



Dipartimento di Economia e Management
Cattedra di Informatica

**AMAZON E WHOLE FOODS: UNA NUOVA FASE DELLA DIGITAL
ECONOMY?**

RELATORE

Prof. Giuseppe Francesco Italiano

CANDIDATO

Fabrizio Forneris

Matricola 194321

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE:

1) Introduzione

2) Amazon

- 2.1) Introduzione
- 2.2) La nascita di Amazon
- 2.3) Sviluppo di un sito “*customer friendly*”
- 2.4) Crescita e quotazione in borsa
- 2.5) La svolta del 1998
- 2.6) Il lancio del *Kindle* e lo sbarco in Italia
- 2.7) La metamorfosi: il mercato dei contenuti, Echo, Prime.
- 2.8) La “*coda lunga*” e il “*recomendation center*”

3) Whole Foods

- 3.1) Introduzione
- 3.2) La storia: fondazione
- 3.3) La storia: espansione oltre il Texas
- 3.4) La storia: espansione nazionale
- 3.5) Centralizzazione, operazioni esterne al business alimentare e ridimensionamento

4) Analisi dell’acquisizione

- 4.1) Introduzione
- 4.2) Termini dell’acquisizione
- 4.3) Analisi sull’impatto dell’acquisizione
- 4.4) Analisi delle possibili motivazioni

5) Conclusioni

6) Bibliografia

7) Sitografia

1) INTRODUZIONE

Il termine *digital economy* fu coniato nel 1995 da *Don Tapscott*, nel libro “*The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*”, il primo testo a spiegare e a porre l’attenzione del grande pubblico su come internet stesse cambiando il mondo del business. Successivamente l’argomento ottenne le attenzioni di molti studiosi che si dedicarono all’approfondimento di questo fenomeno tutt’ora in evoluzione. La *digital economy* è il risultato di un processo di trasformazione guidato dalle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT o IT)¹ che hanno incentivato l’innovazione in tutti i settori dell’economia, migliorato i processi di business consentendo di creare nuove relazioni economico-sociali. Si tratta di una sorta di rivoluzione che viviamo quotidianamente e che si caratterizza per la destrutturazione dei concetti di spazio e tempo, due grandezze fino ad oggi limitative in campo socio-economico. L’IT li annulla e li rende trascurabili, in sintesi le tecnologie informatiche rappresentano il pilastro attorno al quale si muove l’economia. Attualmente la metà della popolazione mondiale utilizza internet ed il 53% lo fa da dispositivi mobile, questi soggetti variano per età, etnia, provenienza ed attitudini. Dietro a tutto ciò si è creato nel tempo un vasto ecosistema da 3 miliardi di dollari, basato su infrastrutture tecnologiche, dispositivi sempre più intelligenti, grandi network di vasta risonanza, un’offerta quasi illimitata di contenuti di ogni genere fruibili in qualsiasi momento, nonché il paradiso dell’*advertising*. Questa evoluzione ha spazzato via alcune vecchie industrie, vedendo l’ascesa di molte aziende innovative che hanno cavalcato le infinite opportunità offerte da questo nuovo orizzonte. Ciò ha sostanzialmente modificato il modo di fare business, il modo di costruire e proporre un brand, generando un’esigenza di interconnessione tra persone, aziende, dispositivi e processi. In sostanza, l’applicazione delle tecnologie internet al mondo del business ha portato una serie di vantaggi alle imprese, come la riduzione dei tempi di comunicazione delle informazioni, determinando una maggiore efficienza dei processi produttivi. Alcune di esse sono riuscite a sfruttare tali vantaggi meglio di altre facendo propri gli elementi fondanti di questa rivoluzione. Uno degli esempi più rappresentativi è quello di Amazon Inc., attualmente uno dei più grandi e-commerce del web, che ha cavalcato l’onda della *new economy*² riuscendo a spingersi oltre, grazie soprattutto alla guida “*illuminata*” del suo CEO³ e fondatore Jeff Bezos. Recentemente il colosso di Seattle è tornato prepotentemente sotto i riflettori in seguito all’acquisizione di Whole Foods, una

¹ *Information and communication technology - tecnologie dell’informazione e della comunicazione.*

² *Cambiamento economico-sociale generato dall’introduzione e dalla diffusione di nuove tecnologie. Da Treccani.*

³ *Chief Executive Officer o amministratore delegato (AD).*

delle più grandi catene americane di supermercati di cibo naturale/biologico per la cifra record di 13,7 miliardi di dollari. Questa acquisizione ha fatto scalpore non solo per l'esborso elevato, ma soprattutto per il fatto che un gigante del mondo digitale ha acquisito un colosso del mondo “*brick and mortar*”⁴, ponendo un'interrogativo su quelli che potrebbero essere gli sviluppi di tale acquisizione. Infatti Amazon potrebbe applicare le proprie efficienze, tecnologie ed intuizioni ad una grande catena di punti vendita fisici realizzando la forma di congiunzione tra web e business fisici che ritiene più redditizia. Ha quindi la possibilità di rivoluzionare la *digital economy* attuale, portandola al livello successivo, e di dominare quella del futuro.

2) AMAZON

2.1) Introduzione

Amazon Inc. è una delle più grandi aziende di commercio elettronico statunitensi, con sede a Seattle nello stato di Washington. E' stata una delle prime grandi imprese a vendere merci su internet, nonché una delle aziende che meglio è riuscita superare la bolla speculativa delle dot-com di fine anni novanta. Fondata come cadabra.com nel 1994 da Jeff Bezos, amazon.com debuttò nel 1995 inizialmente come libreria online, ed in seguito il catalogo fu ampliato da CD, software, videogames, elettronica di consumo, abbigliamento e moltissimi altri prodotti. La compagnia, che attualmente fattura circa 35,7 miliardi di dollari, deve gran parte del suo successo alle intuizioni del suo fondatore oltre che ad una serie di innovazioni che le hanno permesso di diventare un colosso della digital economy.

2.2) La nascita di Amazon

Durante gli anni 90 il World Wide Web e i personal computer si diffusero largamente nella società, infatti era possibile trovare una connessione internet e un pc in buona parte degli uffici e delle abitazioni. Per questo molte aziende iniziarono a guardare ad internet come una nuova opportunità di business, infatti la vendita di prodotti tramite questo mezzo offriva una lunga lista di vantaggi.

⁴ Letteralmente “mattoni e calce”, attività legate all'economia reale con strutture aziendali fisiche.

Uno dei pionieri del commercio sul web o *e-commerce* fu Jeff Bezos fondatore di amazon.com. Bezos nel 1994 lasciò il suo incarico di vice-presidente della D.E. Shaw (fondo di investimento) a Wall Street e si trasferì in un sobborgo di Seattle (stato di Washington) per lavorare ad un nuovo progetto che divenne ben presto amazon.com. Infatti prima di trasferirsi a Seattle aveva letto un articolo che annunciava l'imminente esplosione del mondo dell'e-commerce e aveva deciso che lui avrebbe fatto parte di quel nuovo ed improvviso fenomeno. Così partì dall'inizio, scegliendo il dominio cadabra.com. Ben presto tornò sui suoi passi iniziando a pensare ad un altro nome che doveva essere misterioso ma allo stesso tempo familiare al grande pubblico e soprattutto cominciare con la lettera A per essere tra i primi in ordine alfabetico. Così scorrendo il vocabolario Bezos optò per Amazon. Successivamente iniziò a pensare a quali beni si sarebbero potuti vendere con maggiore successo sul web, stilando una lista di 5 prodotti: CD, libri, videocassette, software e hardware. La scelta del prodotto migliore da vendere ricadde inevitabilmente sui libri in virtù del grande mercato che li riguardava, della possibilità di venderli a prezzi bassi e della ampia varietà di testi in stampa. Bezos scelse come quartier generale della sua compagnia Seattle, poiché in quel periodo era facile reperire forza lavoro specializzata nell'*high-tech* e per la vicinanza con uno dei più grandi centri di distribuzione editoriale della nazione situato in Oregon. Successivamente il *CEO* iniziò a lavorare per ricercare fondi mentre seguiva gli sviluppatori nella fase di realizzazione del sito web. Il sito fu lanciato nel 1995 e ben presto divenne il sito internet numero uno nel commercio di libri. In solo quattro mesi divenne così popolare da essere inserito nella lista dei 10 siti web più interessanti da *Point Communications* oltre che nelle rubriche "What's new" e "What's cool" rispettivamente da *Netscape* e da *Yahoo*. Il sito conquistò grande popolarità grazie al vasto catalogo di titoli (oltre un milione nelle settimane successive al lancio), ai prezzi contenuti e alla possibilità di pagare con carta di credito vedendosi recapitati i prodotti presso la propria abitazione entro pochi giorni lavorativi. A differenza del suo maggior competitor (*Burns & Noble*) Amazon aveva in magazzino soltanto duemila titoli, la maggior parte degli ordini ricevuti tramite il sito venivano effettuati direttamente ai distributori o alle case editrici, in questo modo non vi era la necessità di avere un centro di distribuzione e stoccaggio. Infatti Amazon riceveva i libri dalle case editrici e successivamente li spediva ai suoi clienti. Inizialmente la sede della società era il garage dell'abitazione di Bezos e continuò ad esserlo finché non fu chiaro che il business sarebbe stato un vero successo quindi fu deciso lo spostamento del quartier generale presso dei veri uffici a Seattle. Questi fungevano da centro assistenza per i clienti e da punto di ricezione e spedizione dei prodotti. Ad un solo mese dal lancio il sito ricevette ordini da tutti i cinquanta stati degli U.S.A. e da altri 45

paesi, questo successo fu dovuto all'ampio range di clientela che gli imprenditori di internet potevano raggiungere grazie a questo strumento. In seguito fu data agli utenti la possibilità di lasciare la propria opinione sui libri che acquistavano, ciò dette vita ad una vera e propria *community*⁵ dove gli utenti mettevano a disposizione la propria conoscenza per consigliare gli acquisti migliori.

2.3) Sviluppo di un sito “*customer friendly*”

Essendo pioniera del settore Amazon si sforzò di creare uno standard di livello per il commercio sul web. Con questo obiettivo Bezos lavorò per rendere il sito più *customer friendly* possibile rendendolo accessibile a tutte le tipologie di clienti. Per quelli che sapevano già cosa acquistare Amazon offriva un importante strumento di ricerca dei titoli nel suo ampio database, con l'ulteriore vantaggio di sconti dal dieci al trenta per cento sui titoli più popolari. Per coloro che erano in cerca di un libro da leggere riguardante una determinata area di interesse, il sito offriva una lista dei titoli divisi per genere, dei best sellers e dei libri premiati. Per i consumatori intenzionati a leggere qualsiasi cosa Amazon pensò ad un “*recommendation center*”, ovvero un sistema di suggerimento di titoli da leggere basato sulle preferenze, sulle ricerche recenti, e sugli acquisti effettuati in passato. Questo sistema si ispira al modello della “*coda lunga*”⁶ teorizzato e descritto da Chris Anderson per la prima volta in un articolo del 2004 pubblicato su *Wired Magazine*.

2.4) Crescita e quotazione in borsa

Il piano di sviluppo pensato da Bezos prevedeva che per i primi cinque anni di attività l'impresa non avrebbe prodotto utili e avrebbe continuato ad operare in perdita. Alcuni investitori, come Nick Hanauer e Tom Alburg, compresero l'ambizione e le potenzialità del progetto decidendo di investire ingenti capitali. Dopo soli due anni di attività, nel 1997, Amazon si quotò in borsa con un'offerta pubblica iniziale di 3.000.000 di azioni ordinarie. Per ampliare le possibilità di distribuzione e per alleggerire il carico di lavoro del centro principale di Seattle, nello stesso anno

⁵ Comunità virtuale, insieme di persone interessate ad uno stesso argomento che corrispondono tra loro attraverso internet.

⁶ Concetto trattato approfonditamente nel paragrafo 2.8.

fu annunciata l'apertura di un nuovo centro di distribuzione nella *East Coast*, più precisamente in Delaware. Ciò non ridusse soltanto i tempi di spedizione nella costa orientale degli Stati Uniti ma permise anche ad Amazon di ricevere più velocemente le spedizioni dalle case editrici della zona. Così Bezos fissò un nuovo obiettivo per la sua compagnia, quello di evadere nello stesso giorno il 95% degli ordini giornalieri ricevuti. L'altra innovazione nata l'anno precedente era "*associate program*", un sistema di affiliazione che consentiva a privati con il proprio sito internet di vendere libri tramite Amazon, in cambio di una commissione dal tre all'otto per cento su ogni ordine commissionato. Il vero successo del programma si manifestò nel '97 quando la compagnia riuscì a stringere accordi commerciali con *Yahoo* e *AmericaOnline*, che permisero all'azienda di Seattle di avere visibilità su due dei siti internet più visitati del tempo. In seguito questo tipo di accordi furono conclusi anche con *Netscape*, *Excite* e *AltaVista*. Amazon continuava a crescere e nell'ottobre dello stesso anno Bezos annunciò il conseguimento di un traguardo mai raggiunto prima nella storia del web, un milione di clienti. L'azienda era partita da un garage di Seattle ed ora si ritrovava ad avere clienti in tutti i cinquanta stati degli U.S.A. e in altre centosessanta nazioni, oltre a generare ricavi annui per 147 milioni di dollari.

2.5) La svolta del 1998

Durante il 1998 Amazon continuò a crescere. Il numero di affiliati, che da quell'anno guadagnavano fino al 15% di commissioni, raddoppiò in sei mesi passando da 30.000 a 60.000. Il numero di utenti attivi sul sito crebbe rapidamente arrivando a toccare quota 2.260.000 pari ad un incremento del 50% in tre mesi e del 564% rispetto all'anno precedente. Così Amazon divenne la terza azienda commerciale di prodotti editoriali degli Stati Uniti. Dopo aver ottenuto un finanziamento da 75 milioni furono lanciati i programmi "*Advantage*" e "*Kids*". Il primo, permetteva agli autori indipendenti di poter pubblicare facilmente le loro opere, il secondo invece, prevedeva una selezione di oltre 100.000 titoli per bambini e teenagers. Inoltre Amazon espande il proprio business tramite una triplice acquisizione, due di queste servono per incrementare l'attività della compagnia in Europa. Infatti furono acquisiti "*Bookpages*" e "*Telebook*" i due più grandi e-commerce di prodotti editoriali rispettivamente di Regno Unito e Germania. Ciò non solo dette ad Amazon l'accesso ad un'ampia fetta di clientela europea, ma dette anche la possibilità ai clienti europei di vecchia data di poter accedere ad un catalogo molto più ampio. La terza acquisizione riguardò "*The*

Online Movie Database” che dette la possibilità all’azienda di Seattle di iniziare la vendita online di film utilizzando risorse, informazioni ed una piattaforma web *customer friendly*. Un’altro grande annuncio riguardò la decisione di entrare nel business della musica online. Bezos voleva che il sito fosse il più fruibile possibile da tutti i clienti, così chiese aiuto proprio a loro per migliorare e ridisegnare la veste grafica. L’online music store aprì i battenti a giugno, e in contemporanea fu ridisegnato anche il book store integrando una moltitudine di servizi utili per gli utenti. Successivamente furono introdotti nel catalogo anche software, elettronica di consumo, giocattoli, videogame e prodotti per la casa. A dicembre Bezos fu insignito dalla rivista *Fortune* del titolo di “Uomo dell’anno” per meriti nella diffusione globale dell’e-commerce.

2.6) Il lancio del *Kindle* e lo sbarco in Italia

La lenta crescita fece lamentare gli azionisti, ma quando scoppiò la bolla delle dot-com e molte aziende del mondo di internet fallirono, Amazon resistette e riuscì a produrre il primo utile nel quarto trimestre del 2002. Tale profitto fu piuttosto magro, infatti ammontava a soli 5 milioni di dollari, ovvero 1 centesimo di dollaro per azione. Fu un evento importante principalmente dal punto di vista simbolico, infatti negli anni successivi l’azienda ha sempre concluso in attivo, producendo 35 milioni di profitti netti nel 2003, 588 milioni nel 2004, e 359 milioni nel 2005. Grazie al lancio del *Kindle*, avvenuto nel 2007 in collaborazione con *Foxconn*⁷, Amazon riesce ad affermarsi anche nel campo dei prodotti tecnologici. Questo prodotto non è altro che una “tavoletta” di plastica con un display a sedici gradazioni di grigio che permette di leggere gli e-book venduti su amazon.com. Ha rappresentato una grande rivoluzione nel mondo dell’editoria, oltre che un grande successo per l’azienda, tanto che negli anni successivi questo dispositivo è stato sviluppato fino alla creazione di un *tablet low-cost* che offre agli utenti moltissime funzionalità interessanti. Nel suo piano di espansione mondiale non poteva mancare l’Italia, così nel 2010 nacque amazon.it con un ampio catalogo pronto a catturare la voglia degli italiani di acquistare online. Infatti fino ad allora ben poche aziende avevano puntato sull’e-commerce e l’arrivo di Amazon aveva aperto una strada che di lì a poco sarebbe stata seguita da quasi tutti i maggiori player nazionali di ogni settore. Con il numero crescente di ordini Amazon ha dovuto aprire due centri di smistamento, uno a Castel San Giovanni (provincia di Piacenza) per coprire la zona nord, e uno a Passo Corese (provincia di Rieti) per coprire la zona centro-sud del paese.

⁷ *Foxconn International Holding Ltd, la più grande azienda produttrice di componenti elettronici nel mondo, realizza tutti i prodotti Apple Inc.*

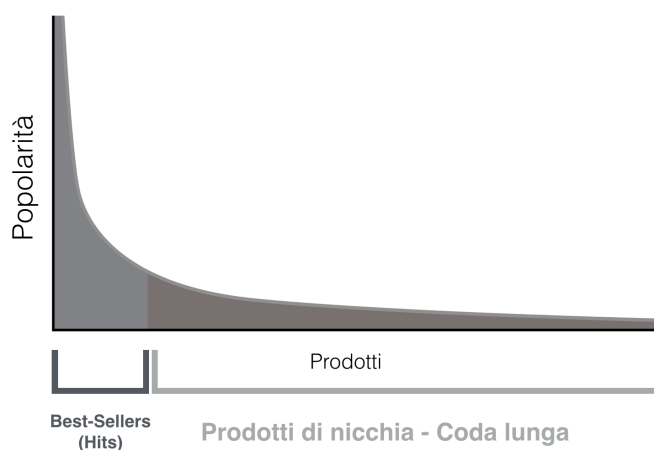
2.7) La metamorfosi: il mercato dei contenuti, Echo, Prime.

Dopo aver rivoluzionato il mondo della lettura con il lancio del *Kindle*, Jeff Bezos ha deciso di vincere un'altra sfida producendo e sviluppando *Echo*, uno speaker con microfono, che grazie all'intelligenza artificiale, denominata *Alexa*, può fungere da assistente domestico e personale. Il piccolo dispositivo in Italia non ha avuto il successo che meritava, ma il buon numero di vendite negli Stati Uniti ha convinto Amazon a lanciare nel 2016 due nuove versioni aggiornate e con ulteriori funzionalità. Un'altra grande sfida lanciata ai principali *competitors* e pienamente vinta da Jeff Bezos è *Amazon Prime*, un servizio che ha rivoluzionato il mercato dell'e-commerce. Uno dei problemi principali di quando si acquista online sono i tempi di spedizioni che richiedono alcuni giorni lavorativi affinché il prodotto arrivi a casa o in ufficio. *Amazon Prime* ha abbattuto i tempi di consegna garantendo la spedizione in un giorno. Per poter usufruire del servizio è necessario pagare un canone annuale, ma nelle grandi città, l'azienda sta già provando un nuovo servizio (*Prime Now*) che garantisce la consegna entro un paio di ore dall'acquisto. La metamorfosi si è completata quando seguendo l'evoluzione di *Netflix*, anche Amazon si è gettata a capofitto nel mondo della produzione di contenuti originali. Dal 2014 la società di Seattle ha presentato diversi *pilot* ed ha iniziato la produzione di film e serie tv da trasmettere sulla sua piattaforma online. Alcune serie tv sono state premiate agli *Emmy's* e cercano di fare concorrenza ai grandi player del settore come *Netflix* ampliando ulteriormente il giro di affari di Amazon. Così dopo aver ottenuto ottimi risultati nel Nord-America Amazon ha deciso di lanciare il servizio in oltre 200 paesi, tra cui l'Italia.

2.8) La “coda lunga” e il “*recomendation center*”

Come già introdotto nel *paragrafo 2.3* il “*recomendation center*” di Amazon si basa sul principio della “*coda lunga*” spiegato ed analizzato da Chris Anderson in un articolo pubblicato su *Wired Magazine* nel 2004. In questo articolo fu descritto il modello economico e commerciale utilizzato da Amazon con il quale i ricavi non vengono prodotti solo attraverso la vendita di molte unità di pochi oggetti (best-sellers) ma anche vendendo poche unità di tantissimi oggetti diversi. Un dipendente di Amazon ha descritto la “coda lunga” in questi termini: “oggi abbiamo venduto più libri tra quelli che ieri non sono andati affatto, di quanti ne abbiamo venduti tra quelli che ieri sono

andati”⁸. Analogamente *wikipedia*, pubblicata dagli utenti della rete, conta un grande numero di voci di bassa popolarità che complessivamente generano livelli di traffico molto superiori rispetto a quanto ne genera un numero limitato di voci popolari dell’enciclopedia *Britannica*. La “*coda lunga*” presenta delle implicazioni che sono destinate a influenzare la cultura e la politica in futuro. Questo modello è profondamente connesso alla digital economy, infatti moltissime aziende del web devono ad esso parte del loro successo, tra le tante spiccano: *Amazon*, *Netflix*, *Google*, *Audible*, *eBay*, *Yahoo!*, *Apple (iTunes Store)*. Dove i costi di stoccaggio e di magazzino sono elevati vengono offerti soltanto prodotti popolari, al diminuire di tali costi, il ventaglio dei prodotti offerti si amplia iniziando ad includere anche prodotti meno popolari. Ed è stata proprio l’infinita disponibilità di prodotti che ha determinato il successo di Amazon, ed è ciò che Anderson ha affermato e spiegato nel suo ormai celebre saggio dal titolo “*coda lunga*”⁹. L’autore fa riferimento ad una rappresentazione grafica del modello di business applicato da Amazon; nel seguente grafico ne abbiamo un’esempio.



Sull’asse delle ordinate è indicata la popolarità dei prodotti e la quantità di copie vendute, sull’asse delle ascisse sono indicate (in via immaginaria) tutti i prodotti disponibili nel mondo. I best-sellers sono rappresentati dal segmento chiaro a sinistra, questi sono i prodotti di maggior successo che troviamo sugli scaffali di tutti i negozi proprio perché occupano uno spazio costoso (Es: costi di affitto dei locali) e allo stesso tempo garantiscono vendite elevate che ripagano i costi e generano guadagno. Tutti i prodotti considerati di nicchia e che hanno una minore diffusione sono rappresentati dal segmento scuro nella parte destra del grafico. Offrire tali prodotti in un negozio

⁸ Da *Fortune*: “*Amazon’s recommendation secret*”.

⁹ Da Andersen C., “*La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*”, 2016, Codice Edizioni.

non permette di ripagare il costo della loro esposizione perciò in molti casi si decide di non venderli. E' proprio qui che si manifesta il punto di forza di Amazon: conservando grandi quantità di prodotti in magazzini, e distribuendo quelli conservati fisicamente da altri negozi, si riducono notevolmente i costi di stoccaggio delle merci aumentando potenzialmente all'infinito la loro disponibilità e varietà. In sintesi i prodotti di nicchia non vendono le stesse quantità dei best-sellers, ma producono comunque ricavi, e la somma finale dell'area scura del grafico finisce per essere maggiore di quella chiara, e ciò dimostra che i ricavi generati dai prodotti di nicchia sono superiori a quelli generati dai best-sellers. Come già riportato in precedenza, su tale modello si ispira il "*recomendation center*" di Amazon, questo sistema è animato da un algoritmo in grado di suggerire all'utente, che sta per acquistare un prodotto sul sito, altri prodotti correlati a quello che si sta visualizzando, oppure correlati ai gusti, alle ricerche recenti, o agli acquisti precedentemente effettuati. Ciò è un'applicazione del modello della coda lunga, poiché in tal modo la piattaforma riesce a far sì che anche i prodotti di nicchia siano visualizzati e spinti verso una miriade di utenti generando ampi volumi di ricavi. Questo algoritmo sviluppato da Amazon è stato chiamato "*item-to-item collaborative filtering*", ed in base ad esso una neo-mamma si vedrà consigliati dal portale prodotti per bambini, mentre un appassionato di elettronica avrà tra i consigliati una moltitudine di prodotti di elettronica di consumo. In sintesi questo algoritmo va a *customizzare* profondamente l'esperienza utente su amazon.com. Il "*recomendation system*" è integrato in quasi tutte le pagine visibili dal cliente, dalla pagina riguardante il singolo prodotto fino alla pagina di check-out, con sezioni come "*Frequently bought together*" che ovviamente consiglia prodotti che spesso sono stati acquistati da altri clienti insieme all'oggetto che si sta per acquistare. Come un impiegato Amazon ha riferito al magazine americano *Fortune*, questo sistema è sempre più automatizzato, e ai dipendenti sono forniti degli strumenti software grazie ai quali analizzare e profilare i comportamenti di navigazione e di acquisto degli utenti.

3) WHOLE FOODS

3.1) Introduzione

Whole Foods Markets è una catena americana leader nel mercato di prodotti alimentari biologici e naturali con sede ad Austin, Texas. I supermercati della catena hanno una grandezza media di 9000 metri quadrati, dove sono venduti prodotti alimentari senza conservanti, coloranti, aromi artificiali e dolcificanti. La compagnia alcuni anni fa ha lanciato una propria linea di prodotti biologici che ha avuto grande successo. Whole Foods è stata inserita da *Fortune* nella lista delle 1000 società più importanti e classificata come la quarantunesima catena di supermercati e la settecentotrentesima compagnia americana per dimensioni. L'azienda è guidata da valori ben chiari: come rispetto, correttezza e trasparenza nei confronti di fornitori, clienti e *stakeholders*.

3.2) La storia: fondazione

Whole Foods nacque nel 1980 ad Austin in Texas quando quattro uomini d'affari locali capirono che l'industria del cibo biologico era pronta per il "format" dei supermercati. I fondatori furono John Mackey, Renee Lawson Hardy (proprietari di Safer Way Natural Foods), e Craig Weller, Mark Skiles proprietari di Clarksville Natural Grocery. Il primo Whole Foods Market aprì nel 1980 con uno staff composto da soli 19 dipendenti. Fu un successo immediato poiché al tempo esistevano meno di 6 supermercati di cibo biologico in tutto il paese. Questi tipi di store iniziarono a sorgere dopo gli anni 60 ma erano di piccole dimensioni, poco attrattivi e spesso gestiti male. Il punto vendita che i quattro soci aprirono in seguito all'unione dei loro business era di grandi dimensioni per la sua categoria (circa 4000 metri quadrati). Questo non era il primo supermercato dedicato ai cibi naturali, ma il suo immediato successo confermò che Mackey, Skiles, Weller, e Lawson avevano trovato la giusta formula. Il loro business infatti andò oltre la tradizionale concezione di cibo naturale (verdura, frutta, ortaggi e legumi biologici) spingendosi ad offrire anche prodotti come, carne di qualità, pesce fresco, pane prodotto localmente, selezioni di formaggi, birre e vini che superavano notevolmente la gamma offerta dai convenzionali supermarket. L'offerta dello store, il look pulito ed intrigante, il personale giovane ed amichevole riuscirono ad attrarre non solo coloro che si erano già convertiti al cibo *healty* ma anche coloro che non avevano mai messo piede in un negozio simile. Mackey e i suoi soci capirono in fretta che la maggior parte dei consumatori sarebbero stati disposti a pagare un prezzo più elevato per prodotti salutari, nutrienti e privi di

ingredienti artificiali. Nel 1986 fu realizzata la prima acquisizione di un negozio già esistente il “*Bluebonnet Natural Foods Grocery*” di Dallas e convertito in un Whole Foods Market. Da allora la compagnia iniziò ad espandersi aprendo propri punti vendita ed acquistandone altri già esistenti, seguendo quindi un graduale processo di crescita revisionato anno per anno, che assicurava a Whole Foods di non espandersi troppo rapidamente.

3.3) La storia: espansione oltre il Texas

Nel 1984, tre anni dopo aver superato l’alluvione che arrecò danni per quattrocentomila dollari, l’azienda iniziò la sua espansione fuori da Austin, aprendo punti vendita a Houston, Dallas, e New Orleans. Nel 1989 fu aperto il primo store della West Coast a Palo Alto in California. La rapida crescita di WholeFoods fu favorita dal grande numero di acquisizioni di altre catene di prodotti naturali durante gli anni novanta. Un anno dopo la compagnia diede vita alla propria marca di prodotti biologici “Whole Foods” collaborando con aziende situate in tutto il mondo, come produttori di pasta nelle Marche, produttori di salsa in Texas. Il lancio dei prodotti a marchio “Whole Foods” fu un successo che generò ampi margini di profitto e massimizzò la “*brand loyalty*” facendo sì che i consumatori tornassero frequentemente nei negozi della catena Texana. Sin dall’inizio Mackey fu motivato ad implementare un’atmosfera “*team-oriented*”, infatti credeva fermamente che management e staff dovessero lavorare a stretto contatto per raggiungere gli obiettivi dell’azienda. Alcune delle convinzioni di Mackey riguardanti le risorse umane si rivelarono pericolose per l’azienda, infatti nel 1990 in occasione dell’apertura del secondo store californiano a Berkeley si scatenarono furiose proteste da parte dei lavoratori locali e dei lavoratori di United Foods¹⁰. Whole Foods era accusata di pagare i propri dipendenti da uno a cinque dollari in meno rispetto a quanto pagato dagli altri supermercati locali, i manifestanti inoltre sostenevano che durante le assunzioni erano state effettuate delle discriminazioni di età e razza. Le proteste durarono circa 18 mesi e se ne verificarono altre simili nei mesi successivi. Durante il 1991 Texas Healt Distributors, una divisione della compagnia fondata nel 1980, che riforniva i punti vendita e i ristoranti situati in Texas e Luisiana, si spostò in un nuovo centro di stoccaggio di circa 20.000 metri quadrati e divenne il centro di distribuzione della regione sud-ovest. La compagnia si dotò in seguito di un centro di distribuzione e stoccaggio per ognuna delle regioni dei U.S.A. in cui

¹⁰ Anche conosciuta come UNFI, catena di supermercati di cibo biologico degli U.S.A.

operava. Nel novembre 1991 fu annunciata l'acquisizione di Wellspring Grocery Inc., azienda fondata nel 1981 da Lex e Anne Alexander che contava alcuni supermercati di cibi naturali nelle principali città del North Carolina. Ciò permise a Whole Foods di penetrare nel mercato della regione Sud-Est del paese, questa volta però fu deciso di mantenere il nome originario della compagnia acquisita per non confondere i consumatori locali. In seguito il numero di punti vendita in North Carolina fu espanso e Lex Alexander restò in Whole Foods lavorando come direttore della linea di prodotti a “marchio Whole Foods”.

3.4) La storia: espansione su scala nazionale

Alla fine del 1991 Whole Foods possedeva 10 punti vendita per un totale di 1100 impiegati, contava ricavi per 92,5 milioni di dollari e profitti per circa 1,6 milioni. In breve tempo divenne la più grande catena di supermercati di cibi biologici degli U.S.A. .

Nel 1992 la compagnia si quotò in borsa raccogliendo tra il pubblico circa 60 milioni di dollari, ciò le permise di crescere rapidamente cavalcando l'onda di un mercato in forte crescita. Infatti tra il 1990 e il 1996 negli Stati Uniti le vendite di prodotti naturali raddoppiarono, passando da 4,22 miliardi a 9,22 miliardi. Pochi mesi dopo la quotazione in borsa fu acquisita “Bread & Circus” per 26,2 milioni di dollari che portò nelle mani di Whole Foods sei punti vendita sparsi tra Massachusetts e Rhode Island, permettendo così alla compagnia di espandersi anche nella redditizia regione Nord-Est della nazione. “Bread & Circus” fu fondata da Anthony e Susan Harnett, due studenti di macrobiotica, che grazie alla loro vena imprenditoriale riuscirono a far diventare la loro azienda il più grande player del Nord-Est nel mercato dei prodotti naturali. L'azienda godeva di ottima reputazione nei confronti dei consumatori locali e così come avvenne per Wellspring Grocery Inc., anche i punti vendita “Bread & Circus” mantennero il loro nome. L'espansione non si fermò qui poiché l'anno successivo fu acquisita la partecipazione di maggioranza in “The Sourdough”: un forno che distribuiva pane ai punti vendita in Texas e Luisiana. Questa mossa permise di acquisire conoscenze pratiche e tecniche della panificazione e fu così possibile aprire forni in tutti i punti vendita della nazione. L'espansione proseguì nella regione del Midwest con l'apertura di punti vendita in Illinois, Minnesota, Michigan e Wisconsin. Nello stesso anno Peter Roy fu nominato *COO (Chief Operating Officer)*, posizione che comportava la responsabilità del coordinamento delle operazioni nazionali di acquisto, distribuzione e vendita oltre al ruolo di referente per i direttori regionali. Nel 1993 Whole Foods completò un *takeover* ancora più costoso

di quello di “*Bread & Circus*” pagando 56 milioni di dollari per “*Mrs. Gooch’s Natural Food Markets*”, una catena di sette supermercati nell’area di Los Angeles che al tempo era il secondo più grande venditore di prodotti alimentari naturali della nazione con ricavi annui per 85 milioni di dollari. Nel 1996 fu portato avanti un processo di ristrutturazione dei punti vendita nel sud della California, che divennero in tutto e per tutto dei punti vendita Whole Foods. Il cambiamento del nome apparentemente si tradusse in una riduzione dal 5% al 10% delle vendite, per via della fidelizzazione dei clienti al precedente marchio, i dirigenti di Whole Foods erano sicuri che si trattasse di un fenomeno temporaneo, ma in seguito si dimostrarono molto più cauti in relazione al cambiamento del nome dei punti vendita. Dal gennaio del ’96 la compagnia possedeva 43 punti vendita nel paese ed aveva in programma di aprirne altri 12 entro l’anno successivo. Molti dei nuovi punti vendita erano molto più ampi in termini di dimensioni rispetto alla media degli altri aperti negli anni precedenti, ciò avvenne poiché la compagnia capì che avrebbe potuto generare ricavi per 15 milioni di dollari con un singolo store da oltre 12000 metri quadrati. Il management nel frattempo stava fissando degli obiettivi di espansione sempre più aggressivi: 100 punti vendita e ricavi per 1,5 miliardi di dollari entro il 2000. Un passo importante nella realizzazione di tali obiettivi si verificò nel novembre 1996 quando l’azienda texana acquisì il suo principale competitor “*Fresh Fields*”, una catena di ventidue punti vendita, per 135 milioni di dollari. Questa azienda era nata solo 5 anni prima da un’intuizione di Leo Kahn (fondatore della catena di forniture per uffici *Staples*) , ma era cresciuta molto più velocemente di tutte le altre operanti nello stesso settore. A questa acquisizione seguì un’imponente opera di riorganizzazione della rete di punti vendita nella nazione che fu ulteriormente ampliata con l’aggiunta degli stores di “*Bread of Life*” in Florida.

3.5) Centralizzazione, operazioni esterne al business alimentare e ridimensionamento

Nella primavera del 1997, per contenere i costi e migliorare la produttività, Whole Foods iniziò a testare un nuovo sistema di acquisto che gli consentiva di tracciare i movimenti e i prezzi dei prodotti. Nello stesso periodo fu lanciato un nuovo marchio, il low cost “365” che differiva dalla linea principale per prezzi inferiori del 20%, e aveva come obiettivo l’attrazione di consumatori che erano soliti acquistare in supermercati convenzionali. Nel 1997 Whole Foods acquisì Amrion Inc., azienda del Colorado produttrice di integratori e medicinali naturali, per 138 milioni di dollari. Questa compagnia era nata nel 1987 per commercializzare un composto che rafforzava il muscolo cardiaco, e nell’arco di pochi anni era arrivata a vendere più di 200 composti diversi. Negli ultimi

periodi aveva prodotto profitti per 4,5 milioni e ricavi per 54 milioni di dollari, l'85% dei quali generato per corrispondenza e tramite ordini da catalogo. La famiglia Crossens, proprietaria di Amrion Inc., nel 1996 capì che era arrivato il momento di unirsi ad un'altra azienda per aumentare la loro presenza sul territorio incrementando così la loro quota di mercato. Unendosi a Whole Foods, Amrion poté vendere i propri prodotti in dozzine di punti vendita sparsi per la nazione, mentre la compagnia texana in cambio acquisì competenze di vendita per corrispondenza e tramite il World Wide Web. In seguito all'acquisizione l'azienda del Colorado rimase indipendente, e Mark Crossen rimase il *CEO* della compagnia. Il '97 si concluse con altre due acquisizioni per un totale di 50 milioni di dollari, che permisero a Whole Foods di penetrare anche nell'area urbana di Detroit (Michigan). Nei due anni successivi l'onda di acquisizioni si arrestò per poi riprendere nel 1999 con le acquisizioni di "*Nature's Heartland*" e "*Real goods trading*" che gli permisero di aumentare la sua presenza nell'area di Boston. Altre acquisizioni nella contea di Sonoma espansero la presenza nella California settentrionale portando a 12 il numero dei punti vendita, ma una delle acquisizioni più importanti fu quella di "*Harry's Farmer's Market*" che operava nella zona di Atlanta (Georgia). Questa acquisizione contribuì ad aumentare quello che Mackey chiamava "capitale intellettuale"¹¹, gli store della compagnia appena acquisita erano molto più grandi di quelli in possesso di Whole Foods, raggiungendo una grandezza media di oltre 21000 metri quadri. Ma ciò che era ancora più importante era il fatto che la compagnia fosse focalizzata su prodotti "deperibili", che rappresentavano circa il 75% delle vendite totali, e Mackey contava di potenziare le competenze riguardanti i prodotti deperibili in tutta la compagnia. Whole Foods non si espanse soltanto geograficamente, ma implementò internet tra i suoi metodi di distribuzione, infatti nel 1999 nacque wholefoods.com, con l'intenzione di diventare il rivenditore di prodotti biologici numero uno del web. I piani cambiarono quando l'anno successivo nacque wholepeople.com, che combinava Whole Foods, Amrion ed altri business acquisiti che promuovevano un "*natural lifestyle*". La compagnia sperava di creare un sito che divenisse un punto di riferimento per un bacino di utenti non solo intenzionati a condividere valori relativi ad uno stile di vita sano, alla difesa dell'ambiente, ma anche alla ricerca di prodotti biologici di alta qualità a prezzi competitivi. Successivamente wholepeople.com divenne una società indipendente, ma di lì a poco fu ceduta a gaiam.com, mentre Amrion, che in quel periodo aveva cambiato nome in *NatureSmart*, subì una importante flessione nelle vendite e fu ceduta a NTBY per circa 28 milioni di dollari nel 2001. Whole Foods entrò nel

¹¹ Da *Success Magazine* "From the corner office: John Mackey".

ventunesimo secolo espandendosi in Canada e nel Regno Unito con l'ambizioso progetto di competere con i supermercati convenzionali.

4) ANALISI E SVILUPPI DELL'ACQUISIZIONE

4.1) Introduzione

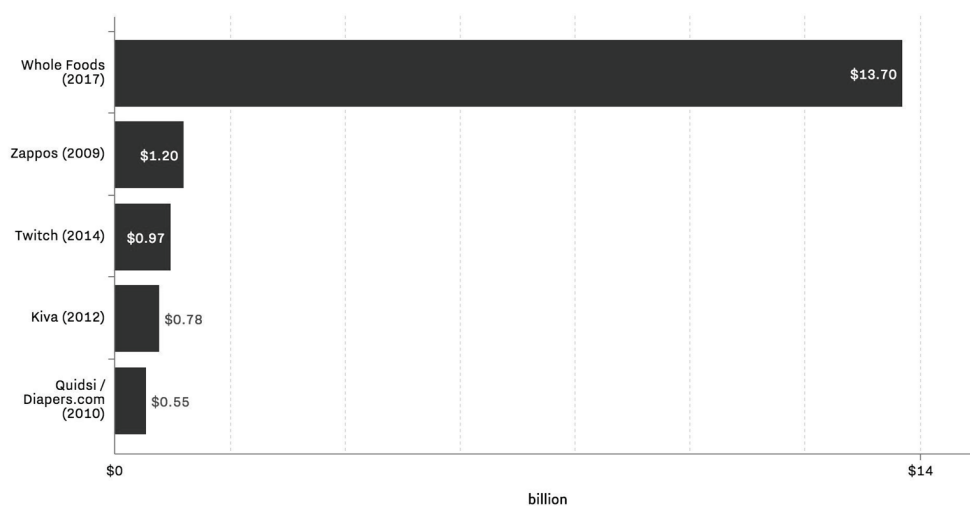
La tendenza corrente è lo spostamento delle aziende verso la rete per sfruttarne le opportunità di canale di vendita, ma alcune volte sono le aziende nate in rete a muoversi verso i canali di vendita tradizionali. Infatti Amazon ha acquisito Whole Foods per 13,7 miliardi di dollari. Più che di un'acquisizione in questo caso si parla di una sorta di fusione, ma ciò che rileva è che il gigante di Seattle ha fatto un grande passo verso il mondo dei *“brick and mortar”* acquisendo una delle più vaste ed organizzate catene di supermercati del Nord-America composta da circa 430 punti vendita fisici. Nel periodo precedente all'acquisizione Whole Foods era finita sotto la lente di ingrandimento degli investitori per non aver raggiunto risultati soddisfacenti. La notizia è stata divulgata con una nota ufficiale sul sito del colosso di Seattle, che annunciava il lieto fine della trattativa, conclusasi positivamente per un prezzo di 42 dollari per azione per un totale di 13,7 miliardi di dollari, compreso il debito netto del retailer texano. Entrambi i fondatori delle due compagnie hanno commentato con grande entusiasmo questo accordo, sottolineando che rappresenta per entrambe le compagnie una grande opportunità per massimizzare il valore per gli azionisti, ampliare le proprie missions, e fornire il massimo valore ai clienti. Whole Foods inoltre continuerà ad operare con il proprio nome.

4.2) Termini dell'acquisizione

Come già riportato nel paragrafo precedente Amazon è arrivata ad offrire 42 dollari per azione, circa il 27% in più dell'ultima quotazione di chiusura dei titoli di Whole Foods. Dietro questa operazione c'è una vena di polemica. Infatti *Bloomberg* riporta un'ipotesi secondo cui Mackey ha deciso di vedere Whole Foods ad Amazon per poter conservare il suo posto, per non far cambiare la linea e la filosofia della compagnia dopo che l'8% della stessa era stato recentemente acquistato in

borsa dal fondo di investimento *Jana Partners*, interessato a ristrutturare e a speculare sulla futura rivendita dell'azienda. Whole Foods tuttavia aveva delle difficoltà come il calo dei profitti e l'aumento della concorrenza nel suo settore. Questa acquisizione sarà ricordata per essere il primo esborso miliardario della storia di Amazon, siamo di fronte alla mossa finanziaria più imponente posta in essere da Jeff Bezos che recentemente si era spinto a sborsare circa 970 milioni di dollari per la piattaforma di video streaming *Twitch Interactive Inc.* e 1,2 miliardi di dollari per Zappos Inc¹².

Amazon acquisitions by deal value



Source: Crunchbase

Nello specifico di seguito la cronologia degli eventi chiave dell'acquisizione. *10 Aprile 2017*: Il fondo di investimento *Jana Partners* annuncia di aver acquisito l'8,8% dei titoli di Whole Foods. *18 Aprile 2017*: Il CEO John Mackey riceve una proposta di collaborazione e di esplorazione delle opportunità strategiche da una azienda di cui non è stata confermata l'identità e che chiameremo *Compagnia X*. *21 Aprile 2017*: Mackey discute con i suoi consulenti l'indiscrezione secondo la quale Amazon starebbe pensando di acquisire la sua compagnia. Il consulente consiglia il CEO di mettersi in contatto con Jay Carney, il vicepresidente senior agli affari esterni della compagnia, per capire se sussistano condizioni per sedersi al tavolo delle trattative. *24 Aprile 2017*: Il consiglio di Whole Foods si riunisce per discutere dell'offerta ricevuta da *Compagnia X* e successivamente

¹² Compagnia specializzata nella vendita on-line di capi d'abbigliamento con sede a Las Vegas, Nevada.

incontra i rappresentanti di *Jana Partners*. Il consulente della compagnia si mette in contatto con i rappresentanti di Amazon per organizzare un meeting. 26 Aprile 2017: John Mackey presiede a un meeting con *Jana Partners*, il quale richiede dei cambiamenti nel consiglio di amministrazione e una riconfigurazione della struttura interna. 27 Aprile 2017: Whole Foods e Amazon firmano un *non-disclosure agreement* (NDA)¹³. 30 Aprile 2017: Mackey e Jeff Bezos si incontrano a Seattle ma non viene avanzata nessuna proposta di transazione. 4 maggio 2017: continuano gli incontri tra Whole Foods ed Amazon. Il consiglio dell'azienda texana si riunisce per discutere le richieste di *Jana Partners*. 18 maggio 2017: La Compagnia X propone una funzione che valuta intorno ai 35 - 40 dollari il singolo titolo azionario della catena di supermercati. 23 maggio 2017: Whole Foods riceve da Amazon un'offerta di acquisizione a 41 dollari per azione. Il colosso di Seattle chiarisce il suo diritto di ritirare l'offerta qualora si fossero verificate delle fughe di notizie riguardo ad essa. 25 maggio 2017: gli *advisor*¹⁴ delle due società, *Goldman Sachs* ed *Evercore*, rispettivamente per Amazon e Whole Foods si mettono in contatto. Amazon tramite questi contatti fa pervenire che non intende partecipare ad aste e che è sicura di aver avanzato un'offerta equa. 30 maggio 2017: Whole Foods avanza una controproposta di 45 dollari ad azione che non convince *Goldman Sachs*. 1 giugno 2017: *Goldman Sachs* riferisce all'*advisor* di Whole Foods che Amazon starebbe considerando altre acquisizioni, ma che ha comunque intenzione di rispondere alla contro-offerta con un'ulteriore proposta da 42 dollari ad azione. Il consiglio della compagnia texana si riunisce di nuovo accettando l'offerta della compagnia di Bezos. 15 giugno 2017: Il consiglio della compagnia di Mackey si mette in contatto con *Evercore* e con lo studio legale che ha portato avanti la transazione per conto dell'azienda e dà la conferma definitiva all'operazione. Poche ore dopo Amazon annuncia l'accordo. Dalla storia di questa trattativa emerge sicuramente la potenza economica di una società come Amazon che - al pari di Apple, Google e Facebook - ha una liquidità tale da permettersi qualsiasi operazione. Ma il vero elemento di riflessione è un'altro: il più grande *market place* del mondo, la cui storia è caratterizzata da innumerevoli innovazioni tese ad indebolire la grande distribuzione tradizionale, ha acquisito un'azienda che costituisce il suo esatto opposto. Whole Foods infatti è una catena di supermercati basata sulle più ferree logiche della GDO¹⁵. Gli interrogativi a riguardo sono molti, ma alcune risposte possono essere riscontrate nella storia recente di Amazon, ed una di queste è: il desiderio di punti vendita fisici (*brick and mortar*).

¹³ *Non-Disclosure Agreement, accordo di non divulgazione o accordo di riservatezza.*

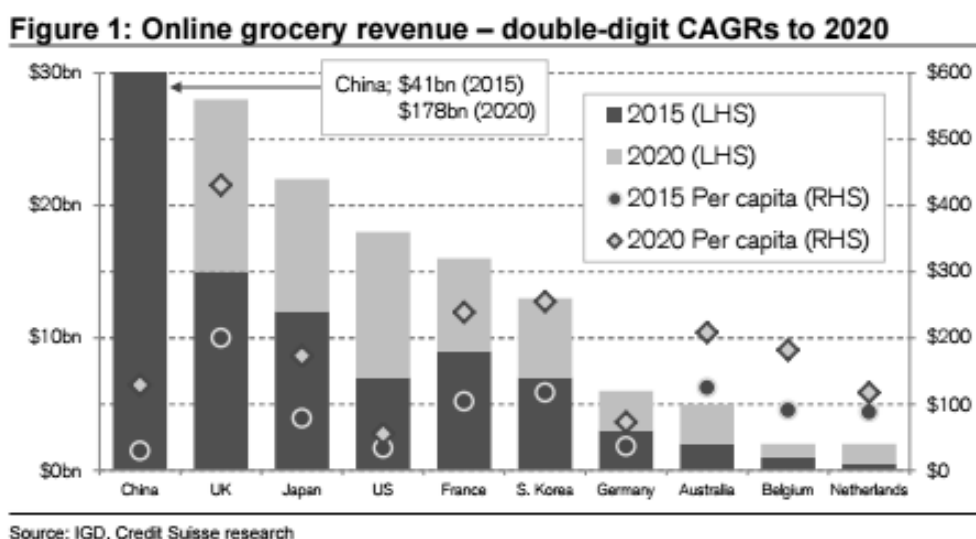
¹⁴ *Persona o società che fornisce consulenze di tipo professionale. Da Treccani.*

¹⁵ *Grande distribuzione organizzata.*

Negli ultimi anni Amazon ha più volte tentato di trasferire parte del suo business all'interno di negozi fisici: le librerie ed il negozio sperimentale senza dipendenti all'interno ne sono un esempio. Nel dicembre 2016 il *Wall Street Journal* aveva riferito che Amazon stava esplorando il business dell'alimentare per aprire fino a 2000 punti vendita con il proprio marchio in tutti gli Stati Uniti.

4.3) Analisi sull'impatto dell'acquisizione

Gli analisti di *Credit Suisse* hanno condotto un'analisi sull'impatto futuro dell'acquisizione. Dalla banca svizzera fanno notare che ogni giorno il 13% degli americani va a fare spesa di generi alimentari, impiegando in media 44 minuti del loro tempo per farlo (dati *UsBureau*)¹⁶. Si tratta di un processo inefficiente che implica uno spreco di risorse. Tale livello di coinvolgimento dei clienti risulta particolarmente inefficiente in virtù del fatto che gli acquisti tipici di una famiglia seguono schemi che si ripetono.



(Ricavi della vendita di alimentari online – bn = miliardo – fonte: Igd, Credit Suisse research)

Secondo gli analisti, è chiaro che Amazon con l'acquisto di Whole Foods creda di poter portare le proprie efficienze nel mercato degli alimentari. Quindi la mossa del colosso del commercio online viene vista come un modo per ottenere una catena nazionale per l'offerta di cibo fresco che include centri di distribuzione specificatamente ideati per gli alimenti. I supermercati Whole Foods gli conferiscono grande discrezionalità, ma gli analisti si aspettano che la maggior parte delle vendite

¹⁶ Ufficio del censimento degli Stati Uniti d'America.

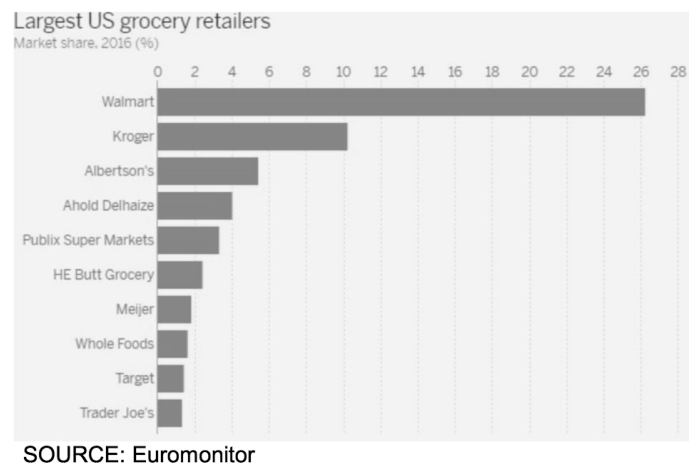
passi per la catena con sempre maggiore automazione dei processi. Sempre secondo quanto afferma la banca svizzera i benefici della “centralizzazione” giocheranno un ruolo fondamentale nell’acquisizione e nel mantenimento dei clienti, poiché implicheranno un maggiore assortimento, più freschezza e meno sostituzioni.

4.4) Analisi delle possibili motivazioni

Come testimoniato da quanto detto in precedenza, la storia di Amazon è stata caratterizzata da un continuo flusso di innovazioni. La domanda è: come il gigante del commercio online intenderà integrare la sua nuova catena di retail “*brick and mortar*”? Con questa acquisizione, a primo impatto, potrebbe sembrare che stia provando ad espandersi riavvicinandosi ad un tipo di business più “tradizionale”, ma ci sono una serie di elementi che confutano nettamente quest’apparenza. Probabilmente siamo davanti ad un tentativo di “rivoluzionare” profondamente la tradizione, portando in tale settore le efficienze e le innovazioni tecnologiche tipiche di una compagnia del web. O forse siamo semplicemente davanti al tentativo di entrare in un mercato profittevole ed in rapida crescita. In sintesi le ipotesi fondamentali su quelli che saranno gli sviluppi futuri di tale acquisizione sono due: da una parte potremmo essere spinti a pensare che Amazon (come riportato nel *paragrafo 4.2*) sia venuto in contatto con i rumors riguardanti il malumore e la volontà di cedere il pacchetto di controllo della compagnia da parte di John Mackey, numero uno di Whole Foods, conseguente alla recente acquisizione dell’8% da parte di *Jana Partners* e dalle pretese avanzate da questi, oppure che abbia semplicemente percepito le possibili opportunità derivanti dall’ingresso in un mercato profittevole e in crescita come quello del cibo naturale/biologico. La prima parte della vita di Jeff Bezos lo lega alla terra ed ai suoi prodotti. Come ama ricordare lui stesso, passava le estati della sua infanzia “*a castrare tori ed a riparare mulini a vento*”¹⁷, proprio questa esperienza rende il settore agroalimentare particolarmente interessante per lui sia dal punto di vista del business che da quello umano. La seconda ipotesi concerne, invece, la possibilità che Amazon abbia in mente di applicare le proprie efficienze, le proprie tecnologie ed innovazioni per rivoluzionare profondamente il concetto di supermercato utilizzando per farlo, una catena sempre considerata all’avanguardia e con oltre 400 punti vendita. A sostegno della prima ipotesi abbiamo il recente esperimento “*Amazon Fresh*”, un servizio di consegna di prodotti alimentari freschi, che per ora non

¹⁷ Da *Business Insider* “*L’avventurosa vita di Jeff Bezos*”.

ha avuto i risultati sperati dal colosso di Seattle, infatti l'inesperienza nelle tecniche di vendita dei prodotti alimentari ha generato perdite e sprechi. Un report dell'attività che risale al 2014 evidenziava come buona parte della frutta andasse gettata, e una buona parte degli ordini rispediti al mittente per le condizioni dei prodotti. Il settore delle vendite alimentari online rappresenta soltanto l'1% del totale e solo il 4,5% degli acquirenti del settore compra generi alimentari sul web. Va ricordato però che il servizio è attivo in poche città, seppur molto popolate, come Los Angeles, New York, San Francisco, Seattle. Proprio in quest'ultima città il fondatore di Amazon ha deciso di togliere la veste di attività telematica ad *Amazon Fresh*, aprendo il primo punto vendita fisico per non rinunciare ad un settore altamente redditizio come quello alimentare. Chiaramente con l'acquisizione di Whole Foods, Amazon ha acquisito il *know how* necessario per poter operare con successo nel settore, avendo a disposizione una vasta quantità di possibilità da fruttare. Potrebbe utilizzare le conoscenze nel campo della vendita di generi alimentari e la ormai collaudata rete di distribuzione di Whole Foods per far decollare definitivamente *Amazon Fresh*. In alternativa, potrebbe applicare le proprie efficienze, tecnologie e catalogo per innescare la ripresa dell'azienda appena acquisita, ed andare ad insidiare il primato di *WallMart* tentando di eroderne parte della quota di mercato. Come detto in precedenza, il mercato alimentare è molto profittevole (circa 800 miliardi di dollari) e proprio per questo la concorrenza è molto forte. Il seguente grafico mostra la suddivisione del “*grocery market*” negli U.S.A. :



WallMart, che detiene una quota pari a circa un quinto del mercato complessivo, non ha visto di buon occhio la recente mossa di Amazon, ed ha tempestivamente minacciato di abbandonare il servizio AWS (*Amazon Web Service*). AWS è la principale infrastruttura di cloud computing esistente, superiore addirittura a quelle di Google e Microsoft, infatti grandi aziende come la già citata *Netflix* ne fanno uso. Questa mossa, da parte di *WallMart*, potrebbe derivare dalla volontà di

non far arrivare ad Amazon, suo nuovo concorrente, informazioni riguardo a prodotti e vendite di aziende partner, che potrebbero svelare la strategia della catena di supermarket. Del resto la tecnologia cloud permette alle aziende, che non hanno un'infrastruttura informatica adeguata per sviluppare proprie applicazioni (come *WallMart*), di utilizzare quelle sviluppate da una società esterna (come Amazon) che ne elabora i dati mantenendoli sui propri server. Secondo *Credit Suisse* la nascente competizione tra Amazon e *WallMart* potrebbe portare negli U.S.A. alla chiusura di 8600 negozi già nel 2017. La seconda ipotesi è sostenuta da una lunga serie di elementi, in primo luogo la propensione di Amazon all'innovazione combinata alla ricerca dello snellimento e dell'efficienza dei processi organizzativo-economici. In secondo luogo è avvalorata da alcuni progetti che Amazon sta silenziosamente sviluppando. Il primo esempio è *Fresh Pickup* un servizio tramite il quale i consumatori ordinano online i prodotti che intendono acquistare, si recano presso il punto vendita ritirando l'intero ordine che è stato pagato precedentemente tramite il sito e ciò dovrebbe conferire efficienza a tale processo. Come riportato nel *paragrafo 4.3* gli americani in media spendono 44 minuti della loro giornata per fare spesa di generi alimentari, dovendosi recare nel punto vendita, scegliendo i prodotti dagli scaffali, facendo la fila alla cassa. Mentre con *Fresh Pickup* il cliente risparmierà molto tempo evitando di dover cercare i prodotti in giro per il negozio ed evitando inoltre le file alla cassa. Un punto debole di tale servizio riguarda l'ancestrale tendenza dell'uomo a voler scegliere e toccare con mano personalmente i propri alimenti. Ma il vero esempio della rivoluzione a cui Amazon sta pensando è il servizio *Amazon Go*, infatti, in esclusiva per i dipendenti Amazon di Seattle è stato aperto un negozio di generi alimentari sperimentale senza dipendenti, senza code, senza attese e soprattutto senza cassa. Con una superficie di circa 170 metri quadrati il punto vendita consentirà ai dipendenti della compagnia di prendere i prodotti desiderati ed andarsene senza fare file, poiché pagheranno automaticamente tramite il loro account Amazon. Tutto ciò è possibile grazie ad algoritmi di "*computer vision*", "*machine learning*" ed altri sensori sparsi in tutto il negozio che rilevano quanti e quali prodotti il cliente porta via dallo store. Per entrare nel negozio occorre utilizzare l'app dal proprio smartphone, da lì in poi si potrà fare la spesa tradizionale sotto il costante controllo dei sensori che percepiranno ogni singolo movimento dell'utente come quando si prende un prodotto e poi lo si ripone nello scaffale. I prodotti verranno addebitati sull'account del cliente solo una volta che questi sarà uscito dal punto vendita. La merce in vendita sarà quella dei supermarket tradizionali: snack, bevande, cibi freschi, cibi preparati e generi essenziali. Un'altro sistema che potrebbe essere implementato in tali tipologie di punti vendita (così come nei punti vendita "tradizionali", qualora volesse percorrere la strada di

WallMart) è “*Physical Store Online Shopping Control*”, un brevetto registrato da Amazon riguardante un algoritmo che non permette ai clienti di cercare il prezzo di un prodotto online quando si trovano all’interno di un negozio fisico. Questo sistema sfrutta la rete wifi interna per individuare le parole chiave e gli URL ricercati dai clienti e per bloccare la ricerca. Nel documento riguardante questa ennesima innovazione sono riportate con cura le varie modalità con cui si potrebbe utilizzare tale tecnologia: qualora il cliente stia cercando il prezzo di un prodotto sul sito di un concorrente e tale prezzo fosse più conveniente, il browser potrebbe fornire in automatico dei coupon sconto per invogliare il cliente ad acquistare comunque il prodotto, oppure bloccare del tutto l’accesso ai siti della concorrenza. Tale brevetto coinvolge però solo le connessioni che avvengono tramite la rete wifi del negozio e quindi può facilmente essere aggirato utilizzando la rete dati cellulare fornita dal provider mobile. Per il consumatore i benefici di *Amazon Go* sono evidenti poiché è possibile effettuare la spesa con tempistiche record, ma alcuni reputano questo servizio un pò “invasivo” poiché ogni cliente sarà sempre sotto il controllo di un sistema di videocamere e sensori, ed in tal modo Amazon può accedere ad una mole sterminata di dati, come preferenze e comportamento di acquisto di ognuno di noi. Quest’ultima osservazione costituisce un’altro elemento a favore di questa seconda ipotesi, poiché Amazon dopo aver raccolto un’infinità di dati sui comportamenti di acquisto online potrebbe raccogliere e profilare informazioni riguardanti il comportamento di acquisto “*fisico*” dei consumatori. Unendo le due cose sarebbe in grado di fornire consigli sugli acquisti sempre più mirati e specifici. Comunque la presenza di personale non sarebbe del tutto eliminata, almeno per ora, poiché non è ancora stato integrato un sistema per il posizionamento dei prodotti sugli scaffali, questa procedura sarà espletata dai dipendenti. Molto prima che si verificasse l’acquisizione di Whole Foods alcuni rumors riportavano che Amazon dopo il periodo di sperimentazione in “*beta*” di tale servizio avrebbe voluto portarlo in tutti gli Stati Uniti, aprendo circa 2000 punti vendita. Alla luce di tale acquisizione pare sempre più probabile la teoria che Amazon possa applicare questo sistema ad un certo numero di punti vendita Whole Foods ed iniziare così la rivoluzione del mondo dei retail *brick and mortar* realizzando (con Fresh Pickup e Go) una sorta di congiunzione o di ibrido tra il mondo del commercio online e il commercio tradizionale. Tutti questi elementi uniti alla predisposizione di Jeff Bezos di andare a fondo alle cose e di non essere mai banale nelle sue intuizioni o progetti, ci portano a pensare che questa seconda ipotesi possa veramente essere portata avanti con convinzione dal gigante di Seattle.

5) CONCLUSIONE

Il tema è particolarmente interessante poichè riguarda le ambizioni e le strategie di un colosso del mondo digitale che acquisisce un'altrettanto imponente catena di retail *brick and mortar* mettendosi nelle condizioni per poter portare la digital economy al livello successivo. Amazon nell'anno passato ha catturato circa 1 dollaro ogni 2 spesi online dagli americani. I dati dimostrano come fino a pochi anni fa quando si voleva acquistare qualcosa lo si cercava su un motore di ricerca mentre adesso si cerca direttamente su Amazon. Ciò ha in un certo senso *obbligato* una lunga lista di aziende, come *Levi's*, a smettere di cercare di vendere direttamente ai consumatori del web appoggiandosi alla piattaforma di Amazon per vendere i loro beni. Così la compagnia di Bezos può sfruttare questa dipendenza per imporre le proprie condizioni ai fornitori. Alcuni ritengono anche che i dati ottenuti dalle vendite di soggetti esterni sulla sua piattaforma siano utilizzati proprio da Amazon per indebolirli come competitors. In definitiva Amazon ha assunto una posizione di totale dominio per quanto riguarda il commercio online che potrebbe presto non essere più un mercato, ma uno spazio dove un'unica azienda detta le condizioni riguardanti lo scambio di beni. Le previsioni degli investitori non deviano del tutto da questa visione non proprio utopistica, infatti nel giorno dell'annuncio dell'acquisizione di Whole Foods i titoli quotati di Amazon si sono comportati in maniera anomala, acquistando un valore totale quasi pari al prezzo di acquisto della compagnia texana. Quindi ad oggi non c'è modo di sapere come il colosso di Seattle intenda integrare il suo dominio del commercio online con la catena appena acquisita, ma possiamo affermare che i piani della compagnia mirano ad ottenere il maggior controllo possibile dell'intera infrastruttura economica. E' pacifico alla fine di tali riflessioni che Amazon si trovi in una situazione ideale, poichè ha a disposizione una quantità illimitata di progetti da porre in essere. Ha tutte le carte in regola per combinare moltissimi elementi diversi realizzando la forma di congiunzione tra web e business *brick and mortar* che preferisce. Ha inoltre la possibilità di rivoluzionare la *digital economy* attuale e probabilmente dominare quella del futuro, compiendo così un'ulteriore passo in avanti con la dimostrazione di essere ancora una volta pioniere dell'innovazione.

6) BIBLIOGRAFIA

Anderson C., *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, 2016, Codice Edizioni.

Srnicek N., *Capitalismo digitale. Google, Facebook, Amazon e la nuova economia del web*, 2017, Luiss University Press.

Miccoli G., *Digital Economy. Le multinazionali digitali e i nuovi modelli di business*, 2016, PM Edizioni.

7) SITOGRAFIA

Fortune.com

Forbes.com

Businessinsider.com

Motherboard.Vice.com

Wall Street Journal (wsj.com)

Wired.it

Techcrunch.com

IlSole24Ore.com

Corriere della Sera (corriere.it)

FoxBusiness.com

WholeFoodsMarket.com

Referenceforbusiness.com

Fastweb.it

Wikipedia

Treccani.it