



Centro
di Ricerca e
Documentazione
Luigi Einaudi

IL SUCCESSO DI AMAZON

*Una storia di cecità antitrust, monopoli naturali
e pratiche commerciali scorrette*

di
Daniele Ravasi

Primo position paper - febbraio 2021
Bando Centro Einaudi 2020

www.centroeinaudi.it

Il successo di Amazon

Una storia di cecità antitrust, monopoli naturali e pratiche commerciali scorrette.

Daniele Ravasi, 4.2.2021

Introduzione

Presentiamo un'introduzione al dibattito corrente su Amazon, alle ragioni del suo successo e alle sfide che pone in tema di regolamentazione del mercato.

Il tema dell'espansione delle aziende dette Big Tech, e in particolare di Amazon, e il crescente interesse degli organi antitrust, sono estremamente attuali: in questo lavoro non sono inclusi una serie di dati e avvenimenti di grande rilevanza, come l'annuncio dell'espansione di Amazon nel settore farmaceutico, i numeri imponenti del periodo Black Friday- Cyber Monday 2020 che segnano nuovi record per le aziende operanti nell' e-commerce, l'annuncio da parte della Commissione Europea dell'avvio di un'indagine sulle pratiche commerciali di Amazon, e una prova di forza muscolare da parte delle autorità antitrust cinesi nei confronti di Tencent e Alibaba. Ciò indica l'attualità del tema e di quanto il panorama sia in divenire.

In conclusione, si ritiene necessario per gli organi antitrust delle maggiori economie intervenire su Amazon, in ragione da un lato di alcune caratteristiche strutturali dei cybermercati (forti economie di scala e effetti network) che tendono a fare degli stessi dei monopoli naturali, dall'altro a causa della pratica, ampiamente documentata, da parte di Amazon, di ricorrere sistematicamente ad abusi di posizione dominante e altre pratiche commerciali scorrette, come dumping commerciale e il plagio di prodotti di terze parti venduti sul marketplace.

Si ritiene inoltre che gli strumenti, analitici e di policy, della dottrina antitrust contemporanea non siano sufficienti per intervenire adeguatamente sul mercato, principalmente a causa dell'eccessiva limitatezza del solo focus sui prezzi della teoria del consumatore per analizzare lo stato di salute delle dinamiche concorrenziali nei mercati di cui qua ci occuperemo.

Nella prima parte viene presentato il passaggio storico nella dottrina antitrust dal paradigma strutturalista al modello neoclassico, e come questo ha permesso ad Amazon (tra gli altri) di adottare politiche aziendali che alcuni decenni fa avrebbero causato il deciso intervento delle autorità per la concorrenza.

Nella seconda parte si espongono alcuni dati sulle dimensioni di Amazon e la sua rapida crescita, in particolare rispetto alle quote di mercato che detiene in alcuni paesi occidentali nei principali settori in cui opera.

La terza parte individua una serie di motivazioni a favore dell'intervento delle autorità antitrust nei confronti dell'azienda di Seattle, da una prospettiva macro illustrando come l'azienda ha sfruttato le peculiarità dei cybermercati e un clima politico favorevole per ottenere una posizione dominante, a una micro costituita da aneddotica riguardante casi provati di pratiche commerciali scorrette da parte di Amazon.

Infine, vengono presentati i tre principali business di Amazon (marketplace, logistica e AWS), mostrando come, creando sinergie fra di essi, l'azienda riesca a dotarsi di vantaggi sleali nei vari mercati.

In quanto lavoro preliminare, non vengono qui presentate proposte di policy rispetto a quanto dovrebbero fare le autorità per la concorrenza. Il testo seguente vuole essere un contributo volto ad aumentare la consapevolezza (fortunatamente crescente) riguardo al pericolo che questi pochi,

giganteschi player dei nuovi mercati pongono per la salute delle nostre economie e delle nostre democrazie.

Indice

1-Una nuova minaccia per il libero mercato?

2-Teoria antitrust:dallo strutturalismo alla svolta neoclassica

3-L'impero in numeri

4- Il problema Amazon: una questione di prospettiva

5-Un patto tacito con gli investitori?

6-La strategia di Amazon

7-Il marketplace

8-Logistica e AWS

9-Conclusioni

1-Una nuova minaccia per il libero mercato?

Amazon attualmente detiene quote del mercato retail digitale USA quasi pari a quelle che Standard Oil deteneva nel mercato petrolifero quando venne forzatamente divisa nel 1911 (Mitchell e La Vecchia, 2016). Perché quindi, a fronte di una crescente espansione del gigante di Seattle e di altre grandi aziende in settori chiave dell'economia (Apple, Google, Facebook), le autorità antitrust non pongono in essere interventi sistemici, al di fuori di sanzioni per specifici episodi di abuso di posizione dominante?

È possibile trovare delle risposte nel report "*Investigation of competition in digital markets*", della sottocommissione antitrust e legge amministrativa e commerciale della commissione giustizia del Congresso USA.

Possiamo infatti notare come all'interno dell'estesa investigazione parlamentare, riguardante la preminenza delle GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) in determinati settori dell'economia USA e le conseguenze di questo dominio, i deputati inquirenti chiedano una riforma del sistema antitrust americano ("*we firmly believe that the totality of the evidence produced during this investigation demonstrates the pressing need for legislative action and reform*"). Una richiesta esplicita di riforma della legislazione antitrust indica come quella attuale sia ritenuta insufficiente ad affrontare il problema.

L'altro indizio sta nel fatto che la commissione non si riferisca tanto alla legislazione antitrust americana, quanto più allo "spirito originario" a cui essa si ispira ("*Nearly a century ago, Supreme Court Justice Louis Brandeis wrote: "We must make our choice. We may have democracy, or we may have wealth concentrated in the hands of a few, but we cannot have both." Those words speak to us with great urgency today*") e addirittura auspichi un ritorno a quello spirito ("*Congress must revive its tradition of robust oversight over the antitrust laws and increased market concentration in our economy*").

I riferimenti della commissione circa lo spirito del legislatore riguardo alle regolamentazioni antitrust indica due conclusioni suggeriscono due interpretazioni:

- 1) lo spirito originario della legislazione antitrust USA richiede di intervenire sui mercati digitali;
- 2) la legislazione vigente è insufficiente per agire come e dove richiesto.

Ma se lo spirito originario della legislazione antitrust USA sembra suggerire la necessità di colpire le major dell'informatica, come mai la legislazione vigente risulta inadeguata? La risposta sta nel cambio di paradigma in materia avvenuto negli anni 70' con la cosiddetta contro rivoluzione neoclassica.

2-Teoria antitrust:dallo strutturalismo alla svolta neoclassica

La teoria antitrust e la sua prima traduzione in legge, ovvero lo Sherman Act, nascono per far fronte all'esplosione di concentrazioni di mercato (i cosiddetti *trust*, appunto) in settori chiave dell'economia USA quali energia e trasporti durante la seconda rivoluzione industriale (Khan, 2017). Sino alla fine degli anni '70, con il predominio della scuola della strutturalista, il focus della dottrina antitrust era sulla struttura stessa del mercato, ritenendo che una competizione insufficiente in un settore portasse *di per se* a conseguenze negative per l'economia e la vita sociale del paese. Questo non solo sotto forma di prezzi più alti per i consumatori, minore quantità e qualità dell'offerta e meno innovazione, ma anche a conseguenze più ampie per imprenditori, lavoratori e anche sul piano politico, laddove la concentrazione di potere economico diviene concentrazione di potere politico (Khan, 2017).

La cosiddetta controrivoluzione neoclassica toccò anche il tema dell'organizzazione dei mercati e quindi il policy-making in materia di concorrenza. Derivando l'analisi in tema dalla teoria del benessere del consumatore, il modello neoclassico stabilisce che vi è un problema di concorrenza solo nella misura in cui uno o più attori di mercato possono stabilire prezzo e quantità dell'offerta a proprio vantaggio (Posner, 1979).

Ciò (1) elimina tutti gli altri aspetti legati al tema della concorrenza (concentrazione di potere economico e politico, danni per imprese terze anche in altri settori, riduzione di qualità e innovazione dell'offerta, riduzione del potere contrattuale dei lavoratori) e (2) spesso ostacola le autorità per la concorrenza dall'intervenire *durante* la formazione del monopolio, quando è più semplice farlo (Crane, 2014): va infatti ricordato che un'azienda che vuole raggiungere una posizione dominante sul mercato spesso si avvale di pratiche di dumping commerciale e sfrutta rendimenti di scala (peraltro, come vedremo in seguito, due delle principali strategie di Amazon), cosa che porta a una riduzione dei prezzi.

In effetti, la teoria neoclassica stabilisce che qualora si formi un monopolio a causa delle caratteristiche intrinseche del mercato di riferimento, questo non debba essere oggetto di preoccupazioni per l'autorità antitrust in quanto si tratterebbe semplicemente del risultato dell'azione delle forze di mercato (Eisner, 1991); in virtù anche del fatto che un monopolista che dovesse abusare della sua posizione alzando i prezzi si esporrebbe all'ingresso di altri soggetti sul mercato disposti a vendere a prezzo inferiore (Eisner, 1991). Questa visione è consolidata dalla teoria dei mercati efficienti - un monopolista che provasse a sfruttare la sua posizione dominante per alzare i prezzi

sopra il livello concorrenziale provocherebbe l'ingresso sul mercato di nuovi soggetti pronti a vendere a un prezzo più basso (Posner, 1979).

In effetti, la strategia di Jeff Bezos, fondatore, principale azionista e amministratore delegato dimissionario di Amazon, sembra essere stata proprio quella di costruire un monopolio che sfuggisse al controllo della teoria e legislazione sulla concorrenza contemporanea, basata su una visione particolarmente ristretta del concetto di potere di mercato, tenendo i prezzi costantemente bassi e offrendo un servizio (almeno sotto certi aspetti) di qualità ai consumatori mentre conquistava quote di mercato negli USA e all'estero nei più svariati settori (Khan, 2017).

Non a caso, a seguito dell'inchiesta della commissione congressuale antitrust di cui sopra il governo USA è entrato in data 20 Ottobre in causa con Alphabet per aver acquisito, mantenuto e abusato di una posizione dominante nel mercato dei motori di ricerca (Il Sole 24Ore, 2020), mentre per Amazon al momento tutto tace.

Questa evoluzione delle cose era stata prevista da insider del mercato tech statunitense come Chamath Palihapitiya, ex dirigente di Facebook e uno dei più noti investitori nella Silicon Valley nel Febbraio 2020 dichiarava: *“penso che Facebook verrà regolata, Google dovrà disinvestire per evitare regolamentazione [...] Amazon crescerà del 25% all'anno, precisa come un orologio”*.

Sta quindi aumentando l'attenzione di diversi attori, sia istituzionali che di gruppi d'interesse, verso Amazon. Ma da dove arriva una necessità tale di fermare il gigante di Seattle, tanto da ritenere il paradigma in materia di tutela della concorrenza degli ultimi 40 anni inadeguato?

3-L'impero in numeri

Le stime sulle dimensioni della quota del mercato e-commerce nel suo complesso detenuta da Amazon divergono di molto, da un più conservativo 38.7% (eMarketers, 2020) a oltre il 50% secondo il report del congresso USA. Il 55% degli statunitensi inizia direttamente le sue ricerche per gli acquisti online su Amazon, senza utilizzare prima un motore di ricerca (BloomReach press release, 2016). Il programma Prime (un servizio ad abbonamento che garantisce agli iscritti tempi di consegna più rapidi e una serie di sconti su vari oggetti disponibili nel marketplace) negli USA conta 63 milioni di iscritti, pari alla metà dei nuclei famigliari del paese, soggetti che statisticamente spendono il triplo all'anno del cliente medio su Amazon e non acquistano quasi mai su altri siti di e-commerce (D'Onofrio, 2015).

Amazon attualmente detiene il 50% del mercato dei libri fisici USA, e l'80% del mercato e-book (Evans 2019); è il primo rivenditore online di elettronica, con una quota di mercato più che quadrupla rispetto al diretto concorrente (Apple), ed è il secondo rivenditore di abbigliamento con una quota di mercato pari a poco meno della metà di Macy's (e-commerce DB).

Sui mercati esteri detiene una quota del mercato inglese e-commerce pari al 30%, dove la seconda azienda è eBay col 9%, e possiede una quota pari al 4,45% del mercato europeo che comunque rende Amazon il più grosso operatore sul mercato (con un volume d'affari pari a oltre due volte e mezzo quello della seconda classificata, la tedesca Otto) (e-commerce DB). Infine, come AWS, Amazon

detiene il 31% del mercato dei servizi cloud mondiale, con Azure di Microsoft che detiene la quota successiva del 20% (Stalcup 2020), e con clienti del calibro di Netflix e della CIA.

4- Il problema Amazon: una questione di prospettiva

Nello studiare cosa sia Amazon oggi e quindi che sfide ponga in materia di regolamentazione della concorrenza possiamo individuare due approcci principali: uno più vicino alla scuola neoclassica, che prevede di segmentare le attività di Amazon fra i vari mercati in cui opera per territorio e tipologia di prodotto, andando di volta in volta a verificare se e come il gigante di Seattle commetta abusi di posizione dominante; un secondo approccio, più olistico, prevede di considerare Amazon nel suo complesso per capire se e come possa causare danni al funzionamento dei meccanismi di mercato.

Il primo approccio è sicuramente più coerente con l'impostazione contemporanea della dottrina antitrust, e in generale con uno dei capisaldi di sempre della disciplina che chiede, innanzitutto, di definire chiaramente il mercato in cui si verificherebbe l'abuso di posizione dominante. Questa strategia, seguita ad esempio in *Is Amazon the next Google?* (Budzinski, Kholer 2015), porta a considerazioni e suggerimenti di policy più prudenti, riguardanti i soli settori in cui la società ha acquisito da tempo una grossa quota di mercato e abusa sistematicamente della sua posizione (in particolare il mercato librario USA). Le conclusioni di questo tipo di analisi sono saldamente dentro il solco della visione corrente in tema di antitrust; questo è ben evidenziato dalle parti finali del paper di cui sopra, che chiama in causa i benefici per i consumatori e la capacità di innovazione di Amazon, nonché l'intrinseca tendenza delle agenzie governative di voler sempre estendere il proprio campo d'azione ai fini del prestigio dei dirigenti (Niskanen 1968) per negare la tesi secondo cui l'estensione delle attività della società di Seattle sarebbero di per se problematiche per l'efficienza del mercato e suggerire di limitarsi a contrastare gli specifici abusi di Amazon qualora compaiano.

Questa strategia, che pure è utile ad andare nel dettaglio e ad esaminare i casi concreti di palese abuso di posizione dominante che Amazon ha già commesso, è tuttavia inadatta a descrivere il tipo di sfida che l'azienda pone, per le ragioni già espresse sopra: la strategia aziendale è concepita per acquisire posizioni monopoliste senza incorrere nell'intervento della legislazione antitrust. Come vedremo meglio in seguito, questi limiti sussistono per due motivi: Amazon ricorre sistematicamente al dumping commerciale, e fintantoché manterrà questa strategia tenderà a diminuire i prezzi nei mercati in cui opera, facendo così venir meno l'argomentazione principale della teoria neoclassica contro i monopoli; le divisioni di Amazon che operano nei vari mercati (logistica, commercio, manifattura, servizi alle imprese) non costituiscono semplicemente una diversificazione degli asset ma un sistema organico in cui ogni parte gode di un vantaggio anticoncorrenziale dato dalle altre nel settore in cui opera, rispetto alle aziende che operano esclusivamente su un singolo mercato.

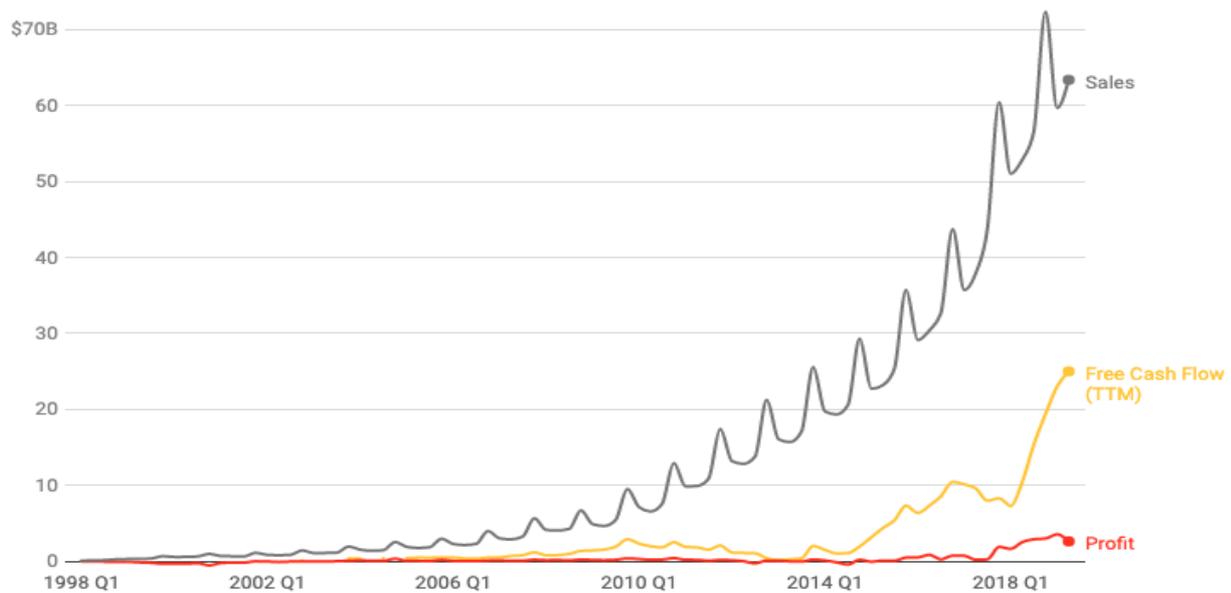
5-Un patto tacito con gli investitori?

Ma com'è riuscita Amazon a creare la sua supremazia nei mercati in cui opera? Le fondamenta stanno nella capacità dell'azienda di attrarre finanziamenti sempre più consistenti orientati non al ritorno in utili (almeno nell'immediato) ma all'investire su un business in crescita e capace di raggiungere posizioni monopoliste in più mercati. Amazon ha potuto reinvestire in capacità produttiva tutti i ricavi d'impresa, cosa che le ha consentito (1) di avere un vantaggio sostanziale contro concorrenti con basi

finanziarie meno solide o costretti a versare generosi dividendi per evitare un fuga di investitori (2) di contenere il costo di servizio del capitale (3) di pagare meno tasse, riducendo l'imponibile tramite la deduzione degli investimenti. Questa politica industriale è stata presumibilmente agevolata dalle politiche monetarie dagli anni 90' in poi, che con la "grande moderazione" prima e con l'espansione monetaria permanente dal 2008 in poi da parte della FED ha fatto crollare il costo del denaro.

Questa strategia è facilmente riconoscibile dai due grafici successivi:

Amazon's revenue versus profit versus free cash flow



Source: Amazon

recode BY Vox

Fig 1: serie storiche di vendite, free cash flow e profitti di Amazon, 1998-2020 (Fonte: Recode, dati: Amazon)

In questa immagine possiamo ammirare la crescita quasi esponenziale dei guadagni di Amazon a confronto coi dividendi distribuiti, che sino al 2018 erano pressochè nulli, mentre l'azienda è in grado di generare un free cash flow che ha pochi rivali nel settore (al 2019, i guadagni sommati di Snapchat, Pinterest e Twitter erano inferiori al cash flow di Amazon al netto della spesa in conto capitale) (Molla 2019).

Il monumentale sforzo di Amazon per costruire la propria posizione dominante è ben visibile nel grafico successivo- benchè l'azienda sia in grado di coprire interamente i costi dal 2002, sino al 2014 il free cash flow era pari a zero e sostanzialmente tutti i ricavi erano reinvestiti in conto capitale:

Figure 6: Amazon Operating Cash Flow & Capital Expenditures (1Q00-1Q19, \$mlns)

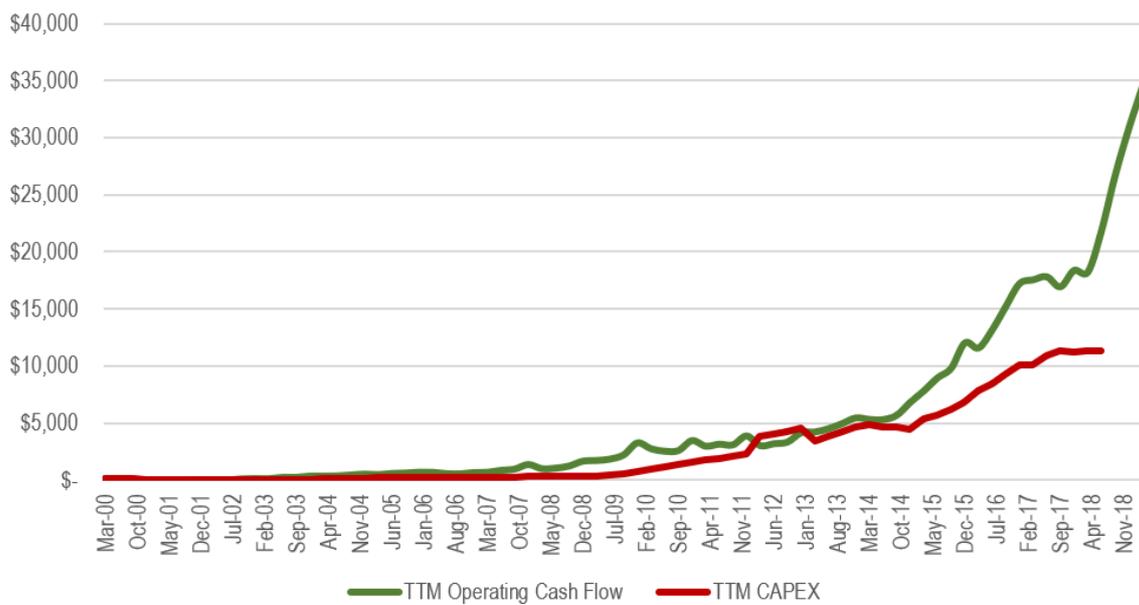


Fig 2: serie storica cash flow operativo e spesa in conto capitale di Amazon, 2000-2018 (fonte: Gainsboro Capital)

il grafico seguente mostra chiaramente come la quotazione di Amazon segua l'andamento dei guadagni, non dei dividendi- gli investitori non acquistano azioni per una distribuzione di utili nel breve termine, ma per la possibilità di possedere un pezzo del futuro monopolista del commercio al dettaglio statunitense:

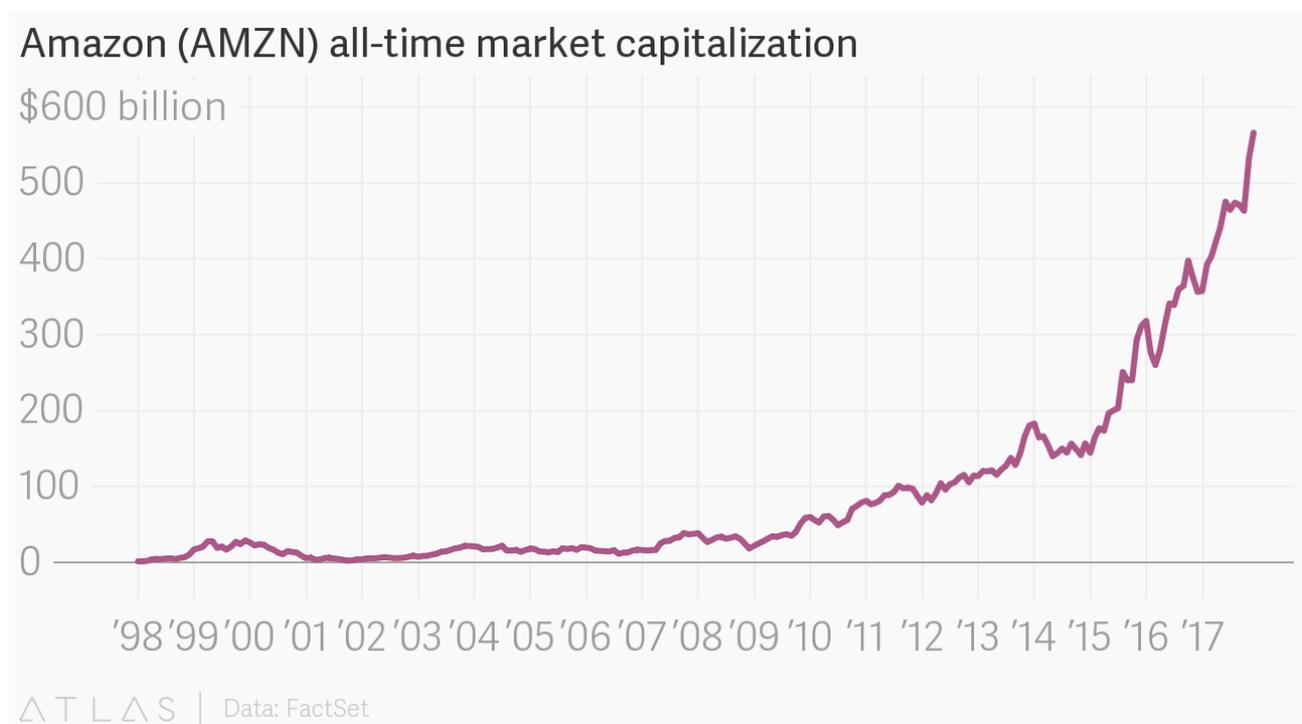


Fig 3: serie storica della capitalizzazione di mercato di Amazon, 1998-2018 (fonte: Atlas, dati: FactSec)

(Molla 2019). Vale la pena di notare che ad oggi, a 3 anni di distanza, il market cap del titolo

AMZN è circa 1548 miliardi di dollari, una crescita che si conferma esponenziale.

Sappiamo quindi sommariamente la strategia contabile: Amazon ha puntato sul lungo periodo, scommettendo su se stessa e continuando a reinvestire in espansione della propria capacità produttiva e nell'ingresso in nuovi mercati, e gli investitori hanno continuato a premiare questa strategia. Vediamo ora più nel dettaglio come si sono concretizzati questi investimenti.

6-La strategia di Amazon

Essenzialmente, Amazon ha proceduto a costruire una posizione dominante in un sempre maggior numero di mercati, investendo massicciamente dove i concorrenti non potevano reggere la “corsa agli armamenti” e arrivando a produrre in perdita rispetto al costo di produzione per sottrarre quote di mercato alle aziende con cui entrava in competizione. Infine Amazon ha utilizzato strutturalmente una ramificazione in mercati adiacenti, complementari o su diversi livelli nella catena di produzione di un bene sfruttando in modo ambiguo il suo rapporto con le altre aziende, agendo contemporaneamente da partner commerciale e da concorrente.

Un esempio delle pratiche aggressive di Amazon sul piano dei prezzi è l'acquisizione di Zappos, nel 2009, azienda attiva nell'e-commerce di scarpe che Amazon desiderava acquistare. La dirigenza si rifiutò inizialmente di vendere; Amazon quindi aprì un suo sito per la commercializzazione online di scarpe, vendendo sistematicamente in perdita per erodere la clientela di Zappos. Dopo che Amazon ebbe accumulato 150 milioni di perdite, Zappos si trovò costretta a vendere (Stone, 2013). Altro esempio sono le pratiche nel più consolidato dominio di Amazon, la vendita online di libri ed e-book; nel mercato e-book Amazon vende a un prezzo del 30% inferiore al costo (Kirkwood, 2014); oppure la nuova offerta su Amazon Music, la libreria musicale digitale di Amazon, il cui abbonamento costa la metà di Spotify ed è in perdita rispetto al pagamento dei diritti per gli artisti (Soper, 2013).

Un altro elemento importante è la capacità di Amazon di sfruttare il predominio su un mercato o in un particolare step delle catene di formazione del valore per ottenere un vantaggio competitivo negli altri settori, e, in generale, una grande capacità di creare sinergie fra i suoi diversi asset.

L'attività di Amazon è suddivisibile in 3 branche principali: e-commerce, logistica e AWS.

7-II marketplace

Come soggetto nel mondo retail Amazon nasce come rivenditore, per poi diventare sostanzialmente un mediatore fra domanda e offerta nel marketplace. Dopo aver consolidato il suo dominio nel mercato dei libri, Amazon ha lavorato per conquistare rapidamente quote di mercato nell'e-commerce USA tramite una campagna aggressiva di acquisizioni (Junglee, Telebook, Exchange.com, Access.com, solo per nominare le acquisizioni nel settore nel biennio 1998-99; subcommittee on antitrust, commercial and administrative law, 2020) e ribassamento dei prezzi. Una volta emersa come piattaforma principale, l'effetto network ha fatto il resto: il gran numero di consumatori su Amazon spinge (di fatto, costringe) chi vuole vendere online a diventare rivenditore su Amazon, mentre i consumatori progressivamente migrano su Amazon trovando un'offerta maggiore; di fatto, un ciclo auto alimentante. Inoltre, Amazon utilizza pratiche per scoraggiare potenziali concorrenti

come la clausola *best price*, che impone alle terze parti che vendono sul marketplace di non vendere i loro beni su nessun'altra piattaforma a prezzo inferiore (Budzinski e Kohler, 2015). Questo ha permesso ad Amazon di passare dal controllo del 22% del mercato e-commerce usa al 50% attuale; nel mentre, il settore è cresciuto da 200 a 700 miliardi di dollari (Mitchell e La Vecchia, 2016; Lipsman e Liu, 2020; subcommittee on antitrust, commercial and administrative law, 2020), che equivale a un giro d'affari moltiplicato per sette nel giro di 9 anni. Amazon a oggi conta 2.300.000 soggetti che vendono tramite il suo sito (MarketplacePulse, 2020), di cui il 35% non ha altre fonti di guadagno oltre la vendita sul sito (Junglescout, 2020).

Gli abusi che Amazon può compiere da questa posizione possono essere visti in due direzioni: a livello micro con la relazione coi partner-concorrenti e a livello macro con le possibilità che sono date in via esclusiva ad Amazon dal trovarsi al centro (anzi, di essere l'infrastruttura, virtuale e fisica) di questo immenso flusso di transazioni.

Sul piano micro, è interessante il commento del CEO di un'azienda di giocattoli USA rispetto alla decisione di operare sul marketplace dell'azienda di Seattle: *"We realized that you are damned if you do, damned if you don't"*. Più esplicativo è il commento (sempre anonimo) di un venture capitalist nel settore del cloud: *"think of Amazon as the sun. It is useful but also dangerous. If you're far enough away you can bask. If you get too close you'll get incinerated. So, you have to be far enough from Amazon and be doing something that they wouldn't do"* (subcommittee on antitrust, commercial and administrative law 2020).

Per molte aziende USA, entrare nel marketplace di Amazon non è una scelta: in un paese dove oltre la metà dei consumatori inizia a cercare direttamente i prodotti su Amazon, non essere sul marketplace significa ridurre della metà le potenziali vendite. D'altra parte, Amazon può essere un partner commerciale problematico. La quota dei profitti trattenuta dall'azienda è compresa fra il 15 e il 50% (Mitchell, La Vecchia 2016). Inoltre, il marketplace è strutturato per invisibilizzare i venditori: il nome del venditore è difficile da trovare e la possibilità di interlocuzione fra compratori e venditore è pesantemente limitata. Questo è particolarmente problematico per le piccole realtà specializzate che hanno come punto di forza l'*engagement* diretto coi potenziali clienti. In particolare, Amazon esegue una strettissima sorveglianza sulle conversazioni fra venditori e consumatori che avvengono sul sito: basta che il *seller* linki un sito diverso da Amazon nella chat al potenziale acquirente per vedersi sospesi dal Marketplace (Loten e Panofsky, 2015).

Inoltre, Amazon tollera (quando non, probabilmente, incoraggia) pratiche commerciali che erodono i margini di guadagno di operatori tradizionali nel settore retail. Da un lato, la società è estremamente refrattaria ad intervenire di fronte a rivenditori non autorizzati, prodotti contraffatti o offerte fraudolente: due esempi validi sono le esperienze di Birkenstock (Levy, 2016) e Johnson & Johnson (Ng e Rockoff, 2013).

Birkenstock nel 2017 decise di ritirarsi dal marketplace di Amazon e di vietare la vendita dei suoi prodotti da parte di qualsiasi soggetto sul sito. Il motivo? Amazon si era rifiutata di prendere qualsiasi azione di contrasto nei confronti di rivenditori non autorizzati o di prodotti contraffatti a meno che Birkenstock non accettasse di rendere disponibile sul marketplace la sua intera gamma di prodotti, mentre la nota azienda di calzature voleva mantenere alcuni modelli per i negozi fisici con cui ha un

rapporto più stretto. Johnson & Johnson nel 2013 ebbe uno scontro con l'azienda di Seattle a causa della sua reticenza nel bloccare rivenditori di suoi medicinali scaduti o contraffatti.

A partire dal 2019, probabilmente anche a causa dell'intervento delle autorità USA, Amazon ha iniziato ad implementare sistemi più tutelanti per consumatori e aziende, come sistemi di machine learning per il riconoscimento della merce contraffatta e Project Zero, un meccanismo che consente alle aziende di rimuovere dal marketplace rivenditori non autorizzati dei propri prodotti (Fuscaldo, 2019).

Inoltre, una parte importante dei rivenditori su Amazon è in realtà costituita da sistemi automatizzati di trading, che aggiustano in continuazione il prezzo di vendita al di sotto di quello della concorrenza sperando di essere premiati dall'algoritmo di ricerca come prima opzione per l'acquisto di un determinato bene (Mitchell e La Vecchia, 2016). Questa modalità tende ovviamente a erodere di molto i margini di guadagno degli operatori tradizionali, soprattutto dei piccoli produttori.

Esiste poi un piano macro dato dall'acquisizione dei dati. Il gigantismo costruito da Amazon con un decennio di espansione per l'espansione, senza distribuzione di profitti, non è dato semplicemente dalla volontà di stabilire una posizione dominante, ma da una precisa strategia che prevede di raccogliere sempre più dati su un ventaglio sempre più ampio di mercati per alimentare strategie di investimento con un vantaggio enorme in termini di conoscenze su chiunque altro (Hobart, 2014). Di fatto, il marketplace di Amazon gode di due effetti network: da un lato abbiamo una spinta centripeta che attira sempre più consumatori e venditori; dall'altra, l'acquisizione di un numero sempre maggiore di dati consente di rendere sempre più efficiente il marketplace e di programmare investimenti con un vantaggio netto rispetto alla concorrenza.

L'uso più visibile di questa superiorità in termini di informazioni è forse l'espansione di Amazon nel settore manifatturiero. Amazon Basics, la prima catena di prodotti direttamente gestita dalla società al 2016 aveva circa 900 prodotti di uso quotidiano nel listino (Clausell, 2016), mentre nello stesso anno ha lanciato 7 diverse marche d'abbigliamento con 1800 prodotti diversi (Bain, 2016). La strategia unificante? L'azienda individua un settore, lo studia tramite i dati raccolti nel marketplace per poi fare investimenti (quasi) a colpo sicuro, solitamente individuando prodotti a basso valore aggiunto per i quali esiste poca concorrenza, aprendo una propria linea a prezzi sufficientemente bassi da rubare quote di mercato ma che offrono un ritorno molto grande rispetto all'investimento (Hobart 2014).

In alcuni casi, Amazon ha sostanzialmente plagiato dei prodotti: un esempio è il poggia laptop in alluminio della Rain Design, il loro prodotto di punta, che è stato copiato pressoché identico da Amazon Basics (Mitchell e La Vecchia, 2016). È rilevante il fatto che i beni direttamente prodotti da Amazon divengano poi i primi a risultare dalle ricerche nel sito.

Questa pratica rende bene la dimensione del conflitto d'interesse di Amazon rispetto alle altre aziende che si ritrovano a essere concorrenti e partner commerciali contemporaneamente, nonché il dilemma delle aziende su come posizionarsi rispetto al marketplace: non farne parte vuol dire perdere potenzialmente la metà della propria clientela; farne parte vuol dire rendersi estremamente vulnerabili a un proprio potenziale concorrente - cedendo ampie quote dei profitti, perdendo il principale vantaggio delle realtà specializzate rispetto ad Amazon (ovvero il rapporto coi clienti) e regalando

alla società di Seattle informazioni che possono poi essere utilizzate dalla stessa per entrare sul mercato in cui si opera.

Il conflitto di interessi di Amazon nei confronti dei suoi partner/concorrenti è particolarmente visibile nel mercato librario dove Amazon è contemporaneamente editore, principale rivenditore di e-book e principale produttore di lettori per e-book: tutti passaggi nella catena dello stesso bene che l'azienda può sfruttare, ad esempio, per posizionare i libri da lei editi in cima agli algoritmi di ricerca (Budzinski e Kohler, 2015).

8-Logistica e AWS

Dal punto di vista logistico Amazon ha creato il più efficiente e ramificato sistema di movimentazione merci al mondo. Una delle strategie di Amazon per attrarre sempre più utenti e stabilire il suo dominio è stata quella di garantire tempi di consegna molto più rapidi della concorrenza a prezzi contenuti; per farlo, ha espanso a ritmi impressionanti la sua rete di stoccaggio e trasporto delle merci (Hobart, 2014). Nel 2014 Amazon ha quintuplicato la metratura dei suoi magazzini (Mitchell e La Vecchia, 2016). Nel 2016, Amazon ha ottenuto una licenza dal governo USA per impiegare navi merci fra la Cina e gli USA, con l'effetto di aumentare la concorrenza diretta sul marketplace tra operatori cinesi e statunitensi (Mitchell e La Vecchia, 2016). Attualmente, Amazon possiede 175 centri di smistamento con circa 16 milioni di metri quadri di spazio, 60000 camion e 51 aerei (Hobart, 2014). Inizialmente pensato per movimentare le merci direttamente vendute dall'azienda, il sistema è stato esteso ai venditori indipendenti con *Fulfilled by Amazon*, il servizio di consegna a pagamento dei beni venduti sul marketplace da terze parti, incoraggiandoli a utilizzare il servizio con un premio in termini di maggiori probabilità da parte dell'algoritmo di selezionare i beni dell'azienda come prima opzione di acquisto (Mitchell e La Vecchia, 2016). Addirittura, Amazon movimentata le merci dei suoi concorrenti eBay e Shopify (Hobart, 2014). L'enorme massa di merci movimentata consente all'azienda di ottenere sconti significativi con i suoi partner logistici, che spesso poi vengono scaricati con aumenti di tariffe nei confronti delle realtà più piccole (Stevens, 2016). Le reti logistiche hanno inoltre a loro volta un effetto rete: più magazzini e snodi implicano tempi di percorrenza più brevi e meno costi di trasporto (Hobart, 2014).

Come per AWS, il sistema logistico di Amazon è nato come esigenza interna all'azienda per ottenere un vantaggio schiacciante sulla concorrenza, che ha assunto dimensioni ed efficienza incredibili grazie ai massicci investimenti, ed è poi diventato prodotto a se stante rendendo la società leader in quel settore. Entrambi questi mercati sono caratterizzati da importanti investimenti che costituiscono barriere all'ingresso, cosa che rende complesso, soprattutto vista la supremazia raggiunta, fare concorrenza ad Amazon. Questo è reso ancora più problematico dal fatto che molti potenziali concorrenti di Amazon si trovano ad utilizzare i suoi servizi, mettendo nuovamente in luce importanti conflitti d'interesse.

9-Conclusioni

Per concludere, dovendo rispondere a chi sostiene che la moderna teoria antitrust non giustifichi allarmismi generalizzati nei confronti di Amazon, quando teoria e fatti non collimano è la teoria a sbagliarsi. Amazon, in virtù delle caratteristiche dei mercati che costituiscono il suo *core business* e

di una precisa strategia aziendale ha acquisito un potere sul mercato che è indubbiamente distorsivo per la concorrenza, e ha dimostrato la volontà di abusarne sistematicamente. È evidente a questo punto come una dottrina sulla concorrenza che guardi soltanto al livello dei prezzi nel presente sia limitata e insufficiente a rispondere alle sfide del presente – e consenta a chi ne abbia i mezzi di abusare dei suoi limiti.

BIBLIOGRAFIA

Bain, M., 2016, Amazon has quietly launched its own clothing lines, as it tries to take over fashion retail, Quartz, <https://qz.com/622302/amazon-has-quietly-launched-its-own-clothing-lines-as-it-tries-to-take-over-fashion-retail/>

Barlaam, R., 2020, *Antitrust, il governo Usa fa causa a Google per concorrenza sleale*, Il Sole 24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/antitrust-governo-usa-fa-causa-google-concorrenza-sleale-AD01EDx>

BloomReach press release, 2016, Amazon Grabs 55 Percent of Consumers' First Product Search, Set to Dominate 2016 Holiday Shopping, Cision, <https://www.prnewswire.com/news-releases/amazon-grabs-55-percent-of-consumers-first-product-search-set-to-dominate-2016-holiday-shopping-300334545.html>

Budzinski, O., e Kohler, K. H., 2015, *Is Amazon the next Google?*, ORDO, https://econpapers.repec.org/article/bpjordojb/v_3a66_3ay_3a2015_3ai_3a1_3ap_3a263-288_3an_3a14.htm

Clausell, T., 2016, The Best Kept Secrets of Amazon's Private Label Initiative: Amazon Basics, Skubana, <https://www.skubana.com/blog/the-best-kept-secrets-of-amazons-amazonbasics>

Crane, D. A., 2014, The Tempting of Antitrust: Robert Bork and the Goals of Antitrust Policy, University of Michigan <https://repository.law.umich.edu/articles/1550/>

D'Onfrio, J., 2015, These new stats about Amazon should make Google very nervous, Business Insider Australia <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-amazon-prime-estimates-2015-4>

Eisner, B. J., 1991, *Antitrust and the triumph of economics: institutions, expertise and policy change*, the University of North Carolina Press

eMarketerks Editors, 2020, Amazon remains the undisputed No 1, eMarketer, <https://www.emarketer.com/content/amazon-remains-the-undisputed-no-1>

Evans, B., 2019, What's Amazon market share?, <https://www.ben-evans.com/benedictevans/2019/12/amazons-market-share19>

Fashion in the US, 2020, e-commerceDB market analysis
<https://ecommercedb.com/en/markets/us/fashion>

Fuscaldo, D., 2019, Amazon Investing More Than \$15 Billion In Third Party Sellers, But Is It Enough To Protect Its Reputation?, the Motley Fool, <https://www.fool.com/investing/2019/08/27/amazon-investing-more-than-15-billion-in-third-par.aspx>

Hobart, B., 2014, *Amazon: a new kind of antitrust risk*, The Diff <https://diff.substack.com/p/amazon-a-new-kind-of-antitrust-risk>

JungleScout, 2020, *The state of the Amazon seller*, <https://www.junglescout.com/amazon-seller-report/>

Khan, L., 2017, *Amazon's antitrust paradox*, Yale Law Journal, https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ylr126&div=18&g_sent=1&casa_token=&collection=journals

Kirkwood, J. B., 2013, *Collusion to Control a Powerful Customer: Amazon, E-Books, and Antitrust Policy*, University of Miami law Review, <https://lawreview.law.miami.edu/collusion-to-control-powerful-customer-amazon-e-books-antitrust-policy/>

Levy, A., 2016, *Birkenstock quits Amazon in US after counterfeit surge*, CNBC <https://www.cnn.com/2016/07/20/birkenstock-quits-amazon-in-us-after-counterfeit-surge.html>

Lipsman, A. e Liu, C., 2020, *US Ecommerce 2020 Coronavirus Boosts Ecommerce Forecast and Will Accelerate Channel-Shift*, eMarketer <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2020>

Loten, A. e, Panofsky, A., 2020, *Sellers Need Amazon, but at What Cost?*

Marketplace Pulse, 2020, *Number of sellers on Amazon Marketplace*, <https://www.marketplacepulse.com/amazon/number-of-sellers>

Mitchell, S. e LaVecchia, O., 2016, *A mazon's Stranglehold: How the Company's Tightening Grip Is Stifling Competition, Eroding Jobs, and Threatening Communities*, Institute for Local Self-Reliance, <https://ilsr.org/amazon-stranglehold/>

Molla, R., 2019, *Amazon's tiny profits, explained*, Vox, <https://www.vox.com/recode/2019/8/21/20826405/amazons-profits-revenue-free-cash-flow-explained-charts>

Niskanen, W. A., 1968, *The Peculiar Economics of Bureaucracy*, American Economic Association, <https://trid.trb.org/view/93258>

Rockoff, J.D., and Ng, S., 2013, *Amazon and J&J Clash Over Third-Party Sales*, Wall Street Journal <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303460004579190270427483810>

Soper, S., 2016, *Amazon's Plan to Infiltrate Homes This Holiday: Music Via Echo*, Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/amazon-s-plan-to-infiltrate-homes-this-holiday-music-via-echo>

Stalcup, K., 2020, *AWS vs Azure vs Google Cloud Market Share 2020: What the Latest Data Shows*, ParkMyCloud <https://www.parkmycloud.com/blog/aws-vs-azure-vs-google-cloud-market-share/>

Stevens, L., 2016, *Free' Shipping Crowds Out Small Retailers*, Wall Street Journal <https://www.wsj.com/articles/for-online-shoppers-free-shipping-reigns-supreme-1461789381>