



*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 17 marzo 2026;

SENTITA la Relatrice, Professoressa Elisabetta Iossa;

VISTO l'articolo 101 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea (di seguito, "TFUE");

VISTO il Regolamento (CE) n. 1/2003 del Consiglio del 16 dicembre 2002, concernente l'applicazione delle regole di concorrenza di cui agli articoli 81 e 82 del Trattato CE (ora 101 e 102 TFUE);

VISTI il Regolamento (UE) 2022/720 della Commissione del 10 maggio 2022 e gli Orientamenti sulle restrizioni verticali 2022/C 248/01, che ha sostituito il precedente Regolamento (UE) n. 330/2010;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

VISTA la propria delibera del 18 marzo 2025, n. 31496, con la quale è stata avviata un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/1990, nei confronti di Morellato S.p.A., per accertare l'esistenza di una o più violazioni della concorrenza ai sensi dell'articolo 101 del TFUE;

VISTA la propria delibera del 15 luglio 2025, n. 31629, con la quale il procedimento è stato esteso oggettivamente alla presunta restrizione, operata da Morellato S.p.A., della facoltà della propria rete distributiva di determinare i prezzi di rivendita, prevedendo livelli massimi di sconto da applicare alle vendite sui canali *online*;

VISTA la propria delibera del 18 novembre 2025, n. 31733, con la quale è stata rigettata la proposta di impegni pervenuta in data 14 ottobre 2025 da parte di Morellato S.p.A.;

VISTA la comunicazione delle risultanze istruttorie inviata alle parti in data 14 gennaio 2026, ai sensi dell'articolo 14 del D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTE le memorie presentate dalla società Morellato S.p.A. in data 28 febbraio 2026;

SENTITI in audizione finale, in data 9 marzo 2026, i rappresentanti della società Morellato S.p.A.;

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

CONSIDERATO quanto segue:

INDICE

<i>Executive summary</i>	4
I. LE PARTI.....	6
II. IL PROCEDIMENTO	6
II.1. La segnalazione e la fase preistruttoria	6
II.2. Il procedimento istruttorio.....	8
III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE.....	9
III.1. Il contesto normativo di riferimento.....	9
III.2. Il settore orafa-gioielliero.....	13
III.2.a. La distribuzione dei gioielli e orologi di fascia media accessibile	16
III.2.b. La survey dei distributori.....	19
III.2.c. Le attività di vendita dei prodotti di Morellato	26
III.3. Le condotte di Morellato	31
III.3.a. Premessa	31
III.3.b. La genesi della clausola contrattuale.....	32
III.3.c. L'origine delle internet policy e l'attività di monitoraggio	33
III.3.d. Il funzionamento di Competitoor	37
III.3.e. Evidenze in merito agli obiettivi delle internet policy e della clausola di limitazione dei marketplace.....	45
III.3.f. Le misure ritorsive nei confronti dei distributori	47
IV. LE CONSIDERAZIONI DI MORELLATO	54
IV.1. La posizione di Morellato nei mercati in esame	54
IV.2. La carenza di evidenze probatorie e la loro errata interpretazione	56
IV.3. L'erronea ricostruzione giuridica della condotta contestata	56
IV.4. La lotta alla contraffazione come motivo di liceità della condotta contestata ...	57
IV.5. Considerazioni in merito alla durata e gravità della condotta e sull'entità della sanzione.....	59
V. VALUTAZIONI.....	61
V.1. L'ambito economico dell'accordo	61
V.1.a. I mercati del prodotto	61
V.1.b. I mercati geografici.....	63
V.1.c. Conclusioni circa i mercati rilevanti e la posizione di Morellato.....	64
V.2. Valutazione giuridica della condotta.....	65
V.2.a. Il beneficio dell'esenzione per categoria.....	66
V.2.b. La restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il prezzo di rivendita.....	67
V.2.c. Il divieto di utilizzo del marketplace	72
V.2.d. Conclusioni.....	78
VI. IL PREGIUDIZIO AL COMMERCIO INTRAEUROPEO	79
VII. GRAVITÀ E DURATA DELLE CONDOTTE CONTESTATE.....	80
VIII. CRITERI PER LA QUANTIFICAZIONE DELLA SANZIONE	81

Executive summary

- i. Morellato S.p.A. (di seguito “Morellato”) è un produttore italiano attivo nella produzione, commercializzazione e vendita di gioielli e orologi di fascia media-accessibile (non di lusso).
- ii. Morellato vende i propri prodotti alle gioiellerie attraverso un sistema di distribuzione selettiva, limitando i propri distributori autorizzati sulla base di determinati criteri di qualità.
- iii. Nei contratti di distribuzione selettiva, Morellato include una clausola esplicita che vieta ai distributori di vendere su piattaforme di mercato *online* di terzi (come Amazon, eBay, ecc.). Al contrario, Morellato stessa è attiva su tali mercati attraverso i propri negozi ufficiali e la società consente alle piattaforme digitali di vendere i suoi prodotti.
- iv. Il 18 marzo 2025, l’Autorità ha avviato un procedimento nei confronti di Morellato per presunta violazione dell’articolo 101 TFUE, al fine di verificare se tale clausola fosse idonea a impedire l’uso effettivo di *internet* all’interno della propria rete di distribuzione, estendendo in data 15 luglio 2025 il procedimento a una pratica di imposizione dei prezzi di rivendita (di seguito, “RPM”).
- v. Per quanto riguarda la condotta RPM, è stato accertato che Morellato fissa i livelli massimi di sconto che i distributori possono applicare sui canali di vendita *online*, emanando raccomandazioni di “*internet policy*” ai rivenditori autorizzati.
- vi. Per quanto riguarda la clausola circa il divieto all’uso del *marketplace*, dall’istruttoria è emersa la centralità di tale canale sia per Morellato che per i distributori, anche a esito di una *survey* dell’attività di distribuzione dei gioiellieri autorizzati.
- vii. In particolare, è emerso che Morellato attraverso i *marketplace* realizza una quota rilevante delle proprie vendite *online* e che i suoi marchi di gioielli e orologi sono tra i più venduti presso i distributori. Peraltro i distributori hanno confermato l’attuale importanza del *marketplace* e la sua centralità nel futuro.
- viii. L’istruttoria ha dimostrato che Morellato monitora le attività dei distributori sia sui *marketplace* che sui propri siti *web* tramite un *software* esterno al quale la Società fornisce tutti i parametri di ricerca rilevanti.
- ix. Morellato applica, inoltre, un’ampia gamma di misure di ritorsione nei confronti dei rivenditori che non rispettano le sue istruzioni, tra cui richiami e solleciti, richieste

di revoca di sconti o vendita di prodotti, blocco automatico degli ordini, blocco degli *account* Amazon e minacce di recesso dal contratto.

- x. La pratica di RPM è, quindi, una restrizione della concorrenza di natura *hardcore* ai sensi del VBER e dell'articolo 101, paragrafo 1, del TFUE. In questo contesto, il comportamento di Morellato non è esentabile ai sensi del VBER.
- xi. In merito alla clausola, secondo gli Orientamenti della Commissione, nei casi in cui le restrizioni relative all'uso dei *marketplace* siano applicate in modo discriminatorio è improbabile che le stesse soddisfino le condizioni di cui all'articolo 101, paragrafo 3, del TFUE. Tale clausola costituisce, pertanto, una restrizione, ai sensi dell'articolo 101, paragrafo 1, del TFUE, in quanto idonea a incidere sulla concorrenza *intrabrand* tra Morellato e i suoi distributori e, parimenti, non è giustificata, necessaria né proporzionata con riferimento a obiettivi di tutela dei prodotti oggetto della distribuzione selettiva, essendo, altresì, applicata in modo discriminatorio da Morellato.
- xii. In conclusione, la condotta di Morellato configura un'intesa verticale in violazione dell'articolo 101 del TFUE attraverso: (i) la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il prezzo di rivendita, con l'imposizione di livelli di sconto massimi pre-determinati e (ii) il divieto discriminatorio di utilizzo di siti terzi e *marketplace*.

I. LE PARTI

1. Morellato S.p.A. (di seguito, “Morellato”; C.F. n. 13442590157) è un primario operatore nel settore della produzione e della vendita di gioielli e orologi, ed è proprietario di marchi quali Sector No Limits, Philip Watch, Lucien Rochat and Live Diamond, Oui&Me, La Petite Story, Chronostar, FAVS, Bluespirit, CHRIST, Brinckmann & Lange, Cleor, D’Amante eNoélie, oltre a essere licenziatario dei marchi Maserati, Chiara Ferragni, Trussardi, Esprit, Jette e Guido Maria Kretschmer.
2. Morellato controlla direttamente le società D.I.P. Diffusione Italiana Preziosi S.p.A. (società attiva nel commercio al dettaglio di orologi e articoli di gioielleria e argenteria, di seguito “DIP”) e CIPIEMME S.r.l. (società attiva nel commercio all’ingrosso di cinturini per orologi, orologi e accessori, penne stilografiche e bigiotteria). Morellato detiene, inoltre, una partecipazione dell’84% in Arca S.r.l., società attiva nella produzione di astucci e simili per gioielleria (di seguito, congiuntamente con le altre società controllate e Morellato, “Gruppo Morellato”). Morellato inoltre gestisce, tramite DIP, anche un *marketplace*, il sito *kronoshop.com*¹.
3. Morellato distribuisce i propri prodotti in Italia tramite due catene di negozi a marchio Bluespirit e Damante, con circa [250-300]* negozi in totale².
4. Nell’anno fiscale conclusosi il 28 febbraio 2025, il Gruppo Morellato ha realizzato un fatturato consolidato a livello mondiale di circa 723 milioni di euro, di cui circa [200-300] milioni di euro in Italia³.

II. IL PROCEDIMENTO

II.1. La segnalazione e la fase preistruttoria

5. In data 28 agosto 2024, è pervenuta una segnalazione, sulla piattaforma *Whistleblowing* dell’Autorità, da parte di un soggetto anonimo che riferiva di presunte condotte anticoncorrenziali poste in essere da Morellato. In particolare, la condotta segnalata consisteva nella pattuizione di un esplicito divieto contrattuale da parte di Morellato ai propri distributori autorizzati con riferimento alla vendita dei prodotti sulle piattaforme *online* appartenenti a soggetti terzi (c.d. *marketplace*)⁴.

¹ Attualmente tale collegamento conduce all’altro sito *marketplace* di Morellato, *damante.it*.

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

² Cfr. doc. n. 21.2.83, pagina 8.

³ Cfr. doc. n. 83.1.

⁴ Cfr. docc. nn. 1, 3.

6. In data 17 ottobre 2024, sono state richieste informazioni al segnalante anonimo circa l'attività di Morellato sulle piattaforme digitali che sono state riscontrate in data 24 ottobre 2024⁵.

7. In data 11 dicembre 2024, è stato richiesto, a tre distributori autorizzati di Morellato, di inviare copia del contratto di distribuzione selettiva in vigore. Le risposte sono pervenute nelle date del 13, 18 e 19 dicembre 2024⁶.

8. Dalle risposte pervenute emerge che il contratto di distribuzione di Morellato (v. meglio *infra*) prevede: (i) un sistema di distribuzione selettiva per individuare la rete autorizzata alla vendita; (ii) un sistema di criteri per i punti vendita fisici; (iii) un sistema di vendita *online* da parte dei distributori tramite propri siti *e-commerce* e (iv) il divieto assoluto per tutta la rete di distributori alla vendita tramite *marketplace*, ambito nel quale invece Morellato opera attivamente realizzando attività di vendita dei propri prodotti⁷.

9. In particolare, nell'allegato 2.1 B) al contratto di distribuzione selettiva recante *“Criteri di selezione per il commercio online”*, Morellato definisce i criteri per lo sviluppo e l'utilizzo dei siti *web* da parte del rivenditore autorizzato. Nel punto 1) dell'allegato Morellato specifica le caratteristiche richieste del sito *web* del rivenditore autorizzato prevedendo che *“il sito dovrà essere sempre aggiornato nei contenuti e la gestione deve essere sempre efficiente e rispondere alle aspettative del cliente, e includere in modo dettagliato, tramite un link chiaramente visibile, le condizioni di vendita relative a tutti gli aspetti necessari e richiesti dalla legge ai fini di attività di e-commerce, in quanto in caso contrario il sito web verrà considerato lesivo dell'immagine del Marchio/i e dei Prodotti”*. Nel punto 2) dello stesso allegato, Morellato vieta esplicitamente ai distributori autorizzati l'utilizzo dei *marketplace* prevedendo che: **“le vendite tramite negozi e rivenditori sul web e piattaforme di terzi (quali ad esempio Amazon, Ebay ecc) non sono consentite”** (enfasi aggiunta)⁸.

10. Uno dei distributori destinatari della richiesta di informazioni affermava nella propria risposta: *“[l]a merce presente nel nostro magazzino è merce acquistata almeno [omissis] anni fa e cerchiamo di utilizzare la vendita online per smaltirla. La vendita online viene svolta sul nostro sito [omissis] e i sui marketplace Amazon e ebay. Nel caso di Amazon abbiamo molte restrizioni sui marchi da esporre perché per via di accordi con le varie aziende come appunto [omissis] Morellato ci viene impedita quasi totalmente la vendita e con blocchi preventivi al momento di caricamento dei prodotti oppure inviandoci a pannello [sul pannello di controllo delle vendite della piattaforma, il c.d. dashboard, n.d.r.] degli allarmi ai quali la risposta deve essere celere altrimenti bloccano l'account e si tengono i fondi come deposito*

⁵ Cfr. doc. nn. 3.

⁶ Cfr. docc. nn. 5, 6, 7, 8, 9, 13, 38.1, 38.2.

⁷ Cfr. docc. nn. 11 e allegati, 16 e allegati, 9.2, 13.3.

⁸ Cfr. docc. nn. 9.2, 13.3.

come [omissis] anni fa dove hanno bloccato il nostro canale spagnolo senza comunicarci un vero motivo e siamo riusciti ad avere indietro circa [omissis] euro di fondi che erano su quel conto dopo [omissis] anni”⁹.

11. Inoltre, in data 13 dicembre 2024 e 12 marzo 2025, è stata acquisita documentazione relativa all’attività di vendita di Morellato sulla piattaforma Amazon.it e ai bilanci della Società¹⁰. Da tale attività, è emerso che la stessa Morellato, tramite la propria controllata, utilizza invece i *marketplace* per le vendite dei propri prodotti¹¹.

II.2. Il procedimento istruttorio

12. In data 18 marzo 2025, l’Autorità ha deliberato l’avvio del procedimento istruttorio nei confronti di Morellato, per accertare l’esistenza di una possibile intesa verticale, in violazione dell’articolo 101 del TFUE, determinata dal contratto di distribuzione selettiva stipulato con i distributori, nel quale è pattuito con i gioiellieri il divieto di utilizzo di piattaforme digitali e siti terzi per la vendita dei prodotti del fornitore.

13. Nel procedimento di avvio, infatti, è stato rilevato che le condotte segnalate potessero risultare idonee a configurare una restrizione verticale, pattuita da Morellato con i propri distributori autorizzati, consistente nell’esplicito divieto, di tipo discriminatorio e non proporzionato, di vendita di gioielli e orologi sui *marketplace* dove, invece, è attiva la stessa Morellato.

14. In data 24 giugno 2025, Morellato ha presentato impegni, ai sensi dell’articolo 14-ter della legge n. 287/1990¹².

15. In data 16 luglio 2025, l’Autorità ha deliberato un’estensione oggettiva della fattispecie oggetto del procedimento, in ragione di presunte condotte di fissazione dei prezzi di rivendita al dettaglio (il c.d. *Resale Price Maintenance*, di seguito “RPM”)¹³, emerse dai documenti ispettivi. Pertanto, Morellato ha ritirato i propri impegni al fine di presentare una nuova versione degli stessi, inviata in data 14 ottobre 2025¹⁴. Questi ultimi sono stati rigettati dall’Autorità con decisione del 18 novembre 2025¹⁵.

⁹ Cfr. doc. n. 38.2

¹⁰ Cfr. docc. nn. 11 e allegati, 16 e allegati.

¹¹ Cfr. doc. n. 11 e allegati.

¹² Cfr. doc. n. 47 e allegati.

¹³ Cfr. doc. n. 51.

¹⁴ Cfr. doc. n. 60 e allegati.

¹⁵ Cfr. doc. n. 71.

16. Nel corso del procedimento sono state formulate alcune richieste di informazioni a Morellato¹⁶ dalla stessa riscontrate nelle date del 23 giugno, 6 novembre, 10 e 23 dicembre 2025 e 23 febbraio 2026¹⁷.

17. Morellato è intervenuta in audizione in due occasioni, nelle date del 30 maggio e del 16 ottobre 2025¹⁸. Morellato, inoltre, ha esercitato il diritto di accesso agli atti del fascicolo istruttorio nelle date del 15 aprile e 22 dicembre 2025¹⁹.

18. In data 19 settembre 2025 è stata audita sui temi oggetto del procedimento, Confcommercio Federpreziosi²⁰.

19. L'Autorità ha inoltre svolto un'indagine campionaria sull'attività *online* delle gioiellerie attive nella distribuzione di gioielli e orologi (di seguito "survey")²¹.

20. In data 13 gennaio 2026, l'Autorità ha deliberato la non manifesta infondatezza delle risultanze istruttorie (di seguito, "CRI") che sono state, pertanto, trasmesse con comunicazioni del 14 gennaio 2026²². In data 28 febbraio 2026, Morellato ha trasmesso le proprie memorie finali²³. In data 9 marzo 2026, si è tenuta l'audizione finale dinnanzi al Collegio²⁴.

III.LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

III.1. Il contesto normativo di riferimento

21. Le condotte segnalate attengono ai rapporti verticali fra Morellato e la propria rete distributiva. Tali rapporti sono regolati attraverso accordi riconducibili a un sistema di distribuzione selettiva²⁵.

22. Un sistema di distribuzione selettiva può essere definito come un modello di distribuzione che comporta la restrizione, da parte del fornitore, del numero di rivenditori autorizzati a venderne i prodotti in relazione a determinati criteri²⁶.

¹⁶ In particolare, in data 30 maggio 2025 (cfr. doc. n. 45.1), 22 ottobre 2025 (cfr. doc. n. 63.1), 27 novembre 2025 (cfr. doc. n. 73) e 17 dicembre 2025 (cfr. doc. n. 77) e 6 febbraio 2025 (cfr. doc. n. 92).

¹⁷ Cfr. docc. nn. 46 e allegati, 66 e allegati, 76 e allegati, 83 e 94 e allegati.

¹⁸ Cfr. docc. nn. 45 e 63.

¹⁹ Cfr. docc. nn. 39 e allegati, 82 e allegati.

²⁰ Cfr. doc. n. 57 e allegati.

²¹ Cfr. doc. n. 72 e allegati.

²² Cfr. doc. nn. 87 (e allegati) e 88.

²³ Cfr. doc. n. 95.

²⁴ Cfr. doc. n. 99.

²⁵ Cfr. doc. n. 13.3, 21.2.17.

²⁶ Secondo l'articolo 1, comma 1, lettera g) del Regolamento (UE) n. 720/2022, per "sistema di distribuzione selettiva" si intende "un sistema di distribuzione nel quale il fornitore si impegna a vendere i beni o servizi oggetto del contratto, direttamente o indirettamente, solo a distributori selezionati sulla base di criteri specificati e nel quale questi distributori si impegnano a non vendere tali beni o servizi a rivenditori non autorizzati nel territorio che il fornitore ha riservato a tale sistema".

23. I criteri utilizzati dal fornitore per selezionare i distributori possono essere qualitativi o quantitativi, oppure di entrambi i tipi. I criteri quantitativi limitano direttamente il numero dei distributori, ad esempio imponendo un numero prefissato di distributori. I criteri qualitativi limitano indirettamente il numero di distributori, imponendo condizioni che non possono essere rispettate da tutti i distributori, ad esempio relative alla gamma di prodotti da vendere, alla formazione del personale addetto alle vendite, al servizio da fornire presso il punto vendita o alla pubblicità e alla presentazione dei prodotti²⁷.

24. Il Regolamento (UE) n. 720/2022 della Commissione, del 10 maggio 2022 (“Regolamento di esenzione” o “Regolamento”), relativo all’applicazione dell’articolo 101, paragrafo 3, del TFUE definisce i principi da applicare nella valutazione concorrenziale di tali categorie di accordi verticali e pratiche concordate.

25. Il Regolamento è entrato in vigore il 1° giugno 2022, insieme agli Orientamenti sulle restrizioni verticali²⁸ (di seguito, “Orientamenti della Commissione”) e ha sostituito il precedente Regolamento (UE) n. 330/2010. Innanzitutto, il Regolamento prevede una presunzione di legalità degli accordi verticali che dipende, in linea di principio, dalla quota di mercato detenuta dal fornitore e dall’acquirente di un determinato bene o servizio. In base al citato Regolamento, un accordo verticale è automaticamente esentato se posto in essere da imprese che detengono quote di mercato inferiori al 30%²⁹.

26. Inoltre, il Regolamento individua alcune restrizioni fondamentali (cc.dd. *hardcore restrictions*), in ragione della loro idoneità a determinare gravi effetti anticoncorrenziali e un danno per i consumatori³⁰, che comportano la perdita del beneficio di esenzione e l’inapplicabilità del Regolamento all’intero accordo.

27. Tra di esse, il Regolamento annovera, all’articolo 4, lettera a), *“la restrizione della facoltà dell’acquirente di determinare il proprio prezzo di vendita, fatta salva la possibilità per il fornitore di imporre un prezzo massimo di vendita o di raccomandare un prezzo di vendita, a condizione che questi non equivalgano a un prezzo fisso o a un prezzo minimo di vendita per effetto delle pressioni esercitate o degli incentivi offerti da una delle parti”*. Analoga disposizione si ritrovava nel precedente Regolamento UE n. 330/2010.

²⁷ V. Regolamento (UE) n. 720/2022 della Commissione, del 10 maggio 2022, paragrafo n. 144 all’interno della sezione “4.6.2 Sistemi di distribuzione selettiva”.

²⁸ Comunicazione della Commissione, Orientamenti sulle restrizioni verticali (2022/C 248/01). È stato inoltre previsto un regime transitorio di un anno, fino al 31 maggio 2023, per gli accordi già in vigore al 31 maggio 2022 che inidonei a soddisfare le condizioni di esenzione previste dallo stesso, ma che rispettassero le condizioni stabilite dal precedente Regolamento.

²⁹ Cfr. articolo 3, paragrafo 1, del Regolamento ai sensi del quale “L’esenzione di cui all’articolo 2 si applica a condizione che la quota di mercato detenuta dal fornitore non superi il 30 % del mercato rilevante sul quale vende i beni o servizi oggetto del contratto e la quota di mercato detenuta dall’acquirente non superi il 30 % del mercato rilevante sul quale acquista i beni o servizi oggetto del contratto”.

³⁰ Cfr. *ibidem* articolo 4.

28. Con riferimento alla determinazione da parte del fornitore di un prezzo minimo o fisso di vendita praticato dall'acquirente (c.d. *Resale Price Maintenance* o RPM), tale determinazione può essere attuata sia direttamente, ad esempio mediante disposizioni contrattuali o pratiche concordate che consentono al fornitore di fissare il prezzo di rivendita oppure che proibiscono all'acquirente di vendere al di sotto di un determinato livello di prezzo, sia indirettamente, ad esempio tramite incentivi a osservare un prezzo minimo o disincentivi a discostarsi da tale prezzo³¹.

29. Tra gli strumenti indiretti, gli Orientamenti annoverano anche pratiche quali la “[...] (b) fissazione del livello massimo degli sconti che il distributore può praticare a partire da un livello di prezzo prescritto; (d) [l’]imposizione di prezzi minimi pubblicizzati che vietano al distributore di pubblicizzare prezzi al di sotto di un livello stabilito dal fornitore [...] (f) [le] minacce, [le] intimidazioni, [gli] avvertimenti, [le] penalità, [i] rinvii o [le] sospensioni di consegne o risoluzioni di contratti in relazione all’osservanza di un dato livello di prezzo.”³²

30. Secondo gli Orientamenti, le pratiche di imposizione dei prezzi possono inoltre essere rese più efficaci se combinate con altre misure volte a individuare i distributori che praticano riduzioni di prezzo discostandosi dalle istruzioni del fornitore³³.

31. In particolare, gli Orientamenti evidenziano come il controllo dei prezzi risulti essere uno strumento sempre più diffuso nel commercio elettronico, dove sia i fornitori che i rivenditori utilizzano spesso *software* per il controllo dei prezzi, permettendo ai primi di monitorare efficacemente i prezzi di rivendita nella loro rete di distribuzione³⁴.

32. Quanto alle restrizioni all'utilizzo dei canali di vendita su *internet*, il Regolamento e gli Orientamenti disciplinano le restrizioni all'utilizzo dei suddetti canali su un duplice fronte: da un lato, l'eventuale natura di restrizione fondamentale di simile clausola e, dall'altro, la valutazione di tali restrizioni nei casi individuali in cui non si applica l'esenzione di cui al Regolamento.

33. Per quanto di interesse nel presente caso, a prescindere dalla qualificazione della restrizione all'utilizzo del *marketplace* come restrizione fondamentale, quando l'esenzione per categoria istituita dal regolamento (UE) 2022/720 non si applica a un accordo verticale, è necessario esaminare se, nel caso individuale, l'accordo verticale rientra nell'ambito di applicazione dell'articolo 101, paragrafo 1, del TFUE. Con particolare riferimento alle restrizioni relative all'uso dei *marketplace*, gli Orientamenti della Commissione forniscono elementi ai fini della valutazione dell'accordo verticale nei casi in cui, non rientrando nell'ambito di applicazione del Regolamento, debba essere valutato a norma dell'articolo 101 del TFUE.

³¹ Cfr. punti 186 e 187 degli Orientamenti.

³² Cfr. *ibidem* punto 187.

³³ Cfr. *ibidem* punto 190.

³⁴ Cfr. *ibidem* punto 191.

34. Infatti, secondo gli Orientamenti, gli accordi di distribuzione selettiva con criteri puramente qualitativi possono non rientrare nell'ambito di applicazione dell'articolo 101, paragrafo 1, del TFUE, purché siano soddisfatte le tre condizioni stabilite dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea³⁵: in primo luogo, la natura dei beni o servizi in questione deve rendere necessario un sistema di distribuzione selettiva; in secondo luogo, la scelta dei rivenditori deve avvenire secondo criteri oggettivi di natura qualitativa stabiliti indistintamente per tutti i rivenditori potenziali e applicati in modo non discriminatorio; in terzo luogo, i criteri stabiliti non devono andare oltre il necessario. In merito alle predette condizioni, gli Orientamenti puntualizzano che: “[l]a valutazione del rispetto dei criteri Metro richiede, oltre a una valutazione generale degli accordi di distribuzione selettiva in questione, anche un’analisi separata di ciascuna clausola potenzialmente restrittiva dell’accordo. Ciò comporta in particolare che si debba valutare se la clausola restrittiva in questione sia adeguata rispetto all’obiettivo perseguito dal sistema di distribuzione selettiva e se non superi quanto è necessario per raggiungere tale obiettivo”³⁶.

35. Con particolare riferimento alle clausole restrittive dell’uso dei *marketplace*, “nei casi in cui un fornitore nomina il gestore di un mercato online membro del suo sistema di distribuzione selettiva, limita l’utilizzo dei mercati online da parte di alcuni distributori autorizzati ma non di altri o limita l’utilizzo di un mercato online, facendovi però ricorso per vendere i beni o servizi oggetto del contratto, è improbabile che le restrizioni relative all’uso di tali mercati online soddisfino i requisiti di adeguatezza e proporzionalità”³⁷ indicati dalla giurisprudenza unionale e quindi che tali accordi sfuggano all’applicazione dell’articolo 101, paragrafo 1, del TFUE. Peraltro, nei casi in cui le restrizioni relative all’uso dei *marketplace* siano applicate in modo discriminatorio è improbabile che le stesse soddisfino le condizioni di cui all’articolo 101, paragrafo 3, del TFUE³⁸.

36. Sul punto, secondo gli Orientamenti, “il principale rischio per la concorrenza derivante dalle restrizioni relative all’uso dei mercati online [*marketplace*] è una riduzione della concorrenza all’interno del marchio al livello della distribuzione. Taluni distributori autorizzati, quali acquirenti di piccole e medie dimensioni, ad esempio, possono basarsi sui mercati online per attirare clienti. Le restrizioni relative all’uso dei mercati online possono privare questi acquirenti di un canale di vendita

³⁵ Cfr. punti 148 e ss. degli Orientamenti, nonché le sentenze della Corte di Giustizia dell’Unione europea del 25 ottobre 1977, *Metro/Commissione*, causa 26/76, EU:C:1977:167, punti da 20 a 21; dell’11 dicembre 1980, *L’Oréal/De Nieuwe AMCK*, causa C-31/80, EU:C:1980:289, punti 15 e 16; del 13 ottobre 2011, *Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS/Président de l’Autorité de la concurrence*, causa C-439/09, EU:C:2011:649, punto 41 e del 6 dicembre 2017, *Coty Germany GmbH/Parfümerie Akzente GmbH*, causa C-230/16, EU:C:2017:941, punto 24.

³⁶ Cfr. punto 150 degli Orientamenti.

³⁷ Cfr. *ibidem* punto 338. Si vedano altresì i punti da (147) a (150) degli Orientamenti e sentenza del 6 dicembre 2017, *Coty Germany GmbH/Parfümerie Akzente GmbH*, causa C-230/16, EU:C:2017:941, punti da 43 a 58.

³⁸ Cfr. punto 342 degli Orientamenti.

*potenzialmente importante e ridurre la pressione concorrenziale esercitata su altri distributori autorizzati”*³⁹.

37. Si rappresenta, infine, che nella successione tra il Regolamento UE n. 330/2010 e il Regolamento UE n. 720/2022 e dei relativi Orientamenti della Commissione, tanto l’RPM quanto le restrizioni all’utilizzo dei canali *online* ricevono il medesimo trattamento giuridico⁴⁰.

III.2. Il settore orafa-gioielliero

38. Il settore orafa-gioielliero è costituito dalla filiera di produzione e distribuzione di gioielli e orologi. A livello della distribuzione al dettaglio, i produttori spesso operano sia con le proprie reti di negozi fisici sia con esercenti indipendenti specializzati (di seguito, anche “gioiellerie”)⁴¹. Al riguardo, nel settore allo stato operano circa dodicimila esercenti indipendenti⁴².

39. Sulla base dei dati Istat 2023, risulta che il settore abbia generato un fatturato di circa 3,8 miliardi di euro per gioielli e orologi non di lusso⁴³.

40. Sul più ristretto segmento dei prodotti medi-accessibili alcuni studi di settore rinvenuti in sede ispettiva indicano, con riferimento all’anno 2019, un valore totale di mercato pari a circa [700-1.000] milioni di euro (“*fashion jewels*”) e di [1-2] miliardi per ciò che concerne il mercato degli orologi da polso⁴⁴, per un totale di circa [2-3] miliardi di euro.

41. Tale dato è in linea con i valori stimati da Statista per il medesimo anno, pari a circa 2,138 miliardi di euro; inoltre, per il 2021, si stima che il valore di mercato riferito ai gioielli medi-accessibili e agli orologi da polso sia stato circa 2,32 miliardi di euro⁴⁵.

42. Nell’ottica di definire le fasce di prodotto rileva quanto Federpreziosi rappresenta: *“più che fasce di prezzo rigidamente definite, esistono categorie di prodotto, [...] In questo quadro, gli orologi vengono distinti in più livelli: quelli di altissima gamma, con un valore superiore agli 8.000 euro; quelli di alta gamma, con prezzi compresi tra i 3.000 e gli 8.000 euro; gli orologi di fascia media, che spaziano*

³⁹ Cfr. *ibidem* punto 340.

⁴⁰ Invero, il Regolamento UE n. 720/2022 e i relativi Orientamenti codificano la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell’Unione europea formatasi sotto la vigenza del precedente Regolamento UE n. 330/2010 (cfr. le sentenze del 13 ottobre 2011, *Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS/Président de l’Autorité de la concurrence*, causa C-439/09, EU:C:2011:649, punto 41; del 6 dicembre 2017, *Coty Germany GmbH/Parfümerie Akzente GmbH*, causa C-230/16, EU:C:2017:941, punto 24).

⁴¹ Cfr., ad esempio, le risposte alle richieste di informazioni, docc. nn. 35.1 e 36.1.

⁴² Cfr. doc. n. 53.1, pagina 5, dove si legge: *“Le imprese del commercio al dettaglio in Italia attive a oggi sono circa 700 mila. Di queste 12.624 sono imprese del commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioiellerie e argenteria”*.

⁴³ Cfr. doc. n. 16.1

⁴⁴ Cfr. doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato “GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019”, diapositiva 4 e “GfK_Morellato Group_WristWatchesMarket._YE2019”, diapositiva 12.

⁴⁵ Cfr. doc. n. 70.1.

dai 500 ai 3.000 euro; e infine i modelli di fascia economica, sotto i 500 euro. Accanto a queste categorie, rientrano nella classificazione anche l'oggettistica in argento (cornici, vasellame, soprammobili), i monili in argento, l'oggettistica costituita in tutto o in parte da materiale prezioso, la gioielleria realizzata con metalli e pietre preziose, nonché l'oreficeria, distinta tra prodotti «a peso» e prodotti “a cartellino”⁴⁶.

43. Parimenti, in alcuni studi interni di Morellato sul posizionamento dei propri brand, la stessa individua per la collezione 2024 e 2025, in relazione ai gioielli a marchio proprio una fascia bassa e media (tipicamente tra i [30-40] e i [110-120] euro), una fascia *premium* (fino a [140-150] euro) e una fascia superiore (oltre ai [140-150] euro)⁴⁷.

44. Sul punto, un'indagine di mercato⁴⁸ commissionata da Morellato nel 2025 evidenzia che il *budget* medio dichiarato per l'acquisto di un gioiello è di [190-200] euro⁴⁹ e l'[80-90]% degli acquisti riguarda prodotti con un prezzo inferiore ai [390-400] euro (v. Figura 1 che segue). Inoltre, secondo l'indagine Assorologi, nel 2024, il prezzo medio per gli orologi da polso è di circa 243 euro⁵⁰.

45. Pertanto, le referenze di Morellato appaiono posizionarsi nelle categorie di prodotto generalmente inferiori ai 500 euro per i gioielli e di un valore leggermente superiore per gli orologi.

⁴⁶ Cfr. doc. 57.4.

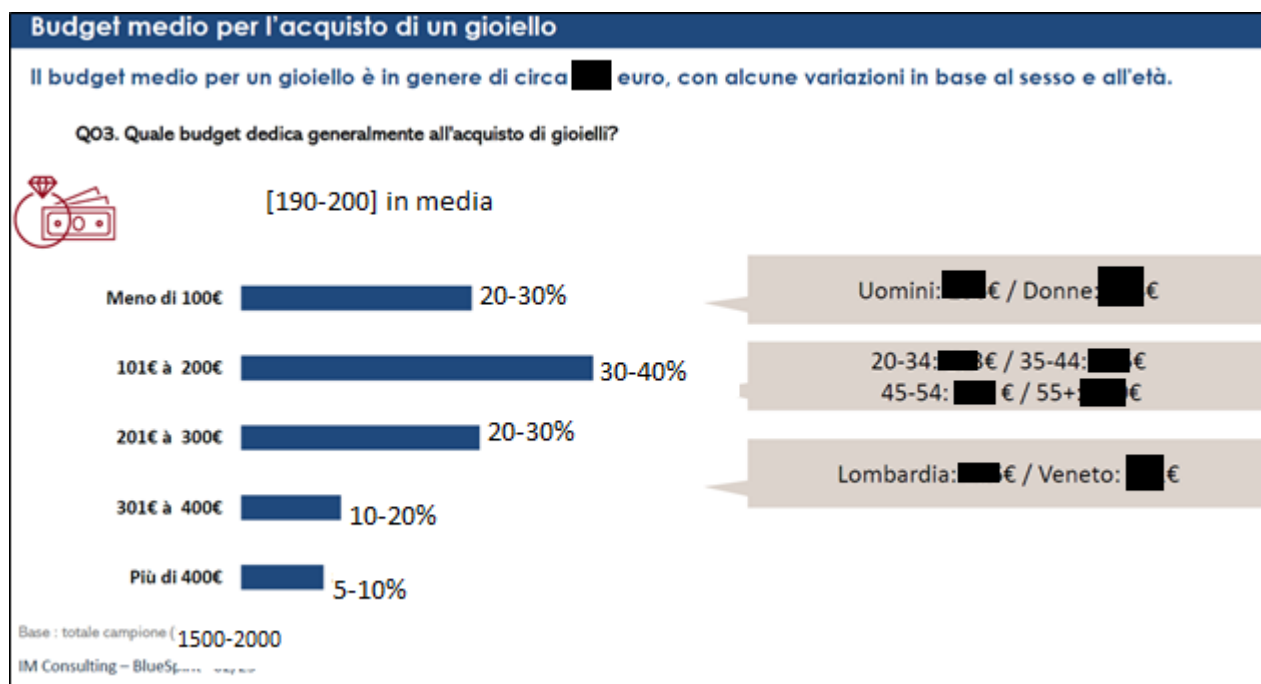
⁴⁷ Cfr. docc. nn. 25.2.132, 25.2.133 e anche 25.2.133, 25.2.134, 25.2.135, 25.2.136, 25.2.137.

⁴⁸ Cfr. doc. n. 21.2.3.

⁴⁹ In particolare, il [20-30]% spende meno di 100 euro, il [30-40]% tra 101 e 200 euro, il [40-50]% tra 201 e 300 euro, il [50-60]% tra 301 e 400 euro, l'[60-70]% oltre 400 euro. Inoltre, è emerso che il [60-70]% degli intervistati utilizza il sito web di una catena di gioielli con negozi fisici e che il [40-50]% acquista su marketplace (Amazon, ecc.).

⁵⁰ Cfr. doc. n. 62.2.2.

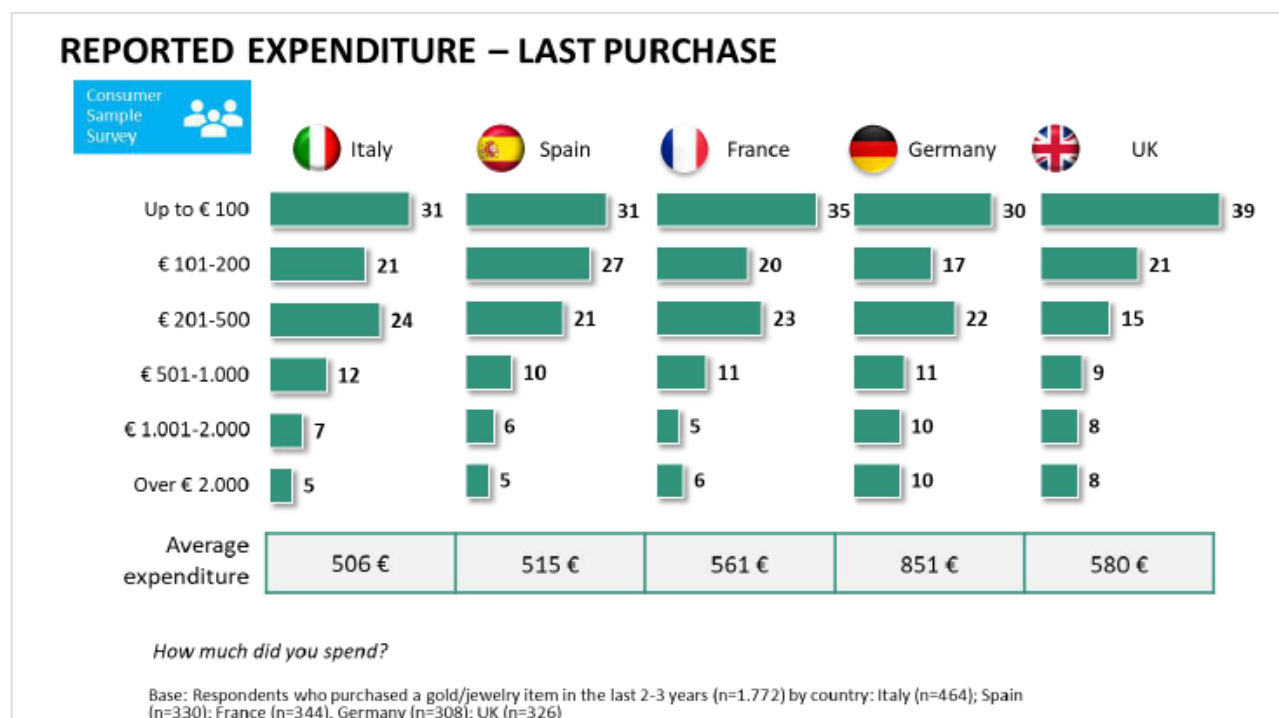
Figura 1 - Indagine di mercato svolta da Morellato⁵¹



46. Medesime considerazioni si ritrovano in un ulteriore studio di Federorafi prodotto da Morellato nelle proprie memorie finali (Figura 2), da cui emerge che il 76% dei consumatori sostiene una spesa inferiore a 500 euro per l'acquisto di gioielli in Italia, con un importo medio degli acquisti di circa 506 euro.

⁵¹ Cfr. doc. n. 21.2.3. Per lo stesso anno, secondo la stima di Assorologi, il mercato degli orologi da polso è stimabile in circa 1,33 miliardi di euro, risultando quindi in linea con le stime presenti nei documenti interni di Morellato. Assorologi, per il 2024, stima in 1,28 miliardi di euro il valore del mercato degli orologi da polso (cfr. doc. n. 62.2.2).

Figura 2 – Studio di Federorafi sulla vendita di gioielli⁵²



III.2.a. La distribuzione dei gioielli e orologi di fascia media accessibile

47. I canali di vendita di gioielli e orologi possono, in prima analisi, essere classificati a seconda: i) dei soggetti coinvolti nella filiera di vendita, ovvero vendita diretta da parte del fornitore o indiretta tramite, ad esempio, un distributore o una piattaforma digitale terza e ii) dell'ambiente in cui si realizza la vendita, ossia nel negozio fisico oppure *online*.

48. In particolare, quanto ai soggetti economici coinvolti: (i) la vendita al dettaglio *diretta* da parte del fornitore richiede lo sviluppo di una propria rete di negozi al dettaglio e (ii) la vendita al dettaglio *indiretta* invece prevede la vendita a distributori indipendenti del prodotto.

49. I produttori operano tipicamente con negozi, fisici e *online*, e spesso affidano parte della distribuzione agli esercenti indipendenti, che parimenti operano nei propri negozi fisici ed eventualmente tramite il proprio sito *e-commerce*. Alcuni produttori operano anche tramite *marketplace* e/o vi aderiscono, come nel caso di Morellato.

50. Per quanto riguarda la distribuzione di gioielli e orologi, come detto, nel settore allo stato operano circa dodicimila esercenti indipendenti. Il settore è prevalentemente costituito da piccole imprese a conduzione familiare, che rappresentano il 97,7% del totale dei distributori e generano da sole oltre la metà del giro d'affari complessivo⁵³.

⁵² Cfr. doc. n. 95.2.

⁵³ Cfr. doc. n. 57.3.

51. Nella vendita al dettaglio indiretta, i distributori generalmente stipulano contratti di distribuzione selettiva, che definiscono i criteri in base ai quali l'esercente diventa distributore autorizzato del prodotto e gli obblighi che deve rispettare⁵⁴. Solitamente, il prezzo di acquisto pagato dai distributori ai fornitori è stimabile in circa il 50% del prezzo di listino stabilito dal produttore (il c.d. “*product canvas*”)⁵⁵. I distributori pertanto realizzano il proprio margine nella vendita di prodotti terzi, tenuto conto della quota parte dei costi comuni di esercizio, tra cui le spese per il magazzino⁵⁶, quale differenza tra il prezzo di acquisto del prodotto e il prezzo finale della vendita al dettaglio.

52. Quanto ai canali di vendita *online*, questi sono costituiti dai siti *e-commerce* di produttori e distributori (siti proprietari) e dai siti di vendita terzi, ovvero gestiti da operatori diversi che intermediano la vendita al consumatore finale. Queste ultime piattaforme di intermediazione, meglio note come *marketplace*, possono essere di tipo generalista (quali, ad esempio, Amazon, eBay, Facebook Marketplace o Zalando) o possono specializzarsi nella vendita di gioielli e orologi (ad esempio, Oiritaly, Chrono24, ecc.)⁵⁷.

53. In relazione ai *marketplace*, occorre precisare che alcuni di essi permettono ai produttori e/o ai distributori l'intermediazione delle vendite mediante una propria pagina (*shop*) dedicata, gestendo, in caso, la propria logistica e i contatti con i clienti e pagando una commissione alla piattaforma per ogni vendita. Questo è il caso dei programmi *seller* su Amazon e *partner* su Zalando.

54. Alcune piattaforme di intermediazione, ad esempio Amazon, sono di tipo ibrido in quanto, oltre a gestire la piattaforma di intermediazione, operano anche come venditori diretti: i fornitori vendono all'ingrosso i propri prodotti alla piattaforma

⁵⁴ Cfr. doc. nn. 9.2 e 57.4 dove si legge: “In alcuni contratti di distribuzione selettiva possono anche essere imposti dei livelli di acquisti minimi al fine di essere autorizzati a distribuire un marchio specifico. Pertanto, in un contesto di concorrenza intra-brand nel quale il produttore effettua le proprie vendite con propri negozi o online, il gioielliere dovrebbe necessariamente poter posizionarsi su livelli di prezzo inferiori dal listino ufficiale, tramite sconti che, in alcuni casi, erodano il proprio margine, consentendo però di non incorrere in ulteriori perdite. Alcuni contratti di distribuzione selettiva, inoltre, prevedono obblighi possono essere imposti dal produttore circa la presentazione dei propri prodotti. Ad esempio: i) per quanto riguarda il negozio fisico tali disposizioni possono includere l'obbligo di acquisto da parte dell'esercente di vetrine, allestimenti e arredi recanti il marchio del fornitore, nonché l'allocatione in specifici punti del negozio fisico (i c.d. *corner*); ii) per quanto riguarda le vendite online, il posizionamento sul sito *e-commerce* proprietario del gioielliere e i livelli di sconti pubblici e consentiti.”.

⁵⁵ Cfr. doc. n. 57.4. Cfr. anche il doc. n. 65.1 nel quale Morellato afferma: “[r]ispetto al listino prezzi suggerito, il distributore acquista con il [40-70]% di sconto i gioielli e con il [40-70]% di sconti gli orologi”.

⁵⁶ Cfr. doc. n. 57.4, dove si legge: “[Federpreziosi] ricorda innanzitutto le peculiarità del magazzino di una gioielleria, che si distingue in modo sostanziale da quello di altri esercenti al dettaglio. Esso è infatti composto da oreficeria a cartellino e a peso, nonché da gioielleria (anelli, orecchini, bracciali, collane) e orologi, tutti beni dal valore unitario elevato. Tale configurazione comporta la necessità di sostenere costi significativi di gestione, legati non solo alla sicurezza e al rischio di furti – che richiedono coperture assicurative adeguate e sistemi antifurto sofisticati – ma anche al cosiddetto rischio di immobilizzo: un eccesso di scorte che vincola capitali ingenti e può produrre effetti negativi su liquidità, costi di stoccaggio e, nei casi più critici, su svalutazioni e perdite.”.

⁵⁷ Sulla descrizione delle caratteristiche singole tipologie di piattaforme si rinvia al procedimento A528 - Amazon/FBA.

stessa, che li immagazzina e li rivende agli utenti, gestendone gli aspetti commerciali (logistica, contatti e politiche di prezzo)⁵⁸.

55. Per ciò che concerne l'attività su *internet* dei distributori, Federpreziosi ha stimato che il valore delle vendite realizzate tramite il canale *online* dagli esercenti, siano esse realizzate sul sito *e-commerce* che sui *marketplace*, è molto importante e rappresenta circa il 32% delle vendite totali. Inoltre, il canale *online*, secondo stime della Federazione, consente una crescita media di fatturato totale degli esercizi di circa il 15-20% annuo. Infatti, quasi nove gioiellerie su dieci sono presenti sul *web* e oltre sei su dieci utilizzano in parallelo sito e *social media*, integrando promozione e vendita in un'unica strategia⁵⁹. Tuttavia è opportuno osservare che, come rilevato da Federpreziosi: *“solo una ridottissima parte dei siti internet delle gioiellerie in Italia, circa il 40%, è abilitato alle vendite online, mentre la restante parte dei siti internet presenta solo elementi di informazioni in merito all'esercente”*⁶⁰.

56. Tale canale di vendita è molto importante tra l'altro per lo smaltimento delle scorte di magazzino dei distributori. Federpreziosi ha infatti stimato che il magazzino di un gioielliere ha in media un valore tra i 400 e i 500mila euro⁶¹. Al riguardo Federpreziosi osserva che: *“[p]roprio per l'incidenza del magazzino, per un rivenditore medio, che deve necessariamente ridurre i costi e i rischi di impresa, è fondamentale poter avere accesso al marketplace e alle piattaforme digitali quale canale che consente di raggiungere una vastissima porzione di domanda. Inoltre, sempre nell'ottica di consentire una corretta gestione e movimentazione del magazzino – così rilevante rispetto al fatturato medio – è essenziale che i distributori possano avere totale flessibilità nelle politiche commerciali e soprattutto nella fissazione dei prezzi al dettaglio e quindi scontistica.”*.

57. La complementarietà tra i canali di vendita (fisico e *online*), si riscontra anche nei documenti ispettivi relativi alle abitudini di acquisto della domanda. Nel settore della gioielleria e orologeria non di lusso le vendite, anche se avvengono nel negozio fisico, implicano spesso il ricorso a preventive visite sui siti *online*.

58. Infatti, nell'indagine di mercato⁶² commissionata da Morellato nel 2025 si rileva che i consumatori adottano un approccio multi-canale: le visite in negozio rimangono essenziali, ma ben il [60-70]% degli acquirenti interagisce anche *online*

⁵⁸ Cfr. doc. n. 21.2.74.

⁵⁹ Cfr. doc. n. 57.4.

⁶⁰ Cfr. *ibidem*.

⁶¹ Cfr. *ibidem*, dove si legge: *“Con riferimento al valore complessivo, il magazzino di un gioielliere può essere stimato mediamente tra i 400 e i 500 mila euro. Si tratta tuttavia di una mera stima, che – pur rappresentando una media del settore – è soggetta a variazioni anche rilevanti in funzione delle dimensioni, della collocazione e della tipologia di assortimento del singolo punto vendita. In ogni caso, tale valore risulta elevato se confrontato con i fatturati medi registrati dal comparto.”*.

⁶² Cfr. doc. n. 21.2.3. Si tratta, in particolare, di una indagine di [omissis] condotta con un *panel* rappresentativo della popolazione italiana, nel periodo dal 7 al 15 gennaio 2025, tra quanti hanno acquistato almeno un gioiello, occasionalmente (o alcune volte all'anno, [80-90]% del campione) o frequentemente (almeno una volta al mese, [10-20]%). La survey ha coinvolto un *panel* di [1500-2000] consumatori intervistati.

durante il percorso di acquisto. Questa percentuale sale al [60-70]% nei consumatori tra i 18 e i 34 anni. Inoltre, il [60-70]% degli intervistati utilizza il sito *web* di una catena di gioielli con negozi fisici e il [40-50]% acquista su *marketplace* (Amazon, ecc.)⁶³.

III.2.b. *La survey dei distributori*

59. Al fine di approfondire l'attività di distribuzione della filiera, l'Autorità ha commissionato una *survey*, indirizzata a un campione rappresentativo di 1.200 gioiellerie attive in Italia, volta a valutare l'approccio delle stesse all'utilizzo dei canali di vendita *online*, sia su sito proprietario che su *marketplace*.

60. In particolare, quanto alle gioiellerie interpellate, il 51% realizza un fatturato inferiore a centomila euro, il 25% realizza un fatturato tra centomila e duecentomila euro, il 14% realizza un fatturato tra duecentomila e cinquecentomila euro, meno del 10% realizza un fatturato superiore a cinquecentomila euro. Quanto al numero di addetti, l'80% delle gioiellerie impiega al massimo due addetti e un ulteriore 15% impiega tra tre e cinque addetti: il 98% circa delle gioiellerie impiega meno di dieci addetti.

61. Secondo l'indagine campionaria, circa il 73% dei rispondenti ha indicato che il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile dei gioielli è inferiore a 500 euro⁶⁴, mentre per gli orologi il 70% circa dei distributori ha indicato un valore soglia pari a 1.000 euro⁶⁵.

62. Quanto alla diffusione dei diversi marchi tra le gioiellerie, come è possibile osservare nella Tabella 1 seguente, i marchi del gruppo Morellato sono quelli commercializzati più frequentemente tra le gioiellerie italiane. In particolare, il 18% e il 22,5% dei distributori ha venduto negli ultimi tre anni rispettivamente gioielli e orologi dei marchi afferenti a Morellato. Tali percentuali aumentano rispettivamente al 19,3% e al 24,8% se si considerano i distributori che vendono *online*.

⁶³ Cfr. doc. n. 21.2.3.

⁶⁴ Cfr. doc. n. 72.3, domanda D17. "Qual è, secondo lei, il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile di gioielli?"

⁶⁵ Cfr. *ibidem*, domanda D18. "Qual è, secondo lei, il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile di orologi?"

Tabella 1 – Diffusione dei principali marchi di gioielli e orologi di fascia media accessibile presso i distributori⁶⁶

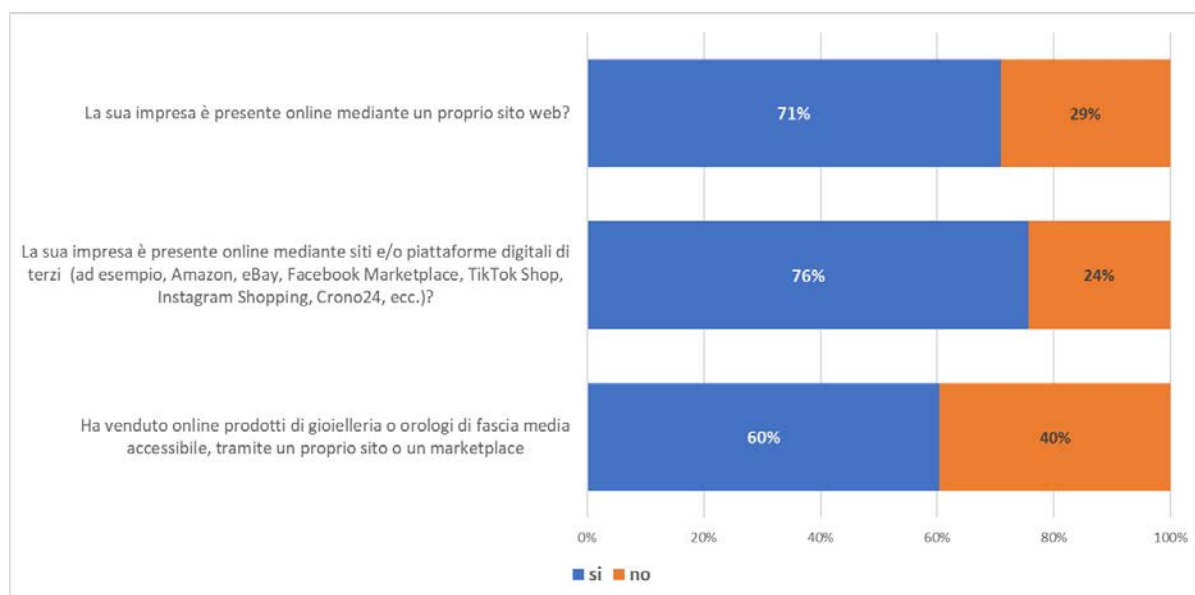
Gioielli	Tutti i distributori	Distributori che vendono online
Gruppo Morellato (Morellato, Chiara Ferragni, Karl Lagerfeld, Fossil, Sector)	18,0%	19,3%
Brosway	10,7%	10,5%
Breil	9,5%	11,5%
Miluna	9,1%	9,6%
S'AGAPO	8,1%	8,1%
Liu-Jo	7,5%	8,9%
Stroili	7,3%	8,5%
Pandora	6,7%	6,1%
Marilu	6,6%	7,2%
Boccadamo	6,2%	6,1%
Swaroski	5,3%	5,7%
Troll Beads	3,0%	3,1%
Altro (specificare)	36,8%	37,5%
Orologi	Tutti i distributori	Distributori che vendono online
Gruppo Morellato (Morellato, Fossil, Philip Watch, Sector, Maserati)	22,5%	24,8%
Gruppo Citizen (Citizen, Bulova, Vagary)	21,9%	23,6%
Casio	16,4%	17,7%
Festina	15,4%	16,1%
Gruppo Swatch (Tissot, Swatch, Mido)	14,2%	15,7%
Lorenz	9,4%	9,7%
Altro (specificare)	17,0%	19,0%

63. Quanto all'utilizzo di *internet* da parte dei distributori, dalla *survey* è emerso che circa il 71% dei gioiellieri possiede un sito *web* e il 76% è presente nel canale *online* mediante siti e/o piattaforme digitali di terzi. Inoltre, circa il 60% dei rispondenti ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile tramite un proprio sito o un *marketplace* negli ultimi tre anni⁶⁷ (Figura 3, *infra*).

⁶⁶ Cfr. *ibidem*, domande D19. "Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni?" e D20. "Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?".

⁶⁷ Inoltre, l'84% circa dei rispondenti ha indicato che il fatturato derivante dalla vendita *online* è al massimo il 25% del fatturato totale (incluso i negozi fisici), mentre il 13% circa ha indicato una percentuale tra il 25% e il 50% (cfr. doc. n. 72.3, domanda D15. "Indicare la percentuale del fatturato complessivo realizzato da codesta Società per vendite *online* di gioielli e orologi (sia tramite sito *web* e/o tramite *marketplace*) ai consumatori nell'ultimo anno").

Figura 3 – Approccio al canale online da parte dei distributori⁶⁸

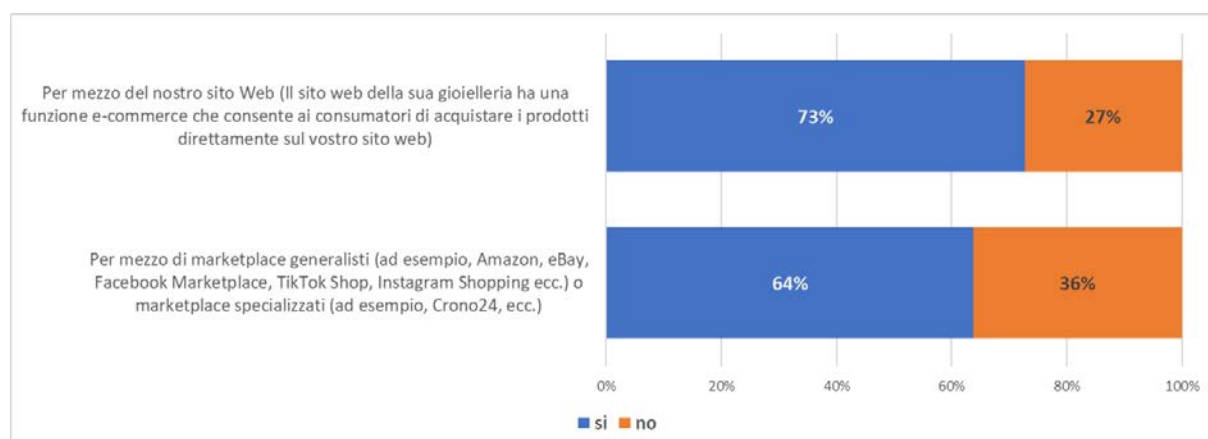


64. In particolare, tra i soggetti che hanno venduto prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile *online*, il 73% ha utilizzato il proprio sito *web* per tali vendite e il 64% delle gioiellerie che vendono *online* lo fanno per mezzo di *marketplace* generalisti o specializzati (Figura 4). In particolare, il 37% di chi ha venduto online ha utilizzato solo il sito *web*, il 25% ha usato solo il *marketplace* e il 38% ha usato entrambi⁶⁹.

⁶⁸ Cfr. doc. n. 72.3, domande D1. “La sua impresa è presente online?” e D2. “Negli ultimi tre anni (2023, 2024, 2025) ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile, tramite un proprio sito o un marketplace (ad esempio, Facebook Marketplace, TikTok Shop, Instagram Shopping, Amazon, eBay, Crono24, ecc.)?”.

⁶⁹ Cfr. *ibidem*, domanda D2. “Negli ultimi tre anni (2023, 2024, 2025) ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile, tramite un proprio sito o un marketplace (ad esempio, Facebook Marketplace, TikTok Shop, Instagram Shopping, Amazon, eBay, Crono24, ecc.)?”.

Figura 4 – Canali in cui è stata effettuata la vendita da parte del distributore negli ultimi tre anni⁷⁰



65. Dal punto di vista della ripartizione dei fatturati derivanti dalle vendite *online*, i rispondenti hanno indicato che in media le vendite tramite sito *web* e le vendite tramite *marketplace* sono rispettivamente il 53% e il 47% del totale delle vendite *online*⁷¹.

66. Quanto ai soggetti che hanno venduto negli ultimi tre anni tramite il proprio sito *web* e/o un *marketplace*, si deve osservare che⁷²:

- il 79% afferma che l'assenza di un sito *web* per *e-commerce* avrebbe avuto in certa misura un impatto penalizzante, con il 42,5% che ritiene tale impatto fortemente o abbastanza penalizzante per i propri ricavi;
- il 72,6% afferma che il non potere essere presente sui *marketplace* avrebbe avuto in certa misura un impatto penalizzante, con il 38,2% che ritiene tale impatto fortemente o abbastanza penalizzante;
- con esclusivo riferimento ai soggetti che vendono gioielli o orologi Morellato, tali valori aumentano. In particolare, il 79,2% ritiene almeno in certa misura penalizzante non essere presente sui *marketplace*, con il 41,6% che ritiene che tale impatto sia fortemente o abbastanza penalizzante⁷³ per i propri ricavi.

⁷⁰ Cfr. *ibidem*, domanda D2. “Negli ultimi tre anni (2023, 2024, 2025) ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile, tramite un proprio sito o un marketplace (ad esempio, Facebook Marketplace, TikTok Shop, Instagram Shopping, Amazon, eBay, Crono24, ecc.)?”.

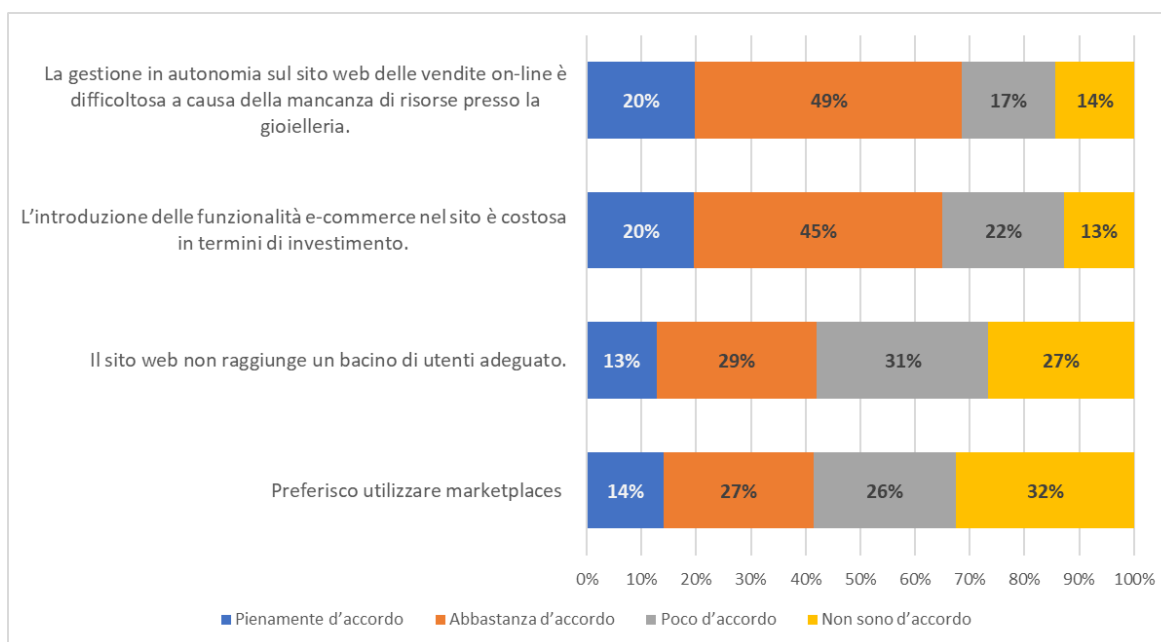
⁷¹ Cfr. *ibidem*, domanda D16. “Ripartire la percentuale del fatturato complessivo realizzato nell’ultimo anno da codesta Società per vendite on-line ai consumatori tra sito *web* e marketplace”. Le percentuali della survey e sopra riportate non includono i distributori che hanno indicato di realizzare il 100% delle vendite su un solo canale; includendo, invece, coloro che hanno risposto di realizzare la totalità delle proprie vendite via *marketplace* o via sito, risulta che tali valori risultano pari, rispettivamente, al 57% e 43%.

⁷² Cfr. *ibidem*, domanda D3. “Pensando alla Sua impresa, e al suo andamento sul mercato negli ultimi tre anni. Quale sarebbe stato l’impatto sui ricavi se non avesse potuto disporre di...?”.

⁷³ Cfr. *ibidem*, I dati sono stati filtrati per i rispondenti che hanno indicato Morellato nella domanda D19. “Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni?” o nella domanda D20. “Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?”. Per ciò che riguarda il sito *web*, l’84,2% di chi vende prodotti Morellato afferma che l’assenza di un sito *web* per *e-commerce* avrebbe avuto un impatto penalizzante, con il 42,6% che ritiene tale impatto fortemente o abbastanza penalizzante per i propri ricavi. Le percentuali non considerano le risposte “non so”.

67. In merito alla scelta di non utilizzare i siti *web* per le vendite (Figura 5), i distributori hanno indicato che: (i) nel 69% dei casi, la gestione delle vendite tramite il proprio sito *web* è difficoltosa a causa della mancanza di risorse presso la gioielleria; (ii) nel 65% dei casi, indicano che l'introduzione delle funzionalità *e-commerce* è costosa in termini di investimenti; (iii) nel 42% dei casi che i siti *web* non raggiungono un bacino di utenti adeguato e (iv) nel 41% dei casi indica una preferenza per i *marketplace*.

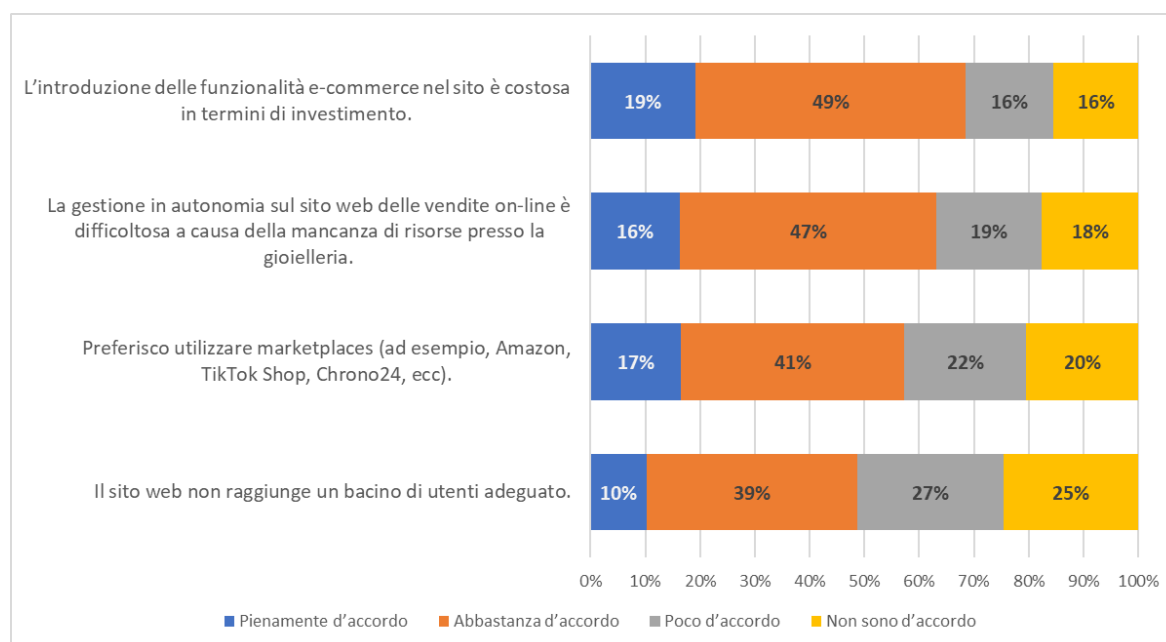
Figura 5 – Motivazioni per il mancato utilizzo dei siti *web* proprietari⁷⁴



68. Si rilevi che il sottoinsieme dei distributori che vendono *online* indicano nel 57% dei casi la preferenza per l'utilizzo dei *marketplace* e nel 49% la circostanza che il sito *web* non raggiunge un bacino di utenti adeguati, mentre le rimanenti motivazioni appaiono avere valori simili a quelli della generalità delle gioiellerie (Figura 6).

⁷⁴ Cfr. *ibidem*, domanda D9. “Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti la vendita di gioielli e orologi di fascia media accessibile tramite un proprio sito *web*?”. Si noti che tale domanda è stata somministrata alle gioiellerie che non hanno venduto tramite il proprio sito *web*. Le percentuali non considerano le risposte “non so”.

Figura 6 – Motivazioni per il mancato utilizzo dei siti web proprietari per i distributori attivi nelle vendite online⁷⁵



69. Inoltre, dall'indagine campionaria emerge che, in via generale, i distributori non riscontrano limitazioni all'uso dei *marketplace*, i quali vengono solitamente permessi dai produttori di gioielli e orologi di fascia media accessibile: infatti, tra coloro che non vendono tramite *marketplace*, il 76% circa dei rispondenti indica la generale assenza di limitazioni all'utilizzo dei *marketplace* da parte dei produttori di gioielli e orologi di fascia media accessibile⁷⁶. La clausola presente nei contratti di Morellato, pertanto, appare in controtendenza con quanto generalmente riscontrato.

70. A coloro che non hanno venduto su *marketplace* è stato altresì chiesto quanto sarà importante, nei prossimi anni, essere presente sui *marketplace* di settore. Il 39,4% ha indicato che il *marketplace* sarà molto o abbastanza importante. Tuttavia, considerando solo i soggetti che vendono gioielli o orologi Morellato, tale percentuale sale al 47,6% (valore che aumenta ulteriormente al 49,2% per i distributori che non vendono tramite sito web)⁷⁷.

⁷⁵ Cfr. *ibidem*, domanda D9. "Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti la vendita di gioielli e orologi di fascia media accessibile tramite un proprio sito web?". Si noti che tale domanda è stata somministrata alle gioiellerie che non hanno venduto tramite il proprio sito web. Le percentuali non considerano le risposte non so e sono relative ai soli soggetti che hanno indicato di aver venduto online nell'ultimo anno.

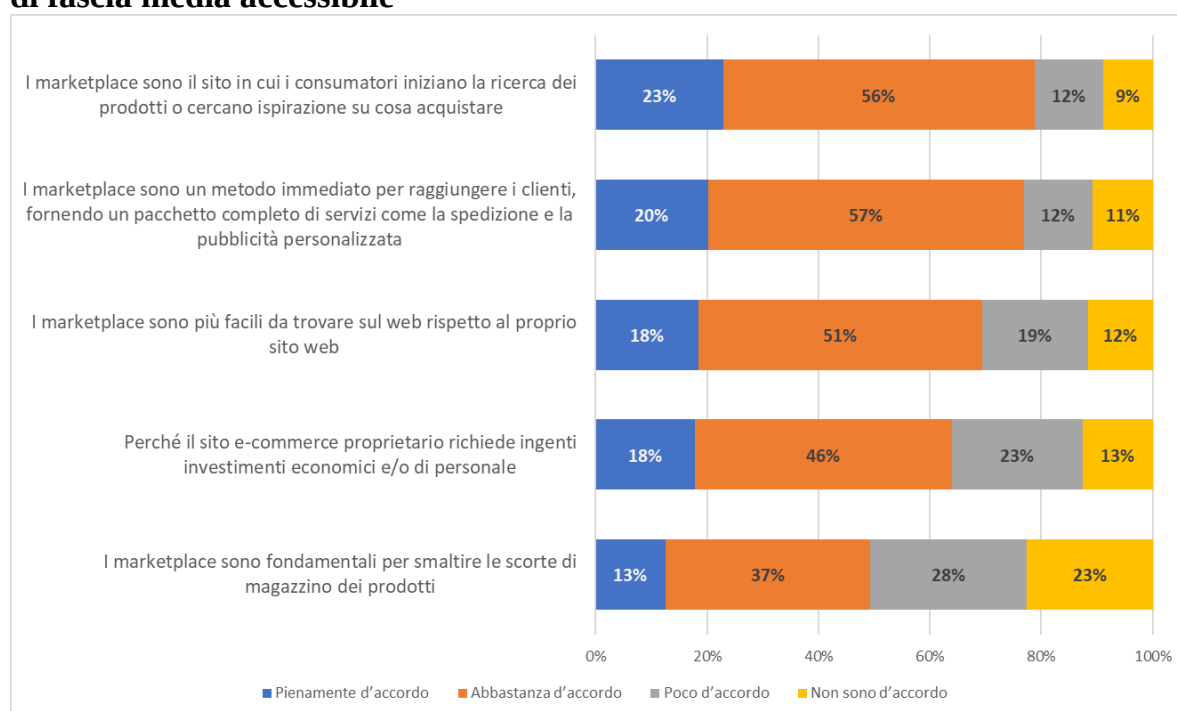
⁷⁶ Cfr. *ibidem*, domanda D10. "Ha riscontrato limitazioni all'utilizzo dei marketplace da parte dei produttori di gioielli e orologi di fascia media accessibile?". La domanda è stata somministrata solo a coloro che non vendono su marketplace.

⁷⁷ Cfr. *ibidem*, domanda D12. "Pensando ai prossimi anni, quanto sarà importante per la Sua gioielleria essere presente sui marketplace di settore?". Le ulteriori statistiche sono state ricavate filtrando i risultati per i rispondenti che hanno indicato Morellato nella domanda D19. "Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni?" o nella domanda D20. "Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?" e, per l'ultima statistica, per chi ha indicato di non aver venduto su sito web nella domanda D2. "Negli ultimi tre anni (2023, 2024, 2025) ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile, tramite un proprio sito o un marketplace (ad esempio, Facebook Marketplace, TikTok Shop, Instagram Shopping, Amazon, eBay, Crono24, ecc.)?".

71. Inoltre, il 50,4% dei distributori rispondenti ha indicato che, nel caso in cui non vi fossero impedimenti nell'uso dei *marketplace* da parte dei produttori, sarebbe interessato a utilizzarli per le vendite *online* di gioielli e orologi di fascia media accessibile⁷⁸.

72. Tra le motivazioni che i distributori indicano per l'utilizzo dei *marketplace* (Figura 7), si rileva che gli stessi hanno indicato la circostanza che: (i) i *marketplace* sono il sito in cui solitamente viene iniziata la ricerca dei prodotti o i consumatori cercano ispirazione su cosa acquistare (79% dei rispondenti); (ii) i *marketplace* sono un mezzo immediato per raggiungere i clienti e forniscono servizi quali la gestione della spedizione e la pubblicità (77% dei rispondenti); (iii) i *marketplace* sono più facili da trovare nel *web* rispetto ai siti *web* proprietari (69%) e (iv) i siti *web* proprietari richiedono ingenti investimenti (64%).

Figura 7 - Motivazioni per l'utilizzo dei *marketplace* per la vendita di gioielli e orologi di fascia media accessibile⁷⁹



73. Gli elementi agli atti fanno emergere il ruolo dei *marketplace* come importante canale distributivo dei prodotti oggetto di esame. In particolare, oltre a quanto già

⁷⁸ Cfr. *ibidem*, domanda D11. “Nel caso in cui non vi fossero impedimenti nell’uso dei *marketplace* da parte dei produttori, sarebbe interessato a utilizzare i *marketplace* per le vendite *online* di gioielli e orologi di fascia media accessibile?”. Le percentuali non considerano le risposte “non so”.

⁷⁹ Cfr. *ibidem*, domanda D14. “Potrebbe valutare quanto è d’accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in merito alla decisione di utilizzare *marketplace* generalisti (Facebook Marketplace, TikTok Shopping, Amazon, eBay, etc) o specializzati (Oiritaly, Chrono24, Chronext, etc.) per la vendita di gioielli e orologi di fascia media accessibile?”. Si precisa che la domanda è stata somministrata solo ai distributori che hanno utilizzato il *marketplace* per le vendite *online* negli ultimi le percentuali non considerano le risposte “non so”.

indicato, occorre osservare che per ciò che concerne le gioiellerie, secondo Federpreziosi, i *marketplace* terzi sono fondamentali per gli esercenti, in ragione della visibilità che essi conferiscono rispetto alla domanda e alle conseguenti possibilità di realizzare vendite⁸⁰. I *marketplace*, infatti consentono l'accesso a un bacino di domanda notevolmente più ampio della popolazione del centro cittadino o della zona presso il quale i negozi fisici dell'esercente sono ubicati.

74. Al riguardo, per gli esercenti la presenza sui canali di vendita *online* e pertanto l'accesso alla domanda digitale consente di pubblicizzare la propria vetrina virtuale in maniera molto più efficace della mera esibizione della vetrina fisica. Per questo motivo gli esercenti hanno di recente iniziato a sfruttare in maniera maggiore le opportunità di pubblicità dei maggiori *social network* (Facebook, TikTok, Instagram etc.) che consentono la produzione di video in diretta, volti a presentare in maniera immediata e puntuale l'offerta del proprio punto vendita, su tutti i canali di vendita. Inoltre, molti di questi *social network* sono divenuti vere e proprie piattaforme di intermediazione, come per *Facebook Marketplace* e *TikTok Shop*.

III.2.c. Le attività di vendita dei prodotti di Morellato

75. Morellato è un primario operatore nel settore della produzione e vendita di gioielli e orologi⁸¹. In particolare la Società appare essere il secondo operatore italiano (dati Mediobanca) con una posizione di assoluto rilievo⁸². La stessa Morellato afferma di essere la più grande azienda italiana nel settore della gioielleria e di utilizzare “*un modello di business focalizzato su integrazione e controllo della filiera: dal design alla produzione del prodotto, dalla gestione del marketing e della comunicazione, fino alla distribuzione per arrivare direttamente al consumatore finale*”⁸³ e Mediobanca l'ha inserita nella lista delle 25 aziende più dinamiche a livello nazionale, capace di realizzare un incremento del 20% del fatturato reale nel periodo 2019-2022⁸⁴.

76. I report che Morellato ha commissionato a società esterne e acquisiti in sede di ispezione⁸⁵, evidenziano che (i) nel mercato dei gioielli (*fashion jewels*) Morellato è il primo operatore per vendite nelle catene⁸⁶ e uno dei principali operatori tra i negozi indipendenti, con una posizione che arriva fino al [25-30]% in alcune fasce di prezzo (ad esempio, nella fascia 60-90 euro); e (ii) nel mercato degli orologi con valore

⁸⁰ Cfr. doc. n. 57.4.

⁸¹ Cfr. doc. n. 16.2.

⁸² Cfr. doc. n. 16.1.

⁸³ Cfr. *ibidem*.

⁸⁴ Cfr. *ibidem*.

⁸⁵ Cfr. doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato “GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019” e “GfK_Morellato Group_WristWatchesMarket._YE2019”.

⁸⁶ doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato “GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019”, pag. 27.

inferiore a 1.000 euro, del [20-30]% nel confronto tra le catene di negozi e del [10-15] % presso i distributori.

77. Morellato è attiva nella produzione e nella vendita di prodotti di gioielleria e orologi da polso di fascia media accessibile, oggetto del presente procedimento. In particolare (v. *supra*), secondo quanto emerge da alcuni documenti interni acquisiti in ispezione, il *range* di prezzo dei prodotti a marchio e in licenza di Morellato ha una variabilità: tra i [30-40] e i [250-300] euro per i gioielli; tra i [30-40] e i [650-700] euro (gli orologi *special edition* di [omissis]) per gli orologi. Tali prodotti, pertanto, si collocano nella fascia media accessibile, rispettivamente, di gioielli (con prezzo inferiore ai 500 euro) e orologi (con prezzo inferiore ai 1.000 euro)⁸⁷.

78. Quanto alle modalità di distribuzione e vendita dei suoi prodotti, secondo quanto emerso dai documenti acquisiti in istruttoria, Morellato segue una strategia c.d. *omnichannel* di presenza su tutti i canali di vendita, sia fisici che *online*.

79. Per ciò che concerne le vendite direttamente gestite da Morellato, la Società si avvale dei propri negozi, dei propri siti (*e-commerce* diretto⁸⁸) e della vendita diretta tramite piattaforme *marketplace* (ad esempio, tramite la modalità *seller* su Amazon)⁸⁹. Al riguardo, si rileva che Morellato opera le proprie vendite su Amazon dal 1° ottobre 2018 con tre *account*, corrispondenti a tre diversi *shop*, uno per singolo marchio (*i.e.* Maserati, Morellato, Sector)⁹⁰.

80. Quanto alla vendita indiretta, vale a dire tramite esercenti autorizzati, è emerso che la rete distributiva di Morellato è composta da alcune migliaia di gioiellerie sottoscrittrici del contratto di distribuzione selettiva.

81. I rapporti verticali tra Morellato e i distributori si articolano a partire dalla Direzione Commerciale della stessa Società. Morellato ripartisce il territorio nazionale [omissis], gestite da altrettanti *area manager*. Ogni *area manager* coordina una serie di agenti e ognuno di questi si occupa di un'area ben delimitata su cui operare la vendita dei prodotti di determinati *brand*⁹¹.

82. Le evidenze ispettive hanno fatto emergere in Italia l'esistenza di [3.000-4.000] distributori autorizzati⁹² che vendono prodotti di uno o più marchi di Morellato e tramite i quali la Società ha realizzato circa un quinto del proprio fatturato italiano⁹³.

83. I distributori autorizzati utilizzano il proprio esercizio e, se a disposizione, il proprio sito *e-commerce* ma, secondo contratto, gli è preclusa la vendita tramite

⁸⁷ Cfr. docc. nn. 21.2.5, 25.2.132, 25.2.133, 25.2.95.

⁸⁸ Cfr. doc. n. 21.2.66.

⁸⁹ Cfr. docc. nn. 21.2.72, 21.2.99.

⁹⁰ Cfr. doc. n. 76.

⁹¹ Cfr. docc. nn. 57.4, 21.2.15.

⁹² Cfr. doc. n. 21.2.13.

⁹³ Infatti, secondo il doc. n. 25.2.5 (pagina 2), la vendita all'ingrosso di orologi e gioielli ammonta a circa [40-50] milioni di euro e il fatturato realizzato in Italia da Morellato nel 2024 è stato pari a circa [200-300] milioni di euro. Pertanto, la percentuale di vendite verso il sistema di distribuzione selettiva in Italia è stata pari al [20-25]% nel 2024.

piattaforme *marketplace* e siti di intermediazione terzi. Secondo quanto emerso, inoltre, Morellato cede i propri prodotti anche ad alcune piattaforme ibride, ad esempio Amazon, Yoox⁹⁴ e Zalando⁹⁵, che quindi operano come distributori indipendenti. In particolare, Amazon, è classificato da Morellato come un distributore a tutti gli effetti, ma con condizioni differenti da quelle previste nel contratto di distribuzione selettiva stipulato con la rete autorizzata italiana⁹⁶. La Società inoltre utilizza (o ha utilizzato in passato) Tiktokshop, Crono24, VentePrivee e Showroom Prive⁹⁷.

84. La Tabella 2 che segue sintetizza le caratteristiche dei canali di vendita e l'attività di Morellato.

Tabella 2 - Classificazione dei canali di vendita di Morellato

Vendite dirette (Morellato)	Canale fisico	Vendita tramite negozi di proprietà (Bluespirit)
	Canale online	Vendita tramite siti Internet proprietari
		Vendita diretta tramite <i>marketplace</i> (ad esempio, Morellato in qualità di <i>seller</i> su Amazon)
Vendite indirette (distributori)	Canale fisico	Vendite dei distributori (gioiellerie) tramite negozi fisici
	Canale online	Vendite dei distributori (gioiellerie) tramite propri siti Internet proprietari
		Vendite dei distributori (gioiellerie) tramite piattaforme di intermediazione (precluso dal contratto di distribuzione)
		Vendite di <i>marketplace</i> ibridi che operano in qualità di distributori di Morellato (ad esempio, Amazon in qualità di <i>vendor</i> di prodotti di Morellato)

85. Il fatturato totale realizzato, a livello nazionale, da Morellato nel contesto delle vendite di gioielli e orologi di fascia media-accessibile nell'anno fiscale 2025 è pari [35-100] milioni di euro, inclusive delle vendite verso i distributori (indistintamente *online* e *offline*)⁹⁸ e delle vendite dirette tramite i propri negozi fisici e *online* (siti e *marketplace*).

⁹⁴ Cfr. docc. nn. 25.2.189, 25.2.190, 25.2.268.

⁹⁵ Cfr. doc. n. 76.

⁹⁶ Cfr. *ibidem* e anche doc. n. 21.2.32, un'e-mail del settembre 2024 interna a Morellato, relativa ad alcuni prodotti a marchio [omissis] disponibili su internet per i quali deve essere disattivata la vendita, nella quale i rappresentanti della Parte, si interrogano sulle quantità ancora in stock presso la piattaforma: lato Amazon seller [il negozio di Morellato su Amazon, n.d.r.] e altri Marketplace (neteven [v. meglio supra]) sono stati disattivati i prodotti; per quanto riguarda Amazon Vendor [le vendite al dettaglio che la piattaforma realizza acquistando all'ingrosso da Morellato, n.d.r.] sono stati disattivati nel senso che Amazon non potrà più riordinarli. Ti preciso però, che quest'ultimo ha già acquistato delle quantità, pertanto essendo un distributore, non possiamo obbligarlo a non vendere ciò che ha già nei suoi magazzini, quindi la pagina di Amazon sarà visibile fino a esaurimento scorte" [enfasi aggiunta](cfr. anche docc. nn. 21.2.50, 21.2.76, 21.2.80).

⁹⁷ Cfr. doc. n. 76 e allegati.

⁹⁸ Nel budget 2025 si stima un fatturato derivante dalle vendite all'ingrosso verso i distributori (indistintamente *online* e *offline*) di circa [50-60] milioni di euro (cfr. doc. n. 25.2.5). Per gli anni 2023 e 2024, cfr. doc. n. 21.2.18.

86. Con specifico riferimento alle vendite *online*, la documentazione istruttoria mostra una significativa rilevanza del canale *online*⁹⁹ per le vendite dirette di Morellato, sia con riferimento a propri siti *internet*, ma soprattutto con riferimento all'utilizzo di piattaforme *marketplace*.

87. Per ciò che concerne le vendite *online* di Morellato, dai dati forniti dalla stessa Società, risulta che nel 2025 sono state realizzate, a livello nazionale, vendite *e-commerce* dirette per [3-4] milioni di euro (siti propri e attività di *seller* su piattaforme) e vendite verso *marketplace* che operano in qualità di distributori (ad esempio, Amazon *vendor*) pari a [5-6] milioni di euro¹⁰⁰.

88. Per ciò che concerne l'attività svolta direttamente su *marketplace* da Morellato, la Figura 8 che segue¹⁰¹ riassume il successo, in termini di accessi e acquisti, della pagina *seller* (il c.d. *shop*) di Bluespirit (*brand* di Morellato) su Amazon. Lo *shop* di Morellato sul dominio italiano di Amazon è capace di attirare più di 10.000-20.000 utenti al mese di cui circa la metà sono nuovi utenti.

⁹⁹ In termini economici, l'attività svolta su *internet* è particolarmente remunerativa per Morellato. Infatti, secondo quanto emerge dalla presentazione per il *Board of Directors* del 12 marzo 2025, l'*e-commerce* diretto (ovvero le vendite sui propri siti) realizza un margine operativo lordo (quale stima dei profitti che restano all'azienda dopo aver sottratto i costi diretti associati alla vendita) in rapporto alle vendite nette pari a circa al [60-70]%, mentre, in relazione alle vendite dirette sui *marketplace* l'equivalente indicatore è ancor maggiore essendo pari al [70-80]% nel 2025 (cfr. allegato del doc. n. 21.2.91 del marzo 2025. Si vedano anche i docc. nn. 21.2.94 e 21.2.97 del marzo 2022). Inoltre, le vendite *online* risultano essere marginalmente più profittevoli della vendita presso i negozi di proprietà (stimate tra il [60-70]% e il [60-70]% a seconda che si tratti della catena di negozi di proprietà in Italia, in Francia o in Germania) e della vendita all'ingrosso ai distributori (margine operativo lordo in percentuale sulle vendite del [50-60]%; cfr. allegato del doc n. 25.2.87). Cfr. anche docc. nn. 25.2.19, 25.2.20, 25.1.2, 21.2.92.

¹⁰⁰ Cfr. doc. n.83.

¹⁰¹ Tratta da una presentazione per la commercializzazione del brand [omissis], che Morellato distribuisce in licenza esclusiva, proprio su Amazon (cfr. doc. n. 25.2.12. e anche doc. n. 25.2.2).

Figura 8 - Strategia di Morellato quale seller su Amazon¹⁰²



89. La stessa Morellato ha affermato di ritenere che “Amazon sia il marketplace più importante dove è maggiormente necessario garantire uno standard qualitativo elevato in quanto risulta essere la principale e più importante vetrina online”[enfasi aggiunta]¹⁰³.

90. Inoltre, in merito all’attività online dei distributori, la Parte ha sottolineato che: “[p]er il canale online, il sito proprietario del gioielliere è una vetrina diversa rispetto a un marketplace. Infatti la piattaforma Amazon rappresenta una vetrina estremamente più ampia che cattura un numero dei consumatori molto superiore al sito internet di una gioielleria. Infatti, all’interno del canale online, i marketplace rappresentano anche il 95% delle vendite e-commerce per i distributori e consente di avere una maggiore visibilità rispetto al proprio sito web. Occorre inoltre rilevare che, mentre i siti proprietari spesso non risultano facilmente collegati a ricerche online relative al prodotto in sé, Amazon viene sempre visualizzato come primo risultato della ricerca del prodotto e che il consumatore in prima battuta spesso cerca direttamente su tale piattaforma digitale i prodotti di cui necessita. Al fine di far comparire il proprio sito tra i primi risultati di una ricerca online, il gioielliere dovrebbe quindi procedere a ingenti e ricorrenti investimenti pubblicitari, anche al

¹⁰² Cfr. doc. n. 25.2.12.

¹⁰³ Cfr. doc. n. 45.1.

fine di evitare di finire nelle pagine successive dietro ad altri rivenditori”¹⁰⁴ [enfasi aggiunta].

91. In particolare, secondo le informazioni fornite dalla stessa Società, le vendite di prodotti Morellato effettuate tramite *marketplace* – sia quando Morellato assume il ruolo di venditore (*seller*), che nel caso in cui sia la piattaforma di *marketplace* a effettuare la vendita – rappresentano in media, nel periodo 2023-2025, il [30-40]% delle vendite *online* di gioielli e il [40-50]% di orologi della Società¹⁰⁵. Si sottolinea che l’incidenza di tali vendite tramite *marketplace* risulta crescente nel tempo, essendo passate complessivamente dal [20-30]% nel 2023 al [60-70]% nel 2025 sul totale delle vendite *online* di gioielli e orologi effettuate in Italia da Morellato; ciò contrariamente alle vendite tramite sito proprietario che seguono un *trend* decrescente, essendo passate dal [70-80]% nel 2023 al [40-50]% nel 2025 sul totale delle vendite *online* di gioielli e orologi effettuate in Italia da Morellato.

92. Al riguardo, rilevano le affermazioni contenute in un’e-mail del 15 marzo 2023, in cui un gioielliere facente parte del sistema distribuzione selettiva, rivolgendosi a un dipendente di Morellato, afferma che *“Da oltre quattro anni, abbiamo rinunciato a vendere i prodotti di Nuova Collezione a causa del contratto di distribuzione selettiva, con un conseguente calo drastico delle vendite rispetto agli anni precedenti. Il nostro obiettivo è assolutamente quello di continuare a crescere e di collaborare con voi per molti anni a venire, ma precludendoci le vendite su Amazon, il calo drastico di vendite che ne consegue ci metterebbe in ginocchio. La nostra società vive di vendite online e non possiamo rinunciare a un mezzo così potente come Amazon se questo non viene precluso a tutti senza distinzione. Ufficiali e non ufficiali”* [enfasi aggiunta]¹⁰⁶.

III.3. Le condotte di Morellato

III.3.a. Premessa

93. Le evidenze istruttorie presentate nel proseguo evidenziano:

- l’esistenza di una esplicita clausola di divieto all’uso di siti terzi e *marketplace* ai distributori, applicata in modo discriminatorio;
- l’esistenza di una politica di RPM cominciata almeno dal 20 luglio 2018 articolata attraverso: i) indicazioni da parte di Morellato aventi a oggetto le politiche di scontistiche massima (denominate “*internet policy*” nel gergo dei rappresentanti della società) che i distributori hanno dovuto applicare nelle loro

¹⁰⁴ Cfr. *ibidem*.

¹⁰⁵ Cfr. doc. n. 83.

¹⁰⁶ Cfr. doc. n. 25.2.185.

vendite *online*, a prescindere dal canale utilizzato (sito proprietario o *marketplace*); ii) una capillare attività di monitoraggio di tutta l'attività della rete distributiva sui canali *online* e posta in essere dal fornitore avvalendosi di un *software* denominato “*Competitoor*”; e iii) l'adozione di misure ritorsive nei confronti dei distributori che, all'esito del controllo svolto tramite *Competitoor*, risultino non allineati, al fine di conformarli alle scontistiche di cui alle *internet policy* o al divieto di utilizzo dei *marketplace*.

94. Al riguardo si osserva che la clausola di divieto all'utilizzo del *marketplace* è stata inserita nei contratti con la rete distributiva a partire dal luglio 2018, mentre l'adozione di *Competitoor* (a seguito dell'offerta formulata da [DM], di seguito “DM”), per il rilevamento dei prezzi applicati dai distributori, risulta risalire il 20 luglio 2018, data di accettazione del contratto per il servizio¹⁰⁷.

95. Sul punto, si rileva che le evidenze ispettive mostrano come la clausola relativa ai *marketplace* e le *internet policy* siano intrinsecamente legate.

III.3.b. La genesi della clausola contrattuale

96. Le evidenze acquisite mostrano che la clausola contrattuale relativa al divieto di utilizzo dei *marketplace* risale al luglio 2018 allorquando si individua per i contratti di distribuzione la clausola secondo cui “*le vendite tramite negozi e rivenditori sul web e piattaforme di terzi (quali ad esempio Amazon, Ebay, ecc.) non sono consentite*”¹⁰⁸. In particolare, tale clausola è stata definita nella versione del contratto di distribuzione del 31 luglio 2018¹⁰⁹, in revisione, con una versione finale del 3 settembre 2018¹¹⁰.

97. La versione del contratto diventava perciò definitiva e la clausola che impediva ai distributori la vendita di prodotti su *marketplace* e siti terzi veniva da allora implementata nei contratti di distribuzione¹¹¹.

98. Contemporaneamente, Morellato provvedeva a registrarsi come venditore su Amazon, nella versione *seller*¹¹². Morellato infatti aderiva alla piattaforma in versione di venditore diretto in data 1° ottobre 2018, realizzando la propria prima vendita il 30 novembre 2018¹¹³.

¹⁰⁷ Cfr. doc. nn. 46.1 e 65.1. In particolare, Morellato afferma: “il primo contratto *Competitoor* finalizzato al monitoraggio dei distributori è stato stipulato nel luglio 2018 per esigenze legate alla lotta ai prodotti contraffatti. In particolare, gli sconti massimi previsti e il monitoraggio sui prezzi applicati dai distributori sono utilizzati come indicatore di possibili vendite di prodotti non originali, sebbene tale finalità non sia indicata nel contratto e nei documenti allegati/preparatori allo stesso”.

¹⁰⁸ Cfr., *ex multis*, doc. n. 25.2.158.

¹⁰⁹ Cfr. docc. nn. 25.2.158, 25.2.159.

¹¹⁰ Cfr. doc. n. 25.2.162. Morellato ha confermato, in sede di audizione, che tale clausola è stata inserita nel 2018 (cfr. doc. 45.1).

¹¹¹ Cfr., ad esempio, il doc. n. 13.1.3, un contratto tra un distributore e Morellato, sottoscritto in data 9 gennaio 2019.

¹¹² Cfr. docc. nn. 25.2.274, 25.2.275, 25.2.280 per alcuni marchi.

¹¹³ Cfr. doc. n. 76.

99. A partire dal gennaio 2019 il contratto di distribuzione selettiva diventa obbligatorio per gli esercenti che vogliono acquistare i prodotti Morellato. Sul punto rileva una email del 27 novembre 2018 del responsabile *E-commerce & CRM Specialist* a un cliente, contenuta in uno scambio di mail tra il *Web marketing & E-commerce Manager* e il Responsabile dell'Ufficio Legale, dove si legge: *“Con la presente ci preghiamo informarLa che Morellato Group ha deciso di utilizzare il sistema di distribuzione selettiva al fine di tutelare i propri prodotti e i brand, nonché i suoi Rivenditori. Con la distribuzione selettiva Lei farà parte di un Network selezionato [...]. I vantaggi sono immediatamente percepibili: chi non ha le Sue caratteristiche non potrà far parte del Network e non potrà quindi vendere i nostri prodotti. [...]. Troverà quindi in allegato il contratto di distribuzione selettiva che Le permetterà quindi di entrare a far parte del Network selezionato e per qualsiasi necessità potrà fare riferimento al suo referente in azienda. Le chiediamo di compilarlo e ritornarlo firmato entro e non oltre il 10/12. Avrà tempo per allineare il Suo sistema fino al 06/01. Tutti coloro che non avranno firmato o allineato il sistema entro il 07/01/2019 verranno bloccati fino ad allineamento avvenuto. Siamo certi che l'introduzione di questa tipologia di vendita nell'ambito del Network darà grandi vantaggi a tutti”*¹¹⁴.

100. Morellato ha inoltre stipulato con Amazon, sin dal 2012, anche l'accordo Vendor, che consente alla piattaforma di vendere, in qualità di distributore, direttamente i prodotti Morellato, effettuando anche i servizi di logistica collegati¹¹⁵.

101. Inoltre, nel contesto di controllo dell'offerta su Amazon, Morellato ha utilizzato, a partire dal 2023¹¹⁶ (e tuttora nel 2025¹¹⁷), anche lo strumento *Amazon Transparency*¹¹⁸, che consente il tracciamento dei prodotti venduti su Amazon e impedisce a chi non dispone di tali codici di vendere tali prodotti su Amazon.

III.3.c. L'origine delle internet policy e l'attività di monitoraggio

102. Nel corso del 2018, stesso periodo in cui Morellato formulava la versione del contratto di distribuzione selettiva oggetto del procedimento, la Società procedeva a

¹¹⁴ Cfr. doc. n. 25.2.184.

¹¹⁵ Cfr. doc. n. 76. e anche doc. n. 21.2.32, un'e-mail del settembre 2024 interna a Morellato, relativa ad alcuni prodotti a marchio [omissis] disponibili su internet per i quali deve essere disattivata la vendita, nella quale i rappresentanti della Parte, si interrogano sulle quantità ancora in stock presso la piattaforma: *“lato Amazon seller [il negozio di Morellato su Amazon, n.d.r.] e altri Marketplace (neteven [v. meglio supra]) sono stati disattivati i prodotti; per quanto riguarda Amazon Vendor [le vendite al dettaglio che la piattaforma realizza acquistando all'ingrosso da Morellato, n.d.r.] sono stati disattivati nel senso che Amazon non potrà più riordinarli. Ti preciso però, che quest'ultimo ha già acquistato delle quantità, pertanto essendo un distributore, non possiamo obbligarlo a non vendere ciò che ha già nei suoi magazzini, quindi la pagina di Amazon sarà visibile fino a esaurimento scorte”* [enfasi aggiunta]. V. anche docc. nn. 21.2.39 e 21.2.74.

¹¹⁶ Cfr. docc. nn. 21.2.57, 25.2.224.

¹¹⁷ Cfr. docc. nn. 25.2.224, 21.2.69

¹¹⁸ Cfr. docc. nn. 25.2.197, 21.2.49.

implementare modelli di monitoraggio dell'attività di vendita *online* dei propri distributori. Infatti, già nel maggio 2017, risultano sussistere rapporti tra Morellato e DM finalizzati a valutare l'offerta di un *software* di monitoraggio dei prezzi, chiamato Competitoor^{119 120}.

103. Il contratto ufficiale tra Morellato e DM relativo al servizio di monitoraggio Competitoor viene poi stipulato in data 20 luglio 2018¹²¹.

104. In uno scambio di *e-mail* interno alla Società, risalente al 27 agosto 2018, un *IT manager* informava l'Amministratore Delegato del fatto che si sarebbe recato dal Presidente di Morellato con "*i referenti commerciali per un progetto di verifica prezzi web dei nostri clienti*" [enfasi aggiunta]. La comunicazione reca come allegato una presentazione dal titolo "*Tools di supporto ai dati Competitoor proposta di flusso*"¹²².

105. Nel documento è descritto l'obiettivo di tali "*tools*" e vengono formalizzate delle "*policy*" di scontistica massima che il distributore dovrà accettare, che, qualora non rispettate, comporteranno alcune conseguenze, ben definite, dal punto di vista commerciale. In particolare, il documento, come mostrato nella Figura 9 seguente, indica tra gli obiettivi dello strumento l'analisi delle *policy* di sconto tra Morellato e i suoi distributori, con la verifica delle violazioni del rispetto di tali *policy* funzionali all'implementazione di azioni ritorsive per chi non le osserva.

Figura 9 – Presentazione del sistema Competitoor del 27 agosto 2018¹²³

Obiettivo

Creare uno strumento che, analizzando i dati estratti dal sw di monitoraggio prezzi Competitoor, generi il più autonomamente possibile le seguenti azioni:

- settimanalmente segnala ai referenti commerciali l'eventuale non rispetto delle policy concordate tra il cliente e Morellato. Adv 0% sconto; articoli a catalogo 10% massimo di sconto
- memorizza per cliente e sito le eventuali irregolarità in modo da mettere in atto eventuali azioni di blocco cliente
- Gestisce la formalizzazione del contratto di distribuzione selettiva.

106. Il documento delinea anche le azioni da intraprendere – concordate con la Direzione Commerciale di Morellato – a fronte di violazioni (Figura 10 che segue).

¹¹⁹ Cfr. doc. n. 46.1.9.

¹²⁰ L'attività ispettiva ha rinvenuto due bozze di contratto – soggette a revisione dell'Ufficio Legale della Società – con DM risalenti dal maggio 2017 (cfr. docc. nn. 25.2.156, 25.2.157, 25.2.163, 25.2.174, 25.2.175).

¹²¹ Cfr. doc. n. 46.1.8.

¹²² Cfr. il doc. n. 21.2.84 e allegato interno all'*e-mail*.

¹²³ Cfr. il doc. n. 21.2.84 e allegato interno all'*e-mail* (pagina 2).

Figura 10 – Azioni nei confronti dei distributori che non rispettano le *policy*¹²⁴

Regole concordate con il commerciale

1. Segnalazione clienti che sfiorano la *policy* ai vari responsabili settimanalmente
2. Se il cliente rientra con i prezzi nel successivo controllo settimanale, ok
3. Se il cliente fa più di tre violazioni nell'arco di un mese, si chiederà al cliente di firmare il contratto di distribuzione selettiva (blocco cliente fino alla firma del contratto)
4. Se dopo la firma del contratto di distribuzione, il cliente sfiora nuovamente, blocco del cliente in automatico

107. Come mostrato nella Figura 10, quindi, le regole fissate da Morellato prevedono un articolato sistema di monitoraggio il cui indice principale sono i prezzi e in cui il contratto di distribuzione selettiva diviene lo strumento di controllo del rispetto delle politiche commerciali da parte dei distributori. Il *software* di monitoraggio consente inoltre – con rilevazione a cadenza settimanale – di individuare i venditori dei prodotti Morellato e inserirli nel neonato sistema di distribuzione selettiva, in modo da vincolarli ufficialmente alle regole contrattuali previste con specifico riferimento alle scontistiche.

108. Inoltre, il documento (v. Figura 11 che segue) definisce la periodicità del controllo sui distributori e le azioni da intraprendere nei confronti dei “*clienti che sfiorano*”, prevedendo in caso di inottemperanza il blocco degli ordini¹²⁵.

Figura 11 – Funzionamento dello strumento *Competitoor*¹²⁶ [enfasi aggiunta]

Il sistema di controllo lavora settimanalmente. (da verificare se le azioni dei referenti commerciali e le risposte dei cliente sono così immediate. In caso negativo, si devono allungare i tempi di controllo).

Effettua i seguenti passaggi:

Legge i dati estratti dal sistema *Competitoor*, associa il cliente al sito/ai dati, rileva se il cliente ha siglato il contratto di distribuzione selettiva o meno, genera una lista di siti non associati al referente commerciale, controlla i clienti out e genera liste a seconda del numero di segnalazioni calcolate.

- cliente (no contratto) con meno di 3 solleciti: manda email a referente per avvisare del disallineamento
- cliente con 3 solleciti e senza contratto: manda email a referente per firma contratto, prevede blocco in sap
- cliente con contratto di distribuzione selettiva: manda email al cliente e prevede blocco in sap.
- se cliente bloccato: verifica se non ci sono scorrettezze e prevede sblocco dopo un mese di monitoraggio

109. In particolare, in tale presentazione interna del 27 agosto 2018 concernente il funzionamento di *Competitoor*, veniva deciso il seguente schema di azioni:

¹²⁴ Cfr. doc. n. 21.2.84.

¹²⁵ Cfr. doc. n.21.2.20. Nell’*e-mail* che riporta uno scambio di corrispondenza tra dipendenti di Morellato si legge: “*Come da procedura se entro due giorni i clienti non si allineeranno dovremo bloccarne gli ordini*” [enfasi aggiunta].

¹²⁶ Cfr. doc. n. 21.2.84 (enfasi aggiunta in rosso tratteggiato).

- i. nel caso di un cliente non ancora appartenente al sistema di distribuzione selettiva: la violazione reiterata comporta il blocco degli ordini nel gestionale operativo SAP¹²⁷ e l'attivazione dell'agente territoriale per fargli firmare il contratto di distribuzione selettiva; se invece ci sono stati meno di tre solleciti, Competitoor invia una *e-mail* all'agente territoriale per avvisare del comportamento;
- ii. nel caso di distributore autorizzato: è prevista un'*e-mail* al cliente e il blocco sul gestionale operativo SAP; quando il cliente è già bloccato si verifica l'effettiva ottemperanza alle *policy* e viene sbloccato dopo un mese di monitoraggio¹²⁸.

110. Da ultimo, la presentazione definisce il flusso di azioni e i rispettivi dipendenti che dovranno attuarle internamente (v. Figura 12 che segue).

Figura 12 - Azioni da intraprendere a fronte di violazione delle *policy*¹²⁹

Tabelle azioni e relative competenze		
Azione	responsabile	tempo massimo di reazione
Lista errori: dati non corretti inviati a Competitoor	Competitoor	una settimana di tempo, prima della prossima estrazione
Lista siti non associati a referenti	?	una settimana di tempo, prima della prossima estrazione
Lista clienti da far firmare il contratto	referente commerciale	un mese dalla segnalazione
Lista cliente out con meno di 3 solleciti	referente commerciale (punto debole)	una settimana di tempo, prima della prossima estrazione
Lista clienti da bloccare	?	al più presto
Lista clienti da sbloccare	?	al più presto

111. Il contratto relativo a Competitoor è stato oggetto di rinnovi annuali fino al giugno 2025¹³⁰, con ampliamenti e integrazioni volte a specificarne meglio tutti gli

¹²⁷ SAP è un fornitore tedesco di *software* operativi utilizzati dalle aziende per la gestione della contabilità, del magazzino, delle risorse finanziarie e del personale. Tali tipi di applicativi, denominati anche *Enterprise Resource Planning* (di seguito, "ERP"), sono di importanza fondamentale per tutte le aziende in quanto consentono loro di far comunicare e operare tra loro tutte le diverse parti dell'impresa stessa.

¹²⁸ Al riguardo rileva anche l'evidenza contenuta nel doc. n. 21.2.27, in uno scambio di *e-mail* interno del maggio 2024, nel quale si parla di blocco direzionale: "*rendendo sempre quel Competitoor come esempio, i prezzi rilevati dei gioielli [omissis] [marchio concesso in licenza, n.d.r.] sono corretti. Sui gioielli [omissis] c'è sconto 0%, mentre quelli hanno avuto sconto 25% e sono Z2 [classificazione interna relativa alla categoria di prodotto, n.d.r.]. Allo stesso modo ti potrei segnalare offerte non corrette del cliente in altri Competitoor, tanto che abbiamo un totale di sei segnalazioni, e per il blocco direzionale ne bastano tre*" (enfasi aggiunta).

¹²⁹ Cfr. doc. n. 21.2.84.

¹³⁰ Cfr. docc. nn. 46.1.2, 46.1.3, 46.1.4, 46.1.5, 46.1.6, 46.1.7, 46.1.8, 46.1.9. In data 23 giugno 2025, Morellato, in risposta a una richiesta di informazioni degli Uffici ha affermato di aver cessato "l'utilizzo dello strumento

aspetti del monitoraggio, definendone le metriche di ricerca dei prodotti e gli *input* che Morellato (quali, ad esempio, le anagrafiche e i siti dei propri distributori) fornisce al *software*, nonché la gamma di prodotti (circa cinque mila) da monitorare¹³¹.

112. Ulteriori evidenze relative alla formalizzazione delle *internet policy* derivano da uno scambio di *e-mail* del 10 maggio 2024, che coinvolge il Dipartimento *e-Commerce* e il Dipartimento CRM Sales dell'impresa¹³², laddove vengono ribadite le politiche che Morellato pattuisce con i clienti distributori per le vendite *online* al dettaglio, al fine di renderli edotti sulle scontistiche da applicare uniformemente (così si esprime un agente di Morellato: “colgo l'occasione per chiederti di inviarmi la *internet policy* da poter inoltrare ai clienti, in modo che siamo tutti allineati sulle scontistiche applicabili”¹³³ [enfasi aggiunta]).

113. Nello specifico, si riporta il seguente stralcio, che riporta puntualmente gli sconti da applicare alle vendite su *internet*: “*per internet la policy è:*

- *prodotti in adv* [ovvero sia in *advertisement*, cioè le nuove collezioni, n.d.r.], *no sconto*
- *prodotti a catalogo a eccezione dei prodotti in adv*, *sconto 10%*
- *prodotti fuori catalogo*, *sconto 30-50%*”¹³⁴ [enfasi aggiunta].

114. Nel medesimo scambio di email interno al gruppo, le indicazioni di Morellato sono pertanto definite in termini di categorie di prodotti e collezioni, in modo da poter essere collegate anche al *software* gestionale di impresa SAP che automatizza la gestione degli ordini ed essere trasmesse ai propri distributori autorizzati: “in risposta alla tua mail appena inviata con oggetto «*"Politiche di sconto e prodotti Competitoor"* dove riassumi le politiche di prezzo applicabili online ovvero:

- *Status Z1 e Z6 --> sconto massimo 50%*
- *Status 0 e Z2 --> sconto massimo 10%*
- *Status 0, se il prodotto è di un canvas* [ossia i prodotti presenti nella brochure ufficiale di ciascun marchio, n.d.r.] *degli ultimi 6 mesi --> sconto 0%*”¹³⁵ [enfasi aggiunta]¹³⁶.

III.3.d. Il funzionamento di Competitoor

«Competitoor» a far data dal 16 giugno 2025 e disabilitato il relativo account, come confermato anche dalla società [DM]. in data 19 giugno 2025. [...] il contratto relativo all'annualità 2024-2025 si è fisiologicamente concluso il 19 settembre u.s., con esclusione di un rinnovo automatico.”.

¹³¹ Cfr. doc. n. 21.2.54.

¹³² Cfr. doc. n. 21.2.27. CRM è l'acronimo di *Customer Relationship Management* e si occupa delle vendite ai distributori.

¹³³ Cfr. *ibidem*.

¹³⁴ Cfr. *ibidem*.

¹³⁵ Cfr. *ibidem*.

¹³⁶ Cfr. *ibidem*.

115. Competitoor realizza il processo di *web scraping*¹³⁷ e reportistica sia sui *marketplace* che sui siti proprietari dei distributori al fine di verificare il rispetto della clausola di divieto di vendita su siti terzi e l'applicazione di scontistiche conformi alle *internet policy* di Morellato¹³⁸.

116. Al riguardo, è opportuno notare che l'*output* di Competitoor è in grado di coprire il monitoraggio di tutta l'offerta di prodotti Morellato disponibili *online*, e non solo quanti violano le cc.dd. *internet policy* (v. Figura 13 che segue). Vengono inoltre previsti dei documenti esportabili direttamente dal responsabile di Morellato che, opportunamente formato all'utilizzo del *software*, si occuperà di trasmettere le violazioni ai relativi soggetti che dovranno porre in essere le azioni volte a far rientrare i distributori nelle *policy*¹³⁹.

Figura 13 - Documento di offerta tecnico economica di Competitoor¹⁴⁰

File export

Verranno prodotti i seguenti tipi di export esportabili autonomamente dalla piattaforma:

- **Amazon brand tot** (complessivo di tutti i brand): dettaglio di tutti i merchant che vendono prodotti del cliente su amazon
- **Ebay brand tot** (complessivo di tutti i brand): dettaglio di tutti i merchant che vendono prodotti del cliente su e-bay
- **Competitoor brand totale** (complessivo di tutti i brand) report complessivo e personalizzato, che include il dettaglio della partita iva e della ragione sociale del rivenditore e il codice del rivenditore fornito dal cliente stesso. Tali codici verranno importati massivamente in prima battuta, successivamente sarà il cliente stesso che inserirà le codifiche direttamente da apposite schermate interne alla piattaforma. L'inserimento verrà effettuato in modo univoco per tutti i brand e il seguente tracciato sarà anche inviato tramite FTP al cliente.

117. In merito agli obbiettivi che Morellato si prefigge attraverso l'uso di Competitoor, si osservi che il contratto per la fornitura del servizio *Competitoor* del luglio 2018 descrive come oggetto della fornitura un “*piano Brand, per il monitoraggio giornaliero della rete distributiva e segnalazione dei prezzi che sfiorano*

¹³⁷ Il *web scraping* è una tecnica utilizzata per estrarre grandi quantità di dati da siti *web* e acquisirli in formati organizzati come fogli *Excel* e *database*.

¹³⁸ Si rappresenta che nella documentazione ispettiva sono presenti descrizioni delle scontistiche consentite ai distributori all'interno delle *internet policy* (cfr. docc. nn. 21.2.84 e 21.2.27).

¹³⁹ Si veda, *inter alia*, il doc. n. 46.16.

¹⁴⁰ Cfr. doc. n. 46.1.6.

le soglie imposte”¹⁴¹. Ancora, nel medesimo contratto si prevede che “per ogni prodotto sarà possibile indicare la soglia di prezzo minima ammissibile e i distributori verranno valutati rispetto al numero di giorni di sconfinco rispetto a tale soglia (farà fede il prezzo dello shop ufficiale o il prezzo indicato nella prima importazione)”¹⁴². Medesimi contenuti si rinvencono nei successivi rinnovi del contratto, occorsi in maniera continuativa dal 2019 al 2024¹⁴³.

118. Parimenti è emblematica una serie di e-mail¹⁴⁴ (tra agosto e settembre 2023) vertenti sul “rinnovo contratto competitor che monitora prezzi dei competitor” [enfasi aggiunta], intercorse, in primo luogo, tra un referente di DM e Morellato¹⁴⁵, e successivamente tra gli stessi dipendenti di Morellato, i quali si trasmettono in allegato la bozza di proposta di rinnovo¹⁴⁶ inviata dal fornitore DM. Nella succitata proposta di rinnovo si fa nuovamente riferimento a un “piano brand, per il monitoraggio giornaliero della rete distributiva e segnalazione dei prezzi che sfiorano le soglie di sconto concordate”¹⁴⁷ [enfasi aggiunta], sui prodotti e sui siti web dei distributori (compresi i *marketplace*) indicati da Morellato.

119. Quanto ai siti oggetto di monitoraggio, un’attenzione particolare viene riservata a determinati *marketplace*¹⁴⁸ come, ad esempio, la piattaforma Amazon, per la quale vi è maggiore attenzione¹⁴⁹.

120. In particolare, il *dashboard* a disposizione di Competitoor consente alla società di monitorare: i) la presenza dei prodotti del gruppo Morellato sui *marketplace*, diversi da quelli posti in vendita dalla società; ii) le eventuali violazioni delle *policy* imposte sulla scontistica su siti dei distributori; iii) l’offerta ufficiale dei prodotti Morellato sui propri siti e sul proprio *marketplace*, *kronoshop.com*¹⁵⁰.

121. Il *dashboard* del *software* consente di scaricare un *file excel*, successivamente elaborato dalla Direzione CRM, che evidenzia la violazione delle politiche commerciali impartite ai distributori e che viene poi inviato agli uffici competenti – inclusi gli *area manager* che gestiscono gli agenti presenti sul territorio¹⁵¹ – per far

¹⁴¹ Cfr. doc. n. 46.1.8.

¹⁴² Cfr. *ibidem*.

¹⁴³ Cfr. docc. nn. 46.1.2, 46.1.3, 46.1.4, 46.1.5, 46.1.6, 46.1.7.

¹⁴⁴ Cfr. doc. n. 25.2.183.

¹⁴⁵ Il dipendente di DM scrive in questi termini: “in prossimità della scadenza del vostro Contratto di Servizio questo mese, spero di farti cosa gradita inviandoti la nostra migliore proposta di rinnovo. Ti rammento che, con l’avvio del nuovo contratto, tutti i contatori si resettano e, quindi, è il momento ideale per rivedere, confermare o modificare la configurazione attualmente attiva sia nell’elenco aggiornato dei prodotti che dei siti da monitorare” [enfasi aggiunta].

¹⁴⁶ Tra i documenti rinvenuti in ispezione si segnala anche il doc. n. 25.2.174, risalente al 2017 e consistente in una bozza di contratto tra Morellato e DM avente ad oggetto la fornitura dei servizi relativi all’uso di Competitoor.

¹⁴⁷ Cfr. doc. n. 25.2.183, nell’allegato dal titolo “Morellato spa - Piano brand Rinnovo 2023”, a pagina 3.

¹⁴⁸ Si legge, infatti, che “Per quello che attiene al monitoraggio di Amazon e Ebay, la modalità selezionata sarà quella di Full: saranno visibili in dashboard tutti i merchants che offrono quel prodotto e il costo delle spese di spedizione di ognuno di essi”.

¹⁴⁹ Cfr. il doc. n. 25.2.183.

¹⁵⁰ Cfr., ad esempio, i docc. nn. 21.2.41, 21.2.42, 21.2.43, 21.2.44, 21.2.45, 21.2.46.

¹⁵¹ Cfr. ad esempio, il doc. n. 21.2.19.

rispettare le *internet policy* e il divieto di utilizzo del *marketplace*¹⁵². Si osservi che, dall'analisi dei numerosi *file excel* Competitoor¹⁵³, emerge che il prezzo (o sconto) soglia è definito secondo la tipologia di prodotto (novità, prodotto in catalogo, prodotto fuori catalogo, indicate con specifici codici identificativi, quali "0", "Z1", ecc.¹⁵⁴) e quindi il *software* non segnala prezzi o sconti anomali (ovverosia irragionevolmente elevati) ma tutti gli sconti che invece non rispettano le *internet policy* descritte in precedenza (e quindi tutti gli sconti per prodotti nuovi, sconti massimi del 10% per i prodotti in catalogo, come visto *supra* ecc.).

122. Al riguardo, le evidenze a fascicolo, infatti, mostrano numerose comunicazioni tra i dipendenti di Morellato in cui sono presenti *file excel* elaborati grazie a Competitoor¹⁵⁵. In particolare, nei *file excel*¹⁵⁶ sono presenti non solo i dati circa la presenza dei distributori sui *marketplace* (in quanto i siti indicati sono quelli privati dei rivenditori) ma anche gli sconti applicati e la loro "deviazione" rispetto alle *policy*.

123. Si rileva inoltre che il monitoraggio sui principali domini di Amazon aveva cadenza quantomeno settimanale, con rilevazione dei nuovi venditori quotidiana¹⁵⁷. Quanto ai siti oggetto di monitoraggio, un'attenzione particolare appare essere riservata a determinati *marketplace*, laddove, ad esempio, si prevede che "*Per quello che attiene al monitoraggio di Amazon e Ebay, la modalità selezionata sarà quella di Full: saranno visibili in dashboard tutti i merchants [ovvero gli account Amazon dei rivenditori, n.d.r.] che offrono quel prodotto e il costo delle spese di spedizione di ognuno di essi*"¹⁵⁸.

124. Come anticipato, Competitoor fornisce un *file excel* che viene poi elaborato dalle Direzioni competenti, solitamente, in due diversi fogli, a seconda che il *software* abbia rilevato una violazione del divieto di vendita relativo alle piattaforme e ai siti terzi (foglio in basso a sinistra denominato "AMAZON E EBAY") o che si tratti di una violazione delle *policy* imposte sulla scontistica (si veda la tabella *excel* in primo piano denominata "POLICY SCONTO"), come riportata di seguito in Figura 14.

125. All'interno della tabella relativa alle violazioni di politica di scontistica cui figurano (tra gli altri dati): le categorie di prodotti vendute e i relativi *brand* (colonne

¹⁵² Cfr. ad esempio il doc. n. 21.2.45, nel quale l'analisi svolta a partire dall'*output* Competitoor viene inviata al Direttore Commerciale, al *Sales and Operation Marketplace Coordinator*, al *Group E-commerce & Digital Director* e ad alcuni dei loro collaboratori.

¹⁵³ Cfr. docc. nn. 21.2.19, 21.2.12, 21.2.20, 21.2.45, 21.2.42, 21.2.43, 21.2.41, 21.2.46, 21.2.44, 21.2.64, 21.2.16.

¹⁵⁴ Si veda ad esempio la seguente e-mail: "*in risposta alla tua mail appena inviata con oggetto «Politiche di sconto e prodotti Competitoor» dove riassumi le politiche di prezzo applicabili online ovvero: - Status Z1 e Z6 --> sconto massimo 50% - Status 0 e Z2 --> sconto massimo 10% - Status 0, se il prodotto è di un canvas [ossia i prodotti presenti nella brochure ufficiale di ciascun marchio, n.d.r.] degli ultimi 6 mesi --> sconto 0%*" (cfr. doc. n. 21.2.27).

¹⁵⁵ Cfr. docc. nn. 21.2.12; 21.2.16; 21.2.20; 21.2.64.

¹⁵⁶ Cfr., *ex multis*, doc. n. 21.2.16.

¹⁵⁷ Cfr. doc. n. 25.2.183. Si legge, infatti, che "*L'analisi dei siti da inserire in monitoraggio verrà eseguita complessivamente una volta ogni quattro mesi a eccezione di Amazon dove invece la rilevazione dei nuovi merchants è quotidiana.*"

¹⁵⁸ Cfr. doc. n. 25.2.183

A e E); i siti *web* proprietari dei gioiellieri (colonna L) con l'indicazione del “*country code*” (IT, ES, DE, UK, FR, colonna O); il prezzo praticato da Morellato (colonna P) e l'ultima modifica di listino (colonna R); la soglia di prezzo (ammissibile) in caso di sconti conformi alle *policy* del fornitore (c.d. “*threshold*”, colonna G); il prezzo praticato dal distributore (c.d. “*competitor price*”, colonna P) e il relativo grado di discostamento rispetto alla scontistica di Morellato espresso in termini percentuali (c.d. “*deviation*”, colonna T) e l'indicazione di avvenuto sfioramento del limite di sconto indicato da Morellato (c.d. “*out_threshold*”, colonna S). Si precisa che, anche con riferimento al monitoraggio della clausola di *marketplace*, Competitoor rileva lo scostamento del prezzo rispetto al limite soglia stabilito da Morellato (c.d. “*threshold*”), nonché la deviazione da tale limite (variabili “*out_threshold*” e “*deviation*”) ¹⁵⁹

126. Competitoor riesce – sulla base delle informazioni fornite come input da Morellato – anche ad associare la ragione sociale e la partita iva dei clienti monitorati (colonne U e V, individuati grazie ad appositi codici identificativi), in modo da consentire alla Società un intervento tempestivo.

¹⁵⁹ Cfr., *ex multis*, docc. nn. 21.2.45 e 21.2.46.

Figura 14 - Estratto del *report* che Morellato elabora tramite l'*output* di *Competitoor*¹⁶⁰.

[omissis]

¹⁶⁰ Cfr. doc. n. 21.2.16 (enfasi aggiunta in rosso tratteggiato).

127. L'analisi dei *report* Competitoor acquisiti in ispezione dimostra un monitoraggio continuo delle referenze in sconto, siano esse presenti nei *marketplace* o nei siti proprietari dei distributori. In primo luogo, occorre rilevare che nei *report* tutte le statistiche presenti sono incentrate sull'analisi degli scostamenti rispetto ai prezzi consentiti (variabile "*out_threshold*"). Come è possibile mostrare nella Tabella 3, i *report* Competitoor analizzavano i prezzi delle singole referenze (prodotti commercializzati) dei distributori di Morellato. Considerando l'intero insieme dei *report* Competitoor acquisiti in ispezione, si rileva che, in media, lo sconto praticato dai distributori che violano le *policy* di Morellato si attesta, per le referenze segnalate, al [15-20]% nel caso di vendita su *marketplace* e al [25-30%] per le vendite sui siti *web* proprietari. Solitamente, nei *report* venivano indicati anche i distributori da bloccare e "*da far rientrare*"¹⁶¹, che in media si attestano a circa [40-50] – [50-60] distributori per ogni *report*.

¹⁶¹ Cfr. doc. n. 21.2.19.

Tabella 3 – Analisi dei report competitor acquisiti in ispezione¹⁶²

Data report Competitoor	Marketplace Italia		Siti web proprietari Italia				N. clienti segnalati e “da far rientrare”
	Referenze segnalate		Referenze indicate come aderenti alle policy (out_threshold=false)		Referenze indicate come non aderenti alle policy (out_threshold=true)		
	Numero di referenze	Sconto medio	Numero di referenze	Sconto medio	Numero di referenze	Sconto medio	
12/04/2023	[1.000-1.500]	[10-15]%	[7.000- 7.500]	[1-5]%	[1.500-2.000]	[20-25]%	[25-50]
29/08/2023	[500-600]	[10-15]%	[1-10]	[10-15]%	[100-200]	[20-25]%	[25-50]
20/09/2023	[700-800]	[20-30]%	[900-1.000]	[5-10]%	[200-300]	[25-30]%	[25-50]
26/03/2024	[500-600]	[10-15]%	n.d.	n.d.	[400-500]	[10-15]%	[50-100] ¹⁶³
17/04/2024	[300-400]	[15-20]%	n.d.	n.d.	[50-100]	[20-25]%	[25-50] ¹⁶⁴
23/04/2024	[300-400]	[15-20]%	n.d.	n.d.	[300-400]	[15-20]%	[25-50] ¹⁶⁵
14/05/2024	[300-400]	[15-20]%	n.d.	n.d.	[25-50]	[30-35]%	n.d.
28/05/2024	[300-400]	[15-20]%	[1-10]	[30-35]%	[50-100]	[30-35]%	[25-50] ¹⁶⁶
25/06/2024	[700-800]	[25-30]%	n.d.	n.d.	[200-300]	[25-30]%	[25-50] ¹⁶⁷
19/03/2025	[600-700]	[20-25]%	[14.000- 15.000]	[5-10]%	[2.500-3.000]	[25-30]%	[50-100]
06/03/2025	[100-200]	[15-20]%	[2.500- 3000]	[0-1]%	[50-100]	[15-20]%	[50-100] ¹⁶⁸
Media ponderata delle rilevazioni		[15-20]%		[5-10]%		[25-30]%	

128. Si osservi che, come detto in precedenza, le referenze e i siti segnalati nei numerosi *file excel* Competitoor¹⁶⁹ riguardano tutti quelli per i quali il prezzo (e lo sconto praticato dal rivenditore) sfiora quello definito da Morellato per la tipologia di prodotto (novità, prodotto in catalogo, prodotto fuori catalogo¹⁷⁰) e quindi il *software* segnala tutti gli sconti che invece non rispettano le *internet policy* descritte in precedenza. In particolare, dall’analisi di diversi *file excel* Competitoor emerge che la stragrande maggioranza degli sconti praticati dai rivenditori sui propri siti e segnalati come fuori *policy*, risultavano di entità pari a circa il 15%-25%¹⁷¹.

¹⁶² Elaborazioni su docc. nn. 21.2.19, 21.2.12, 21.2.20, 21.2.45, 21.2.42, 21.2.43, 21.2.41, 21.2.46, 21.2.44, 21.2.64, 21.2.16.

¹⁶³ In particolare, [10-25] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon e [1-10] per avere offerte su Ebay (cfr. doc. n. 21.2.45).

¹⁶⁴ In particolare, [10-25] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon e [1-10] per avere offerte su Ebay (cfr. doc. n. 21.2.42).

¹⁶⁵ In particolare, [10-25] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon e [1-10] per avere offerte su Ebay (cfr. doc. n. 21.2.43).

¹⁶⁶ In particolare, [10-25] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon e [1-10] per avere offerte su Ebay (cfr. doc. n. 21.2.46).

¹⁶⁷ In particolare, [10-25] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon e [1-10] per avere offerte su Ebay (cfr. doc. n. 21.2.44).

¹⁶⁸ In particolare, [50-100] clienti segnalati per le politiche di sconto, [10-25] per avere offerte su Amazon (cfr. doc. n. 21.2.16).

¹⁶⁹ Cfr. docc. nn. 21.2.19, 21.2.12, 21.2.20, 21.2.45, 21.2.42, 21.2.43, 21.2.41, 21.2.46, 21.2.44, 21.2.64, 21.2.16.

¹⁷⁰ Si veda, ad esempio, la seguente e-mail: “in risposta alla tua mail appena inviata con oggetto «"Politiche di sconto e prodotti Competitoor» dove riassumi le politiche di prezzo applicabili online ovvero: - Status Z1 e Z6 --> sconto massimo 50% - Status 0 e Z2 --> sconto massimo 10% - Status 0, se il prodotto è di un canvas [ossia i prodotti presenti nella brochure ufficiale di ciascun marchio, n.d.r.] degli ultimi 6 mesi --> sconto 0%” (cfr. doc. n. 21.2.27).

¹⁷¹ Ad esempio, nel report del 26 marzo 2024, il [65-70]% degli sconti segnalati è inferiore al 15% (cfr. doc. n. 21.2.45), nel report del 6 marzo 2025, il [75-80]% degli sconti segnalati è inferiore al 15% (cfr. doc. n. 21.2.16), nel report del 12

129. Da uno scambio di e-mail interno dal titolo “CONTROLLO DELLA DISTRIBUZIONE ONLINE” del 1° luglio 2024 si ravvisa la necessità di un aggiornamento della lista dei clienti da controllare: “Visto che da un po' non aggiorniamo la lista dei clienti Competitoor sto facendo una cernita dei clienti Italia ed estero su cui vorremmo mantenere il controllo nella distribuzione online...Dal momento che le liste sono vecchie e spesso alcuni venditori monitorati non sono più clienti, vi chiedo una lista aggiornata con codice SAP e nome...Seguirà poi un preventivo da parte di Competitoor per l'aggiornamento, e se decideremo per continuare ve ne daremo conferma”¹⁷² [enfasi aggiunta].

130. Alla data dell'avvio del procedimento, Competitoor risultava ancora attivo (v. report del 19 marzo 2025¹⁷³) con la segnalazione di [50-60] distributori italiani in ragione di più di 400 prodotti posti in vendita su *marketplace* aventi dominio nazionale e circa [450-500] violazioni delle *internet policy* sulla scontistica sui siti proprietari delle rispettive gioiellerie. Morellato ha informato di aver disabilitato il servizio il 19 giugno 2025.

III.3.e. Evidenze in merito agli obiettivi delle internet policy e della clausola di limitazione dei marketplace

131. In relazione agli obiettivi perseguiti da Morellato attraverso il divieto di utilizzo dei *marketplace* e l'imposizione di scontistiche massime, monitorati tramite Competitoor, si osserva che in uno scambio di e-mail risalente a marzo 2019, intercorso tra l'amministratore delegato di Morellato e il responsabile dell'Ufficio Legale, questi afferma quanto segue: “con riferimento al cliente Sar Creative confermo che al momento non ci conviene terminare il contratto, in quanto incorreremmo in rischi piuttosto pesanti. Infatti non possiamo terminare il contratto per inadempimento a causa delle vendite su Amazon, in quanto nella copiosa corrispondenza...abbiamo scritto, tra l'altro, che gli sconti da lui applicati non erano in linea con le nostre policy (già a maggio gli chiedevamo di allinearsi alle policy sui prezzi). Viene, inoltre, menzionato per iscritto il nostro utilizzo del software specifico al fine di rilevare i prezzi e gli sconti. Quindi non si può applicare quanto previsto dalla sentenza Coty, che si basa sul prestigio che perde il marchio con le vendite su piattaforme terze. Il fine della nostra richiesta sul tema prezzi risulta quindi illecito, dando ampio spazio a [il distributore] di contestare una nostra risoluzione che sarebbe in mala fede, oltre al fatto che il nostro comportamento è contrario alla normativa sul divieto

aprile 2023 (cfr. doc. n. 21.2.19) il [75-80]% degli sconti segnalati è inferiore al 25%, nel report del 26 marzo 2024 (cfr. doc. n. 21.2.45) il [90-95]% degli sconti è inferiore al 25%.

¹⁷² Cfr. doc. n. 21.2.48.

¹⁷³ Cfr. doc. n. 21.2.64 del 19 marzo 2025.

dell'imposizione dei prezzi. In sostanza quanto risponde [il distributore] con la mail di febbraio e cioè che ci può fare una causa visto quello che abbiamo scritto è abbastanza fondato." [enfasi aggiunta]¹⁷⁴.

132. Parimenti, in alcune presentazioni rivolte ai proprietari dei marchi concessi in licenza alla stessa Morellato¹⁷⁵, quest'ultima mostrava l'approccio della Società alla piattaforma Amazon al fine di ottenere l'autorizzazione alla vendita su tale piattaforma. In tali presentazioni, emerge che il monitoraggio del *marketplace* è teso al controllo dei prezzi e degli sconti.

133. In particolare, nella prima presentazione, Morellato mostra i punti di forza della loro "gestione" dei marchi che acquisiscono in licenza: *"Come si può notare, ad oggi ci sono diversi rivenditori che vendono i prodotti [omissis] su Amazon decidendo autonomamente il prezzo ed eventuali scontistiche, [...]. Al contrario, con la nostra gestione avremmo controllo su promozioni e sconti, senza interferenze da parte di terzi, tramite l'utilizzo del programma Amazon Transparency. Saremo noi a definire le strategie di pricing e promozionali in base alle policy concordate con il brand [omissis], garantendo che le offerte riflettano al meglio le esigenze del marchio. Questo ci permette di ottimizzare le performance economiche sulla piattaforma Amazon e proteggere l'integrità del brand"* (v. Figura 15 che segue)¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Cfr. doc. n. 25.2.219.

¹⁷⁵ Cfr. docc. nn. 21.2.2, 21.2.8, 25.2.12.

¹⁷⁶ Cfr. doc. n. 25.2.12.

Figura 15 - L'uso di Morellato dello strumento Amazon Transparency¹⁷⁷

Progetti e Attività con [REDACTED]

Situazione As Is dei prodotti [REDACTED] in Amazon

Come si può notare, ad oggi ci sono diversi rivenditori che vendono i prodotti [REDACTED] su Amazon decidendo autonomamente il prezzo ed eventuali sconti, oltre alla pessima realizzazione delle pagine prodotto.



Al contrario, con la nostra gestione avremmo controllo su promozioni e sconti, senza interferenze da parte di terzi, tramite l'utilizzo del programma Amazon Transparency.

Saremo noi a definire le strategie di pricing e promozionali in base alle policy concordate con il brand [REDACTED] [REDACTED] garantendo che le offerte riflettano al meglio le esigenze del marchio. Questo ci permette di ottimizzare le performance economiche sulla piattaforma Amazon e proteggere l'integrità del brand.

134. In una seconda presentazione, contenuta in uno scambio di *e-mail* datato 5 marzo 2025, Morellato descrive il proprio sistema di distribuzione selettiva, rappresentando che, da un lato, proibisce la vendita su *marketplace* terzi (*“The Selective Distribution Agreement, in addition to obliging Authorized dealers to maintain an excellent Quality Standard in the presentation of Brand both at the point of sale and on their website, prohibits the marketplace sale of products on third-party platforms (Amazon, Ebay, ect.)”*¹⁷⁸) e, dall’altro, obbliga i clienti a seguire le *policy* di sconto di ciascun marchio (*“The selective distribution agreement obliges customers to follow the discount policy of each brand”*¹⁷⁹).

III.3.f. Le misure ritorsive nei confronti dei distributori

135. La documentazione raccolta nelle sedi di Morellato fornisce ampie evidenze sulle misure ritorsive nei confronti dei distributori non rispettosi della clausola contrattuale dell’accordo verticale delle *internet policy* sulla scontistica da applicare ai prodotti del fornitore Morellato.

¹⁷⁷ Cfr. allegato del doc. n. 25.2.12.

¹⁷⁸ Cfr. presentazione allegata al doc. n. 21.2.2.

¹⁷⁹ Cfr. *ibidem*.

136. In primo luogo, come sopra riportato, i vari *report* Morellato mostrano espressamente le indicazioni da seguire sul richiamo e blocco forniture rispetto ai clienti non allineati.

137. Inoltre, varie evidenze esplicitano le ritorsioni. Ad esempio, nell'*e-mail* interna dal titolo "*Re: info referenze in ADV -file competitoor*" del 19 maggio 2021, viene analizzata la posizione di un distributore autorizzato che viene bloccato per "*prezzi fuori policy*" su prodotti che gli stessi agenti rilevano non essere di tipo "ADV", ovvero della collezione in corso (v. Figura 16 che segue).

Figura 16 – Estratto di una *e-mail* interna sul blocco per prezzi diversi dalla *policy*¹⁸⁰

un'informazione: ho girato agli agenti il file dell'uri del cliente [redacted] per prezzi fuori policy.
Agenti mi fanno notare che sono indicate come ADV referenze che per loro non sono ADV, tipo su pw è indicato ADV su ref [redacted].

Riesci a verificare e farci sapere?

brand	REF	category	my_price	my_currency	url	deviation	cliente	ADV
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	30,00%	[redacted]	NO
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	BRACCIALI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	COLLANE	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	15,00%	[redacted]	NO
[redacted]	[redacted]	OROLOGI	[redacted]	EUR	[redacted]	10,00%	[redacted]	SI

138. In relazione all'estratto dell'*e-mail* nella Figura 16, è opportuno notare che per ogni prodotto sono individuati puntualmente il marchio ("*brand*"), il numero univoco di riferimento ("*REF*"), la categoria merceologica ("*category*"), il prezzo ufficiale di listino di Morellato ("*my_price*"), il sito del distributore su cui è posto in vendita con il completo ("*url*", ovvero l'univoco indirizzo web), la percentuale di sconto in deviazione dal prezzo di listino ("*deviation*"), il numero di anagrafica interna a Morellato relativa allo specifico cliente ("*cliente*") e la circostanza se il prodotto sia della nuova collezione allo stato in pubblicizzazione ("*adv*").

139. Con riferimento alla violazione delle *internet policy*, i dipendenti Morellato del dipartimento CRM coinvolgono il *Brand Manager*, osservando quanto segue: "*ti coinvolgo in questa mail perché le referenze in ADV cioè referenze spot tv per brand Morellato e [omissis] e referenza di punta della stagione (sotto esempio) per gli altri brand, sono le referenze che devi inoltrare ad [Group E-commerce Manager Morellato] perché non possono essere messe in sconto per la stagione corrente. Esempio [omissis], la referenza della stagione è [omissis] (non [omissis] e [omissis] che sono addirittura del 2° canvas 2020). Grazie di provvedere quanto prima perché abbiamo clienti bloccati*"¹⁸¹ [enfasi aggiunta].

¹⁸⁰ Cfr. doc. n. 25.2.48.

¹⁸¹ Cfr. doc. n. 25.2.48.

140. In uno scambio interno di *e-mail* avvenuto a marzo 2022 e avente come oggetto “*Sconti Amazon fuori controllo*”¹⁸², emergerebbe che l’oggetto del monitoraggio coinvolge tutta l’offerta di prodotti del Gruppo Morellato su *internet*, sia per ciò che concerne le vendite su piattaforme terze, sia per quanto riguarda le politiche di scontistica praticate dai gioiellieri. In tal senso:

- il responsabile del sito *kronoshop.com*, *marketplace* di proprietà di Morellato, che si occupa anche delle politiche commerciali su altre piattaforme, quali ad esempio Amazon, afferma: “*ti volevo segnalare che a seguito di uno screening veloce sulle promozioni Amazon relative ai prodotti [omissis], Morellato, [omissis], sono emerse varie criticità...Ti ho preparato un allegato che evidenzia in rosso i prodotti con sconti attivi maggiori di quelli presenti sui nostri siti, e quindi fuori Policy. Come potrai vedere nonostante l'analisi sia stata effettuata su circa [60-70] SKU [Stock Keeping Unit, ovvero unità di scorta di magazzino, n.d.r.] sono emersi quasi [30-40] prodotti con sconti che superano di molto la policy, garantendo ai clienti risparmi anche di 50€, 100€ o 200€...La situazione è grave su tutti i brand ma in modo particolare su [omissis]. Io ho attivato una promozione Extra 5% con codice promo per tamponare ma considera il mese stava andando bene e ora da un paio di giorni siamo in difficoltà...Fammi sapere se ritieni opportuno essere più aggressivi sui nostri siti per lo meno nel weekend oppure se preferisci intervenire sui Seller Amazon [ovvero i venditori responsabili di tali condotte sulla piattaforma, n.d.r.]” [enfasi aggiunta];*
- l’amministratore delegato di Morellato risponde: “*[d]obbiamo intervenire sui seller Amazon. Fare promo maggiori sul sito Bluespirit [il sito ufficiale di Morellato su Amazon, n.d.r.] ci creerebbe problemi con il Nt [Normal trade, che nel gergo aziendale sono i distributori, n.d.r.] [...] possiamo intervenire subito con la lettera di diffida?...*” [enfasi aggiunta];
- il *Web marketing & E-commerce Manager* interviene: “[...]. Continuiamo con le seguenti attività:
 - *check periodico attraverso Competitoor*
 - *blocco clienti serviti da noi se non seguono le policy*
 - [...]
 - *acquisti test verso i non clienti per verificare le fonti e blocco della fonte*” [enfasi aggiunta].

141. Morellato risulta svolgere, come mostrano numerose *e-mail*¹⁸³ acquisite in ispezione, un’attività di ritorsione finalizzata a bloccare gli ordini di distributori membri del sistema selettivo inosservanti le politiche commerciali relative alle vendite

¹⁸² Cfr. doc. n. 25.2.236.

¹⁸³ Cfr. docc. nn. 21.2.12, 21.2.19, 21.2.20, 21.2.21, 21.2.22, 21.2.23, 21.2.24, 21.2.25, 21.2.26, 21.2.27, 21.2.28, 21.2.29, 21.2.31, 21.2.33, 21.2.35, 21.2.36, 25.2.48, 25.2.236.

su *internet*, sia che si tratti dell'utilizzo dei *marketplace*¹⁸⁴, sia che riguardino la *policy* di scontistica sui canali *online* imposta dal produttore¹⁸⁵.

142. Il documento interno al Gruppo Morellato del 25 marzo 2022,¹⁸⁶ in merito agli sconti sulle *internet policy*, riporta, ad esempio, come, all'esito del monitoraggio, siano stati bloccati gli ordini di numerosi distributori¹⁸⁷, nonché siano stati individuati numerosi altri rivenditori cui inviare apposite lettere di diffida¹⁸⁸. Quanto ai clienti già membri del sistema di distribuzione selettiva scoperti attivi su Amazon, viene ad esempio affermato che: *“Per i **clienti serviti da noi e presenti in Amazon**, confermo che sono stati bloccati (fatto update giusto ieri vs tutti e sono stati bloccati altri [20-30] **clienti normal trade** [con il termine “normal trade” Morellato intende i gioiellieri in regime di distribuzione selettiva, n.d.r.], **oltre ai [30-40] già bloccati in precedenza**)”* [enfasi aggiunta].

143. Inoltre attraverso l'*output* di Competitoor e le anagrafiche interne del *software* di gestione aziendale (v. *supra*), Morellato blocca in maniera automatica gli ordini dei distributori¹⁸⁹. Come mostrato nella Tabella 3 *supra*, infatti, i *report* sono solitamente accompagnati dai codici dei clienti che sono segnalati e *“da far rientrare”*¹⁹⁰, che in media si attestano a circa [40-50] - [50-60] distributori per ciascun *report*. Successivamente vengono attivati i dipartimenti interni competenti, gli *area manager* e gli agenti territoriali per provvedere alla rimozione dei prodotti o degli sconti in violazione delle politiche commerciali di Morellato.

144. Al riguardo, nello scambio di *e-mail* del 13 aprile 2023, il CRM *manager* inoltra agli *area manager* la lista di [50-60] distributori “infedeli” rilevati da Competitoor (di cui si allega il consueto *file excel* della settimana corrispondente) al Dipartimento CRM e a tutti gli agenti territoriali rilevando: *“in allegato dettaglio con URL COMPETITOOR aggiornato al 12 Aprile. I colleghi di competenza hanno bloccato i seguenti clienti perché non stanno rispettando la internet policy e/o stanno facendo marketplace (Amazon- Ebay). Prego di volerli sollecitare a rientrare nelle policy aziendali”*. Uno di questi risponde direttamente al CRM *manager* chiedendo: *“Il cliente*

¹⁸⁴ A titolo esemplificativo, cfr. docc. nn. 21.2.19, 21.2.25.

¹⁸⁵ A titolo esemplificativo, cfr. doc. n. 21.2.27.

¹⁸⁶ Cfr. doc. n. 25.2.236.

¹⁸⁷ Cfr. doc. n. 25.2.236.

¹⁸⁸ Si riporta il seguente stralcio di cui al doc. n. 25.2.236: *“Sono stati individuati inoltre:*

- [15-20] ex clienti Italia che non hanno firmato il contratto di distribuzione selettiva -> passo a [omissis] [responsabile ufficio legale, n.d.r.] per lettera di diffida

- [80-90] seller Italia che non risultano essere nostri clienti -> passo a [omissis] [responsabile ufficio legale, n.d.r.] per lettera di diffida

- [60-70] seller esteri -> passati agli area manager estero perché intervengano con i distributori e passo anche a [omissis] [responsabile ufficio legale, n.d.r.]”.

¹⁸⁹ Cfr. doc. n. 21.2.21 del 21 aprile 2023, nell'allegato che riporta *“Blocco su SAP: 14: BLOCCO COMPETITOR-SAP”* di un ordine di oltre 2mila euro di prodotti.

¹⁹⁰ Cfr. doc. n. 21.2.19.

[...] risulta in blocco competitor, Potresti farmi sapere cosa non sta rispettando della policy Aziendale?¹⁹¹. La risposta che viene fornita è “c’era una referenza [omissis]ma mi pare sia rientrato, faccio controllare”¹⁹². Parimenti, altri agenti chiedono alla Direzione CRM quale dei prodotti del proprio cliente abbiano comportato il blocco degli ordini¹⁹³.

145. Nello scambio di e-mail del 24-31 di agosto 2023 i medesimi dipendenti di Morellato analizzano la situazione di un distributore osservando che “il cliente [...] sta continuando a fare marketplace in Amazon e anche scontando le novità FW23 [acronimo di Fall-Winter 2023, ovvero autunno inverno 2023, n.d.r.]. Se il cliente non rimuove i prodotti e non rientra nelle internet policy entro 2 giorni, il codice del cliente verrà chiuso”¹⁹⁴. Interviene l’agente territoriale che si occupa dei prodotti richiesti dal distributore affermando “Oggi lo chiamo io e faccio togliere i prodotti”, concludendo due giorni dopo “Il cliente ha tolto tutti i prodotti da Amazon”¹⁹⁵.

146. Nello scambio di e-mail interno del 29 settembre 2023, il CRM manager scrive agli area manager delle reti di vendita e al Direttore commerciale quanto segue: “vi segnaliamo che i seguenti clienti stanno facendo marketplace (Amazon/Ebay) o non stanno rispettando la internet policy per quanto riguarda le scontistiche. In allegato dettaglio con le URL. Molti di questi clienti sono alla terza, quarta, o quinta violazione, motivo per cui il collega di competenza li sta bloccando direzionalmente. Attenzione: farli rientrare nelle policy aziendali quanto prima. Grazie di avvisare le reti vendita”¹⁹⁶. Segue una lista di [25-30] distributori autorizzati per i quali vengono indicati codice del gestionale, ragione sociale, località, numero di anagrafica interna.

147. In uno scambio di e-mail del 26 agosto 2024 tra la Direzione Commerciale e gli area manager, è analizzata la posizione di un distributore. Mentre l’area manager corrispondente afferma “il cliente era stato bloccato perché non rispettava la policy riguardante le vendite su piattaforme on-line. Ha tolto da più di un mese, lo abbiamo tenuto monitorato; per me potremmo sbloccarlo, abbiamo circa 10K [10mila euro, n.d.r.] di [omissis][marchio di orologi, n.d.r.] da evadere”¹⁹⁷. La Direzione commerciale risponde “va verificato con i colleghi che gestiscono l’online. Se ora rispetta la policy si può sbloccare”¹⁹⁸. Un dipendente dell’E-commerce Department chiede allora: “Il cliente risulta bloccato per non aver rispettato le policy in passato per più di 3 volte. [Responsabili delle Direzioni Commerciali] gentilissimi, servirebbe

¹⁹¹ Cfr. doc. n. 21.2.19.

¹⁹² Cfr. doc. n. 21.2.22.

¹⁹³ Cfr. doc. n. 21.2.21.

¹⁹⁴ Cfr. doc. n. 21.2.26.

¹⁹⁵ Cfr. doc. n. 21.2.25.

¹⁹⁶ Cfr. doc. n. 21.2.12.

¹⁹⁷ Cfr. *ibidem*.

¹⁹⁸ Cfr. doc. n. 21.2.12.

la vostra approvazione per sbloccare il cliente. In allegato lascio lo screen del file excel COMPETITOOR generale che comprende gli ultimi 4 mesi, nel quale è possibile vedere tali infrazioni. Le x indicano il periodo (2 settimane) di infrazione” [enfasi aggiunta]. Ciò in quanto in caso di ripetute violazioni, il blocco degli ordini viene implementato automaticamente tramite il gestionale societario SAP. Il blocco degli ordini, a prescindere dal canale di vendita, sembra provare che una simile *policy* risulterebbe essere finalizzata a garantire il rispetto delle scontistiche massime praticabili nell’ottica di evitare pressioni competitive provenienti dalla distribuzione sui canali *online* con potenziali riflessi sulle vendite nei negozi fisici.

148. Nella medesima *e-mail* si rappresenta come Competitoor abbia rilevato violazioni delle *internet policy* e/o della clausola che hanno portato al blocco degli ordini¹⁹⁹. Poco dopo la conversazione verte, in maniera analoga, su un altro cliente²⁰⁰.

149. Peraltro, il sistema di ritorsioni parrebbe molto invasivo e a volte comporterebbe anche il blocco dell’*account* Amazon del distributore autorizzato.

150. A titolo esemplificativo, si consideri l’*e-mail* del 19 agosto 2020, in cui un distributore autorizzato si lamenta come segue del blocco del suo *account* di Amazon: “la contattiamo in merito alle segnalazioni aperte da lei sui prodotti [omissis] che vendevamo su Amazon. Ci teniamo a precisare che i prodotti inseriti sulla piattaforma Amazon sono tutti acquistati presso di voi (fatture in allegato) e tali prodotti li abbiamo inseriti poiché eravamo ancora autorizzati a venderli tramite autorizzazioni e le stesse fatture citate poco prima. I prodott[i] li abbiamo rimossi per non essere più segnalati quindi la preghiamo di rimuovere le segnalazioni in quanto sta danneggiando la nostra performance su Amazon finora eccellente e di conseguenza danneggia il nostro fatturato e mole di lavoro. Per le vostre segnalazioni ci hanno chiuso l’account e ci sta danneggiando tantissimo soprattutto in questo periodo di pandemia, ed è al momento una grande fonte di vendita per portare avanti alla nostra azienda, tutto ciò ci comporta al licenziamento di alcuni operai e danni economici che saremo costretti a citarvi presso un nostro legale per tutti o danni recati presso la nostra azienda che compra e vende soltanto prodotti acquistati dalle case madri con autorizzazioni e fatture. Certi di un vostro gentile riscontro e sollecito presso Amazon noi abbiamo già tolto i prodotti di Morellato già da tempo”²⁰¹ [enfasi aggiunta].

151. Altri distributori autorizzati lamentano il blocco dell’*account* Amazon su altri domini dell’Unione europea nella vendita di prodotti acquistati in maniera regolare da Morellato²⁰².

¹⁹⁹ Cfr. doc. n. 21.2.28.

²⁰⁰ Cfr. *ibidem*, dove recita “Anche per questo, sblocciamo per l’ultima volta!”.

²⁰¹ Cfr. doc. n. 25.2.188.

²⁰² Cfr. doc. n. 25.2.237.

152. Al riguardo, negli scambi di *e-mail* interni sul tema, la Società appare consapevole che la misura di blocco dell'*account* Amazon del distributore che Morellato ottiene segnalando i prodotti caricati dall'esercente sulla piattaforma possa apparire una forma di ritorsione infatti il Responsabile dell'Ufficio Legale afferma: *“non possiamo dirgli adesso che ha violato il contratto di distribuzione selettiva per il tema Amazon”* [enfasi aggiunta]²⁰³.

153. Successivamente, in uno scambio di *e-mail* del 6 novembre 2020 con un altro distributore autorizzato che lamenta un tema simile²⁰⁴, Morellato risponde: *“da contratto di distribuzione selettiva da voi firmato, la vendita è ammessa su piattaforme di proprietà e non in piattaforme terze”*²⁰⁵. Il gioielliere procede, quindi, a eliminare tutti i prodotti, ma l'11 gennaio 2021 si rivolge ancora alla Società contestando il mancato sblocco del proprio *account* Amazon²⁰⁶.

154. È opportuno rilevare che talvolta sono gli stessi distributori a segnalare a Morellato altri gioiellieri circa il mancato rispetto delle *internet policy* e del divieto di *marketplace*, chiedendo a Morellato un intervento.

155. Nell'agosto 2022, un distributore si lamenta che un altro distributore venda i prodotti di Morellato su eBay rappresentando: *“facendo il furbo il weekend inserisce tutta la collezione gioielli e orologi su ebay con ben [100-150] articoli”*²⁰⁷. Morellato, tramite la Direzione Commerciale, prende immediatamente provvedimenti: *“Grazie, blocco momentaneamente il codice del cliente”*²⁰⁸, per poi affermare: *“Non dovrebbe più esserci nulla”*²⁰⁹.

156. Si tratta di un cliente che ha già attirato l'attenzione qualche mese prima, nel maggio 2022: *“ti segnalo che alla quale abbiamo approvato anche l'affissione, sta vendendo le nostre collezioni su Ebay (che se non ricordo male non abbiamo mai approvato) anche con scontistiche. [...]. Vi chiedo cortesemente di informare. che la cosa non è passata inosservata e che deve assolutamente rimuovere tutto da quella piattaforma entro questa giornata”*. Morellato attiva il processo interno: *“potete sentire il cliente per eliminare subito questa iniziativa? mi pare sia anche in violazione al contratto”*²¹⁰.

²⁰³ Cfr. doc. n. 25.2.188.

²⁰⁴ Cfr. doc. n. 25.2.186, dove il distributore afferma: *“Per ora ci hanno solo bloccato gli asin dei prodotti, nella performance non è apparso nessun reclamo, quindi per ora non ci sono problemi. Provvederemo a contattarvi nel caso ci servisse il vostro aiuto. Vorremmo però un'informazione. Come mai le segnalazioni vengono inviate sempre e solo sul mercato francese? Il problema è solo quel mercato, oppure non è possibile vendere i vostri prodotti su tutti i mercati amazon? grazie, attendiamo una vostra risposta. (questa domanda è solo a titolo informativo).”* [enfasi aggiunta].

²⁰⁵ Cfr. doc. n. 25.2.186.

²⁰⁶ Cfr. *ibidem*, al punto in cui il distributore afferma: *“Salve, volevo informarla che i reclami sul nostro account francese di più di due mesi fa, non sono ancora stati eliminati. Quale azione dobbiamo adottare?”*.

²⁰⁷ Cfr. doc. n. 25.2.73.

²⁰⁸ Cfr. doc. n. 25.2.74.

²⁰⁹ Cfr. doc. n. 25.2.73.

²¹⁰ Cfr. doc. n. 25.2.47.

157. In altre occasione il distributore segnalante reitera le sue lamentele nei confronti dell'altro esercente: (i) nel gennaio 2023 (*“vorrei segnalare sempre lo stesso rivenditore che sul proprio sito sta sponsorizzando delle promo anche sul brand [omissis], con coupon e sconto fino al 50 %, spero possa esservi utile”*)²¹¹; (ii) nel settembre 2023 (*“invio mail perché questo rivenditore nonostante il vostro intervento ha cmq continuato a inserire promozioni su Ebay anche ultimissime collezioni, allego screenshot di oggi”*)²¹², e Morellato contatta sia il segnalante sia il distributore segnalato²¹³. Internamente a Morellato si osserva *“il cliente ha tolto tutto di CF [omissis], n.d.r.]. Nel fine settimana monitoreremo che non riattivi la presenza”* e *“Ricordiamoci che questo cliente è ciclico :) ogni tanto va monitorato grazie mille”*, per concludere *“vecchia conoscenza. Lo monitoriamo di sicuro”*²¹⁴; (iii) nel marzo 2024 (*“volevo segnalare nuovamente questo rivenditore che continua a mettere prodotti Gioielli [omissis] su Ebay con sconti e promozioni, spero in un vostro riscontro”*)²¹⁵.

IV. LE CONSIDERAZIONI DI MORELLATO

158. Nel corso dell'istruttoria Morellato ha rappresentato la propria posizione nelle audizioni svoltesi il 30 maggio²¹⁶ e il 16 ottobre 2025²¹⁷, nonché nelle proprie memorie finali²¹⁸ e nell'audizione dinanzi al Collegio del 9 marzo 2026²¹⁹.

159. Si riportano di seguito i principali argomenti difensivi eccepiti dalla parte e suddivisi per tematiche.

IV.1. La posizione di Morellato nei mercati in esame

160. Nelle proprie memorie finali, Morellato ritiene che l'Autorità sia incorsa in un travisamento della posizione di mercato della società principalmente per due ordini di ragioni.

161. Innanzitutto, la qualifica della società come *“il secondo operatore italiano”* nel settore discenderebbe da un utilizzo improprio dei dati Mediobanca, i quali farebbero riferimento al giro d'affari complessivo di Morellato, comprensivo di attività e territori

²¹¹ Cfr. doc. n. 25.2.72.

²¹² Cfr. doc. n. 25.2.66.

²¹³ Cfr. doc. n. 25.2.67.

²¹⁴ Cfr. doc. n. 25.2.92.

²¹⁵ Cfr. docc. nn. 25.2.64, 25.2.66.

²¹⁶ Cfr. doc. n. 45.1.

²¹⁷ Cfr. doc. n. 65.1.

²¹⁸ Cfr. doc. n. 95.

²¹⁹ Cfr. doc. n. 99.

“del tutto estranei al perimetro del Procedimento”²²⁰. In particolare, le memorie sottolineano che nei ricavi considerati da tali dati rientrano sia la gioielleria preziosa, espressamente esclusa dall’istruttoria, sia le vendite effettuate all’estero.

162. Per corroborare questa erronea ricostruzione, l’Autorità avrebbe inoltre recepito acriticamente le dichiarazioni rese da Federpreziosi.

163. Invero, secondo la parte, “*esaminando la posizione di Morellato nella vendita di gioielli e orologi “medi-accessibili”, risulta che il fatturato generato dalla Società nell’intero mercato dei brand accessibili cosiddetti «wholesale» (i.e., i brand di proprietà e i brand in licenza, prodotti e/o venduti dalla Società sia mediante distribuzione selettiva sia presso punti vendita fisici e online), nel medesimo anno (i.e. 2023 e, dunque, con riferimento all’esercizio fiscale conclusosi il 28 febbraio 2024), è stato pari a [90-100]milioni di euro. E, di questi, solo [1-5] milioni di euro sono stati realizzati da Morellato nel settore e-commerce (e, più precisamente, [1-5] milioni di euro mediante i siti proprietari del Gruppo in Italia e [1-5] milioni di euro su marketplace*”²²¹ [enfasi presente nel doc.]. Da ciò conseguirebbe che il fatturato della società generato dalle vendite *online* avrebbe rappresentato soltanto lo [0-1%] del segmento dei mercati rilevanti, percentuale questa che si ridurrebbe allo [0-1%] se si facesse riferimento alle sole vendite sui *marketplace*²²².

164. La seconda censura riguarderebbe la *survey* commissionata dall’Autorità, ritenuta metodologicamente debole nella misura in cui avrebbe interessato “*soltanto 1.200 esercenti (circa il 9% dei circa tredicimila operatori potenzialmente rilevanti...*”²²³, senza rendere note le modalità di individuazione del campione.

165. Ad opinione della parte, la *survey* sarebbe stata svolta in assenza di contraddittorio²²⁴ e le domande sarebbero state “*formulate in modo suggestivo e orientato*”^{225 226}.

166. L’inaffidabilità della *survey* verrebbe infine confermata da un recente studio di settore, allegato dalla parte alle memorie finali, secondo cui “*le vendite di una gioielleria sono rappresentate, mediamente, da un 53% di prodotti di gioielleria preziosa private label (65% per i negozi indipendenti), e da un 47% di prodotti brandizzati (35% nei negozi indipendenti), soprattutto brand preziosi...Ne consegue*

²²⁰ Cfr. doc. n. 95.

²²¹ Cfr. *ibidem*.

²²² Cfr. *ibidem*.

²²³ Cfr. *ibidem*.

²²⁴ Cfr. *ibidem*.

²²⁵ Cfr. *ibidem*.

²²⁶ Cfr. *ibidem*. In termini simili, Morellato contesta la formulazione di altre specifiche domande affermando che “*Parimenti, le domande D11–D12, presentano un’impostazione presuntiva, in quanto formulano lo scenario ipotetico assumendo “l’assenza di impedimenti” e sollecitano l’intervistato a esprimersi sull’«importanza» della presenza sui marketplace, indirizzando così la valutazione entro una cornice argomentativa predefinita. Analogamente, la domanda D14 veicola enunciati con connotazione marcatamente favorevole, idonei a orientare l’assenso*”.

che una gioielleria indipendente «tipo» vende prodotti Morellato in una misura significativamente inferiore a quella indicata nella CRI (i.e., 18/25% circa) e pari a circa il [5-10]% del totale”²²⁷[enfasi presente nel doc.]. Morellato precisa inoltre che considerazioni analoghe a quelle in ultimo esposte per i gioielli possono trarsi per la vendita di orologi “fermo restando che il valore delle vendite è tendenzialmente trainato dai modelli di fascia c.d. alta”²²⁸.

IV.2. La carenza di evidenze probatorie e la loro errata interpretazione

167. Morellato ritiene che l’impianto probatorio della Comunicazione delle Risultanze Istruttorie si fondi su un numero limitato di documenti.

168. Secondo Morellato, l’Autorità avrebbe inoltre utilizzato documenti privi di rilievo probatorio²²⁹ poiché qualificati come “una mera bozza”²³⁰ relativa a un progetto non ancora definito, circostanza che dimostrerebbe l’assenza di una *policy* formalizzata e vincolante²³¹.

169. In definitiva, secondo la parte, le indicazioni di sconto sarebbero state meramente raccomandazioni non vincolanti e gli eventuali blocchi degli ordini sarebbero stati temporanei e legati a verifiche su possibili violazioni di diritti di proprietà industriale.

IV.3. L’erronea ricostruzione giuridica della condotta contestata

170. In merito alla clausola restrittiva oggetto di avvio del procedimento e inserita nei contratti di distribuzione selettiva a partire dal 2018, Morellato evidenzia come tale clausola fosse finalizzata a fronteggiare l’esistenza di un ampio fenomeno di contraffazione dei prodotti, stimabile nel 20-30% dei prodotti presenti sui *marketplace*, nonché a rispondere all’esigenza di garantire uno *standard* qualitativo elevato del marchio²³².

171. La restrizione contrattuale, oltre a essere ampiamente diffusa nella prassi della filiera²³³, sarebbe coerente sia con il Regolamento e gli Orientamenti della

²²⁷ Cfr. *ibidem.*

²²⁸ Cfr. *ibidem.*

²²⁹ Sul punto, Morellato indica il doc. n. 21.2.84.

²³⁰ Cfr. doc. n. 95.

²³¹ Un secondo documento richiamato da Morellato nelle memorie finali e interpretato in maniera strumentale risulterebbe essere il doc. n. 25.2.19, nella misura in cui “si tratta di una e-mail interna, trasmessa dalla Responsabile dell’Ufficio Legale, che riporta un riepilogo meramente generico di una vicenda gestita dal team commerciale estero con riferimento a un cliente operante esclusivamente in Germania e, pertanto, al di fuori del perimetro geografico del Procedimento.” (cfr. doc. n. 95).

²³² Cfr. doc. n. 45.

²³³ Cfr. docc. nn. 45 e 95.

Commissione, che con la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione europea (*Coty Germany*). Difatti, Morellato ritiene che gli Orientamenti, in particolare al paragrafo 334, riconoscano espressamente che i fornitori possano legittimamente decidere di limitare l'accesso dei distributori autorizzati ai mercati *online* al fine di proteggere il proprio prodotto da fenomeni di contraffazione²³⁴.

172. La clausola pattuita non impediva inoltre *tout court* la vendita *online*, consentendo ai distributori l'utilizzo dei siti proprietari, ed è stata comunque espunta dai contratti di distribuzione selettiva a partire dal 23 dicembre 2025, in linea con gli impegni proposti.

173. Quanto invece alla pratica di fissazione dei prezzi di rivendita, Morellato ritiene che la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie non abbia raggiunto lo *standard* probatorio necessario né per accertare la natura *hardcore* della restrizione verticale ai sensi del Regolamento, né per poter affermare che la stessa restringa la concorrenza "per oggetto" ai sensi dell'articolo 101 del TFUE.

174. Premesso infatti che la Corte di Giustizia dell'Unione europea nella sentenza *Superbock* ha in ultimo ribadito la differenza sul piano giuridico tra una restrizione fondamentale ai sensi del Regolamento e una restrizione alla concorrenza "per oggetto" proprio con riferimento ad una pratica di RPM, Morellato osserva che nel caso di specie "manca quel *quid pluris* – in termini di pressioni, minacce, sanzioni effettive o condizionamenti strutturali del rapporto commerciale – che consentirebbe di qualificare un meccanismo di pricing come RPM in senso proprio, idoneo a integrare una restrizione «hardcore» ai sensi del VBER e, a fortiori, una «restrizione per oggetto» ai sensi dell'art. 101, par. 1, del TFUE"²³⁵.

175. Pertanto, difetterebbe nella Comunicazione delle Risultanze Istruttorie "qualsiasi valutazione in concreto della natura, dell'intensità e della portata del meccanismo contestato e, soprattutto, della sua effettiva idoneità a comprimere l'autonomia commerciale dei distributori nella determinazione dei prezzi e/o degli sconti praticati."²³⁶.

IV.4. La lotta alla contraffazione come motivo di liceità della condotta contestata

176. Come già precisato per l'apposizione della clausola contrattuale di divieto all'utilizzo del *marketplace*, Morellato evidenzia che l'insieme delle condotte oggetto di procedimento istruttorio sarebbe stato posto in essere per prevenire la vendita di propri prodotti contraffatti, "con possibili benefici in termini di qualità del servizio,

²³⁴ Cfr. *ibidem*.

²³⁵ Cfr. doc. n. 95.

²³⁶ Cfr. *ibidem*.

affidabilità della rete distributiva e protezione del consumatore finale. Tali elementi, ove correttamente valutati, risultano idonei a soddisfare i presupposti applicativi del paragrafo 3 [dell'articolo 101 del TFUE, n.d.r.], in quanto potenzialmente generatori di miglioramenti nell'efficienza della distribuzione, senza eliminare la concorrenza in una parte sostanziale del mercato”²³⁷.

177. In merito alle cc.dd. *internet policy*, Morellato chiarisce che esse rappresentano uno “strumento di controllo interno” e che, come tale, “non venivano comunicate ai distributori, in quanto rappresentano una policy interna avente il fine di intercettare il prodotto contraffatto”²³⁸ [enfasi aggiunta]. Di conseguenza, tali *policy* “non rappresentano politiche scontistiche consigliate ai distributori, bensì dei valori soglia superati i quali si possono ravvisare criticità relative alla contraffazione rispetto alla vendita di prodotti”²³⁹, potendo tuttavia verificarsi casi in cui “prodotti contraffatti rispettosi dei livelli di scontistica fissati dalle *internet policy* non vengano segnalati da Competitoor”²⁴⁰.

178. Morellato afferma di avere anche sperimentato strumenti di prevenzione alla contraffazione meno invasivi rispetto alla clausola contrattuale contestata e che si basavano sulla tracciabilità dei prodotti tramite l'applicazione di codici seriali, strumenti alternativi che tuttavia si sono rivelati insufficienti a fronteggiare il problema²⁴¹. Secondo la parte, non sarebbe comunque discesa dall'applicazione concreta della clausola alcuna risoluzione unilaterale del contratto in essere con i singoli distributori autorizzati.

179. Con riferimento all'oggetto del controllo, Morellato ha chiarito che sulla piattaforma Amazon risulterebbe molto più agevole vendere prodotti contraffatti e per tali ragioni il monitoraggio dei distributori sarebbe concentrato “principalmente sulle vendite nei marketplace e non sui siti proprietari, essendo marginale la rilevanza di questi ultimi rispetto alle vendite su vetrine quali Amazon.”²⁴².

180. Nello svolgimento di questa attività di controllo, Morellato si è avvalsa di *software* quali [omissis] e Competitoor, sebbene il primo si sia rivelato meno efficace rispetto al secondo “in quanto restituiva, a cadenza mensile, un elenco di tutti i siti, di tutti i marketplace con molteplici indicazioni circa la presenza di un prodotto sul medesimo sito, risultando pertanto inidoneo a una azione tempestiva contro la

²³⁷ Cfr. *ibidem*.

²³⁸ Cfr. doc. n. 45.

²³⁹ Cfr. *ibidem*.

²⁴⁰ Cfr. *ibidem*.

²⁴¹ Cfr. *ibidem*. Morellato precisa che analoghi strumenti di tracciabilità sono stati implementati da produttori di orologi di lusso, fermo restando che il valore medio degli orologi Morellato si attesta su valori di gran lunga inferiori (circa 250 - 300 euro). Inoltre, considerato che l'emissione di un codice identificativo implica un costo aggiuntivo per la società, il tracciamento (compreso l'utilizzo del programma *Amazon Transparency*) è stato applicato limitatamente agli orologi e non quindi ai gioielli. Cfr. anche doc. n. 65.1.

²⁴² Cfr. *ibidem*.

contraffazione.”²⁴³. Al contrario Competitoor, attraverso la rilevazione di prezzi di rivendita considerati anormalmente bassi, e sul presupposto che ciò costituisca un possibile indice sintomatico di attività di contraffazione, garantirebbe una maggiore incisività nella repressione del fenomeno²⁴⁴.

181. In particolare, sull'utilizzo di Competitoor, Morellato ha ribadito come i rilevamenti di prezzi e sconti eccessivamente bassi applicati dai distributori siano utilizzati come indicatore di possibili vendite di prodotti non originali, nonostante la finalità di lotta alla contraffazione non sia espressamente indicata né nei contratti stipulati con DM nel corso degli anni, né in altra documentazione accessoria²⁴⁵. Il perimetro di azione di Competitoor sarebbe peraltro limitato alle sole vendite *online* dei distributori e, in caso di rilevazione di uno sconto anomalo, Morellato *“pur bloccando gli ordini e le forniture dei propri prodotti, non impedisce al distributore la vendita dei prodotti già nella loro disponibilità. In pendenza dello svolgimento delle verifiche, il distributore può continuare a vendere applicando prezzi determinati in autonomia”*²⁴⁶ [enfasi aggiunta].

182. In quest'ottica, Competitoor avrebbe consentito di intercettare sconti anomali applicati sui prodotti di Morellato (ad es. dell'80%) costituenti indici oggettivi di possibile contraffazione. Di conseguenza, l'utilizzo del predetto *software* e l'apposizione della clausola contrattuale di divieto all'utilizzo dei *marketplace*, risulterebbero indispensabili, proporzionati e coerenti con lo scopo perseguito, così come le misure ritorsive adottate nei confronti dei distributori aventi comunque carattere temporaneo²⁴⁷.

IV.5. Considerazioni in merito alla durata e gravità della condotta e sull'entità della sanzione

183. Morellato osserva che l'affermazione nelle Comunicazioni delle Risultanze Istruttorie secondo cui le condotte in esame risultano essere state poste in essere almeno dal 20 luglio 2018 sarebbe errata per i seguenti motivi.

²⁴³ Cfr. *ibidem*.

²⁴⁴ Cfr. *ibidem*.

²⁴⁵ Cfr. doc. n. 63. Secondo Morellato *“lo sviluppo dei marketplace principali, quali Amazon e eBay, è coinciso con un incremento rilevante del fenomeno di contraffazione dei propri prodotti. In molti casi, Morellato riceveva segnalazioni di consumatori in merito a prodotti difettosi che si rivelavano – una volta richiamati in assistenza – contraffatti. Non è quindi presente nei contratti Competitoor un riferimento esplicito all'utilizzo del software per finalità di lotta alla contraffazione dei prodotti, ma tramite il monitoraggio svolto Morellato ha visione dell'offerta di propri prodotti sui marketplace e, in taluni casi riesce potenzialmente a intuire se tali prodotti siano contraffatti a seconda dello sconto applicato.”*.

²⁴⁶ Cfr. *ibidem*.

²⁴⁷ Cfr. doc. n. 95.

184. Innanzitutto, la società afferma che *“il 20 luglio 2018 rappresenta la mera data di sottoscrizione del contratto di Competitoor, cui ha fatto seguito l’invio periodico di report che segnalavano la presenza di siti che vendevano prodotti contraffatti...Tuttavia, solo a partire dal 19 maggio 2021, attraverso la segnalazione della scontistica eccessiva individuata dallo strumento Competitoor, è stato possibile adottare misure più cautelative, quali la sospensione temporanea dell’evasione dei soli nuovi ordini, in via prudenziale e limitatamente ai casi di potenziale contraffazione, nelle more delle verifiche necessarie sull’autenticità/originalità dei prodotti...Solo con tale data, pertanto, può coincidere l’eventuale dies a quo dell’illecito contestato. Inoltre, in data 16 giugno 2025 la Società ha cessato di utilizzare lo strumento Competitoor e ottenuto la disabilitazione del servizio il 19 giugno 2025, come già indicato in corso di Procedimento.”*²⁴⁸.

185. In secondo luogo, la clausola contrattuale di divieto di *marketplace* sarebbe divenuta definitiva soltanto in data 3 settembre 2018, *“essendo la versione precedente una mera bozza.”*²⁴⁹.

186. Quanto infine alla gravità della condotta e all’entità della sanzione, la società evidenzia che, nella denegata ipotesi di un provvedimento di accertamento, i presunti illeciti presentino un livello di gravità assai modesto²⁵⁰. Ciò principalmente in ragione della circostanza che:

- la rete dei distributori di Morellato non può qualificarsi come “ampia”, rappresentando soltanto il [20-25%]% dell’intero comparto;
- le condotte poste in essere da Morellato abbiano avuto il fine di prevenire la vendita in contraffazione dei propri prodotti;
- alla rete distributiva è sempre stata consentita la possibilità di vendere i prodotti già nella loro disponibilità nei casi in cui i nuovi ordini fossero stati temporaneamente bloccati in ragione di sconti anomali;
- la società avrebbe pienamente collaborato nel corso del procedimento e ha dato spontanea esecuzione agli impegni proposti.

187. Pertanto, Morellato ritiene che *“Nella denegata ipotesi, in cui l’Autorità non condividesse la posizione della Società...dovrebbe riconoscersi al più l’applicazione di una sanzione meramente simbolica calcolata su un importo base minimo del valore delle vendite online realizzate sui Mercati Rilevanti”*²⁵¹, tenuto anche conto della prassi dell’Autorità che in precedenti decisioni *“qualificate come «gravi» o addirittura molto gravi ha applicato una percentuale pari al 5%.”*²⁵².

²⁴⁸ Cfr. *ibidem*.

²⁴⁹ Cfr. *ibidem*.

²⁵⁰ Cfr. *ibidem*.

²⁵¹ Cfr. *ibidem* 95.

²⁵² Cfr. *ibidem*.

V. VALUTAZIONI

V.1. *L'ambito economico dell'accordo*

V.1.a. *I mercati del prodotto*

188. Rileva osservare che, in aderenza al consolidato orientamento giurisprudenziale, la definizione del mercato rilevante è volta ad individuare le caratteristiche del contesto economico e giuridico nel quale si colloca l'accordo fra imprese. Ai fini della valutazione di un'intesa, infatti, l'individuazione del mercato rilevante, ancorché utile per circoscrivere con precisione e focalizzare l'analisi dei comportamenti delle imprese coinvolte, risulta funzionale all'individuazione dell'ambito merceologico e territoriale nel quale si manifesta un coordinamento fra imprese e si realizzano gli effetti derivanti dall'illecito concorrenziale.

189. In tal senso, si osservi che, con riferimento alla prassi decisionale della Commissione europea in tema di accordi verticali, l'ambito merceologico e l'estensione territoriale di analisi è strettamente legata alle caratteristiche degli accordi e della condotta oggetto di accertamento²⁵³.

190. Ciò premesso, nel caso in esame, in ragione delle caratteristiche della domanda e dell'offerta appare possibile individuare il mercato del prodotto nella distribuzione di gioielli e orologi di fascia media accessibile, in tutti i canali di vendita (fisici e *online*).

191. Tale mercato appare distinto da quello dei gioielli e dal mercato degli orologi di lusso, in quanto questi ultimi sono prodotti di alta qualità contraddistinti da prezzi normalmente elevati e venduti sotto marchi (e in negozi) prestigiosi; proprio per il valore aggiunto rappresentato dal marchio famoso, tali beni sono connotati da uno scarso grado di sostituibilità con articoli appartenenti alla stessa categoria ma acquistati in punti vendita non di lusso e ad un prezzo significativamente inferiore. In sintesi, dal lato della domanda si tratta di profili di consumatori diversi così come, dal lato dell'offerta, si tratta di produttori con marchi e caratteristiche distinte.

(a) *La distribuzione di gioielli di fascia media-accessibile*

²⁵³ Cfr. Decisioni della Commissione europea del 14 ottobre 2025, casi AT.40840 – *Gucci*, AT.40880 – *Chloé* e AT.40881 – *Loewe*; del 26 settembre 2018, caso AT.40465 – *Asus*; del 26 settembre 2018, caso AT.40469 – *Denon & Marantz*; del 26 settembre 2018, caso AT.40181 – *Philips*; del 26 settembre 2018, caso AT.40182 – *Pioneer*.

192. Gli studi richiesti da Morellato in relazione alla domanda di gioielli nella propria fascia di attività segnala una spesa media di circa [190-200] euro da parte dei consumatori (v. paragrafo 58).

193. In relazione all’offerta della Società le evidenze agli atti mostrano come i gioielli prodotti da Morellato e distribuiti – anche tramite il sistema di distribuzione selettiva – hanno un valore massimo di [250-300] euro (v. paragrafo 75 *supra*), ben lontano dal valore dei prodotti di lusso.

194. La *survey* ha inoltre mostrato che circa il 73% dei rispondenti ha indicato che il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile dei gioielli è inferiore a 500 euro²⁵⁴. Tale valore appare in linea con i dati dallo studio Federorafi fornito da Morellato, che indicano che il 76% dei consumatori sostiene una spesa inferiore a 500 euro per l’acquisto di gioielli in Italia²⁵⁵.

195. È pertanto possibile individuare nel mercato della distribuzione dei gioielli di fascia media-accessibile (in tutti i canali di vendita), nel quale Morellato è attivo, anche tramite i propri distributori autorizzati, quei gioielli distribuiti (da produttori e gioiellerie) a prezzi generalmente inferiori ai 500 euro.

(b) La distribuzione degli orologi di fascia media-accessibile

196. Dal lato della domanda, gli orologi da polso di fascia media si differenziano dagli orologi di lusso per caratteristiche tecniche e prezzo. Gli orologi di lusso sono infatti prodotti di alta qualità contraddistinti da prezzi normalmente elevati e venduti sotto marchi (e in negozi) prestigiosi; per tali caratteristiche, gli orologi di lusso sono connotati da uno scarso grado di sostituibilità con articoli analoghi ma non di lusso, e appartengono pertanto ad un mercato distinto rispetto agli orologi da polso di fascia media/accessibile²⁵⁶.

197. Assoorologi, tramite una indagine di mercato a cadenza annuale stima in 1,28 miliardi di euro il valore del mercato, con un prezzo medio di 243 euro²⁵⁷.

198. Secondo Morellato, i propri orologi devono essere distinti dagli omologhi prodotti di lusso, in quanto *“il valore medio degli orologi Morellato si attesta sui 250-300 euro, ben lontano da prodotti di lusso come Cartier o Rolex”*²⁵⁸.

²⁵⁴ Cfr. doc. n. 72.3. Domanda D17. “Qual è, secondo lei, il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile di gioielli?”.

²⁵⁵ Cfr. doc. 95.2 e Figura 2 *supra*.

²⁵⁶ Cfr. C12572 - San Quirico/Goretti-Deadema-Tecknomabel-Estrolab, provvedimento n. 31040 del 23 gennaio 2024, in Bollettino n. 6/2024 e C12263 - LVMH Moet Hennessy - Louis Vuitton - Stella Mc Cartney/Anin Star Holding Limited, provvedimento n. 27973 del 29 ottobre 2019, in Bollettino n. 46/2019.

²⁵⁷ Cfr. doc. n. 62.2.2.

²⁵⁸ Cfr. doc. n. 45.1.

199. Gli studi sul posizionamento dei prodotti Morellato indica in generale una fascia di prezzo che raramente eccede i 1000 euro (v. paragrafo 75 *supra*).

200. La *survey* dei gioiellieri ha individuato, in relazione agli orologi, che circa il 70% dei distributori considera un valore soglia della fascia media-accessibile pari a 1.000 euro²⁵⁹.

201. È pertanto possibile individuare nel mercato della distribuzione degli orologi di fascia media-accessibile quegli orologi distribuiti (in tutti i canali di vendita, da produttori e gioiellerie) a prezzi generalmente inferiori ai 1.000 euro.

V.1.b. I mercati geografici

202. Dal punto di vista dell'estensione geografica la distribuzione di gioielli e orologi di fascia media accessibile appare avere connotazione nazionale²⁶⁰, in ragione delle diverse esigenze della domanda nonché degli aspetti collegati alla promozione dei prodotti e delle filiere di logistica coinvolte.

203. Infatti, come da evidenze agli atti, la distribuzione viene realizzata attraverso una filiera (rete di rivenditori autorizzati e rete diretta di negozi fisici e online) articolata nei singoli Paesi, tenendo conto delle specificità nazionali in termini di lingua, preferenze, sistemi logistici e forniture.

204. Nello specifico, Morellato gestisce due catene di negozi di proprietà (recanti insegna, rispettivamente, Bluespirit e Damante), per un totale di circa [250-300] negozi fisici, con una “[p]resenza capillare sul territorio con negozi nei **migliori centri commerciali**”, nei quali effettua anche attività di “[d]istributore **orologeria Swiss Made e Mid-range**”²⁶¹.

205. Nella propria attività in Italia, Morellato si avvale di un sistema di distribuzione selettiva articolata su [3.000-4.000] gioiellieri indipendenti²⁶² (qualcuno con più punti vendita) autorizzati alla distribuzione (pari a circa il [25-30]% degli esercenti attivi sull'intero settore orafo-gioielliero)²⁶³. All'interno di Morellato vi sono [1-5] *area manager* (che si occupano [omissis])²⁶⁴ i quali gestiscono circa [60-70] agenti territoriali²⁶⁵ che tengono i rapporti e gestiscono gli ordini della rete di gioiellieri.

²⁵⁹ Cfr. doc. n. 72.3. Domanda D18. Qual è, secondo lei, il valore di prezzo massimo della fascia media accessibile di orologi?

²⁶⁰ Si osserva che nel caso di una concentrazione relativa all'acquisizione di punti vendita dal dettaglio, è stata considerata anche una dimensione geografica dei mercati locale, in considerazione delle caratteristiche dei punti vendita; cfr. C10883 - Bridgepoint Capital/Histoire D'Or Europe, provvedimento n. 22283 del 6 aprile 2011, in Bollettino n. 14/2011.

²⁶¹ Cfr. doc. n. 21.2.83, pagina 10, enfasi originale del documento.

²⁶² Cfr. doc. n. 21.2.13.

²⁶³ Cfr. doc. n. 53.1 che riporta il dato 12.624 gioiellieri attivi a livello nazionale.

²⁶⁴ Cfr. docc. nn. 57.4, 21.2.15.

²⁶⁵ Cfr. doc. n. 21.2.18.

206. Pertanto, la distribuzione avviene con un sistema articolato a livello nazionale e, non escludendo che la dimensione geografica possa anche essere più circoscritta a livello locale, nel caso in esame rileva che l'accordo tra Morellato e i propri distributori italiani insiste su tutto il territorio nazionale.

V.1.c. Conclusioni circa i mercati rilevanti e la posizione di Morellato

207. I mercati rilevanti nel presente procedimento e nel quale vanno analizzate le condotte riguarda la distribuzione di gioielli di fascia media-accessibile e la distribuzione di orologi di fascia media-accessibile, entrambi aventi dimensione geografica nazionale.

208. In tal contesto si rileva che Morellato risulta essere, come evidenziato in fatto, il secondo operatore italiano nella produzione e nella distribuzione di prodotti di gioielleria e di orologi (dati Mediobanca)²⁶⁶.

209. Come osservato, nei *report* che Morellato ha commissionato a società esterne e acquisiti in sede di ispezione²⁶⁷, è evidenziato che (i) nel mercato dei gioielli (*fashion jewels*) Morellato è il primo operatore per vendite nelle catene²⁶⁸ e uno dei principali operatori tra i negozi indipendenti, con una posizione che arriva fino al [25-30]% del fatturato totale delle vendite in alcune fasce di prezzo (ad esempio, nella fascia 60-90 euro); e (ii) nel mercato degli orologi con valore inferiore a 1.000 euro, del [20-25]% del fatturato totale delle vendite nel confronto tra le catene di negozi e del [10-15]% presso i distributori.

210. Parimenti, si ricorda che dalla *survey* è emerso che Morellato rappresenta il marchio di gioielli e orologi più venduti dai distributori di tali prodotti, con rispettivamente il 18% e il 22,5% delle vendite dei distributori attivi sul mercato²⁶⁹. Tali percentuali aumentano rispettivamente al 19,3% e al 24,8% se si considerano i distributori che vendono *online*. Inoltre, rileva evidenziare che l'ampia rete di distributori autorizzati del sistema di distribuzione selettiva di Morellato coinvolge il [25-30]% delle imprese attive nel settore della distribuzione orafo-gioielliera.

211. Pertanto i dati quantitativi citati *supra*, derivanti sia dai documenti interni che dalla *survey*, sconfessano le tesi di Morellato²⁷⁰, secondo cui quest'ultima avrebbe una posizione limitata e non certo definibile come “*secondo operatore italiano*”.

²⁶⁶ Cfr. doc. n. 16.1.

²⁶⁷ Cfr. doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato “GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019” e “GfK_Morellato Group_WristWatchesMarket._YE2019”.

²⁶⁸ doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato “GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019”, pag. 27.

²⁶⁹ Cfr. doc. n. 72.3. Domande D19. *Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni?* e D20. *Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?*. Campione rappresentativo di 1200 gioiellerie operative in negozi fisici e online.

²⁷⁰ Cfr. doc. n. 95.

212. D'altronde, si osservi che la stima fornita da Morellato della propria quota di mercato, asseritamente pari allo [0-1]% nei mercati rilevanti, è fuorviante in quanto prende in considerazione esclusivamente il valore delle proprie vendite *online* realizzate in maniera diretta (ovvero coi propri siti), rapportandolo alla totalità delle vendite dirette e indirette nel complesso di tutti i canali *online* e *offline*.

213. Pertanto Morellato, nel valutare la propria posizione, non considera nel computo tutte le vendite realizzate direttamente nei canali fisici (i propri negozi), dai distributori e dalle piattaforme che acquistano e distribuiscono autonomamente i prodotti a marchio Morellato. In questo modo, la stessa sottostima la diffusione dei propri prodotti in quanto esclude parte rilevante delle vendite dei propri prodotti nei mercati rilevanti.

214. Inoltre, con riferimento alle contestazioni di Morellato circa la *survey*, appare opportuno ricordare, in primo luogo, che essa ha a oggetto la rilevazione, la descrizione e l'analisi delle modalità di distribuzione dei prodotti (orologi e gioielli di fascia media accessibile) sia presso i negozi fisici del gioielliere, sia in relazione alle modalità di vendita *online* (sito proprietario, marketplace generalisti e specializzati).

215. Al riguardo, l'indagine è basata su un campione nazionale di 1.200 gioiellerie, statisticamente rappresentativo dell'universo di tali esercenti, stratificato per classe di addetti e macroarea geografica, tale da coprire una cifra molto elevata di tale popolazione (circa il 10%). Si tratta di una rilevazione basata su un campione notevolmente più solido e rappresentativo degli studi che Morellato ha prodotto nel corso di istruttoria (come, ad esempio, lo studio di Federorafi che utilizza un campione pari a meno lo 0,003% dei consumatori italiani)²⁷¹.

216. La bontà dei risultati della *survey* è dimostrata, peraltro, anche dai documenti interni sopra citati²⁷².

V.2. Valutazione giuridica della condotta

217. Le evidenze agli atti dimostrano che Morellato e i suoi distributori hanno posto in essere, almeno a partire dal 20 luglio 2018²⁷³, un accordo cui accedono due restrizioni verticali di natura anticoncorrenziale, in violazione dell'articolo 101 del

²⁷¹ Cfr. doc. n. 95.2. Inoltre, contrariamente a quanto affermato da Morellato, che sostiene l'incompletezza della *survey* per ciò che concerne i *private label* (v. *supra*) la rilevazione, per quanto incentrata sui prodotti individuati nei mercati rilevanti, censisce anche l'attività dei gioiellieri che esula dai mercati rilevanti. Infatti, se gli intervistati hanno individuato nei prodotti del gruppo Morellato i marchi maggiormente venduti negli ultimi 3 anni (v. *supra*), l'indicazione di prodotti diversi da marchi di fornitori (l'opzione "Altro") pesa per il 36% dei gioielli e per il 17% di orologi, andando a ricomprendere quindi anche le vendite non brandizzate.

²⁷² Cfr. doc. n. 25.2.28, rispettivamente allegato "GfK_Morellato Group_Fashion Jew._YE2019" e "GfK_Morellato Group_WristWatchesMarket._YE2019".

²⁷³ Data di stipula del contratto Competitoor (cfr. doc. nn. 46.1 e 63). Si noti che, a partire dal luglio 2018, Morellato ha altresì modificato la clausola relativa all'utilizzo del *marketplace* nei propri contratti di distribuzione (cfr. docc. nn. 25.2.158, 25.2.159), divenuta definitiva nella versione del 3 settembre 2018 (cfr. doc. n. 25.2.162). Morellato ha confermato, in sede di audizione, che tale clausola è stata inserita nel 2018 (cfr. doc. n. 45).

TFUE, restrittive della concorrenza *intrabrand* (nell'oggetto per l'imposizione di prezzo e nell'effetto per la clausola di divieto all'uso del *marketplace*) ovvero lesive della facoltà degli acquirenti di determinare le proprie politiche commerciali di distribuzione di gioielli e orologi di fascia media accessibile, segnatamente: (i) l'imposizione di politiche di scontistica massima sui siti internet delle gioiellerie (o, per alcune categorie di prodotto, di effettuare del tutto sconti) attraverso sistemi di monitoraggio, controllo, ritorsioni e (ii) clausole contrattuali che vietano - in modo discriminatorio - la vendita su *marketplace* e siti terzi, di cui continua invece ad avvalersi il fornitore, concedendo peraltro, in taluni casi, agli stessi *marketplace* (Amazon) di commercializzare direttamente prodotti in qualità di distributori di Morellato.

218. I distributori di Morellato, a fronte della descritta limitazione della propria politica commerciale (in termini di definizione di prezzo e la scelta dei canali di vendita), traevano un vantaggio dall'eliminazione della concorrenza all'interno della rete (concorrenza *intrabrand*)²⁷⁴ e in vari casi hanno esplicitamente richiesto istruzioni a Morellato in materia di prezzi, lamentandosi di concorrenti che non si attenevano alle condizioni imposte. Infatti, un numero limitato di distributori autorizzati, ove comparato al complesso dell'ampia rete distributiva di Morellato, ha opposto (ad esempio, nei casi di esigenza di movimentazione delle scorte) resistenza ai tentativi di Morellato di fissare i prezzi al dettaglio tramite le politiche di scontistica massima.

V.2.a. Il beneficio dell'esenzione per categoria

219. Ai sensi dell'articolo 4, lettera a) del Regolamento (UE) n. 720/2022 della Commissione del 10 maggio 2022, *“l'esenzione di cui all'articolo 2 non si applica agli accordi verticali che [...] hanno per oggetto la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il proprio prezzo di vendita, fatta salva la possibilità per il fornitore di imporre un prezzo massimo di vendita o di raccomandare un prezzo di vendita, a condizione che questi non equivalgano a un prezzo fisso o a un prezzo minimo di vendita per effetto delle pressioni esercitate o degli incentivi offerti da una delle parti”*. Analoga disposizione si ritrovava all'articolo 4, lettera a), del precedente Regolamento (UE) n. 330/2010.

220. Il RPM rappresenta una restrizione fondamentale, in ragione della sua idoneità a determinare gravi effetti anticoncorrenziali e un danno per i consumatori, che comporta la perdita del beneficio di esenzione e l'inapplicabilità del Regolamento

²⁷⁴ Sul punto, si rimanda altresì alle considerazioni di Federprezioni in merito alla necessità dei gioiellieri di effettuare sconti, in taluni casi, per lo smaltimento delle scorte di magazzino (cfr. §. 55 *supra*).

all'intero accordo, indipendentemente dalla quota di mercato detenuta dalle imprese interessate.

221. Pertanto, alla luce della circostanza che l'accordo tra Morellato e i suoi distributori ha per oggetto, tra l'altro, la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il proprio prezzo di vendita (c.d. RPM), esso non può beneficiare dell'esenzione per categoria previsto dai regolamenti (UE) n. 720/2022 e n. 330/2010.

V.2.b. La restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il prezzo di rivendita

222. Morellato ha definito, nell'ambito degli accordi di distribuzione selettiva dei propri prodotti, un sistema di scontistica massima da applicare per le vendite *online*, nonché di monitoraggio e di ritorsione in caso di inosservanza delle politiche commerciali concordate. Al contempo, i distributori appaiono aver seguito le *internet policy* di Morellato, prestandovi acquiescenza e, in alcuni casi, svolgendo pure un'attività di segnalazione a Morellato nel caso di distributori inosservanti di tali indicazioni vincolanti.

223. L'intesa tra Morellato e i propri distributori autorizzati ha quindi ridotto il vincolo competitivo determinato dalla concorrenza *intrabrand* tra l'attività di vendita *online* al dettaglio del produttore e quella dei distributori.

224. Al riguardo, è d'uopo ricordare che la Corte di Giustizia dell'Unione europea ha affermato, anche recentemente nella sentenza *Super Bock*²⁷⁵, che, in linea generale, la pratica di RPM costituisce una restrizione della concorrenza per oggetto²⁷⁶ ai sensi dell'articolo 101, paragrafo 1, del TFUE²⁷⁷. Inoltre, le pratiche di RPM sono state considerate come restrizioni per oggetto dalla Commissione europea in vari recenti casi²⁷⁸.

225. Le Linee guida sulle restrizioni verticali descrivono in dettaglio i tipi di danno potenzialmente causati dall'RPM, in particolare al paragrafo 196, lettera g): *“l'effetto diretto dell'RPM è l'eliminazione della concorrenza sui prezzi all'interno di un marchio, impedendo ad alcuni o a tutti i distributori di abbassare il loro prezzo di vendita per il marchio in questione, con conseguente aumento dei prezzi per quel marchio”*²⁷⁹.

²⁷⁵ Cfr. sentenza del 29 giugno 2023, *Super Bock*, causa C-211/22, EU:C:2023:529, punti 35-41.

²⁷⁶ Sul punto rileva anche il paragrafo 195 degli Orientamenti secondo il quale: *“La Corte di giustizia dell'Unione europea ha statuito in diverse occasioni che l'imposizione dei prezzi di rivendita è una restrizione della concorrenza per oggetto ai sensi dell'articolo 101, paragrafo 1, del trattato”*.

²⁷⁷ Cfr. sentenza del 3 luglio 1985, *Binon/AMP*, causa C-243/83, EU:C:1985:284, punto 44; sentenza del 1° ottobre 1987, *VVR/Sociale Dienst van de Plaatselijke en Gewestelijke Overheidsdiensten*, causa C-311/85, EU:C:1987:418, punto 17; sentenza del 19 aprile 1988, *Erauw-Jacquery contro La Hesbignonne*, causa C-27/87, EU:C:1988:183, punto 15.

²⁷⁸ Cfr. le decisioni della Commissione europea AT.40181 - *Philips*, cit.; AT.40182 - *Pioneer*, cit.; AT.40465 - *Asus*, cit.; AT. 40469 - *Denon & Marantz* e AT.40428 - *Guess* del 17 dicembre 2018.

²⁷⁹ Cfr. Comunicazione della Commissione, Orientamenti sulle restrizioni verticali (2022/C 248/01).

226. Nel caso di specie, avuto riguardo agli obiettivi che la condotta di RPM posta in essere da Morellato mira a raggiungere – ossia orientare le politiche di prezzo dei distributori autorizzati su tutti i canali *online* sotto minaccia di ritorsioni commerciali –, nonché all’importanza economica dei canali *online* (che sono la vetrina per la ricerca e quindi per condizionare le vendite e i prezzi sui negozi fisici), la restrizione verticale ivi descritta presenta un grado sufficiente di dannosità per la concorrenza *intra-brand* e, pertanto, risulta essere per il suo stesso oggetto restrittiva della concorrenza.

227. Questa pratica di RPM si articola su: (i) la definizione di *internet policy*; (ii) un sistema di monitoraggio (basato sul *software* Competitoor); (iii) un meccanismo di punizione.

228. Infatti, come chiaramente esplicitato in un documento ispettivo del 27 agosto 2018, l’obiettivo è: *“Creare uno strumento che, analizzando i dati estratti dal sw [software, n.d.r.] di monitoraggio prezzi Competitoor, generi il più autonomamente possibile le seguenti azioni: - settimanalmente segnala ai referenti commerciali l’eventuale non rispetto delle policy concordate tra il cliente e Morellato. Adv 0% sconto; articoli a catalogo 10% massimo di sconto - memorizza per cliente e sito le eventuali irregolarità in modo da mettere in atto eventuali azioni di blocco cliente - Gestisce la formalizzazione del contratto di distribuzione selettiva”*²⁸⁰ [enfasi aggiunta]. Tale *policy* di prezzi/sconti è rimasta invariata nel tempo tanto è vero che in un’e-mail del 10 maggio 2024 si afferma: *“Le policy sono le stesse da sempre”* per poi ribadire: *“per internet la policy è:*

- *prodotti in adv* [ovvero sia in *advertisement*, cioè le nuove collezioni, n.d.r.], *no sconto*

- *prodotti a catalogo a eccezione dei prodotti in adv*, *sconto 10%*

- *prodotti fuori catalogo*, *sconto 30-50%*”²⁸¹ [enfasi aggiunta].

229. Rileva osservare – contrariamente a quanto sostenuto da Morellato – che tali *policy* vengono condivise con i distributori²⁸² e sono oggetto di monitoraggio e di punizione delle eventuali deviazioni. In tal senso, in uno scambio di e-mail interno a Morellato, si legge, la richiesta di strutturare *“un documento ufficiale che possiamo inoltrare ai clienti e agenti con l’obiettivo di essere tutti allineati”*²⁸³, ancora un agente di Morellato evidenzia: *“colgo l’occasione per chiederti di inviarmi la internet policy da poter inoltrare ai clienti, in modo che siamo tutti allineati sulle scontistiche applicabili”* [enfasi aggiunta]²⁸⁴.

²⁸⁰ Cfr. il doc. n. 21.2.84 e allegato interno all’e-mail (pagina 2).

²⁸¹ Cfr. doc. n. 21.2.27.

²⁸² In tal senso, ad esempio, in un’e-mail interna del 10 maggio 2024 di Morellato, in cui si inoltra un’e-mail precedente, datata 17 ottobre 2023, nel quale si afferma: *“colgo l’occasione per chiederti di inviarmi la internet policy da poter inoltrare ai clienti, in modo che siamo tutti allineati sulle scontistiche applicabili”* (cfr. doc. n. 21.2.27).

²⁸³ Cfr. *ibidem*.

²⁸⁴ Cfr. *ibidem*.

230. La concreta applicazione di tali politiche di RPM risulta confermata dal fatto che, nel luglio 2018, Morellato ha stipulato un contratto con DM per servizi di monitoraggio dei prezzi tramite il *software* Competitoor. I servizi di monitoraggio di Competitoor hanno prodotto rapporti dettagliati sui prezzi di rivendita praticati da tutti i distributori sui propri siti (e sulle piattaforme digitali), nonché sulle discrepanze rispetto agli sconti massimi indicati nelle *internet policy* (v. capitolo III.3.d). Al riguardo si ricorda che gli obbiettivi che Morellato si prefigge, attraverso l'uso di Competitoor, sono presenti già nel contratto per la fornitura del servizio del luglio 2018, il quale riporta come oggetto della fornitura un *“piano Brand, per il monitoraggio giornaliero della rete distributiva e segnalazione dei prezzi che sfiorano le soglie imposte”*²⁸⁵. Ancora, nel medesimo contratto si prevede che *“per ogni prodotto sarà possibile indicare la soglia di prezzo minima ammissibile e i distributori verranno valutati rispetto al numero di giorni di sconfino rispetto a tale soglia (farà fede il prezzo dello shop ufficiale o il prezzo indicato nella prima importazione)”*.

231. Lo scopo di questi interventi è quello di esercitare pressione sui rivenditori affinché correggano il disallineamento dei prezzi rilevato da Morellato o segnalato alla stessa²⁸⁶.

232. Infatti, le evidenze agli atti mostrano che a seguito dei monitoraggi segue un primo intervento di minaccia e poi l'azione di ritorsione come provato, ad esempio, dai documenti ove si legge:

- *“far rientrare i clienti nelle policy”*²⁸⁷ con e-mail che allega elenco dei clienti segnalati per le politiche di sconto (*“fuori policy”*);
- *“vi prego quindi di sbloccare tutti quei clienti che avete bloccato (vedere mail che ci avete inviato in questi giorni) perché avevano online prodotti a catalogo con sconto 10%, in quanto stanno rispettando la policy”*²⁸⁸;
*“I colleghi di competenza hanno bloccato i seguenti clienti perché non stanno rispettando la internet policy e/o stanno facendo marketplace (Amazon- Ebay). Prego di volerli sollecitare a rientrare nelle policy aziendali”*²⁸⁹.

233. Al riguardo, la stessa Morellato afferma che: *“i distributori, in caso di blocco, vengono resi edotti del mancato rispetto delle internet policy allorché si trovino a effettuare un nuovo ordine”*²⁹⁰.

234. In caso di distributori che violano le *internet policy* ripetutamente (o che effettuino vendita su *marketplace*), il *report* derivante da Competitoor prevede il c.d. blocco direzionale, ovvero il blocco automatizzato degli ordini, come emerso da un'e-

²⁸⁵ Cfr. doc. n. 46.1.8.

²⁸⁶ Cfr., *inter alia*, doc. n. 21.2.12.

²⁸⁷ Cfr. doc. n. 21.2.16.

²⁸⁸ Cfr. doc. n. 21.2.27.

²⁸⁹ Cfr. doc. n. 21.2.19.

²⁹⁰ Cfr. doc. n. 65.1.

mail interna del 29 agosto 2023 ove si legge: “vi segnaliamo che i seguenti clienti stanno facendo marketplace (Amazon/Ebay) o non stanno rispettando la internet policy per quanto riguarda le scontistiche. In allegato dettaglio con le URL. Molti di questi clienti sono alla terza, quarta, o quinta violazione, motivo per cui il collega di competenza li sta bloccando direzionalmente. Attenzione: farli rientrare nelle policy aziendali quanto prima. Grazie di avvisare le reti vendita”²⁹¹. Sul punto, si rimanda alla Tabella 3 (supra) che illustrano l’ampiezza del numero di distributori bloccati.

235. Al riguardo, le evidenze agli atti forniscono numerose prove, peraltro articolate e continue nel tempo, circa la politica di RPM adottata da Morellato e, contrariamente a quanto sostenuto da quest’ultima, Competitoor non è una “*mera bozza*” o un progetto non definito, bensì come espressamente riportato dalla stessa Società, un “*progetto di verifica prezzi web dei nostri clienti*” che si è realizzato concretamente con il monitoraggio e l’intervento della Società nei confronti dei distributori.

236. Peraltro, Morellato si mostra ben consapevole di violare la normativa sulla concorrenza come emerge dall’e-mail del 5 marzo 2019, in cui si legge: “non possiamo terminare il contratto per inadempimento a causa delle vendite su Amazon, in quanto nella copiosa corrispondenza...abbiamo scritto, tra l’altro, che gli sconti da lui applicati non erano in linea con le nostre policy (già a maggio gli chiedevamo di allinearsi alle policy sui prezzi). Viene, inoltre, menzionato per iscritto il nostro utilizzo del software specifico al fine di rilevare i prezzi e gli sconti. Quindi non si può applicare quanto previsto dalla sentenza Coty, che si basa sul prestigio che perde il marchio con le vendite su piattaforme terze. Il fine della nostra richiesta sul tema prezzi risulta quindi illecito, dando ampio spazio a [il distributore] di contestare una nostra risoluzione che sarebbe in mala fede, oltre al fatto che il nostro comportamento è contrario alla normativa sul divieto dell’imposizione dei prezzi. In sostanza quanto risponde [il distributore] con la mail di febbraio e cioè che ci può fare una causa visto quello che abbiamo scritto è abbastanza fondato” [enfasi aggiunta]²⁹².

237. In merito alle richiamate *internet policy*, nonché alle connesse attività di monitoraggio e punizione, Morellato ha sostenuto che tali attività avessero quale obiettivo il controllo e la limitazione della contraffazione. Sul punto, si ritiene che tali argomentazioni non sono fondate, in quanto nella copiosa documentazione agli atti (sia preparatoria che di effettiva stipula, applicazione e utilizzo di Competitoor) la Società

²⁹¹ Cfr. doc. n. 21.2.12.

²⁹² Cfr. doc. n. 25.2.219. La circostanza che il distributore non abbia stabilimenti primari e secondari in Italia, non si ritiene possa essere utilmente invocata al fine di escludere il predetto scambio di e-mail dalle prove utilizzabili al fine di dimostrare l’intento anticompetitivo di Morellato nell’imporre prezzi di rivendita nei confronti dei distributori italiani. Del resto, la stessa Corte di Giustizia dell’Unione europea sembrerebbe ammettere pacificamente che un’Autorità garante della concorrenza di uno Stato membro possa utilizzare come “prova” in un procedimento dalla stessa avviato in relazione al mercato nazionale del predetto Stato membro, un comportamento che ha avuto un oggetto o un effetto concorrenziale sul territorio di un altro Stato membro (cfr. Corte di Giustizia dell’Unione europea, causa C-151/2020, sentenza del 22 marzo 2022).

non risulta aver mai chiesto o valutato la qualità e/o la tipologia dei prodotti, ma solo il prezzo proposto dai distributori e se questo risultasse in violazione delle *internet policy*.

238. Inoltre, le evidenze mostrano che le modifiche del prezzo tali da rientrare nelle classi di scontistiche concordate permettevano lo sblocco dei distributori senza controllo alcuno circa l'effettiva autenticità dei prodotti.

239. Si aggiunga che la tesi secondo cui il monitoraggio dei prezzi praticati dai rivenditori sarebbe volto a identificare sconti anomali (ad esempio, superiori all'80%), sintomatici di prodotti contraffatti, è contraddetta dalla circostanza che nei *report* Competitoor gli sconti segnalati sono quelli non rispettosi delle *internet policy* – nella maggioranza dei casi inferiori al 15%-25%²⁹³ – e non valori significativi, se non abnormi, potenzialmente associabili a rischio di contraffazione.

240. Le numerose evidenze di blocco degli ordini, citate in precedenza, mostrano, infatti, che tali misure sono volte a richiedere ai distributori di modificare i prezzi *online* e non alla verifica della presenza di prodotti contraffatti. Che la finalità di Competitoor sia quella di controllare le politiche commerciali dei distributori, senza rilevare l'originalità o meno dei prodotti monitorati, emerge anche dalla stessa dichiarazione di Morellato secondo la quale i prodotti contraffatti posti in vendita con prezzi rispettosi delle *internet policy* “non vengano segnalati da Competitoor. È solo nel caso di sconti superiori a quelli fissati da Morellato nelle *internet policy* che [Morellato] presume vi sia un problema di contraffazione”²⁹⁴.

241. Infine, rileva richiamare, come evidenziato dalla stessa Parte, l'esistenza di strumenti alternativi finalizzati a prevenire la vendita di prodotti contraffatti tramite la tracciabilità dei prodotti che, a differenza di Competitoor, non sono preordinati al controllo dei prezzi applicati dai distributori ma a verificare l'originalità del prodotto²⁹⁵. Sul punto si osservi che Morellato ha affermato di apporre un numero seriale unico per i propri orologi che potrebbe essere uno strumento alternativo meno restrittivo in quanto la verifica di tale numero permette di verificare l'originalità a prescindere dal prezzo praticato dal rivenditore, anche ai consumatori, laddove Morellato mettesse a disposizione un servizio di verifica diretto²⁹⁶.

242. In relazione all'asserito mancato raggiungimento, eccepito da Morellato, dello *standard* probatorio necessario per accertare la natura *hardcore* della restrizione

²⁹³ Ad esempio, nel *report* del 26 marzo 2024, il [65-70]% degli sconti segnalati è inferiore al 15% (cfr. doc. n. 21.2.45), nel *report* del 6 marzo 2025, il [75-80]% degli sconti segnalati è inferiore al 15% (cfr. doc. n. 21.2.16), nel *report* del 12 aprile 2023 (cfr. doc. n. 21.2.19) il [75-80]% degli sconti segnalati è inferiore al 25%, nel *report* del 26 marzo 2024 (cfr. doc. n. 21.2.45) il [90-95]% degli sconti è inferiore al 25%.

²⁹⁴ Cfr. doc n. 65.1.

²⁹⁵ Cfr. doc n. 45.1 “La Parte ha inoltre posto in essere iniziative volte a consentire la tracciabilità dei propri prodotti, sia con la piattaforma digitale Amazon che con la Guardia di Finanza.”.

²⁹⁶ Cfr. doc. n. 99.

verticale ai sensi del Regolamento, o, comunque, per poter affermare che la stessa restringa la concorrenza “per oggetto”, ai sensi dell’articolo 101 del TFUE, le evidenze agli atti mostrano l’intento teleologico della condotta - perseguita tramite una esplicita politica di prezzi e sconti, un capillare monitoraggio e un efficace sistema di punizione - volta a ridurre la concorrenza *intra-brand*.

243. Per queste ragioni, la pratica di RPM, pattuita tra Morellato e la propria rete di distributori, è idonea – sulla base dell’analisi del contesto giuridico ed economico fin qui svolto – a configurare una intesa verticale restrittiva “per oggetto” della concorrenza, ai sensi dell’articolo 101 del TFUE.

V.2.c. Il divieto di utilizzo del marketplace

a) La clausola contrattuale

244. Per ciò che concerne la clausola di divieto dell’uso dei *marketplace*, si rileva che la stessa appare costituire una restrizione, ai sensi dell’articolo 101, paragrafo 1, del TFUE, in quanto idonea a produrre effetti sulla concorrenza *intra-brand* tra Morellato e i suoi distributori e, parimenti, non appare giustificata, necessaria e proporzionata con riferimento a obiettivi di tutela dei prodotti oggetto della distribuzione selettiva, essendo, altresì, applicata in modo discriminatorio da Morellato.

245. Le evidenze istruttorie mostrano che Morellato ha impedito, in maniera discriminatoria, ai propri distributori l’accesso ai *marketplace* e a siti di intermediazione terzi: i) inserendo una specifica clausola contrattuale; ii) monitorandone il rispetto; iii) chiedendo l’interruzione delle vendite sulle piattaforme digitali; iii) bloccando l’approvvigionamento degli ordini dei prodotti venduti da Morellato e iv) bloccando loro gli *account* su Amazon.

246. Infatti, come risulta dalle evidenze agli atti, nel luglio 2018, l’Ufficio Legale della Società elabora la clausola che vieta “*le vendite tramite negozi e rivenditori sul web e piattaforme di terzi (quali ad es. Amazon, Ebay, ecc.) non sono consentite*”²⁹⁷. Tale clausola, vieta qualsivoglia possibilità di vendita su siti terzi, stabilendo che: “*le vendite tramite negozi e rivenditori sul web e piattaforme di terzi (quali ad esempio Amazon, Ebay ecc.) non sono consentite*”²⁹⁸.

247. Diversamente Morellato ha intrapreso la propria attività su Amazon in versione *seller* (tramite il marchio Bluespirit)²⁹⁹ e in seguito, consentito alla stessa piattaforma

²⁹⁷ Cfr. *ex multis* doc. nn. 25.2.158, 25.2.162. Morellato ha confermato, in sede di audizione, che tale clausola è stata inserita nel 2018 (cfr. doc. n. 45).

²⁹⁸ Cfr. doc. n. 25.2.158 del 31 luglio 2018 e anche doc. n. 25.2.159 in medesima data e doc. n. 25.2.162 del 3 settembre 2018.

²⁹⁹ Cfr. doc. nn. 13.3, 67.1, 67.2, 67.3, 76.

di vendere i propri prodotti, tramite il programma *vendor*³⁰⁰. Inoltre, nell'ottobre 2024, Morellato ha intrapreso la vendita diretta anche attraverso il *marketplace* di Zalando³⁰¹.

248. Morellato ha comunicato che la clausola di limitazione dei *marketplace* non è più in vigore dal 23 dicembre 2025, fornendo un esempio di stipula di nuovo contratto di distribuzione selettiva³⁰².

b) Il rilievo dei marketplace

249. La restrizione in parola riguarda tutti i *marketplace*, i quali costituiscono un canale utilizzato dal 64% delle gioiellerie che vendono *online* (Figura 3 *supra*) e rappresenta circa il 47% del totale delle vendite *online* dei distributori³⁰³.

250. Il *marketplace* risulta un canale di vendita molto importante per la stessa Morellato; infatti, le vendite da essa effettuate tramite *marketplace* rappresentano in media, nel periodo 2023-2025, il [30-40]% delle vendite *online* di gioielli e il [40-50]% di quelle di orologi effettuate da Morellato. Si sottolinea che l'incidenza di tali vendite risulta crescente nel tempo, essendo passate complessivamente dal [20-30]% nel 2023 al [60-70]% nel 2025 sul totale delle vendite *online* di gioielli e orologi effettuate in Italia da Morellato, contrariamente alle vendite tramite sito proprietario che seguono un *trend* decrescente, essendo passate dal [70-80]% nel 2023 al [40-50]% nel 2025 sul totale delle vendite *online* di gioielli e orologi effettuate in Italia da Morellato³⁰⁴.

251. La Società ha infatti confermato l'assoluta rilevanza dei *marketplace* che rappresentano *“una vetrina estremamente più ampia che cattura un numero dei consumatori molto superiore al sito internet di una gioielleria. Infatti, all'interno del canale online, i marketplace rappresentano anche il 95% delle vendite e-commerce per i distributori e consente di avere una maggiore visibilità rispetto al proprio sito web. Occorre inoltre rilevare che, mentre i siti proprietari spesso non risultano facilmente collegati a ricerche online relative al prodotto in sé, Amazon viene sempre visualizzato come primo risultato della ricerca del prodotto e che il consumatore in prima battuta spesso cerca direttamente su tale piattaforma digitale i prodotti di cui necessita”*³⁰⁵ [enfasi aggiunta].

252. In linea generale, il significativo rilievo della distribuzione attraverso i *marketplace* risulta anche dai risultati della survey, da cui emerge che:

³⁰⁰ Cfr. doc. n. 21.2.74.

³⁰¹ Cfr. docc. nn. 25.2.52, 25.2.199.

³⁰² Cfr. doc. n. 99.

³⁰³ Cfr. doc. n. 72.3, domanda D16. *“Ripartire la percentuale del fatturato complessivo realizzato nell'ultimo anno da codesta Società per vendite on-line ai consumatori tra sito web e marketplace.”*.

³⁰⁴ Cfr. doc. n. 83. Considerando solo i prodotti oggetto del contratto di distribuzione selettiva Morellato, le vendite tramite *marketplace* rappresentano in media il 51% delle vendite online di gioielli e il 49% delle vendite *online* di orologi.

³⁰⁵ Cfr. doc. n. 45.

- i. il 76% delle gioiellerie rispondenti è presente nel canale *online* mediante siti proprietari e/o piattaforme digitali di terzi. Inoltre, circa il 60% dei rispondenti ha venduto *online* prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile tramite un proprio sito o un *marketplace* negli ultimi tre anni;
- ii. il 64% delle gioiellerie che vendono *online* lo fanno per mezzo di *marketplace* generalisti o specializzati (Figura 3 *supra*);
- iii. le vendite tramite *marketplace* delle gioiellerie rappresentano circa il 47% del totale delle vendite *online*³⁰⁶;
- iv. il 50,4% dei distributori rispondenti ha indicato che, nel caso in cui non vi fossero impedimenti nell'uso dei *marketplace* da parte dei produttori, sarebbe interessato a utilizzarli per le vendite *online* di gioielli e orologi di fascia media accessibile³⁰⁷;
- v. il 71% dei gioiellieri possiede un sito *web*³⁰⁸, ma solo il 40% circa dei siti *internet* presenta una funzione di vendita *e-commerce*³⁰⁹.

253. Quanto ai soggetti che hanno venduto negli ultimi tre anni tramite il proprio sito *web* e/o un *marketplace*, la *survey* ha peraltro evidenziato la sua centralità avendo fatto emergere che³¹⁰:

- i. per il 72,6% (dei gioiellieri, a prescindere dal marchio) il non potere essere presente sui *marketplace* avrebbe avuto un impatto penalizzante, con il 38,2% che ritiene tale impatto fortemente o abbastanza penalizzante;
- ii. il 79,2% dei soli distributori che vendono gioielli e/o orologi Morellato ritiene penalizzante non essere presente sui *marketplace*, con il 41,6% che ritiene che tale impatto sia fortemente o abbastanza penalizzante³¹¹ per i propri ricavi.

³⁰⁶ Cfr. doc. n. 72.3., domanda D16. “Ripartire la percentuale del fatturato complessivo realizzato nell’ultimo anno da codesta Società per vendite on-line ai consumatori tra sito *web* e *marketplace*.”.

³⁰⁷ Cfr. *ibidem*, domanda D11. “Nel caso in cui non vi fossero impedimenti nell’uso dei *marketplace* da parte dei produttori, sarebbe interessato a utilizzare i *marketplace* per le vendite online di gioielli e orologi di fascia media accessibile?”.

³⁰⁸ Inoltre, l’84% circa dei rispondenti ha indicato che il fatturato derivante dalla vendita *online* è al massimo il 25% del fatturato totale (incluso i negozi fisici), mentre il 13% circa ha indicato una percentuale tra il 25% e il 50% (cfr. doc. n. 72.3., domanda D15. “Indicare la percentuale del fatturato complessivo realizzato da codesta Società per vendite on-line di gioielli e orologi (sia tramite sito *web* e/o tramite *marketplace*) ai consumatori nell’ultimo anno”.

³⁰⁹ Cfr. doc. n. 57.4.

³¹⁰ Cfr. doc. n. 72.3, domanda D3. “Pensando alla Sua impresa, e al suo andamento sul mercato negli ultimi tre anni. Quale sarebbe stato l’impatto sui ricavi se non avesse potuto disporre di...?”.

³¹¹ Cfr. *ibidem*, domanda D3. “Pensando alla Sua impresa, e al suo andamento sul mercato negli ultimi tre anni. Quale sarebbe stato l’impatto sui ricavi se non avesse potuto disporre di...?”. I dati sono stati filtrati per i rispondenti che hanno indicato Morellato nella domanda D19. “Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni? o nella domanda D20. Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?”. Per ciò che riguarda il sito *web*, l’84,2% di chi vende prodotti Morellato afferma che l’assenza di un sito *web* per *e-commerce* avrebbe avuto un impatto penalizzante, con il 42,6% che ritiene tale impatto fortemente o abbastanza penalizzante per i propri ricavi. Le percentuali non considerano le risposte “non so”.

254. Peraltro, vi sono rilevanti differenze, per il distributore, tra l'attività sul sito proprietario e l'attività sui *marketplace*, sia in termini di visibilità, sia in termini di possibilità di realizzare vendite. Infatti: *“solo una ridottissima parte dei siti internet delle gioiellerie in Italia, circa il 40%, è abilitato alle vendite on-line, mentre la restante parte dei siti internet presenta solo elementi di informazioni in merito all'esercente”*³¹². Ciò in ragione degli alti costi di gestione dei siti proprietari, a fronte della possibilità di accedere al *marketplace*. Inoltre, i *marketplace* consentono l'accesso a un'ampissima platea di consumatori altrimenti non raggiungibile e questo è ancor più valido per *“i prodotti di fasce di prezzo medio-accessibili, la cui domanda è quantitativamente maggiore, rispetto ai prodotti di alta gioielleria”*³¹³.

255. In tal senso, secondo quanto emerso dall'indagine campionaria (Figura 4 *supra*): (i) nel 69% dei casi, la gestione delle vendite tramite il proprio sito *web* è difficoltosa a causa della mancanza di risorse presso la gioielleria; (ii) nel 65% dei casi, l'introduzione delle funzionalità *e-commerce* è costosa in termini di investimenti; (iii) il 42% indica che i siti *web* non raggiungono un bacino di utenti adeguato. Inoltre, si rileva che gli stessi distributori hanno indicato la circostanza che (Figura 6 *supra*): (i) i *marketplace* sono il sito in cui solitamente i potenziali clienti iniziano la ricerca dei prodotti o cercano ispirazione (79% dei rispondenti); (ii) i *marketplace* sono un mezzo immediato per raggiungere i clienti e forniscono servizi quali la gestione della spedizione e la pubblicità (77% dei rispondenti); (iii) i *marketplace* sono più facili da trovare nel *web* rispetto ai siti *web* proprietari (69%) e (iv) i siti *web* proprietari richiedono ingenti investimenti (64%).

256. Sempre sull'importanza del *marketplace*, rileva richiamare che la *survey* mostra che il 47,6% dei distributori Morellato hanno indicato che tale canale sarà molto o abbastanza importante nel futuro (valore che si incrementa al 49,2% per i distributori che non vendono tramite sito *web*)³¹⁴.

257. La rilevanza dei *marketplace* e, in particolare, di Amazon è stata altresì confermata da Federpreziosi. Secondo l'associazione di categoria, il valore delle

³¹² Cfr. doc. n. 57.4, nel quale Federpreziosi afferma: *“Proprio per l'incidenza del magazzino, per un rivenditore medio, che deve necessariamente ridurre i costi e i rischi di impresa, è fondamentale poter avere accesso al marketplace e alle piattaforme digitali quale canale che consente di raggiungere una vastissima porzione di domanda. Inoltre, sempre nell'ottica di consentire una corretta gestione e movimentazione del magazzino – così rilevante rispetto al fatturato medio – è essenziale che i distributori possano avere totale flessibilità nelle politiche commerciali e soprattutto nella fissazione dei prezzi al dettaglio e quindi scontistica”*.

³¹³ Cfr. doc. n. 57.4.

³¹⁴ Cfr. doc. n. 72.3, domanda D12. *“Pensando ai prossimi anni, quanto sarà importante per la Sua gioielleria essere presente sui marketplace di settore?”*. Le ulteriori statistiche sono state ricavate filtrando i risultati per i rispondenti che hanno indicato Morellato nella domanda D19. *“Quali marchi di gioielli ha venduto negli ultimi tre anni?”* o nella domanda D20. *“Quali marchi di orologi ha venduto negli ultimi tre anni?”* e, per l'ultima statistica, per chi ha indicato di non aver venduto su sito *web* nella domanda D2. *“Negli ultimi tre anni (2023, 2024, 2025) ha venduto online prodotti di gioielleria o orologi di fascia media accessibile, tramite un proprio sito o un marketplace (ad esempio, Facebook Marketplace, TikTok Shop, Instagram Shopping, Amazon, eBay, Crono24, ecc.)?”*.

vendite realizzate tramite il canale *online* dagli esercenti, siano esse realizzate sul sito *e-commerce* che sui *marketplace*, è molto importante e rappresenta circa il 32% delle vendite totali. Inoltre, il canale *online* – secondo stime della Federazione – consente una crescita media di fatturato totale degli esercizi di circa il 15-20% annuo³¹⁵.

258. La stessa Morellato ha affermato di ritenere che “Amazon sia il marketplace più importante dove è maggiormente necessario garantire uno standard qualitativo elevato in quanto risulta essere la principale e più importante vetrina online” [enfasi aggiunta]³¹⁶ e “Infatti la piattaforma Amazon rappresenta una vetrina estremamente più ampia che cattura un numero dei consumatori molto superiore al sito internet di una gioielleria. Infatti, all’interno del canale online, i marketplace rappresentano anche il 95% delle vendite e-commerce per i distributori e consente di avere una maggiore visibilità rispetto al proprio sito web”³¹⁷ [enfasi aggiunta].

c) La valutazione giuridica

259. In linea generale, occorre osservare che – a talune condizioni, puntualmente enucleate dalla giurisprudenza – un accordo mediante il quale un fornitore limiti, nell’ambito del proprio sistema di distribuzione selettiva, la facoltà per i propri acquirenti di distribuire i prodotti su siti *web* di soggetti terzi, comprese le piattaforme digitali, può risultare incompatibile con il diritto della concorrenza dell’Unione europea.

260. Nel caso in esame, essendo la clausola relativa ad un canale (*marketplace*) di centrale rilevanza per le vendite *online* (come ampiamente provato dai dati sopra riportati), una tale limitazione è idonea a produrre effetti di limitazione della concorrenza *intrabrand*. Peraltro, rileva anche il fatto che l’inibizione all’uso di Amazon riguarda una piattaforma *on-line* di proprietà di una impresa designata, ai sensi dell’articolo 3(1) del Regolamento (UE) 2022/1925 “*relativo ai mercati equi e contendibili nel settore digitale*” (c.d. *Digital Market Act* o DMA), quale *gatekeeper* per questo *core platform service (marketplace)*³¹⁸, ovvero una grande piattaforma che: i) ha un impatto significativo sul mercato interno (e quindi anche sul mercato geografico nazionale); ii) controlla un punto di accesso importante (ovvero con oltre 45 milioni di utenti finali attivi mensili e 10.000 utenti commerciali attivi annuali nell’UE); iii) detiene una posizione consolidata e duratura.

³¹⁵ Cfr. doc. n. 57.4.

³¹⁶ Cfr. doc. n. 45.1.

³¹⁷ Cfr. doc. n. 45.

³¹⁸ Cfr. articolo 3(1) DMA, infatti, è definito *gatekeeper*: “Un’impresa è designata come *gatekeeper* se: [...] fornisce un servizio di piattaforma di base che costituisce un punto di accesso (*gateway*) importante affinché gli utenti commerciali raggiungano gli utenti finali”.

261. Nel caso di specie, inoltre, il divieto in contestazione è applicato in modo discriminatorio, in quanto Morellato continua ad avvalersi del canale di vendita che contrattualmente preclude ai propri acquirenti. Infatti, la stessa Morellato vende i propri prodotti su più *marketplace* e piattaforme di intermediazione terza (ad esempio, Amazon, Yoox³¹⁹ e Zalando) e ha concesso a taluni *marketplace* (Amazon) di vendere i propri prodotti in qualità di distributore di Morellato³²⁰.

262. Al riguardo, come enunciato negli Orientamenti “[...] nei casi in cui un fornitore nomina il gestore di un [marketplace] membro del suo sistema di distribuzione selettiva, limita l'utilizzo dei [marketplace] da parte di alcuni distributori autorizzati ma non di altri o limita l'utilizzo di un [marketplace], facendovi però ricorso per vendere i beni o servizi oggetto del contratto, è improbabile che le restrizioni relative all'uso di tali [marketplace] soddisfino i requisiti di adeguatezza e proporzionalità”³²¹.

263. In tali circostanze, non appare possibile concludere, come affermato da Morellato, che la limitazione in parola sia funzionale al conseguimento dei legittimi obiettivi perseguiti attraverso la distribuzione selettiva in quanto necessaria “*per conservare la qualità e garantire l'uso corretto dei beni o servizi oggetto del contratto*”.

264. Infatti, simili obiettivi non emergono dalla documentazione in atti che, al contrario, fanno emergere una volontà di controllo della politica commerciale³²², la quale esula dalla verifica della contraffazione³²³ e si concentra esclusivamente sul controllo dei canali di vendita dei distributori autorizzati³²⁴.

265. In questo senso appare evidente che la restrizione non è giustificabile ai sensi dell'articolo 101, paragrafo 3, del TFUE, in quanto non persegue obiettivi di efficienza bensì di controllo diffuso della politica commerciale dei distributori. Oltre a ciò non sarebbero comunque soddisfatti i requisiti di proporzionalità e di necessità della restrizione. Infatti, come detto in precedenza, vi sono alternative meno restrittive per

³¹⁹ Cfr. docc. nn. 25.2.189, 25.2.190, 25.2.268.

³²⁰ Cfr. doc. n. 76 e allegati.

³²¹ Cfr. paragrafo 338 degli Orientamenti della Commissione 2022.

³²² Sul punto, si richiama anche il doc. n. 25.2.12 dove si afferma che: “[...] con la nostra gestione avremmo controllo su promozioni e sconti, senza interferenze da parte di terzi, tramite l'utilizzo del programma Amazon Transparency. Saremo noi a definire le strategie di pricing e promozionali in base alle policy” [enfasi aggiunta].

³²³ Al riguardo, i documenti prodotti per dimostrare che il divieto di *marketplace* (nonché il monitoraggio dei prezzi) fosse legato al fenomeno della contraffazione consiste in due atti di citazione relativi a soggetti che non sono distributori autorizzati – e che pertanto non rientrano nel monitoraggio di Competitoor – nonché di siti truffa – ben diversi dai siti proprietari della propria rete distributiva o da *marketplace* come Amazon, eBay – che quindi rappresentano un ambito completamente diverso di intervento rispetto alle condotte contestate nei confronti dei distributori autorizzati. Peraltro, si osserva che la preclusione all'uso dei *marketplace* prescinde dalla lotta alla contraffazione posto che nulla impedisce a un gioielliere di vendere prodotti contraffatti tramite il proprio sito *e-commerce*, ove attivato.

³²⁴ Sul tema, si veda altresì il doc. n. 25.2.188 che dimostra che venivano bloccati distributori che mettevano in vendita su Amazon prodotti originali: “*i prodotti inseriti sulla piattaforma Amazon sono tutti acquistati presso di voi (fatture in allegato) [...] li abbiamo rimossi per non essere più segnalati [...] ci hanno chiuso l'account e ci sta danneggiando tantissimo*” [enfasi aggiunta].

la concorrenza, consistenti in meccanismi di controllo dell'originalità e qualità del prodotto, come, ad esempio, l'utilizzo di seriali unici utilizzabili per la verifica dell'autenticità. Lo stesso programma Amazon Transparency – utilizzato da Morellato solo per le proprie vendite – ove messo a disposizione della rete distributiva avrebbe consentito anche alle gioiellerie di essere presenti su Amazon, con prodotti per cui era stata preventivamente certificata l'autenticità.

266. Pertanto, il divieto discriminatorio di utilizzo dei *marketplace* – ampiamente monitorato³²⁵ e censurato³²⁶ – risulta intimamente connesso, sotto il profilo teleologico, alle restrizioni di cui alla “*internet policy*” ed è strumentale all'obiettivo di controllare le politiche commerciali dei distributori, attraverso il monitoraggio continuo dei singoli acquirenti circa i prezzi praticati e la presenza sui *marketplace*. In sostanza, “*il sistema di distribuzione selettiva obbliga i clienti a seguire le politiche di sconto di ogni marchio*”³²⁷ e a contrastare gli “*Sconti Amazon fuori controllo*”³²⁸.

267. Da ultimo, appare opportuno rilevare che anche le politiche commerciali di Morellato in materia di divieto di vendita su *marketplace* siano state recepite dai distributori e che alcuni di loro hanno partecipato attivamente all'attività di monitoraggio e segnalazione dei distributori in violazione del divieto³²⁹.

268. Alla luce dell'insieme delle considerazioni svolte, la clausola in questione è idonea a determinare effetti restrittivi della concorrenza, in quanto priva in modo discriminatorio i distributori di Morellato della possibilità di accedere a un canale di vendita importante, riducendo la pressione concorrenziale *intra-brand* sull'intero marchio (esercitata su altri distributori autorizzati e, in particolar modo, su Morellato stessa).

V.2.d. Conclusioni

269. In conclusione, il divieto discriminatorio di utilizzo dei *marketplace*, unitamente alla pratica di RPM, sono finalizzati all'obiettivo di controllare le politiche commerciali dei distributori, attraverso il monitoraggio continuo dei singoli acquirenti circa i prezzi praticati e la presenza sui *marketplace*. Infatti, le evidenze agli atti

³²⁵ Cfr. docc. nn. 21.2.12, 21.2.19, 21.2.20, 21.2.21, 21.2.22, 21.2.23, 21.2.24, 21.2.25, 21.2.26, 21.2.27, 21.2.28, 21.2.29, 21.2.31, 21.2.33, 21.2.35, 21.2.36, 25.2.48, 25.2.236.

³²⁶ Cfr., *inter alia*, docc. nn. 21.2.12., 21.2.22, 21.2.25, 21.2.57, 25.2.92, 25.2.186, 25.2.237.

³²⁷ “*The Selective Distribution Agreement, in addition to obliging Authorized dealers to maintain an excellent Quality Standard in the presentation of Brand both at the point of sale and on their website, prohibits the marketplace sale of products on third-party platforms (Amazon, Ebay, ect.) Daily check on the sales done on Marketplace through «Competitor System», it's an original and patented software that we can also use for every other brand. The selective distribution agreement obliges customers to follow the discount policy of each brand.*”; presentazione del 5 marzo 2025 (cfr. doc. N. 21.2.2).

³²⁸ Cfr. doc. n. 25.2.236.

³²⁹ Cfr. doc. nn. 25.2.22, 25.2.23, 25.2.24, 25.2.25, 25.2.26, 25.2.31, 25.2.47, 25.2.49, 25.2.62, 25.2.63, 25.2.64, 25.2.66, 25.2.67, 25.2.68, 25.2.69, 25.2.70, 25.2.71, 25.2.72, 25.2.73, 25.2.74, 25.2.91, 25.2.92.

dimostrano che l'accordo di distribuzione tra Morellato e i propri distributori sia restrittivo della concorrenza, nella misura in cui ha a oggetto la fissazione dei prezzi di rivendita ed è idoneo a produrre effetti di limitazione della concorrenza *intra-brand* impedendo l'uso del canale *marketplace*, peraltro in modo discriminatorio e non proporzionale.

270. La condotta di Morellato integra una intesa verticale in violazione dell'articolo 101 del TFUE attraverso: (i) la restrizione della facoltà dell'acquirente di determinare il prezzo di rivendita, con l'imposizione di livelli di sconto massimi pre-determinati e (ii) il divieto discriminatorio di utilizzo di siti terzi e *marketplace*.

271. La pratica di RPM sopra descritta è una restrizione fondamentale ai sensi dell'articolo 4, lettera a), del VBER. In questo contesto, il comportamento di Morellato non è esentabile ai sensi del VBER.

272. Secondo le Linee guida sulle restrizioni verticali³³⁰, un accordo che include una restrizione fondamentale ai sensi dell'articolo 4 del VBER difficilmente soddisfa le condizioni di cui all'articolo 101, paragrafo 3, del Trattato. Inoltre, ai sensi dei medesimi orientamenti, nei casi in cui le restrizioni relative all'uso dei *marketplace* siano applicate in modo discriminatorio è improbabile che le stesse soddisfino le condizioni di cui all'articolo 101, paragrafo 3, del TFUE³³¹.

273. Alla luce di quanto precede, infatti, la condotta di Morellato non rispetta le condizioni di cui all'articolo 101, paragrafo 3, del TFUE, poiché Morellato non ha dimostrato che tale condotta contribuisce a promuovere obiettivi di efficienza o miglioramenti nella distribuzione dei prodotti, essendo finalizzata, invece, alla esclusione della concorrenza *intra-brand*, limitando la capacità della rete vendita di definire autonomamente la propria politica di prezzi/sconti. Infine, Morellato non ha in alcun modo provato che la restrizione sia necessaria e proporzionata al raggiungimento di simili obiettivi, consentendo al contempo ai consumatori di beneficiare equamente dei potenziali vantaggi.

VI. IL PREGIUDIZIO AL COMMERCIO INTRAEUROPEO

274. Secondo la Comunicazione della Commissione "*Linee direttrici sulla nozione di pregiudizio al commercio tra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 del Trattato*"³³² (2004/C 101/07), il concetto di pregiudizio al commercio intraeuropeo deve essere

³³⁰ Cfr. Comunicazione della Commissione, Orientamenti sulle restrizioni verticali (2022/C 248/01), punto 180(b).

³³¹ Cfr. *ibidem*, punto 342.

³³² Cfr. Comunicazione della Commissione europea 2004/C101/07, "*Linee direttrici sulla nozione di pregiudizio al commercio tra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 del Trattato* [ora articoli 101 e 102 del TFUE]", in G.U.U.E. C 101/81 del 27 aprile 2004.

interpretato tenendo conto dell'influenza, diretta o indiretta, reale o potenziale, sui flussi commerciali tra gli Stati membri.

275. Alla luce dei principi citati, si rileva che le violazioni oggetto di istruttoria riguardano i mercati della distribuzione di gioielli e di orologi di fascia media-accessibile, che hanno dimensione geografica pari all'intero territorio italiano. In tal senso, la Commissione europea ha specificamente indicato che *“gli accordi che si estendono a tutto il territorio di uno Stato membro hanno, per loro natura, l'effetto di consolidare la compartimentazione dei mercati a livello nazionale, ostacolando così l'integrazione economica voluta dal Trattato”*³³³. Inoltre, la violazione attiene altresì ad acquisti effettuabili *online* dai soggetti interessati, il che aumenta la portata transnazionale dei loro effetti.

276. Pertanto, si ritiene che la fattispecie oggetto del presente procedimento sia idonea a pregiudicare il commercio tra Stati membri e, quindi, suscettibile di integrare una violazione dell'articolo 101 del TFUE.

VII. GRAVITÀ E DURATA DELLE CONDOTTE CONTESTATE

277. In merito alla gravità delle infrazioni si tiene conto di diversi fattori, quali la natura delle condotte, il ruolo e la rappresentatività sul mercato delle imprese coinvolte, nonché il contesto nel quale l'infrazione è stata attuata.

278. Quanto alla gravità occorre osservare che l'intesa verticale riduce la concorrenza *intrabrand* essendo articolata in una pratica di fissazione dei prezzi di rivendita – restrizione fondamentale ai sensi dei Regolamenti UE n. 720/2022 e 330/2010 – e in una restrizione, applicata in modo discriminatorio e non proporzionato, all'utilizzo di un importante canale di vendita rappresentato dai *marketplace* da parte della rete di distribuzione selettiva di Morellato.

279. In relazione alla durata, entrambe le condotte contestate, diversamente da quanto sostenuto dalla Parte, secondo cui la data di avvio sarebbe successiva (19 maggio 2021), appaiono poste in essere almeno a partire dal 20 luglio 2018³³⁴, data di stipula del contratto di Competitoor (strumento per il monitoraggio del RPM e del rispetto della clausola di divieto di utilizzo del *marketplace*)³³⁵.

³³³ Cfr. *ibidem* punto 78, nonché la sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione europea del 19 febbraio 2002 nella causa C-309/99, *Wouters*.

³³⁴ Data di stipula del contratto Competitoor (cfr. docc. nn. 46.1 e 63). Si noti che, a partire dal luglio 2018, Morellato ha altresì modificato la clausola relativa all'utilizzo del *marketplace* nei propri contratti di distribuzione (cfr. docc. nn. 25.2.158, 25.2.159), divenuta definitiva nella versione del 3 settembre 2018 (cfr. doc. n. 25.2.162). Morellato ha confermato, in sede di audizione, che tale clausola è stata inserita nel 2018 (cfr. doc. n. 45).

³³⁵ Sul punto, si osservi che in un *report* Competitoor (cfr. doc. n. 21.2.19) emerge che – nel campo relativo all'ultima data di modifica del prezzo dei distributori – sono presenti, per l'Italia, date risalenti al 2018, con ciò emergendo l'immediata disponibilità dei dati relativi al prezzo dei rivenditori sin dal momento di attivazione del servizio. Inoltre,

280. Quanto alla data di conclusione delle condotte, si ritiene che essa possa essere accertata almeno fino al 23 dicembre 2025, data in cui la clausola di limitazione dell'uso dei *marketplace* è stata rimossa dai contratti di distribuzione³³⁶.

VIII. CRITERI PER LA QUANTIFICAZIONE DELLA SANZIONE

281. L'articolo 15, comma 1-*bis*, della legge n. 287/1990 prevede che, tenuto conto della gravità e durata delle infrazioni, l'Autorità disponga l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria, fino al dieci per cento del fatturato realizzato in ciascuna impresa o ente nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla notificazione della diffida adottata a esito di un procedimento istruttorio.

282. Al fine di quantificare la sanzione occorre tenere presente quanto previsto dall'articolo 11 della legge n. 689/1981, come richiamato dall'articolo 31 della legge n. 287/1990, nonché i criteri interpretativi enucleati nelle Linee Guida sulla modalità di applicazione dei criteri di quantificazione delle sanzioni amministrative pecuniarie irrogate dall'Autorità in applicazione dell'articolo 15, comma 1-*bis*, della legge n. 287/1990³³⁷ (di seguito, "Linee Guida"). In particolare, devono essere considerati la gravità della violazione, le condizioni economiche, il comportamento delle imprese coinvolte e le eventuali iniziative volte a eliminare o attenuare le conseguenze delle violazioni, nonché eventuali circostanze aggravanti.

283. Sul punto, richiamando quanto già indicato *supra* in merito all'analisi della restrittività delle condotte in esame, si ritiene non accoglibile la tesi di Morellato secondo cui nel caso di specie dovrebbe essere applicata una sanzione di tipo simbolico. In particolare, si osserva che le condotte di Morellato appaiono diffuse e sono sorrette, come indicato in precedenza, da numerose evidenze di monitoraggio e blocco delle forniture, come ammesso dalla stessa Morellato³³⁸.

284. Per quanto riguarda il fatturato rilevante ai fini della sanzione, le Linee Guida prevedono che le sanzioni "*debbano essere calcolate a partire dal valore delle vendite dei beni o servizi oggetto, direttamente o indirettamente, dell'infrazione, realizzate dall'impresa nel mercato/i rilevante/i nell'ultimo anno intero di partecipazione alla stessa infrazione (di seguito, valore delle vendite)*".

alcuni documenti interni evidenziano come le *policy* rispetto agli sconti massimi "*sono le stesse da sempre*" (cfr. doc. n. 21.2.27), fornendo ulteriore conferma rispetto alla durata della condotta.

³³⁶ Cfr. doc. n. 95. Si osservi che Morellato ha dichiarato di aver sospeso in data 16 giugno 2025 il proprio *account* su Competitoor e di non aver proceduto al rinnovo del contratto, scaduto quindi nel settembre 2025.

³³⁷ Cfr. provvedimento n. 31466 del 25 febbraio 2025, in Bollettino n. 9/2025.

³³⁸ Sul punto, si osservi che Morellato ammette la presenza di blocchi dei nuovi ordini nei confronti dei rivenditori (cfr. doc. n. 95).

285. Nel caso di specie, tale valore è costituito dalle vendite complessive realizzate da Morellato, in Italia, nel 2025, di gioielli e orologi di fascia media accessibile sia online che presso i negozi fisici, che costituiscono i beni oggetto direttamente e indirettamente dell'infrazione³³⁹. Infatti, secondo le Linee Guida sulle restrizioni verticali, l'effetto diretto dell'imposizione dei prezzi di rivendita è *“l'eliminazione della concorrenza sui prezzi all'interno del marchio, impedendo a tutti i distributori o ad alcuni di essi di abbassare il proprio prezzo di vendita per il marchio in questione, con la conseguenza di un aumento del prezzo per tale marchio”*³⁴⁰. Tale condotta incide sulla concorrenza *intra-brand* direttamente e indirettamente su tutti i canali. Infatti, le vendite di Morellato verso i distributori non sono distinte in relazione ai canali di vendita che questi utilizzeranno (negozi fisici e/o *online*). Altresì, i meccanismi di ritorsione di Morellato, consistenti nel blocco degli ordini, avevano ad oggetto ordini indistinti dei rivenditori, idonei a incidere sulle vendite sia *online* che *offline*.

286. Pertanto, il fatturato rilevante ai fini del calcolo della sanzione è pari a *[35-100] milioni di euro*³⁴¹.

287. Secondo le Linee Guida, in particolare, tale percentuale deve essere fissata a un livello che può raggiungere il 30% del valore delle vendite, *“in funzione del grado di gravità della violazione”*.

288. Nel caso in esame si osserva che, per le motivazioni già esposte, l'infrazione contestata rientra tra quelle gravi. In particolare, occorre osservare che, secondo la prassi decisionale della Commissione europea le restrizioni relative al prezzo di rivendita sono per loro natura restrittive della concorrenza. Tuttavia, relativamente alla gravità, al fine di definire la percentuale della sanzione da applicare si è tenuto conto, relativamente all'RPM, della circostanza che tale condotta riguarda le sole attività *online* dei rivenditori e non quelle nei canali fisici. Quanto alla clausola di limitazione dell'uso dei *marketplace*, essa risulta idonea a restringere la concorrenza *intra-brand*, impedendo l'uso di un importante canale di vendita. Sul punto, però, si osserva che la presente decisione è tra le prime, anche nel panorama internazionale, di accertamento della restrittività, ai sensi dell'articolo 101 TFUE, della clausola di restrizione all'utilizzo delle piattaforme di intermediazione. Pertanto, data la novità dell'accertamento, la percentuale sanzionatoria è stabilita con riferimento esclusivo alla pratica di fissazione dei prezzi di rivendita *online*.

³³⁹ Anno fiscale conclusosi il 28 febbraio 2025. Sul punto, si osservi che, secondo la prassi in tema di RPM e restrizioni alle vendite online, ai fini della sanzione sono utilizzate le vendite totali inclusi dei canali indiretti (tramite distributori, sia fisici che *online*) e dirette (vendite nei negozi fisici e *online*). Cfr. *ex multis* Decisioni della Commissione europea del 14 ottobre 2025, casi AT.40840 – Gucci, AT.40880 – Chloé e AT.40881 – Loewe.

³⁴⁰ Cfr. Comunicazione della Commissione, Orientamenti sulle restrizioni verticali (2022/C 248/01), paragrafo 196, lettera (g).

³⁴¹ Cfr. doc. n. 94.

289. In ragione della gravità della restrizione consistente nella fissazione dei prezzi di rivendita nel canale *online*, come *supra* ricostruita, si ritiene che la percentuale da applicare sia pari al [3-6] %.

290. L'importo così ottenuto deve essere moltiplicato per la durata dell'infrazione. Sul punto, come indicato in precedenza, le condotte sono accertate dal 20 luglio 2018 al 23 dicembre 2025, vale a dire 7 anni, 5 mesi e 3 giorni (coefficiente 7,425).

291. L'importo della sanzione così definita, pari a euro 25.895.043, non supera il massimo edittale del 10% del fatturato consolidato globale, risultante nell'ultimo bilancio approvato dell'anno fiscale 2025, pari a 722,874 milioni di euro³⁴².

Tutto ciò premesso e considerato:

DELIBERA

a) che la società Morellato S.p.A. ha posto in essere un'intesa restrittiva della concorrenza, in violazione dell'articolo 101, paragrafo 1, del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea, avente per oggetto la fissazione di prezzi di rivendita e il divieto all'utilizzo di *marketplace* e piattaforme di intermediazione terze all'interno del proprio sistema di distribuzione selettiva;

b) che la società Morellato S.p.A. ponga fine ai comportamenti di cui al punto a), ove gli stessi siano ancora in corso, e si astenga in futuro dal porre in essere comportamenti analoghi o idonei a produrre effetti analoghi a quelli oggetto dell'infrazione accertata;

c) di irrogare, in ragione della gravità e durata dell'infrazione di cui al punto, alla società Morellato S.p.A. la sanzione amministrativa pecuniaria complessiva di 25.895.043,00 € (venticinquemilioniottocentonovantacinquemilaquarantatre euro).

La sanzione amministrativa di cui alla precedente lettera c) deve essere pagata entro il termine di novanta giorni dalla notificazione del presente provvedimento, utilizzando i codici tributo indicati nell'allegato modello F24 con elementi identificativi, di cui al Decreto Legislativo n. 241/1997.

³⁴² Cfr. doc. n. 83.2.

Il pagamento deve essere effettuato telematicamente con addebito sul proprio conto corrente bancario o postale, attraverso i servizi di *home banking* e CBI messi a disposizione dalle banche o da Poste Italiane S.p.A., ovvero utilizzando i servizi telematici dell'Agenzia delle Entrate, disponibili sul sito *internet* www.agenziaentrate.gov.it.

Decorso il predetto termine, per il periodo di ritardo inferiore a un semestre, devono essere corrisposti gli interessi di mora nella misura del tasso legale a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino alla data del pagamento. In caso di ulteriore ritardo nell'adempimento, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge n. 689/1981, la somma dovuta per la sanzione irrogata è maggiorata di un decimo per ogni semestre a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino a quello in cui il ruolo è trasmesso al concessionario per la riscossione; in tal caso la maggiorazione assorbe gli interessi di mora maturati nel medesimo periodo.

Degli avvenuti pagamenti deve essere data immediata comunicazione all'Autorità, attraverso l'invio di copia del modello attestante il versamento effettuato.

Ai sensi dell'articolo 26 della medesima legge, le imprese che si trovano in condizioni economiche disagiate possono richiedere il pagamento rateale della sanzione.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro sessanta giorni dalla data di comunicazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Guido Stazi

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli