

Jak **AMAZON** mění naše životy
a jaké ponaučení si z toho berou
největší světové společnosti



bezonomie

BRIAN DUMAINE



Copyright © 2020 by Brian Dumaine

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Martin Novák, 2021

Cover © Daniel Pocar, 2021

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2021

ISBN 978-80-277-0944-1 (pdf)



bezonomie

BRIAN DUMAINE



PANGEA

Pro Caroline

Úvod

V raných časech společnosti Amazon pořádal Jeff Bezos pololetní setkání všech svých zaměstnanců v malém kině na protější straně ulice ve starém centru Seattlu, kde sídlilo ústředí jeho společnosti. Od té doby se Amazon značně rozrostl a celopodnikové setkání, jež Bezos na jaře 2017 svolal, se konalo v městském sportovním centru KeyArena, kde se v roce 1962 konala Světová výstava a jejíž kapacita činí 17 459 lidí. Ten den tam bylo plno. Poslední otázka, kterou Bezos od publika obdržel, zněla: „Jak vypadá Den 2?“ Ten dotaz vyvolal v auditoriu smích, protože zaměstnanci Amazonu jsou od první minuty práce u společnosti zvyklí, aby uvažovali na základě pravidla Den 1. Podle Bezosova slovníku Den 1 znamená, že se Amazon bude den co den chovat jako začínající firma – s takovým úsilím a nasazením, jako kdyby šlo o první den nově založené společnosti.

Dokonce i výšková budova v centru Seattlu, kde má Bezos svou kancelář, je pojmenována Day 1 (Den 1).

Zakladatel Amazonu, oblečený v šedých džínách a košili s bílým límečkem, se svým typickým ostrým smíchem odpověděl: „Na tuhle otázku znám odpověď. Den 2 (a dlouze se odmlčel) je stagnace.“ Po dlouhé chvíli pokračoval: „Po ní následuje nepodstatnost (pauza), po ní mučivý a bolestivý úpadek (pauza) a po něm smrt.“ Bezos se usmál a za všeobecného smíchu a potlesku opustil pódium. Lídr vyjádřil to, co všichni zaměstnanci v hloubi svého srdce věděli: že se Amazon může stát gigantickou technologickou společností, která se zároveň bude zcela odlišovat od ostatních. Místem, kde se očekává nasazení a elán a kde pocit sebeuspokojení je naprosté tabu.

Navzdory obrovskému dosavadnímu úspěchu řídil Bezos svou korporaci, jejíž hodnota v roce 2018 představovala jeden bilion dolarů (v té době vyšší, než činila hodnota kterékoli jiné světové společnosti), jako kdyby šlo o malý podnik, jehož samotná existence je každý den v ohrožení. Na dalším celopodnikovém srazu v listopadu 2018 v odpovědi na dotaz jednoho ze zaměstnanců ohledně bankrotů velkých společností jako Sears Bezos shromáždění odpověděl: „Amazon není tak velký, aby padl. Popravdě předpokládám, že jednoho dne Amazon padne. Zbankrotuje. Když se podíváte na velké společnosti, jejich životnost je něco přes třicet let, ne přes sto.“ V době, kdy takto odpověděl, existoval Amazon čtyřicet let.

Proč by Bezos svým lidem vyprávěl o zániku Amazonu? Možná proto, aby samolibými a nabubřelými řečmi nezařikl štěstí, jež jeho společnost měla. Možná proto, že se obával, aby některý z jeho obrovských konkurentů, jako jsou Walmart nebo Alibaba, kouzlo Amazonu neprokoukl a neočekávaně se ho nezmocnil. Obě možnosti obsahují

zrnko pravdy, ale nejvíce ze všeho se Bezos obává, aby Amazon nepodlehł největšímu problému velkých firem, kdy se zaměstnanci víc soustředí jeden na druhého než na zákazníka a kdy byrokracie začíná být důležitější než řešení problémů.

Na všech celopodnikových setkáních Bezos své zaměstnance úpěnlivě žádal, aby neusnuli na vavřínech, ale pracovali ještě usilovněji na vývoji nových produktů a služeb ke spokojenosti zákazníků a co nejvíce den zúčtování oddálili. Podle Bezose nejlepší způsob, jak učinit zákazníky šťastnými, je učinit jejich život levnějším a jednodušším. Vyjádřil to takto: „Je nemožné představit si, že za deset let zákazník přijde a řekne: ‚Jeffe, miluju Amazon; jen bych si přál, aby ceny byly trochu vyšší.‘ Nebo: ‚Miluju Amazon; jen bych si přál, aby vaše dodávky byly trochu pomalejší.‘ To je nemožné.“

Tohle je typický Bezos. Tvrdě pracující vůdce a nekonvenční myslitel – jen si zkuste představit, že by výkonný ředitel společnosti GM nebo IBM mluvil o bankrotu, aniž by rozšířil paniku mezi zaměstnanci nebo nedošlo k propadu akcií. V mnoha ohledech je Amazon Amazonem proto, že Bezos vybudoval kulturu, v níž je vše zpochybňováno a nic není považováno za samozřejmé – dokonce ani samotná existence společnosti – a všichni se musí soustředit na zákazníka, protože od toho se odvíjí vše ostatní. Jak Bezos uvedl v knize Brada Stonea *Globální samoobsluha* (česky Práh 2014), jež poutavě líčí historii společnosti: „Pokud chcete znát pravdu, co nás skutečně odlišuje, pak je to orientace na zákazníka, na ziskovost v dlouhodobém horizontu, a to, že rádi vyvíjíme nové věci. Většina společností taková není. Víc než na zákazníka se soustředí na konkurenci. Chtějí pracovat na věcech, které přinesou zisk do dvou nebo tří let, a pokud tomu tak není, začnou se věnovat něčemu

jinému. A dávají přednost tomu, být spíše následovníky než investory, protože to je bezpečnější. Takže pokud chcete pochopit pravdu o Amazonu, odlišujeme se právě v tomhle. Jen malý počet společností se může pochlubit těmito třemi charakteristikami.“

Tato prohlášení mohou působit jako otřepané manažerské fráze, ale Bezos je jeden z miliardy – lídr, který vyčnívá nad ostatními obchodními titány, protože pochopil, jak svou inteligenci, agresivní přístup a bezbřehou energii využít k vybudování takové firemní kultury, kde na prvním místě skutečně stojí zákazník. Svým vedoucím pracovníkům dokáže vyčinit, pokud jim víc záleží na konkurenci než zákazníkovi. Když uvidí e-mail od nespokojeného zákazníka, jednoduše ho s otazníkem přepośle příslušnému vedoucímu pracovníkovi. V hlavě nebožáka se vzápětí rozezní výstražný alarm doprovázený Pavlovovým reflexem: všeho nechá a začne se věnovat řešení daného problému – hned. Současní i bývalí zaměstnanci Amazonu, s nimiž jsem hovořil, se shodují na prioritě „Vše začíná zákazníkem“. Zní to, jako kdyby jejich mozky byly připojeny nejlepším počítačovým expertem společnosti k centrálnímu počítači.

Přesto když jsem se během psaní této knihy pohroužil do průzkumu hlouběji, něco mi na mantře „Vše se odvíjí od zákazníka“ začalo vadit. Ano, pomáhá vysvětlit úspěch Amazonu, ale nevystihuje celou podstatu. Chtěl jsem najít odpověď na otázku, co Amazon *opravdu* chce. Po dvou letech strávených výzkumem a rozhovory s více než stovkou respondentů, včetně mnohých čelních představitelů společnosti, jsem dospěl k závěru, že Amazon chce být tou nejchytrější společností, jako svět kdy spatřil.

Spousta firem dělá chytré věci, ale Bezos vybudoval společnost, jež je do značné míry postavena na velkých objemech dat a umělé inteligenci. To se hodně medializuje,

ale v podstatě tento podnikatel vytvořil první a nejsložitější obchodní model založený na umělé inteligenci v dějinách. Takový, který se dokáže sám učit a rozvíjet. Společnost je ve stále větší míře řízena algoritmy. Algoritmy se stávají společností.

Bezos postavil Amazon tak, aby se otáčel jako setrvačnick – což je pro jeho zaměstnance doslova posvátný termín. Paradigma „setrvačnicku“, jež je v kultuře Amazonu hluboce zakořeněno, nepředstavuje ani tak formuli jako spíš věčně se pohybující stroj postavený na špičkových technologiích a generující růst. Představte si třítunové kamenné kolo na zavěšené nápravě. Uvést je do chodu je těžké. Trik spočívá v tom, vyvíjet každý den dostatečnou energii, aby se setrvačnick otáčel rychleji a rychleji, dokud se nezačne otáčet sám. Když Amazon svým předním členům nabízí nějaké výhody, jako například dodání do jednoho či dvou dnů zdarma, televizní show Amazon zdarma nebo slevy na nákup ve vlastním obchodě se zdravými potravinami, láká tak na své stránky více zákazníků. Více zákazníků pak na stránky Amazon.com láká více nezávislých prodejců, protože ti by takto velkou skupinu potenciálních odběratelů rádi oslovili. (V dnešní době je nadpoloviční většina produktů nabízených na Amazonu od nezávislých prodejců. Ostatní prodává společnost zákazníkům napřímo.) Přilákáním více prodejců zvyšuje Amazon své zisky a vytváří vyšší úspory z rozsahu, což umožňuje snižování produktů nabízených na jejich stránkách a rozšíření nabídky benefitů. Tímto způsobem dochází ke zvýšení počtu zákazníků na stránkách Amazon.com, potažmo prodejců, a setrvačnick se tak otáčí stále rychleji a rychleji.

Setrvačnick již dříve vytvořily jiné úspěšné společnosti. Poprvé tento termín použil Jim Collins v roce 2001 v zásadní knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, v níž na příkladech

společností jako Kroger nebo Nucor Steel popsal práci jejich vedoucích pracovníků, kteří roky trpělivě budovali úspěšné firmy tak, že roztáčeli svou vlastní verzi setrvačnicku. Nucor, jak Collins poukazuje, čelil v roce 1965 bankrotu. Ovšem výkonný ředitel Ken Iverson přišel na to, že společnost dokáže vyrábět levnou ocel díky novému technologickému procesu, při němž se v elektrických pecích tavil odpad, z něhož se pak vyráběly finální produkty. Nucor začal s jednou takovouto ocelárnou, ta přilákala další odběratele, došlo k navýšení zisků a bylo tak možné postavit další nákladově efektivní ocelárnu, jež pak přilákala další zákazníky, a tak dále a tak dále. Dvě desetiletí se Iverson a jeho tým soustředili na rychlejší a rychlejší roztáčení tohoto setrvačnicku, až se v polovině devadesátých let 20. století stal z Nucoru nejziskovější ocelářenský koncern ve Spojených státech. V roce 2019 Nucor stále představuje největší americkou ocelářenskou společnost.

Ale setrvačnick firmy Amazon je jiný. Vyvinul se v ještě impozantnější mechanismus. To, co Bezos provedl, povýšilo koncept setrvačnicku na novou úroveň. Jeho přístup způsobil revoluci ve způsobu podnikání a získal jeho společnosti nepřekonatelnou výhodu nad konkurencí. Vytvořil korporaci nové generace, model 21. století, jak svět bude podnikat. Bezos nyní urychluje svůj setrvačnick prostřednictvím důmyslného využití umělé inteligence, strojového učení a velkých objemů dat. Jeho společnost se zdokonalila v aplikaci počítačové technologie, jež se sama umí učit a zkvalitňovat. Žádná jiná korporace nebyla v tomto ohledu nikdy tak úspěšná jako Amazon. Mnoho výkonných ředitelů o umělé inteligenci sáhodlouze vypráví a najímají si hrstky datových specialistů ve snaze zapracovat tento model do svého obchodního vzorce. U Amazonu ale technologie představuje hlavní hnací motor všeho, co podniká. Dokládá to

vývoj a modernizace jejich magického hlasového asistenta jménem Alexa, jenž je založen na hlasovém systému umělé inteligence, na němž od roku 2019 pracovalo přibližně deset tisíc zaměstnanců, z nichž většinu tvořili datoví vědci, inženýři a programátoři.

Od svého prvního dne je Amazon technologickou společností, jež shodou okolností prodává knihy. Od těchto počátků Bezos pracoval na tom, aby se jádrem společnosti staly velké objemy dat a umělá inteligence (UI). Původní stránka Amazonu, jež spatřila světlo světa v červenci 1995, slibovala pohodlí knihovny s miliony knih, v níž lze vyhledávat podle „autora, tématu, názvu, klíčového slova a mnoha dalších položek“. Pokud by zákazníci sjeli na původní stránce níže, narazili by na první příklad využití počítačové inteligence Amazonu. Technologie, jež měla v nadcházejících desetiletích obrátit maloobchodní prodej vzhůru nohama. Daný odstavec se chvástal: „Eyes (oči), náš neúnavný, automatický vyhledávací nástroj.“ Když byla vydána kniha vašeho oblíbeného autora nebo její brožovaná podoba, program Eyes o tom čtenáře informoval prostřednictvím e-mailu.

Od té doby Amazon využívá svých technologických možností ke zlepšování způsobu nabízení produktů zákazníkům, jejich dosažitelnosti ve správném skladu a tím urychlení dodávky. Shromáždil obrovská množství dat o svých odběratelích a na jejich základě vytvořil algoritmus, který mu pomáhá nabízet ty nejlepší služby, nejnižší ceny a nepředstavitelně širokou nabídku zboží. V nedávné době dokonce dosáhl bodu, kdy většinu maloobchodních rozhodnutí, jež dříve činili vedoucí pracovníci, převzaly stroje, jež se s každým úkonem, který provedou, stávají stále chytřejšími. Pokaždé, kdy provedou nějaké rozhodnutí – odešlou deset tisíc chladicích boxů do skladu v Pasadeně v týdnu, kdy se na stadionu Rose Bowl konají

zápasy univerzitních týmů v americkém fotbalu, nebo tisíc pletených palčáků do skladu v Ann Arbor, když se blíží zima –, se aktivuje následná kontrola, jež prověřuje, zda byl daný postup správný nebo ne. Cílem je zajistit, aby se případná chyba příště neopakovala. A setrvačnick se otáčí rychleji a rychleji.

Bezosův neúnavný setrvačnick napomohl společnosti Amazon stát se tou nejimpozantnější a nejobávanější firmou na světě. Průzkumná společnost CB Insights provedla rozbor voleb investorů za rok 2018 a došla ke zjištění, že američtí manažeři se o Amazonu zmiňovali mnohem častěji než o kterékoli jiné společnosti nebo dokonce o prezidentu Trumpovi – a téměř stejně často, jako mluvili o daních.

A navzdory tomu, že Bezos varoval své zaměstnance před korporátní apokalypsou, se tento nekonvenční zakladatel zdá být nezastavitelný. Zkraje roku 2019 byl nejbohatším člověkem na světě s majetkem v hodnotě 160 miliard dolarů a na čelním místě zůstal i přesto, že své bývalé ženě MacKenzie vyplatil po rozvodu čtvrtinu jejich společně vlastněných akcií Amazonu (v té době v hodnotě 38 miliard dolarů). Společnost, již založil, kontrolovala v roce 2019 téměř čtyřicet procent maloobchodního trhu ve Spojených státech a je jedním z největších hráčů na poli internetových obchodů v Evropě. Amazon rozšířil svůj program prémiového členství na sedmnáct zemí a počet lidí, kteří se do něj po celém světě zaregistrovali, přesáhl sto milionů. Bezos vytvořil ze společnosti Amazon Web Services (AWS) největší počítačovou společnost na světě poskytující cloudové služby, ze společnosti Prime Video giganta na poli streamování videa, jenž se téměř vyrovná společnosti Netflix, a stojí rovněž za inteligentním reproduktorem Echo vybaveným systémem Alexa, jehož se během prvních let po uvedení na trh prodalo téměř padesát milionů. Během

prvního desetiletí 21. století rostly jeho ziskové společnosti průměrným tempem dvacet pět procent za rok – což je u takto obrovské společnosti ohromující výkon (v roce 2018 činily meziroční tržby 233 miliard dolarů). V další fázi se Bezos zaměřil na to, aby se stal jedním z předních hráčů na poli stavebního maloobchodu, reklamy, spotřebitelských financí, zasilatelství a zdravotní péče, přičemž vše řídí jeho setrvačnický umělé inteligence.

Jeho nový korporátní model nazývám bezonomie. Na-prosto tak rozbíjí způsob, jakým o podnikání uvažujeme, a jeho rozsáhlá aplikace v nadcházejících desetiletích bude mít na společnost výrazný dopad. Podnikatelský svět se rychle dělí na společnosti dodržující stávající stav věcí a ty, jež prosazují svou vlastní verzi bezonomie rozvíjením vlastních technologických dovedností v oboru UI, aby i ony brzy získaly přehled o tom, co jejich zákazníci chtějí a dělají. Do této skupiny patří zavedení technologií giganti Alphabet, Alibaba, Apple, Facebook, JD.com a Tencent stejně jako některé tradiční společnosti, například Goldman Sachs. Harit Talwar, ředitel bankovní divize Marcus koncernu Goldman, na konferenci v roce 2019 promluvil o amazonizaci bankovníctví: „Naším cílem je narušit distribuci a využití finančních služeb – podobně, jako to Amazon činil a činí na poli maloobchodu.“ Samozřejmě, Amazon sám se již také snaží bankovní sektor narušit.

Podobně jako Talwar, také Dara Khosrowshahi, výkonný ředitel společnosti Uber, říká, že chce dosáhnout, aby se jeho platforma pro sdílenou jízdu stala Amazonem na poli dopravy – na základě využití velkých objemů dat k obsáhnutí všech aspektů dopravy, od rozvozu jídel přes služby sdílených skútrů po platební systémy. „Auta jsou pro nás tím, čím jsou knihy pro Amazon. Stejně jako Amazon dokázal vybudovat svou neobyčejnou infrastrukturu na

knihách a následně ji rozšířit do dalších kategorií, Uber provede něco podobného.“ Ke konci roku 2019 činila hodnota společnosti na akciovém trhu 52 miliard dolarů, což nasvědčuje tomu, že se Khosrowshahiho aplikace bezonomie ujala – zatím.

Walmart, společnost s největšími tržbami na světě, tvrdě pracuje na tom, aby se do tohoto klubu přidala, a mohutně investuje do UI a velkých objemů dat. Snaží se dokázat, že se tradiční maloobchodní prodejce dokáže transformovat na platformu 21. století, a utrácí miliardy, aby se na tuto bitvu připravil. Další podniky reagovaly na hrozbu ze strany Amazonu tím, že se snaží svůj segment trhu chránit a nabízejí zákazníkům své rozsáhlé zkušenosti a lidský přístup, s nímž automatizovaný Amazon nemůže soupeřit. Do této kategorie patří společnosti Best-Buy, Williams-Sonoma, britský módní maloobchodní řetězec ASOS, luxusní švýcarský maloobchodní řetězec Richemont – vlastník společnosti Cartier – a Crate & Barrel, vlastněný německým internetovým obchodním gigantem Otto, stejně jako menší odvážné podniky jako Stitch Fix, Warby Parker a Lulus. Ti, jichž se rozmach Amazonu nedotkl, mají buď to štěstí, že podnikají v sektoru, o nějž Amazon doposud neprojevil zájem – těžký průmysl, právo, pohostinství a obchod s realitami –, nebo jen bezradně váhají, dokud je válec Amazonu nerozdrtí.

Zásadní jsou rovněž dopady bezonomie na to, jak pracujeme a žijeme. Amazon je mistrem robotizace, a přestože od svého založení do roku 2019 vytvořil 650 000 pracovních míst, spustí takovou vlnu automatizace – pokud bude následován ostatními společnostmi –, že se trh pracovních míst propadne do bodu, kdy se vlády budou muset vážně zabývat myšlenkou univerzálního základního příjmu. Zároveň s tím, jak další firmy začnou aplikovat svou vlastní

verzi bezonomie, stane se život mnohem digitalizovanější a změní se na místo, kde namísto návštěv nákupních center nebo obchůdků v sousedství budeme sedět v izolaci v záři monitoru a budeme nakupovat kliknutím na tlačítko Koupit.

Když jsem tuto knihu psal, kladlo mi mnoho hloubavých přátel a kolegů otázku, zda je Amazon dobrý, nebo špatný. To je dobrý dotaz, ale poměrně složitý a je na něj těžká odpověď. Doufám, že čtenáři této knihy této složitosti porozumí a pochopí, jak Amazon současně pomáhá i škodí podnikání a společnosti, a budou tak lépe připraveni na přežití v době bezonomie. Doufám, že si uvědomí sílu velkých technologických platforem a dokážou se jí ubránit.

To, jak člověk o Amazonu smýšlí, závisí na jeho pozici. Prémioví členové Amazonu po celém světě v něm jistě nespatřují žádné zlo. Nabízí široký výběr zboží – Amazon sice neuvádí, o kolik položek se jedná, ale jeden ze zdrojů tvrdí, že jde o téměř šest set milionů. Své zboží nabízí za nízké ceny a slibuje dodání milionů položek do dvou dnů nebo ještě rychleji zdarma. Milovníkům filmů a hudby Amazon nabízí streamování dvou milionů skladeb zdarma, zároveň je producentem oceňovaných filmů jako *Místo u moře* nebo oblíbených televizních seriálů *Transparent* a *The Man in the High Castle*. Ve Spojených státech Amazon platí za nejdůvěryhodnější a nejoblíbenější značku. Celosvětově se pak v průzkumu reputace značek společností Fortune Global, hodnotícím pět set nejpopulárnějších korporací v roce 2019, umístil na prvním místě.

Amazon je politiky obviňován z toho, že ničí rodinné podniky. V tom mají do jisté míry pravdu. Drobní maloobchodní prodejci, kteří nenabízejí exkluzivní zboží nebo nadstandardní služby, byli, jsou a budou společností Amazon ničeni. Zároveň ale Amazon vytváří plodné podhoubí pro nově vznikající firmy. V roce 2019 prodaly miliony

nezávislých společností – jenom v USA se jednalo o jeden milion – ze sto třiceti zemí prostřednictvím obchodní platformy Amazon osmapadesát procent veškerého zboží obchodovaného jejím prostřednictvím. Podle údajů Amazonu veškeré firmy, jež tímto způsobem nabízejí své zboží, vytvořily po celém světě 1,6 milionu pracovních míst. Amazon rovněž pomáhá drobným podnikům jiným způsobem. Jeho cloudová služba AWS poskytla výhodu počítačových systémů velkých korporací malým podnikatelům za přijatelnou cenu. Jeho hlasový software Alexa vytvořil obrovskou příležitost pro vývojáře aplikací a výrobce inteligentních spotřebičů.

To vše ale něco stojí. Amazon ve svých skladech zaměstnává stovky tisíc lidí, jejichž práce je tvrdá, náročná a odborově neorganizovaná. Situace je navíc tak zlá, že se tyto pracovníci musejí obávat, aby nebyli nahrazeni roboty, kteří dokážou jejich práci vykonávat rychleji a levněji. A ten den přijde dříve, než si všichni myslí.

Kultura společnosti je rychlá, agresivní a nesmlouvavá ke kancelářským i manuálně pracujícím zaměstnancům. Co se týká životního prostředí, miliardy dodávek a energeticky náročné serverové farmy ke snižování emisí zrovna nepřispívají. Dominance této společnosti na trhu internetového maloobchodu nutí politiky volat po jejím narušení. Kromě toho noviny *Wall Street Journal* odhadly, že Amazon nezaplátil v letech 2017 a 2018 v USA prakticky žádné daně z příjmu – což je těžko pochopitelné, když tato společnost jen v roce 2018 vykázala zisk deset miliard dolarů. Jeden z mnoha důvodů je, že si Amazon může odečítat historické ztráty ze současných zisků, díky čemuž na ně daňový úřad nemá žádnou páku, podobně jako v případě Donalda Trumpa, jemuž prodělečné podniky umožnily odvádět prakticky nulové daně.

To jsou jistě závažné problémy, na nichž ale stojí samotná podstata kapitalismu. Jako jedna z největších a nejúspěšnějších nových technologických platform se Amazon dostal kvůli svému chování pod drobnohled a nutno říci, že v některých případech si obvinění skutečně zaslouží. Jeho neschopnost postavit se čelem k obavám komunitních skupin během jeho neúspěšného pokusu zřídit druhé ústředí v New York City je toho zářným příkladem. Množstvím emisí skleníkových plynů, jež vznikají následkem distribuce milionů zásilek a serverových farem, matičke Zemi jistě taky nijak nepomáhají. Hlavní ale je, že řešení nespočívají ve veřejném napadání jediné společnosti, ale v identifikaci problémů, jež ona a její následovníci vytvářejí (a vytvářet budou), a v následném přijetí příslušných kroků k reformě daňového zákona, zavedení smysluplných regulací emisí uhlíku a schválení vládní podpory a programu vzdělávání pracovníků, kteří v důsledku automatizace přijdou o práci.

Mezitím to nejlepší, co můžeme dělat, je podívat se zblízka na Amazon a způsob, jakým utváří budoucnost. Podstatné je, ať už se nám to líbí, nebo ne, že bezonomie bude zaujímat stále větší podíl globální ekonomiky. Skromně doufám, že po přečtení této knihy o Amazonu si lidé, kteří se zabývají reformou kapitalismu, uvědomí, kam jejich podnikání v 21. století směřuje, jakým je bezonomie zlomovým bodem a jaký dopad to bude mít na společnost. Vedoucí pracovníky bude jistě zajímat objasnění toho, jak Bezos svůj setrvačnický umělé inteligence stvořil, proč funguje tak dobře a co podniknout, aby dokázali tomuto kolosu konkurovat. Co se týče nás ostatních, doufám, že nám tato cesta do světa Jeffa Bezose pomůže lépe pochopit, co se s naším životem skutečně děje pokaždé, když nám přede dveřmi přistane usměvavá hnědá krabice.

Prvním krokem je pochopit, jak obrovským a silným se Amazon stal – a jak stále více proniká do našich životů a začíná se s globální ekonomikou proplétat víc, než si většina z nás dokáže představit.

KAPITOLA 1

Bezonomie

Když Ella ráno vstane, požádá Alexu, aby jí uvařila kávu, zkontrolovala předpověď počasí a objednala z internetového obchodu se zdravou výživou Whole Foods potraviny, které mají být do jejího bytu večer doručeny. Elle je dvacet šest let a svět bez Amazonu si snad ani nedokáže představit. Koupila si u něj všechny své vysokoškolské učebnice a pak je prodala zpátky. Přestože má prémiové členství Amazonu už od svých osmnácti let, pořád cítí zvláštní vzrušení, když přijde domů a na schodech před bytem najde balíček přelepený značkovou lepicí páskou Amazon.

Po snídani se Ella vydává metrem do své kanceláře. Do práce musí objednat klávesnice s technologií Bluetooth; není žádné překvapení, že Amazon nabízí ten nejlepší výběr. Dvakrát klikne myší a ví, že je obdrží následující, nebo dokonce ještě týž den, pokud je bude potřebovat opravdu rychle. Zazálohuje důležité firemní dokumenty do cloudu nabízeného na stránkách služby Amazon Web Services,

zkontroluje půjčky drobným podnikům, jež nabízí pobočka Amazon Lending, a pak svolá tým, aby s ním probrala další významný krok své začínající společnosti: uvedení nového produktu do prodeje na stránkách Amazonu. Ten večer se cestou domů zastaví v obchodu Amazon Go, jenž nabízí bezhotovostní platby, aby si koupila něco malého k jídlu. Když odchází, senzory a kamery strhnou z jejího účtu na Amazonu částku za nákup. Vráti se domů a požádá Alexu, aby jí přečetla nějaký recept na večeři. Když se nají, odpočívá tak, že Alexu požádá, aby jí v televizi pustila hit služby Amazon Prime Video – populární seriál *The Marvelous Mrs. Maisel* –, a pak nad čtečkou elektronických knih značky Kindle usne.

Ella je fiktivní postava, ale svět, ve kterém žije, je velmi skutečný. Všichni víme, že v ekosystému Amazonu existuje spousta lidí, jako je ona – uživatelé prémiového členství Amazonu platí 119 dolarů ročně za privilegium, aby se do něj mohli plně pohroužit. Miliony produktů, jež Amazon nabízí, jim mohou být do dvou dnů dodány zdarma do sedmnácti zemí světa. Ne všichni lidé jsou ale členy prémiovými. Odhaduje se, že po celém světě je dvě stě milionů dalších lidí nakupujících na internetu, kteří se, ať už si toho jsou vědomi, nebo ne, upsali Bezosovu operačnímu systému po zbytek života. A to Bezos teprve začal na světové trhy pronikat. Společnost roztahuje svá chapadla do Evropy, Indie, Afriky, Jižní Ameriky a Japonska. Pouze do Číny, odkud pocházejí impozantní digitální giganti Alibaba a Tencent, se Amazonu proniknout nepodařilo.

Pro lidi na ulici představuje Amazon firmu, která dodává spoustu nejrůznějšího zboží v malých hnědých krabicích. Kterékoli odpoledne se projdete po bulvárech v Los Angeles, Londýně nebo Bombaji a ve vstupních halách či na schodech domů uvidíte usmívající se krabice Amazonu. Bývalý

výkonný ředitel Amazonu, jenž ve společnosti zastával deset let vysoce postavená místa, mi sdělil, že to, o co Amazonu skutečně jde, je vytvořit nový operační systém, který bude rozšířenější a všudypřítomnější než IOS od Apple nebo Android od Google. „Všechno, co jsme v Amazonu dělali,“ řekl, „bylo zaměřeno na to, abychom se stali co nejdílnější součástí [lidských] životů. Dělali jsme to na stránkách Amazon.com a teď přichází Amazon Echo s Alexou, jež nás informuje o počasí, pouští nám hudbu, kontroluje osvětlení a klimatizaci v našich domovech a ano, nakupuje za nás zboží na Amazon.com. Dostáváme se do bodu, kdy dojde k rozsáhlé integraci. Z Amazonu se stává operační systém vašeho života.“

Je těžké pochopit, jak populární, návykový a všeobhajující se Amazon stal. Během vánočních svátků v roce 2017 uvedly tři čtvrtiny Američanů, kteří nakupují na internetu, že by se pro nákup nejčastěji rozhodli na Amazonu. Na druhém místě se umístil Walmart.com, jehož jako svou nejpravděpodobnější volbu uvedlo osm procent dotázaných. Nákladní vozy pošty Spojených států podnikají do předměstských čtvrtí se zásilkami od Amazonu extra cesty. Doručovatelé v některých oblastech začínají pracovat už ve čtyři ráno, aby stačili všechny dodat. V přívozu na newyorském ostrově Fire Island trvala každé ráno vykládka zásilek Amazonu tak dlouho, že někteří lidé, kteří trajekty k přepravě využívali, museli jezdit dřív, aby nezmeškali vnitrostátní železniční linku do New York City.

Amazon si vydobyl hluboký respekt. V roce 2018 Bakerovo centrum při univerzitě v Georgetownu položilo Američanům otázku, kterým institucím věří nejvíc. Demokraté nejčastěji zmiňovali Amazon – poměrně překvapivě, s ohledem na rostoucí počet útoků levice, jež napadala tvrdé pracovní podmínky ve skladech společnosti, její schopnost

vynucovat si u místních vlád vysoké daňové úlevy a skutečnost, že za rok 2017 a 2018 neodvedla žádnou, prakticky nulovou daň z příjmu. Republikáni – nepřekvapivě – umístili Amazon na třetí místo za armádu a místní policii. Bez ohledu na to, zda se jednalo o republikány či demokraty, ti, jimž byla tato otázka položena, respektovali Amazon více než FBI, univerzity, Kongres, tisk, soudy a náboženství. To možná pomáhá vysvětlit, že zatímco 51 procent amerických domácností chodí do kostela, 52 procent jich má prémiové členství Amazonu.

Obdiv k Amazonu je obzvláště patrný u generací narozených od roku 1981 výše. Agentura Max Borges vyzpovídala 1 108 lidí ve věku od osmnácti do čtyřiatřiceti let, kteří si za poslední rok na Amazonu zakoupili nějaký technologický produkt. Překvapivých 44 procent respondentů odpovědělo, že by se na rok radši vzdali sexu než Amazonu, a 77 procent by na rok dalo Amazonu přednost před alkoholem. To nicméně může stejně tak vypovídat o životním stylu a sexuální touze těchto generací, jako o kouzlu a přitažlivosti Amazonu.

Takovýto druh vynikající reputace mezi zákazníky přináší dolary. Podle žebříčku značek s nejvyšší hodnotou, jenž byl zveřejněn v roce 2019 společností pro sběr dat Kantar, která je divizí reklamního gigantu WPP, vůbec poprvé staví Amazon na první místo tohoto žebříčku. Podle odhadu společnosti Kantar činí hodnota značky Amazon 315 miliard dolarů – což oproti předchozímu roku představuje nárůst o úctyhodných 108 miliard dolarů. Amazon tak v bitvě o první pozici předstihl i Apple a Google. Alibabu a Tencent pak porazil poměrem vyšším než dva ku jedné.

Amazon se stal tak návykovým, že nyní do něj proudí výrazný podíl příjmu amerických domácností. Společnost odčerpává 2,1 procenta veškerých jejich výdajů – což u rodiny,

jež vydělává 63 000 dolarů ročně, činí 1320 dolarů. Hlavní důvod, proč spotřebitelé své peněženky Amazonu otevírají, je, že nakupujícím ušetří čas, nepříjemnosti a výdaje spojené s cestami do obchodu za nákupem tak všedních potřeb, jako jsou baterie nebo pleny. Jeden příklad za všechny: když Charlotte Mayersonová, knižní editorka v důchodu, jež žije na Upper West Side na Manhattanu, potřebovala nové baterie do svého pevného telefonu, dojela autobusem do nejbližšího obchodu Best Buy, aby si koupila nové. Ochotný prodavač jí řekl: „Takové baterie tady nevedeme, ale rád vám pomůžu.“ Došel ke svému počítači a objednal jí náhradní baterie – na Amazonu.

Bez Amazonu se dokonce neobejdou ani někteří nakupující, kteří jím opovrhují. Nona Willis Aronowitzová ve svém komentáři pro *New York Times* uvedla, že Amazon kvůli článkům, jež četla o tom, jak se svými zaměstnanci ve skladu zachází, v zásadě nesnáší. Přesto když byl její pětiosmdesátiletý otec, který část svého života vystupoval jako odborový aktivista, stížen mozkovou mrtvicí, Aronowitzová začala být na Amazonu závislá, aby její táta, který nemohl dům opouštět, měl vše, co potřeboval – míčky na fyzickou terapii počínaje a levnými kelímky proteinového prášku konče. Aronowitzová ve využití Amazonu spatřovala něco jako smlouvu s ďáblem, přesto o svém otci napsala: „Nemůže si sám nakupovat a jeho ošetřovatelka nemůže trávit celý život běháním po specializovaných lékárnách a prodejnách lékařských potřeb. Takže prémiové členství Amazonu se pro něj stalo naprosto nepostradatelným.“

K tomuto tématu neexistují žádné důvěryhodné statistické údaje, ale po světě koluje celá řada nepodložených důkazů, že si někteří kupující na Amazonu vyvinuli psychologickou závislost. Jednou se stalo, že čtyřicetiletému muži z města Saco ve státě Maine byl zablokován účet, protože

vrátil příliš mnoho chytrých telefonů – algoritmy společnosti Amazon v tichosti rozhodují, kdo je členství hoden a kdo ne. Tento muž pak strávil několik měsíců tím, aby si získal své pozitivní hodnocení zpět. Po mnoha žádostech určených zaměstnancům zákaznického servisu Amazonu mu byl jeho účet konečně obnoven. Jak řekl novinám *Wall Street Journal*: „Bylo to otřesné a dezorientující. Nemáte tušení, jak moc může být nějaká společnost s vaším každodenním životem propojena, dokud se z něj nevytratí.“

Vědci už v současnosti vědí, že používání platform sociálních médií jako Facebook, Twitter a Instagram může být návykové. Pokaždé, když někomu na telefonu cinkne notifikace, jež oznamuje poslední počet lidí, kterým se daný příspěvek líbil, nebo nějaký nadšený komentář, uvolňuje mozek těchto lidí dopamin, což je neurotransmitter, který mimo jiné umí spouštět pocit potěšení. Uživatelé si na tento krátkodobý příjemný pocit zvyknou a podvědomě pak stránky kontrolují, aby zjistili, jestli někdo jejich nejnovější příspěvek neokomentoval. Sean Parker, zakládající prezident mediální společnosti Facebook, jenž z ní v roce 2005 odešel, jednou prozradil, že firma k tomu, aby si své uživatele podmanila, využívala zranitelnost v lidské psychologii. „Kdykoli někdo příspěvek či fotografii okomentuje nebo označí, že se mu líbí, my (...) vám dopřejeme lehký přívál dopaminu.“

K závislosti na internetu mají blízko dospělí i děti, ačkoli je tento fenomén obzvláště patrný u dětí, jež jsou přilepeny k displejům a monitorům, namísto toho, aby rozvíjely své sociální schopnosti a čtení. To dospělo až k bodu, kdy někteří z gigantů ze Silicon Valley nedovolí svým dětem mobilní telefony používat nebo jim k takovým přístrojům výrazně omezují přístup. Chris Anderson, editor magazínu *Wired* a nynější šéf společnosti zaměřené na robotiku

a drony – jehož samotného lze jen těžko považovat za luddistu –, se na téma dětí a použití telefonů a podobných zařízení rozhovořil v novinách *New York Times*: „Na škále mezi sladkostmi a kokainem se tato závislost víc blíží kokainu. Technologové, kteří tyto produkty vyvíjeli, a spisovatelé, již této technologické revoluci přihlíželi, byli naivní. Domnívali jsme se, že to dokážeme kontrolovat, ale tohle je nad naše síly. Tyto technologie útočí přímo na centra potěšení mozku, který je ve vývinu.“

Zatímco stránky sociálních médií jako Facebook, Instagram a Twitter mohou způsobit sociální a psychologické problémy, Amazon je zodpovědný za zotřování stejně závažného fenoménu – závislosti na nakupování. Jeho vábení je tak mocné, že někteří lidé uvíznou ve smyčce kompulzivní zpětné vazby, což pro ně může mít hroživé finanční dopady. Kliknutí na tlačítko *Koupit* je naplňuje stejným potěšením jako cinknutí upozornění z Facebooku nebo Instagramu. Ale na rozdíl od komentáře od přítele tito lidé vědí, že stačí jediné kliknutí, aby se jim dostalo odměny – v podobě balíčku s oblíbenou položkou, jenž jim do jednoho či dvou dnů dorazí až domů –, což lze přirovnat k obdržení dáreků k narozeninám nebo Vánocům. Takže se jim dostává dvojité dávky dopaminu – poprvé, když kliknou na tlačítko, a podruhé, když jim u dveří zazvoní člověk s balíčkem.

Někteří lidé se stali finančními oběťmi smyčky kompulzivní zpětné vazby společnosti Amazon. April Bensonová je newyorskou psycholožkou, jež se specializuje na závislost na nakupování. Během svého výzkumu narazila na několik závažných případů závislých lidí nakupujících na internetu, včetně ženy středního věku z Long Islandu jménem Constance, jež nedávno vyhlásila osobní bankrot, protože její dluhy dosáhly výše 150 000 dolarů. Jak Constance Bensonové

sděčila: „Nevím, jaké to je být závislá, ale nakupování je mojí drogou... Pracuji sedm dnů v týdnu, abych svůj zlozvyk finančně utáhla... Nakonec už toho bylo příliš.“

Shopalici nejsou ničím novým, ale internet jim umožnil jejich závislosti snáze podlehnout. Agentura Max Borges při průzkumu mezi lidmi narozenými po roce 1981 zjistila, že 47 procent respondentů nakupovalo online, zatímco byli v koupelně, 57 procent při práci, 23 procent při cestě hromadnou dopravou a 19 procent, když byli pod vlivem alkoholu (ačkoli by se dalo čekat, že počet podnapilých nakupujících bude vyšší). Jedna středoškolská učitelka ze severovýchodu Spojených států uvedla, že občas sedává opilá v posteli, objednává na Amazonu a ráno si pak nepamatuje, co objednala.

Návyková jednoduchost nakupování stiskem tlačítka nebo prostřednictvím hlasových pokynů Alexe znamená, že někteří kupující jednoduše dopadnou tak, že si kupují víc krámů, než potřebují. Jednoho dne jsem se přistihl, jak u Amazonu zvažuji objednání nerezové dózy na kávu s ventilem na oxid uhličitý, jež uměla obsah udržet v čerstvosti. Kdo kdy slyšel, že by oxid uhličitý kávé škodil, a proč jsem si s tím vůbec lámal hlavu? Přesto jsem si ji koupil. Čím víc víme, že si toho můžeme koupit, tím víc si toho koupíme. Online nakupování představuje také dokonalý způsob prokrastinace. Jste unaveni z práce s tabulkovým procesorem při zapisování poznámek? Pak vám mozek nějakým způsobem připomene, že opravdu moc potřebujete na výlet na pláž o nadcházejícím víkendu nové žabky, a než se nadějete, už na klávesnici vyťukáváte adresu Amazonu.

Jeden z důvodů, proč nakupující mají Amazon v takové oblibě, je, že tu najdou prakticky cokoli. Skutečností je, že v roce 2018 Amazon a miliony nezávislých maloobchodních prodejců prodali prostřednictvím této platformy do celého

světa přibližně 600 milionů produktů. To je osmkrát více produktů, než nabízí Walmart, největší kamenný malo-obchodní řetězec na světě, jenž ve svých supermarketech nabízí 120 000 položek a na internetu přibližně 70 milionů.

Ponoříme-li se hlouběji do Mariánského příkopu internetových stránek Amazonu, narazíme na několik kuriozit. Zákazníci si mohou koupit šestnáctibarevné podsvětlení toaletní mísy aktivované pohybem (6,93 USD); černý pánský svatební prsten ze silikonu (12,99 USD za sadu čtyř kusů), pro šetrné a zjevně pesimisticky smýšlející ženichy; balzám na plnovous (11,43 USD); párek živé samice a samce madagaskarských švábů syčivých (*Gromaphadorhina portentosa*) za 13,50 USD, kteří již ale nejsou dostupní; nebo můj oblíbený polštářek potištěný fotografií Nicolase Cage s obnaženou hrudí (5,89 USD). Tato položka zaznamenala 239 zobrazení a dosáhla průměrného hodnocení čtyř hvězd. Jak jedna z nadšených zákaznic, Kara, uvedla: „Cítím se tak bezpečně, když vím, že je se mnou v posteli Nicolas.“

Tím ale výčet tretek nekončí. Kupující si mohou za 35 279 dolarů objednat třiapůltunový elektrický soustruh, který váží víc než Ford Expedition a jehož dodání je zcela zdarma – příjemce však musí být doma, aby si ho převzal. Rovněž si lze objednat: motor GM o hmotnosti 305 kg – bez nutnosti sestavení –, jednoruční činky o váze 136 kg a čtvrttunový trezor na zbraně. Jeden zákazník upozornil, že součástí jeho dodání není vynesení po schodech do patra.

Protože má Amazon přístup k obrovskému množství dat ohledně kategorií produktů, jež se dobře prodávají, má při prodeji vlastního zboží extrémně výhodnou pozici, které plně využívá. Když si společnost všimne, že nějaká kategorie, například modré svetry z kašmíru nebo mikrovlnné trouby, začne být oblíbená, najde výrobce, který bude dané zboží vyrábět pod její vlastní značkou. Zárným

příkladem jsou baterie AmazonBasics, jež jsou bezprostředním konkurentem prémiových značek Everyday a Duracell, oproti nimž jsou často nabízeny za nižší ceny. V roce 2016 vlastnila společnost přibližně dvacet soukromých značek, včetně AmazonBasics, módní dámské značky Lark & Ro a značky dětského oblečení Scout + Ro. K roku 2018 jejich počet vzrostl na sto čtyřicet, včetně značky Rivet, jež nabízí nábytek ve stylu poloviny minulého století, a Happy Belly pro potraviny a nápoje. Vlastní značky mají potenciál stát se pro Amazon významnou obchodní příležitostí. Podle analytiků ze společnosti SunTrust Humphrey dosáhly prodeje zboží se soukromými značkami v roce 2018 hodnoty 7,5 miliard dolarů. Podle odhadů pak bude obrát z nich činit v roce 2022 25 miliard dolarů.

Přestože z průzkumu vyplývá, že většina nakupujících Amazon miluje, neustále roste počet neověřených důkazů – obzvláště mezi lidmi narozenými po roce 1981, s nimiž jsem hovořil –, že se ve výsledcích vyhledávání zboží na Amazonu stále častěji objevují sponzorované položky nebo zboží označované za „výběr“ Amazonu. Říkají, že jejich množství je odpuzuje. Rovněž se rozmáhá pocit zahlcení neuvěřitelným objemem nabízených produktů. Rozsáhlé pustiny internetových nákupů je těžké porozumět. Pokud nakupující do vyhledávání zadá například „běžecké boty“, zobrazí se mu více než sedmdesát tisíc výsledků. Které si vybrat? Nemám tušení. S tím, jak se stále častěji objevují falešná hodnocení či hodnotitelé, kteří byli za svůj pozitivní názor odměněni tím, že daný produkt získali zdarma, je těžké určit, který výrobek je nejlepší.

Ironií je, že zákazníci, kteří mají menší výběr, obvykle učiní lepší rozhodnutí a spíše si daný produkt koupí. Sheena Iyengarová, profesorka na Kolumbijské univerzitě a autorka knihy *The Art of Choosing* (Umění výběru), provedla v roce

1995 takzvaný „marmeládový test“. Na kalifornském trhu si připravila stůl s nabídkou džemů značky Wilkin & Sons. Každou hodinu měnila nabídku dvaceti čtyř druhů za skupinu pouze šesti džemů. Zjistila, že třetina lidí, kteří ochutnali z menší nabídky, si některou z marmelád zakoupila, naproti tomu ze skupiny lidí, již si mohli vybírat z více možností, si některý z produktů zakoupila pouze tři procenta. Příliš široký výběr může vysilovat.

Byť se zákazníkům společnosti Amazon líbí, že si na jejích stránkách mohou vybrat prakticky cokoli – včetně polštářků s Nicolasem Cagem –, to, co je opravdu nutí se vracet, jsou rychlé a přesné dodávky vybraných položek až k jejich dveřím. Nedávno se mi stalo, že hromada krabic od Amazonu, které jsem postavil k popelnici, byla tak velká, že jsem od společnosti pro svoz odpadu dostal pokutu sto dvacet dolarů za odvoz nadměrného odpadu. Naštěstí je většina kartonových krabic v USA i ostatních zemích recyklována a vyrobí se tak z nich nové krabice a jiné výrobky z papíru. Nicméně množství skleníkových plynů, jež se při jejich dodávkách uvolňuje do ovzduší, je vskutku znepokojivé.

Od samého vzniku Amazonu Bezos neustále zkracuje dodací lhůty produktů, jež jeho firma prodává. Když v roce 2005 začalo být nabízeno prémiové členství, lidem, kteří je využili, bylo u vybraného zboží nabízeno dodání do dvou dnů zdarma. Od té doby se nabídka těchto položek neustále rozšiřuje. Počátkem roku 2019 pak společnost oznámila, že chce prémiový program dodání do dvou dnů zdarma změnit na program dodání do jednoho dne zdarma. Těm, kdo zboží potřebují ještě rychleji, nabízí Amazon službu Premium Now, v jejímž rámci lze odběratelům při objednávce, jejíž hodnota přesahuje 35 dolarů, zajistit doručení zboží z nabídky více než tří milionů položek ještě týž den

zdarma. Kromě USA je tato služba nabízena mimo jiné rovněž v Austrálii, Anglii, Německu a Japonsku. (Kdo by řekl, že nejčastěji objednávanou položkou prostřednictvím této služby jsou banány?) V roce 2018 dodal Amazon do jednoho dne nebo rychleji více než dvě miliardy položek a rychlost dodání se neustále zkracuje a zkracuje. Například zákazníkovi v Kirklandu ve státě Washington byla dodána herní konzole Nintendo NES Classic a odběrateli z Charlotte ve státě Severní Karolína batoh High Sierra Loop do devíti minut od objednání.

Amazon však není spokojený s tím, že by měl s dopravou svých zásilek na několik posledních a rozhodujících kilometrů ze svých skladů zákazníkům plně spoléhat na místní poštovní úřady nebo expresní dopravce jako UPS. V roce 2018 Amazon prohlásil, že nakoupí dvacet tisíc dodávek mercedesů a zahájí tak program, jehož prostřednictvím budou moci podnikatelé s pomocí Amazonu začít podnikat jako místní dopravci. Společnost nabízí také program Amazon Flex, který řidičům služeb Uber a Lyft umožňuje zapojit se do dodávek jejích zásilek. Rovněž experimentuje s dodávkami pomocí dronů. První takovou zkušební dodávku učinila roku 2016 v Anglii, kdy dron zákazníkovi poblíž Cambridge doručil televizi Amazon Fire TV a pytlík popcornu. Od chvíle, kdy dotyčný kliknul na tlačítko *Koupit*, do okamžiku, kdy u něj přistál dron, uběhlo třináct minut.

Navzdory své velikosti není společnost UPS ani americká pošta dost velká na to, aby rostoucí příval zásilek zvládala. Amazon vytváří flotilu kontejnerových lodí, obrovských nákladních letadel a tahačů, aby tak vytvořil, jak doufá, jednu z nejrobustnějších přepravních společností na světě. V rámci iniciativy Dragon Boat (Dračí loď) si Amazon pronajal vlastní flotilu kontejnerových lodí na dovoz zboží z továren v Číně. Buduje vzdušnou dodací službu zvanou Amazon Air,

kteřá by měla k roku 2021 provozovat sedmdesát nákladních letadel. V roce 2018 společnost oznámila, že na letišti Fort Worth chystá otevřít přepravní středisko letecké dopravy. A nejde jen o prázdnou hrozbu. Jak společnost rozšiřuje své dopravní služby, poklesly výhledy investiční a bankovní společnosti Morgan Stanley na výnosnost akcií společnosti FedEx a UPS, jelikož Amazon s největší pravděpodobností do růstu těchto dvou gigantů zasáhne.

Jedním z klíčů k rychlým dodávkám pro Amazon je výstavba skladu v blízkosti zákazníků, ať už se jedná o Hertfordshire v Anglii, Sao Paulo v Brazílii, Ósaku v Japonsku, Nové Dillí v Indii nebo Tchien-ťin v Číně. K roku 2019 Amazon provozoval sto sedmdesát pět skladů po celém světě a jejich počet nadále roste. Dokonce skupuje opuštěná nákupní střediska a dělá z nich distribuční centra. Počátkem roku 2019 zakoupil dvě nákupní střediska poblíž centra Clevelandu, kde již byly rozvody elektrické energie a vody, parkoviště a navíc se nacházely v blízkosti autobusových zastávek, což usnadňovalo cestu do práce lidem, kteří si nemohli auto dovolit.

Rozsáhlost distribuční sítě Amazonu je těžké obsáhnout. Amazon ze svého masivního komplexu skladů v roce 2017 rozeslal 3,3 miliardy balíčků, což je takové množství, jako kdyby je odeslal téměř polovině obyvatelstva po celém světě. V roce 2018 byl očekáván nárůst na 4,4 miliard balíčků, což se rovná 12 milionům zásilek denně.

V dnešní době nakupujícím záleží nejenom na rychlosti dodávek, ale také na možnosti nakupovat online nebo si zboží prohlédnout ve skutečném obchodě. Díky své akvizici společnosti Whole Foods za 13,7 miliard dolarů získal Amazon možnost stát se čelním představitelem na poli nové hybridní formy maloobchodů, která disponuje potenciálem otrást pozici kamenných maloobchodů. Více než pět

set obchodů společnosti Whole Foods nabízí zákazníkům Amazonu možnost výběru, zda si potraviny chtějí objednat online a nechat si je zaslat domů, nebo si je vyzvednout cestou z práce.

Rok po akvizici společnosti Whole Foods přišly noviny s tvrzením, že Amazon vytvoří celonárodní řetězec obchodů s levnými potravinami a začne tak přímo konkurovat řetězcům Walmart a Kroger. Jeden z odborníků zmiňuje, že Amazon představuje bývalé prodejny řetězce Sears na nové obchody s potravinami. Amazon se také snaží prosadit na nižší úrovni. K roku 2019 společnost provozovala dvaadvacet vlastních fyzických maloobchodů včetně Amazon Go, Amazon 4-Star a Amazon Books. Doposud Amazon otevřel už patnáct prodejen Go, kde si zákazníci mohou zakoupit sendviče, saláty a nápoj, aniž by museli před odchodem platit. Provedené nákupy sledují nástroji kamery, které pak platbu strhávají přímo z účtu nakupujícího na Amazonu. Váhy v policích zjišťují, zda zákazník zboží odebral nebo ho vrátil zpátky. Tyto obchody rychle získaly na oblibě a Amazon tvrdí, že jejich síť bude nadále rozšiřovat. Analytici z Wall Street předpovídají, že z obchodů Go se v první polovině nadcházejícího desetiletí stane mnohamiliardový podnik.

Bezos sice vybudoval to nejrozsáhlejší a nejmocnější maloobchodní impérium na světě, jež nyní ohrožuje kamenné maloobchody, ale to není vše. Objevuje se totiž nový vzorec, který ohrožuje firmy z jiných oborů. Jak Amazon vymýšlí, čím by své zákazníky potěšil, roztáčí setrvačnick UI stále rychleji, dochází často k tomu, že stvoří produkt nebo službu, jež se sama o sobě stane zcela novým odvětvím. To Bezosovi umožňuje pronikat do jednoho oboru za druhým, od cloud computingu přes média až po spotřební elektroniku. Mnohým lidem z podnikatelského světa dělá

starosti – a oprávněně –, že setrvačnick UI Amazonu může jejich odvětví obrátit vzhůru nohama.

V průběhu dvou desetiletí své existence Amazon investoval miliardy dolarů do toho, aby se z jeho internetových stránek stalo to nejintuitivnější a nejspolehlivější místo pro nákupy online. Společnost pak využila svého nadání k programování a odborných zkušeností z počítačového světa, jež jí posloužily ke stvoření jejího online podnikání, a vytvořila vlastní cloudové služby, AWS. Cloud computing umožňuje podnikům i jednotlivcům využívat internet k ukládání, spravování a zpracovávání dat na velkých serverových farmách namísto na lokálních serverech nebo osobním počítači, přičemž se jedná o jeden z nejrychleji se rozvíjejících sektorů technologického odvětví. Když v roce 2006 Amazon vstoupil se svou cloudovou službou na trh, byl jedním z prvních. K roku 2018 se z AWS stala jedna z největších cloudových firem na světě. V tomto roce vykázala tržby ve výši 35 miliard dolarů, což z ní činí jednu z nejvýnosnějších organizací v portfoliu společnosti Amazon.

V polovině prvního desetiletí 21. století došel Bezos k závěru, že nabídnout prémiovým členům službu volného streamování videa by mohlo mít velký vliv na přilákání nové a zachování si stávající klientely. Tehdy představil službu Prime Video, jež od té doby stála u vzniku bezpočtu originálních televizních programů včetně thrilleru *Jack Ryan* od Toma Clancyho, *Homecoming* s Julií Robertsovou a *The Marvelous Mrs. Maisel*, seriálu, jenž získal několik cen Emmy, včetně ocenění pro mimořádný komediální seriál. V roce 2019 Amazon vynaložil na originální programování a hudbu sedm miliard dolarů, čímž si vysloužil pozici jednoho z hlavních hráčů v Hollywoodu. Tím zaostává za výdaji společnosti Netflix, jež podle odhadů ten rok vynaložila patnáct miliard dolarů (více než kterékoli jiné hollywoodské