



**Brian
Dumaine**

**Be
zono
mics**

**Leren en
winnen van
Amazon**

Boom | Management **IMPACT**

‘Brian Dumaine heeft een opzienbarend boek geschreven dat essentieel is om mensen te helpen begrijpen wat een paar van de onderliggende machten zijn die onze wereld veranderen. Over vijftig jaar zullen geschiedkundigen terugkijken op *Bezonomics* en uitleggen dat de auteur de kern van wat er nu gaande is heeft weten vast te pakken – in onze samenleving, onze cultuur en onze economie. Dumaine is een scherpzinnig schrijver en kan grote overkoepelende thema’s met levendige details en mooie verhalen helder uitleggen en zijn inzichten tot leven laten komen.’ – Jim Collins, auteur van *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t*

‘Hoe doet Amazon het? Je zal versteld staan door de magie van deze techreus, naar het lezen van *Bezonomics*.’ – David A. Wise, Pulitzer Prijswinnaar en coauteur van *The Google Story*

‘*Bezonomics* is een fascinerende studie naar hoe Jeff Bezos en Amazon erin zijn geslaagd om sectoren te domineren en hoe ze in de toekomst in nog veel meer branches disruptie zullen veroorzaken. Amazon is hét voorbeeld van de succesvolle toepassing van AI, IoT en algoritmisering, maar het boek biedt ondernemers tevens de inzichten om Bezos’ filosofieën (de *Bezonomics*) zelf toe te passen en weerstand te bieden tegen Amazon en de andere grote spelers.’ – Steven Van Belleghem, internationaal keynote speaker, ondernemer en auteur van o.a. *Customers the day after tomorrow*, *De conversation manager* en *When digital becomes human*

‘Meer nog dan alle voorgaande boeken, onthult *Bezonomics* waarom de *Amazongewoonte* er een is die we allemaal steeds

vaker aannemen. Dumaine sprak met veel topbestuurders van het bedrijf, liep door de magazijnen en luisterde naar de angsten en aannames van concurrenten. Het resultaat is een inzichtrijke blik op hoe Jeff Bezos een biljoenen-dollar-monster creëerde vanuit zijn theorie over klantbetrokkenheid.’ – Nir Eyal, auteur van *Hooked* en *Indistractable*

‘Een fascinerende en indringende kijk achter de schermen van een onstuitbare techreus waar de toekomst allang begonnen is.’ – Hans van der Loo, oprichter van EnergyFinder en coauteur van *Kus de visie wakker*, *Musk Mania* en *Werkvuur*

‘Verrassend... *Bezonomics* zal je ogen openen over wat het bedrijf echt is, hoe het werkt en hoe het zich zal ontwikkelen.’ – John Huey, voormalig hoofdredacteur van Time Inc. en samen met Sam Walton coauteur van *Made in America*

‘*Bezonomics* leest als een wervelwind en is doorspekt met interessante weetjes en perspectieven. Zeker inspirerend voor iedere ondernemer en retailer.’ – Eveline van Zeeland, associate Lector Smart Marketing en Strategie, Fontys Hogeschool Marketing en Management, auteur van *Marketing Design* en coauteur van *Van idee naar start-up*

‘Amazon verandert niet alleen ons koopgedrag maar ook onze managementmodellen. Brian Dumaine neemt ons mee naar de kern van de onderneming om ons te laten zien hoe Jeff Bezos en zijn legioen dat doen: alles aanbieden binnen 24 uur of minder. Het bedrijf is een van de meest allesverslindende en disruptieve start-ups ooit. Koop *Bezonomics* vandaag nog.’

– Michael Useem, professor en directeur van het Wharton Leadership Center, Universiteit van Pennsylvania

‘*Bezonomics* beschrijft beeldend en boeiend de steeds explosievere cocktail van extreme klantintelligentie en waarachtige klantgevoeligheid die Amazon niet zozeer tot dé winkel van de 21e eeuw maakt, maar meer nog tot het businessconcept om alles van te weten en van te leren.’ – Eric de Haan, auteur van *De Tao van Service* en coauteur van *Service Excellence*

‘*Bezonomics* is meer dan een boek over Amazon, het biedt inzicht in het zorgwekkend gegeven dat technologie op het punt staat om ons te veranderen. Brian Dumaine vertelt het verhaal van de ontzagwekkende groeisnelheid van deze sloopkogel, aangedreven door een onverbiddelijke golf van innovatie door data, artificial intelligence, machine learning, robotics en de Internet of Things. Deze zaken veranderen handel (en alles daarbuiten) wereldwijd en moeten worden begrepen om ons op de toekomst te kunnen voorbereiden. Het is constant boeiend en hoogst toegankelijk om te lezen hoe Dumaine laat zien hoe dit alles gaande is dankzij de krachtige en groeiende aanwezigheid van technologie in ons leven.’ – Andy Karsner, senior strateeg en Space Cowboy bij Google X

‘Als je alles wil leren over Amazon – echt álles wil leren over Amazon (wie wil dat nou niet?) – moet je dit boek lezen. Brian Dumaines grondig onderzochte en toegankelijke werk, neemt je mee in de afgesloten monster dat de regels van zakendoen verandert en tegelijk de wereld.’ – Andy Serwer, hoofdredacteur van Yahoo! Finance

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1: *Bezonomics*

Hoofdstuk 2: *De rijkste man van de wereld*

Hoofdstuk 3: *God vertrouwen we.
Anderen moeten data meenemen*

Hoofdstuk 4: *De man van 10.000 jaar*

Hoofdstuk 5: *Het AI-vliegwiel aanzwengelen*

Hoofdstuk 6: *Elke dag je drietand verdienen*

Hoofdstuk 7: *Sexy Alexa*

Hoofdstuk 8: *Magazijnen die draaien in het donker*

Hoofdstuk 9: *Dansen met de duivel*

Hoofdstuk 10: *Het spel met drones*

Hoofdstuk 11: *Godzilla tegen Mothra*

Hoofdstuk 12: *Je bedrijf Amazon-bestendig maken*

Hoofdstuk 13: *Amazon ontketend*

Hoofdstuk 14: *Bezos onder vuur*

Hoofdstuk 15: *De opkomst van Hipster Antitrust*

Hoofdstuk 16: *Raptor-gevechtsvliegtuigen tegen dubbeldekkers*

Noten

Inleiding

In de begintijd hield Jeff Bezos om het jaar een meeting voor het voltallige Amazon-personeel in een bioscoopje tegenover het hoofdkantoor in het centrum van Seattle. Het bedrijf is gegroeid: in het voorjaar van 2017 was de KeyArena de locatie. In dit sportcentrum op het terrein van de Wereldtentoonstelling van 1962 passen 17.459 mensen. Het was vol, die dag. De laatste vraag uit het publiek die Bezos beantwoordde was: ‘En hoe ziet Day 2 eruit?’ De toehoorders lachten, want vanaf je eerste werkdag word je geprogrammeerd met het Day 1-motto. Dit is Bezos-vocabulaire voor: Amazon moet altijd een start-up blijven waar elke dag even heftig en koortsachtig is als de eerste. Zelfs de torenflat waar Bezos kantoor houdt, heet Day 1.

De oprichter, in wit overhemd en grijze jeans, laat zijn bulderende lach horen: ‘Dat kan ik je vertellen. Day 2 is’ (na een lange pauze), ‘stilstand.’ Na nog een lange stilte: ‘Daarna tellen we niet meer mee’ (pauze), ‘en dan gaat het martelend, pijnlijk bergafwaarts’ (pauze), ‘tot we dood zijn.’ Bezos glimlacht, het publiek lacht en applaudisseert terwijl hij het toneel afloopt. Hun leider verwoordt wat ze gevoelsmatig al weten: Amazon is een techreus, met een andere instelling: een felle, gedreven houding wordt verwacht, zelfingenomenheid is taboe.¹

Het concern vertegenwoordigde in 2018 een waarde van 1 biljoen dollar (destijds de hoogste ter wereld). Toch voert

Bezos een regie alsof het dagelijks in zijn bestaan wordt bedreigd. Op een bijeenkomst voor het hele bedrijf in november 2018 kreeg Bezos een vraag over het faillissement van grote bedrijven als Sears. Hij joeg het publiek op stang met de opmerking: ‘Amazon is niet te groot om te vallen. Ik voorspel zelfs dat dit gaat gebeuren. Amazon zal failliet gaan. Bij grote bedrijven is de levensduur eerder dertig dan honderd.’ Amazon bestond twintig jaar toen hij dat zei.

Waarom zou Bezos tegen zijn medewerkers reppen over de val van Amazon? Misschien wilde hij niet ostentatief voor lief nemen hoeveel geluk hij had gehad, en daarmee mogelijk het ongeluk over zich afroepen. Misschien was hij bang dat een grote concurrent zoals Walmart of Alibaba zijn recept zou achterhalen om een verrassingsoverval te plegen. Dat is niet ongegrond, maar zijn grootste angst is dat Amazon bezwijkt aan het euvel van grote bedrijven – dat medewerkers focussen op elkaar in plaats van op de klanten, dat navigeren door de bureaucratie belangrijker wordt dan problemen oplossen. In zijn plenaire bijeenkomsten bepleit Bezos oprecht dat medewerkers niet moeten rusten op hun Amazon-lauweren: ze moeten de dag des oordeels zo lang mogelijk uitstellen met grote inspanningen om nieuwe producten en diensten te bedenken die in de smaak vallen bij klanten. Volgens Bezos maak je klanten blij door te zorgen dat hun leven gemakkelijker en goedkoper wordt: ‘Je kunt je niet voorstellen dat een klant over tien jaar zal zeggen: “Jeff, ik ben gek op Amazon. ik zou alleen willen dat de prijzen iets hoger waren.” Of: “Ik ben gek op Amazon, ik zou alleen willen dat de bezorging iets langzamer ging.” Onmogelijk.’²

Dit is typisch Bezos: veeleisend leider en onconventioneel denker. Kun je je indenken dat de CEO van GM of IBM praat

over een faillissement zonder dat er paniek uitbreekt onder de medewerkers of de koersen kelderen? In veel opzichten is Amazon wat het is door de cultuur die Bezos heeft gecreëerd: bij alles vraagtekens zetten, niets voor lief nemen, zelfs niet het voortbestaan van het bedrijf, en totale focus op de klant. Daaruit vloeit alles voort. In *The Everything Store* (2013), de ontstaansgeschiedenis van Amazon door Brad Stone, zegt Bezos: ‘In wezen onderscheiden we ons door het volgende: we zijn werkelijk gericht op de klant, en op de lange termijn. We vinden het echt leuk om nieuwe dingen te bedenken. Voor de meeste bedrijven geldt dit niet. Zij zijn gericht op de concurrent, niet op de klant. Zij willen werken aan dingen die over twee, drie jaar iets opleveren. Als dat er niet in zit, stappen ze over op iets anders. En zij zijn liever volgers dan uitvinders. Dat is veiliger. Wij staan hier wezenlijk anders in. Heel weinig bedrijven hebben alle drie deze elementen.’³

Dit klinkt als een managementcliché, maar Bezos is een grote uitzondering. Als leider onderscheidt hij zich van andere titanen door met zijn hoge IQ, zijn strijd lust en tomeloze energie een cultuur te creëren waar de klant echt centraal staat. Managers krijgen ervan langs als ze zich meer gelegen laten liggen aan de concurrentie dan aan de klant. Mails van ontevreden klanten die Bezos onder ogen komen, stuurt hij door naar de betreffende manager met een ‘?’ Daar gaat een alarmbel rinkelen: in een pavlovreactie laat de ontvanger alles liggen om onmiddellijk dit probleem op te lossen. De vele tientallen – huidige en voormalige – medewerkers die ik heb geïnterviewd voor dit boek, zeiden allemaal op een gegeven moment: ‘Het begint allemaal bij de klant.’ Alsof hun brein was geprogrammeerd door een knappe computerwetenschapper van het bedrijf.

Maar toen ik dieper ging graven, voldeed deze mantra ‘alles vloeit voort uit de klant’ niet meer voor me. Je kon er het succes deels mee verklaren, maar het was lang niet het hele verhaal. Ik zocht het antwoord op de vraag: wat wil Amazon écht? Na twee jaar onderzoek en interviews met ruim honderd bronnen – waaronder veel Amazon-topmanagers – kwam ik tot de conclusie: Amazon wil het slimste bedrijf aller tijden zijn.

Veel bedrijven doen voortdurend slimme dingen, maar het geesteskind van Bezos draait grotendeels op big data en artificial intelligence. AI is omgeven door hype, maar in wezen heeft deze ondernemer het eerste, meest verfijnde AI-gedreven businessmodel in de geschiedenis gecreëerd: het wordt op eigen kracht steeds slimmer en groter. Het bedrijf wordt geleid door algoritmen. De algoritmen worden het bedrijf.

Bezos heeft Amazon opgezet als een vliegwiel. Die term wordt daar ijverig gebezigd. Het is niet zozeer een recept, maar een hightech perpetuum mobile voor groei, diep verankerd in de bedrijfscultuur. Denk aan een steen van drie ton aan een as. Lastig om er beweging in te krijgen. Dag in, dag uit doen ze hun best om het vliegwiel sneller te laten draaien, totdat het uit zichzelf blijft bewegen. Wanneer Amazon zijn Prime-leden voordeeltjes biedt – zoals gratis bezorging binnen één of twee dagen, gratis Amazon-tv-programma’s of korting bij Whole Foods – komen meer klanten naar de site. Daarmee trekt Amazon.com meer externe aanbieders – die willen dit reservoir potentiële klanten aanboren. (Onafhankelijke externe aanbieders nemen momenteel meer dan de helft van alle via Amazon verkochte producten voor hun rekening. De rest is rechtstreekse verkoop.) Met meer aanbieders realiseert Amazon meer inkomsten en schaalvoordelen. Daarmee kan

het zijn prijzen verlagen en meer voordelen bieden. Enzovoort. Zo gaat het vliegwiel steeds sneller draaien.

Andere bedrijven hebben vliegwiel gebouwd. In zijn baanbrekende boek *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (2001) kwam Jim Collins met deze term. Hij noemt voorbeelden als Kroger en Nucor Steel, waar topmanagers jarenlang werken aan bedrijven met hun eigen versie van het vliegwiel. Toen Nucor in 1965 failliet dreigde te gaan, ontdekte CEO Ken Iverson een sterk punt van het bedrijf: *mini-mills*, een nieuw technologisch proces om goedkoop staal te maken. Nucor begon met één zo'n installatie, die meer klanten trok. Dankzij de groeiende inkomsten kon Nucor een tweede fabriek bouwen, die nog rendabeler werkte. Enzovoort. Zo'n twintig jaar lieten Iverson en zijn team dit vliegwiel steeds sneller draaien. Medio jaren negentig was Nucor het meest rendabele staalbedrijf in de Verenigde Staten.⁴ In 2019 is het nog steeds de grootste daar.

Het vliegwiel van Amazon is anders – het is uitgegroeid tot een nog vervaarlijker machine. Bezos heeft het concept naar een hoger plan getild. Door deze zet staat het bedrijfsleven op zijn kop en is zijn voorsprong op de concurrenten nauwelijks in te halen. Het is een concern van de nieuwe generatie, een model voor zakendoen in de eenentwintigste eeuw. Bezos maakt zijn vliegwiel nog sneller door gewiekst gebruik te maken van AI, zelflerende systemen en big data. Amazon kan computertechnologie inmiddels zo toepassen dat het op eigen kracht leert en slimmer wordt. Geen ander concern heeft dit met zoveel succes gedaan. Veel CEO's bewijzen lippen dienst aan AI, en nemen een handvol datawetenschappers in dienst om die technologie op hun businessmodel te plakken. Bij Amazon is technologie de motor achter alles wat ze doen.

Sinds 2019 werken ongeveer 10.000 medewerkers aan de ontwikkeling en verbetering van Alexa, dat op AI-spraaksoftware draait. Het leeuwendeel hiervan zijn datawetenschappers, ingenieurs en programmeurs.⁵

Van meet af aan was Amazon een techbedrijf dat toevallig boeken verkocht. Sindsdien heeft Bezos big data en AI centraal gesteld. De oorspronkelijke website ging in juli 1995 online en beloofde een bibliotheek van één miljoen boeken waarin je kon zoeken op auteur, onderwerp, titel, trefwoorden en meer. Als je omlaag scrollde, vond je daar het eerste voorbeeld hoe Amazon informatie vergaarde via de computer. Met deze technologie zou het bedrijf de retailsector op zijn kop zetten. In de tekst stond iets over ‘Eyes, onze onvermoeibare, geautomatiseerde zoekagent’. Wanneer een boek van een favoriete auteur uitkwam of verscheen als paperback, kregen lezers een mail van Eyes.

Sindsdien heeft Amazon met zijn technologische expertise de suggesties geperfectioneerd, en gezorgd dat het juiste magazijn altijd de juiste voorraad heeft om snel te kunnen leveren. Met de enorme hoeveelheden klantgegevens werden algoritmen geformuleerd om de beste service, lage prijzen en een overweldigend assortiment artikelen te leveren. Inmiddels is het systeem zover dat veel retailbeslissingen worden genomen door apparaten, niet meer door managers. Elke machinale beslissing – 10.000 flessen frisdrank naar het magazijn in Pasadena in de week van de Rose Bowl Game, duizend gebreide wanten naar het magazijn in Ann Arbor voor de winter – activeert een controle. Dit om te zorgen dat de volgende keer de juiste beslissing wordt genomen. Het vliegwiel draait steeds sneller.

Door de ondernemerszin en gedrevenheid van Bezos is

Amazon het meest geduchte en gevreesde bedrijf van de wereld. Onderzoeksbureau CB Insights constateerde dat Amerikaanse managers in toelichtingen voor investeerders in 2018 Amazon vaker noemden dan enig ander bedrijf, vaker dan president Trump en bijna net zo vaak als belastingen.⁶

Bezos waarschuwt zijn medewerkers voor de ondergang van het bedrijf, maar de onconventionele leider lijkt niet te stuiten. Begin 2019 was hij de rijkste man op aarde – goed voor 160 miljard dollar. En hij behield zijn topositie zelfs nadat hij in de scheiding zijn ex MacKenzie Tuttle een kwart van hun gezamenlijke Amazon-aandelen (waarde toen: 38 miljard dollar) gaf. In 2019 heeft zijn bedrijf bijna 40 procent van de online retail in de vs in handen. In Europa is het een van de grootste retailers.⁷ Amazon heeft zijn Prime-lidmaatschap uitgebreid naar zeventien landen. Meer dan 100 miljoen mensen nemen deel aan deze service. Amazon Web Services (AWS) is uitgegroeid tot de grootste aanbieder van cloudcomputing ter wereld. Prime Video is een streaminggigant geworden die Netflix op de hielen zit. Bezos is de motor achter de Echo, een slimme speaker met ingebouwde Alexa, waarvan er in de eerste paar jaar 50 miljoen zijn verkocht. Sinds 2010 is dit winstgevende bedrijf gemiddeld 25 procent per jaar gegroeid, een verbijsterende prestatie voor zo'n groot concern (in 2018 boekte het 233 miljard dollar jaarinkomsten). Nu wil Bezos een grote speler worden in de fysieke detailhandel, reclame, consumentenfinanciën, logistiek en gezondheidszorg – allemaal aangedreven door zijn AI-vliegwielen.

Ik heb dit nieuwe bedrijfsmodel *Bezonomics* gedoopt. Het maakt korte metten met ons denken over bedrijven en in de komende decennia zal de wijdverbreide toepassing ervan grote impact op de samenleving hebben. Het bedrijfsleven gaat

snel een tweedeling tegemoet, met bedrijven die de status quo nastreven, en bedrijven die AI-vaardigheden opbouwen om hun eigen versie van Bezonomics te creëren. Zij streven ook naar enorme, grondige kennis van de wensen en het gedrag van hun klanten. Denk aan gevestigde techreuzen Alphabet, Alibaba, JD.com, Tencent en Apple. Ook sommige traditionele bedrijven vallen hieronder, zoals Goldman Sachs. Op een bankconferentie in 2019 sprak Harit Talwar, hoofd van Goldmans consumentenbank Marcus, over de *amazonisering* van banken: ‘We willen de distributie en het gebruik van financiële diensten ontworpen, zoals Amazon dat heeft gedaan – en nog steeds doet – met retail.’⁸ Natuurlijk probeert Amazon zelf ook de banksector te ontworpen.

Uber-CEO Dara Khosrowshahi komt met ongeveer hetzelfde verhaal als Talwar: hij wil met zijn taxiplatform een vervoer-Amazon worden – met big data alle aspecten van vervoer veroveren, van levensmiddelenbezorging tot deelsteps en betaalsystemen: ‘Auto’s zijn voor ons wat boeken waren voor Amazon – een basis om een fantastische infrastructuur op te bouwen en vervolgens toe te passen in andere categorieën. Dat kun je van Uber ook verwachten.’⁹ Eind 2019 had het bedrijf een beurswaarde van 52 miljard dollar. Een aanwijzing dat Khosrowshahi succes heeft met Bezonomics – tot nu toe.

Walmart, qua inkomsten het grootste bedrijf van de wereld, investeert zwaar in AI en big data om mee te kunnen doen. Het probeert te bewijzen dat een oldskool retailer kan veranderen in een techplatform van de eenentwintigste eeuw. Miljoenen worden gespendeerd aan de voorbereidingen op de strijd. Andere bedrijven proberen zich te verweren tegen de Amazon-dreiging door hun niche te beschermen, door klanten een zeer uitgedachte ervaring te bieden – de men-

selijke touch die door de Amazon-machine niet kan worden geëvenaard. Denk aan Best Buy, Williams-Sonoma, het Britse ASOS, de Zwitserse luxedetailist Richemont – eigenaar van Cartier – en Crate & Barrel, van de Duitse e-commercereus Otto. Of aan felle kleine spelers als Stitch Fix, Warby Parker en Lulus. Degenen die het Amazon-effect nog niet hebben gevoeld, zitten in een sector waar de AI-reus niet actief is – zware industrie, recht, restaurants en onroerend goed, of ze lummelen onnozel rond totdat ze worden verpletterd door de Amazon-stoomwals.

Bezonomics heeft ook verstrekkende gevolgen voor ons werk en leven. Amazon is een meester in robotica. Het heeft in zijn bestaan ruim 650.000 banen gecreëerd, maar staat nu op het punt een automatiseringsgolf te ontketenen. Als anderen dit ook gaan doen, zal de arbeidsmarkt dusdanig worden ontregeld dat overheden serieus moeten gaan denken over een onvoorwaardelijk basisinkomen (obi). Wanneer meer bedrijven Bezonomics overnemen als businessmodel, wordt het leven nog sterker gedigitaliseerd. We gaan niet meer naar het winkelcentrum of de buurtwinkel waar je contact hebt met vrienden en burens. Iedereen zit in afzondering voor zijn scherm te shoppen met een klik op de knop ‘Kopen’.

Toen ik werkte aan dit boek, vroegen nieuwsgierige vrienden en collega’s me vaak of Amazon goed of slecht is. Een logische vraag, maar complex. Er zijn geen eenvoudige antwoorden. Ik hoop de lezers de complexe aard duidelijk te maken. Zodat ze erkennen in welk opzicht Amazon gunstig/ongunstig is voor bedrijven en de samenleving. Dan zijn ze beter toegerust om te overleven in een tijd van Bezonomics, en om de macht van zulke grote techplatforms zo nodig in te perken.

Wat je vindt van Amazon hangt grotendeels af van je positie. De Prime-leden zullen het geen slecht bedrijf vinden, met een enorm assortiment artikelen. (Amazon laat zich niet uit over aantallen, maar volgens een bron zijn het er bijna 600 miljoen.¹⁰) De prijzen zijn laag en miljoenen artikelen kunnen gratis binnen twee dagen worden bezorgd. Er worden weinig fouten gemaakt en de klantenservice is fantastisch. Voor de film- en muziekliefhebber streamt Amazon twee miljoen nummers gratis, en heeft het bekroonde films geproduceerd zoals *Manchester by the Sea*, en populaire tv-series zoals *Transparent* en *The Man in the High Castle*. In de v s is Amazon steevast het meest vertrouwde en geliefde merk. In een enquête in 2019 werd het qua merkreputatie nummer 1 van de Fortune Global 500.¹¹

Politici verwijten Amazon dat het familiebedrijfsjes om zeep helpt. Daar zit iets in. Als kleine winkeltjes geen exclusief aanbod of uitstekende service, lage prijzen of snelle levering bieden, worden ze verpletterd. Maar Amazon is ook een kweekvijver voor start-ups. In 2019 verkochten miljoenen zelfstandige bedrijven – alleen al in de v s één miljoen – uit 130 landen 58 procent van alle artikelen op het Marketplace-platform.¹² Volgens Amazon wereldwijd waren de bedrijfsjes die via zijn site verkopen goed voor 1,6 miljoen nieuwe banen in 2018.¹³ Amazon helpt bedrijfsjes ook op andere manieren. Dankzij cloudservice AWS kunnen ondernemers tegen redelijke prijs beschikken over de kracht van grote, bedrijfsmatige computersystemen. De AI-spraaksoftware van Alexa creëerde enorme kansen voor appontwikkelaars en fabrikanten van slimme apparaten.

Er is een keerzijde. Amazon heeft honderdduizenden mensen in dienst in zijn enorme mondiale magazijnnetwerk. Dit

is zwaar, vernederend werk, en de vakbond heeft er geen poot aan de grond. Alsof dat nog niet erg genoeg is, moeten medewerkers vrezen dat ze worden vervangen door robots. Die werken sneller en goedkoper. En dat zal eerder gebeuren dan de meesten denken.

De cultuur van het bedrijf is snel, agressief en keihard voor zowel de witte als de blauwe boorden. En qua uitstoot van broeikasgassen zijn de miljarden bezorgingen en energieslurpende serverparken ook niet positief. Vanwege de dominante positie in online retail verlangen politici dat het bedrijf wordt opgesplitst. En volgens *The Wall Street Journal* heeft het in 2017 en 2018 naar schatting weinig of geen inkomstenbelasting betaald. Dat is niet te pruimen, aangezien alleen al in 2018 10 miljard dollar winst werd geboekt.¹⁴ Dit is juridisch onder andere mogelijk doordat verliezen uit het verleden kunnen worden afgetrokken van de winst van nu. Zo blijft de fiscus buiten de deur, min of meer zoals Donald Trump door zijn verliesgevende bedrijven soms nauwelijks of geen belasting hoefde betalen.

Dit zijn serieuze kwesties, maar die vloeien voort uit het kapitalisme zelf. Amazon is een van de grootste, meest succesvolle van de nieuwe techplatforms en daarom wordt zijn handel en wandel kritisch bekeken. Sommige gevallen zijn afkeurenswaardig. Bijvoorbeeld dat het geen rekening hield met de bedenkingen van buurtgroepen in de vergeefse poging het tweede hoofdkantoor te vestigen in New York. De uitstoot van broeikasgassen door de verzending van miljarden pakjes en de serverparken zijn niet goed voor Moeder Aarde. Maar dat zijn problemen die niet moeten worden opgelost door één bedrijf op de korrel te nemen. Je kunt beter benoemen welke problemen zulke bedrijven creëren om vervolgens de belas-

tingwetgeving te hervormen, koolstofuitstoot te reguleren, overheidssteun en training bij wet te regelen voor werknemers die zijn verdrongen door automatisering.

Ondertussen kunnen we het best Amazon onder de loep nemen om te zien hoe het bedrijf de toekomst vormgeeft. Of we het leuk vinden of niet, Bezoconomics zal een steeds groter deel van de mondiale economie overspoelen. In alle bescheidenheid hoop ik dat hervormers van het kapitalisme door te lezen over Amazon beter zullen begrijpen waar het bedrijfsleven heen gaat in de eenentwintigste eeuw, hoe we door Bezoconomics op een kritisch kantelpunt zijn beland en hoe dit de samenleving overhoop zal halen. Voor leiders van bedrijven behandel ik in dit boek hoe Bezos zijn AI-vliegwiel heeft gebouwd, waarom het zo goed werkt en wat je kunt doen om te concurreren tegen deze kolos. Voor de overige lezers hoop ik dat deze reis door de wereld van Jeff Bezos je meer inzicht geeft in wat er gebeurt in je leven wanneer er iemand met een glimlach een doos bij je bezorgt.

Allereerst moeten we begrijpen hoe gigantisch en machtig Amazon is geworden. En hoe het al veel verder is doorgedrongen in ons leven, en veel meer vervlochten is met de mondiale economie dan de meeste mensen beseffen.

Hoofdstuk 1

Bezonomics

Als Ella 's morgens wakker wordt, vraagt ze Alexa koffie te zetten, te kijken wat voor weer het is en boodschappen te bestellen die Whole Foods vanavond moet bezorgen. Ella is 26, en heeft nauwelijks een wereld zonder Amazon gekend. Ze heeft al haar studieboeken tweedehands gekocht en weer verkocht op de site. Sinds haar achttiende heeft ze een Prime-abonnement, maar ze krijgt nog steeds een endorfineriek als er een pakje met Amazon-tape arriveert.

Na het ontbijt neemt Ella de metro naar kantoor. Voor haar werk zoekt ze Bluetooth-toetsenborden. Het is geen verrassing dat Amazon het beste assortiment heeft. Ze klikt tweemaal en weet dat de bestelling morgen op haar bureau ligt. Misschien zelfs vandaag al, als dat echt nodig is. Ze maakt een back-up van belangrijke bestanden op Amazon Web Services, zoekt informatie over leningen voor kleine bedrijven bij Amazon Lending en roept haar team bijeen om de volgende mijlpaal van haar start-up te bespreken: een product lanceren op de Amazon-site. Die avond haalt ze op weg naar huis een snack bij de kassaloze Amazon Go – door sensoren en camera's worden haar inkopen automatisch afgeschreven van haar Amazon-rekening. Ze gaat naar huis en vraagt Alexa een recept voor te lezen voor het avondeten. Na het eten vraagt ze Alexa *The Marvelous Mrs. Maisel*, de hit van Amazon Prime

Video, af te spelen op haar tv. Dan valt ze in slaap met haar Kindle.

Ella is fictief, die wereld is echt. We weten dat veel mensen min of meer leven in het Amazon-ecosysteem. Amerikaanse Prime-leden betalen 119 dollar per jaar om daarin volledig opgenomen te worden. Miljoenen Amazon-artikelen kunnen binnen drie dagen gratis bij hen worden bezorgd in zeventien landen. Niet iedereen die winkelt bij Amazon is Prime-lid. Naar schatting hebben wereldwijd 200 miljoen kopers zich – al dan niet bewust – levenslang geregistreerd voor het besturingssysteem van Bezos.¹⁵ En die is nog maar net begonnen om de wereldmarkten te penetreren. Het bedrijf strekt zijn tentakels uit in Europa, India, Afrika, Zuid-Amerika en Japan. Alleen in China wordt Amazon gedwarsboomd door de geduchte digireuzen van eigen bodem: Alibaba en Tencent.

Voor het grote publiek is Amazon een bedrijf dat veel spullen bezorgt in bruine doosjes. Als je 's middags door LA, Londen, of Mumbai loopt, zie je de zogenaamde 'smile'-pakketjes liggen in het portaal of op de drempel. Een voormalig Amazon-manager die daar tien jaar lang hoge functies had, vertelde wat het bedrijf werkelijk doet: een nieuw besturingssysteem creëren dat veel omvattender en verbreider is dan iOS van Apple of Android van Google: 'Alles is erop gericht een integraal onderdeel van het leven van mensen te worden. Dat deden we bij Amazon.com en nu is er de Amazon Echo met Alexa die vertelt wat voor weer het is, muziek afspeelt, de lampen en koeling bedient in huis en ja, helpt om dingen te kopen bij Amazon.com. Het is bijna zover dat het allemaal wordt geïntegreerd. Amazon wordt een besturingssysteem voor je leven.'

Het is nauwelijks te bevatten hoe populair, verslavend en

omvattend het bedrijf is geworden. Tijdens de feestdagen van 2017 meldde driekwart van de Amerikanen die online winkelen de meeste aankopen te zullen doen bij Amazon. Gevolgd door Walmart.com (8 procent).¹⁶ Bestelwagens van de posterijen in de voorsteden rijden extra ritten om de stroom Amazon-pakketten te bezorgen. In sommige rayons beginnen postbodes om vier uur 's ochtends om niet achterop te raken. Op Fire Island, NY duurde het zo lang voordat de Amazon-vracht was gelost, dat reizigers een pont eerder moesten nemen om hun aansluitende trein naar New York niet te missen..

In een tijd waar mensen het vertrouwen in instellingen kwijtraken, heeft Amazon juist veel respect verworven. Het Baker Center van Georgetown University vroeg in 2018 Amerikanen in welke instellingen ze het meest geloofden. Bij de Democraten was Amazon favoriet. Verrassend, gezien de kritiek van links op de slechte werkomstandigheden, de machtspositie om forse belastingvoordelen te bedingen bij plaatselijke overheden en het feit dat het in 2017 en 2018 nauwelijks of geen nationale inkomstenbelasting betaalde. Onder de geënquêteerde Republikeinen kwam Amazon op de derde plaats, na – weinig verrassend – het leger en de plaatselijke politie. Geënquêteerden van beide partijen hadden meer respect voor Amazon dan voor de FBI, universiteiten, het Congres, de pers, de rechtbanken en religie.¹⁷ Dat verklaart misschien mede waarom 51 procent van de Amerikaanse huishoudens naar de kerk gaat, en 52 procent een Prime-lidmaatschap heeft.¹⁸

Voorals bij millennials en Generatie Z staat Amazon hoog aangeschreven. Het Max Borges Agency enquêteerde 1108 mensen van 18 tot 34 die het jaar daarvoor technische producten hadden gekocht bij Amazon. Maar liefst 44 procent

van hen had liever een jaar zonder seks dan een jaar zonder Amazon. 77 procent verkoos Amazon boven alcohol, voor een jaar.¹⁹ Mogelijk zegt dit trouwens meer over hun levensstijl en libido van millennials dan over de charme van Amazon.

Zo'n topreputatie bij consumenten vertaalt zich in dollars. Medio 2019 stond Amazon voor het eerst bovenaan de lijst waardevolste merken van databedrijf Kantar, een divisie van reclamegigant WPP. Volgens Kantar is het merk 315 miljard dollar waard, 108 miljard meer dan het jaar ervoor. Amazon versloeg Apple en Google in de strijd om de eerste plaats. En het tempo lag meer dan tweemaal zo hoog als dat van Alibaba en Tencent.²⁰

Amazon is inmiddels zo verslavend dat het een aanzienlijk deel van het inkomen van Amerikanen opslokt: 2,1 procent van alle huishouduitgaven, ofwel 1320 dollar van een gezin dat 63.000 dollar per jaar verdient.²¹ Dit komt vooral omdat Amazon tijd, gedoe en kosten bespaart: je hoeft niet met de auto of het openbaar vervoer naar de winkel voor alledaagse artikelen, zoals batterijen of luiers. Een voorbeeld: Charlotte Mayerson, een gepensioneerde boekredacteur in de Upper West Side, had nieuwe batterijen nodig voor haar oude vaste telefoon. Ze stapte op de bus naar de dichtstbijzijnde Best Buy. De hulpvaardige verkoper zei: 'Best Buy verkoopt die batterij niet, maar ik kan u helpen.' Hij liep naar zijn computer en bestelde de batterijen voor Charlotte – bij Amazon.

Zelfs consumenten die een hekel hebben aan het bedrijf kunnen niet zonder. In een opinieartikel voor *The New York Times* schrijft Nona Willis Aronowitz dat ze een hekel had aan Amazon – ze had gelezen hoe magazijnmedewerkers daar werden behandeld. Maar toen haar 85-jarige vader – voormalig arbeidsactivist – een beroerte kreeg, kon hij het huis niet

meer uit. Dankzij Amazon kon ze zorgen dat hij alles kreeg wat hij nodig had – fysiotherapieballen, potten goedkoop proteïnepoeder. Aronowitz vond dat ze een pact met de duivel sloot, maar schreef: ‘Hij kan niet zelf winkelen en zijn verzorger heeft andere dingen te doen dan specialistische apotheken en winkels voor medische benodigdheden aflopen. Amazon Prime is zijn reddingslijn.’²²

Niemand heeft harde cijfers, maar er zijn veel aanwijzingen dat sommige consumenten psychisch verslaafd raken aan Amazon. Het account van een 40-jarige man uit Saco, Maine werd op non-actief gezet omdat hij te veel smartphones terugstuurde. De algoritmen van Amazon beslissen in het geheim wie erbij mag horen en wie niet. Maandenlang probeerde hij weer in de gratie te komen. Hij smeekte hartgrondig, en uiteindelijk werd zijn account gereactiveerd door de klantenservice. Hij vertelde *The Wall Street Journal*: ‘Het was verwarrend en ontregelend. Pas wanneer je wordt afgesloten, snap je hoe sterk het bedrijf is vervlochten met je dagelijkse routine.’²³

Wetenschappers weten al enige tijd dat social media zoals Facebook, Twitter en Instagram verslavend kunnen zijn. Bij elk signaal op je telefoon over het laatste aantal likes of enthousiast commentaar komt dopamine vrij – een neurotransmitter die een prettig gevoel teweeg kan brengen. Als gebruiker wen je aan de piekjes, en ga je dwangmatig checken of iemand een opmerking heeft over je laatste bericht. Volgens Sean Parker, de medeoprichter van Facebook die in 2005 vertrok, houdt het bedrijf je vast via een kwetsbaar aspect van de menselijke psyche: ‘Wanneer iemand je bericht of foto leuk vindt of becommentarieert, geven we je een dopaminestootje.’²⁴

Zowel volwassenen als kinderen zijn gevoelig voor inter-

netverslaving. Maar het fenomeen is vooral duidelijk bij kinderen die aan het scherm gekluisterd zitten, terwijl ze eigenlijk sociale vaardigheden en leesvaardigheid moeten ontwikkelen. Het is al zover dat kinderen van sommige Silicon Valley-titanen telefoons niet of zeer beperkt mogen gebruiken. Chris Anderson, voormalig redacteur van *Wired*, nu leider van een robotica- en dronebedrijf, heeft geen aversie tegen technologie. Toch zei hij in een interview met *The New York Times* over kinderen en beeldschermen: ‘Op de schaal van snoepgoed en crack ligt het dichterbij crack. Technologen die de producten maken, en auteurs die de techrevolutie observeerden, waren naïef. We dachten dat we er greep op konden houden, maar dat kunnen we helemaal niet. Dit appelleert regelrecht aan de genotscentra van het brein in ontwikkeling.’²⁵

Social media, zoals Facebook, Instagram en Twitter, kunnen sociale en psychische problemen veroorzaken. Amazon stimuleert een even ernstig verschijnsel: koopverslaving. De verleiding is zo sterk, dat sommige mensen verstrikt raken in een dwangmatige spiraal met rampzalige financiële gevolgen. ‘Kopen met één klik’ is net zoiets als een ping of bevestiging op Facebook of Instagram. In dit geval krijg je geen vind-ik-leuk van een vriend, maar een beloning: over een of twee dagen arriveert het gewenste pakje, alsof het voortdurend kerst of je verjaardag is. Je krijgt dus tweemaal een dopaminestoot – wanneer je klikt en wanneer de bezorger aanbelt.

De dwangspiraal van Amazon maakt financiële slachtoffers. April Benson, een psycholoog in New York, is gespecialiseerd in koopverslaving. In haar onderzoek stuit ze op ernstige online gevallen. Bijvoorbeeld Constance, een middelbare vrouw uit Long Island die onlangs faillissement aanvroeg nadat haar schuld was opgelopen tot 150.000 dollar. Ze vertelde Benson:

‘Ik weet niet hoe het voelt om cocaïneverslaafd te zijn, maar winkelen is mijn crack... Ik werk zeven dagen per week om mijn verslaving te financieren... dat kan zo niet doorgaan.’

Koopverslaafden zijn niet van vandaag of gisteren. Maar door internet raak je gemakkelijker verslaafd, omdat kopen online zo gemakkelijk gaat. Volgens de peiling van het Max Borges Agency onder millennials en Generatie Z heeft 47 procent weleens iets online gekocht op de wc, 57 procent onder werktijd, 23 procent in het verkeer en 19 procent terwijl ze dronken waren (je zou een hoger percentage benevelde kopers verwachten).²⁶ Een middelbareschooldocent bestelde soms dronken in bed spullen op Amazon, en kon zich de volgende dag niet herinneren wat.

Door het gemak van kopen met één klik of een Alexa-spraakopdracht bestellen sommige mensen meer troep dan ze nodig hebben. Laatst bestelde ik een rvs koffieblik met een CO₂-uitlaat om het maalsel vers te houden. Wist je dat dat CO₂ schadelijk was voor koffie? Maakt dat iets uit? Toch kocht ik hem. Hoe meer er zichtbaar te koop is, hoe meer je koopt. Online winkelen is ook een manier om vervelende klusjes uit te stellen. Ben je het zat om die spreadsheet te ontwerpen of die memo te schrijven? Dan geeft je brein een seintje dat je echt nieuwe sandalen nodig hebt voor je weekend aan het strand. Je vingers gaan al naar Amazon.

Je raakt onder andere verslaafd omdat je op Amazon alles vindt wat je wilt. In 2018 voerden Amazon en de miljoenen externe aanbieders op de site naar schatting 600 miljoen producten wereldwijd.²⁷ Dat is meer dan achtmaal zoveel als Walmart, de grootste fysieke retailer ter wereld, die 120.000 miljoen artikelen aanbiedt in zijn superstores en circa 70 miljoen online.²⁸

Laten we eens diep in de Marianentrog van Amazon duiken op zoek naar curiosa. Je kunt een nachtlamp kopen voor de toiletspot, in zestien kleuren, met bewegingsactivatie (9,63 dollar), een zwarte siliconen trouwring voor heren (12,99 dollar voor een pak van vier) voor de spaarzame, pessimistische bruidegom, Honest Amish-baardbalsem *leave-in-conditioner* (11,43 dollar),²⁹ een levend m/v-stel sissende kakkerlakken (*Gromphadorhina portentosa*) voor 13,50 dollar, helaas niet meer verkrijgbaar, en mijn favoriet: een kussensloop met een print van Nicolas Cage met blote borst (5,89 dollar). Dit artikel kreeg 239 recensies en 4 sterren. Een tevreden Kara vertelt over haar aankoop: ‘Ik voel me zo veilig met Nicolas bij me in bed.’

Het zijn niet allemaal goedkope prullaria. Voor 35.279 dollar heb je een elektrische draaibank van drieënhalve ton. Dat is zwaarder dan een Ford Expedition en hij wordt gratis geleverd. Je moet wel thuis zijn om hem in ontvangst te nemen. Er wordt nog meer gratis bezorgd: een GM-motor van ruim 300 kilo, geassembleerd, een stel halters van ruim 135 kilo en een geweerkluis van 250 kilo. Waarschuwing van een klant: bij de gratis bezorging was niet inbegrepen dat de zware kluis een trap op werd gesjouwd.³⁰

Amazon heeft verbluffende hoeveelheden gegevens over welke categorieën producten goed lopen. Daarmee heeft het een uitstekende positie om zijn eigen producten te verkopen, en daar maakt het ook gebruik van. Wanneer Amazon constateert dat een categorie – blauwe kasjmier truien of slimme magnetrons – populair is, zoekt het een fabrikant om ze te produceren als huismerk. Een schoolvoorbeeld zijn Amazon-Basics-batterijen, die rechtstreeks concurreren met Eveready en Duracell en vaak lager zijn geprijsd dan deze premium

merken. In 2016 had het bedrijf circa twintig huismerken, zoals AmazonBasics, damesmode Lark & Ro en kinderkleding Scout & Ro.³¹ In 2018 waren dit er 140, zoals Rivet voor meubels in retrostijl en Happy Belly voor eten en drinken.³² Huismerken zouden weleens big business kunnen worden voor Amazon. In 2018 beliep de omzet 7,5 miljard dollar, volgens SunTrust Robinson Humphrey. In 2022 zal dit naar schatting 25 miljard dollar zijn.³³

Volgens de enquêtes zijn de meeste mensen gek op Amazon. Maar er zijn aanwijzingen – vooral onder sommige millennials die ik interviewde – dat de zoekresultaten te vol raken met *sponsored items* en Amazon-suggesties. Die rommeligheid is een afknapper, vinden ze. Bovendien raak je overweldigd door het gigantische aanbod. Je brein kan het enorme universum van online winkelen nauwelijks bevatten. Als je ‘running shoes’ intikt, krijg je meer dan 70.000 resultaten. Welke moet ik nemen? Geen idee. En vanwege neprecensies – en recensenten die gratis producten krijgen aangeboden – kun je moeilijk achterhalen wat het beste product is.

Ironisch genoeg wijst onderzoek uit dat je betere keuzes maakt, en sneller geneigd bent te kopen, als de keuze kleiner is. Sheena Iyengar – hoogleraar bedrijfswetenschappen aan Columbia University, auteur van *The Art of Choosing* – hield in 1995 de zogeheten jamproef. Op een markt in Californië zette ze een tafel neer met monsters van Wilkin & Sons-jam. Om de paar uur wisselde ze tussen een aanbod van vierentwintig en van zes jamsoorten. Een derde van de mensen die het kleinere assortiment proefde, kocht iets. Voor de groep die moest kiezen uit vierentwintig smaken was dit slechts 3 procent.³⁴ Te veel keus kan verlamvend werken.

Amazon-klanten vinden het heerlijk bijna alles op de site te

kunnen bestellen, ook kussenslopen met Nicolas Cage. Door de snelle, accurate bezorging blijven ze terugkomen. Laatst lag er zo'n grote hoop Amazon-dozen naast mijn vuilnisbak, dat de vuilnisdienst 120 dollar toeslag rekende. Gelukkig worden de meeste kartonnen dozen in de v s en elders gerecycled tot nieuwe dozen en andere papierproducten. De uitstoot van broeikasgas bij de productie en bezorging van die smile-dozen is wel zorgwekkend.

Van meet af aan heeft Bezos zich ingespannen voor snellere bezorging. Toen hij in 2005 Prime introduceerde, kregen leden gratis bezorging van bepaalde artikelen. Sindsdien is het aantal Prime-artikelen uitgebreid. Begin 2019 werd aangekondigd dat gratis Prime-bezorging binnen twee dagen over enige tijd zou worden omgezet in gratis bezorging binnen een dag. En als je je aankoop nog sneller nodig hebt, is er Prime Now – gratis bezorging op dezelfde dag, voor ruim drie miljoen artikelen, bij bestellingen boven de 35 dollar. Dit programma is onder andere uitgerold in de v s, Australië, Engeland, Duitsland en Japan. (Het populairste artikel is bananen. Wie had dat gedacht?) In 2018 bezorgde Amazon twee miljard artikelen binnen een dag. En de levertijden worden steeds korter. Binnen negen minuten werd een Nintendo NES Classic bezorgd bij een klant in Kirkland, Washington, en een High Sierra Loop backpack bij iemand in Charlotte, North Carolina.³⁵

Amazon wil eigenlijk niet te afhankelijk zijn van de postrijen of koeriers als UPS voor dat cruciale laatste stuk (*last mile*) van het magazijn naar de klant. In 2018 kondigde Amazon aan 20.000 Mercedes-busjes te zullen kopen. Ondernemers konden daarmee, met hulp van Amazon, hun eigen plaatselijke bezorgdienst opzetten. Het bedrijf biedt ook Amazon Flex, waarmee Uber- en Lyft-chauffeurs pakjes kunnen bezorgen.

Er wordt zelfs geëxperimenteerd met drones. De eerste proefbezorging vond plaats in 2016 in Engeland. Een drone vervoerde een Amazon Fire-tv en een zak popcorn naar een klant in de buurt van Cambridge. Dertien minuten nadat de klant op de koopknop had geklikt, landde de drone bij zijn huis.³⁶

UPS en de Amerikaanse postdiensten zijn groot, maar niet berekend op de steeds grotere stroom pakketten. Door de aankoop van een vloot containerschepen, jumbo vrachtvliegtuigen en trucks is Amazon bezig een van de meest robuuste expeditiebedrijven van de wereld op te bouwen. In een geheimzinnig initiatief met de naam Dragon Boat heeft Amazon zijn eigen vloot containerschepen gehuurd om artikelen te importeren uit Chinese fabrieken. Er wordt gewerkt aan Amazon Air om per vliegtuig te bezorgen. In 2020 zal deze tak beschikken over 70 vrachtvliegtuigen. Eind 2018 kondigde het bedrijf aan een luchtexpeditiecentrum te gaan bouwen op de luchthaven Fort Worth Alliance.³⁷ Dit is geen loze dreiging. Toen Amazon zijn logistieke activiteiten versterkte, verlaagde Morgan Stanley de prognose voor FedEx- en UPS-aandelen. De kans was immers groot dat Amazon de groei van deze twee reuzen zou belemmeren.³⁸

Om snel te bezorgen moet je magazijnen bouwen in de buurt – in Hertfordshire in Engeland, São Paulo in Brazilië, Osaka in Japan, New Delhi in India of Tianjin in China.³⁹ In 2019 had Amazon wereldwijd 175 magazijnen en dit aantal groeit voortdurend. Verlaten winkelcentra worden opgekocht en omgebouwd tot *fulfillment centers*. Begin 2019 kocht Amazon twee winkelcentra in de regio Cleveland die al dicht bij het centrum lagen, beschikten over elektriciteit, water en parkeerplaatsen, en ook was er een bushalte in de buurt voor medewerkers die zich geen auto kunnen veroorloven.⁴⁰

De omvang van het distributienetwerk is nauwelijks te omvatten. Vanuit zijn enorme complex magazijnen verzond Amazon in 2017 naar schatting 3,3 miljard pakjes – dat is min of meer een pakje aan de helft van de wereldbevolking. In 2018 zijn het naar verwachting 4,4 miljard pakjes – 12 miljoen per dag.⁴¹

Tegenwoordig willen we niet alleen snelle bezorging, maar ook de mogelijkheid om naar believen online te kopen of te snuffelen in een echte winkel. In 2017 nam Amazon Whole Foods over, voor een bedrag van 13,7 miljard dollar. Zo kan het marktleider worden in een nieuwe hybride vorm van retail die waarschijnlijk de fysieke detailhandel zal ontwrichten. Dankzij de ruim 500 Whole Foods-winkels kunnen Amazon-klanten online boodschappen bestellen – om te laten bezorgen, of op weg naar huis in hun kofferbak te laden.

Een jaar na de overname van Whole Foods werd in de pers gesuggereerd dat Amazon een nationale keten goedkope supermarkten wil bouwen om meer rechtstreeks te concurreren met Walmart en Kroger. Een expert opperde dat Amazon verlaten Sears-vestigingen kon ombouwen tot nieuwe supermarkten. Het bedrijf wil daarnaast ook kleinschalig gaan werken. In 2019 had Amazon 42 eigen fysieke winkels, zoals Amazon Go, Amazon 4-star en Amazon Books. Tot nog toen zijn er slechts vijftien Go-winkels, waar je kassaloos broodjes, salades en drankjes kunt kopen. Camera's aan het plafond scannen je aankopen en schrijven het bedrag rechtstreeks af van je Amazon-rekening. In de schappen wordt gewogen of je iets teruglegt wat je hebt opgepakt. De winkels zijn populair, en het bedrijf zal ze blijven uitrollen. Analisten van Wall Street voorspellen dat de Go-winkels medio dit decennium een miljardenbusiness vormen.⁴²

Bezos heeft inmiddels het grootste, krachtigste online retailbedrijf ter wereld opgebouwd, dat nu een bedreiging is voor fysieke winkels. En dat is nog niet alles. Een nieuw patroon dient zich aan dat bedreigend is voor bedrijven in andere sectoren. Wanneer Amazon iets bedenkt om zijn klanten blij te maken en het AI-vliegwiel harder aanzwengelt, ontstaat vaak een product of dienst dat een zelfstandig bedrijf creëert. Zo kon Bezos de ene sector na de andere betreden, van cloudcomputing tot media tot consumentenelektronica. Veel bedrijven op de wereld maken zich – terecht – zorgen dat Amazon met zijn AI-vliegwiel door hun sector komt dendere.

In de twintig jaar van zijn bestaan heeft Amazon miljarden geïnvesteerd om via zijn site de meest intuïtieve, betrouwbare online winkelervaring te bieden. Vervolgens werden het programmeertalent en de computerexpertise ingezet om de clouddienst AWS te creëren. Hier kunnen bedrijven en personen via internet gegevens opslaan, beheren en verwerken op grote serverparken in plaats van een plaatselijke server of pc. Dit is een van de snelst groeiende sectoren in de techbranche. Amazon kwam hiermee in 2006 als een van de eerste. In 2018 is AWS nog steeds het grootste cloudbedrijf ter wereld, en met 35 miljard dollar inkomsten de rendabelste van Amazons activiteiten.

Zo rond 2005 bedacht Bezos dat gratis streaming video voor Prime-leden een fantastische manier was om klanten te trekken en vast te houden. Hij lanceerde Prime Video en die dienst heeft tientallen oorspronkelijke tv-programma's gemaakt, waaronder *Jack Ryan*, *Homecoming*, de thriller van Tom Clancy met Julia Roberts, en *The Marvelous Mrs. Maisel*, dat is bekroond met meerdere Emmy's, onder andere

voor beste comedyserie.⁴³ In 2019 spendeerde Amazon ongeveer 7 miljard dollar aan oorspronkelijke programma's en muziek. Hiermee is het een belangrijke speler geworden in Hollywood.⁴⁴ Dit is nog minder dan Netflix, dat in dat jaar 15 miljard dollar uitgaf aan oorspronkelijke content (meer dan enige andere Hollywood-studio). Maar Amazon laat zien dat het ze menens is.⁴⁵ Het biedt zijn streamingdiensten aan in ruim 200 landen. Netflix heeft met 104 miljoen leden méér abonnees. Maar volgens waarnemers begint Amazon in te lopen: 27 miljoen van zijn Prime-leden kijken de videodienst regelmatig. Dit is te danken aan deals zoals die met de NFL in 2018 om tien Thursday Night Football-wedstrijden te streamen.

Gratis muziek zouden de Prime-leden misschien ook wel waarderen. In 2007 lanceerde Bezos Amazon Music – gratis voor Prime-leden. Tien jaar later werd Amazon Music Unlimited opgezet, een betaaldienst met 50 miljoen nummers en beheerde speellijsten. De dienst concurreert nu rechtstreeks met Spotify, Pandora en Apple Music. Steve Boom, destijds VP van Amazon Music, zei tegen *The Verge*: 'Ik zie ons als een van de belangrijkste mondiale streamingdiensten, en verwacht dat we sneller zullen groeien dan alle andere.'⁴⁶

Het leek Bezos ook een goed idee om het bestellen van producten, het luisteren naar Amazon Music en het kijken naar Amazon Video gemakkelijker te maken. En zo werd in 2014 de Amazon Echo gelanceerd, met de AI-spraakassistent Alexa. De Echo was de aanzet tot de grootste verschuiving in pc-gebruik en communicatie sinds Steve Jobs de iPhone onthulde. Met behulp van AI luistert Echo naar je vraag, om vervolgens miljoenen woorden te zoeken in een met internet verbonden database, en antwoorden te geven, diepzinnige of triviale.

Alexa is vernoemd naar de oude Egyptische bibliotheek in Alexandrië. De assistent kan voorzien in muzikale verzoeknummers, een weerbericht en sportuitslagen, en op afstand je thermostaat thuis bedienen. In 2019 had Amazon totaal bijna 50 miljoen Echo-apparaten verkocht. Andere bedrijven verkopen tientallen miljoenen producten met Alexa-functionaliteit. Amazon maakte al Kindles, Fire-tv's en andere consumentenelektronica. Nu gaat het ook beveiligingscamera's, magnetrons en lampjes met Alexa-bediening fabriceren. Amazon is inmiddels een grote speler in consumentenelektronica.

En dat is nog maar het begin van de ontwrichting die Bezonomics teweegbrengt. De dreiging houdt niet op bij retail, cloudcomputing, consumentenelektronica en media. Amazon richt zich ook op sectoren als financiën, gezondheidszorg en reclame. Als Bezos zijn AI-vliegwiel loslaat op die sectoren, zullen veel concurrenten worden vermalen, of in elk geval een flink stuk marktaandeel verliezen. Neem de gezondheidszorg.

In 2018 formeerde Amazon met Berkshire Hathaway en JPMorgan Chase een non-profit partnerschap om gezondheidszorg opnieuw uit te vinden voor de 1,2 miljoen werknemers van de drie bedrijven. Aan het hoofd van dit nieuwe initiatief staat Atul Gawande, de gerenommeerde chirurg uit Boston en schrijver voor *The New Yorker*. Amazon wil in dit laboratorium nieuwe manieren zoeken om de sector te ontwrichten. De gezondheidszorg heeft behoefte aan lagere prijzen en betere zorg. En daar blinkt Amazon nu precies in uit. In 2018 werd online apotheek PillPack overgenomen. Amazon kan ook apotheken bouwen in zijn Whole Foods-vestigingen. Met lage prijzen, voorspellende analyses en klantgegevens kan het bedrijf patiëntgedrag volgen en beïnvloeden.

In de nabije toekomst kunnen Echo en Alexa een steuntje geven in telegeneeskunde. Er kan een enorm platform ontstaan voor nieuwe spraakgeactiveerde diensten, bijvoorbeeld om als patiënt een bezoek bij een arts te boeken. Dankzij de videofunctionaliteit van de nieuwe Echo Show (scherm van 10 inch) wordt virtueel huisbezoek mogelijk. Met de sterke AI-mogelijkheden kunnen artsen nauwkeuriger diagnoses stellen. Alexa biedt al eerste-hulpinformatie en gezondheidstips. Met weinig moeite kunnen functies worden ingevoerd zoals automatisch herhaalrecepten invullen, en medicatieherinneringen. CVS Health, Humana, UnitedHealth en andere aanbieders in de gezondheidszorg moeten zich zorgen maken.

Terwijl Bezos zijn AI-vliegwiel loslaat op nieuwe terreinen, zet hij het bedrijfsleven op zijn kop. Big data, AI en de extreme klantgerichtheid worden gewoon. Iedereen die concurreert met Amazon, moet beseffen dat de gewone aanpak niet meer werkt. Je moet de principes van Bezonomics omarmen of een veilige plek vinden waar je je kunt onttrekken aan de impact.

De implicaties van Bezonomics zijn niet te vatten, als je de man erachter niet begrijpt.

In 1994 vertrok Jeff Bezos uit een lucratieve baan bij een hedgefonds aan Wall Street om een online boekwinkel te beginnen. Iets meer dan twintig jaar later behoort de marktwaarde van zijn bedrijf tot de hoogste ter wereld en is hij de rijkste man.

Maar geld was niet zijn drijfveer.

Hoofdstuk 16

Raptor-gevechtsvliegtuigen tegen dubbeldekkers

In de inleiding las je al dat Amazon volgens Jeff Bezos op een dag zou omvallen. Je kunt je nauwelijks voorstellen dat een bedrijf zo machtig, rijk en slim als Amazon in het slop geraakt, of het moet afleggen. Toch zou het stom zijn om van mening te verschillen met een van de meest gewiekste kapitalisten uit de geschiedenis. Ja, Bezos heeft waarschijnlijk gelijk. Ooit zal een brutale nieuwkomer een betere, goedkopere en snellere manier vinden om online te verkopen. Of iemand ontwikkelt een nieuwe technologie die korte metten maakt met de cloudactiviteit van Amazon. Of misschien worden de uitstapjes naar gezondheidszorg en financiën verwickeld voor Bezos een Vietnam – een oorlog die het bedrijf uitput en ziel-togend achterlaat op het slagveld.

In zekere zin maakt dit weinig uit. Als Amazon flopt, heeft de rijkste man van de wereld immers toch Bezonomics op de wereld gezet – een nieuwe manier van zakendoen, die over de aarde golft met verstrekkende gevolgen. En die zullen zich doen gevoelen lang nadat Bezos en Amazon zijn verdwenen. Bezonomics is een krachtige cocktail van fixatie op de klant, te gekke innovatie en langetermijndenken – aangedreven door een gestaag draaiend AI-vliegwiel. Dit bedrijfsmodel van de eenentwintigste eeuw verandert onze manier van werken en leven ingrijpend.

Vergeleken bij traditionele bedrijven is Amazon is een F-22 Raptor stealth-jager in een luchtgevecht met een dubbeldekker uit de Eerste Wereldoorlog. Ondanks alle hype rond AI, is dit het eerste bedrijf waar het echt is verankerd in het DNA. Amazon was van begin af niet in de eerste plaats boekverkooper maar techbedrijf. En die expertise wordt ingezet, in de ene sector na de andere. De datagedreven verkoopmachine denkt, leer van zijn fouten, en wordt beter. En de hele cyclus herhaalt zich voortdurend, in realtime. Amazon is het eerste bedrijf waar computers potentieel meer zakelijke beslissingen kunnen nemen dan mensen. Bezos heeft het slimste bedrijf van de wereld gecreëerd, en het wordt steeds slimmer.

Het mondiale bedrijfsleven zal uiteindelijk uiteenvallen in twee kampen – het ene gaat over tot zijn eigen versie van Bezonomics, het andere niet. Alphabet, Facebook, Netflix, Alibaba, JD.com en Tencent zijn krachtige reuzen geworden door gegevens te verzamelen en analyseren, door hiervan te leren om hun bedrijven slimmer te maken, en het aanbod aantrekkelijker. Ze streven naar AI-gedreven technologieën zoals spraak- en gezichtsherkenning, het internet der dingen en robotica. De resulterende geautomatiseerde bedrijfsmodellen maken korte metten met traditionele bedrijven die zich niet aanpassen aan de nieuwe wereld. Wanneer 5G onze huidige digitale netwerken vervangt, wordt de kloof nog breder. Volgens experts zal deze nieuwe internettechnologie honderdmaal zo snelle verbindingen opleveren. (Je kunt bijvoorbeeld in enkele seconden een film van twee uur downloaden.)³⁷⁴

Als traditionele bedrijven zich willen aanpassen aan deze nieuwe situatie, is het niet genoeg om een horde datawetenschappers te laten werken aan een paar hobbyprojecten.

Wanneer een bedrijf zich wil baseren op Bezonomics, moet het zichzelf helemaal opnieuw vormgeven. Een schoolvoorbeeld is de manier waarop Nike met AI en big data en online winkelen integreerde in zijn flitsende, op belevenis gerichte winkels. Zelfs kleine bedrijven moeten de grondbeginselen van Bezonomics overnemen, willen ze overleven. Stitch Fix baseerde zijn online dameskledingzaak op een slim algoritme dat vaststelt welke mode zijn klanten prefereren.

Bezonomics heeft een sterke impact op de samenleving. Sommige grote techbedrijven zaaien verdeeldheid met nepnieuws – door verkiezingen te verstoren en de privacy te schenden. Om met Apple-CEO Tim Cook te spreken: ‘Als je een chaosfabriek bouwt, kun je je niet onttrekken aan je verantwoordelijkheid voor de chaos.’ De mondiale welstandskloof is zozeer uit balans, dat politici in Amerika en Europa beschuldigend wijzen naar Amazon en andere grote techbedrijven. Deze scheppers van welstand zijn zeer efficiënt in het verrijken van hun hoogste medewerkers en aandeelhouders. Daarmee is de kans groot dat ze zich de algemene verontwaardiging op de hals halen, en een mikpunt worden voor regelgevers – en mogelijk zelfs opgesplitst worden.

Of Amazon de huidige kartelwetgeving overtreedt, doe er weinig toe. De geschiedenis wijst uit dat de wet wordt uitgelegd zoals de machthebbers willen. Daarom is het niet ondenkbaar dat voor Amazon en andere techreuzen een dag des oordeels zal volgen. In India zien we dat deze trend een schaduw vooruitwerpt. Daar is een wet aangenomen die grote detaillisten zoals Amazon en Walmart verbiedt hun eigen producten te verkopen op hun site. Zal dit in andere markten aanleiding zijn voor gelijksoortige regelgeving?

Belangwekkender is de impact van Amazon en andere

AI-gedreven reuzen op de werkgelegenheid. Mondiaal zal de ontwrichting gigantisch zijn. De economie genereert weliswaar uiteindelijk nieuwe banen, maar ditmaal is de verandering gigantisch. Overheden zullen moeten ingrijpen met scholing, minimale loongaranties en mogelijk zelfs een universeel basisinkomen.

Samenlevingen op de hele wereld moeten het antwoord vinden op de vraag: is het gemak dat Amazon en consorten opleveren in retail, zoeken, media – en binnenkort ook in andere sectoren zoals gezondheidszorg en financiën – de prijs waard? Tot nog toe is het antwoord ‘ja’. De reuzen blijven snel groeien. Mensen stellen op prijs wat ze te bieden hebben. Dus op de korte termijn moeten we eraan wennen – Amazon is een blijvertje, en het vliegwiel van Bezoconomics gaat steeds sneller draaien.

Bereid je onderneming en organisatie voor op de introductie van Amazon in Nederland in 2020

Hoe beïnvloedt Amazon ons leven en wat kunnen consumenten, ondernemers en organisaties daarvan leren? *Fortune*-journalist Brian Dumaine onthult op basis van ruim 150 bronnen binnen en buiten Amazon voor het eerst de onderliggende principes waarmee Jeff Bezos de dominante positie van Amazon realiseert (de *Bezonomics*).

Vanaf de oprichting in 1994 heeft Amazon een onvoorstelbare groei en ontwikkeling doorgemaakt. Van boekenwebshop in Seattle tot grootste online retailer, is Amazon nu samen met Apple, Facebook en Google een van de vier invloedrijkste techbedrijven (*The Big Four*) van nu. *Bezonomics* geeft een diepgaande, onthullende en objectieve blik op het dominante businessmodel van Amazon en op de concurrenten die proberen om Amazon te imiteren en te slim af te zijn. Dumaine toont aan hoe Jeff Bezos' filosofieën het leven van elke Amazonklant bepaalt en de auteur geeft tips om jouw eigen bedrijf *Amazon-proof* te maken.

Amazon opereert in zeventien landen, een lijst waar in 2020 Nederland en Vlaanderen aan toe worden gevoegd. Hun revolutionaire businessmodel verandert niet alleen retail en dataopslag in de cloud, maar de impact van Amazon wordt gevoeld in de media en reclame, de economie, werkgelegenheid en de samenleving als geheel. Die impact is wereldwijd zo groot dat organisaties en beleidsmakers en ondernemers in vrijwel elke sector moeten begrijpen hoe Amazon opereert.

'Over vijftig jaar zullen geschiedkundigen terugkijken op Bezonomics en uitleggen dat de auteur de kern van wat er nu gaande is heeft weten vast te pakken – in onze samenleving, onze cultuur en onze economie.'

– Jim Collins, auteur van *Good to Great*

'Bezonomics biedt ondernemers de inzichten om Bezos' filosofieën (de Bezonomics) zelf toe te passen en weerstand te bieden tegen Amazon en de andere grote spelers.' – Steven Van Belleghem, auteur van o.a.

Customers the day after tomorrow