

AMAZON + WHOLE FOODS A NEW KID IN THE INDUSTRY – UN NUOVO ATTORE IN SCENA¹

“Il tuo margine è la mia opportunità”, Jeff Bezos ²

INTRODUZIONE

Nel suo ufficio l'AD di una delle principali aziende mondiali della distribuzione al dettaglio nel settore alimentare, rifletteva su una delle notizie più inquietanti degli ultimi mesi: “Il 16 giugno del 2017, Amazon annunciava l'acquisizione di Whole Foods Market per 13,7 miliardi di dollari”.

Amazon era conosciuto come il “grande perturbatore”, capace di cambiare radicalmente il settore di libri, musica, video, elettronica di consumo, giocattoli etc. Tale acquisizione catapultava il gigante del commercio elettronico nel mondo dei negozi fisici di alimentazione che fino ad oggi sembrava essersi salvato da questo “tsunami”. Dopo vari anni di tentativi con diverse iniziative all'interno di questo settore, Amazon mette in discussione tutto quello che era stato pronosticato dai guru delle strategie aziendali delle imprese operanti nella filiera alimentare: “La fine della nuova economia?”

I membri del suo Consiglio di Amministrazione avevano chiesto all'AD, nell'adunanza di fine 2017, di preparare un documento contenente le sue idee riguardo questo avvenimento e, cosa ancora più importante, che includesse quelli che dovevano essere i successivi passi della compagnia dinnanzi all'entrata in scena di questo “nuovo, abile e aggressivo operatore”. “Cambierà in modo così radicale il modo in cui acquisteremo generi alimentari in un futuro prossimo?”

¹Caso della divisione di ricerca di San Telmo Business School, Spagna. Preparato Professor Julio Audicana Arcas, con la collaborazione de Luis Arribas Hervás e dell'assistente di ricerca José Andrade Nuñez, di San Telmo Business School, per il suo uso in classe, e non come illustrazione della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © Ottobre 2018, Fundación San Telmo. Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta del Instituto Internacional San Telmo.

Per richiedere copie del presente documento o richiedere l'autorizzazione a utilizzare questo caso di studio si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di edizione dei casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: casos@santelmo.org.

² Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter <http://fortune.com/2012/11/16/amazons-jeff-bezos-the-ultimate-disrupter/>

USA, UN MERCATO DINAMICO ED ETEROGENEO

Le entrate³ erano cresciute in modo significativo negli anni 2015 (+5.2%) e 2016 (+4,46%); il 2015 era stato l'anno più forte dal 1967, ma la crescita aveva poi subito un rallentamento nel primo semestre 2017. Eppure la crisi dell'ultimo decennio continuava a influenzare molti consumatori, generando un cambiamento nei loro modelli di consumo e di acquisto. La popolazione, nelle sue fasce più basse di reddito, si sentiva ancora vulnerabile e cercava di riequilibrare il proprio bilancio familiare comprando meno o comprando diversamente (altri canali, altri prodotti, etc.). Come conseguenza, si osservava ulteriormente il divario fra le famiglie più abbienti e quelle più povere (gli "haves" e gli "have-nots"). (Appendice I: Il settore alimentare negli USA)

Con un mercato di più di 320 milioni di persone a cui fornire generi alimentari ogni giorno, e una media di potere d'acquisto congrua con un paese sviluppato, il mercato dell'alimentazione per le famiglie⁴ statunitense si attesta al primo posto della classifica mondiale, per un valore stimato di 800 miliardi di dollari.

In questo mercato non mancavano neanche le iniziative per arrivare ai consumatori più giovani, dato che nel 2020 il 57% della popolazione degli USA sarà rappresentata dai millennials o giovani⁵, un segmento abituato all'uso della tecnologia e a consumare snack da soli; un segmento che si sente più vicino alle imprese "autentiche" e locali che alle multinazionali.

Nel settore alimentare i principali canali distributivi sono il retail, il food service, i club store e l'e-commerce. Per quanto riguarda il retail, i più importanti erano Walmart e Kroger, seguiti da Albertsons, Costco, Publix e Ahold. In alcune zone del paese e categorie alimentari il mercato era dominato da altri operatori come HEB, Whole Foods, Aldi e Trader Joe's. Nel 2015, il consumo alimentare non casalingo aveva superato per la prima volta il canale retail in termini di fatturato, con attori quali Sysco, US Foodservice, PFG, GFS e Reinhart.

Dopo anni di aumento degli scambi commerciali, la dimensione e la portata globale, l'efficienza delle catene di fornitura e delle economie di scala delle maggiori catene come Walmart, Kroger o Target, avevano raggiunto un tale consolidamento nel settore da portare alla chiusura molti negozi tradizionali nell'ultimo decennio. Si assisteva all'aumento di negozi più piccoli, negozi di convenienza e hard discount, a discapito del formato supermercato.

³<http://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/historical-income-households.html>

⁴ Negli USA, in Canada e nel Regno Unito, i supermercati e i negozi dedicati alla vendita di prodotti alimentari si chiamano "groceries" o "grocery store" al singolare. I negozi di generi alimentari hanno diversi formati che vanno dalle piccole attività familiari, alle catene di negozi, fino alle grandi catene di supermercati.

⁵ Nielsen definisce le generazioni in questo modo: Greatest Generation (i nati prima del 1946); Boomers (1946-1964), Gen X: 1965-1976 e Millennials (1977-1995).

Inoltre, le nuove tecnologie e l'arrivo di nuovi competitor (hard discount europei, solo per fare un esempio) stavano portando a una vera e propria guerra dei prezzi e alla conseguente pressione sui margini operativi, con una media stimata del 3,4% nel settore a fronte del 10,4% in tutti i settori del paese.

Trend

Nel 2017, la partecipazione in dollari del marchio del distributore (MDD) era stata del 17,7%, a metà strada fra le alte percentuali dei paesi europei e quelle più basse dei paesi asiatici e latinoamericani. La loro spinta era dovuta principalmente alla forte attività di Walmart, Kroger o Save-A-Lot e di altre catene più ridotte, come reazione ai piani di espansione degli hard discount tedeschi Aldi e Lidl.

In una situazione di bassa crescita nella vendita di prodotti alimentari, si stimava che le vendite al dettaglio di cibo e bevande naturali e bio attraverso tutti i canali retail fosse aumentata dell'11% nel 2015, e di un ulteriore 32% rispetto a cinque anni prima. Si stimava inoltre che entro il 2021 la vendita al dettaglio di cibo e bevande naturali e bio sarebbe cresciuta di circa il 70%.

A fronte del sempre più grande successo, nei punti vendita, dei cibi pronti e da asporto, che vantavano una crescita del 5% negli ultimi anni, è opportuno segnalare la maggiore accettazione delle aziende di "meal kits", ovvero pacchetti con ingredienti e ricette il cui prezzo a persona supera la spesa tradizionale, ma rimane più basso rispetto alla ristorazione. Più di 100 di queste aziende sono già attive sul mercato; le più importanti sono Blue Apron, Hello Fresh o Plated, con un aumento stimato del 25% nei prossimi cinque anni.

I venditori al dettaglio stanno attraversando una trasformazione tecnologica dei loro business model, avente come obiettivo non solo quello di incrementare la redditività attraverso la produttività, ma anche quello di soddisfare i sempre più numerosi bisogni dei clienti. Codici a barre, scanner automatici, strumenti di fidelizzazione, coupon, consegne rapide, etc. Altre tattiche adottate dai retailer sono quelle basate sull'ottimizzazione dell'offerta, l'approvvigionamento e i prezzi.

L'e-commerce rappresentava il più grande fattore di crescita per molti distributori, come conseguenza dell'uso, sempre più esteso, di dispositivi digitali per l'acquisto di generi alimentari. Nel primo trimestre del 2017 le vendite al dettaglio attraverso l'e-commerce negli USA sono quindi cresciute del 4,1% rispetto al trimestre precedente, e del 14,7% rispetto allo stesso trimestre del 2016. Tuttavia, negli Stati Uniti la percentuale di acquisto online di generi alimentari non arrivava ancora al 2%.

AMAZON, CRESCERE MEDIANTE ACQUISIZIONI

Fondata da Jeff Bezos nel 1994 con il nome di Cadabra, Amazon.com, Inc., è un'azienda americana di e-commerce e cloud computing che nel 2015 ha superato Walmart