

Richard L. Brandt

# One Click

De opkomst van Amazon



# 1

---

## One click is niet voldoende

Wij willen het meest klantgeoriënteerde bedrijf ter wereld zijn, waar men alles vindt en kan ontdekken om online aan te schaffen.

– **Mission Statement Amazon.com**

Op 22 september 1994, twee maanden voor de oprichting van Amazon.com en tien maanden voor de daadwerkelijke start van de onderneming, besloot Jeff Bezos te leren hoe je boeken moest verkopen. Hij volgde een door the American Booksellers Association opgezette cursus over het opzetten van een boekwinkel. Tussen de veertig en vijftig aspirant-boekhandelaren, van jonge mensen aan het begin van hun loopbaan tot gepensioneerde stellen op zoek naar een tweede carrière, hadden zich ingeschreven voor de vierdaagse cursus in het Benson Hotel in Portland. Ze kregen les in onderwerpen zoals de financiële aspecten van een boekwinkel, dienstverlening aan klanten en voorraadbeheer. Een van de trainers was Richard Howorth, de eigenaar van Square Books in Oxford, Mississippi.

Howorth is uiterst fanatiek waar het klantenservice betreft (tot op de dag van vandaag de enige manier om te concurreren met Amazon.com en de winkelketens). Om het belang van service te onderstrepen, vertelde hij over het ex-

treemste voorbeeld over een in de watten gelegde klant.

Op een dag kwam een van zijn leidinggevendenden het kantoor binnen om te vertellen dat er een klant met een klacht stond. Howorth liep naar beneden om te kijken wat er aan de hand was. De klant vertelde hem geagiteerd dat ze haar auto voor de deur van de winkel had geparkeerd, maar dat aarde uit de plantenbakken op het balkon op een of andere manier op haar auto terecht was gekomen. Howorth bood daarop aan haar auto te laten wassen. Ze stapten samen in de auto en reden naar een tankstation met een wasstraat. Het tankstation bleek echter gesloten. De vrouw werd steeds geïrriteerder. Howorth stelde voor om naar zijn huis te rijden, zodat hij zelf met een emmer, zeep en spons de auto kon wassen.

Toen ze weer terugreden naar de winkel veranderde haar houding als een blad aan de boom. Ze ontdooide volkomen. Die middag kwam ze zelfs weer terug en kocht een stapel boeken.

Bezos vertelde later aan iemand van de American Booksellers Association dat dat verhaal erg veel indruk op hem had gemaakt. Vanaf toen was hij vastbesloten dat een uitstekende service de hoeksteen van Amazon.com zou worden.<sup>1</sup> Bezos beschouwde het als zijn belangrijkste wapen. Hij zei ooit: ‘We zijn ervan overtuigd dat als wij de aandacht van onze klanten vast weten te houden en al onze energie op hen focussen, het uiteindelijke resultaat positief zal zijn.’

Het is opmerkelijk dat Jeffs idee over dienstverlening anders is dan dat van Howorth, die stelt dat persoonlijke aandacht, in de ogen kijken van de klant, het allerbelangrijkste is. Op internet is dienstverlening voornamelijk het domein van onpersoonlijke computers. ‘Ik durf er wat om te verwedden dat hij nooit de auto van een klant gewassen heeft,’ zegt Howorth over Bezos, met een zweem van verbittering. Want ondanks zijn ogenschijnlijke focus op dienstverlening, heeft

het er alle schijn van dat Bezos zich heeft beperkt tot het bouwen van een immense website en dat hij zich concentreert op het bezorgen van de bestellingen op het beloofde tijdstip. Het is zelfs moeilijk om een telefoonnummer te vinden op de website van Amazon. Bezos wil dat al het contact per e-mail verloopt. De klantenservice van Amazon deed Bezos zelf. Hij beantwoordde zelf de e-mails. In 1999 waren er al vijfhonderd servicemedewerkers die in kantoorhokjes opgesloten zaten en gekoppeld aan headset en toetsenbord vragen van klanten beantwoordden. De medewerkers die deze e-mails afhandelden waren gemiddeld veel te hoog opgeleid en werden zwaar onderbetaald. Ze hadden geen enkele ervaring in het boekenvak. Vanaf het begin waren teleurgestelde academici erg gewild, omdat ze belezen waren en Amazon dacht dat ze in staat waren boeken te vinden over een groot aantal onderwerpen. Ze verdienden ongeveer tien tot dertien dollar per uur, maar met als lokkertje het eventuele vooruitzicht op promotie en aandelenopties. Richard Howard had bijvoorbeeld een master in de taalwetenschap, maar besloot in 1998 onderaan, bij de klantenservice, te beginnen, in de hoop door te groeien naar de redactie, om boekrecensies te kunnen schrijven.<sup>2</sup> Maar wat hij aantrof was een productieomgeving, een kantoor met vier werkplekken voor medewerkers van de klantenservice, afdeling e-mailbeantwoording. Leidinggevend luisterden mee met de gesprekken om de prestaties te kunnen monitoren en om de medewerkers te beoordelen op het aantal telefoontjes en mails die ze per minuut konden beantwoorden. Howard deed later verslag van zijn ervaringen in een krant uit Seattle onder de kop: *Hoe ik uit de Amazon.cult wist te ontsnappen*.

Onderlinge interactie werd bijna gezien als een noodzakelijk kwaad. Howard kreeg de beschikking over een lijst met antwoordindicaties; ongeveer honderd korte, voorgekookte

antwoorden op vrijwel alle mogelijke vragen die een klant kon stellen. Hij kreeg het gevoel dat ze waren opgesteld om de indruk te wekken dat er sprake was van een ongedwongen contact tussen klant en medewerker. Op een dag kreeg Howard een telefoontje van een klant die op zoek was naar *Centennial* van James Michener, omdat hij geïnteresseerd was in boeken over de Burgeroorlog. Howard stelde hem voor om *Lincoln* van Gore Vidal te lezen, omdat dat in zijn ogen een beter boek was, precies volgens het profiel van een belezen medewerker van een boekwinkel. Volgens Howard had hij de betreffende klant een minuut of drie, vier aan de lijn en werd hij daarover later aangesproken door zijn leidinggevende. Na 3,5 week werd hij, omdat hij niet productief genoeg was, ontslagen. Hij nam vervolgens een baan aan bij Microsoft.

De medewerkers, die met dollartekens in hun ogen in dienst traden bij de klantenservice, ontdekten dat ze lange werkdagen moesten maken en dat ze, na drie jaar goed functioneren, een bonus van slechts honderd aandelen Amazon konden krijgen. De besten konden een dozijn mails per minuut beantwoorden. Bij minder dan zeven werd je normaal gesproken ontslagen. De *Washington Post* publiceerde een artikel over deze donkere kant van Amazon en liet daarin een servicemedewerker aan het woord. Hij verklaarde: ‘We worden geacht om erg veel voor de klant over te hebben, zolang we dat maar doen op topsnelheid’.

De medewerkers van de afdeling moesten ook leren omgaan met het UNIX-computersysteem van de organisatie. Ze waren verplicht een drieweekse training te volgen over hoe boekbestellingen werden ingevoerd, hoe ze doorgestuurd werden naar het magazijn, hoe ze werden opgeslagen en hoe de orders te linken aan de verpakte boeken. Ook moesten ze weten wat de beste verzendwijze was. De meeste vragen kwamen van klanten die hulp nodig hadden bij het op de site

bestellen van een boek of ze wilden weten waar het boek was gebleven dat ze besteld hadden.

Bezos wist heel goed dat hij nooit die service kon bieden die een echte winkel met echte medewerkers biedt. Hij zei tegen *Business Week* in juni 1997: 'We zullen nooit loungebanken hebben, noch koffiehoekjes'.<sup>3</sup> Bezos' grootste verdienste is dat hij online, met zo min mogelijk persoonlijke interactie, een enorme beleving weet te creëren. De website moest eenvoudig in het gebruik zijn, snel en intuïtief. Hij moest een immens aantal boeken tegen de laagst mogelijke prijs aanbieden en ze razendsnel afleveren. Alles moet probleemloos verlopen, zodat de klanten met een goed gevoel de website weer verlaten. Voor de meeste mensen is dat voldoende. 'Als we soms een klant teleurstellen,' vertelde Bezos later, 'dan moeten ze overal mensen tegenkomen die zeggen: "Ik heb een heel andere ervaring." Mond-tot-mondreclame is erg krachtig.'<sup>4</sup>

Dat geldt in het bijzonder voor internet, waar mond-tot-mondreclame zich razendsnel verspreidt. Bezos: 'Op internet is iedereen recensent.' Mensen bloggen, mailen en dat kan zich snel tegen je keren. Volgens hem heeft e-mail 'het magische vermogen om het beleefdheidsgeen in het menselijk lichaam uit te schakelen. Je krijgt af en toe zeer openhartige mailtjes waarin precies wordt verteld hoe je je service kunt verbeteren. Als ik in een restaurant een slechte maaltijd krijg voorgeschoteld, dan ga ik gewoon weg. Ik zal nooit naar de kok lopen, hem bij zijn kraag vatten en zeggen: "Het zou verboden moeten worden dat jij achter een fornuis staat".'

Er zijn op internet wel een aantal voorbeelden van mails en uitspraken te vinden die de bedoeling hadden om Bezos bij zijn virtuele kraag te grijpen en hem het eens goed in te wrijven. Bezos heeft zich duidelijk niet altijd gerealiseerd wat een voortreffelijke dienstverlening eigenlijk inhoudt. In het

begin had Amazon de gewoonte de winkelwagentjes van klanten, nadat er dertig dagen niets mee was gebeurd, te legen. Het leek aannemelijk dat de klant de bewuste items niet meer ging kopen, een veronderstelling die verkeerd bleek te zijn. Er was een klant die een boze mail stuurde omdat hij uren bezig was geweest de winkelwagen te vullen met boeken die hij wilde kopen, om er plotseling, zonder voorafgaande waarschuwing, achter te komen dat de winkelwagen was geleegd. Hij vond dat dit een stupide regel was. De programmeurs waren gelukkig in staat om zijn verloren gegevens weer uit de database tevoorschijn te toveren. De dertigdagenregel werd uit de programmatuur verwijderd. ‘Het was waarschijnlijk niet onze beste procedure,’ gaf Bezos later in een toespraak toe.

Soms wist de onderneming niet aan haar eigen normen te voldoen. In het begin ging er door de werkdruk regelmatig wat mis met de levertijden. Als gebaar van goede wil werden dan de verzendkosten aan de klagende klant gecrediteerd.

Hoe meer Amazon groeide, hoe meer de toewijding van Bezos om de klant centraal te stellen afnam. Hij werd hierover vaak aangevallen door de klanten en hij was genoodzaakt om beloftes terug te nemen.

In 1998 ontdekten journalisten dat Amazon uitgevers 10.000 dollar in rekening bracht om boeken op de homepage te zetten met de toevoeging: ‘Nieuw en opvallend’ of ‘Toekomstige bestseller,’ met daarnaast redactionele aandacht, zoals een profiel van of een interview met de auteur.

Bezos vertelde regelmatig aan zijn medewerkers dat er op die plekken kon worden geboden. ‘Als uitgever X ons een beter voorstel doet dan uitgever Y en we denken dat de klant deze twee boeken even interessant vindt en er is slechts ruimte om één boek te promoten, dan gaan we voor het bod dat het meeste geld oplevert.’<sup>5</sup>

Is dat iets om je druk over te maken? Boekwinkels krijgen tenslotte al langer geld toegestopt om nieuwe titels de beste plek in hun winkel te geven. Maar we hebben het hier over Amazon, de onderneming waarover Bezos opschepte: ‘Waarschijnlijk zijn wij het meest klantgeoriënteerde bedrijf dat er ooit op deze aarde bestaan heeft.’ We hebben het hier over het bedrijf dat de klant altijd op de eerste plaats zet, dat de beste titels levert om aan de smaak van de klant tegemoet te komen. Wie kan dan beweren dat de klant twee boeken evenveel zal waarderen, als de keuze wordt bepaald door het boek dat het bedrijf het meest oplevert? Als je je eenmaal op die glijdende schaal beweegt, dan is het einde zoek.

Nadat dit in de media bekend werd en klanten in een spervuur aan mails hun beklag deden bij Amazon, besloot Bezos dat volkomen openheid van zaken de beste verdediging was. Amazon vermeldde voortaan dat uitgevers hadden betaald voor de prominente plek die hun boek op de site had gekregen. Bezos zorgde er overigens wel voor dat het bekend werd dat Amazon de enige boekwinkel was die hier niet geheimzinnig over deed. Hij beloofde ook dat iedereen die op basis van deze aanbevelingen een boek had gekocht, zijn geld terugkreeg, als hij dat wenste.

Ook in 1999 realiseerden klanten zich steeds meer hoeveel data Amazon verzamelde over hun aankoopgedrag, smaak en zwakheden. Dat werd duidelijk nadat Amazon een kleine onderneming met de naam PlanetAll had overgenomen, waar men in staat was om aankopen te combineren met postcodes en e-mailadressen van klanten. Amazon gebruikte die informatie om boeken aan te bevelen aan klanten die volgens die software, een vergelijkbare smaak en interesse hadden. Bezos voelde zich gedwongen ook in dit geval een knieval te maken, door aan te bieden dat klanten zich uit deze database konden laten verwijderen. Tegenwoordig maakt



niemand zich er nog druk over, als er al bij wordt stilgestaan, dat Amazon boeken aanbeveelt op basis van gegevens van klanten met een vergelijkbare smaak. Het debat over privacy is verschoven richting Google en Facebook, hoewel deze bedrijven waarschijnlijk niet minder discutabel opereren dan Amazon.

Vanaf het begin was het voor Bezos erg belangrijk om het publiek te laten geloven dat internet, en de bijbehorende e-commerce, de natuurlijke habitat van Amazon was en dus moest hij de klant imponeren. Als een bepaald boek niet meer op voorraad was, stuurde het bedrijf je een hardcoverversie voor de prijs van een pocket. Ook zette Bezos twee jaar na de start een afdeling op waar men op zoek ging naar boeken die niet meer in druk waren. Klanten waren verbaasd dat ze dit soort boeken wel op Amazon konden vinden, maar nergens anders.

Bezos wil gebruikmaken van de techniek om zijn klanten een voortreffelijke service te geven. Die filosofie heeft geleid tot wat op dit moment Amazons beroemdste en beruchtste gepatenteerde software is, de One clickbestelling. De One clicksoftware is voor het grootste deel geschreven door programmeur Peri Hartman, die in 1997 bij Amazon kwam werken. Hartman kreeg de opdracht om zich bezig te houden met de klantinterface, inclusief de software waarmee de klant de boeken bestelt. Hartman herinnert zich dat Bezos op een goede dag, tijdens een lunch met Bezos en Shel Kaphan, het hoofd softwareontwikkeling, zei: ‘We moeten iets hebben wat het bestellen soepel laat verlopen. We moeten het zo organiseren dat de klant kan bestellen met een minimale inspanning. Eigenlijk zou één muisklik al voldoende moeten zijn.’

Een simpel idee over simplisme en Hartman nam de handschoen op. Hij ging aan de slag om een programma te ontwerpen waarbij een product slechts door één klik op de

muis kon worden besteld. Hartmans naam staat ook als eerste op de patentaanvraag, patentnummer US5960411. De patentaanvraag had als naam, nogal algemeen geformuleerd: *Methode en systeem om een bestelling te plaatsen via een communicatienetwerk*. Duidelijker was het bijschrift in een stroomdiagram bij de aanvraag: *Mogelijkheid voor One click-bestelling*.

Het is inderdaad een simpel idee. De negentien pagina's grote patentaanvraag bestaat voornamelijk uit stroomdiagrammen die een proces beschrijven waarbij de gebruikers met één enkele muisklik een bestelling doen: sla de identificatie- en betalingsgegevens van de klant bij hun eerste bestelling op en de volgende keer dat ze iets bestellen zien ze een One clickknop op hun inlogpagina.

Niet erg onder de indruk? Dat dachten de concurrenten van Amazon ook. Veel software-ingenieurs haten dit soort weids geformuleerde patenten, ook bekend onder de naam procespatent, omdat ze eigenlijk alleen een proces beschrijven dat in dit geval nogal minimalistisch wordt gedefinieerd als het verminderen van het aantal muisklikken om een bestelling te doen.

Het is echter een voorbeeld van de aandacht voor detail die van Amazon.com een succes heeft gemaakt. Jeff Bezos heeft er alles voor over om de gebruiksvriendelijkheid van Amazon.com te vergroten. Het geniale is dat hij het als eerste heeft bedacht. Hij beseftte, in een tijd dat men werd overspoeld met ingewikkelde computers, software en internet-technologie, dat online eenvoudig moest zijn. Dit uitgangspunt is een aantal jaren later ook overgenomen door Larry Page en Sergey Brin bij hun ontwerp van Google. Maar er waren niet veel concurrenten die deze regel overnamen. Zelfs nu nog zijn de meeste websites een wirwar van tekst, beelden, video's en links. Amazon.com is misschien niet verge-

lijkbaar met het beroemde minimalisme van de Google-website, maar het is goed ontworpen en eenvoudig om in te navigeren.

‘Zijn basisfilosofie is om aardig voor de klant te zijn,’ herinnert Hartman zich. ‘De klant moet centraal staan, niet de website. Het is natuurlijk duidelijk dat een eenvoudige website makkelijker in het gebruik is dan één met flitsende toeters en bellen. Daar was hij heilig van overtuigd.’ Zijn doel was niet alleen om het aankoopproces van boeken eenvoudig te maken, maar ook om mensen er plezier aan te laten beleven. Hij heeft ooit gezegd: ‘Mensen kopen niet alleen maar boeken, omdat ze boeken nodig hebben; dat speelt bij andere producten, zoals medicijnen. Niemand vindt het leuk om een website over aambeienzalf te doorzoeken. Mensen zijn wel graag uren in een boekwinkel; je moet het winkelen dus plezierig en onderhoudend maken.’<sup>6</sup> Amazon.com had geen gratis koffie nodig om het klanten naar de zin te maken. Aan het eind van de jaren negentig kon nog zoveel geleerd worden over het ontwerpen van websites, dat elke kleine verbetering te vergelijken was met een extra fles zuurstof in een klim naar de top van de Mount Everest. ‘Om negen keer zo goed te zijn als je naaste concurrent,’ zei Bezos in een interview met de *Washington Post* in 1998, ‘hoef je eigenlijk maar tien procent beter te zijn.’<sup>7</sup> Drie jaar na de lancering van de site stelde hij dat de meerderheid van de klanten niet vanwege reclame naar de site kwam, maar door de positieve mond-tot-mondreclame.

Vanaf de start van zijn bedrijf tot op de dag van vandaag heeft Bezos zich tot het uiterste ingespannen om alles wat overbodig is, hoe klein ook, uit Amazon.com te verwijderen. Het gaat soms om kleine verbeteringen, zoals de One click-bestelling en later een One clickknop om aan te geven dat iets een cadeau is en speciaal verpakt moet worden. Hij wast

dan misschien niet de auto van een klant – Amazon heeft te veel klanten om individuele aandacht te geven – maar hij vindt het leuk om nieuwe toepassingen te bedenken die positioneel uitpakken voor iedere klant. Nadat een oudere dame een mail stuurde naar Amazon waarin ze vertelde dat ze het heerlijk vond om boeken op de site uit te zoeken, maar dat ze altijd moest wachten tot haar neefje langskwam om de stevig verpakte pakketjes te openen, gaf Bezos opdracht om het openen te vergemakkelijken. Er werd opnieuw naar de manier van verpakken gekeken.<sup>8</sup> De verregaande dienstverlening aan klanten stuit soms ook op tegenstand. Bij de start van de website konden klanten een recensie van een boek achterlaten, goed of slecht. Men vond dat Bezos gek was om slechte recensies toe te laten. Het helpt je niet, tenminste niet op korte termijn, om meer boeken te verkopen. Omdat naast goede ook slechte recensies werden gepubliceerd, kregen klanten wel door dat ze het oordeel van Amazon, in elk geval tot op zekere hoogte, konden vertrouwen in het vinden van mogelijk interessante boeken. Familie en vrienden van schrijvers hielpen Amazon zo regelmatig om de verkoop te stimuleren. Negatieve recensies waren meestal wel oprecht, behalve als ze werden gepost door schrijvers van concurrerende titels.

Vrijwel vanaf het begin publiceerde Bezos een bestsellerslijst. Al in 1998 konden de klanten van Amazon de plek zien die boeken innamen op tweeduizend verschillende lijsten. Een van Bezos' favoriete verhalen gaat over het boek *Endurance* van Alfred Lansing.<sup>9</sup> Het is een waargebeurd verhaal over poolreiziger Ernest Shackelton, wiens schip werd verbrijzeld door drijfijis. Zijn achtentwintig mannen en hij overleefden een tocht van zes maanden door Antarctica. De originele uitgave stamde uit 1956, maar het boek kwam in 1998 in de top honderd van best verkochte boeken op Amazon. Bezos: 'Deze populariteit was volledig het gevolg van dit soort recen-

sies.' Ook nu nog wordt een pocketuitgave uit 1999 op de site verkocht en behoort die daar tot de top tweeduizend bestverkochte boeken. Het staat op de eerste plaats op de ranglijst van historische boeken over de poolgebieden en is ook nummer één op de lijst van reisboeken over Antarctica.

Natuurlijk zijn ook de lage prijzen een belangrijke reden voor het succes. In 1998 werden de 400.000 meestverkochte boeken met korting aangeboden en het aantal bezoeken was gegroeid tot 3,1 miljoen. Maar korting is niet het enige wat Bezos inzet om de klant te trekken. Door het verzamelen van data over de boeken die klanten kopen en die te vergelijken met boeken die door klanten met een overeenkomstige smaak zijn gekocht, kan Amazon een klant boeken aanbevelen die ze anders misschien nooit hadden gevonden. Bezos is er heilig van overtuigd dat hij deze techniek verder kan verfijnen en daarmee de aanbevelingen van de beste boekwinkels kan overtreffen. In een speech uit 1998 beschreef hij het als een zich gestaag ontwikkelende techniek: 'We denken dus dat we vooruitstrevende technieken kunnen toepassen, zoals Multifilter, om dat ontdekkingsproces te versnellen. Stel dat u nu een kans van een op duizend hebt om toevallig in een boekwinkel iets moois te vinden waar u niet naar op zoek bent. Wij willen de techniek inzetten om u als persoon te leren kennen en die kans daardoor vergroten tot een op driehonderd. Daarna naar een op honderd enzovoort. Dat voegt enorme waarde toe voor de klant. Voor grote middenstanders is het ondoenlijk hun klanten echt persoonlijk te leren kennen. Met e-commerce kan dat wel.'<sup>10</sup>

Een andere mogelijkheid, geïntroduceerd in oktober 2001 is: Look Inside the Book. Niet iedere uitgever of schrijver is enthousiast over het idee dat mensen voor de aankoop een stukje uit het boek kunnen lezen. Twee jaar later ging Bezos nog verder en kwam met: Search Inside the Book,

waarmee men alleen de interessante onderwerpen kon door-  
kijken, zonder er een cent voor te betalen. Het is een geweldige  
onderzoeksmethode voor studenten, maar het levert geen omzet op  
voor uitgevers of Amazon. Het kweekt wel een enorme goodwill en  
zorgt ervoor dat mensen terugkeren naar de site. Sommigen kopen het  
boek uiteindelijk toch of kiezen een alternatief.

Het One clickpatent zorgt echter ook voor het grootste, al meer dan tien jaar lopende, dispuut. Iedereen die iets online  
probeert te verkopen, mag de One clicktechniek alleen aanbieden, als  
ze royalty's aan Amazon betalen. De patentaanvraag was zo breed  
geformuleerd dat concurrenten werden tegengehouden een  
vergelijkbare code te schrijven; de One clickmethode mocht in het  
geheel niet worden aangeboden, hoe slim men ook probeerde de  
regels te omzeilen. Er zijn niet zoveel verschillende mogelijkheden  
om iets extra's aan een site toe te voegen. Geen van die pogingen  
waren uniek genoeg om onder het patent uit te komen.

Dit soort patenten kun je vergelijken met het registreren van een  
patent voor plastic speelgoed, waarbij elke andere producent kan  
worden tegengewerkt. De uitvinder van de frisbee, Walter Frederick  
Morrison, verbeterde de in het originele patent beschreven specifieke  
komvorm van de frisbee. Die nieuwe komvorm, de Morrison Slope,  
vergrootte de afstand en accuratesse van de glijvlucht. Ondanks de  
aanwezigheid van vele concurrenten heeft hij in de loop der tijd  
meer dan een miljoen aan royalty's via zijn patent ontvangen.

Het One clickpatent werd september 1999 ingeschreven door het  
United States Patent en Trademark Office. Na de publicatie ontstond  
er erg veel commotie onder webshopbouwers in de detailhandel en  
bij octrooiadvocaten. Patenten zouden slechts moeten worden  
toegekend aan niet voor de hand liggende uitvindingen. Hoe slim  
moet je zijn om uit te

vogelen hoe je met één muisklik een bestelling kunt doen? Juristen begonnen al te refereren aan dit beruchte patent. Een specifiek artikel in een juridisch tijdschrift sprak al over *het waarschijnlijk meest gedenkwaardige voorbeeld van een niet-oorspronkelijk softwarepatent*.<sup>11</sup> De auteur over computer-technologie en pleitbezorger van opensourcesoftware, Tim O'Reilly, omschreef het patent als *het zoveelste voorbeeld van uit de hand gelopen intellectueel eigendom*.<sup>12</sup> In een op internet gepubliceerde open brief aan Bezos stelde hij dat dit patent *op geen enkele manier voldeed aan de norm van vernieuwing en oorspronkelijkheid in de ogen van vakbroeders* en dat het *de creativiteit op het internet negatief zou beïnvloeden*.

Het juridisch gevecht verliep fel maar langzaam en zou pas in 2009 tot een einde komen. Ondertussen probeerde Barnes & Noble het patent te ontduiken. Amazon was eigenaar van One click. Barnes & Noble besloot dat twee muisklikken bijna net zo goed waren als één. In mei 1998 introduceerden zij hun eigen snelle bestelsysteem Express Lane, dat gewoon een tweede klik toevoegde: nadat de klant op de Expressknop had geklikt, moest men nog een keer klikken om de aankoop te bevestigen.

Jeff Bezos kon hier de humor niet van inzien, of werd verrast door hun actie. Drie maanden na de inschrijving van het One clickpatent klaagde hij Barnes & Noble aan voor inbreuk op het patent. In een persbericht verklaarde hij: 'We hebben duizenden uren besteed aan het ontwikkelen van ons One clickproces en de reden dat we in dit land een octrooi-systeem hebben is om te zorgen dat risico's worden genomen en dat in dit soort vernieuwingen wordt geïnvesteerd.'

Barnes & Noble sloeg terug met een eigen perscommuniqué waarin ze verklaarden dat de aanklacht een wanhopige poging van Bezos was om zich te wreken op Barnes & Noble vanwege diens groeiende marktaandeel in online boekverko-

pen. Ze maakten niet echt duidelijk hoe snel dat marktaandeel dan wel groeide. In 2010 had Barnes & Noble het erg moeilijk, terwijl Amazon nog steeds fantastisch draaide. In antwoord op de aanklacht van Amazon.com tegen Barnes & Noble riep de Free Software Foundation, een actiegroep die het gebruik van opensourcesoftware promoot en die sterk gekant is tegen softwarepatenten, op tot een boycot van Amazon.com. Ook dat bleek geen effect te hebben.

In december 1999 deed een districtrechtbank in de staat Washington uitspraak in de betreffende procedure, in het voordeel van Amazon.com en verbood Barnes & Noble in een voorlopige beschikking gebruik te maken van Express Lane. Het hoger beroep nam een aantal jaren in beslag. Uiteindelijk werd in 2002 een schikking tussen de partijen getroffen. Hoewel de afspraken niet bekend werden gemaakt, werd het voor Barnes & Noble eindelijk mogelijk de snelle bestelmethode op de site aan te bieden.

Apple Computers bewandelde een kortere weg. In 2000 namen zij een licentie op het One clicksysteem van Amazon.com en gebruikten het voor iTunes.

Ironisch genoeg ageert Bezos nu zelf tegen triviale patenten. Beïnvloed door O'Reilly is Bezos samen met hem naar Washington D.C. gegaan om daar te pleiten voor een verdere aanscherping van de patentregels. Ze hebben ook een onderneming in Boston helpen oprichten, BountyQuest, die een beloning uitlooft voor het gedocumenteerde bewijs dat aantoonst dat iemand anders de bedenker is van een omstreden patent. Een van de patenten waar een beloning voor werd uitgelooft was het One clickpatent. Het is een van de raadselen die Bezos omgeven: spreek je uit voor terughoudendheid rond patenten, maar als je erin slaagt iets te ontwikkelen waarmee je de dienstverlening kunt vergroten en daarmee de concurrentiepositie van de onderneming ver-



sterkt, dan doe je dat, wie er ook klaagt. Voor alle duidelijkheid, de dienstverlening van BountyQuest strekte zich ook uit tot het valideren van patenten als geen eerdere aanspraken werden gevonden. BountyQuest heeft in drie gevallen geld uitgekeerd aan partijen die aanspraak maakten op intellectueel eigendom rond het One clickpatent, maar geen van de partijen stond sterk genoeg om het Amazon-patent in de rechtszaal aan te vallen. BountyQuest werd later opgeheven, wegens gebrek aan succes.

De sterkste aanval, een aantal jaren na het verdwijnen van BountyQuest, kwam van een Nieuw-Zeelandse acteur, Peter Calveley, een van de acteurs die was ingehuurd om model te staan voor met de computer ontworpen, levens-echte personages uit de film *The Lord of the Rings*. Bedoeld als grap ging Calveley op zoek naar eerdere claims van intellectueel eigendom rond het One clicksysteem. Hij ontdekte die bij Digicash, een niet langer bestaande e-commerce-onderneming. Geconfronteerd met die informatie besloot het patentbureau in mei 2006 tot een nieuw onderzoek rond het verleende patent van de One click. Ook die poging mislukte. Ten slotte besloot het bureau in maart 2010 het betreffende patent volledig goed te keuren, tenminste totdat de wettelijke termijn afloopt; een groot en onverwacht succes voor Bezos. Vaak zal het patentbureau een patent intrekken als het een open deur blijkt te zijn, of als het veel te algemeen is gesteld. Deze keer deed het dat niet. Misschien hangt het af van de medewerker die het dossier behandelt. Er waren mensen die vonden dat de definitieve inschrijving van het patent veel weg had van de uitkomst van een potje dobbelen.

Bezos is nog steeds bezig om met nieuwe en wilde ideeën zijn geluk op de proef te stellen. Het blijkt dat One click een eerste stap is en zeker niet het eindstation. In juni 2008 diende Amazon een patentaanvraag in voor iets wat lijkt op Ki-

nect van Microsoft, om bestellingen te kunnen doen door middel van lichaamsbewegingen. Vooruitlopend op speciaal toegeruste computers en randapparatuur die de bewegingen van iemand kunnen volgen, heeft het nieuwe patent de naam gekregen: *Het herkennen van bewegingen als manier om computerinput te genereren*. Vergeet de keypad en muis, binnenkort kun je bestellen door gewoon ja te knikken voor beeldscherm, Kindle of smartphone. Op internet worden er al grappen gemaakt over het One knikpatent.

Natuurlijk houdt het hier niet mee op. Je zou met je vingers kunnen aangeven hoeveel stuks van een artikel je wilt bestellen, of door specifieke bewegingen een wachtwoord kunnen genereren. De patentaanvraag geeft als voorbeeld: de gebruiker zou een wachtwoord kunnen maken door drie keer ja te knikken, gevolgd door een glimlach en dan twee keer de wenkbrauwen te fronsen.

Het patent noemt Bezos als enige uitvinder. Dit onderstreept twee van de belangrijkste eigenschappen van een ondernemer. Ga altijd uit van de consument, zelfs als het een beslissing is die in eerste instantie omzet lijkt te kosten. Op langere termijn wint die strategie altijd. Denk bij dit soort beslissingen aan de toekomst en niet aan het heden, zelfs als die toekomst nog jaren verwijderd is. Alleen al het feit dat je over die toekomst nadenkt, brengt hem naar voren. De concurrentie zal je vervloeken, maar de klant zal onder de indruk zijn, of er in elk geval veel plezier aan beleven.

Innovaties en nieuwe patenten zullen we vaker zien bij Amazon. In december 2010 ging het gerucht dat er een nieuw patent aangevraagd was voor een systeem waarmee mensen die een cadeau via Amazon krijgen toegestuurd, dit al kunnen retourneren nog voordat het bezorgd is. Als tante Mildreth er een gewoonte van maakt om ongewenste cadeautjes op te sturen, dan heeft de site, volgens het patent,

een knop om ongewenste cadeautjes van tante Mildreth terug te sturen. (Inderdaad noemt de aanvraag de naam van het fictieve familielid.) Het biedt de klant de gelegenheid om na te gaan of het betreffende familielid een cadeautje heeft gekocht en om dit te ruilen voor iets leukers, nog voordat het wordt verstuurd. Ontvangers van geschenken kunnen ook andere criteria instellen in de cadeau-omruilregels, zoals geen kleding met wol of alle cadeaus van tante Mildreth omruilen voor tegoedbonnen, maar pas na mijn uitdrukkelijke toestemming. Ook dit patent noemt Bezos als enige uitvinder.

Natuurlijk zullen zij die zich hoeders noemen van een juiste etiquette dit een verwerpelijke ontwikkeling vinden. 'Dit systeem gaat volledig voorbij aan de gedachte achter het schenken,' is de minzame reactie van Anna Post, de achterachterkleindochter van etiquettegoeroe Emily Post en spreekbuis van het Emily Post Instituut. Bezos denkt dat het geven van cadeaus hierdoor zal toenemen, of de gever nu wel of niet beledigd wordt. Het patent stelt dat in sommige gevallen de bezorgdheid dat de ontvanger een bepaald cadeau niet op prijs stelt de oorzaak van een betere selectie van het te schenken artikel is. Het idee gaat verder dan het tegemoetkomen aan een overgevoelige ontvanger, het kan Amazon ook miljoenen dollars opleveren. Als een cadeau wordt teruggestuurd, moet het door de magazijnmedewerkers van Amazon worden uitgepakt en terug in het schap worden gelegd, en moet het vervangende artikel weer worden ingepakt en verzonden. Daarnaast past het in het beleid van Bezos om voorop te blijven lopen door opvallende innovaties, een beleidslijn die de onderneming geen windeieren heeft gelegd. Het helpt natuurlijk als je slim bent, een aan het absurde grenzende vorm van aangeboren koppigheid kent en extreem succesvol wilt zijn. Het zijn allemaal kenmerken van de geboren ondernemer.