# Jeff Bezos, koning van de e-commerce

22-06-2017 13:20



**In 1994 begon Jeff Bezos met Amazon, een van de eerste e-commercebedrijven. Ruim twintig jaar later is hij via veel vallen en telkens weer opstaan de absolute koning van de e-commerce geworden. Hans Verstraaten schetste alweer ruim drie jaar terug in de rubriek Retailiconen een portret 'van een ijskoude klootzak annex o zo warme charmeur'. Met de recente ontwikkelingen, waaronder de opening van eigen boekenwinkels en de overname van Whole Foods, is het portret actueler dan ooit.**

Heeft u iets bij Amazon besteld en is het te laat afgeleverd? Of zat er een verkeerde bestelling in de verpakking? U kunt dan terecht bij de hoogste baas van Amazon, via jeff@amazon.com. Nee, Jeff Bezos leest niet alle klachten. Dat is onbegonnen werk met een kwart miljard klanten. Maar hij doet er regelmatig een greep uit. Ja, hij vindt het een perfect middel om een goede kijk te krijgen op zijn klanten – en op de klantbeleving en dus het servicegehalte van zijn bedrijf. En Jeff Bezos (spreek uit: Bee-zoss, niet Bie-zoss) doet er wat mee, met die klachten.

Zo vielen hem klachten op over de lange wachttijden als je het servicenummer van Amazon belde. In een managementmeeting stelde hij dit aan de orde. 'Ach, dat is maar incidenteel,' zei de al enigszins nerveus wordende vice-president die verantwoordelijk was voor de desbetreffende afdeling. Jeff Bezos pakte de telefoon, tikte het nummer van Amazon in en zette het toestel op de speaker. 'Hi, welcome to Amazon!' sprak een stem. Maar contact kwam er niet. Een minuut ging voorbij. Nog een minuut. En nog een. De vicepresident wilde érg graag door de grond zakken. Na ruim vier minuten was er pas contact. Jeff Bezos verbrak de

verbinding en ontplofte – wat hij wel vaker doet trouwens. En het is niet gespeeld: het is pure, echte woede. De vicepresident werd platgescholden en kon omzien naar een andere baan, buiten Amazon. Kom niet aan zijn klanten, dan kom je aan Jeff Bezos zelf.

Andy Grove, Intel. Steve Jobs, Apple. Bill Gates, Microsoft. Larry Ellison, Oracle. Serge Brin en Larry Page, Google. Het zijn de iconen van het internettijdperk. Jarenlang werd betwijfeld of Jeff Bezos ook in dit illustere rijtje thuishoort. Tegenwoordig is daar geen twijfel meer over. Jeff Bezos, Amazon. De man die, bijkans wereldwijd, het winkelen voor eens en voor altijd veranderde; die als geen ander de mogelijkheden van e-commerce vroegtijdig ontdekte, in praktijk bracht, mogelijkheden begon te verzinnen, te verruimen, telkens een stap verder, via veel vallen en opstaan. Tot hij arriveerde waar hij nu is, bij zijn grote droom: De Online-winkel Die Alles Verkoopt. Wil je daar komen, bij zo'n grote droom, dan moet je af en toe geluk hebben en voorzien zijn van een obsessief karakter.

**Wiskundig genie**

We kennen allemaal die verhalen wel van nu legendarische retailers die ooit met een winkeltje startten of als vakkenvuller begonnen. Dat is niet het verhaal van Jeff Bezos. Toen Jeff Bezos begon, had hij nul komma nul verstand van retail. Van winkelen ook niet trouwens, want zijn vrouw deed doorgaans de boodschappen. Hij had zojuist ontslag genomen bij D.E. Shaw, een beleggingsfirma op Wall Street – en in zijn sector een tamelijk atypische beleggingsfirma, zeker toen, begin jaren negentig. Bij deze firma speelden niet zozeer analisten de hoofdrol maar computers en het toen nog prille internet. D.E. Shaw was 'een kwantitatief hedge fund', waar je er tegenwoordig honderden van hebt, maar op dat moment was het een compleet nieuw begrip. D.E. Shaw ging bij het beleggen niet af op analyses van economen, maar ontwikkelde via algoritmes wiskundige formules die toekomstige bewegingen op beurzen voorspelden. Succesvolle werknemers waren dan ook geniale wiskundigen die met computers en dat prille internet konden omgaan. En de meest succesvolle van die werknemers was Jeff Bezos, als kind al een wiskundig genie.

Maar je hoefde begin jaren negentig nou ook weer geen genie te zijn om te ontdekken dat het internet wel aan een zeer onstuimige groei bezig was. Jeff Bezos kwam in 1994 na berekeningen op een jaarlijkse groei voor het internet van 2300 procent, een getal dat almaar opliep. Terugkijkend op die periode kan nu iedereen vaststellen: ja, natuurlijk, internet ging de wereld veroveren. Maar Jeff Bezos was op dat moment een van de happy few die het echt zag. En hij besloot erop in te springen. Met vrienden, collega's en zijn baas D.E. Shaw besprak hij de opties. Online aandelen verhandelen? Gratis online email, wereldwijd? Of, was op een dag het idee, een winkel waarin je alles kunt kopen, online, waarbij het klantgedrag wordt gestuurd via algoritmes? Een collega van hem bestelde een boek bij een van de toen zeldzame online boekwinkeltjes. Twee weken later kreeg hij het – erg laat, en ook nog beschadigd. Jeff Bezos zag het pakketje en dacht: online boeken verkopen, dat kan veel beter, en laat dat dan de start zijn van mijn droom.

Dat is een deel van het verhaal. In het andere deel heeft ook een boek in de hoofdrol: Remains of the Day van de Britse auteur Kazuo Ishiguro. Over een butler die terugkijkt op zijn leven en op al die kansen die hij heeft laten liggen (overigens ook prachtig verfilmd met Anthony Hopkins als de butler). Dat, dacht Jeff Bezos, gaat mij niet overkomen. En dus vertrok hij op een dag met vrouw en koffers van New York naar Seattle, om daar een online boekenwinkel te beginnen. Seattle ligt letterlijk in een uithoek van de VS, en het is er best aangenaam wonen, mits je van grijze luchten en regen houdt. Bezos had weliswaar een droom, maar hij was en is allerminst een romanticus: hij kwam er simpelweg achter dat Seattle voor zijn nieuwe business fiscaal het meest te bieden had.

**In de garage**

Hij had startkapitaal van vrienden en familieleden en bracht zelf tienduizend dollar in. Nog een overeenkomst met Steve Jobs: hij begon ook in een garage. Met vrouw en de eerste werknemers pakte hij in die garage de

eerste pakketjes boeken in, waarna hij of zijn vrouw of die eerste werknemers de stationcar pakte, richting postkantoor. Maar vanaf dag een besefte hij dat er een gigantische taak voor hem lag: hij wilde namelijk dat zijn Amazon het grootste boekenaanbod ter wereld zou bieden – ja, eigenlijk élk boek – en dat zijn Amazon snel en goedkoop kon leveren, om het even waar de klant woonde. En als die taak was volbracht, dan moest hetzelfde gebeuren met, euh, nou zowat elk product voor élke klant.

Hij had daar twee dingen voor nodig. Ten eerste jonge mensen die gek waren op internet en die geniaal waren in het programmeren van software. Ten tweede: geld. Heel veel geld om zijn operatie op poten te zetten. Die jonge mensen vond hij toen waar iedereen ze vond – in Silicon Valley. Het geld was moeilijker te vinden. Jeff Bezos beloofde potentiële investeerders namelijk dat het vele jaren zou duren eer ze wat terug zouden zien van hun geld. Dat het eerder om miljarden dan miljoenen ging en – al helemaal opmerkelijk – dat hij wiskundig had vastgesteld dat er een kans was van zeventig procent dat de onderneming zou falen.

**Miljardenverliezen**

Met zo'n eerlijke maar eigenlijk ook tamelijk bizarre propositie zag hij zich dan ook genoodzaakt het hele land rond te vliegen op zoek naar investeerders. Hij deed bij investeerders vooral een beroep op een emotie die hij uit Remains of the Day kende: hoeveel kansen krijg je in je leven om iets bijzonders te doen, mee te maken? En wil je later terugdenken aan die kansen die je hebt laten liggen? De investeerders zagen voor zich een vroeg kalend, wiskundig genie – maar vooral iemand met een enorme passie, drive en bovenal charme. Maar het blijft een haast ongelooflijk verhaal: hij kreeg het voor elkaar dat voldoende investeerders zich bereid toonden om jaar na jaar miljarden en nog eens miljarden in Amazon te pompen, terwijl jaar na jaar de miljardenverliezen almaar opliepen, tot duizelingwekkende hoogten.

De omzetgroei was echter van begin af aan fenomenaal. Na een paar maanden werd de garage verruild voor een grote magazijnhal met een kantoor eraan vast. Dat kantoor werd meer een laboratorium, bijkans dag en nacht bezet door whizz kids die vragen proberen te voorzien van software-oplossingen. Wat nou als we een algoritme ontwikkelen waarmee we kunnen traceren wat klanten eerder hebben besteld, zodat we op hun wensen kunnen anticiperen? Wat nou als we een algoritme ontwikkelen dat precies vaststelt hoe je een pakketje op de snelste en goedkoopste wijze naar de klant krijgt? Wat nou als we een veilig, lekker handig betaalsysteem ontwikkelen? Wat nou als we een sluw systeem ontwikkelen dat bezoekers via andere, drukbezochte sites bij ons terecht laat komen? In dat kantoor werd de toekomst van e-commerce vastgesteld. En dit waren geen retailers (wegens tachtigurige werkweken zagen ze amper ooit een winkel van binnen) naar algoritme-fanaten.

Een proces van vallen en opstaan, zoals dat gaat. Op een gegeven moment dacht Bezos: wie weet er nou meer van retaillogistiek af dan retailmanagers van Walmart, immers de grootste, meest succesvolle retailer ter wereld? Hij nam ze aan. En nam al snel weer afscheid van ze. Ze wisten namelijk wel heel goed hoe je, pakweg zestigduizend wc-rollen van een leverancier naar tien winkels moest transporteren, maar ze hadden geen idee hoe je zestigduizend pakketjes met geheel verschillende inhoud, afkomstig van honderden verschillende leveranciers, naar evenzoveel verschillende adressen moest krijgen. Daar had je, leerde Bezos, nog veel meer van die whiz kids voor nodig.

Die bleven overigens niet altijd erg lang in Seattle – en niet alleen vanwege het weer. Er is nog een overeenkomst met Steve Jobs: Jeff Bezos is een God voor zijn klanten en een klootzak voor zijn eigen mensen. Hij vloekt, tiert, ontslaat en heeft geen enkele interesse in werknemers die er ook nog een privéleven op na willen houden. Bovendien denkt hij het altijd beter te weten, wat vaak – zie wederom Steve Jobs – ook zo is. En dan hebben we het over zijn omgang met het topmanagement. Voor de werkvloer is zijn interesse nog wat minder. Zo opende Amazon ooit een distributiecentrum in Arizona. In Arizona stijgen de temperaturen in de zomer dagelijks boven de veertig graden. Desondanks vond Bezos de aanschaf van een aircosysteem

dure onzin.

**Het mes op de keel**
Naast weinig respect voor werknemers heeft hij al die jaren doorgaans geen énkel respect voor leveranciers opgebracht. Dit is zijn tactiek: hij zet ze tijdens onderhandelingen het mes op de keel en snijdt, indien hij het nodig acht, die keel door. Allereerst de kelen van boekenuitgevers, van huis uit toch al niet de sluwste zakenlieden. Daarna al die duizenden leveranciers – van producenten van wasmachines tot en met bloemenkwekers – die tot de ontdekking kwamen dat ze Amazon niet langer konden missen als verkoopkanaal. En dat Amazon inmiddels het legendarische motto van Walmart had overgenomen: Everyday Low Prices.

Zo was er een grote online luierproducent die niet akkoord ging met de eisen van Amazon. Daarop begon Amazon maandenlang eenzelfde soort luiers te verkopen – tegen bodemprijzen. De producent kon kiezen: failliet gaan of akkoord gaan. Zoals een Amazon-manager ooit vaststelde: “In plaats van bloed stroomt er ijs door de aderen van Jeff.” En een andere manager kwam ooit met een nog wat belangrijkere analyse van de man: “Als alles tegenzit, als Amazon weer eens ten onder dreigt te gaan, dan leeft hij helemaal op. Het lijkt wel alsof hij van dat soort situaties geniet.”

Amazon ging tussen 2000 en 2002 bijna ten onder. De internetbubbel was gebarsten, de ene na de andere e-firma viel om. Inderdaad: Jeff Bezos fleurde helemaal op, startte een charmeoffensief en wist wonder boven wonder wederom investeerders achter zich te krijgen. Opmerkelijk: voor een ijskoude, wiskundige klootzak met ernstig last van woedeaanvallen heeft hij vooral met zijn charmes Amazon liefst vijf keer voor de poorten van de hel weten weg te slepen. In 2003 werd, voor het eerst, winst gemaakt. Met inmiddels honderd miljoen vaste klanten, gecombineerd met een door perfecte technologie aangedreven logistiek en het Everyday Low Prices-motto, had Amazon eindelijk zijn omslagpunt bereikt. En ging op weg naar de ultieme droom van Jeff Bezos: een winkel die online álles verkoopt, wereldwijd.

Nu, ruim tien jaar later, is de onderneming gigantisch en zéér winstgevend. Èn de kritiek zwelt alleen maar aan, want het succes eist natuurlijk zijn slachtoffers. Volgens critici heeft Amazon inmiddels een waar slagveld aangericht onder Amerikaanse middenstanders en Amerikaanse winkelcentra en gaat het bedrijf nu dezelfde schade aanrichten in de rest van de wereld. Hoe Jeff Bezos omgaat met al die kritiek? Weinig verrassend: het laat hem ijskoud. Zolang zijn klanten maar tevreden zijn.

Hans Verstraaten