

Prendiamo il caso Amazon

- **leader nella vendita dei libri**
- **esemplare nella "gestione" clienti**
- **emblematico del "get big fast"**
- **modello della disintermediazione**

Prendiamo il caso Amazon

Jeff Bezos:

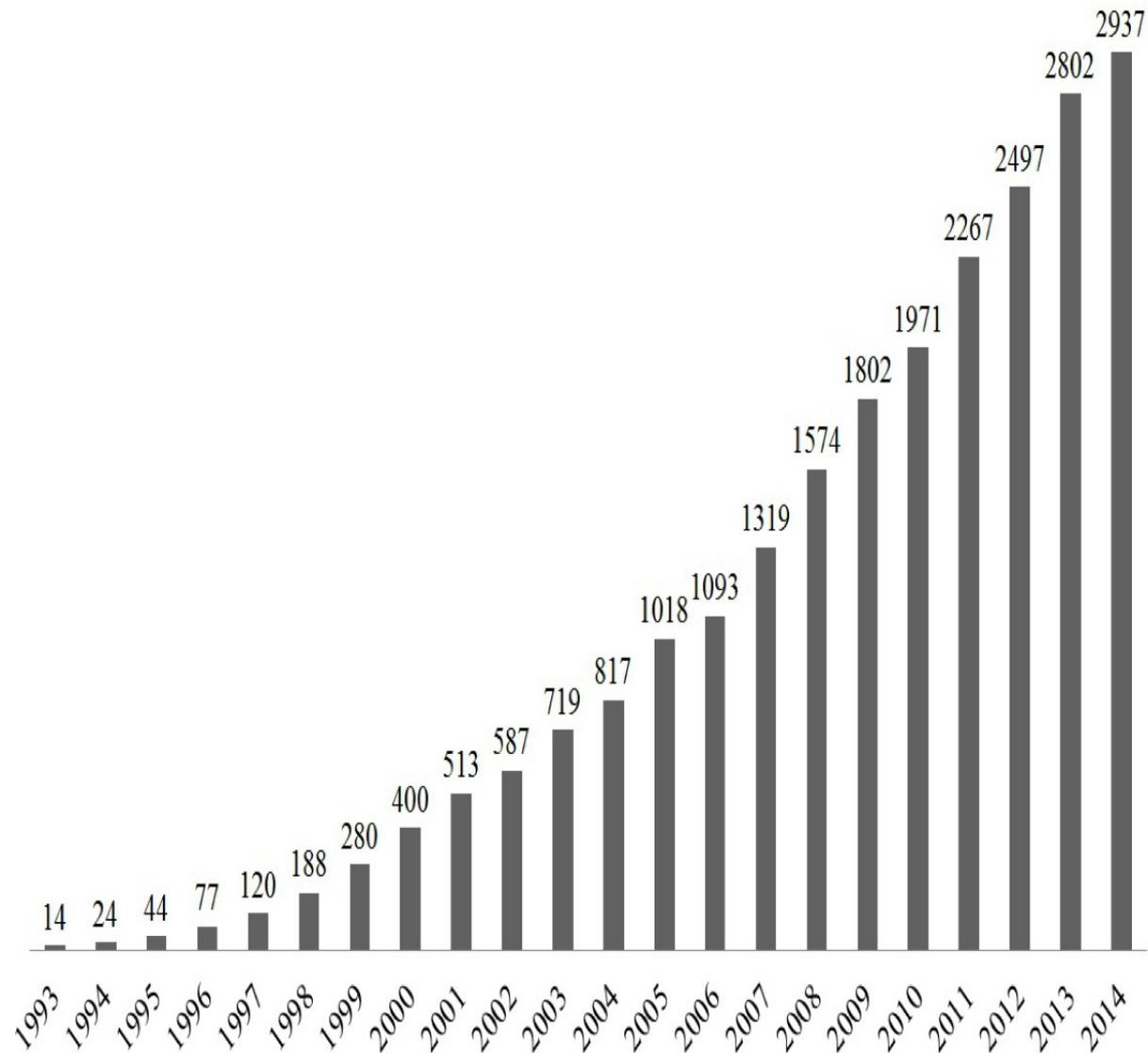
- **ingegnere informatico (Phd in informatica e ingegneria elettrica)**
- **nel 1986 entra alla Fitel, giovane azienda operante nel settore delle telecomunicazioni e dell'informatica**
- **nel 1988-1989 lavora alla Bankers Trust (società di gestione di fondi pensione)**
- **nel 1990 entra nella società di brokeraggio di D. E. Shaw**
- **Nel 1994 fonda Amazon**

Il caso Amazon

**Internet si stava diffondendo al ritmo del 2.300% l'anno!
Le cose non crescono a quella velocità. Era molto insolito
e cominciai a farmi pensare “Che tipo di business plan
potrebbe aver senso nel contesto di una crescita simile?”
Non ho mai visto niente crescere a quel modo, tranne forse
che in un brodo di coltura, e penso che molte persone
la pensino allo stesso modo (Jeff Bezos, intervista al Times,
Academy of Achievement interview, 2001).**

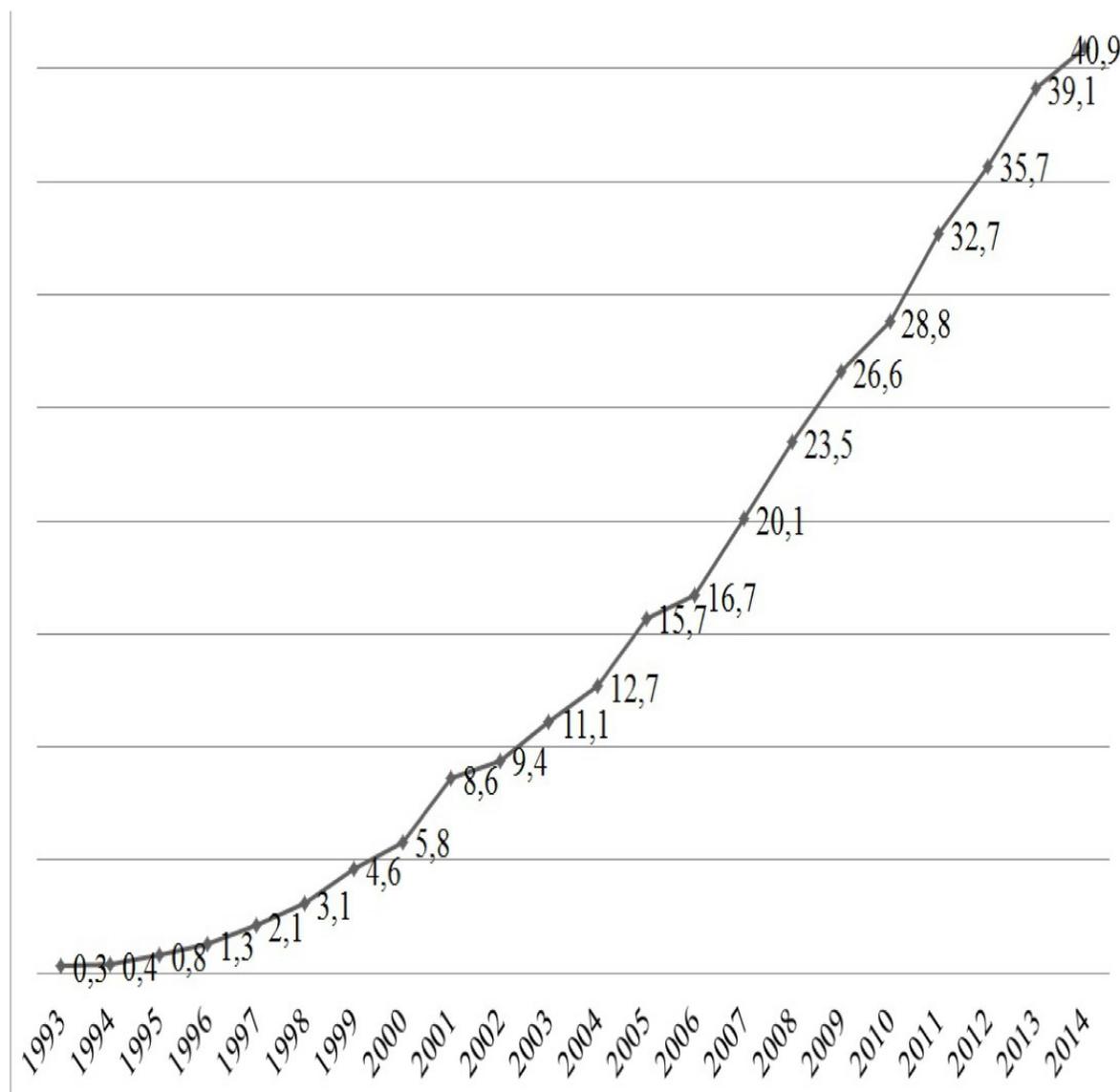
Bezos si chiede: “da dove partire?”

Il caso Amazon: Bezos studia la crescita di Internet



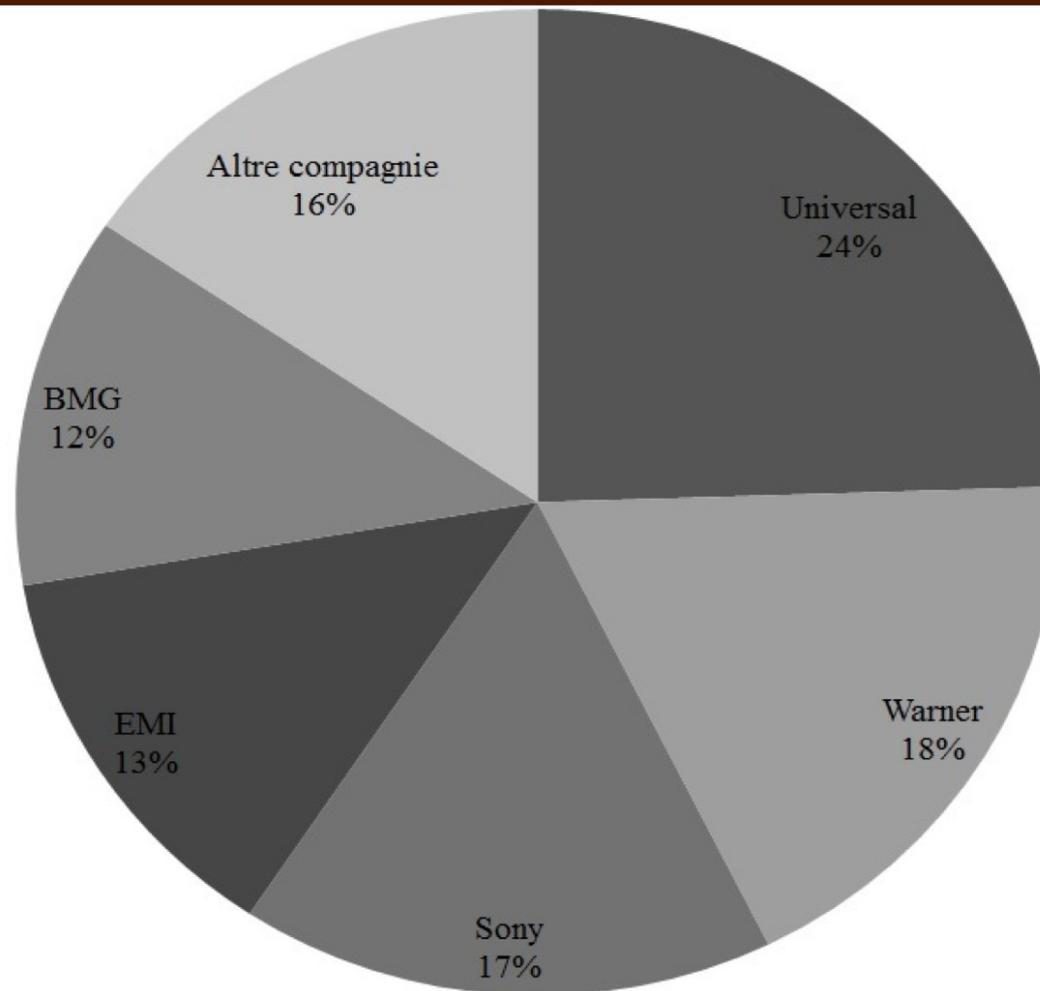
Crescita utenti Internet nel periodo 1993, marzo 2014, in milioni, dati ITU, 2014.

Il caso Amazon: Bezos studia la crescita di Internet



Percentuale penetrazione utilizzo Internet nella popolazione mondiale periodo 1993, marzo 2014, dati ITU, 2014.

Il caso Amazon: con la musica no...



Il mercato discografico nel 1998 (dati IFPI, 2013) con l'inattaccabile oligopolio delle Big Six, divenute Big Five con l'assorbimento della PolyGram da parte della Universal nel 1998: nel 1994 assorbivano il 77% del fatturato totale, quota che sarebbe salita all'84,5% nel 1998. Le sei grandi case discografiche producevano inoltre ogni anno l'85-90% dei nuovi prodotti discografici (dati RIAA).

Il caso Amazon: neanche con video e software

Blockbuster: nel 1994 con 4.800 punti vendita solo negli Stati Uniti leader incontrastato. Sempre nel 1994 il gruppo viene rilevato da Viacom (10 miliardi di fatturato) che ne guida l'internazionalizzazione esportando la catena in oltre 25 paesi.

Microsoft: controllo diretto e indiretto sulla produzione: nel 1994 in US su sette miliardi di programmi venduti (dati U.S. Census Bureau) due miliardi prodotti da Microsoft che, oltre ad essere il maggior produttore, esercitava anche una forte influenza su diverse altre società di settore attraverso le partecipazioni azionarie.

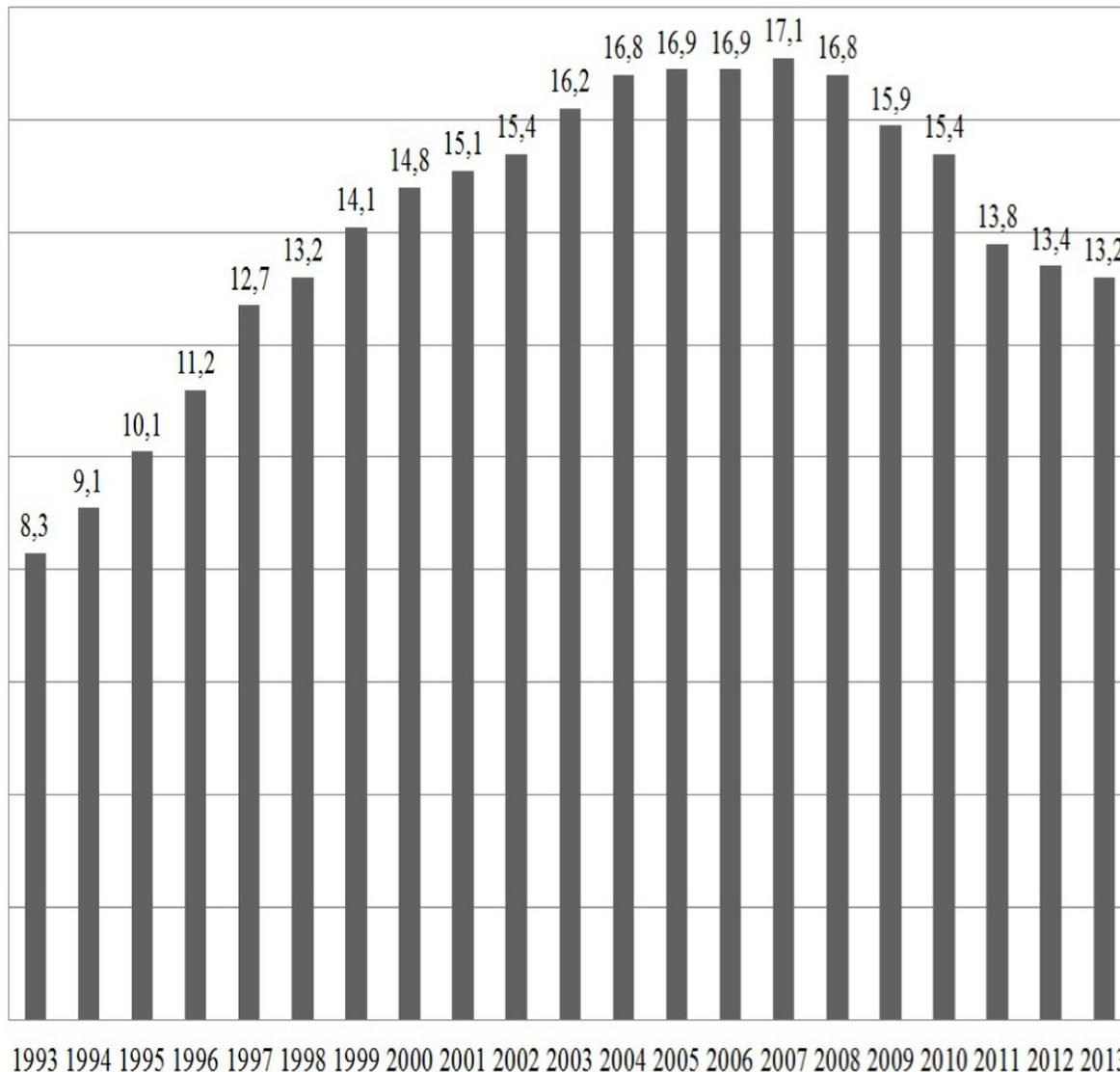
Occorreva trovare un altro settore...

Il caso Amazon: i libri, perché:

Per trovare il migliore prodotto vendibile in rete, Bezos compilò una lista di 20 possibilità, tra cui software per computer, forniture per uffici, abbigliamento e musica. Nel corso della sua ricerca **fu sorpreso di scoprire che i libri erano balzati dagli ultimi posti della classifica al numero uno**, con la musica che li seguiva al secondo posto. La musica venne eliminata per il modo in cui era strutturata l'industria. Con sole cinque società a dominare il mercato della musica e a controllare la distribuzione, Bezos temeva che quelle società avessero il potere di escludere un opportunistico outsider che volesse sfidare i negozi tradizionali. Una cosa del genere era meno probabile che si verificasse nel mercato dei libri, già coinvolto in un discusso processo di antitrust tra diverse case editrici e l'American Booksellers Association (che rappresentava gli interessi delle librerie), in cui gli editori venivano accusati di concedere condizioni migliori alle catene di librerie. [...] **Il mercato dei libri era vasto e frammentato, senza grossi colossi a dominarlo. L'industria statunitense contava decine di migliaia di editori, molti dei quali con appena un titolo o due al loro attivo. La Random House, il più grande tra gli editori di consumo, copriva meno del 10% del mercato totale** (Spector, 2000, p. 58).

Bezos si chiede: “da dove partire?”

Il caso Amazon: i libri, perché:



Dalla fine degli anni '80 aumenti costanti nelle vendite al dettaglio delle librerie statunitensi con incremento medio del fatturato di quasi un miliardo di dollari l'anno. Dagli 8,3 miliardi del 1993 si era passati ai 9,1 del 1994, ai 10,1 del 1995, agli 11,2 del 1996 fino a salire ai 17,1 picco del 2007, anno di lancio del Kindle.

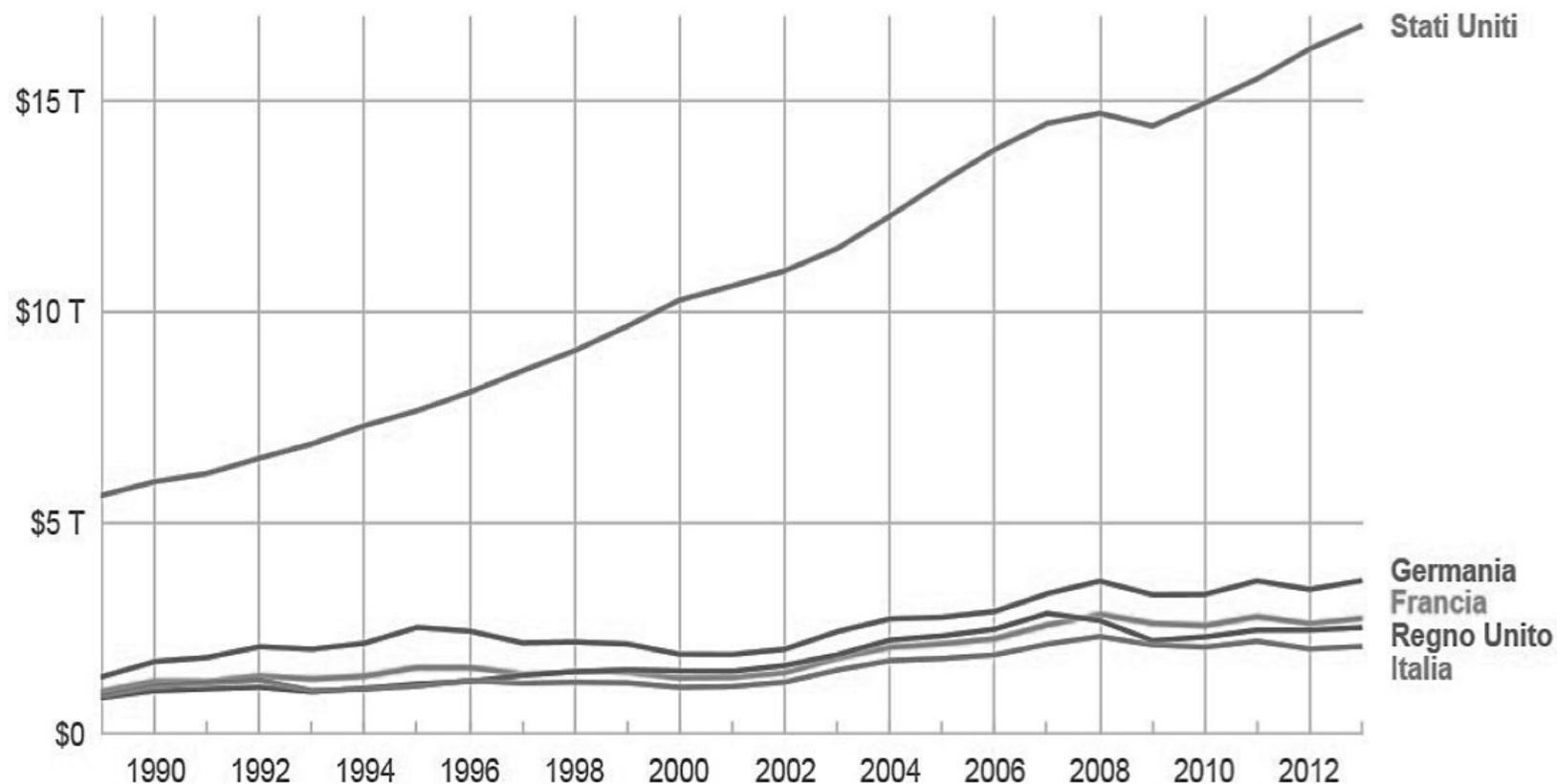
Vendite nelle librerie Usa nel periodo 1993-2013, miliardi di dollari, dati U.S. Census Bureau, 2013.

Il caso Amazon: meglio i libri, anche perché:

In circolazione c'erano solo 300.000 cd musicali, contro i 3 milioni di libri in circolazione e in stampa, in tutto il mondo e in tutte le lingue... Negli Usa le vendite di libri hanno iniziato a crescere in maniera costante a partire dai primi anni Novanta, con un picco di 513 milioni di copie vendute nel 1994, un incremento del 6,3% rispetto all'anno precedente, secondo il Book Industry Study Group. Quell'anno, 17 titoli hanno venduto più di un milione di copie e 83 titoli hanno venduto oltre 400.000 (Spector, 2000, p. 59).

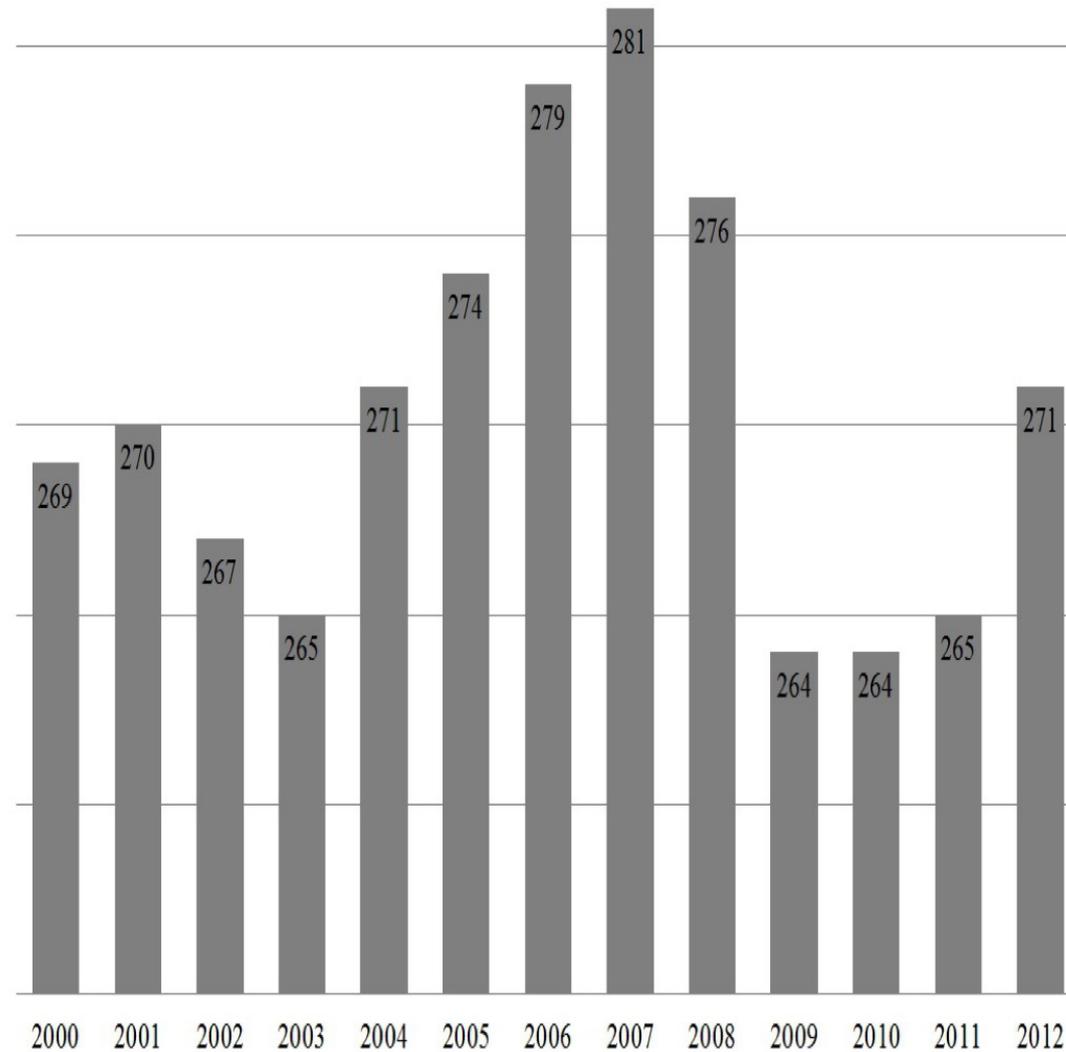
**“I libri hanno una caratteristica che li rende unici, e cioè che ci sono più articoli singoli in questa categoria che in qualunque altra”
(Bezos, in Brandt, 2011, pos. 712)**

Il caso Amazon: conoscere i consumatori



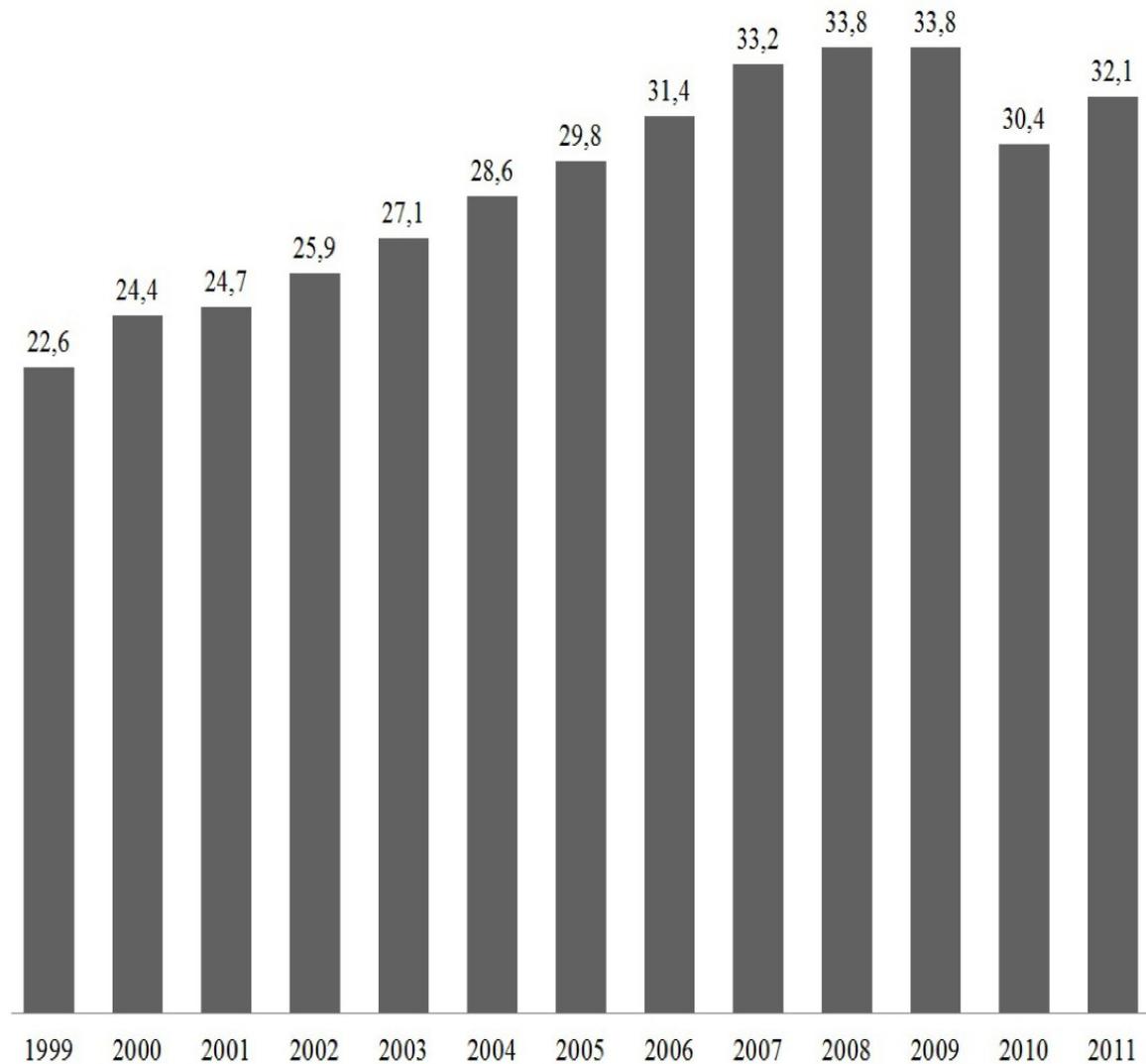
Differenze nella crescita del Pil fra Usa e Germania, Francia, Regno Unito e Italia (dati The World Bank, 2014).

Il caso Amazon: conoscere i consumatori



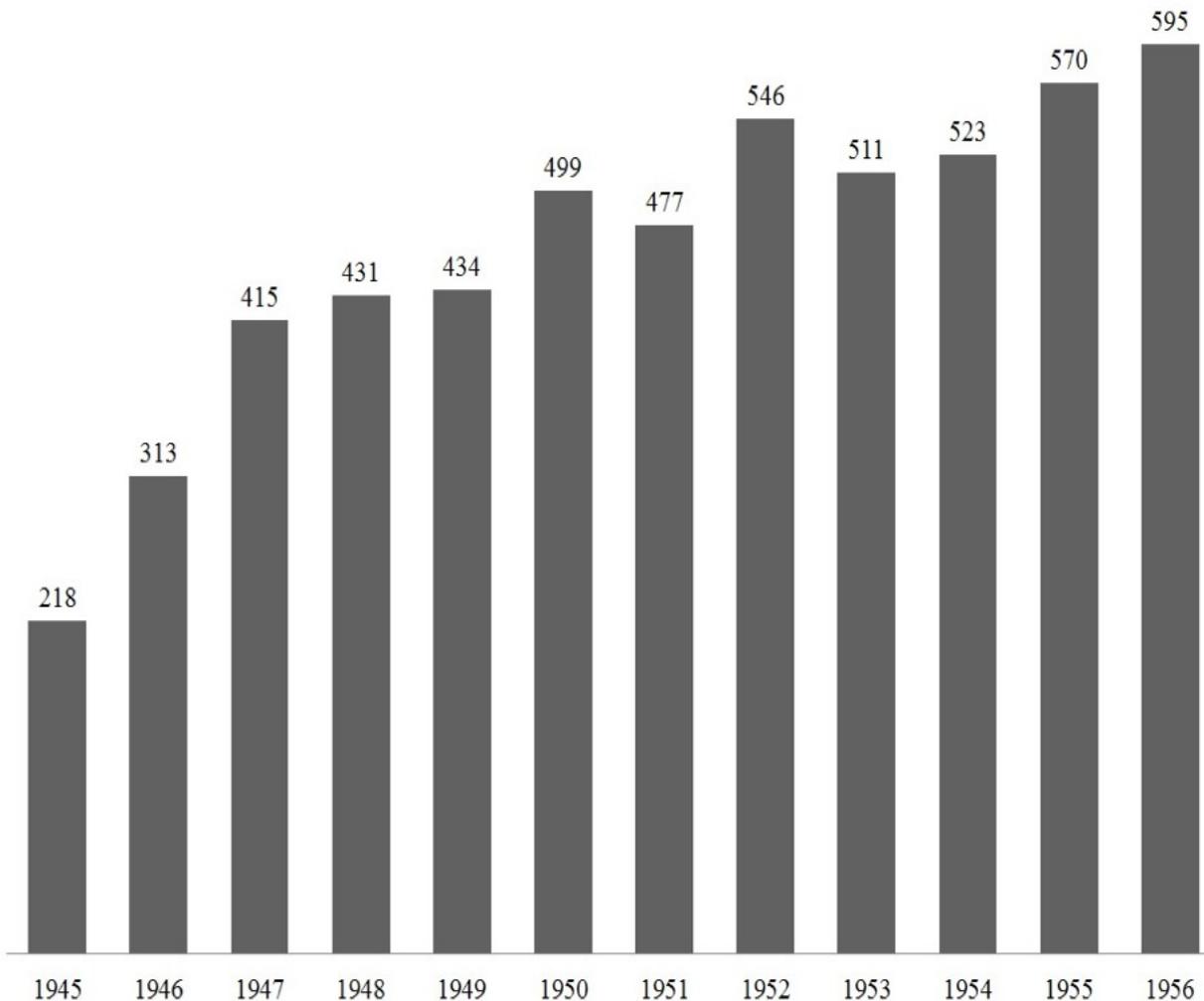
Spesa media annua per consumi di libri e musica, in \$, per singolo cittadino US, inclusi neonati e anziani, 2000-2012, (dati U.S. Census Bureau, 2013).

Il caso Amazon: conoscere i consumatori



Spesa annua, in miliardi di \$, della popolazione americana per "libri ricreativi" nel periodo 1999- 2011 (dati Americans for the Arts, 2011).

Il caso Amazon: studiare le forme del commercio

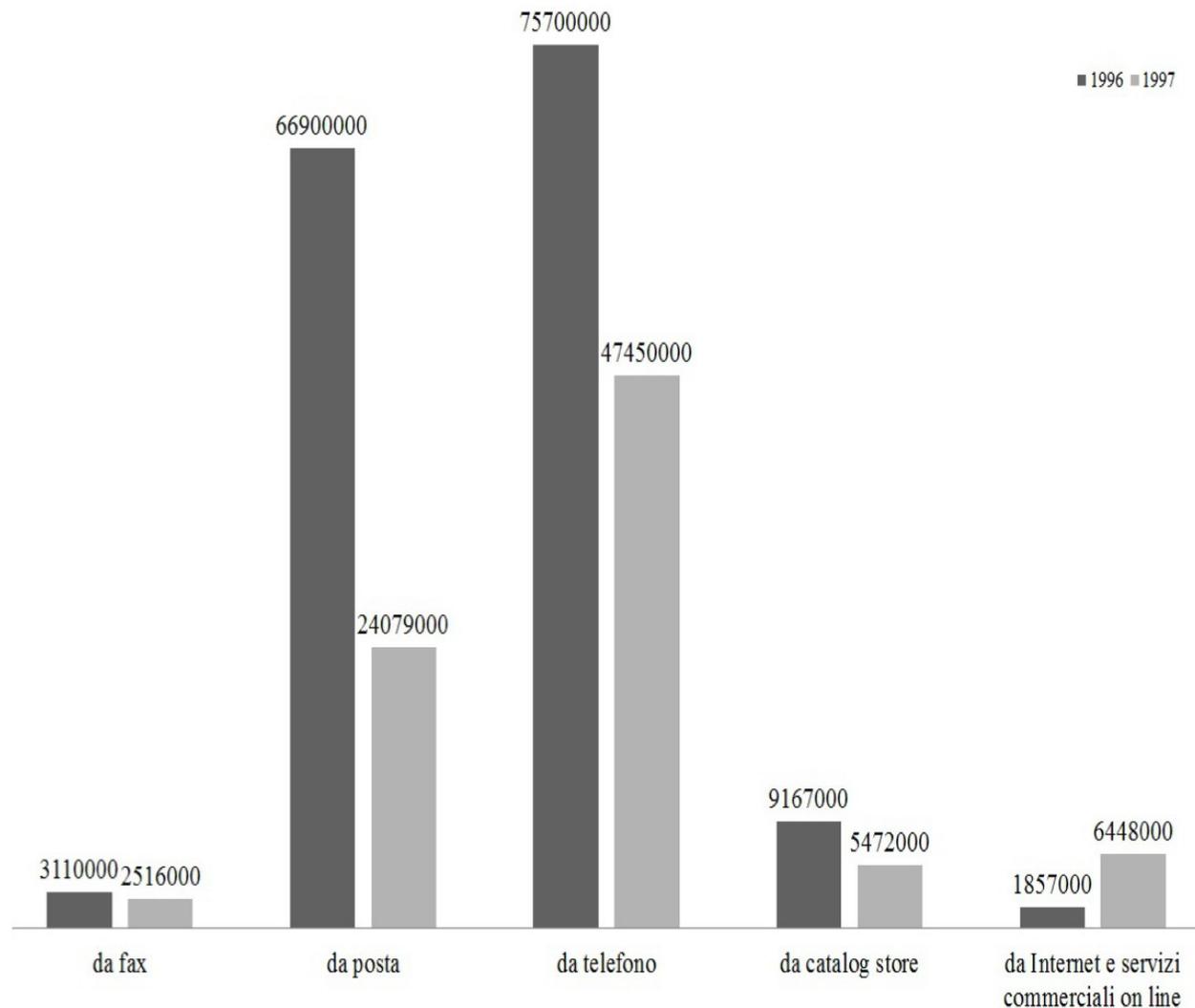


Nel 1872 Aaron Montgomery Ward inizia a vendere 163 prodotti attraverso un catalogo periodicamente inviato casa per casa. I prodotti, visto il successo dell'iniziativa, crebbero a 1.000 e poi diecimila, descritti minuziosamente. Anche le aree di commercio si estesero dalla zona di Chicago all'intero Illinois, agli stati della costa orientale e a quelli della costa occidentale. Il catalogo di Ward si diffuse in maniera così efficace che venne chiamato, dalle classi meno abbienti, il "*Libro dei desideri*".

Nel 1996, 109 milioni di americani, il 57% della popolazione, ha acquistato almeno un prodotto per corrispondenza.

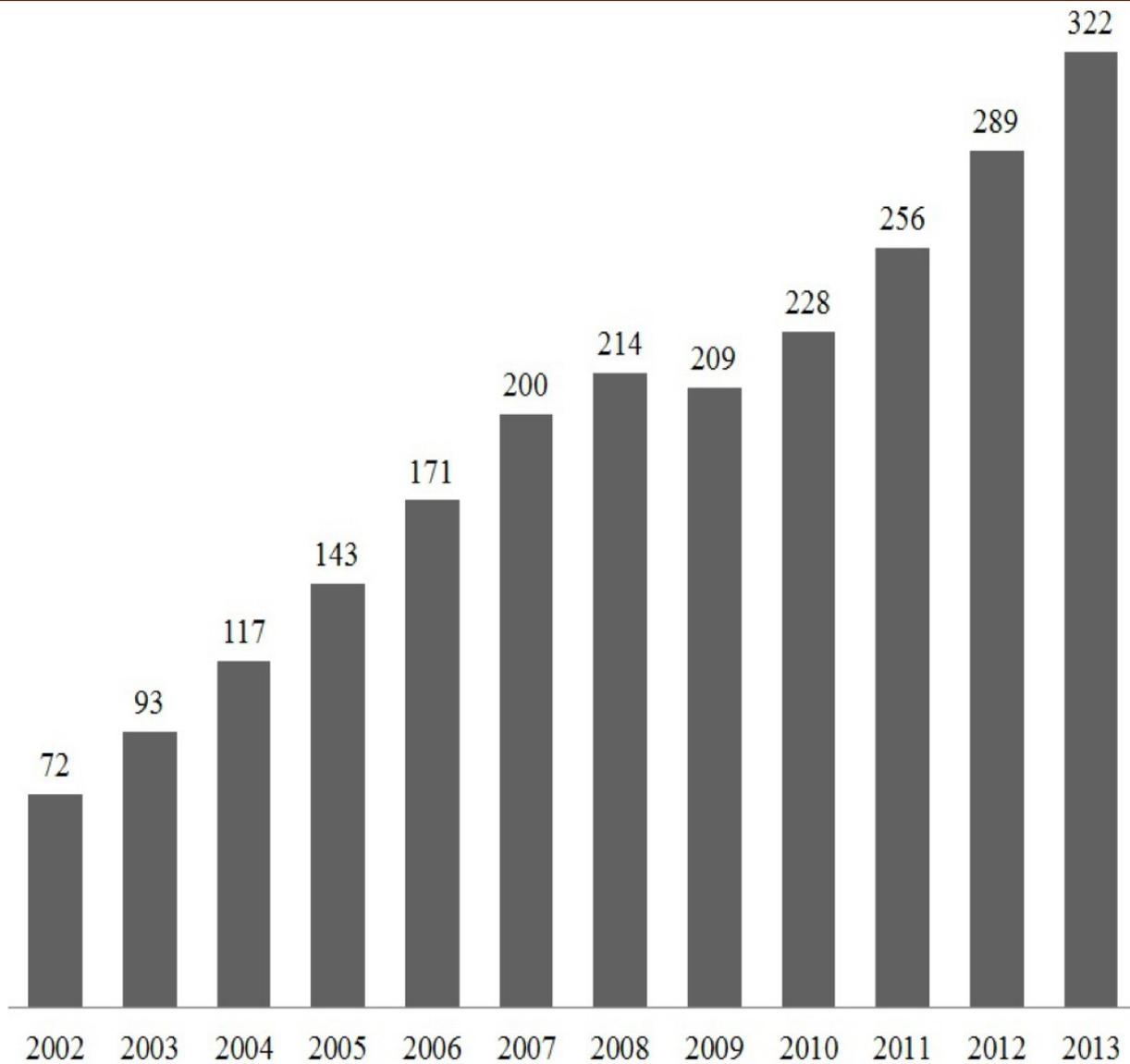
Crescita del settore della vendita per corrispondenza, US, milioni di \$, 1946-1956 (dati National Bureau of Economic Research, 2014).

Il caso Amazon: studiare le forme del commercio... e cambiarle



**Crollo degli ordinativi da catalogo nel biennio 1996-1997
(dati U.S. Census Bureau, 2013).**

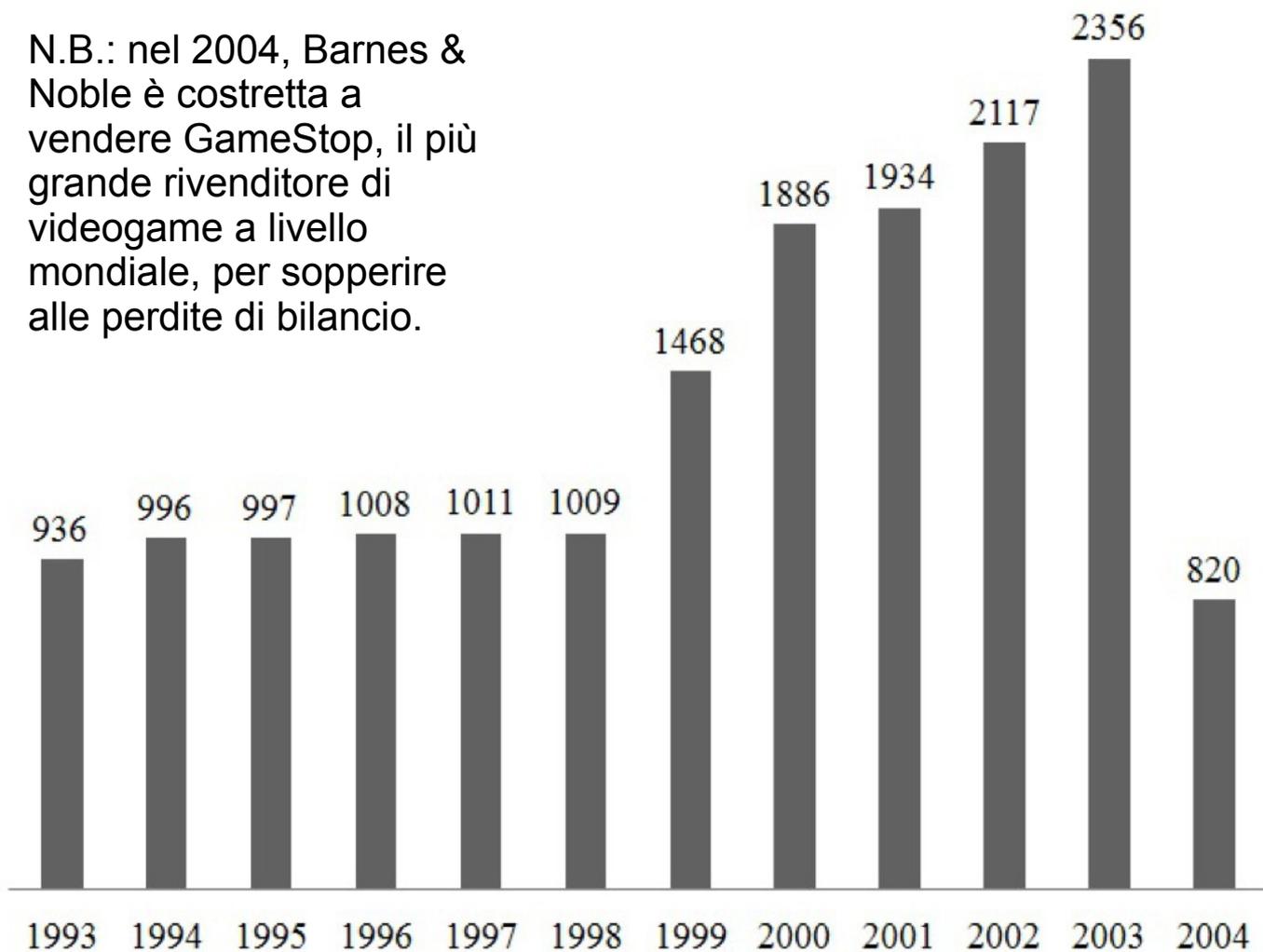
Il caso Amazon: studiare le forme del commercio... e cambiarle



**Crescita del mercato dell'e-commerce negli Stati Uniti,
2002-2013, in miliardi di \$ (dati ComScore, 2014).**

Il caso Amazon: studiare le forme del commercio...

N.B.: nel 2004, Barnes & Noble è costretta a vendere GameStop, il più grande rivenditore di videogame a livello mondiale, per sopperire alle perdite di bilancio.



Verso la prima metà degli anni '90, Barnes & Noble e Borders Group chiusero i negozi più piccoli negli shopping center e li sostituirono con enormi megastore, strutture di 5.000 metri quadri, spesso ricavate da vecchi bowling o sale cinematografiche. Questi negozi disponevano di un magazzino di 175.000 titoli – un numero impressionante ma che rappresentava anche meno del 10% del milione e mezzo di libri in lingua inglese in commercio (Anderson, 2010, p. 60).

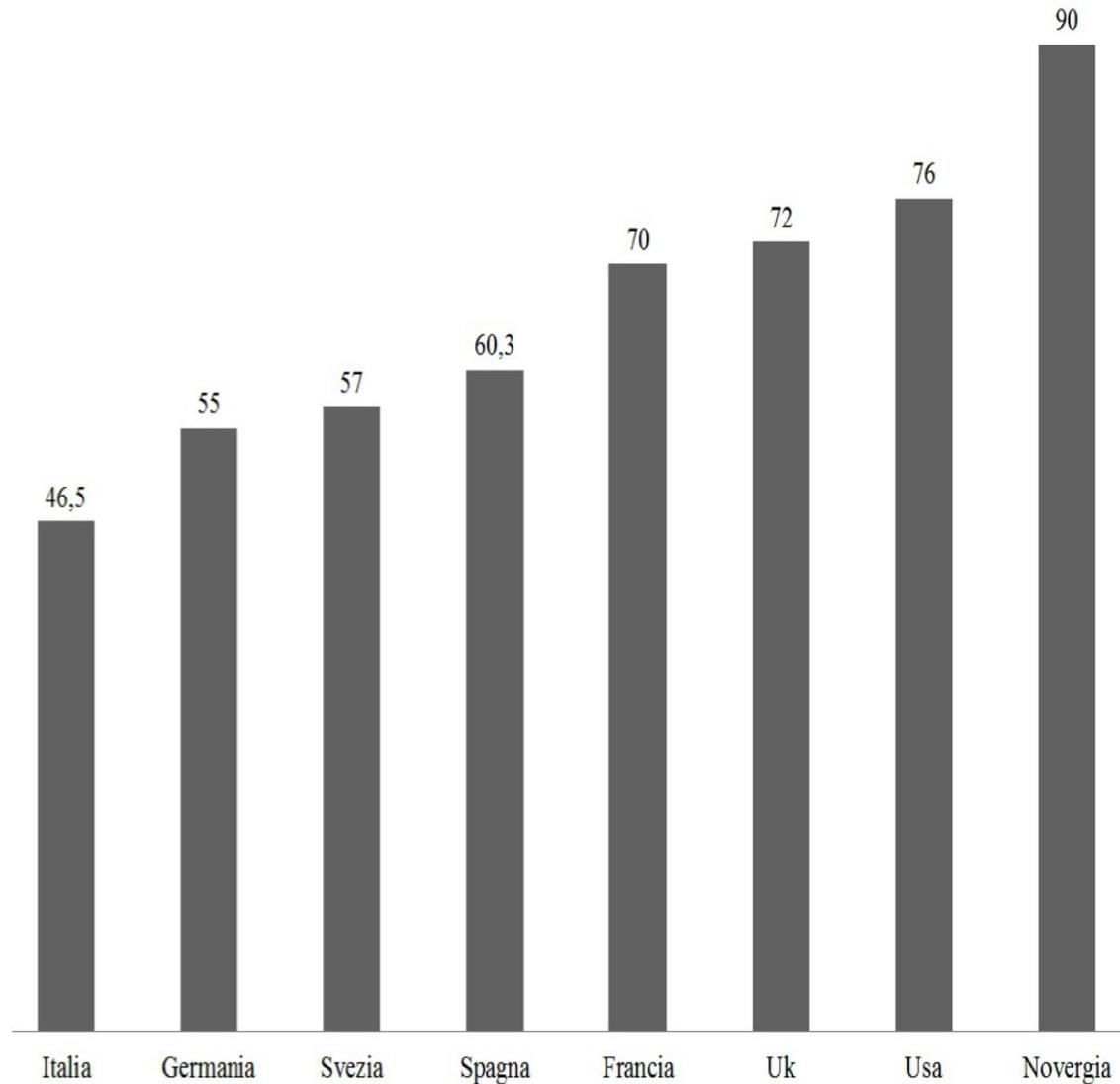
Store Barnes & Noble negli Stati Uniti nel periodo 1993-2004 (dati Barnes & Noble, 2014).

Il caso Amazon: studiare le forme del commercio...

- **on line sarebbe stato possibile offrire un assortimento di titoli non paragonabile con quello proposto tradizionalmente, anche dai megastore;**
- **sarebbe stato superato il problema delle rese (nel 1994, pari al 35% dei 460 milioni di copie inviate in US);**
- **i pagamenti sarebbero stati incassati molto più rapidamente (il giorno zero, un libro richiesto veniva inserito nell'inventario di A. 18 giorni dopo, in media, un cliente l'acquistava. Due giorni dopo, l'istituto della carta di credito trasferiva il denaro sul conto Amazon, che aveva 53 giorni per pagare il fornitore. In una tradizionale libreria, il cliente acquistava un libro, in media, 161 giorni dopo l'entrata in catalogo. Il negozio riceve denaro il 163° giorno e deve pagare il fornitore l'84°, con un ciclo operativo di 79 giorni. Confrontando le cifre, il ciclo negativo di 33 giorni di Amazon avrebbe portato un enorme vantaggio in termini di cash flow);**
- **inoltre, A. per lo più ordinava i libri solo dopo averli venduti, ed era in grado di rinnovare il suo inventario (all'inizio per lo più best seller) 150 volte nel corso di un anno, quattro volte di più delle librerie.**

E superare un sistema di distribuzione critico per i libri

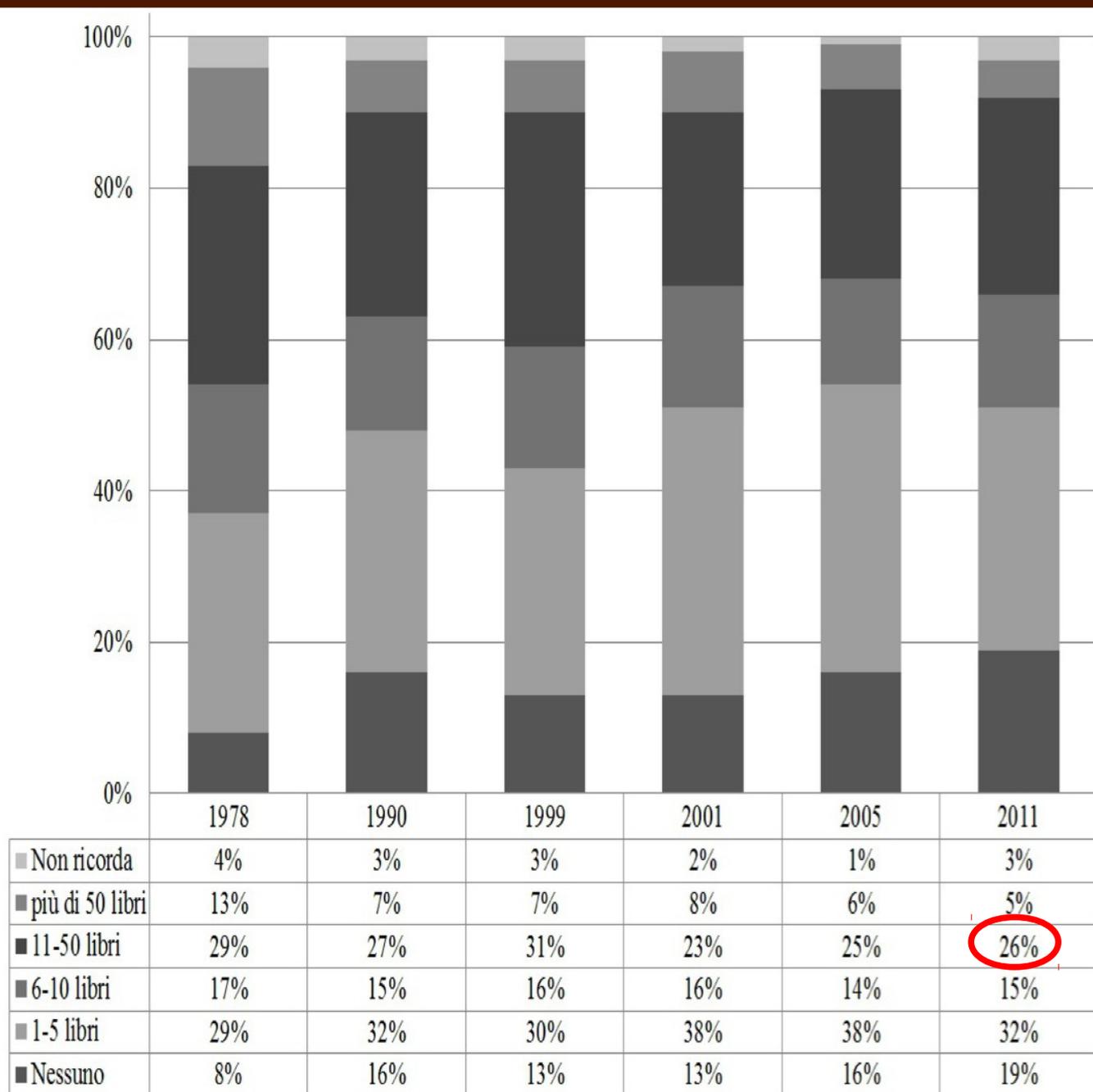
Il caso Amazon: conoscere i lettori



N.B.: per l'Italia il campione include i bambini >6 anni, mentre per le altre nazioni si parte dai >14 anni

Percentuale di popolazione che ha letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi (dati Aie, 2013, relativi al 2012).

Il caso Amazon: conoscere i lettori



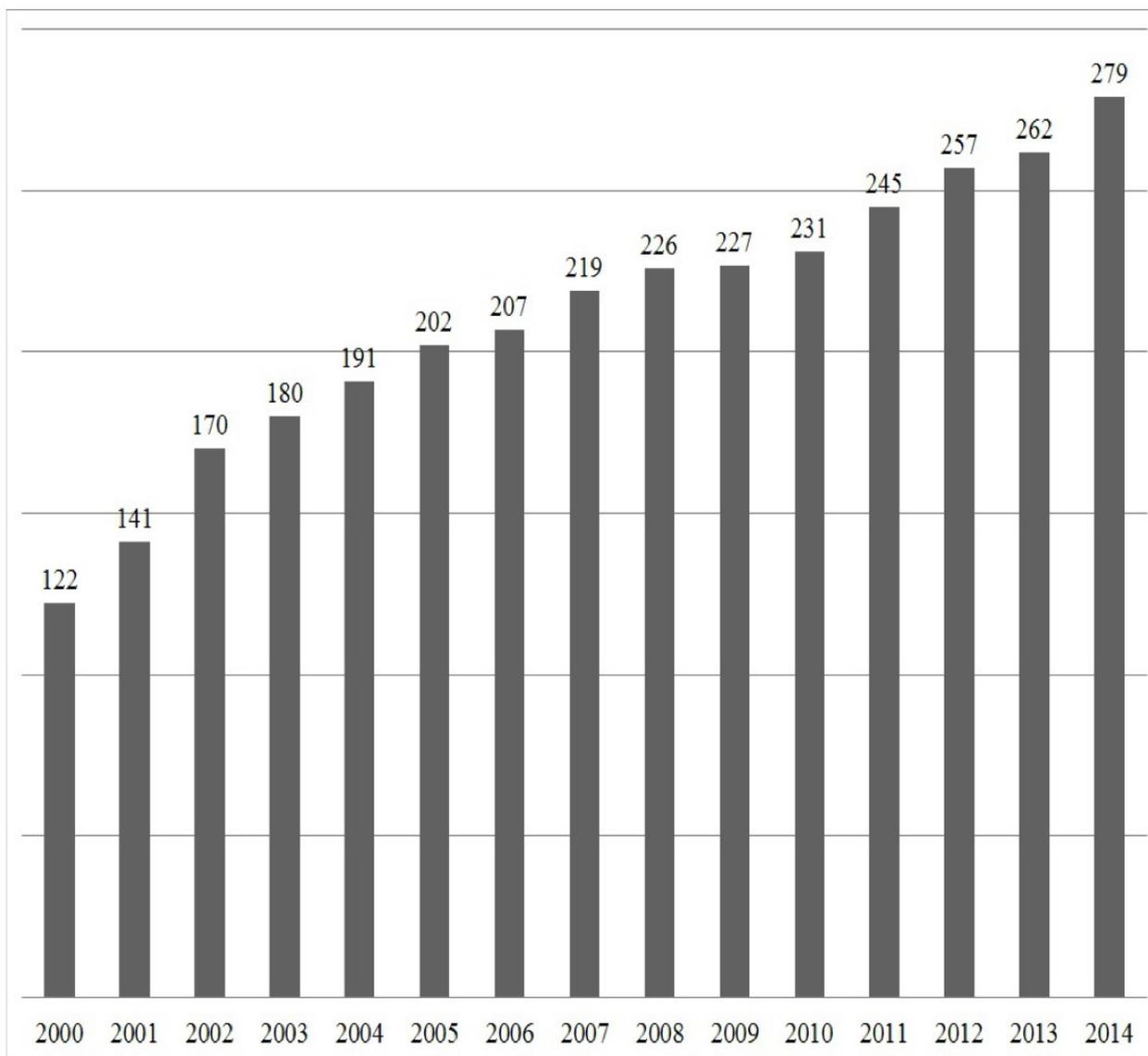
Abitudini di lettura della popolazione US, >16 anni (dati Pew Reserch Center 2011).

Il caso Amazon: studiare la crescita di Internet



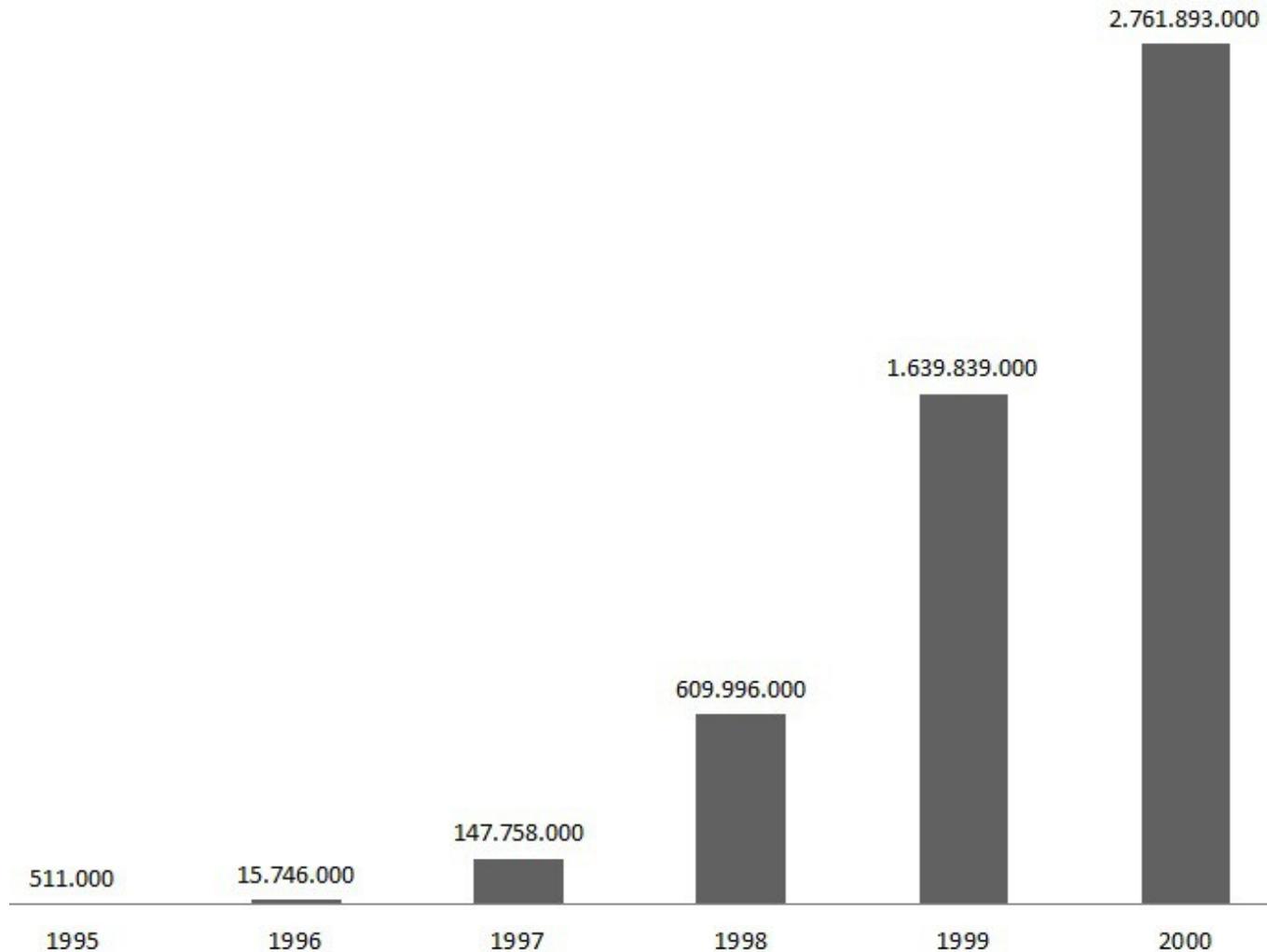
Diffusione dell'utilizzo di Internet presso la popolazione statunitense, in %, periodo 1990-2013 (dati International Telecommunication Union, 2014).

Il caso Amazon: studiare la crescita di Internet



**Crescita di utenti Internet negli Stati Uniti, in milioni, 2000-2014
(dati International Telecommunication Union, 2014).**

Il caso Amazon: get big fast...



**Crescita delle vendite registrate da Amazon, in \$, 1995-2000,
(dati tratti dai reports Amazon 2014).**

Il caso Amazon: se i mercati sono conversazioni, Bezos ne è il perfetto anfitrione

**i clienti vengono “usati” per convincere
altri clienti ad acquistare
ma le competenze e le passioni dei clienti
vengono usate anche
per classificare e identificare
le enormi quantità di prodotti on line:
la categorizzazione di informazioni
attraverso l'utilizzo delle
tag applicate ai prodotti > folksonomia**

***Cluetrain Manifesto* (Levine, Locke, Searls, Weinberger, 2000)**

<http://www.cluetrain.com/>

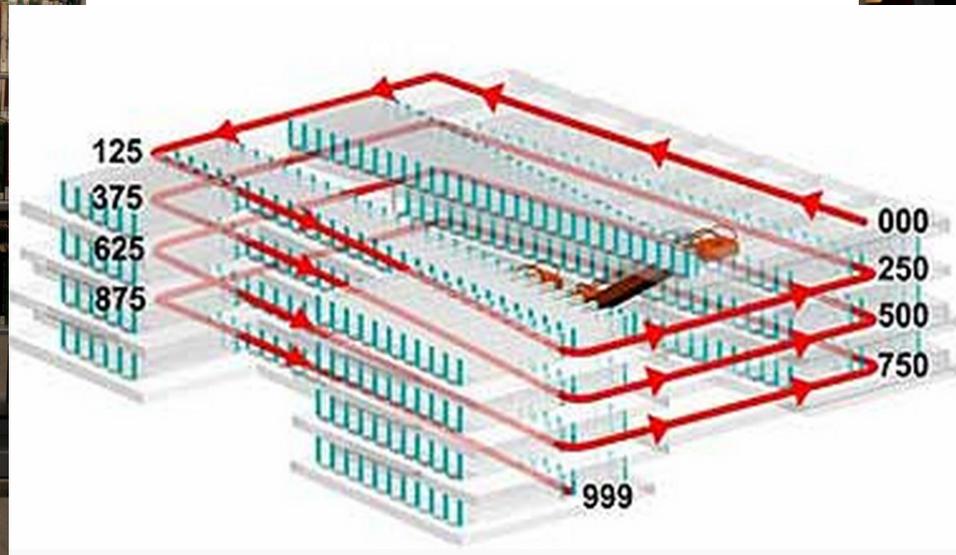
E il nuovo (Searls e Weinberger, 2015):

<http://cluetrain.com/newclues/>

Il caso Amazon: moltiplicare le tassonomie



La “spirale” dei libri
nella biblioteca
di Seattle
progettata da
Rem Koolhaas



**Classificare è più efficace,
se ciascuno può farlo secondo i propri criteri**
http://it.wikipedia.org/wiki/Classificazione_decimale_Dewey
<https://www.bisg.org/complete-bisac-subject-headings-2014-edition>

Il caso Amazon: come disintermediare

Amazon CreateSpace > print on demand

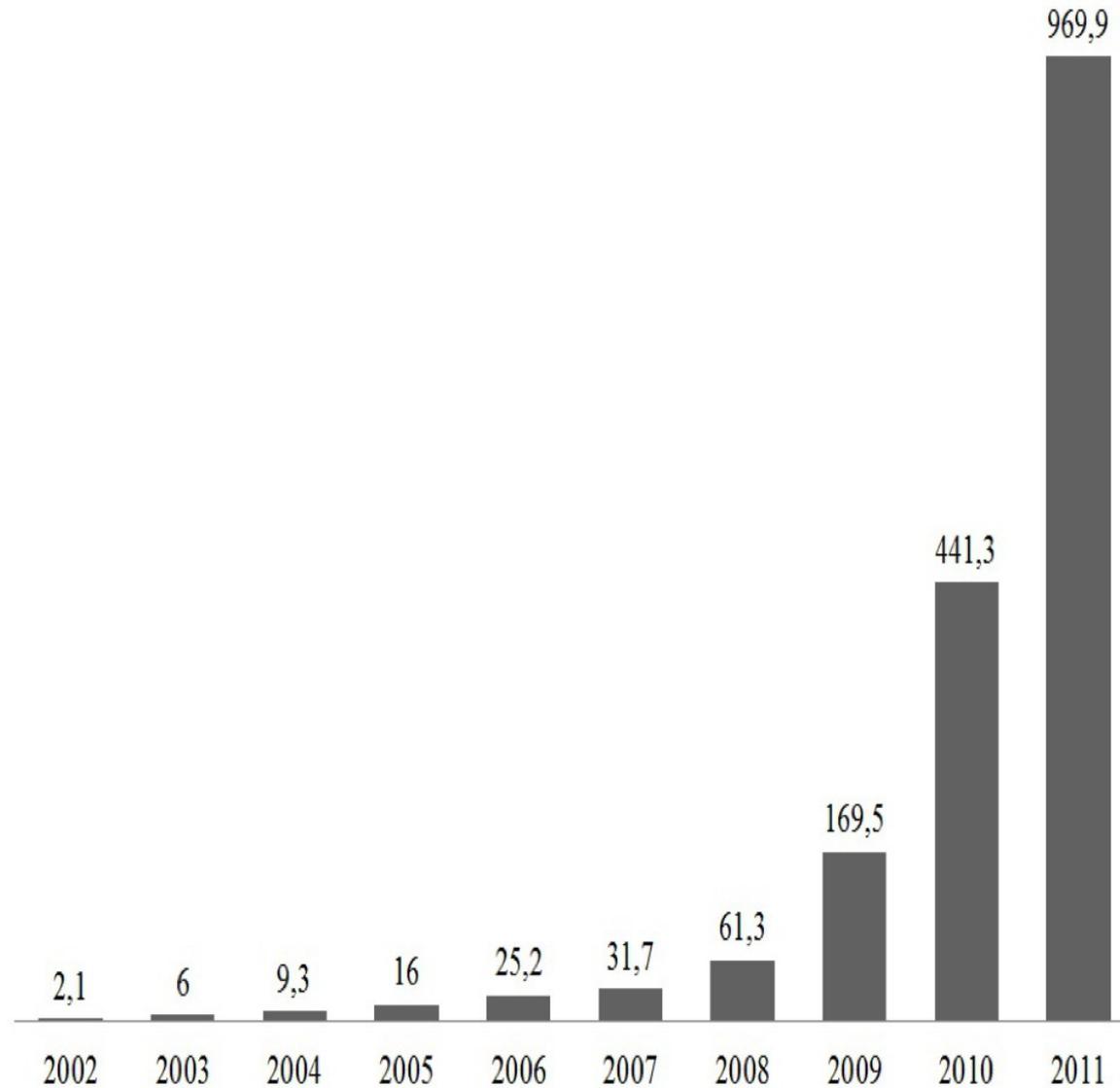
e

Kindle Direct Publishing > pubblicazione ebook

sistemi di pubblicazione e marketing sofisticati

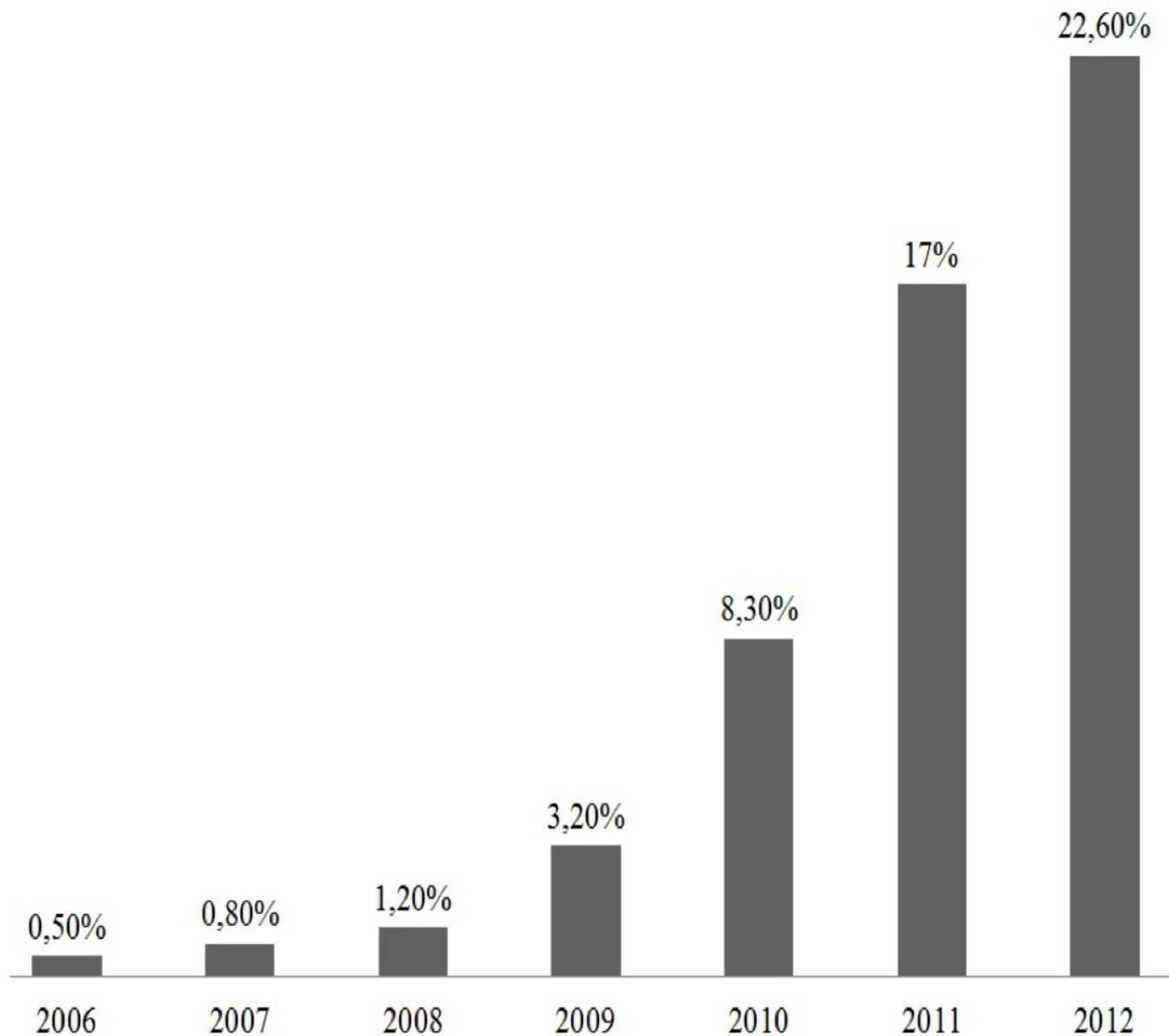
**ma le centinaia di migliaia di opere così realizzate,
nella stragrande maggioranza dei casi,
sono utili soprattutto a rimpolpare i cataloghi
da “coda lunga” offerti da Amazon**

Amazon: crescita del mercato ebook US



Vendite ebook negli Stati Uniti nel periodo 2002-2011, in milioni di \$ (elaborazione Publishers.org, 2011 su dati Association of American Publishers).

Amazon: crescita del mercato ebook US



Crescita della quota di mercato ebook negli Stati Uniti nel periodo 2006-2012 (dati Association of American Publishers, 2012)

Amazon: la digitalizzazione

Nel 2007 sono stati archiviati più di 300 exabyte di dati.

Un film in digitale si può comprimere in un file da un gigabyte.

Un exa-byte è un miliardo di gigabyte.

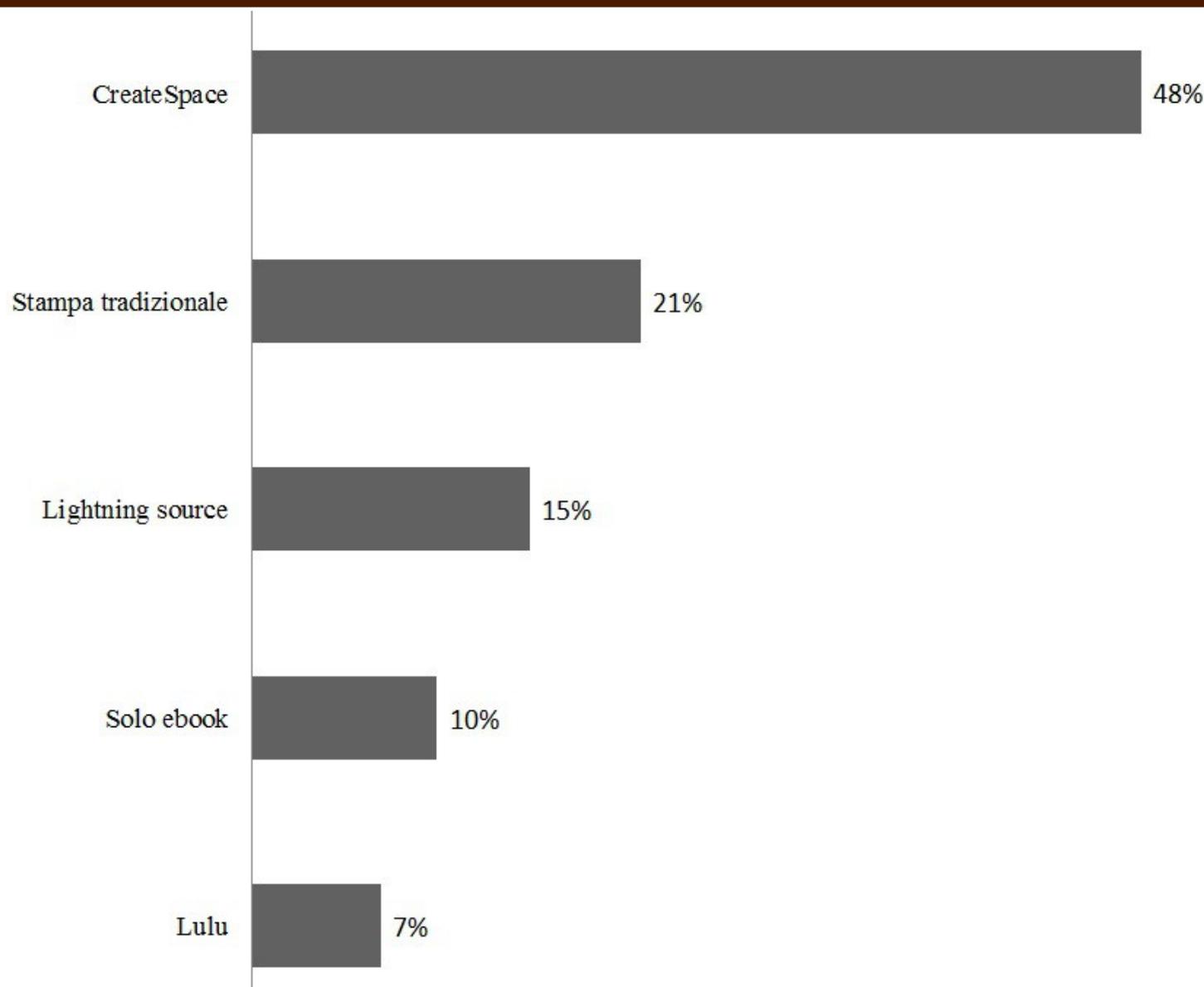
Nel 2007 il 7% di dati era in forma analogica (giornali, libri, foto ecc.).

Il resto era in forma digitale.

Nel 2000, solo un quarto delle informazioni immagazzinate nel mondo era in forma digitale. Gli altri tre quarti erano su carta, pellicole, LP in vinile, audiocassette ecc.: il rapporto si è invertito in tempi brevissimi, data l'incredibile rapidità con cui si espandono i dati digitali

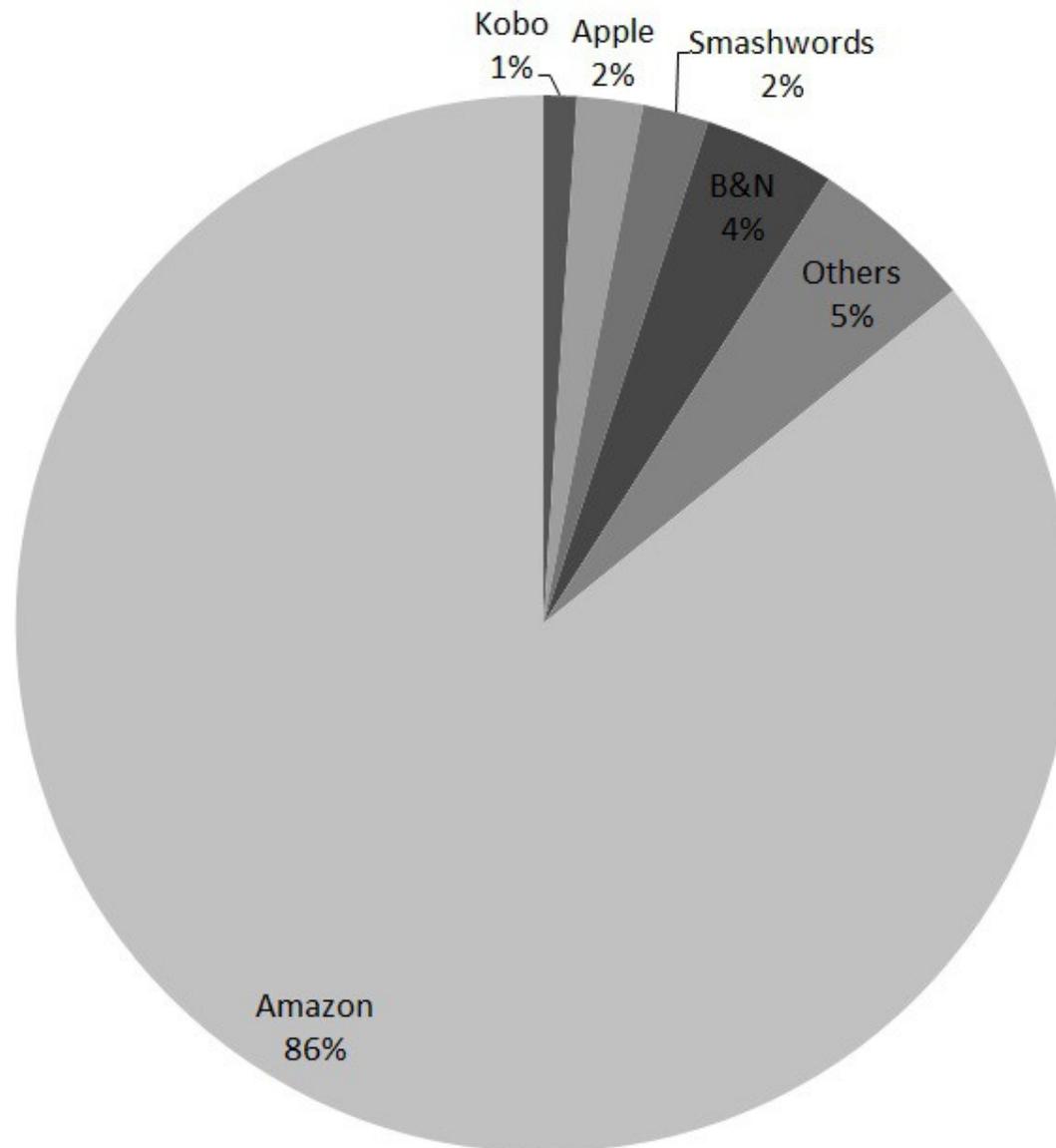
Per il 2013, la quantità di informazioni immagazzinate nel mondo viene stimata in 1200 exabyte, meno del 2% dei quali in forma non-digitale.

Amazon: modello di disintermediazione

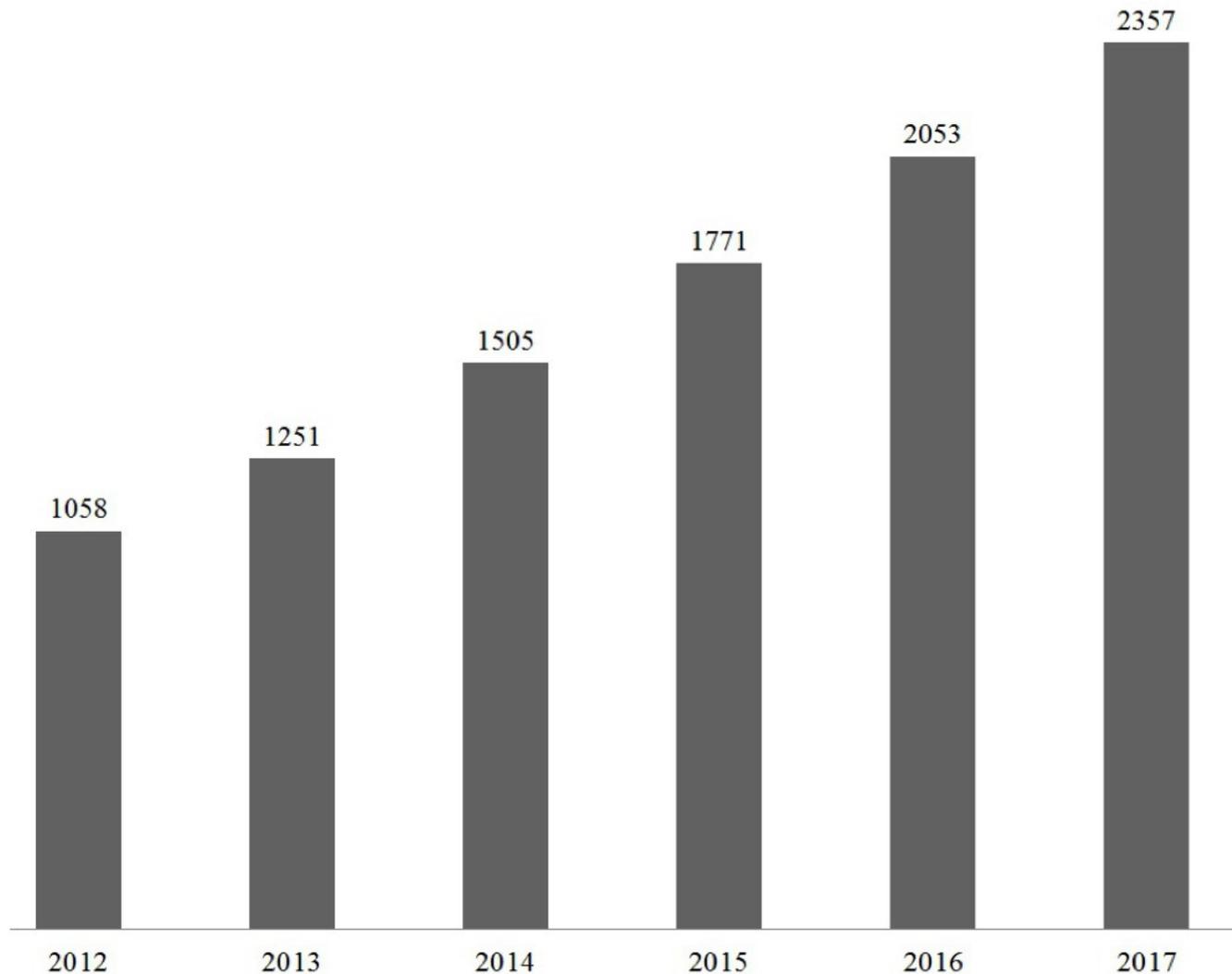


Servizi utilizzati dai self publishers USA nel 2013 – il 48% ha stampato il proprio libro con CreateSpace di Amazon (dati SellBox, 2013)

Self publishers USA dichiarano: 86% delle loro vendite 2013 su Amazon (dati SellBox, 2013)

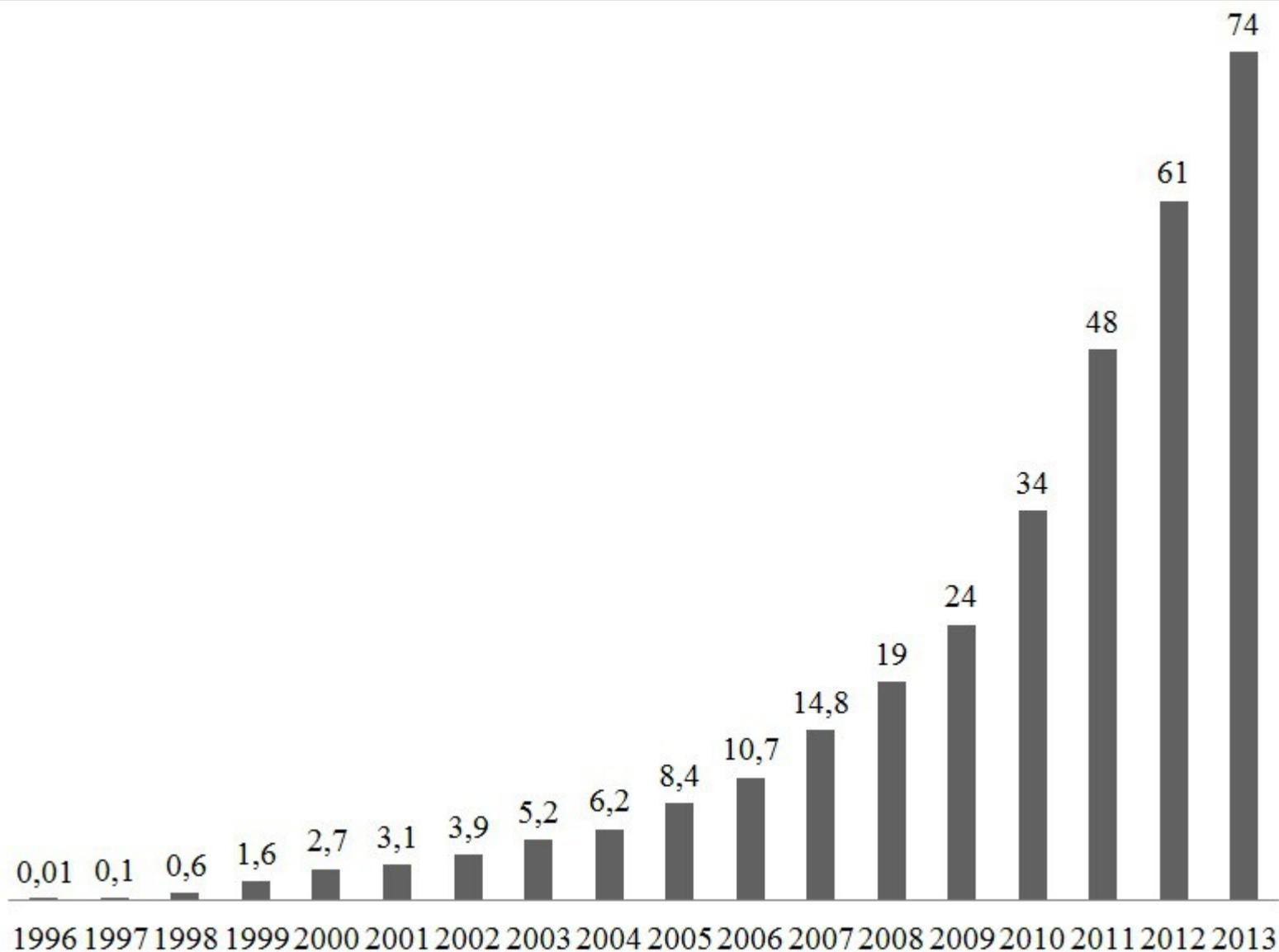


Il caso Amazon: crescita dell'e-commerce



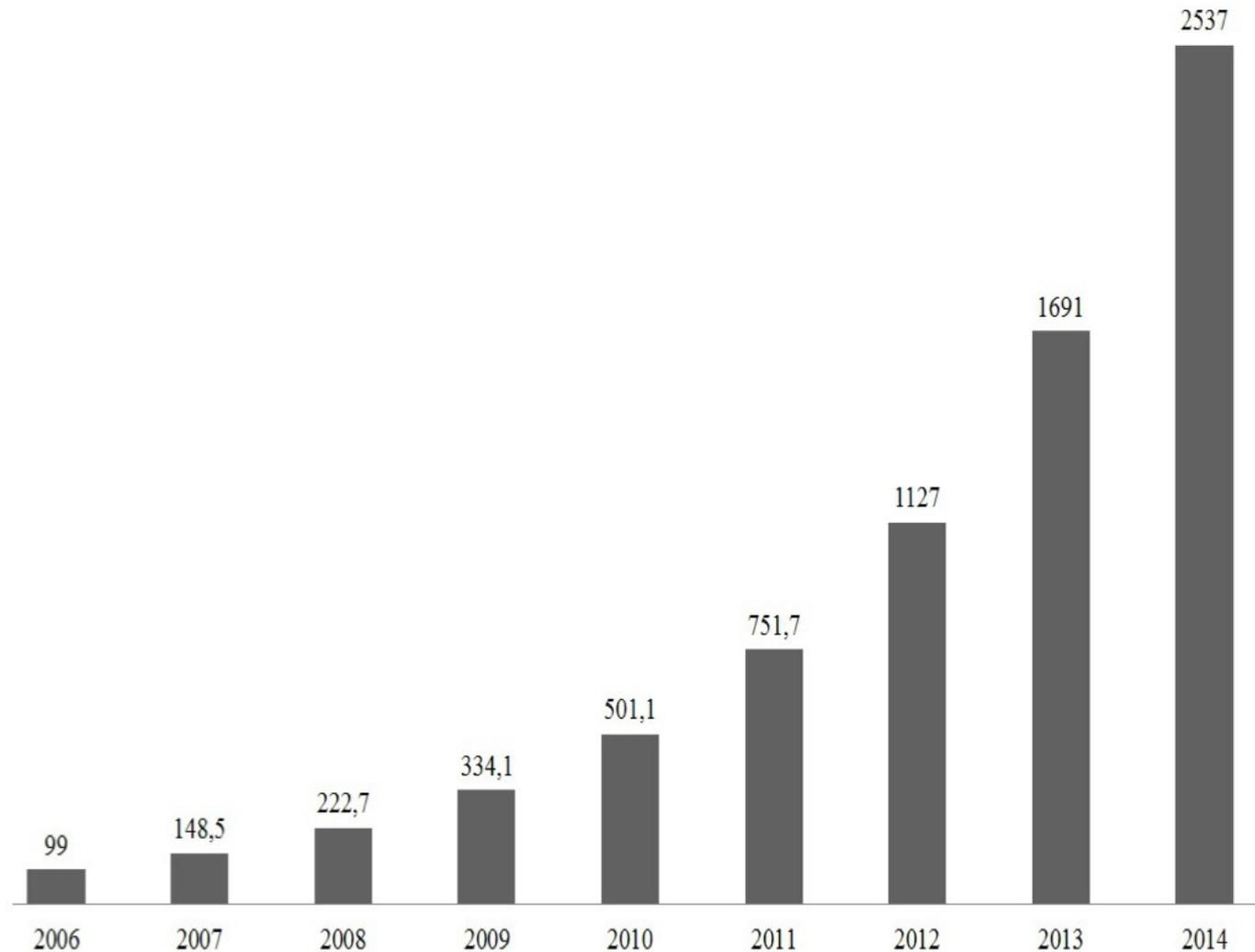
**Proiezioni di crescita del volume d'affari per l'e-commerce b2c,
in miliardi di \$ (dati Emarketer, 2014)**

Amazon cresce...



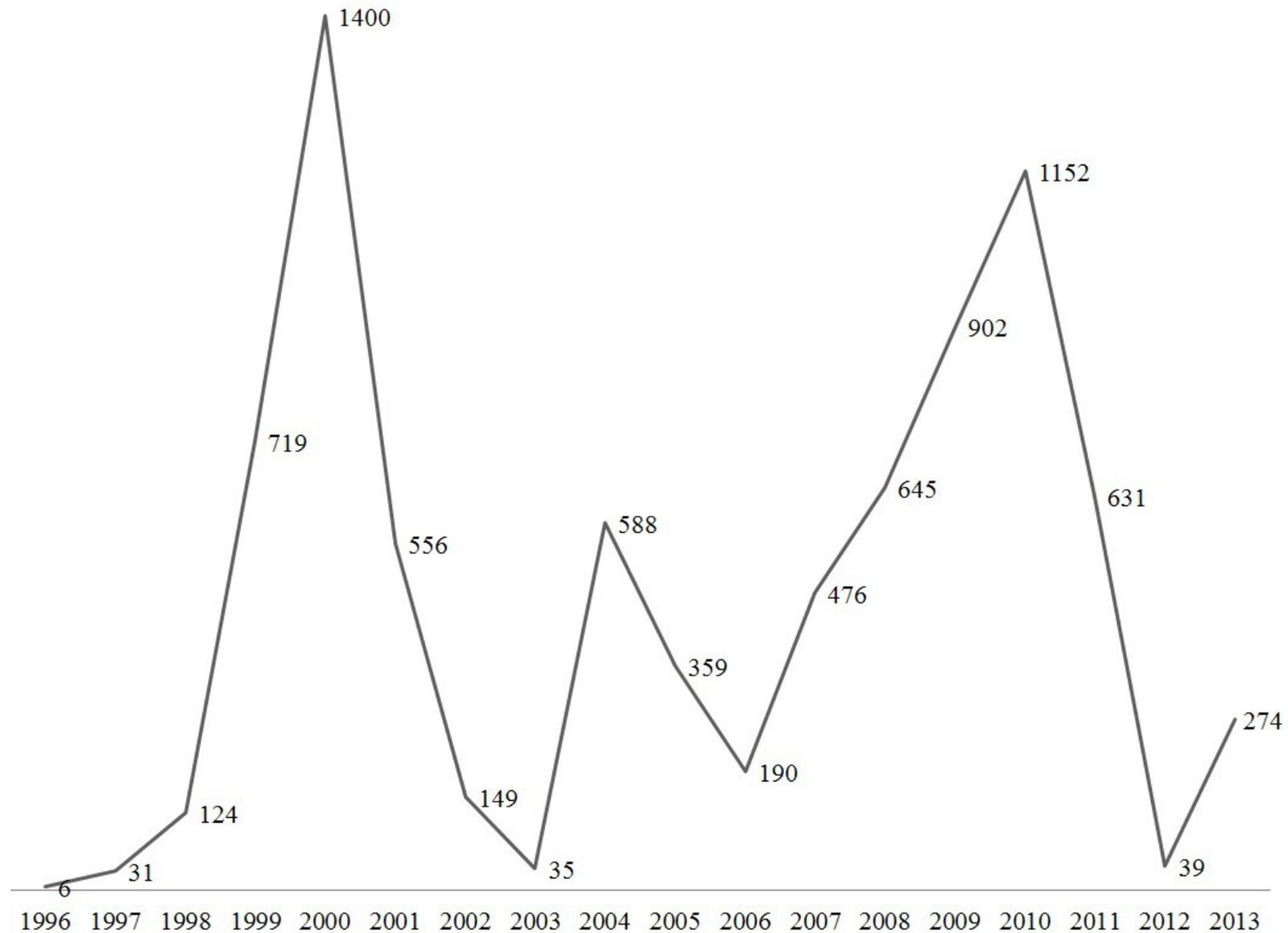
**Fatturato Amazon - 1996- 2013 in miliardi di dollari
(annual reports di Amazon)**

Amazon cresce... non solo con i libri e gli ebook



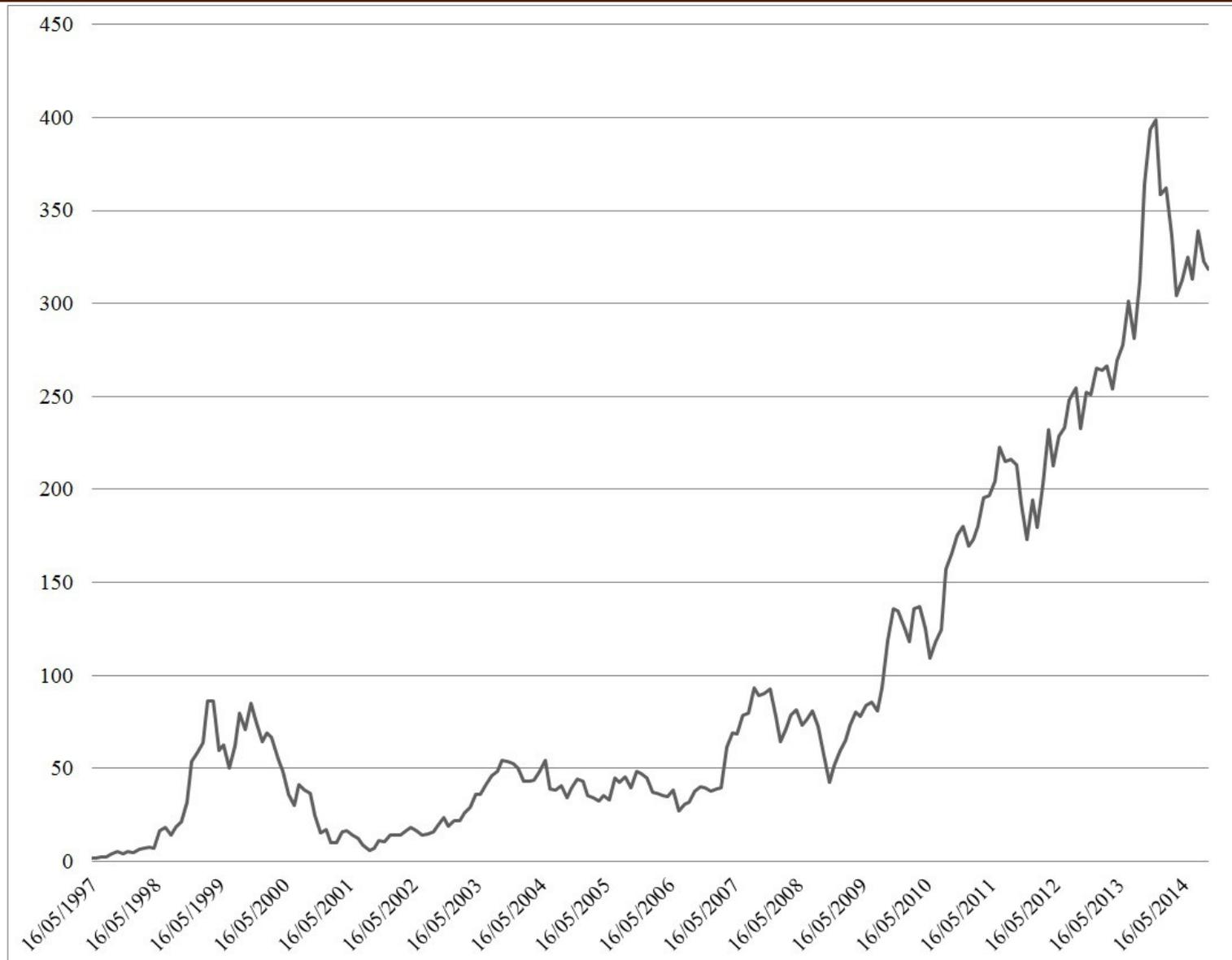
Entrate derivanti dalla vendita degli Amazon Web Services nel periodo 2006-2014, in milioni di \$ (elaborazione Gigaom su Annual Reports di Amazon, 2014)

...ma perde anche molto



**Perdite annue nel bilancio di Amazon - periodo 1996- 2013 -
milioni di dollari - fonte: Annual Reports di Amazon**

Il prezzo delle azioni, però, cresce



**Prezzo delle azioni Amazon - maggio 1997-maggio 2014
elaborazione su dati NasdaqGS, 2014**