

*Il metodo Amazon* può essere considerato una guida al business e ai principi operativi di Amazon, che si possono applicare per migliorare le prospettive di successo di qualsiasi attività. Il libro è ricco di riferimenti storici e informativi su molti dei principi e dei metodi di implementazione di Amazon come, per esempio, ragionare come un proprietario, valutare la piattaforma di business, la *Andon Cord*, inventare e semplificare, alzare l'asticella e ridurre al minimo i rimpianti. Ciascuno di essi è un principio illuminante.

Il Principio di Leadership più famoso, quello che domina su tutti gli altri in Amazon e nella mente di Bezos, è “Passione per il cliente”. In altre parole, fare sempre quello che è giusto per il cliente, anche se danneggia la redditività. Questo principio è riportato alla fine di ogni comunicato stampa. Rossman lo ha visto applicare molte volte, così come l'ho visto io, durante i venticinque anni in cui sono stato membro del Consiglio di Amministrazione di Amazon. L'applicazione costante di questo principio non ha ridotto il successo sul lungo periodo, ma piuttosto lo ha migliorato e ha trasformato Amazon nel leader mondiale di e-commerce.

Altri principi sono meno noti. Per esempio, Rossman descrive la *Andon Cord*, principio ripreso da Toyota, che consente ai lavoratori che hanno individuato un difetto di fabbricazione di tirare un cavo per bloccare la catena di montaggio e fare così in modo che quel difetto venga corretto prima di essere ripetuto su ogni auto. In Amazon questo principio consente al servizio clienti di rimuovere un prodotto difettoso dalla visualizzazione sulla pagina di vendita in modo tale che non venga venduto ad altri clienti.

Ci sono così tanti Principi di Leadership che è difficile scegliere il più importante, ma Rossman ammette che, se proprio dovesse indicare il più significativo, sarebbe: “Inventare e semplificare”. Anche

se collegati, si tratta in effetti di due principi distinti. Per lui inventare non significa solo realizzare un business “da sogno” ma anche realizzare migliaia di piccole innovazioni. Per Amazon riuscire a ridurre di un centesimo il costo di ogni spedizione sarebbe un ottimo risultato. Continuare a realizzare simili piccole innovazioni sarebbe ancora meglio. Le invenzioni possono anche semplificare i processi, digitali e umani, velocizzando l’attività e facendo risparmiare denaro. È questo il motivo per cui Rossman esplora le molte sfaccettature di “Inventare e semplificare”.

Se io fossi obbligato a scegliere un principio, oltre alla passione per il cliente, sarebbe la “nomina di responsabili dedicati a singole iniziative”. Rossman è stato assunto proprio per dedicarsi ad aprire Amazon ai venditori terzi e consentire loro di vendere su basi paritarie con gli altri venditori già presenti direttamente sulla piattaforma. L’azienda avrebbe potuto chiedere al responsabile della vendita online di occuparsi anche dei venditori terzi, invece ha assunto un responsabile il cui unico obiettivo era quello di creare la migliore esperienza possibile per questi venditori e, dunque, per i clienti, senza i ritardi e i compromessi che, altrimenti, avrebbero potuto verificarsi. Non a caso Rossman racconta di essere stato assunto dopo ventitré colloqui, molti dei quali incentrati su attività di brainstorming per individuare il modo migliore di lanciare il business dei venditori terzi, valutando su queste cose i candidati. Oggi questo business rappresenta più del 50% degli ordini effettuati su Amazon.

Le piattaforme di Amazon non solo consentono ad Amazon stessa di vendere prodotti, ma, come specifica Rossman, offrono opportunità a individui e altre aziende. Il Marketplace apre uno sbocco a venditori terzi (oppure agli autori per quanto riguarda i libri). AWS (*Amazon Web Services*) non solo permette agli sviluppatori di software e alle aziende di usare i vasti sistemi informatici di Amazon, ma anche di costruire, sulla base di questi, i propri sistemi e, come Netflix, competere con Amazon. Dando potere agli imprenditori, questi servizi consentono la crescita di migliaia di individui e piccole attività avviando circoli virtuosi simili all’effetto volano generato da Amazon stessa. Secondo Rossman è probabile che una delle prossime piattaforme sarà dedicata alla sanità.

L’autore ha inserito una prefazione che esorta Amazon e altre società a prestare maggiore attenzione alle comunità e ai distretti in cui operano e non solo ai clienti e agli azionisti: una “regola d’oro”, trattare gli altri come vorresti essere trattato tu. Molte aziende, compresa Amazon, riconoscono già che se non pagano e non trattano bene i propri dipendenti e se non aiutano le comunità nelle quali operano, il successo a lungo termine sarà compromesso. Tale consapevolezza

si è rafforzata negli ultimi anni e Amazon ha intensificato i suoi sforzi. Ciò si rivela spesso più oneroso nel breve termine, ma garantisce maggiori benefici a lungo termine. Per esempio, Amazon ha ordinato 100.000 furgoni elettrici per le consegne che, senza dubbio, costano più dei veicoli con motore a combustione, ma tale scelta mostra l'impegno dell'azienda nel fare di più per ridurre il riscaldamento globale. Amazon sta anche compiendo grandi sforzi per migliorare l'istruzione primaria e secondaria e durante la pandemia ha investito diversi miliardi di dollari per ridurre l'impatto del virus sulla popolazione. Sono convinto che le aziende debbano e possano fare di più, applicando le loro capacità di leadership e di innovazione e agendo laddove i governi spesso vacillano.

Molte società di software esaltano i loro alti margini di profitto, che a volte raggiungono l'80% o anche di più. Bezos ha sempre sostenuto che il *free cash flow*, ovvero la differenza tra il flusso di cassa in entrata e quello in uscita per investimenti, è più importante, non solo perché l'attività di vendita al dettaglio ha bassi margini di guadagno, ma perché, come afferma lui stesso: "Le percentuali non pagano la bolletta della luce, il denaro sì!". Su una scala macro Jeff chiederebbe: "Volete essere una società da 200 milioni di dollari con un margine del 20% o una società da 10 miliardi di dollari con un margine del 5%?". In effetti è così che Amazon è cresciuta, investendo per aumentare il free cash flow e gli utili piuttosto che i margini percentuali e gli utili per azione a breve termine. Le relazioni sui profitti trimestrali di Amazon hanno sempre evidenziato la crescita del flusso di cassa, anche se la stampa si è sempre concentrata sul fatto che l'azienda avesse perso o guadagnato pochi centesimi per azione. Il modo in cui Amazon vuole massimizzare la crescita del free cash flow è rigorosamente legato agli input piuttosto che agli output. Rossman include un'utile appendice che fornisce numerosi dettagli sul free cash flow e sul modello economico utilizzato in Amazon per capire quale impatto potrebbero avere determinate scelte e azioni. Ogni studente di economia dovrebbe leggerla.

Uno dei concetti di Bezos preferiti da Rossman (e anche da me) è minimizzare il rimpianto. Credo che sia, probabilmente, il contributo più importante di Bezos alla filosofia di vita di una persona oltre che un principio aziendale fondamentale. Se non sbaglio, è stato riportato da Bezos per la prima volta in occasione di un discorso inaugurale alla Princeton Alma Mater. Come riferito da Rossman, Bezos ha spiegato in che modo abbia preso la decisione di lasciare il suo incarico assai ben pagato alla D.E. Shaw & Co. a New York, una delle principali società degli Stati Uniti che gestiscono fondi speculativi, per trasferirsi a Seattle e lanciare un'innovativa startup. Bezos si è proiettato all'età di 80 anni: "Okay, ora sto guardando indietro a tutta la mia vita. Voglio

essere riuscito a ridurre al minimo i miei rimpianti. Sapevo che raggiunti gli 80 anni non mi sarei pentito di averci provato. Non mi sarei pentito di aver cercato di prendere parte a questa cosa chiamata Internet, che credevo sarebbe stata davvero grande. Sapevo che, se avessi fallito, non me ne sarei pentito, ma sapevo anche che avrei avuto il rimpianto di non averci mai provato. Sapevo che questo mi avrebbe perseguitato tutti i giorni e così, quando ci ho riflettuto in questi termini, è stata una decisione incredibilmente facile”.

Un ottimo consiglio per tutti noi.

*Tom Alberg*

*Tom Alberg è co-fondatore e socio amministratore di Madrona Venture Group e opera attivamente a sostegno di Madrona e delle società in portafoglio. Tom è anche un dirigente di Impinj, una società inizialmente finanziata da Madrona e oggi quotata in borsa, e ha fatto parte di numerosi consigli di amministrazione di società, tra le quali Amazon.com, dove ha lavorato per ventitré anni, ancor prima che entrasse nel mercato azionario, nel 1997.*