

BRIAN DUMAINE

**ΠΩΣ ΑΛΛΑΖΕΙ
Η AMAZON ΤΗ ΖΩΗ ΜΑΣ**

bezonomics

**ΚΑΙ ΤΙ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ ΑΠΟ ΑΥΤΗ
ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ**

Θα σας ανοίξει τα μάτια.
Ένα ταχύρυθμο σεμινάριο για το
πώς ο Τζεφ Μπέζος μετέτρεψε την Amazon
στην απόλυτη αναγκαιότητα της καραντίνας.

The Times



ΣΕΙΡΑ: BUSINESS

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Bezonomics. Πώς αλλάζει η Amazon τη ζωή μας και τι μαθαίνουν από αυτή οι καλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Bezonomics. How Amazon is changing our lives and what the world's best companies are learning from it

Από τις Εκδόσεις Scribner, Νέα Υόρκη 2020

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιπίδης

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ελένη Σταυροπούλου

© Brian Dumaine, 2020

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Φεβρουάριος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3794-1

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3795-8

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 1211/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 Publishers since 1979

Έδρα:	Head Office:
Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση	121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Βιβλιοπωλείο:	Bookstore:
Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα	13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550	Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

BRIAN DUMAINE

**ΠΩΣ ΑΛΛΑΖΕΙ
Η AMAZON ΤΗ ΖΩΗ ΜΑΣ**

bezonomics

**ΚΑΙ ΤΙ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ ΑΠΟ ΑΥΤΗ
ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ**



Μετάφραση: Γιώργος Μπαρουξής



Για την Καρολίν

Εισαγωγή

Τις πρώτες μέρες της Amazon, ο Τζεφ Μπέζος έκανε τις εξαμηνιαίες συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους σε έναν μικρό κινηματογράφο απέναντι από τα παλιά κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Σιάτλ. Από τότε η Amazon έχει μεγαλώσει και η συνάντηση όλων των εργαζόμενων την άνοιξη του 2017 έγινε στο KeyArena, το στάδιο στις εγκαταστάσεις της Παγκόσμιας Έκθεσης που είχε γίνει στην πόλη το 1962 και έχει χωρητικότητα 17.459 ατόμων. Εκείνη τη μέρα το στάδιο ήταν γεμάτο. Η τελευταία ερώτηση που απάντησε ο Μπέζος από το ακροατήριο ήταν: «Πώς είναι η 2η μέρα;» Η ερώτηση προκάλεσε γέλια στον κόσμο, γιατί οι άνθρωποι της Amazon είναι προγραμματισμένοι να σκέφτονται με βάση την 1η μέρα από την πρώτη στιγμή που αρχίζουν να δουλεύουν στην εταιρεία. Στο λεξικό του Μπέζος, η «1η μέρα» σημαίνει ότι η Amazon θα λειτουργεί πάντα σαν start-up. Κάθε μέρα πρέπει να είναι γεμάτη πυρετό και ένταση όπως η πρώτη μέρα λειτουργίας μιας καινούργιας επιχείρησης. Το κτίριο στο Σιάτλ όπου έχει το γραφείο του ο Μπέζος λέγεται 1η μέρα (Day 1).

Ο ιδρυτής της Amazon, φορώντας πουκάμισο με λευκό γιακά και γκριζο τζιν, γέλασε με τον χαρακτηριστικό εκρηκτικό του τρόπο και είπε: «Ξέρω την απάντηση σ' αυτή την ερώτηση. Η 2η μέρα είναι (έκανε μια μεγάλη παύση) στασιμότητα*». Έπειτα από άλλη μία

μεγάλη παύση συνέχισε: «Και ακολουθεί η έλλειψη επαφής με την αγορά (παύση) και μετά μια επώδυνη αγωνιώδης παρακμή (παύση) και μετά ακολουθεί ο θάνατος». Ο Μπέζος χαμογέλασε, ο κόσμος ξέσπασε σε γέλια και χειροκροτήματα καθώς αποχωρούσε από τη σκηνή. Ο ηγέτης τους είχε διατυπώσει καθαρά αυτό που οι εργαζόμενοι ήξεραν ενστικτωδώς: ότι η Amazon μπορεί να είναι μια γιγάντια τεχνολογική εταιρεία, αλλά είναι ένα πολύ διαφορετικό είδος εταιρείας, ένα μέρος όπου όλοι αναμένεται να λειτουργούν με ένταση και ορμή, και η επανάπαυση απαγορεύεται αυστηρά.

Το 2018, η Amazon είχε κεφαλαιοποίηση 1 τρισεκατομμύριο δολάρια, μεγαλύτερη από κάθε άλλη εταιρεία στον κόσμο, αλλά παρά την τεράστια επιτυχία του ως τώρα, ο Μπέζος όντως διοικεί την εταιρεία του σαν να είναι μια μικρή επιχείρηση που απειλείται καθημερινά η ίδια η ύπαρξή της. Σε μιαν άλλη συνάντηση με όλους τους εργαζόμενους τον Νοέμβριο του 2018, απαντώντας στην ερώτηση ενός εργαζόμενου σχετικά με μεγάλες εταιρείες όπως η Sears που χρεοκοπούν, ο Μπέζος σοκάρισε το ακροατήριο λέγοντας: «Η Amazon δεν είναι πολύ μεγάλη για να χρεοκοπήσει. Πραγματικά, προβλέπω ότι μια μέρα η Amazon θα χρεοκοπήσει. Αν κοιτάξεις τις μεγάλες εταιρείες, θα δεις ότι η διάρκεια ζωής τους συνήθως είναι λίγο πάνω από τα τριάντα χρόνια, όχι λίγο πάνω από τα εκατό». Όταν έκανε αυτό το σχόλιο, η Amazon ήταν είκοσι τεσσάρων χρονών.

Γιατί να μιλά ο Μπέζος στους υπαλλήλους του για το τέλος της Amazon; Ίσως δεν ήθελε να «γρυσουζέψει» την καλή πορεία και την καλοτυχία της εταιρείας μιλώντας αυτάρεσκα, σαν να ήταν άτρωτος. Ίσως ανησυχούσε ότι κάποιος τεράστιος ανταγωνιστής όπως η Walmart ή η Alibaba θα έβρισκε τη μαγική φόρμουλα της Amazon και θα τους αιφνιδίαζε. Υπάρχει κάποια αλήθεια και στα δύο ενδεχόμενα, αλλά κατά βάθος εκείνο που φοβάται περισσότερο ο Μπέζος είναι ότι η Amazon θα υποκύψει στη λεγόμενη νόσο των μεγάλων εταιρειών, όπου οι εργαζόμενοι εστιάζουν ο ένας στον άλ-

λον αντί να εστιάζουν στους πελάτες, όπου η πλοήγηση μέσα σε μια πολύπλοκη γραφειοκρατία γίνεται πιο σημαντική από την επίλυση προβλημάτων.

Στις συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους*, ο Μπέζος καλούσε ολόψυχα του υπαλλήλους του να μην επαναπαύονται με την επιτυχία της Amazon, αλλά να δουλεύουν ακόμη περισσότερο για να επινοήσουν νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες που να ικανοποιούν τους πελάτες, καθυστερώντας έτσι όσο πιο πολύ γίνεται τη μέρα της κρίσης. Για τον Μπέζος, ο καλύτερος τρόπος για να είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες είναι να κάνεις τη ζωή τους πιο φτηνή και πιο εύκολη. Όπως το έθεσε**: «Είναι αδύνατο να φανταστούμε ένα μέλλον ύστερα από δέκα χρόνια όπου ένας πελάτης έρχεται και λέει: “Τζεφ, μου αρέσει πολύ η Amazon, απλώς θα ήθελα να ήταν λίγο ψηλότερες οι τιμές”. Ή: “Μου αρέσει πολύ η Amazon, απλώς θα ήθελα να αργεί λίγο περισσότερο η παράδοση”. Αδύνατο».

Αυτή είναι η φιλοσοφία του Μπέζος. Είναι ένας φιλόδοξος και εργατικός ηγέτης με αντισυμβατικές ιδέες. Φανταστείτε τον CEO της GM ή της IBM να μιλά για χρεοκοπία χωρίς να πανικοβληθούν οι εργαζόμενοι ή να πέσει κάθετα η μετοχή της εταιρείας. Από πολλές απόψεις, η Amazon είναι η Amazon επειδή ο Μπέζος δημιούργησε μια εταιρική κουλτούρα στην οποία τα πάντα αμφισβητούνται και τίποτα δε θεωρείται δεδομένο –ακόμη και η ίδια η ύπαρξη της εταιρείας– και όλοι πρέπει να επικεντρώνονται στον πελάτη, γιατί από εκεί απορρέουν όλα τα άλλα. Όπως το έθεσε ο Μπέζος και αποτυπώνεται στο βιβλίο του Μπραντ Στόουν*** *The Everything Store [Κατάστημα για τα πάντα]*, που αφηγείται με εξαιρετικό τρόπο την αρχή της εταιρείας: «Αν θέλεις να φτάσεις στην αλήθεια για το τι μας κάνει να διαφέρουμε, είναι αυτό: Είμαστε γνήσια πελατοκεντρικοί, έχουμε γνήσια μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και μας αρέσει όντως η επινοήση. Οι περισσότερες εταιρείες δεν τα έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Επικεντρώνονται στον ανταγωνι-

στή αντί για τον πελάτη. Θέλουν να δουλέψουν σε πράγματα που θα αποδώσουν σε δύο ή τρία χρόνια, κι αν δεν αποδώσουν τότε, θα προχωρήσουν σε κάτι άλλο. Και προτιμούν ανθρώπους που ακολουθούν αντί για εκείνους που επινοούν, γιατί είναι πιο ασφαλές. Έτσι, αν θέλεις να συλλάβεις την αλήθεια για την Amazon, αυτός είναι ο λόγος που διαφέρουμε. Ελάχιστες εταιρείες έχουν και τα τρία ετούτα στοιχεία».

Όλα αυτά μπορεί να ακούγονται σαν τριτοκοσμικές μανταζεριστικές δηλώσεις, αλλά ο Μπέζος είναι ένας στο δισεκατομμύριο – ένας ηγέτης που ξεχωρίζει από άλλους γίγαντες των επιχειρήσεων, γιατί βρήκε πώς να χρησιμοποιήσει την υψηλή νοημοσύνη του, το μαχητικό του στιλ και την απέραντη ενεργητικότητά του, για να δημιουργήσει στην Amazon μια κουλτούρα που νοιάζεται πραγματικά για τον πελάτη. Επιπλήττει τα στελέχη που ανησυχούν περισσότερο για τον ανταγωνισμό απ’ ό,τι για τον πελάτη. Όταν βλέπει κάποιο μείλ από δυσαρεστημένο πελάτη, το προωθεί στο αρμόδιο στέλεχος με ένα απλό ερωτηματικό «;». Αυτό προκαλεί συναγερμό στον άτυχο αρμόδιο που παίρνει το μήνυμα, μιαν αυτόματη αντίδραση που τον κάνει να παρατήσει τα πάντα και να λύσει το πρόβλημα του πελάτη αμέσως. Γι’ αυτό το βιβλίο πήρα συνεντεύξεις από δεκάδες υπαλλήλους της Amazon, καθώς και πρώην υπαλλήλους της, και όλοι σε κάποιο σημείο ανέφεραν τον κανόνα «Όλα αρχίζουν από τον πελάτη», λες και είχε αποτυπωθεί ανεξίτηλα στον εγκέφαλό τους από έναν αριστοτέχνη προγραμματιστή της εταιρείας.

Όμως, καθώς σκάλιζα πιο βαθιά κάνοντας έρευνα γι’ αυτό το βιβλίο, έπαψε να με ικανοποιεί το μάντρα «Όλα αρχίζουν από τον πελάτη». Ναι, βοηθούσε σε έναν βαθμό να εξηγήσει κανείς την επιτυχία της Amazon, αλλά απείχε πολύ από το να είναι ο μοναδικός παράγοντας. Ήθελα να βρω την απάντηση στο ερώτημα: Τι πραγματικά θέλει η Amazon; Αφού πέρασα δύο χρόνια κάνοντας έρευνες και παίρνοντας συνεντεύξεις από εκατό και περισσότερα δια-

φορετικά άτομα, ανάμεσά τους και πολλά από τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας, κατέληξα στο συμπέρασμα: η Amazon θέλει να είναι η πιο έξυπνη εταιρεία που έχει δει ποτέ ο κόσμος.

Πολλές εταιρείες κάνουν έξυπνα πράγματα συνέχεια, αλλά ο Μπέζος έχει φτιάξει μια εταιρεία που λειτουργεί κυρίως βασισμένη στα big data (μαζικά δεδομένα) και στην τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ). Ακούγονται πολλές υπερβολές για την ΤΝ, αλλά, ουσιαστικά, ο Μπέζος έχει δημιουργήσει μία από τις πρώτες και πιο εξελιγμένες εταιρείες στην ανθρώπινη ιστορία που βασίζονται στην ΤΝ, μια εταιρεία που γίνεται πιο έξυπνη και πιο μεγάλη από μόνη της. Σε έναν όλο και μεγαλύτερο βαθμό οι αλγόριθμοι διοικούν την εταιρεία. Οι αλγόριθμοι *γίνονται* η εταιρεία.

Ο Μπέζος έχει σχεδιάσει την Amazon έτσι που να περιστρέφεται σαν «σφόνδυλος» – ένας όρος που οι εργαζόμενοι της Amazon χρησιμοποιούν με θρησκευτική ευλάβεια. Το μοντέλο του «σφονδύλου» δεν είναι τόσο μια φόρμουλα, όσο ένα αεικίνητο ανάπτυξης υψηλής τεχνολογίας βαθιά ενσωματωμένο στην κουλτούρα της Amazon. Φανταστείτε έναν πέτρινο τροχό βάρους τριών τόνων που περιστρέφεται γύρω από έναν άξονα που κρέμεται από στηρίγματα. Είναι δύσκολο να τον κάνεις να αρχίσει να κινείται. Το κόλπο είναι να του δίνεις αρκετή ενέργεια μέρα και νύχτα για να κάνεις τον σφόνδυλο να αρχίσει να περιστρέφεται όλο και πιο γρήγορα, μέχρι να φτάσει στο σημείο να περιστρέφεται μόνος του. Όταν η Amazon προσφέρει ειδικά προνόμια στα μέλη Prime, όπως δωρεάν αποστολή προϊόντων σε μία ή δύο μέρες, δωρεάν τηλεοπτικά προγράμματα Amazon ή εκπώσεις στη Whole Foods, φέρνει περισσότερους πελάτες στους κόλπους της. Οι περισσότεροι πελάτες προσελκύνουν περισσότερους ανεξάρτητους πωλητές στην Amazon, γιατί θέλουν να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη μεγάλη «δεξαμενή» δυνητικών πελατών. (Σήμερα, ανεξάρτητοι πωλητές προσφέρουν πάνω από τα μισά προϊόντα που πουλιούνται από την Amazon. Τα υπόλοιπα πω-

λούνται απευθείας από την εταιρεία). Η προσέλκυση περισσότερων πωλητών αυξάνει τα έσοδα της Amazon και δημιουργεί περισσότερες οικονομίες κλίμακας, που της επιτρέπουν να μειώνει τις τιμές της και να προσφέρει περισσότερα προνόμια. Αυτό προσελκύει ακόμη περισσότερους πελάτες στην Amazon και φέρνει κι άλλους πωλητές, κι ο σφόνδυλος περιστρέφεται όλο και πιο γρήγορα.

Υπάρχουν κι άλλες επιτυχημένες εταιρείες που κατάφεραν να λειτουργήσουν σύμφωνα με το μοντέλο του σφονδύλου. Ο Τζιμ Κόλινς, στο σημαντικό βιβλίο του *Από το καλό στο εξάίρετο: Γιατί μερικές εταιρείες καταφέρνουν να κάνουν το άλμα... και άλλες όχι* (2001), επινόησε τον όρο και έδωσε ως παράδειγμα την Kroger και τη Nucor Steel, που τα στελέχη τους αφιέρωσαν χρόνια για να χτίσουν υπομονετικά την επιτυχία τους, δημιουργώντας δικές τους εκδοχές του σφονδύλου. Η Nucor, όπως επισημαίνει ο Κόλινς, ήταν αντιμέτωπη με τη χρεοκοπία το 1965, όταν ο CEO Κεν Άιβερσον ανακάλυψε ότι η εταιρεία μπορούσε να παρασκευάσει φτηνό ασάλι μέσα από τη νέα τεχνολογική διαδικασία των λεγόμενων «μίνι χαλυβουργείων». Η Nucor άρχισε με ένα τέτοιο χαλυβουργείο, το οποίο προσέλκυσε περισσότερους πελάτες, οι οποίοι αύξησαν τα έσοδά τους και της επέτρεψαν να φτιάξει και ένα δεύτερο, πιο οικονομικό μίνι χαλυβουργείο, το οποίο με τη σειρά του έφερε κι άλλους πελάτες και ούτε καθεξής. Επί δύο δεκαετίες, ο Άιβερσον και η ομάδα του* επικεντρώθηκαν στην προσπάθεια να κάνουν τον σφόνδυλο των μίνι χαλυβουργείων να γυρίζει όλο και πιο γρήγορα, και στα μέσα της δεκαετίας του 1980 η Nucor είχε γίνει πια η πιο κερδοφόρα χαλυβουργική εταιρεία στις ΗΠΑ. Το 2019, η Nucor παρέμενε η μεγαλύτερη αμερικανική χαλυβουργία.

Όμως ο σφόνδυλος της Amazon είναι πολύ διαφορετικός και έχει εξελιχθεί σε έναν ακόμη πιο αποδοτικό μηχανισμό. Αυτό που έκανε ο Μπέζος ήταν ότι ανέβασε την έννοια του σφονδύλου σε νέο επίπεδο, κάτι που έφερε επανάσταση στον τρόπο που λειτουργούν

οι επιχειρήσεις, και έδωσε στην εταιρεία ένα σχεδόν ανυπέρβλητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ο Μπέζος δημιούργησε μια εταιρεία επόμενης γενιάς, διαμορφώνοντας το μοντέλο με βάση το οποίο θα λειτουργούν οι επιχειρήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα. Τώρα επιταχύνει τον σφόνδυλο μέσα από την έξυπνη χρήση της ΤΝ, τη μηχανική μάθηση (machine learning) και τα μαζικά δεδομένα. Η εταιρεία έχει γίνει τόσο καλή στην εφαρμογή της τεχνολογίας των υπολογιστών, ώστε έχει αρχίσει να μαθαίνει και να γίνεται εξυπνότερη από μόνη της. Καμία εταιρεία δεν το έχει κάνει με τόση επιτυχία όσο η Amazon. Πολλοί CEO υποστηρίζουν την ΤΝ στα λόγια μόνο και προσλαμβάνουν μια χούφτα επιστήμονες δεδομένων, στην προσπάθειά τους να εντάξουν αυτή την τεχνολογία στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Στην Amazon, η τεχνολογία είναι ο κύριος οδηγός σε ό,τι κάνει η εταιρεία. Για παράδειγμα, για να αναπτύξει και να αναβαθμίσει* το μαγικό της τζίνι, την Alexa, που λειτουργεί με βάση ένα φωνητικό λογισμικό ΤΝ, μέχρι το 2019, η εταιρεία είχε επιστρατεύσει δέκα χιλιάδες εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό των οποίων ήταν επιστήμονες δεδομένων, μηχανικοί υπολογιστών και προγραμματιστές.

Από την πρώτη μέρα, η Amazon ήταν μια τεχνολογική εταιρεία που απλώς τύχαινε να πουλάει βιβλία. Από εκείνες τις πρώτες μέρες, ο Μπέζος έκανε τα μαζικά δεδομένα και την ΤΝ καρδιά της εταιρείας. Ο αρχικός ιστότοπος της Amazon, που άρχισε να λειτουργεί τον Ιούλιο του 1995, πρόσφερε μια βιβλιοθήκη ενός εκατομμυρίου βιβλίων όπου μπορούσες να ψάξεις με βάση «τον συγγραφέα, το θέμα, τον τίτλο, λέξεις-κλειδιά και πολλά ακόμη». Αν ο πελάτης κατέβαινε στο τέλος της αρχικής ιστοσελίδας, θα έβρισκε το πρώτο παράδειγμα χρήσης της υπολογιστικής νοημοσύνης από την Amazon, μιας τεχνολογίας που τις επόμενες δεκαετίες θα τη χρησιμοποιούσε για να φέρει τα πάνω-κάτω στον τομέα των λιανικών πωλήσεων. Σ' εκείνη την αρχική ιστοσελίδα υπήρχε η φρά-

ση «Eyes, ο ακούραστος, αυτοματοποιημένος πράκτορας αναζήτησης». Όταν εκδιδόταν κάποιο βιβλίο ενός αγαπημένου συγγραφέα ή έβγαινε σε χαρτόδετη έκδοση, ο Eyes έστελνε μέιλ στους πελάτες για να τους ενημερώσει.

Από τότε η Amazon χρησιμοποιούσε τις τεχνολογικές δυνατότητές της για να βελτιώσει τις προτάσεις του ιστότοπου προς τους πελάτες και να φροντίζει να υπάρχουν πάντα τα σωστά προϊόντα διαθέσιμα στη σωστή αποθήκη για πιο γρήγορη παράδοση. Έχει συλλέξει τεράστιους όγκους δεδομένων για τους πελάτες της και με αυτά έχει δημιουργήσει αλγόριθμους που τους παρέχουν τις καλύτερες υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές, προσφέροντας μian απίστευτα μεγάλη γκάμα προϊόντων. Πιο πρόσφατα, το σύστημα της Amazon έφτασε στο σημείο όπου πολλές αποφάσεις λιανικής που παίρνονταν από στελέχη να λαμβάνονται τώρα από υπολογιστές που γίνονται όλο και πιο έξυπνοι κάθε φορά που ενεργούν. Όποτε αυτοί οι υπολογιστές παίρνουν μian απόφαση –να σταλούν δέκα χιλιάδες φορητά ψυγείακια στην αποθήκη της Πασαντίνα τη βδομάδα του τελικού του κολεγιακού πρωταθλήματος ράγκμπι, ή χίλια πλεκτά γάντια στην αποθήκη του Ανν Άρμπορ όταν πλησιάζει χειμώνας–, ενεργοποιεί και μια διαδικασία μεταγενέστερου ελέγχου ώστε να διαπιστωθεί αν η απόφαση αποδείχτηκε σωστή. Ο στόχος είναι να μπορεί η εταιρεία να παίρνει σωστές αποφάσεις κάθε φορά. Και ο σφόνδυλος γυρίζει όλο και πιο γρήγορα.

Αυτός ο ασταμάτητος σφόνδυλος του Μπέζος βοήθησε να γίνει η Amazon η πιο εντυπωσιακή και επίφοβη εταιρεία στον κόσμο. Η ερευνητική εταιρεία CB Insights* εξέτασε το περιεχόμενο από τα τηλεφωνήματα των επενδυτών το 2018 και διαπίστωσε ότι τα στελέχη των αμερικανικών εταιρειών ανέφεραν την Amazon πιο συχνά απ' ό,τι οποιαδήποτε άλλη εταιρεία, πιο συχνά απ' ό,τι ανέφεραν ακόμη και τον πρόεδρο Τραμπ – και σχεδόν όσο συχνά ανέφεραν τους φόρους.

Παρά τις προειδοποιήσεις του Μπέζος στους υπαλλήλους του για τον καταποντισμό της εταιρείας, ο αντισυμβατικός ιδρυτής της φαίνεται να είναι ασταμάτητος. Στις αρχές του 2019 ήταν ο πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο, με συνολική περιουσία 160 δισεκατομμυρίων δολαρίων, και παρέμεινε στην πρώτη θέση ακόμη και αφού, στα πλαίσια του διακανονισμού του διαζυγίου του, έδωσε στην πρώην γυναίκα του, τη Μακένζι, το ένα τέταρτο των μετοχών της Amazon που κατείχαν από κοινού (τότε είχαν αξία 38 δισεκατομμυρίων δολαρίων). Το 2019, η εταιρεία που ίδρυσε* είχε υπό τον έλεγχό της το 40 τοις εκατό των διαδικτυακών λιανικών πωλήσεων στις ΗΠΑ και ήταν ένας από τους μεγαλύτερους διαδικτυακούς λιανοπωλητές στην Ευρώπη. Η Amazon έχει επεκτείνει το πρόγραμμα Prime σε δεκαεπτά χώρες, κι ο αριθμός των μελών που έχουν γραφτεί σε αυτή την υπηρεσία σε όλο τον κόσμο έχει ξεπεράσει τα 150 εκατομμύρια. Ο Μπέζος μετέτρεψε την Amazon Web Services (AWS) στη μεγαλύτερη εταιρεία υπολογιστικού νέφους στον κόσμο, και την Prime Video σε έναν γίγαντα των πολυμέσων συνεχούς ροής (streaming media) που καταδιώκει το Netflix και είναι η κινητήρια δύναμη που οδήγησε στη δημιουργία του Echo, ενός έξυπνου ηχείου που εμπεριέχει την Alexa και πούλησε σχεδόν 50 εκατομμύρια κομμάτια μέσα σε μερικά χρόνια από την εμφάνισή του. Σε όλη τη δεκαετία του 2010, αυτή η κερδοφόρα επιχείρηση εμφάνισε μέση ετήσια ανάπτυξη 25 τοις εκατό – εκπληκτική επίδοση για μια τόσο μεγάλη εταιρεία (το 2018 είχε ετήσια έσοδα 233 δισεκατομμυρίων δολαρίων). Στη συνέχεια ο Μπέζος έβαλε στόχο να γίνει ένας σημαντικός παράγοντας στις μη διαδικτυακές λιανικές πωλήσεις, στη διαφήμιση, στην καταναλωτική πίστη, στις μεταφορές και στην υγεία – όλα αυτά με οδηγό τον «σφόνδυλο TN».

Έχω ονομάσει αυτό το νέο εταιρικό μοντέλο Bezonomics. Ήδη αλλάζει άρδην τον τρόπο που σκεφτόμαστε για τις επιχειρήσεις, και η εκτεταμένη υιοθέτησή του τις επόμενες δεκαετίες θα έχει τερά-

στιο αντίκτυπο στην κοινωνία. Ο επιχειρηματικός κόσμος χωρίζεται με γοργούς ρυθμούς στις εταιρείες που επιδιώκουν να διατηρήσουν το status quo και σε εκείνες που δημιουργούν τη δική τους εκδοχή Bezonomics αναπτύσσοντας τις τεχνολογικές τους δυνατότητες TN, ώστε να μπορούν να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται τεράστιους όγκους λεπτομερών πληροφοριών για το τι θέλουν και τι κάνουν οι πελάτες τους. Εδραιωμένοι τεχνολογικοί γίγαντες όπως η Alphabet, η Alibaba, η Apple, το Facebook, η JD.com και η Tencent εντάσσονται σε αυτό το στρατόπεδο. Το ίδιο και μερικές παραδοσιακές εταιρείες όπως η Goldman Sachs. Ο Χάριτ Ταλβάρ*, ο επικεφαλής της Marcus, του λιανικού τραπεζικού κλάδου της Goldman, μίλησε για την «Αμαζονοποίηση» της τραπεζικής σε ένα συνέδριο του 2019: «Ο σκοπός μας είναι να διαταράξουμε τη διανομή και την κατανάλωση οικονομικών υπηρεσιών – σε μεγάλο βαθμό αυτό που έχει κάνει, και συνεχίζει να κάνει, η Amazon στις λιανικές πωλήσεις». Φυσικά, η ίδια η Amazon προσπαθεί ήδη να διαταράξει και τον τραπεζικό τομέα.

Ο Ντάρρα Κοσροουσάχι, CEO της Uber, απηχώντας την άποψη του Ταλβάρ, λέει ότι θέλει η συνεπιβατική του πλατφόρμα να γίνει η Amazon του μεταφορικού τομέα, χρησιμοποιώντας τα μαζικά δεδομένα για να κατακτήσει όλες της πλευρές των μεταφορών, από την παράδοση φαγητών (delivery) μέχρι τις υπηρεσίες συνεπιβατισμού για σκούτερ και τα συστήματα πληρωμών. «Τα αυτοκίνητα είναι για μας ό,τι είναι τα βιβλία για την Amazon. Όπως ακριβώς η Amazon μπόρεσε** να δημιουργήσει αυτή την εκπληκτική υποδομή βασισμένη στα βιβλία και να περάσει και σε άλλες κατηγορίες, θα δείτε το ίδιο πράγμα και από την Uber». Στα τέλη του 2019, η Uber είχε χρηματιστηριακή κεφαλαιοποίηση 52 δισεκατομμυρίων δολαρίων, κάτι που δείχνει ότι η εφαρμογή των Bezonomics από τον Κοσροουσάχι είναι αποτελεσματική – ως τώρα.

Η Walmart, η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο ως προς τα έσο-

δα, δουλεύει εντατικά για να μπει σε αυτό το στρατόπεδο, κάνοντας σημαντικές επενδύσεις στην ΤΝ και στα μαζικά δεδομένα. Προσπαθεί να αποδείξει ότι μια εταιρεία λιανικής της παλιάς σχολής μπορεί να μεταμορφωθεί σε τεχνολογική πλατφόρμα του εικοστού πρώτου αιώνα, και ξεδεύει δισεκατομμύρια καθώς προετοιμάζεται για μάχη. Άλλες επιχειρήσεις αντέδρασαν στην απειλή της Amazon προσπαθώντας να προστατέψουν τον δικό τους εξειδικευμένο τομέα, προσφέροντας στους πελάτες τους μίαν αποκλειστική εμπειρία και την ανθρώπινη πινελιά που δεν μπορεί να προσφέρει το αυτοματοποιημένο σύστημα της Amazon. Η Best Buy, η Williams-Sonoma, η βρετανική εταιρεία μόδας ASOS, η ελβετική εταιρεία ειδών πολυτελείας Richemont –ιδιοκτήτρια της Cartier– και η Crate & Barrel, θυγατρική του γερμανικού γίγαντα του ηλεκτρονικού εμπορίου Otto, εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία. Το ίδιο και δραστήριες μικρότερες επιχειρήσεις όπως η Stitch Fix, η Warby Parker και η Lulus. Οι εταιρείες που παρέμειναν ανεπηρέαστες από την Amazon είτε είναι τυχερές, επειδή εμπίπτουν σε τομείς της οικονομίας με τους οποίους δεν ασχολείται η Amazon –βαριά βιομηχανία, δικαιοσύνη, εστιατόρια και ακίνητα–, ή απλώς χρονοτριβούν χωρίς να έχουν επίγνωση της κατάστασης, μέχρι να τις συνθλίψει ο οδοστρωτήρας της Amazon.

Τα Bezonomics έχουν επίσης βαθιές επιπτώσεις στον τρόπο που εργαζόμαστε και ζούμε. Η Amazon είναι επιπλέον αριστοτέχνης της ρομποτικής και μολοντί έχει δημιουργήσει πάνω από 650.000 θέσεις εργασίας από την ίδρυσή της μέχρι το 2019, ετοιμάζεται να εξαπολύσει ένα κύμα αυτοματοποίησης που –όταν αντιγραφεί και από άλλους– θα προκαλέσει τεράστιες αναταράξεις στην αγορά εργασίας, σε σημείο που οι κυβερνήσεις θα χρειαστεί να πάρουν στα σοβαρά την ιδέα ενός καθολικού βασικού εισοδήματος. Ταυτόχρονα, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες ακολουθούν το δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο Bezonomics, η ζωή θα

ψηφιοποιηθεί ακόμη πιο πολύ, δημιουργώντας έναν κόσμο όπου, αντί να επισκεπτόμαστε εμπορικά κέντρα ή μικρά καταστήματα της γειτονιάς όπου μπορούμε να συναντήσουμε φίλους και γείτονες, θα καθόμαστε απομονωμένοι μέσα στη λάμψη μιας οθόνης και θα ψωνίζουμε με ένα κλικ.

Όσο έγραφα αυτό το βιβλίο, πολλοί σκεπτόμενοι φίλοι και συνάδελφοι με ρώτησαν αν η Amazon είναι καλή ή κακή. Η ερώτηση είναι βάσιμη αλλά και πολύπλοκη, κι όταν έχουμε να κάνουμε με πολύπλοκα πράγματα, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει απλή απάντηση. Ελπίζω ότι οι αναγνώστες του βιβλίου θα αρχίσουν να καταλαβαίνουν αυτή την πολυπλοκότητα και να αναγνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους η Amazon βοηθά αλλά και βλάπτει τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να επιζήσουν σε μια εποχή Bezosomics και να περιορίζουν τη δύναμη που έχουν τέτοιες μεγάλες τεχνολογικές πλατφόρμες, όταν χρειάζεται.

Το πώς βλέπει κανείς την Amazon εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πού στέκει. Για τα μέλη Prime της Amazon σε όλο τον κόσμο είναι δύσκολο να υποστηρίξεις ότι η Amazon είναι επιβλαβής. Παρέχει μια τεράστια γκάμα προϊόντων* – η εταιρεία δεν έχει επιβεβαιώσει πόσα είναι, αλλά μία πηγή θεωρεί ότι πλησιάζουν τα 600 εκατομμύρια. Προσφέρει αυτά τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και μπορεί να παραδώσει εκατομμύρια από αυτά μέσα σε μία ή δύο μέρες δωρεάν. Και τα κάνει όλα αυτά με πολύ λίγα λάθη και εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Για όσους αγαπούν τις ταινίες και τη μουσική, η Amazon προσφέρει 2 εκατομμύρια τραγουδία δωρεάν και έχει παραγάγει βραβευμένες ταινίες όπως το *Manchester by the Sea* και δημοφιλείς τηλεοπτικές σειρές όπως το *Transparent* και το *The Man in the High Castle*. Στις ΗΠΑ, η Amazon συστηματικά κατατάσσεται** στην πρώτη θέση στις αξιολογήσεις για το brand που εμπιστεύονται και αγαπούν περισσότερο οι πελάτες. Σε παγκόσμια

δημοσκόπηση του 2019, κατατάχτηκε πρώτη ως προς τη φήμη του brand ανάμεσα στις εταιρείες του Fortune Global 500.

Η Amazon έχει κατηγορηθεί από πολιτικούς ότι συντρίβει τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, και υπάρχει κάποια αλήθεια σε αυτό. Οι μικροί λιανοπωλητές που δεν προσφέρουν αποκλειστικά προϊόντα ή εξαιρετικές υπηρεσίες, χαμηλές τιμές ή γρήγορη παράδοση συντρίφτηκαν και συνεχίζουν να συντρίβονται από την Amazon. Ταυτόχρονα, η εταιρεία αποτελεί γόνιμο έδαφος για εταιρείες start-up. Μέχρι το 2019, εκατομμύρια ανεξάρτητες επιχειρήσεις* από 130 χώρες –1 εκατομμύριο μόνο στις ΗΠΑ– πούλησαν το 58 τοις εκατό όλων των προϊόντων τους στην πλατφόρμα Marketplace της εταιρείας. Η Amazon λέει ότι** οι πωλήσεις που κάνουν οι μικρές επιχειρήσεις μέσω της ιστοσελίδας της είχαν δημιουργήσει 1,6 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Επίσης, βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις με άλλους τρόπους. Η υπηρεσία υπολογιστικού νέφους AWS έχει θέσει στη διάθεση των μικροεπιχειρηματιών την ισχύ των υπολογιστικών συστημάτων των μεγάλων εταιρειών σε λογική τιμή. Το φωνητικό λογισμικό TN Alexa έχει δημιουργήσει μια τεράστια ευκαιρία για όσους ασχολούνται με την ανάπτυξη εφαρμογών και την κατασκευή έξυπνων συσκευών.

Όλα αυτά όμως επιτυγχάνονται με ένα κόστος. Η Amazon απασχολεί εκατοντάδες χιλιάδες άτομα στο τεράστιο παγκόσμιο δίκτυο των αποθηκών της, κι αυτή η δουλειά είναι σκληρή και ταπεινωτική, χωρίς συνδικαλιστική εκπροσώπηση. Ενώ η κατάσταση είναι ήδη άσχημη, αυτοί οι εργαζόμενοι ανησυχούν επίσης ότι θα αντικατασταθούν με ρομπότ που μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους πιο γρήγορα και πιο φτηνά. Και αυτή η μέρα θα έρθει πιο γρήγορα απ' όσο νομίζουν οι περισσότεροι.

Η κουλτούρα της εταιρείας είναι ταχύρυθμη, επιθετική και σε μεγάλο βαθμό δε συγχωρεί τα λάθη τόσο στους υπαλλήλους γραφείου όσο και στους εργάτες. Στον περιβαλλοντικό τομέα, η αποστολή δι-

σεκατομμυρίων προϊόντων και οι ενεργοβόρες συστοιχίες διακομιστών που χρησιμοποιεί, δε βοηθούν με τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου. Η κυριαρχία της στη διαδικτυακή λιανική έχει κάνει πολιτικούς να ζητήσουν τη διάσπασή της σε μικρότερα τμήματα. Επιπλέον, το 2017 και το 2018*, η *Wall Street Journal* εκτίμησε ότι η Amazon κατέβαλε νόμιμα ελάχιστους ή και καθόλου ομοσπονδιακούς φόρους στις ΗΠΑ, κάτι που είναι δύσκολο να αποδεχτεί κανείς, αφού η εταιρεία ανακοίνωσε 10 δισεκατομμύρια δολάρια ετήσια κέρδη μόνο για το 2018. Ένας από τους πολλούς λόγους είναι ότι η Amazon μπορεί να αφαιρέσει ζημίες του παρελθόντος από τα σημερινά κέρδη, πράγμα που περιορίζει τους φόρους, με τον ίδιο τρόπο που οι ζημιογόνες επιχειρήσεις του Ντόναλντ Τραμπ του επέτρεπαν να πληρώνει ελάχιστους ή καθόλου φόρους κατά διαστήματα.

Αυτά οπωσδήποτε είναι σοβαρά θέματα, τα οποία όμως επίσης απορρέουν από την ίδια τη φύση του καπιταλισμού. Η Amazon, μία από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες πλατφόρμες νέας τεχνολογίας, έχει μπει στο μικροσκόπιο λόγω κάποιων συμπεριφορών της, και σε μερικές περιπτώσεις φταίει. Μια τέτοια περίπτωση είναι το γεγονός ότι αγνόησε τις ανησυχίες ομάδων από τις τοπικές κοινότητες κατά την αποτυχημένη προσπάθειά της να ιδρύσει μια δεύτερη έδρα στη Νέα Υόρκη. Η ποσότητα αερίων θερμοκηπίου που παράγει για την αποστολή δισεκατομμυρίων δεμάτων και από τη λειτουργία των σέρβερ της δε βοηθά τη Μητέρα Γη. Όμως η λύση σε αυτά τα θέματα δεν είναι οι δημόσιες επιθέσεις ενάντια σε μία μεμονωμένη εταιρεία, αλλά ο εντοπισμός των προβλημάτων που δημιουργούν (και θα δημιουργούν) η Amazon και άλλες εταιρείες της κατηγορίας της και να γίνουν τα κατάλληλα βήματα για να αναμορφωθεί η φορολογική νομοθεσία, να θεσπιστούν λογικοί κανονισμοί για τις εκπομπές άνθρακα και να υπάρξει κυβερνητική υποστήριξη και εκπαίδευση για τους εργατές που χάνουν τη δουλειά τους λόγω αυτοματοποίησης.

Στο μεταξύ, το καλύτερο που μπορεί να κάνει κανείς είναι να μελετήσει από κοντά την Amazon και να μάθει πώς διαμορφώνει το μέλλον. Το θέμα είναι ότι, είτε μας αρέσει είτε όχι, τα Bezonomics θα συνεχίσουν να καταπίνουν ένα όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας οικονομίας. Ελπίζω ότι διαβάζοντας για την Amazon, εκείνοι που δουλεύουν για να αναμορφώσουν τον καπιταλισμό θα καταλάβουν καλύτερα προς τα πού κατευθύνονται οι επιχειρήσεις στον εικοστό πρώτο αιώνα, πώς τα Bezonomics μπορούν να μας φέρουν σε ένα κρίσιμο σημείο καμπής και πώς θα προκαλέσουν αναταράξεις στην κοινωνία. Για τους ηγέτες των επιχειρήσεων, αυτό το βιβλίο θα εξετάσει σε μεγαλύτερο βάθος το πώς δημιούργησε ο Μπέζος τον σφόνδυλο TN, γιατί λειτουργεί τόσο καλά και τι μπορεί να κάνει κανείς για να ανταγωνιστεί αυτό τον γίγαντα. Για μας τους υπόλοιπους, ελπίζω ότι ετούτο το ταξίδι στον κόσμο του Τζεφ Μπέζος θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε τι πραγματικά συμβαίνει στη ζωή μας κάθε φορά που φτάνει στο κατώφλι μας ένα καφέ δέμα με το χαμογελαστό λογότυπο της Amazon.

Το πρώτο βήμα είναι να καταλάβουμε πόσο μεγάλη και ισχυρή έχει γίνει η Amazon – πώς έχει εξαπλωθεί στη ζωή μας και έχει διεισδύσει στην παγκόσμια οικονομία πολύ περισσότερο απ' όσο φανταζόμαστε οι περισσότεροι.

1

Bezonomics

Μόλις ξυπνήσει το πρωί, η Έλλα ζητά από την Alexa να της φτιάξει καφέ, να τσεκάρει τον καιρό και να παραγγείλει τρόφιμα από τη Whole Foods, για να παραδοθούν στο διαμέρισμά της το βράδυ. Η Έλλα είναι είκοσι έξι ετών και σχεδόν δεν έχει γνωρίσει τον κόσμο χωρίς την Amazon. Από εκεί αγόρασε όλα τα βιβλία της για το κολέγιο, εκεί τα πούλησε ως μεταχειρισμένα, αφού αποφοίτησε. Αν και είναι συνδρομητής στο πρόγραμμα Prime από τα δεκαοχτώ της, νιώθει ακόμη ένα κύμα ενδορφινών, όταν γυρίζει σπίτι και βρίσκει στο κατώφλι της ένα δέμα σφραγισμένο με την κολλητική ταινία της Amazon.

Μετά το πρωινό, η Έλλα παίρνει το μετρό για το γραφείο της. Ψάχνει πληκτρολόγιο Bluetooth για τη δουλειά της και δεν παραξενεύεται, όταν βλέπει ότι η Amazon έχει την καλύτερη γκάμα. Με δύο κλικ αγοράζει αυτό που θέλει και ξέρει ότι θα είναι στο γραφείο της την επόμενη μέρα, ή ακόμη και την ίδια μέρα, αν το χρειάζεται γρήγορα. Κάνει αντίγραφα ασφαλείας σημαντικών εγγράφων της εταιρείας στο νέφος της Amazon Web Services, διεξάγει μια έρευνα για δάνεια για μικρές επιχειρήσεις που προσφέρει η Amazon Lending και μετά συγκεντρώνει την ομάδα της για να συζητήσουν το επόμενο

σημαντικό ορόσημο της εταιρείας start-up που έχει ιδρύσει: το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος στον ιστότοπο της Amazon. Το βράδυ, γυρίζοντας σπίτι, σταματά σ' ένα κατάστημα Amazon Go χωρίς ταμεία για να πάρει ένα σνακ, κι όταν φεύγει, αισθητήρες και κάμερες χρεώνουν αυτόματα τον λογαριασμό της στην Amazon για ό,τι έχει πάρει. Επιστρέφει σπίτι, όπου ζητά από την Alexa να της διαβάσει μια συνταγή για το βραδινό. Αφού φάει, ξεκουράζεται ζητώντας από την Alexa να παίξει στην τηλεόρασή της μια επιτυχία της Amazon Prime Video, *The Marvelous Mrs. Maisel*, και μετά αποκοιμείται διαβάζοντας στο Kindle.

Η Έλλα δεν είναι υπαρκτό πρόσωπο, όμως ο κόσμος στον οποίο ζει είναι πολύ πραγματικός. Όλοι ξέρουμε ότι υπάρχουν πολλοί σαν αυτή στο οικοσύστημα της Amazon – τα μέλη του Amazon Prime πληρώνουν 119 δολάρια τον χρόνο για το προνόμιο να είναι πλήρως συνδεδεμένοι με αυτό. Εκατομμύρια προϊόντα της Amazon μπορούν να τους αποσταλούν σε δεκαεφτά χώρες μέσα σε μία ή δύο μέρες δωρεάν. Μόνο που δεν είναι όλοι οι πελάτες της Amazon μέλη Prime. Εκτιμάται ότι 200 εκατομμύρια διαδικτυακοί καταναλωτές* σε όλο τον κόσμο, είτε το συνειδητοποιούν είτε όχι, έχουν ασπαστεί το λειτουργικό σύστημα του Μπέζος για τη ζωή τους. Και ο Μπέζος μόλις τώρα έχει αρχίσει να διεισδύει στις παγκόσμιες αγορές. Η εταιρεία απλώνει τα πλοκάμια της στην Ευρώπη, στην Ινδία, στην Αφρική, στη Νότια Αμερική και στην Ιαπωνία. Έχει συναντήσει εμπόδια μόνο στην Κίνα, όπου υπάρχουν δύο ντόπιοι ψηφιακοί γίγαντες, η Alibaba και η Tencent.

Για τον μέσο άνθρωπο, η Amazon είναι μια επιχείρηση που στέλνει πολλά και διάφορα πράγματα σε μικρά καφέ δέματα. Αν ένα απόγευμα περπατήσεις σε μια λεωφόρο στο Λος Άντζελες, στο Λονδίνο ή στο Μουμπάι, θα δεις τα δέματα με το χαμόγελο της Amazon στοιβαγμένα σε εισόδους ή να περιμένουν στις εξώπορτες πολλών σπιτιών. Ένα πρώην στέλεχος της Amazon, που δούλευε για

μια δεκαετία σε θέσεις υψηλού προφίλ στην εταιρεία, μου είπε ότι στην πραγματικότητα η Amazon δημιουργεί ένα νέο λειτουργικό σύστημα που θα είναι ευρύτερο και πιο διεισδυτικό από το iOS της Apple ή το Android της Google. «Όσα κάναμε στην Amazon», είπε, «είχαν ως στόχο να γίνει η εταιρεία ένα σφικτοπλεγμένο μέρος του ιστού της ζωής των ανθρώπων. Αυτό κάναμε με το Amazon.com, και τώρα έρχεται το Amazon Echo με την Alexa, που μας λέει τον καιρό, μας παίζει μουσική, ελέγχει τα φώτα και τη θερμοκρασία του σπιτιού μας και, ναι, μας βοηθά να αγοράσουμε πράγματα από το Amazon.com. Φτάνουμε στο σημείο όπου θα υπάρξει μια εκτεταμένη μαζική ολοκλήρωση αυτού του συστήματος. Η Amazon γίνεται ένα λειτουργικό σύστημα για τη ζωή μας».

Είναι δύσκολο να αντιληφθούμε πόσο δημοφιλής, εθιστική και καθολική έχει γίνει η Amazon. Στην περίοδο των εορτών του 2017*, τα τρία τέταρτα των Αμερικανών που ψωνίζουν διαδικτυακά είπαν ότι θα κάνουν τις περισσότερες αγορές τους από την Amazon. Ο αμέσως επόμενος προορισμός ήταν ο ιστότοπος Walmart.com, για τον οποίο ένα 8 τοις εκατό είπε ότι θα κάνει τις αγορές του από εκεί. Τα φορτηγά του Αμερικανικού Ταχυδρομείου στα προάστια κάνουν επιπλέον διαδρομές για να παραδώσουν τα δέματα της Amazon. Σε μερικές περιοχές, οι ταχυδρόμοι έπιαναν δουλειά στις 4 το πρωί, για να προλάβουν τον όγκο των παραδόσεων. Στο Φάιρ Άιλαντ της Νέας Υόρκης, το τοπικό φέρι κάθε πρωί χρειαζόταν τόση πολλή ώρα για να ξεφορτώσει τα δέματα της Amazon, ώστε μερικοί επιβάτες αναγκάστηκαν να παίρνουν το προηγούμενο φέρι για να μη χάνουν το τρένο για τη Νέα Υόρκη.

Σε μια εποχή που οι άνθρωποι χάνουν την εμπιστοσύνη τους στους θεσμούς, η Amazon έχει κερδίσει μεγάλο σεβασμό. Το 2018, το Κέντρο Μπέικερ του Πανεπιστημίου Τζορτζτάουν έκανε μια δημοσκόπηση σχετικά με τους θεσμούς στους οποίους οι Αμερικανοί πιστεύουν περισσότερο. Οι Δημοκρατικοί επέλεξαν την Amazon

πάνω απ' όλους τους άλλους, κάτι απρόσμενο με δεδομένες τις αυξανόμενες επιθέσεις της Αριστεράς κατά της εταιρείας για τις σκληρές συνθήκες εργασίας στις αποθήκες της και την ικανότητά της να αποσπά μεγάλες φορολογικές εκπτώσεις από τις αρχές των Πολιτειών, αλλά και το γεγονός ότι πλήρωσε ελάχιστους ή και καθόλου ομοσπονδιακούς φόρους το 2017 και το 2018. Οι Ρεπουμπλικάνοι που ρωτήθηκαν* τοποθέτησαν την Amazon τρίτη, μετά –όπως ήταν φυσικό– τον στρατό και την αστυνομία. Οι ερωτηθέντες, είτε ήταν Δημοκρατικοί είτε Ρεπουμπλικάνοι, σέβονταν την Amazon περισσότερο από το FBI, τα πανεπιστήμια, το Κογκρέσο, τον Τύπο, τα δικαστήρια και τη θρησκεία. Αυτό εξηγεί ίσως το γεγονός** ότι το 51 τοις εκατό των αμερικανικών νοικοκυριών πηγαίνει στην εκκλησία, ενώ το 52 έχει συνδρομή Amazon Prime.

Ο σεβασμός για την Amazon είναι ιδιαίτερα μεγάλος ανάμεσα στους «Μιλένιαλ» και στη «Γενιά Z». Η Max Borges Agency έκανε δημοσκόπηση ανάμεσα σε 1.108 άτομα ηλικίας δεκαοκτώ έως τριάντα τεσσάρων ετών που είχαν αγοράσει τεχνολογικά προϊόντα από την Amazon την προηγούμενη χρονιά. Ένα απίστευτο 44 τοις εκατό*** δήλωσε ότι θα προτιμούσε να κόψει το σεξ παρά να κόψει την Amazon για έναν χρόνο, ενώ ένα 77 τοις εκατό θα επέλεγε την Amazon αντί του αλκοόλ για έναν χρόνο. Αυτό όμως μπορεί να αποκαλύπτει περισσότερα για τον τρόπο ζωής και τη σεξουαλική ορμή των «Μιλένιαλ» και της «Γενιάς Z» παρά για την έλξη που ασκεί πάνω τους η Amazon.

Αυτή η εξαιρετική φήμη ανάμεσα στους καταναλωτές μεταφράζεται σε χρήμα. Η κατάταξη για τα πιο πολύτιμα brand**** που ανακοινώθηκε στα μέσα του 2019 από την εταιρεία δεδομένων Kantar, τμήμα της γιγάντιας διαφημιστικής εταιρείας WPP, τοποθετούσε για πρώτη φορά την Amazon στην κορυφή. Το brand της, εκτιμά η Kantar, έχει αξία 315 δισεκατομμυρίων δολαρίων – αυξημένη κατά το εντυπωσιακό ποσό των 108 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε

σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η Amazon νίκησε την Apple και την Google για την κορυφαία θέση. Επίσης, η κατάταξή της ήταν υπερδιπλάσια της Alibaba και της Tencent.

Η Amazon έχει γίνει τόσο εθιστική*, ώστε πλέον απορροφά ένα σημαντικό μέρος του εισοδήματος των Αμερικανών, συγκεκριμένα να το 2,1 τοις εκατό όλων των δαπανών των νοικοκυριών – ή 1.320 δολάρια για μία αμερικανική οικογένεια με έσοδα 63.000 δολάρια τον χρόνο. Ο κύριος λόγος που οι καταναλωτές ανοίγουν το πορτοφόλι τους για την Amazon είναι ότι έτσι αποφεύγουν τη σπατάλη χρόνου, την ταλαιπωρία και τη δαπάνη της χρήσης αυτοκινήτου ή δημόσιας συγκοινωνίας για να πάνε σε ένα κατάστημα και να αγοράσουν απλά πράγματα, όπως πάνες ή μπαταρίες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα: η Σάρлот Μάιερσον, συνταξιούχος επιμελήτρια βιβλίων που ζει στο Άπερ Γουέστ Σάιτ του Μανχάταν, χρειαζόταν καινούργιες μπαταρίες για το παλιό φορητό της τηλέφωνο, έτσι πήρε ένα λεωφορείο και πήγε στο κοντινότερο Best Buy. Ο υπάλληλος εκεί της είπε: «Η Best Buy δεν έχει τέτοιες μπαταρίες, αλλά ευχαρίστως να σας βοηθήσω». Πήγε στον υπολογιστή του και της παράγγειλε μπαταρίες – από την Amazon.

Ακόμη και μερικοί καταναλωτές που απεχθάνονται την Amazon δεν μπορούν να ζήσουν χωρίς αυτήν. Η Νόνα Γουίλις Αρόνοβιτς, σε ένα άρθρο της στους *New York Times*, έγραψε ότι μισεί την Amazon για λόγους αρχής, ύστερα από όσα είχε διαβάσει για τον τρόπο που μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους αποθήκης. Όμως, όταν ο ογδονταετήριος πατέρας της, που μάλιστα σε μια περίοδο της ζωής του ήταν συνδικαλιστής, έπαθε ένα εγκεφαλικό που του προκάλεσε προβλήματα, η Αρόνοβιτς κατέληξε να εξαρτάται από την Amazon για να έχει ο πατέρας της όσα χρειάζεται, από μπάλες φυσικοθεραπείας μέχρι φτηνή σκόνη πρωτεΐνης. Θεωρούσε ότι η χρήση της Amazon** είναι μια «συμφωνία με τον διάβολο», αλλά παρ' όλα αυτά έγραψε για τον πατέρα της: «Δεν μπορεί να ψωνίσει μόνος του, ενώ η γυ-

ναίκα που τον φροντίζει δεν μπορεί να χάνει χρόνο τρέχοντας σε εξειδικευμένα φαρμακεία και καταστήματα ιατρικών ειδών. Έτσι, η Amazon ήταν γι' αυτόν σανίδα σωτηρίας».

Κανείς δεν έχει σίγουρα στατιστικά στοιχεία γι' αυτό το θέμα, αλλά υπάρχουν πολλές ανεπίσημες μαρτυρίες που δείχνουν ότι μερικοί καταναλωτές αναπτύσσουν ψυχολογικό εθισμό στην Amazon. Σε μία περίπτωση, η Amazon ανέστειλε τον λογαριασμό ενός σαραντάχρονου από το Σάκο του Μείν επειδή επέστρεφε πάρα πολλά κινητά (οι αλγόριθμοι της Amazon αποφασίζουν κρυφά, αν πρέπει να ανασταλεί η λειτουργία ενός λογαριασμού). Αυτός προσπαθούσε επί μήνες να ενεργοποιήσει τον λογαριασμό του. Έπειτα από πολλές ικεσίες σε έναν υπάλληλο της εξυπηρέτησης πελατών της Amazon, ο λογαριασμός του επιτέλους ενεργοποιήθηκε ξανά. Όπως είπε στη *Wall Street Journal**: «Μου προκάλεσε σάστισμα και σύγχυση. Δε συνειδητοποιείς πόσο συνυφασμένη είναι μια εταιρεία με την καθημερινή ζωή σου, παρά μόνον όταν πάψει ξαφνικά να είναι».

Οι επιστήμονες γνωρίζουν εδώ και καιρό ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το Twitter και το Instagram μπορεί να γίνει εθιστική. Κάθε φορά που ένα κινητό βγάζει ήχο ειδοποίησης, ανακοινώνοντας τον αριθμό των like ή την ανάρτηση ενός θετικού σχολίου, ο εγκέφαλος εκλύει ντοπαμίνη, έναν νευροδιαβιβαστή που, μεταξύ άλλων, μπορεί να προκαλέσει μια αίσθηση ευχαρίστησης. Οι χρήστες συνηθίζουν αυτά τα μικρά «χάι» και τσεκάρουν ψυχαναγκαστικά την ιστοσελίδα, για να δουν αν κάποιος σχολίασε την τελευταία τους ανάρτηση. Ο Σον Πάρκερ, πρόεδρος του Facebook από την ίδρυσή του που παραιτήθηκε το 2005, εξήγησε κάποτε ότι η εταιρεία, για να προκαλέσει εθισμό στους χρήστες του δικτύου, εκμεταλλεύεται ένα «ευάλωτο σημείο της ανθρώπινης ψυχολογίας. Όταν κάποιος κάνει like ή σχολιάζει** μian ανάρτηση ή μια φωτογραφία... το Facebook του δίνει μια μικρή δόση ντοπαμίνης».

Μια αποκαλυπτική, αμερόληπτη, σε βάθος παρουσίαση του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon: Πώς τα Bezonomics διαμορφώνουν τον τρόπο που οι άνθρωποι καταναλώνουν παγκοσμίως. Πώς ο ανταγωνισμός προσπαθεί να τα μιμηθεί ή να τα ξεπεράσει.

Ο Τζεφ Μπέζος είναι ο πλουσιότερος άνθρωπος στον πλανήτη, έχοντας δημιουργήσει έναν από τους αποτελεσματικότερους μηχανισμούς παραγωγής πλούτου στην Ιστορία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Amazon δεν έχει αλλάξει μόνο τα δεδομένα σε ό,τι αφορά τη λιανική πώληση και τα υπολογιστικά νέφη, αλλά έχει απλώσει τα πλοκάμια του στα μίντια και στη διαφήμιση, επηρεάζοντας την τεχνολογική πρόοδο, την οικονομία, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την κοινωνία κατ' επέκταση. Ο αντίκτυπος της Amazon είναι τόσο μεγάλος, ώστε οι επικεφαλές των επιχειρήσεων σχεδόν σε όλους τους τομείς παγκοσμίως θα πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργεί αυτή η δύναμη.

Βασισμένο σε παρασκηνιακές αναφορές από 150 πηγές, εντός και εκτός της Amazon, το βιβλίο:

- αποκαλύπτει τις αρχές με βάση τις οποίες ο Τζεφ Μπέζος έχει οικοδομήσει την κυριαρχία του – εμμονή στην εξυπηρέτηση του πελάτη, μόνιμη εστίαση στην καινοτομία, μακροπρόθεσμη αντίληψη, όλα αυτά με την υποστήριξη της τεχνητής νοημοσύνης·
- δείχνει πώς αυτές οι αρχές αντιγράφονται και αναπαράγονται από εταιρείες στις ΗΠΑ, στην Κίνα και αλλού·
- προσφέρει χρήσιμες συμβουλές για το πώς να προστατεύσετε την επιχείρησή σας από την Amazon·
- και κυρίως απαντά στο θεμελιώδες ερώτημα: Πώς η Amazon και οι μιμητές της επηρεάζουν τον τρόπο που ζούμε και τι μπορούμε να μάθουμε απ' αυτούς;



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psychogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 24432