

# LA SVOLTA DI JEFF

DOPO SETTE ANNI DIFFICILI AMAZON  
COMINCIA A VEDERE GLI UTILI.  
ECCO LA RICETTA DI JEFF BEZOS  
E DELL'ITALIANO CHE STA AL SUO FIANCO

di KATHERINE FLEMING

**La lista dei clienti è senza pari:** 26 milioni di persone che negli ultimi dodici mesi hanno fatto almeno un acquisto tramite il sito online. Il marchio, secondo le classifiche di Interbrand, è 76° al mondo ma supera nomi come quelli di Shell e Burger King, mentre sul fronte della soddisfazione dei clienti il gruppo è primo negli Usa con largo vantaggio sulla concorrenza. Eppure Amazon.com nella mente di molti è ancora, erroneamente, solo il leader delle vendite di libri online e il gruppo che ha raggiunto solo da poco l'attivo dopo investimenti per miliardi di dollari e perdite calcolate in 2,86 miliardi fino alla fine dello scorso anno. Senza contare che la società viene identificata col nome del suo fondatore, Jeff Bezos, che ha aperto i suoi battenti virtuali nel luglio del '95, mentre ora ai vertici del gruppo c'è anche l'italiano Diego Piacentini, attualmente uno dei sei senior vice president che ha la responsabilità delle vendite e del marketing su scala mondiale. Arrivato ad Amazon nel febbraio del 2000 dopo l'esperienza di general manager europeo della Apple e tredici anni di lavoro nel gruppo di Steve Jobs, Piacentini, un milanese che si è laureato in Economia alla Bocconi, ha lavorato alla Fiatimpresit e sono in molti a considerarlo di fatto l'attuale numero due del gruppo di Seattle. Collaboratori e concorrenti sottolineano la grande concentrazione e disciplina di Piacentini che, unite alla capacità di sintesi e alla visione strategica, che sono fondamentali per l'espansione internazionale che ricade sotto la sua responsabilità. Piacentini, che sostiene di dover ancora imparare molto sul piano tecnologico, non nasconde le somiglianze riscontrate fra Apple e Amazon: «Ci ho messo poco a capire che questa è un'azienda che si concentra sulla propria clientela e che è innovativa sul piano tecnologico».

Bezos è convinto, da sempre, che su Internet sopravviveranno le società del commercio elettronico che sono diventate leader in fretta, cioè che sono diventate leader di mercato nelle prime fasi, anche ignorando l'assenza di profitti, cosa che è stata favorita dalla forte disponibilità di liquidità sui mercati che, nel frattempo, è evaporata con la recessione. Ora quello dei profitti è un imperativo per il gruppo di Seattle, e non basta insistere (anche se a ragione) sul fatto che Internet offra uno spazio illimitato per mostrare e vendere prodotti e per personalizzare l'offerta.

Per questo oggi sono tre le direttive principali dello sviluppo di Amazon.com. Innanzitutto quella di aumentare l'offerta di prodotti, per controbilanciare un mercato già dominato e a crescita mo-

**81 PAGINA**  
LA RIVISTA  
DI FEDERCOMIN  
GIUGNO  
2002

**P E R F O R M A N C E**

desta come quello del libro. Poi esiste l'obiettivo di aumentare la presenza internazionale, che procede a ritmo spedito e per la quale si presentano già situazioni simili a quelle incontrate negli Usa. Resta infine l'area dei servizi che Amazon può offrire a terzi, come è avvenuto con la catena di negozi Toys 'R Us, nella gestione di una Rete di vendita online dei loro prodotti, e anche con la catena di negozi Target. Piacentini, che ha 41 anni, ha anche portato a 750.000 i siti al mondo che hanno un link con Amazon, e quindi sono considerati "associati" con il gruppo americano.

Sul fronte dei nuovi prodotti la sigla chiave è quella di ETK che si aggiunge a quella storica di BMV: la prima corrisponde a "elettronica, attrezzi del fai da te (tools) e per la cucina (kitchen)", mentre l'altra si riferisce a "libri (books), musica e video". A questi, come scelta strategica, si affianca anche il marketplace, cioè l'incubatore che vende online prodotti di altre società, e che nei mesi scorsi è stato lanciato anche sul sito inglese e quello tedesco del gruppo con 500.000 prodotti e oggetti disponibili fin dal lancio. Il marketplace permette la vendita di prodotti nuovi e usati, e che negli Usa genera già ora il 15% delle vendite del gruppo Amazon. La crescita maggiore delle attività del gruppo fuori dagli Usa sta invece avvenendo in Giappone, dove Amazon punta a un fatturato di 100 milioni di dollari quest'anno e dove è previsto nei prossimi mesi il lancio della vendita di prodotti usati. «In tre anni abbiamo raggiunto la profittabilità in Gran Bretagna e in Germania» ha detto lo stesso Piacentini «e in Giappone può servire meno tempo. Il commercio elettronico ha finalmente preso piede in Giappone e Germania. Quello inglese è un mercato più maturo, ma gli altri due Paesi hanno ancora molto spazio di fronte a loro prima che si parli di mercati maturi». In Giappone Amazon ha lanciato la vendita online di cinque categorie di prodotto in meno di 12 mesi, mentre ci sono voluti quasi tre anni negli Usa e oltre due negli altri Paesi». In aggiunta a questo i giapponesi pagano tendenzialmente in contanti e fanno spesso acquisti online con i telefoni cellulari.

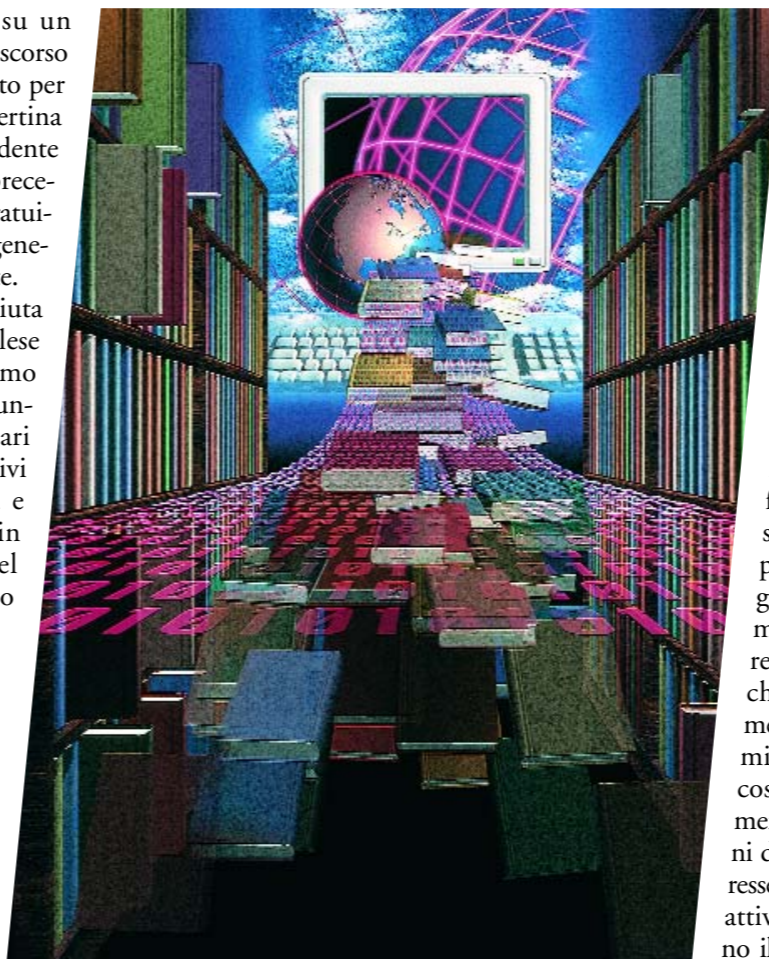
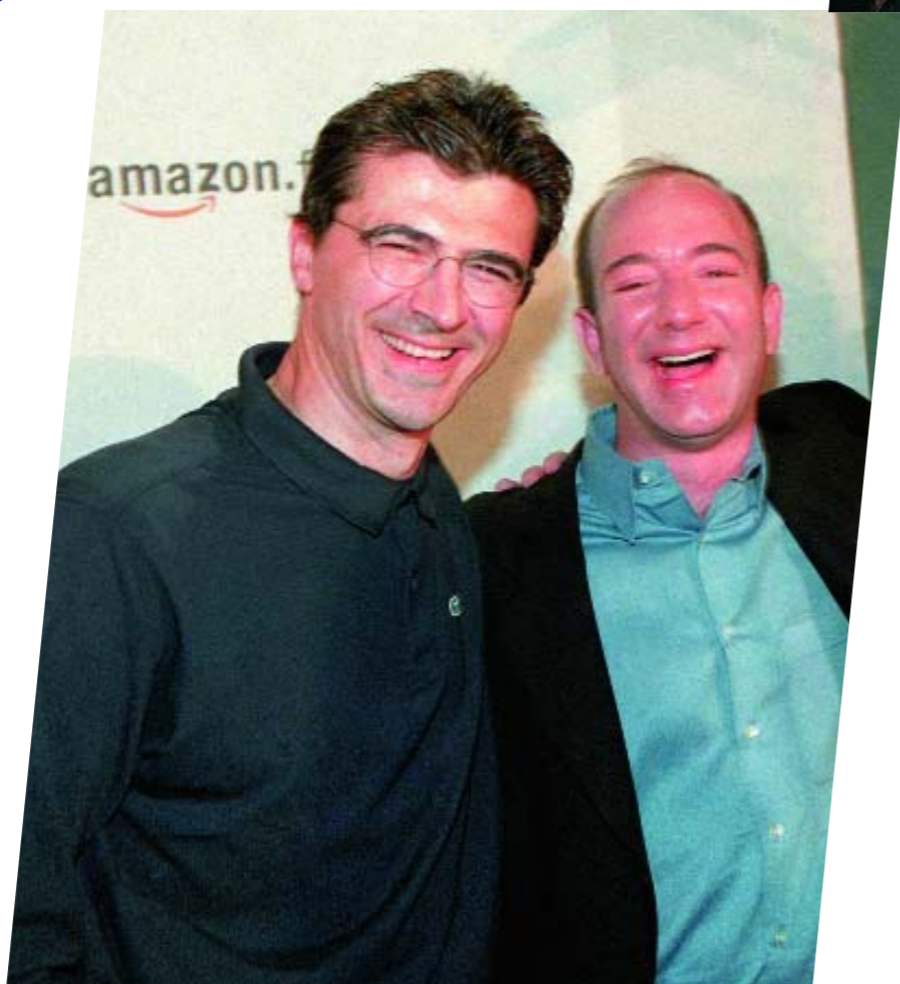
Al di là della diversificazione di prodotto e di quella geografica, Amazon ha sempre puntato

molto sulla tecnologia più avanzata e su un marketing aggressivo. Ad esempio, il mese scorso il gruppo ha portato a 30% lo sconto offerto per gli acquisti di libri con un prezzo di copertina superiore ai 15 dollari, rispetto a un precedente prezzo minimo di 20 dollari. Nei mesi precedenti aveva anche lanciato la spedizione gratuita per gli acquisti superiori ai 99 dollari, generando sicuramente una crescita delle vendite. In Europa, la clientela di Amazon è cresciuta del 45% lo scorso anno, e sia il sito inglese che quello tedesco sono in attivo. Nel primo trimestre di quest'anno il gruppo ha raggiunto un fatturato di 225,5 milioni di dollari fuori dagli Usa, grazie ai siti Amazon attivi in Francia, Gran Bretagna, Germania e Giappone e 6,8 milioni di clienti solo in Europa. L'obiettivo dichiarato è che nel 2005 le attività estere generino almeno metà del fatturato del gruppo.

## UN'AZIENDA INNOVATIVA SUL PIANO TECNOLOGICO

Operando in un settore dove molte società rivali sono fallite, Amazon non manca di critici e di scettici sulle sue reali possibilità di generare profitti. Una delle analiste più stimate di Wall Street, Mary Meeker di

*Diego Piacentini,  
responsabile mondiale  
del marketing  
e della distribuzione  
di Amazon,  
con Jeff Bezos.*



internazionale e la vendita di elettronica e attrezzi da cucina siano in passivo; che il modello commerciale del gruppo non ha ancora provato se stesso e che Amazon «deve dimostrare che può generare liquidità per un intero anno»; che non mancano concorrenti come eBay, Yahoo Shopping e MSN e infine che la stagione natalizia, che ha fornito il 36% del fatturato nell'ultimo trimestre arriva solo una volta all'anno.

Mark Rowen di Prudential Securities ritiene che per giustificare le sue dimensioni «Amazon deve dimostrare che altre categorie di prodotti possono aver mercato su Internet, oltre a libri, musica e video». Jeff Bezos, che ha solo 38 anni, resta l'uomo simbolo del gruppo di Seattle. Stampa e analisti gli riconoscono il merito di aver adeguato il gruppo ai tempi economici riducendo i costi, pur continuando a crescere. Lo dimostrano i dati più recenti: nel primo trimestre di quest'anno il fatturato è cresciuto del 21% per toccare gli 847 milioni di dollari, mentre il passivo è sceso da 217 a 23 milioni di dollari.

*Katherine FLEMING, giornalista americana, autrice del libro Surviving an Economic Crisis.*

Morgan Stanley, è convinta che il titolo supererà i rendimenti dei mercati azionari nei prossimi 12-18 mesi, ma elenca una serie di rischi, oltre che di pregi della stessa Amazon. Fra i primi c'è il fatto che la crescita dei settori principali del gruppo procede, ma potrebbe essere più sostenuta; che l'indebitamento di circa 2,2 miliardi di dollari costringe al pagamento di 92 milioni di dollari di interesse all'anno; che le attività che generano il 42% del fatturato come quella in-