



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES

12^{ÈME} BIENNALE DE LASAIRE

« Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique »

LE GROUPE FNAC-DARTY

(par Christian Dellacherie)

FUSION FNAC/DARTY, OPÉRATION STRATÉGIQUE OU SIMPLE COURSE À LA TAILLE FACE AU GÉANT AMÉRICAIN AMAZON ?

Les deux enseignes viennent de traverser une longue période de crise. C'est le cas de toutes les grandes surfaces spécialisées. Elles ont été impactées par le développement du e-commerce rapidement et sur plusieurs fronts. Pour les produits culturels les premières « victimes » sont les vendeurs de musique, dont Virgin constitue l'exemple le plus emblématique, géant planétaire acculé à la faillite faute d'anticipation et d'un investissement suffisant. Le commerce électronique -dont Amazon est, depuis 1995 aux États-Unis, le fer de lance- a été investi différemment par les chaînes françaises. Le site fnac.com, ouvert en 1999, un an avant l'arrivée du géant américain dans l'hexagone, demeure une plateforme puissante. Selon le chercheur en sociologie Vincent Chabault¹, l'achat par Internet ne saurait expliquer à lui seul le déclin du modèle de ces grandes surfaces qui s'était imposé dans les années 80. Ce sont davantage les nouveaux modes d'appropriation et d'achat des biens culturels engendrés par le web qu'il faut mettre en évidence.

Une enquête² menée auprès de lecteurs adeptes des sites de e-commerce montre que les librairies en ligne ont fait émerger la figure du « *lecteur -consommateur* » qui compare les sites, croise les informations recherche la gratuité des frais de port. Plus encore, dès novembre 2003, Amazon inaugure une « market-place »³ s'adressant aussi bien aux vendeurs professionnels qu'aux particuliers. Il s'ensuit l'apparition d'un autre modèle de lecteur-consommateur qui à la fois cherche à se reporter sur le marché de l'occasion et se transforme en libraire amateur pour revendre une partie de sa bibliothèque. Pendant longtemps, Amazon.com a perdu de l'argent à chaque livre vendu en raison de ses importants investissements tant pour s'étendre que pour réaliser la description bibliographique complète

¹ Maître de conférence à Paris Descartes et membre du Centre de recherche sur les liens sociaux (CNRS), auteur de *La FNAC entre commerce et culture* (PUF 2010) livre issu de sa thèse de doctorat.

² *Librairies en ligne*, Presses de Sciences Po, juin 2013.

³ Depuis la plupart des grands distributeurs, dont la Fnac, lui ont emboîté le pas...

et la numérisation de chaque document mis à la vente, constituant ainsi un magasin virtuel planétaire. Bezos, son fondateur, issu des milieux financiers de Wall Street, ne se soucie pas des livres comme tels. Il a commencé son aventure « amazonienne » en 1994, parce qu'il a pressenti les potentialités du marketing Internet, et il a choisi les livres comme point d'entrée parce qu'ils sont « faciles à expédier et difficiles à briser »⁴. Maintenant, il utilise l'information sur les clients qu'il a acquis grâce à la vente de livres pour commercialiser un large éventail de produits. D'ailleurs, la première année réellement bénéficiaire pour Amazon est 2004, c'est-à-dire l'année où les ventes de matériels dépassent ceux des produits culturels. En juillet 2005, Amazon a lancé sa section française de l'électronique vendant des articles tels que des télévisions LCD. En 2006, Amazon se diversifie et lance une gamme de services d'infrastructure informatique Web nommée Amazon Web Services (AWS)⁵ basée sur une plate-forme dite *informatique en nuage* (Cloud computing).

Pour la Fnac comme pour Darty, cette concurrence des « pure players », dont Amazon est l'archétype, a suggéré bien avant l'offre d'achat l'adoption d'une stratégie « omnicanal » associant vente en magasin et vente en ligne (click and mortar) et offrant le retrait en magasin d'un objet vendu en ligne (click and collect)⁶. Au premier semestre 2015, les ventes « omnicanal » de la Fnac approchaient des 48% des commandes et chez Darty, le taux de récupération du produit en magasin par rapport aux articles vendus on line dépasse largement les 30 %. Ces enseignes ont l'avantage d'avoir une notoriété forte et une large ouverture du territoire grâce à leur réseau de magasins qu'elles cherchent par ailleurs activement à étendre par la franchisation. La concurrence reste très très vive et elle ne se limite pas à Amazon et ses émules : « tous les acteurs de la grande distribution nous concurrencent », répète à l'envi Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, Carrefour avec Rueducommerce, Casino avec Cdiscount, Auchan avec Boulanger et Cultura, Leclerc avec ses espaces culturels. Aussi, à la direction de la Fnac, on estime que la « sortie de crise » marquée par le retour, depuis plusieurs années, à des résultats positifs reste fragile.

Le rachat de Darty a donné lieu à une cascade de surenchères entraînant une surévaluation du titre compte tenu du passif de Darty (fonds propres négatifs et endettement). Le coût du rachat est de l'ordre de 100 fois les résultats de Darty en 2014/2015. Ceci ne risque-t-il pas de plomber la rentabilité de l'opération ? La direction de la Fnac estime que, même si elle aurait évidemment préféré éviter cet épisode, elle n'est pas allée au-delà du raisonnable. Elle en veut pour preuve (ou comme indicateur) que l'action a depuis grimpé de 30%, ce qui témoignerait de la confiance des marchés financiers dans la réussite de la fusion. La surenchère a été le fruit d'une lutte entre La Fnac et Conforama. On peut continuer à s'interroger sur les motivations⁷ du groupe sud-africain Steinhoff International dont Conforama est devenue une filiale après avoir été vendue en 2011 par le groupe PPR (auquel appartenait alors la Fnac...). A la différence des dirigeants de la Fnac pour lesquels la concentration des acteurs est présentée comme inévitable pour lutter face à Amazon, le géant américain n'apparaît pas comme un concurrent direct global pour Conforama, car il est peu positionné sur l'ameublement, et semble avoir renoncé à s'implanter sur le segment du gros électroménager⁸. D'ailleurs, après l'épisode Darty (et sans doute en réponse à celui-ci),

⁴ Propos rapporté par Georges Packer, journaliste au New Yorker, écrivain et dramaturge.

⁵ AWS propose un ensemble de produits tels que le service de stockage en ligne avec Amazon Simple Storage Service (Amazon S3), la grappe de serveurs à la demande Amazon Cloud (Amazon EC2), le service de paiement (Amazon FPS) etc...

⁶ la SNCF est en France un pionnier de cette stratégie...

⁷ Notons que Conforama n'a rien perdu dans l'affaire puisque la surévaluation de l'action Darty devrait lui rapporter de l'ordre de 40M€ de plus-value...

⁸ Mais, comme on le verra plus loin, la machine de guerre Amazon continue à se déployer et son système peut s'étendre à tous les domaines du commerce...

Conforama a établi un partenariat avec Casino pour ses achats en France puis à l'international, ce qu'il aurait vraisemblablement fait avec Darty s'il l'avait emporté. Les deux distributeurs ont ainsi créé une centrale d'achat baptisée «Sica» (Steinhoff International Casino) pour gérer en commun un volume d'achats de plus d'1 milliard d'euros, concernant Conforama France et l'ensemble des sociétés du groupe Casino distribuant des produits électroménagers, dont Cdiscount.

L'inflation du prix de l'action Darty a imposé à la Fnac le recours à la dette et a sans doute favorisé l'arrivée simultanée d'un nouvel actionnaire (Vivendi). S'agit-il d'une opération financière « ordinaire » ou faut-il y voir le début d'un partenariat stratégique ? Le nouvel agitateur culturel qu'ambitionne d'être (ou de paraître...) Vincent Bolloré, le patron de Vivendi, se présente volontiers comme « *le porte-drapeau de la culture européenne face à l'entertainment américain et l'hermétisme asiatique* »⁹ avec en plus une cible de plus long terme, le continent africain que son groupe industriel a investi de longue date. Pour la direction de la Fnac un tel partenariat semble pouvoir effectivement s'inscrire dans une volonté d'accroître son rayonnement et d'élargir son mix de produits par l'association d'un éditeur de contenus et d'un distributeur. Toutefois le comportement actuel de Vincent Bolloré tant à Canal+ qu'à I-télé ne semble pas augurer d'une vision « culturelle » délibérée et assurée venant de la part d'un spécialiste des « coups » financiers. L'inspiration stratégique de la direction de la Fnac apparaît, sinon guidée du moins très influencée par « l'exemple » d'Amazon. La référence au géant américain y est omniprésente, on y est fasciné par sa « puissance inouïe », sa capacité d'initiative mondiale. Amazon innove en permanence. Avec sa plateforme «Kindle Direct publishing» il a permis à de jeunes écrivains, souvent après plusieurs refus de maisons d'édition, de publier leurs romans en ligne sous la forme d'e-books, de toucher ainsi des millions de lecteurs et 70% du prix de vente, contre les «30% maximum » accordés par une maison d'édition classique. Amazon, déjà n° 1 de la distribution de livres numériques, veut en contrôler la production. Il renforce sa capacité d'édition en Europe pour mieux « contrôler toute la chaîne » en alimentant l'offre pour sa liseuse Kindle née en 2007. Si l'édition de livres « physiques », sous la pression d'Amazon qui pèse sur (ou même brade) les prix¹⁰ et donc sur les éditeurs, devait décliner continûment devant l'expansion des livres numériques, Amazon qui détient une très large part de ce marché aura les moyens de faire prévaloir la sélection de livres basée sur des groupes de discussion, des sondages et des algorithmes informatiques plutôt que des jugements portés par les éditeurs, puis par les professionnels de la librairie, sur la valeur littéraire ou la qualité des contenus. L'un des atouts d'Amazon Publishing, c'est aussi d'avoir une force de frappe mondiale, et donc de pouvoir mettre en valeur ses auteurs à l'échelle internationale. Voilà pourquoi certains genres, plus faciles à exporter, sont privilégiés : la littérature sentimentale, les thrillers, le roman historique... C'est une autre logique que celle commune aux patrons de l'édition, loin de l'idée que la tradition européenne se fait du monde du livre, évidemment très éloignée de celle des « vendeurs experts » de la Fnac première génération, « force de vente » à laquelle l'image de l'entreprise doit encore beaucoup.

« *Si vous faites pareil qu'Amazon, vous avez toutes les raisons de perdre* », déclarait le 26 mai 2016 au magazine Challenges, Régis Schultz, à la tête de Darty depuis 2013. Il est patent que la direction de la Fnac a sans cesse les yeux rivés sur ce que fait l'ogre américain pour tenter de le faire à son tour. Ainsi il s'est résolu à concurrencer frontalement Amazon, sur les produits culturels et électroniques, avec un modèle similaire de revenu par abonnements,

⁹ « *Vivendi : la stratégie de Vincent Bolloré en question* », Le Monde Economie & Entreprise 18 novembre 2016

¹⁰ Ce qui n'est pas possible en France en vertu de la loi Lang. Rappelons qu'aux Etats unis la librairie classique a pratiquement complètement disparu. Il n'est pas impossible que cette même loi contre laquelle le fondateur de la Fnac avait fortement combattu au nom de la défense du consommateur ne soit pas devenu protectrice y compris pour la Fnac...

initié par Amazon en 2005 et ayant connu depuis un formidable développement partout dans le monde. Moyennant un abonnement annuel, les adhérents n'acquittent plus aucun frais de livraison sur leurs commandes (tant qu'ils ne demandent pas d'option de livraison particulière). Les abonnés Prime d'Amazon aux Etats-Unis dépensent plus¹¹ (1100 dollars en moyenne par an, contre 600 pour les clients "standard"), sont de plus en plus nombreux (54 millions aux Etats-Unis fin 2015, 63 millions à la fin juin 2016, soit plus d'un foyer américain sur deux), Evidemment cela se traduit par une augmentation du poste livraison et une réduction de la marge. Mais, comme c'est le cas dans la grande distribution ordinaire alimentaire et non alimentaire, le vrai business d'Amazon n'est absolument pas de vendre des produits, mais plutôt de capitaliser sur l'argent dépensé par les clients. Grâce à l'énorme volume de ventes, l'inventaire est renouvelé tous les 20 jours. Sachant que les termes standards pour payer le fournisseur tournent autour de 45 jours, Amazon s'assoit sur un bon paquet d'argent qui peut fructifier de manière intelligente et surtout de manière largement plus lucrative qu'en focalisant sur les marges. Les autres sont-ils capables de le faire à la même échelle ou faut-il trouver autre chose en s'inscrivant dans un univers culturel différent ? La même question se pose s'agissant des méthodes de management de proximité par « flicage » digital et des conditions de travail souvent inhumaines pratiquées notamment dans les entrepôts. C'est seulement en comprenant en profondeur son fonctionnement qu'on saura trouver des parades et développer des offres alternatives à l'omnipotence d'Amazon comme des autres grandes industries de l'internet.

En résumé l'environnement concurrentiel est très dense et il est dominé économiquement et symboliquement par Amazon. La stratégie « omnicanal » qui a permis aux deux enseignes Fnac et Darty de résister ne constitue pas une assurance tous risques face à la puissance installée du géant américain, à sa capacité de développement et d'innovation. La fusion permettra de renforcer le pouvoir d'acheteur de la nouvelle firme et de donner plus d'ampleur à la diversification des produits mis en vente par la Fnac, juste amorcée¹² ces dernières années, sur des marchés plus porteurs que ceux des produits culturels, notamment des CD et des DVD. Au-delà de ce résultat prévisible peut-elle devenir la base d'une redéfinition stratégique s'appuyant sur une synergie entre les deux enseignes ? Elles ont toutes les deux une image qui reste forte ; la Fnac à partir de son « capital » culturel qui lui donne la possibilité de continuer à créer ou accompagner des événements ; Darty à partir de la qualité et de la renommée de son service après-vente. Le nouveau groupe en construction aura-t-il l'ambition de s'appuyer sur la « révolution numérique » pour se donner les moyens de dynamiser ces images en les réactualisant ?

DEUX PROCESSUS SONT D'ORES ET DÉJÀ LANCÉS

Un double processus vient d'être lancé par la direction de la Fnac. Le premier à l'été, au lendemain du succès de l'opération financière, a consisté dans la création de 12 groupes de travail de 6 à 20 personnes, à parité des deux enseignes correspondant au 12 chantiers clefs dont la logistique, les services, le commerce, l'internet, les franchises, etc... Fnac et Darty sont désormais en voie de construire un groupe unique, leader européen de la distribution spécialisée, bénéficiant des savoir-faire respectifs et de l'approche commerciale de chaque enseigne. Le second lancé au mois d'octobre par une présentation aux CE respectifs est décrit dans un projet d'accord de méthode¹³ prévoyant notamment la création d'une « Instance ad hoc de niveau groupe appelée Comité de concertation syndicale » dont la composition a été arrêtée après discussions avec les comités d'entreprise de Fnac SA et de

¹¹ Notamment grâce aux « irrésistibles » opérations de recrutement que sont les Prime Days..

¹² Marginale et sans qu'on puisse véritablement en mesurer le succès...

¹³ Voir le sommaire en annexe.

l'UES Darty Paris Ile-de-France. La direction de la Fnac propose que ce comité ait « pour objet de recevoir une information sur le projet de rapprochement des sièges au fur et à mesure de sa définition, et, au vu de ces informations, qu'elle pourra être amené à **négozier et conclure des accords** ». Elle propose d'ailleurs qu'en cas de réussite, « cette démarche innovante de dialogue social » permette « de pérenniser ce nouveau modèle et son déploiement » au sein du groupe. Cette proposition a déjà fait l'objet d'une critique syndicale de fond, car elle met en cause le principe du monopole syndical en matière de négociation. La proposition de la direction définit les calendriers des différentes étapes concernant le comité de concertation et les consultations des CE et CHSCT des 2 enseignes. Le processus de concertation et de consultation devrait durer jusqu'au 15 juin 2017. Comme elle l'indique dans le préambule de sa proposition, la direction de la Fnac estime que « la naissance de ce leader de la distribution omni-canal de produits techniques, culturels et électrodomestiques en France ouvre de formidables opportunités de développement pour les deux enseignes, qui pourront proposer une offre élargie et bénéficier notamment d'un meilleur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs ». Elle poursuit en affirmant que « rapprocher la Fnac et Darty, identifier et mettre en œuvre les synergies, est un processus de grande ampleur qui va prendre du temps ». Cette dernière tâche est dévolue aux 12 groupes de travail précités dont rien n'a encore filtré¹⁴ de leurs investigations ou de leurs premières orientations ou conclusions éventuelles. Or des aspects essentiels des propositions faites au sujet des tâches du comité de concertation et de leur calendrier semblent délicats en l'absence de ces informations, ce qui a déjà provoqué des réactions syndicales. L'affirmation toujours dans le préambule que « tout au long de ce processus, le respect de l'identité de chaque enseigne et de sa culture, l'écoute des collaborateurs comme le dialogue social seront des sujets au cœur de nos attentions pour construire, ensemble, un futur commun et dessiner les organisations de notre nouveau Groupe » semble en effet requérir une osmose entre les deux processus, l'un de réflexion sur l'organisation et l'autre sur la concertation. La Fnac annonce des économies d'environ 130 millions d'euros, vraisemblablement en réduisant les effectifs dans les « fonctions supports » (administratif, informatique et logistique). Les organisations syndicales évoquent de 250 à 500 suppressions d'emploi. La simple réduction des coûts ne peut constituer une vision stratégique efficace, surtout lorsque l'endettement est fort. Nombre d'économistes pensent que la course à la taille n'a de sens que si la rentabilité est au rendez-vous et si le projet d'entreprise est partagé massivement par les salariés.

BREF HISTORIQUE ET CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DES 2 GROUPES

Fnac :

- créée en 1954 (Fédération nationale d'achat des cadres !) d'abord concentrée sur les produits photos et disques ainsi que la billetterie à partir de 1965 ;
- 1974 introduction du livre ; 1980 introduction en bourse à Paris et 1981 ouverture à l'international (Bruxelles) ;
- 1993 implantation à Madrid, le Crédit lyonnais étant devenu l'actionnaire principal ; 1994 rachat par le groupe Kering (Pinault Printemps Redoute) ; 1999 création du site internet fnac.com ; 2013 quitte le groupe Kering et est réintroduit en bourse ; 2015 offre d'acquisition de Darty ; 2016 Vivendi devient actionnaire au niveau de 15% ...
- 14100 salariés dont 8489 en France, 3962 en Belgique et en Suisse, 968 en péninsule ibérique et 888 au Brésil ;

¹⁴ Les « mauvaises langues » disent que rien ne sortira avant Noël pour « protéger » de tout trouble les ventes de fin d'année...

- CA 2015 3,88 G€, 37% en produits éditoriaux, 58% en produits techniques, 5% en services (billetterie...) ; 199 magasins ; environ 15% des ventes sur le web (3^{ème} site web marchand en France)...

Darty :

- créé en 1957 ; racheté par ses salariés en 1988 puis reprise par le groupe britannique Kingfisher en 1993 ;
- Kesa, branche électrodomestique de Kingfisher regroupant Darty, But et Comet, fait l'objet d'une cession en 2003 ; But est cédé en 2007, Comet en 2011 et Kesa est rebaptisé Darty en 2012 ; recentrage des activités en France et au Benelux (cessions aux UK, Italie, Espagne, Turquie Tchèque, Slovaquie...) ; 2014 rachat du site de vente en ligne mistergooddeal...
- plus de 12000 salariés ;
- CA de 3,66 G€ (80% en France et 20% au Benelux).

ANNEXE 1

AMAZON, CDISCOUNT, FNAC: LE MATCH DE LA LIVRAISON ILLIMITÉE

Des craintes... plutôt fondées, si l'on en croit [une étude récente du Consumer Intelligence Research Partners](#). Avec son service Amazon Premium (appelé Amazon Prime aux Etats-Unis), Jeff Bezos semble en effet avoir trouvé l'arme fatale. Le principe? Moyennant un abonnement annuel, les adhérents n'acquittent plus aucun frais de livraison sur leurs commandes (tant qu'ils ne demandent pas d'option de livraison particulière). Et c'est redoutablement efficace. Les abonnés Prime aux Etats-Unis dépensent plus (1100 dollars en moyenne par an, contre 600 pour les clients "standard"), sont de plus en plus nombreux (54 millions aux Etats-Unis fin 2015, [63 millions à la fin juin 2016](#), soit plus d'un foyer américain sur deux), notamment grâce aux irrésistibles opérations de recrutement que sont les [Prime Days](#). Autant de clients que les autres distributeurs voient s'éloigner... [souvent pour de bon](#).

CDISCOUNT EST 60% MOINS CHER

Pas fous, ces derniers ont senti la menace. Depuis deux ans, les deux principaux challengers d'Amazon en France, la Fnac et Cdiscount, ont eux aussi lancé leur service de livraison par abonnement. Ont-ils suffisamment d'atouts pour ne pas se faire écraser par le n°1? Pour le savoir, nous avons analysé ce qu'offrent Amazon Premium, Cdiscount à volonté, et Fnac Express+.

Premier élément de comparaison: le prix. Avec seulement 19 euros d'abonnement annuel, Cdiscount reste fidèle à son positionnement de casseur de prix. Et s'affiche nettement moins cher que ses deux concurrents (49 euros pour Amazon et la Fnac, cette dernière offrant en plus un rabais de 10 euros pour les porteurs de sa carte de fidélité). Contrairement à son habitude, l'Américain n'est donc pas le mieux disant. Mais il dispose quand même d'un argument assez porteur: du neveu à la grand-mère, un membre Premium peut faire bénéficier de son abonnement n'importe quel membre de sa famille, sans frais supplémentaire.

LARGEUR DE L'OFFRE: AMAZON EMPORTE TOUT

En revanche, sur le nombre de références proposées, il n'y a pas match. Avec 200 millions de références, le supermarché Amazon est bien mieux achalandé que Cdiscount (15 millions de produits) et la Fnac (10 millions). La [fusion avec Darty](#) devrait permettre à cette dernière de refaire une partie de son retard.

Le rapport est encore plus déséquilibré lorsqu'on se penche sur l'un des arguments-phare de ces trois offres de livraison par abonnement: la livraison le lendemain. Car Amazon est le seul à s'engager à livrer des produits proposés par certains commerçants de sa [marketplace](#). Ni les "Vendeurs partenaire" de la Fnac, ni ceux de "C le Marché" chez Cdiscount (qui représente l'immense majorité des références, puisque le site bordelais ne commercialise lui-même que 150 000 références) ne sont concernés par cette option.

4 MILLIONS DE FRANÇAIS "PREMIUM" CETTE ANNÉE?

Les résultats de cette offensive commerciale? Sur ce sujet, pour le coup, la Fnac.

ANNEXE 2



Amazon is well on its way to monopolizing book distribution. Its strategy is like Walmart's.

First you gain an initial advantage through economies of scale and introducing new efficiencies. So far, so good. That is how free enterprise is supposed to operate.

Then you leverage your initial advantage in the marketplace to squeeze suppliers and lower your costs. This enables you to keep prices low so as to knock out small competitors and keep new competitors from emerging.

Meanwhile you treat your rank-and-file employees like dirt.

The parallel is not complete, because the current Walmart owners are destroying their company through their short-sighted greed and stupidity, while Jeff Bezos, the founder and CEO of Amazon, may be greedy but he is anything but short-sighted and stupid.

And he is just getting started. According to one analyst, 93 percent of Amazon's \$75 billion in annual revenues come from products other than books.

George Packer, writing in the *New Yorker*, says that 50 to 60 percent of the price of a book sold through Amazon goes to Amazon itself. Another 10 to 15 percent goes for sales, warehousing and shipping. What's left over covers printing, editing, publicity and, oh yes, royalties to the author and, oh yes, any profit the publisher may earn.

This is new. Historically retailers got 30 to 40 percent of the price of a book.

It is illegal for retailers to demand special discounts from publishers, but, according to Packer, Amazon gets around that by charging "cooperative promotion fees." Amazon charges publishers this fee for placement of a book title on its page. Most of the ranking of books on Amazon's lists are determined by these fees. The few publishers who have been brave enough to refuse to pay this fee have found there is no longer a "buy" button on Amazon's page.

"The only point at which Bezos enters the chain is to take all the money and the e-mail address of the buyer," Colin Robinson, a publisher, told Packer. "There's an entire community of people and Bezos stands in the middle and collects the money."

While Amazon offers bargain prices, its squeeze on publishers is bad for literature in the long run. Bezos seeks to transition from physical books to digital books, from which Amazon has 90 percent market share. If traditional book publishing dies out, Amazon will step into the gap, with book selection based on focus groups, surveys and computer algorithms rather than editors' judgments of literary value.

Packer reported that Bezos doesn't care about books as such. He started Amazon (named for a river into which all things flow) in 1994 because he had vision enough to foresee the importance of Internet marketing, and he chose books as his entry point because they are "easy to ship and hard to break". Now he uses the information on customers he gained through book selling to market a wide array of products.

The saving grace of a well-ordered free enterprise system is that when big business executives overreach themselves, there is an opportunity for a smart entrepreneur to jump into the gap they leave. Such is Colin Robinson, who has started a publishing firm called OR Books, which bypasses Amazon and sells directly to consumers. OR Books gives up sales but earns a higher profit which, presumably, can be shared with the author.

Robinson is able to stay in business because of Net Neutrality the law that says Internet service providers have to provide service to all customers on the same terms. There's currently a legislative drive to abolish Net Neutrality (and some say the proposed Trans Pacific Partnership Agreement has an anti-Net Neutrality provision). If that were to happen, dominant businesses such as Amazon could squeeze out small competitors by demanding special terms from IPPs, just as Amazon does with publishers.

Another public policy favorable to Amazon is anti-trust policy. Historically anti-trust laws were directed against "the curse of bigness". But in the Carter-Reagan years, policy-makers decided that it was all right for a company to dominate its market if there was some benefit to consumers. The problem with this reasoning is that the benefit to consumers is likely to last only so long as the dominant company has effective competition. Without competition, the benefits of efficiency and economies of scale don't necessarily flow to consumers.



Click on [**Cheap Words: Is Amazon Bad for Books?**](#) to read the whole article by George Packer in the New Yorker. It's long, but packed with good information.

Click on a review of [**Brad Stone's The Everything Store**](#) by Deborah Friedell for The London Review of Books for more. Her review has additional good information that's not in the Packer article.