

ג'ף בזוס משאיר אחריו חברה עם מוסר משובש

מייסד ומנכ"ל אמזון הפורש שינה את העולם עם חברה למכירת ספרים שהקים ממחסן ביתו, אבל הוא גם האיש ששם את הלוקוחות לפני העובדים, מחסל מתחרים בכל מחיר ומזהם את הסביבה. האם אמזון יוצאת לדרך חדשה?

עומר כביר 10:1303.02.21 **כלכליסט**

אם יש מישהו שהרוויח את הזכות לפרוש, הרי שזה ג'ף בזוס, מייסד אמזון ובקרוב מנכ"ל החברה לשעבר. בזוס הוא אחד ממנכ"לי ענקיות הטכנולוגיה הוותיקים בעולם, שרק מייסד ומנכ"ל וואווי, רן ג'נגפי, ותיק ממנו ואולי גם מייקל דל, תלוי איך סופרים. הוא עמד בראש אמזון מיום הקמתה כעסק מקוון למכירת ספרים במוסך ביתו בסיאטל, דרך שנות הפריחה וההתפוצצות של בועת הדוט.קום, ועד להפיכתה לקמעונאית החשובה בעולם. היום אמזון מוכרת כמעט כל מוצר שאפשר לחשוב עליו, מפתחת מוצרים טכנולוגיים, יוצרת שירותים מקוונים ומספקת שירותי ענן שמהווים את הבסיס לפעילות של חלק משמעותי של חברות טכנולוגיה וסטארט-אפים, תאגיד ענק שמעסיק 1.3 מיליון איש.

בין לבין, בזוס גם הספיק לזכות ולאבד את תואר האיש העשיר בעולם (אל דאגה, עדיין יש לו מספיק כסף לקנות מדינה בינונית) להפוך לאל תקשורת כשקנה את "הוויינגטון פוסט", לנסות לכבוש את החלל עם חברה פרטית שאליה הוא מתעל חלק ניכר מהונו, להפוך ידיו הקרוב של נשיא ארה"ב לשעבר דונלד טראמפ, ואפילו לעמוד במרכז של שערוריית מין. אז כן, הוא עשה מספיק כדי לזכות בקצת מנוחה, אם כי זו תהיה מנוחה מוגבלת מאוד, בתור יו"ר ביצועי הוא עדיין יהיה מעורב מאוד בפעילות של אמזון, בעיקר בהיבט האסטרטגי ארוך הטווח שלה (ובוודאי בהחלטות שאין מהן דרך חזרה), ועתיד להשקיע מזמנו גם במיזמים אחרים שלו כמו "הוויינגטון פוסט", חברת החלל Blue Origin וקרנות שונות שהקים. אבל אם אפשר להגיד דבר אחד על הסמי-פרישה הזו, זה: ברוך שפטרנו.

בזוס, למרות כל החדשנות והקדמה שהביא לעולם הקמעונאות הסחר המקוון, המהפכות שחולל בתרבות הקריאה ובשירותי הענן, גם יצר חברה עם מוסר משובש והתנהלות דורסנית כלפי מתחרות ושותפים. אמזון היא חברה עם תרבות עבודה רעילה והרסנית לעיתים, כזו שמתייחסת לעובדיה החלשים ביותר כרובוטים (ושואפת להחליפם [בכאלו](#) בבוא היום), שעושה שימוש בפרקטיקות תחרות בעייתיות שנמצאות עתה במוקד של חקירה רגולטורית ותביעות משפטיות, שלא היססה לפתח ולשווק מוצרים לא אמינים ומסוכנים, ושבמשך זמן רב התעלמה מהתרומה הלא מבוטלת שלה למשבר האקלים. המורשת של בזוס היא לא רק ההצלחה של אמזון והשינוי שיצרה בתרבות הצריכה, אלא גם הפגיעה האמיתית שלה ביחסי עבודה, בשוק החופשי והתרומה שלה להפרות בפרטיות וזכויות אזרח. ויש סיכוי, לא בלתי-סביר, שאולי חלק מזה ישתנה עם כניסתו לתפקיד של המנכ"ל החדש, [אנדי ג'אסי](#).

האסטרטגיה של בזוס: התנסות מתמדת בפיתוח מוצרים ושירותים חדשים

צריך לתת לבזוס קרדיט על העבודה המדהימה שעשה עם אמזון מאז הקים אותה לפני 27 שנה. בזוס, שמספר שבשנים הראשונות השאלה שנשאל יותר מכל היתה "מה זה האינטרנט?", זיהה כבר ב-1994 את הפוטנציאל של הרשת ככלי מסחרי ואת היכולת שלה לשמש כקטלוג אינסופי מבלי צורך להחזיק במלאי אינסופי ולהגיע באופן שווה ללקוחות בכל העולם. היום זה טריוויאלי, כמעט מגוחך לכתוב דבר כזה, אבל בשלהי המאה הקודמת זה היה רעיון חדשני ופורץ דרך. ספרים נבחרו על ידי בזוס לא במקרה: זה מוצר שקל לשווק בצורה מקוונת, קל לאחסן לזמן ארוך וקל לשלוח גם מעבר לים.

בהתאם, כשהחל להרחיב את ההיצע בחר בזוס קודם כל בקטגוריות כמו דיסקים ו-DVD לפני שעבר למוצרים מורכבים ומגוונים יותר. קשה לדעת כמה מהחזון של בזוס לאמזון תואם למצב החברה היום, אך יותר משהחזון שלו אפיין את התפתחות החברה, הוא עיצב את האתוס והעקרונות שמאחוריה.

עקרונות אלו כוללים תפיסה של הצבת הלקוח במרכז ותעדופו לפני כל גורם אחר, לעיתים אפילו במחיר של פגיעה כלכלית בה או בשותפים. שירות הלקוחות יוצא הדופן של אמזון הציב את הסטנדרט לחוויה שגולשים מצפים לקבל משירותים מקוונים, וסייע ליצור ביטחון בקניות ברשת בשנים שאנשים עדיין חששו למסור את מספר האשראי שלהם לאתרים.

חשובה אפילו יותר הייתה התפיסה האסטרטגית שהנחיל בזוס של זיהוי הזדמנויות ואפשרויות חדשות תוך התנסות מתמדת בפיתוח מוצרים ושירותים שמרחיבים את פעילות החברה, בשילוב עם חשיבה לטווח הארוך בכל הנוגע לרווחים. במשך עשורים אמזון תיעלה את הכנסותיה להתרחבות, צמיחה ופיתוח גם כשהדבר היה כרוך בהפסדים ניכרים או רווחים סמליים שהעניקו לחברה לא רק את הרצון והיכולת לגוון את פעילותה אלא גם את ההון לעשות זאת.

בהתאם, כשבזוס זיהה שהטכנולוגיה שמאפשרת ספרים דיגיטליים כמעט בשלה, הוא השקיע בפיתוח הקינדל ואמזון השיקה את קורא הספרים הדיגיטליים הפופולרי הראשון בעולם, ואיתו את עידן הספרים הדיגיטליים. כשהוא חשב שאפשר לעשות הרבה יותר כסף מגביית מנוי שנתי על משלוחים ללא הגבלה הוא יצר את אמזון פריים, שהסיר את החסמים בפני הזמנה מקוונת והפך את ההזמנה מאמזון לפעולה יומיומית שעושים כלאחר יד. וכשרצה להפוך את המנוי הזה למשתלם החל לפתח ולהציע שירותים נוספים בעבור לקוחותיו, מה שהוביל בין השאר ליצירה של אמזון פריים וידיאו ולהפיכתה של אמזון לשחקנית משמעותית בעולם הבידור.

מהפכת הענן של אמזון

לא תמיד ההימורים של בזוס ואמזון הצליחו. זכור במיוחד הסמארטפון הכושל של החברה, הפייר פון. ויש הימורים שגורלם עווד לא הוכרע, כמו שירותי משלוחי הרחפנים שהחברה חשפה לראשונה ב-2013 ושטרם התרומם. אבל בגדול, העקרונות והאתוס של אמזון סייעו להפוך אותה לפופולרית בקרב לקוחות ואפשרו לה לנצל הזדמנויות ולא לחשוש לנסות להיכנס לתחומים שלכאורה לא קשורים לפעילות הליבה שלה, לא פעם בהצלחה משמעותית.

במקרה אחד ההצלחה כל כך משמעותית עד שאפשר לטעון שהיא מהווה עכשיו את פעילות הליבה שלה, ולא הפעילות הקמעונאית. מדובר כמובן על פעילות הענן של החברה (AWS), שגם היא נולדה, לפני כ-20 שנה, כאקט של ניצול הזדמנות. באותה תקופה זיהה בזוס שאמזון יצרה תשתית מחשוב עולמית, גמישה ויעילה על מנת לתמוך בפעילות המגוונת שלה, והבין שהחברה יכולה להציע את אותה תשתית לעסקים אחרים בשבירר מחיר לעומת מה שאלו ידרשו לשלם על מנת להקים תשתית משלהם.

קשה להמעיט בחשיבות המהפכנית שהיתה ל-AWS על שוק הטכנולוגיה העולמי. יזמים של שירותים מקוונים יכולים להעיד על המאמצים שהשקיעו בהקמת חוות שרתים להפעלת השירותים שלהם לפני 20 שנה; על התמודדויות מסחרות שיער עם ביקושים גבוהים במקרה ששירותים אלו יהפכו לפופולריים; ועל המרוץ לרכישת והתקנת שרתים נוספים כדי לשמור את השירות באוויר. בכמה מקרים, חוסר יכולת לעמוד בביקוש הוביל לקריסת החברה. המקרה המפורסם ביותר הוא כנראה זה של הרשת החברתית המוקדמת פריינדסטר, שנוסדה ב-2002 ונחשבת לרשת החברתית המודרנית הראשונה. הפופולריות של הרשת בתחילת דרכה היתה כל כך גבוהה, שהיא פשוט לא הצליחה לעמוד בביקושים וסבלה מזמני טעינה איטיים ומקריסות תכופות – מה שפתח את הדלת למייספייס ובהמשך לפייסבוק.

כיום, סטארט-אפים צעירים לא צריכים להתמודד עם חסמים כאלו ופשוט יכולים לקנות את נפח האחסון והתעבורה שדרושים להם מאמזון, ולשלם בהתאם לצרכים המשתנים שלהם. זה, ביחד עם פלטפורמות הפצה דוגמת חנויות האפליקציות של אייפון ואנדרואיד וחיבורי אינטרנט מהירים יותר, היווה את הבסיס לפריחה של שירותים מקוונים מודרניים כמו אובר, נטפליקס, פייסבוק, Airbnb, טוויטר ועוד רבים, גדולים וקטנים, כולם עובדים או עבדו עם AWS ואחד המתחרים שהלכו בעקבותיה.

AWS מהווה עדיין את המיעוט בהכנסות אמזון (9.96 מיליארד דולר ברבעון האחרון של 2020, כ-11.4% מכלל הכנסות החברה), אך היא גדלה בקצב מהיר יותר (34% לעומת 20.8% ברבעון שחלף), והחשיבות ארוכת הטווח שלה הופכת משמעותית יותר. לכן המחליף של בזוס, אנדי ג'אסי, מגיע ישר מ-AWS ולמעשה נחשב למייסד הפעילות. הוא בנה את העסק הצומח ביותר של אמזון, וזה שיותר מכל אחראי לגיוון תמהיל הפעילות שלה, וגם נמצא בחברה מ-1997. זה רק מתבקש שהוא יהיה זה שייקח עכשיו את המושכות.

תנאי העבודה בעייתיים לעובדי המחסנים

אבל המורשת של בזוס הרבה יותר מורכבת מיצירת אחת החברות המצליחות בהיסטוריה. כי המורשת שלו היא גם איך הוא יצר את אמזון, והתמונה מאחוריה היא לא בדיוק סיפור הוליוודי. יש הרבה סוגיות בעייתיות בפעילות של אמזון לאורך השנים. אחת הבולטות שבהן היא תרבות העבודה בחברה.

בקרב עובדי ההייטק שלה היא נחשבת לתחרותית, מתישה ואפילו אכזרית. המצב גרוע הרבה יותר אצל עובדי המחסנים של החברה, שמשתכרים בשכר מינימום או קרוב אליו והם ברי-החלפה. תנאי העבודה המזעזעים במחסני אמזון, לפי דיווחים חוזרים בתקשורת עוללים משמרות קשוחות בנות 10 שעות שלא פעם מביאות את העובדים [לקריסה פיזית](#). אנחנו מכונות, אנחנו רובוטים", סיפר כבר ב-2013 כתב BBC שהתקבל לעבודה [במחסן אמזון](#). מאז זה רק החמיר, שכן בסיוע טאבלטים ובינה מלאכותית יצרה אמזון מערכת לוגיסטית שבה העובדים נדרשים לעבוד לפי הוראות מדויקות מאוד, שמנחות אותם לאן ללכת, אילו מוצרים להביא ובאיזה נתיב לצעוד, ובפרקי זמן קצובים שחריגה מהם עלולה להביא [לפיטורים](#).

בשנה האחרונה, הסגרים והנחיות הריחוק הפיסי הגדילו משמעותית את הביקוש לשירותי החברה, מה שאילץ אותה להעלות משמעותית את היקף העבודה במחסנים שלה. התוצאה: מתקני עבודה צפופים, מחסור במוצרי סנטיציה ותנאי העסקה שאלצו עובדים להגיע גם כשהם חולים והפכו את מחסני אמזון [למוקדי התפרצות](#).

כשעובדים [ניסו להתאגד](#) במחאה על תנאי העבודה, פיטרה אמזון את העובד שהוביל את המחאה והיועץ המשפטי של החברה עליו נאמר בדיון פנימי ש"הוא לא חכם או רהוט", והציע למקד את התגובה של החברה [במתקפה עליו](#). אמזון המשיכה לפעול [לריסוק איגודי עובדים](#), גם בשעה שהתברר ש-20 אלף מעובדי החברה בארה"ב [נדבקו בקורונה](#). ורק הלילה דיווח ["הושינגטון פוסט"](#) שאמזון מנסה לחבל במאמצי התאגדות של עובדי מרכז לוגיסטי באלבמה, באמצעות הפצצת העובדים במסרונים וכיסוי המרכז בפליירים נגד האיגוד.



עובדים במחסני

אמזון צילום: בלומברג

מניעת תחרות הוגנת

אמזון גם גילתה גישה בעייתית בכל הנוגע לתחרות הוגנת. לאורך השנים, האתוס שגיבש בזוּס היה תחרות אגרסיבית, ושימוש בכל אמצעי, כשר ופחות כשר, על מנת להגדיל את נתח השוק שלה על חשבון יריבים. אחת הטקטיקות הבעייתיות של החברה היא [לשכפל מוצרים של מתחרים](#).

[במקרה](#) בעייתי יותר החלה אמזון לשווק מתחרות ישירות לשש החצובות הפופולריות ביותר של חברה בשם, Pirate Trading שהשתמשה בפלטפורמה של אמזון. העיצוב, חלק מהרכיבים ואפילו היצרן היו זהים. אמזון גם תמחרה את החצובות שלה באגרסיביות, לפעמים במחיר נמוך יותר מהמתחרה/לקוחה. למעשה, התמחור של אמזון היה כל כך נמוך, שפיראט היו יכולים לרשום רווחים גדולים יותר אם היו קונה את החצובות של אמזון ומוכרים אותן מחדש. ב-2015 אמזון השעתה את מכירת החצובות של פיראט טריידינג, בטענה שהן סובלות מבעיות אותנטיות. ההשעיה הסתיימה מאז, אך מכירת החצובות של החברה לא התאוששה.

עובדים ועובדים לשעבר סיפרו [ל"וול סטריט ג'ורנל"](#) על פרקטיקה מרושעת במיוחד של אמזון: עובדי החברה השתמשו במידע של מוכרים עצמאיים באתר על מנת לפתח מוצרים מתחרים שיכולים לחסל את הפעילות של אותם מוכרים. המידע שאספה אמזון על פעילות המוכרים בפלטפורמה נתן לה יתרון עצום, שאפשר לה להחליט איך לתמחר מוצר, אילו תכונות להעתיק והאם להיכנס לסגמנט חדש לחלוטין. במקרה אחד, למשל, שלפו העובדים

מסמכים ומידע על מוצר לארגון תא המטען ברכב, שהפך ללהיט באתר. המידע כלל היקף מכירות, התשלומים של המוכר לאמזון על שיווק ומשלוח, [וההכנסות לאמזון על כל מכירה](#). ורק בינואר הוגשה נגד אמזון בקשה לתביעה ייצוגית, בטענה שקשרה עם מו"לים על מנת לעלות באופן מלאכותי את מחירי [הספרים הדיגיטליים](#).

האתיקה הגמישה של אמזון

ההתנהלות של אמזון התאפיינה גם באתיקה גמישה בכל הנוגע להשפעה שלה על העולם. הדבר נכון להבטים כמו התנגדות לא ברורה של החברה לגיבוש תוכנית להגבלת פליטות גזי חממה שנגרמות [כתוצאה מפעילותה](#), שנשברה לבסוף רק אחרי לחץ מצד עובדי החברה. ביתר שאת בולט הדבר במחויבות של אמזון למערכת זיהוי הפנים הבעייתית שלה Rekognition ולשיווקה לכוחות משטרה בארה"ב שעשו בה שימוש לא מובחן ולא מפוקח. זאת, חרף העובדה שמחקרים מצאו אותה לא אמינה בזיהוי מיעוטים.

אמזון לא היססה לשווק את המערכת לארגונים בעייתיים. בעבר, למשל, [נפגשו](#) עובדי אמזון עם נציגי ICE, הסוכנות הפדרלית שאמונה על טיפול במהגרים לא-חוקיים ששוהים בארה"ב, במטרה לשווק את טכנולוגיית זיהוי הפנים שלה. בהתחשב בכך שלסוכנות יש רקורד מצער של כליאת שווא של אזרחים אמריקאיים עם צבע עור מסוים בטענה שהם מהגרים לא-חוקיים, שימוש במערכת שכושלת בזיהוי אנשים עם צבע עור זה לא נראה כרעיון המבריק ביותר שיש. רק בעקבות המחאות בקיץ שעבר בארה"ב השעתה אמזון את שיווק המערכת לכוחות משטרה.

ובכלל, לאמזון יש חיבה מיוחדת לספק כלים בעייתיים לגופי משטרה. ב-2019 חשף [אתר Motherboard](#) ש-Ring, חברה בת של אמזון שמייצרת מצלמות אבטחה חכמות, חתמה על הסכמים עם עשרות יחידות משטרה מקומיות ברחבי ארה"ב, במסגרתו יפרסמו ויקדמו הכוחות את מוצרי החברה, בתמורה למוצרים חינוכיים וגישה ל"פורטל" שיאפשר להם לבקש צילומים מאותם מוצרים. ההסכם עצמו כלל סעיף שחייב את יחידות המשטרה לשמור את תוכנו בסוד.

כל אלו הם חלק מהמורשת של בזוס. אמזון היא חברה כוחנית, דורסנית, שמתנהלת עם גבולות מטושטשים ולא חוששת לפגוע במתחרים ואפילו באזרחים על מנת לקדם את שירותיה ואת מוצריה. יותר משבנה ענקית טכנולוגיה ומסחר ששינתה את האופן שבו אנו צורכים (ובאמת, לא דיברנו אפילו על תרבות הצריכה הבעייתית שאמזון יצרה), בזוס צריך להזכר כמי שיצר את אחד התאגידים הבעייתיים כיום, שלא לומר המסוכנים. זה מה שהוא משאיר אחריו כשהוא הולך לחפש את הדבר הבא שלו, וככה אנחנו צריכים לזכור אותו.

החדשות הטובות שיש סיכוי שתחת הנהגתו של ג'אסי האופי והאתוס של אמזון ישתנו לטובה. בעוד שבזוס לא הרבה להביע את דעתו בסוגיות פוליטיות, המנכ"ל הנכנס של אמזון התבטא [בעבר](#) נגד אלימות משטרתית ואפליית חברי הקהילה הלהט"ב"קית, שיבח פסקה של בית המשפט העליון של ארה"ב שהגנה על 700 אלף מהגרים צעירים מגירוש, דיבר בגנות שיעורי המאסר הגבוהים בארה"ב ועוד. לפי דיווחים, רעייתו, אלנה ג'אסי, אף תרמה ב-2016 לקמפיין הבחירות לנשיאות של ברני סנדרס. עם ג'אסי יביא משהו מהעקרונות שלו לתפקיד כמנכ"ל אמזון, ינסה לפעול על פיהם כדי לשנות את האופי וההתנהלות הבעיתיים של החברה, ייתכן שאפשר יהיה למחוק, ולא באופן חלקי, את המורשת הבעייתית שמשאיר אחריו בזוס.