



# amazon

L'INCHIESTA

## L'azienda che vale il doppio del Belgio

*Il colosso dell'e-commerce è tra i vincenti della pandemia: durante la quarantena ha visto crescere vendite e quotazioni di Borsa. Ma anche le voci di chi teme che il suo potere sia ormai eccessivo*

di Angelo Allegri

**A**ltro che crisi da pandemia. Anche in tempi di coronavirus ci sono grandi storie di successo e una delle più clamorose è quella del colosso Amazon: da gennaio a oggi il titolo ha guadagnato in Borsa il 30% e oggi la società è arrivata a valere 1.200 miliardi di dollari. Più che con altre aziende (so-

lo pochissimi colossi dell'hi-tech reggono il passo) si può fare un confronto con intere nazioni. Amazon «pesa» oggi due volte il prodotto interno lordo del Belgio. O più della metà della ricchezza prodotta ogni anno da 60 milioni di italiani, pari, secondo le statistiche, a 2.100 miliardi di dollari.

Jeff Bezos, fondatore e principale azionista, è l'uomo più ricco del mondo e da quando il virus ha colpito pe-

santemente gli Stati Uniti, verso la fine di marzo, ha visto crescere il suo patrimonio personale di un'altra trentina di miliardi, sfiorando un totale di 150. Si è perfino potuto permettere senza battere ciglio un divorzio che di miliardi ne è costati una quarantina, versati sotto forma di azioni alla ex moglie.

Il fatto è che la gente, chiusa(...)

segue alle pagine 22 e 23



L'ASCESA DI AMAZON

# «Così la forza del gigante schianta i concorrenti»

segue da pagina 21

(...) in casa, ha comprato a più non posso via pc e telefonino. I magazzini della società (500 solo negli Usa) hanno lavorato a pieno regime e per fare fronte alla piena di ordini, in poche settimane sono state assunte altre 175mila persone. Non tutto è filato liscio: la catena logistica è stata messa a dura prova, la proverbiale puntualità delle consegne è spesso venuta meno ed ha suscitato polemiche perfino sui giornali il fatto che alcuni magazzini della società abbiano esaurito per giorni le scorte di carta igienica facendo imbufalire i fiduciosi clienti. Per affrontare la situazione lo stesso Bezos è dovuto tornare personalmente sulla plancia di comando. Altri operatori dell'online sono riusciti in questo periodo a crescere di più, ma Amazon, con la sua potenza di fuoco, è in grado di approfittare al meglio delle nuove abitudini d'acquisto accelerate dalla pandemia.

## FIENO IN CASCINA

Da tempo la società incamera sostanziosi utili: 24 miliardi di dollari solo negli ultimi tre anni. Ma di questi soldi gli azionisti non hanno mai visto un centesimo, perché nella sua storia Amazon non ha mai pagato un dividendo. Tutto reinvestito per far crescere il gruppo e per conquistare quote di mercato. Eppure il titolo, nonostante la tirchieria coi soci e come dimostrano gli ultimi rialzi, resta tra i più apprezzati. «La spiegazione è molto semplice», spiega Martin Angioni, che oggi lavora come consulente aziendale. «Gli investitori scommettono sul futuro, sul fatto che Amazon potrà domani tradurre l'enorme quota di mercato ammassata nel frattempo in utili sopra la media».

Angioni ha appena scritto un libro, «Amazon dietro le quinte», pubblicato da Raffaello Cortina, che nasce dalla sua storia personale: ex fi-

nanziere in una banca d'affari, ex amministratore delegato di Electa Mondadori, ha diretto per più di quattro anni la filiale italiana del colosso dell'online, dai giorni della nascita fino alla soglia del primo miliardo di fatturato.

Il ritratto di una delle società protagoniste della nuova economia digitale che emerge dal volume è unico e singolare: dalla cultura tutta orientata al cliente fino ai travolgenti ritmi di lavoro, con verifiche quasi quotidiane dei risultati raggiunti e orari settimanali che finiscono il sabato a mezzanotte. «Per raccontare come vedo oggi Amazon faccio il paragone con le fortificazioni di un tempo, che controllavano vallate, vie di comunicazione e commerci» racconta Angioni. «Amazon e i suoi parenti come Google o Facebook, sono i castelli dell'era del web: sono imbuti virtuali attraverso cui passano obbligatoriamente le scelte di miliardi di consumatori. Sono fortezze che non controllano più eserciti ma occhi e attenzione, carte di credito, identità digitali».

Nati dall'innovazione dell'era digitale e come piccole start-up imprenditoriali la società di Seattle e compagni si sono trasformati in presenze ingombranti che dettano legge nei rispettivi campi di azione. Fino, dicono gli osservatori più allarmati, a soffiare l'innovazione stessa, l'emergere di nuovi concorrenti e a giustificare le preoccupazioni legate alla nascita di nuovi monopoli. Il distacco tra di loro e i concorrenti è ormai abissale: nelle vendite online negli Stati Uniti, dice Angioni, Amazon è ormai il doppio dei primi nove competitor.

## REGOLE DIVERSE

La presenza di un monopolista ha tradizionalmente come effetto l'aumento dei prezzi, il cui sovrappiù viene incamerato dal dominatore di mercato. In questo caso però non accade. «Ci sono due tipi di aziende, quelle che si impegnano per far pa-

gare di più, e quelle che lavorano per far pagare di meno. Noi saremo nel secondo campo», diceva Bezos in un articolo intervista pubblicato dal *New York Times* quasi 20 anni fa. Un paladino dei consumatori? Chi ne dubita si richiama al concetto di *predatory pricing*, accusando l'azienda con sede a Seattle di utilizzare strategie predatorie di prezzo, che si propongono di mettere fuori mercato la concorrenza per poterne approfittare in un secondo tempo. È il cosiddetto *recoupment*, il recupero dalle perdite iniziali ottenute alzando i prezzi una volta eliminata la concorrenza (è questa, come detto, l'opinione degli investitori che con i loro acquisti tengono alto il valore del titolo). In senso stretto non è nemmeno detto che per recuperare extraprofiti sia necessario agire sui prezzi: «possono essere recuperati grazie alle commissioni, pari al 15%, una bella cifra, dei commercianti che vogliono utilizzare la piattaforma di Amazon», dice Angioni.

Il problema si può esprimere in termini ancora più elementari: la comodità di comprare un libro con la semplicità e l'efficienza garantita da Bezos e colleghi, ha conquistato i consumatori, anche italiani. In difficoltà però sono finite le librerie, e la moria si è via via accelerata con il tempo. Ma una volta fatta tabula rasa di negozi fisici, chi garantirà il consumatore dall'arbitrio di Amazon? E, per introdurre un argomento extra-economico, come si potrà rimediare alla perdita di luoghi di cultura (e di socialità) rappresentati da librerie e negozi?

A sollevare scientificamente il tema nel 2017 fu Lina Khan, allora semplice studentessa a Yale, che in un articolo pubblicato sullo *Yale Law Journal*, «Il paradosso Antitrust di Amazon», scatenò un dibattito internazionale e mise sotto accusa una politica anti-monopoli che giustificava l'intervento delle autorità solo in caso di aumento dei prezzi per il consumatore. Da allora la que-

stione è rimasta nell'aria.

ta l'ultima parola.

Angioni, da parte sua, sottolinea le criticità della posizione di Amazon: «È al contempo venditore al dettaglio e gestore della principale piattaforma di vendita al dettaglio online. Ed è per di più produttore con decine di marchi privati in quasi tutte le categorie di prodotto. È dunque in competizione diretta con le aziende che gestisce sulla propria piattaforma». Solo che i concorrenti che vendono su Amazon, «nuotano con uno squalo», dice Angioni. «Alla fine vince sempre lui». Perché lo «squalo»-Amazon ha in mano tutte le leve del business: il controllo dei dati e delle procedure, la possibilità di utilizzarli per gestire la propria attività di commercio al dettaglio o i propri marchi privati nel confronto con i concorrenti.

**FOCUS E DISCIPLINA**

L'argomento, insomma, è delicato e negli ultimi anni la società di Seattle ha dovuto fare i conti più di una volta con le osservazioni delle Autorità antitrust a cominciare da quella europea. Così come ha dovuto affrontare più volte la questione delle tasse (vedi anche l'articolo in basso, ndr): in maniera del tutto simile a gran parte delle multinazionali, rimbalzando da una legislazione all'altra, Amazon riesce a ridurre al minimo il prelievo fiscale.

È uno degli elementi del suo successo. Il cui segreto, però, secondo Angioni, sta nella capacità di focalizzare la sua attività intorno all'innovazione, con una «immensa disciplina e capacità di semplificare, pianificare, anticipare». «Quando siamo nati perfino la moquette dell'ufficio di Milano era identica a quella di Seattle. È la dimostrazione di una spasmodica attenzione al dettaglio» dice oggi l'ex numero uno. Si spiega così una corsa mai vista nella storia: dai 30mila dipendenti del 2010 agli oltre 800mila di fine 2019. «Una crescita aggregata costante e vicina al 30% annuo, che vuol dire quasi raddoppiare il fatturato ogni tre anni», conclude Angioni. C'è da chiedersi se il fondatore Bezos riuscirà ad avere lo stesso successo con la sua ultima creatura, che è anche la sua nuova passione: Blue Origin, che si propone di rendere popolare il turismo spaziale. Nel discorso che fece alla consegna del diploma liceale Bezos disse che voleva creare in orbita hotel colonie e parchi-divertimenti per almeno due o tre milioni di persone. Sembra fantascienza, ma non è det-

Angelo Allegri

*Martin Angioni è stato  
 il numero uno della filiale  
 italiana del gruppo Usa  
 Adesso ha scritto un libro  
 per mettere in guardia contro  
 il suo strapotere commerciale*

*«Fare affari con la società  
 di Bezos è come nuotare  
 con uno squalo  
 Alla fine vince sempre lui  
 Perché è il solo ad avere in  
 mano tutte le leve giuste»*

I SEGRETI DELLA PIANIFICAZIONE FISCALE

# L'attività del re dell'e-commerce in Italia: **affari per miliardi, 11 milioni di tasse**

*Per i gruppi dell'hi tech imposte sui redditi societari quasi mai oltre il 3%*



**BOSS**  
 Sergei Brin  
 e Larry  
 Page (a  
 sinistra),  
 i due  
 fondatori  
 di Google  
 A destra  
 Mark  
 Zuckerberg  
 creatore di  
 Facebook



**S**e c'è una caratteristica che i grandi gruppi dell'hi-tech condividono è l'allergia alle tasse. Il loro business globale si basa su brevetti e tecnologie i cui diritti possono essere affidati ai Paesi con legislazione fiscale più favorevole. Così, trasferendo ed attribuendo da una filiale all'altra costi e ricavi, riescono a ridurre l'imposizione a un livello che non è di solito superiore al 2-3% degli utili.

Uno degli studi più approfonditi sul tema, citato dal libro «Amazon dietro le quinte» di Martin Angioni, è stato condotto in Gran Bretagna da Tax Watch Uk, think tank investigativo in campo fiscale. L'indagine ha preso in considerazione l'attività nel Regno Unito di cinque colossi come Google, Facebook, Apple, Microsoft e Sun Micro nel periodo tra il 2012 e il 2017. Con ricavi stimati per 104 miliardi di sterline e utili per 29,8 miliardi i 5 gruppi hanno pagato tasse per 933 milioni.

Applicando l'aliquota fiscale media per le aziende locali avrebbero dovuto pagare 6,2 miliardi, con un risparmio dunque di 5,3. Se si tiene conto che la ricerca riguarda un solo Paese si può valutare quanto profitto i grandi gruppi traggano

dalla loro capacità di pianificazione fiscale.

Da questo punto di vista Amazon è del tutto simile alle consorelle. Cuore della sua attività europea sono le società create in Lussemburgo e per le quali la società di Seattle a suo tempo ha concluso con l'amministrazione del Granducato un cosiddetto «tax ruling», un accordo preventivo sulla quantità di tasse che sarebbe stata chiamata a versare. Nel 2017, però, dopo un lungo procedimento, la Commissione europea ha concluso che l'accordo era illegittimo, rappresentava un aiuto di Stato, con effetti distortivi sul mercato e sui possibili investimenti di Amazon in altri Paesi europei. La società è stata condannata a versare 250 milioni di tasse arretrate.

Nel 2015 il gruppo di Seattle ha aperto una partita Iva in Italia e negli altri Paesi europei in cui opera (prima di allora le compravendite venivano effettuate direttamente con il Lussemburgo) sanando con 100 milioni le pendenze pregresse con il Fisco della Penisola. «Oggi una parte dei ricavi, quelli legati alla compravendita di prodotti fisici, che è anche la parte meno redditizia del business, è in ca-

po alle filiali dei vari Paesi» spiega Angioni. «I ricavi da commissioni della piattaforma e i servizi digitali, la parte più profittevole, vengono invece tassati in Lussemburgo».

Per scelta aziendale Amazon fornisce solo un dato aggregato a livello europeo e non cifre sulle dimensioni del business nei vari Paesi. Non c'è modo quindi di conoscere con precisione quanto venda in Italia. Stime di operatori della grande distribuzione situano il suo giro d'affari annuo nella Penisola intorno ai 4/5 miliardi di euro. Di fronte a questa montagna di ricavi le tasse sul reddito pagate dalle 9 società a responsabilità limitata del gruppo (dai servizi alla logistica) attive nel nostro Paese sono molto più ridotte: in tutto 11 milioni.

La sproporzione, non c'è dubbio, salta all'occhio. Un portavoce di Amazon la spiega così: «L'imposta sulle società si basa sui profitti, non sui ricavi, e i nostri profitti sono rimasti bassi sia perché il retail è un business che ha margini ridotti sia per i continui investimenti che facciamo in Italia: dal 2010, oltre 4 miliardi con circa 7.000 posti di lavoro creati a tempo indeterminato».

**AA**



**CREATORE**

Jeff Bezos, fondatore di Amazon. Indossa la tuta di Blue Origin, la sua società che si occupa di viaggi spaziali



# LE CIFRE amazon



**1.200 MILIARDI DI DOLLARI**

Il valore dell'azienda in Borsa (+30% da gennaio)



**2.100 MILIARDI**

Il valore in dollari del PIL italiano



**146,9 MILIARDI**

Patrimonio personale di Jeff Bezos, fondatore e principale azionista della società (+30 miliardi di dollari da marzo)



**800.400**

Dipendenti nel mondo



**280 MILIARDI**

Fatturato globale



**2,4 MILIARDI**

Tasse pagate nel mondo



**5 MILIARDI**

Giro d'affari stimato per l'Italia

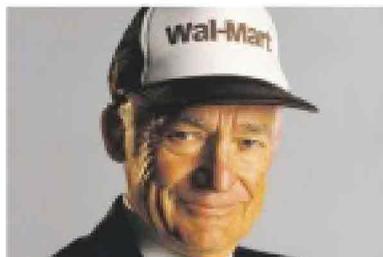


**11 MILIONI**

Tasse pagate sul reddito societario nel nostro Paese



## FILOSOFIA DEL DISCOUNT Le regole? Sono di Walton, patriarca modello Caprotti



È il nonno di Amazon: Sam Walton (nella foto), originario dell'Oklahoma e fondatore dei supermercati Walmart, la più grande catena di distribuzione «tradizionale» nel mondo con 12mila grandi magazzini in 28 Paesi. Secondo Martin Angioni, ex numero uno di Amazon Italia, è da lui e dalle sue idee, sintetizzate nell'autobiografia, «Made in America», che Jeff Bezos ha rilevato il testimone e buona parte della sua filosofia di business.

Quelli che adesso sono dunque i grandi rivali del commercio americano (anche Walmart, tra l'altro, utilizza da tempo il canale digitale) nascono in realtà dalla stessa radice. Nel suo libro Walton (nato nel 1918 e morto nel 1992) enuncia 16 principi che hanno guidato la sua attività e che trovano quasi esatta rispondenza nei cosiddetti «Leadership principle», il vangelo degli affari secondo Bezos. Le parole chiave sono frugalità, ricerca dell'innovazione e del prezzo sempre più basso (l'essenza dei «discount»), attenzione al dettaglio e al cliente.

Tra le abitudini di Walton una lo accomunava a un altro protagonista del settore, questa volta italiano, Bernardo Caprotti, patron di Esselunga: il fondatore di Walmart fissava una riunione settimanale dei vertici manageriali alle 7.30 del sabato mattina, con annessa visita a uno dei punti vendita del gruppo. Obiettivo: verificare sul campo il gradimento e il servizio ai clienti.



L'EGO - HUB

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.