfare and Freedom of Expression in the Digital Age. *Harv. L. & Pol'y Rev.*, 9, 403.

Lamley, M. A., McGowan, D. (1998), Legal Implications of Network Economic Effects, 86 *CAL. L. REC.*, 496-497.

Lavecchia, O., Mitchell, S.(2016) Amazon's stranglehold: how the company's tightening grip is stifling competition, eroding jobs and threatening communities, *Inst. For Loc. Self-reliance*, 12.

Mandrescu, D. (2017) Applying EU Competition Law to online platforms: the road ahead, *European Competition Law Review* 38 (8), 353-365.

Netcomm (2018) Libro bianco. Logistica e packaging per l'e-commerce: le nuove prospettive

Nooren, P., van Gorp, N., van Eijk, N., & Fathaigh, R. Ó. (2018). Should we regulate digital platforms? A new framework for evaluating policy options. *Policy & Internet*, 10(3), 264-301.

Osservatorio eCommerce B2C (2021), L'eCommerce B2c in Italia

Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management science*, 51(10), 1494-1504.

Peitz, M., Valletti, T. (2015) Reassessing Competition Concerns in Electronic Communication Markets, *Telecommunications Policy* 39 (10), 896-912

Rochet, J.-C, Tirole, J. (2003) Platform competition in two-sided markets, *Journal of the European economic association* 1 (4), 990-1029.

Rochet, J.-C, Tirole, J. (2006) Two-sided markets: a progress report, *RAND Journal of Economics*, 2006, vol. 37 (3), 645-667

Rysman, M. (2009) The economics of two-sided markets, *The Journal of Economic Perspectives* 23 (3), 125-143

Sanchez-Cartas, J. M. , Leon, G. (2019), Multi-sided Platforms and Markets: A literature Review, *Journal of Economic Surveys*, vol. 35 (2), 452-487

Statista (2022) Google, Amazon, Meta, Apple and Microsoft (GAMAM)

Stone, B. (2013) *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon.* Random House.

Tremblay, M. J. (2017), Market power and mergers in multi-sided markets. Available at SSRN 2972701.

Van Gorp, N., Batura, O. (2015) Challenges for competition policy in the digitalised economy. *Communications & Strategies*, (99), 149.

Varia, J., & Mathew, S. (2014). Overview of amazon web services. Amazon Web Services, 105.

Vezzoso, S. (2022). The first New Brandeisian decision in Europe? Available at SSRN.

Weyl, E. G. (2010) A price theory of multi-sided platforms, The American Economic Review 100 (4), 1642-1672

Wright, J. (2004) One-sided logic in two-sided markets, Review of Network Economics 3 (1).

Wu, T. (2018), The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age, New York, N.Y.: Columbia Global Reports, 54.

SITOGRAFIA

Allen, J., and N. Flores (2013) The Role of Government in the Internet. Analysis Mason Final report for the Dutch Ministry of Economic Affairs. Ref: 35894-162.

<http://www.analysismason.com/contentassets/30073e19ff7a4650b2180774425df60c/analysismason-report-for-ministry-of-economic-affairs-230413.pdf>. (accesso il 10 dicembre 2022)

Amazon Service, Starting selling online.

Baker, L. (2018) Amazon's search engine ranking algorithm: what marketers need to know, Search Engine J. <https://www.searchenginejournal.com/amazon-search-engine-ranking-algorithm-explained/265173/> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Bezos, J. P. (1998) Letter to Shareholders, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312514137753/d702518dex991.htm> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie, Barcevičius, E., Caturianas, D., Leming, A. (2021). Multi-homing: obstacles, opportunities, facilitating factors: analytical paper 7, Publications

Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/220253> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Del Rey, J. (2017) Amazon invested millions in the startup Nucleus- then cloned its product for the New Echo, Vox, <https://www.vox.com/2017/5/10/15602814/amazon-invested-startup-nucleus-cloned-alexa-echo-show-voice-control-touchscreen-video> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Evans, B. (2013) Amazon's Profits, AWS and advertising, Benedict Evans: <https://www.benedict-evans.com/benedictevans/2020/9/6/amazons-profits> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Govindarajan, V. Shivaram, R., Srivastava, A. (2018) Why financial statement don't work for digital companies, Harvard Business Review : <https://hbr.org/2018/02/why-financial-statements-dont-work-for-digital-companies> (accesso il 20 febbraio 2023)

Marino, F. (2017) Amazon: 20 anni epici della società spiegati in cinque grafici, Digitalic: <https://www.digitalic.it/tech-news/amazon-i-20-epici-della-societa-spiegati-in-5-grafici> (Accesso il 20 febbraio 2023)

O'Connor, C. (2015) Walmart and Target being crowded out online by Amazon Prime, Forbes: <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/04/06/walmart-and-target-being-crowded-out-online-by-amazon-prime/> (Accesso il 20 febbraio 2023)

Paker, G. (2014) Cheap Words, New Yorker: <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words> (Accesso il 20 febbraio 2023)

- Rublin, C.** (2016) The evolution of Amazon Prime and their followed success, Extensiv: <https://www.extensiv.com/blog/evolution-of-amazon-prime> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Russo, R.** (2011) Amazon's Jungle Logic, New York Times: <https://www.nytimes.com/2011/12/13/opinion/amazons-jungle-logic.html> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Serra, L.** (2020) Abuso di posizione dominante, Altalex: <https://www.altalex.com/guide/abuso-di-posizione-dominante>
- Stone, B.** (2010) What's in Amazon box? Instant gratification, Bloomberg Businessweek: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-11-24/whats-in-amazons-box-instant-gratification> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Stratechery** (2014), Peak Google, <https://stratechery.com/2014/peak-google/>
- Streitfeld, D.** (2013), As competition wanes, Amazon cuts back discounts, New York Times: <https://www.nytimes.com/2013/07/05/business/as-competition-wanes-amazon-cuts-back-its-discounts.html> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Van Gorp, N., and O. Batura** (2015). Challenges of Competition Policy in a Digitalised Economy. European Parliament. IP/A/ECON/2014-12. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU%282015%29542235_EN.pdf (accesso il 10 dicembre 2022)
- Warzel, C., Mac, R.** (2018) These confidential charts show why Facebook bought Whatsapp, BuzzFeed, <https://www.buzzfeednews.com/article/charliwarzel/why-facebook-bought-whatsapp> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Whitney, L.** (2014) Amazon Prime members will renew despite price hike, Survey Finds, CNET: <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/amazon-prime-members-will-almost-all-renew-despite-price-increase/> (Accesso il 20 febbraio 2023)
- Wingfield, N.** (2017) Amazon to buy whole foods for \$13.4 Billion, New York Times: <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html> (Accesso il 20 febbraio 2023)

RINGRAZIAMENTI

Un profondo ringraziamento al Professore Buzzacchi, per la sua disponibilità, preparazione e gentilezza nei riguardi miei e di questo lavoro. Il suo contributo è stato fondamentale per la stesura di questa tesi.

Grazie a tutta la mia famiglia e i miei amici per il sostegno dimostratomi in questi anni, non sarebbe stato lo stesso senza di voi.