

## SPIEKBRIEF

### Leeswijzer

- » **Het bedrijf Amazon.** Lees in hoofdstuk 1 over hoe Amazon is ontstaan en hoe de cultuur van het bedrijf het succes teweeg heeft gebracht.
- » **Amazon in Nederland.** Lees in hoofdstuk 2 over de lancering van Amazon in Nederland en de impact ervan op de retailketen.
- » **Strategieën voor verkopers op Amazon.** Lees in hoofdstuk 3 over waar je als bestaande of toekomstige verkoper op Amazon over moet hebben nagedacht en hoe je de verwachtingen realistisch kunt houden.
- » **Amazon Marketplace.** Lees in hoofdstuk 4 over de veelzijdigheid van de Marketplace en de onderdelen waar deze uit bestaat.
- » **Producten en voorraad beheren.** Lees in hoofdstuk 5 over hoe je producten en de daarbij behorende voorraad kunt uploaden en beheren.
- » **Perfekte productpagina's.** Lees in hoofdstuk 6 over hoe je jouw productpagina's optimaliseert, zodat je zeker weet dat de kans op een verkoop het grootst is.
- » **Omzet verhogen.** Lees in hoofdstuk 7 over de manier waarop je de verkoopsnelheid van jouw producten kunt verhogen.
- » **Verkoop stimuleren.** Lees in hoofdstuk 8 over de verschillende advertentievormen en hoe je deze kunt inzetten.
- » **Overzichten en prestaties.** Lees in hoofdstuk 9 over hoe je je klanten tevreden houdt.

# Inhoud in vogelvlucht

|  |     |
|--|-----|
| <b>Inleiding</b> .....   | 1   |
| <b>HOOFDSTUK 1:</b> Het bedrijf Amazon .....                   | 5   |
| <b>HOOFDSTUK 2:</b> Amazon in Nederland .....                  | 15  |
| <b>HOOFDSTUK 3:</b> Strategieën voor verkopers op Amazon ..... | 43  |
| <b>HOOFDSTUK 4:</b> Amazon Marketplace .....                   | 53  |
| <b>HOOFDSTUK 5:</b> Producten en voorraad beheren .....        | 111 |
| <b>HOOFDSTUK 6:</b> Perfecte productpagina's .....             | 169 |
| <b>HOOFDSTUK 7:</b> Omzet verhogen .....                       | 191 |
| <b>HOOFDSTUK 8:</b> Verkoop stimuleren .....                   | 205 |
| <b>HOOFDSTUK 9:</b> Overzichten en prestaties .....            | 229 |
| <b>BIJLAGE:</b> Begrippen en afkortingen .....                 | 253 |
| <b>Index</b> .....   | 257 |

# Inleiding

In dit boek lees je als startende verkoper op Amazon over de mogelijkheden die dit bijzondere platform biedt. We bevinden ons namelijk in een tijd dat Amazon een aantrekkelijk, levensvatbaar en steeds dominanter marketing- en verkoopplatform begint te worden. Deze *Voor Dummies*-uitgave helpt je beginnersfouten te voorkomen en je voor te bereiden op de impact die Amazon heeft op het Nederlandse retaillandschap. Met praktische tips en instructies leer je als startende verkoper aan de slag te gaan met Amazon.

*Amazon voor Dummies* is geschreven voor iedereen die al op Bol.com of eBay verkoopt en nu een verkopersaccount op Amazon wil openen. Daarnaast is dit boek vanwege de impact van Amazon op de retailketen geschikt voor fabrikanten, groothandels, retailers, logistieke bedrijven en onlinemarketingbureaus. Het doel van deze uitgave is inzichten en strategische kaders te bieden waardoor je in staat wordt gesteld een Amazon-strategie te bedenken waarmee je op termijn succesvol kunt worden. Amazon is namelijk anders dan alle andere verkoopkanalen en blijft zichzelf op hoge snelheid en in al zijn veelzijdigheid doorontwikkelen. Google en Facebook weten veel over onze interesses en intenties, maar Amazon heeft 25 jaar aan verkoopgegevens. Meer nog dan alle andere verkoopkanalen kent Amazon ons aankoopgedrag, onze demografie, onze gezinssamenstelling en of we in de markt zijn voor een product. Succesvol zijn op Amazon is dan ook niet vanzelfsprekend. Amazon is minder vrijblijvend dan het runnen van een eigen webshop en zal jou dwingen nog sneller tot resultaten te komen dan je tot nu toe wellicht gewend bent.

Enkele paragrafen in dit boek zijn nadrukkelijk bedoeld voor professionals die via Amazon in het buitenland verkopen of gebruikmaken van Amazons marketingservices. Om dit boek voor iedereen toegankelijk te maken, zijn begrippen en afkortingen achter in dit boek opgesomd.

# Is verkopen op Amazon voor iedereen geschikt?

Amazon is voor iedereen toegankelijk, maar niet voor iedereen geschikt. Verkoop jij producten die ook door anderen worden verkocht, dan kun je namelijk vrijwel alleen concurreren door je prijzen steeds verder te verlagen. Het biedt dan ook een groot voordeel wanneer je over de exclusieve verkooprechten van een product beschikt of dat je een zogeheten *private label* hebt. Toch is vanwege de enorme concurrentie op Amazon het succes van een private-label-product soms maar tijdelijk. Je moet daarom in staat zijn jouw productaanbod voortdurend aantrekkelijk te houden. Een ondernemersgeest is van cruciaal belang!

## Oké, maar wat heb ik dan nodig?

Voordat je kunt gaan verkopen op Amazon, heb je wel een paar dingen nodig.

- » **Je bent in het bezit van een verkopersaccount.** In dit boek gaan we aan de slag met het aanmaken van een verkopersaccount.
- » **Aantrekkelijke producten.** Op Amazon moet je natuurlijk wel iets te verkopen hebben. Heb je dat nog niet, dan biedt dit boek tips en voorwaarden waar je product aan moet voldoen.
- » **Doelen en strategie.** Net als op elk ander verkoopkanaal is het opstellen van doelen erg belangrijk om te bepalen wat je wilt bereiken. Wil je de zichtbaarheid van je merk vergroten of de verkoopsnelheid van je producten verhogen? Of een combinatie van beide?
- » **Je bent bereid tijd en energie erin te steken.** Succesvol zijn op Amazon gaat niet vanzelf. Er zijn enkele zaken die je op orde moet krijgen, waaronder je productaanbod, de productteksten en afbeeldingen (*content*), advertenties, maar ook je klantenservice. Doe je dit niet, dan gaat dat ten koste van je verkoopprestaties en het kan voor Amazon soms zelfs de reden zijn je account te blokkeren.
- » **Je bent bereid geld te investeren.** Je ontkomt er niet aan te investeren in relevante content en in veel gevallen ook voorraad en advertenties. In dit boek lees je precies hoe dat moet.

# Wat is dit boek wel en wat niet?

Er bestaat geen Amazon-strategie die voor iedereen optimaal is. Wat wel en niet werkt, is voor iedere verkoper anders. Succesvol zijn op Amazon is afhankelijk van verschillende factoren, die bovendien overmorgen alweer achterhaald kunnen zijn. Je zult dus niets lezen over wat het best werkt, maar we laten je kennismaken met alle mogelijkheden die je binnen Amazon hebt.

## Pictogrammen in dit boek

*Amazon voor Dummies* maakt gebruik van pictogrammen om extra nadruk te leggen op bepaalde onderdelen. In dit boek vind je de volgende twee pictogrammen, elk met een eigen betekenis.



PAS OP

Elke fout op Amazon kan kostbaar zijn. Let daarom goed op wanneer je dit pictogram ziet staan.



TIP

Zie je dit icoontje naast de tekst? Dan volgt een praktische tip of een handigheidje. Probeer deze suggesties eens!

## Disclaimer

De ontwikkeling van Amazon staat nooit stil. Om verkopen op Amazon zo gemakkelijk mogelijk te maken, heeft Amazon door de jaren heen een hoop veranderingen doorgevoerd. Dit zal ongetwijfeld de aankomende tijd niet anders zijn. Het kan dus gebeuren dat een beschreven knopje op een andere plek staat of dat een beschreven menu nét even iets anders werkt. Daarnaast is het zo dat sommige Amazon-functies in het ene land wél en in het andere land niet beschikbaar zijn.

## Impact van Amazon

Amazon heeft een groot internationaal bereik en bedient miljoenen klanten. Elke maand gaan meer dan 197 miljoen mensen over de hele wereld

naar Amazon om te shoppen. Hierna volgt een aantal wetenswaardigheden uit de Verenigde Staten:

- » Negen van de tien consumenten controleren de productprijzen op Amazon.
- » Amazon verkoopt meer dan 12 miljoen producten.
- » Omgerekend wordt elk jaar gemiddeld 1400 euro door Amazon Prime-leden uitgegeven.
- » FBA (Fulfillment by Amazon, zie hoofdstuk 5) geeft verkopers een omzetsijging van 30-50%.
- » Amazon heeft in 2017 wereldwijd meer dan 5 miljard items verzonden.
- » Meer dan 50% van alle Amazon-verkopen is afkomstig van externe verkopers.
- » 80% van de verkopers verkoopt ook op platforms buiten Amazon.

## Hoofdstuk 1

# Het bedrijf Amazon

In dit hoofdstuk kom je te weten hoe Amazon is ontstaan en werkt. Deze inzichten, bijvoorbeeld ten aanzien van hun 'leiderschapsprincipes' en werkwijzen, bieden waardevolle inzichten in hoe jij jouw Amazon-account moet beheren. Hoe dichter je tegen het DNA van Amazon aanschuurt, des te meer grip je krijgt op het beheren van jouw verkopersaccount.

## Hoe Amazon is ontstaan en gegroeid

Wat halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw begon als een onlineboekwinkel, is uitgegroeid tot een grote speler in retail, logistiek, consumententechnologie, cloudcomputing, media en entertainment. Amazon is inmiddels veel meer dan de 'everything store' en loopt onder andere voorop in kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*, AI) en clouddiensten voor consumenten. Als de grootste onlineretailer in de Verenigde Staten en Duitsland is Amazon in deze landen verantwoordelijk voor zo'n 4% van alle retailverkoop en 40% van alle onlineverkoop. Op Wall Street wordt verwacht dat Amazon ondanks zijn enorme omvang de aankomende jaren zal blijven doorgroeien.

In een interview uit 2016 gaf de oprichter van Amazon, Jeff Bezos, aan dat Amazon op drie pijlers rust:

- » **Amazon Prime**, een klantprogramma gecombineerd met aantrekkelijke extra's

- » **Amazon Web Services**, nu een leider in clouddiensten
- » **Marketplace**, Amazons platform voor externe verkopers

Nieuwe pijlers zijn in ontwikkeling, maar Bezos gaf aan dat hij pas over tien jaar kan zeggen welke daarvan ook daadwerkelijk 'pijlers' zijn geworden.

Amazon is vooral bekend van diens dominante webwinkel in de Verenigde Staten, Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk, Japan en vele andere landen, maar bezit meer dan honderd bedrijven. Vele daarvan zijn vanuit Amazon ontstaan of overgenomen. Er werken ruim 500.000 mensen bij Amazon en er staan voortdurend duizenden vacatures open.

De grootste overname in de geschiedenis van Amazon is die van de supermarktketen Whole Foods Market (13,7 miljard dollar, in 2017). Andere opvallende overnames zijn:

- » Zappos, een schoenen- en kledingsite (1,2 miljard dollar, in 2009)
- » Zoox, een start-up voor zelfstandig rijdende taxi's (1,2 miljard dollar, in 2020)
- » Ring, bekend van de deurbel met ingebouwde camera (circa 1 miljard dollar, in 2018)
- » Twitch, videoplatform voor *live streaming* (970 miljoen dollar, in 2014)
- » Kiva Systems, gespecialiseerd in robotica (775 miljoen dollar, in 2012)
- » Souq, de Amazon van het Midden-Oosten (overnamebedrag onbekend, in 2017)

In een brief uit 2015 aan de aandeelhouders van Amazon liet Jeff Bezos blijken wat in een potentiële overnamekandidaat gezocht wordt:

'Een zakelijk aanbod om van te dromen heeft minimaal vier kenmerken: klanten zijn er dol op, het kan uitgroeien tot een speler van formaat, het heeft een sterk rendement op geïnvesteerd vermogen en het is duurzaam in de tijd – met het potentieel om tientallen jaren stand te houden. Wanneer je zo'n aanbod vindt, veeg dan niet naar rechts (Tinder), maar trouw ermee.' (vertaling van de auteur)

Toekomstige overnames zullen hoogstwaarschijnlijk zijn toegespitst op het verbeteren van de eerdergenoemde drie pijlers, om zo Prime, Amazon Web Services en de Marketplace naar een hoger niveau te tillen. Amazon zal ook willen uitbreiden naar Azië en het Midden-Oosten, maar ondervindt daar weerstand van grote bedrijven als Alibaba. Een andere grote



groeimarkt lijkt die van hardwareproducten te zijn (denk aan de overname van Ring, maar ook de lancering van 'Alexa-enabled devices'). Ook in *health care*, IoT (Internet of Things) en Voice kunnen we de nodige ontwikkelingen verwachten. Met het Alexa Fund stelt Amazon als Corporate Venture Capitalist 100 miljoen dollar beschikbaar en met Amazon Catalyst wil het bedrijf innovatie op universiteiten stimuleren en mensen op alle gebieden aanmoedigen 'grootst' (ja, je leest het goed: grootst) te denken en oplossingen te vinden die een positieve impact op de wereld hebben.

## JEFF BEZOS

Jeff Bezos is de oprichter en CEO van Amazon. Hij studeerde in 1986 af aan de Princeton University in Electrical Engineering en Computer Science. Na enkele jaren als softwareontwikkelaar te hebben gewerkt bij Fitel, werd hij softwareontwikkelaar bij Bankers Trust. In 1990 startte hij bij hedgefund D. E. Shaw & Co. Hij was verantwoordelijk voor een nieuw, opkomend landschap, namelijk het internet. Na een brainstormsessie ontstond het idee om online boeken te gaan verkopen, maar zijn baas raadde hem dit af. Jeff Bezos begreep dat wanneer hij deze kans niet greep, hij er misschien wel voor altijd spijt van zou hebben. Vanaf dat moment zag Amazon.com het levenslicht. Naar verluidt koos hij voor de naam Amazon omdat deze 'exotisch en anders' was en de associatie met iets groots opriep, namelijk een van de langste rivieren ter wereld (de Amazone). Zijn bedrijf wilde hij ook enorm groot maken.

Amazon werd vervolgens gefinancierd met geld van Jeff Bezos zelf en bijdragen van vrienden en familie. In 1995 haalde Bezos bijna 1 miljoen dollar op van lokale investeerders. In 1996 ontving Amazon investeringen van John Doerr van Kleiner Perkins Caufield & Byers en een jaar later ging Amazon met een waarde van 382 miljoen dollar naar de beurs. Begin 2020 was het bedrijf meer waard dan Google of Apple.

Jeff Bezos koos aanvankelijk voor het verkopen van boeken, omdat – in tegenstelling tot een fysieke boekwinkel – een onlinewinkel alle titels kon aanbieden. Geen enkele fysieke winkel kan immers alle uitgegeven boeken bevatten. Dit resulteerde in meer dan een miljoen verschillende boektitels. Hiermee legde hij toentertijd de basis voor nieuwe e-commercefuncties, zoals gepersonaliseerde aanbevelingen en een *one-click-check-out*.

In 2000 stelde Amazon zijn platform open voor derden om via dit platform producten te verkopen. In 2019 meldde Jeff Bezos in een brief aan de aandeelhouders: deze *third party sellers* 'are kicking our butt'. Uit cijfers bleek dat het aantal verkopen van deze sellers in twintig jaar was gegroeid van 3% naar 58% van de totale verkopen binnen Amazon. Hiermee werd een belangrijke basis gelegd

voor *direct-to-consumer*-verkopen (D2C-verkopen), waarbij de retailers en merkfabrikanten in staat worden gesteld via Amazon rechtstreeks aan consumenten te verkopen. Het traditionele retailmodel kwam vanaf dit moment steeds meer onder druk te staan en het aantal third party sellers is inmiddels toegenomen tot meer dan twee miljoen.

Tegenwoordig verkoopt 'the everything store' zelfs auto's en woningen, maar ook nog steeds boeken.

## Bedrijfscultuur

Amazon is uitgegroeid tot het grootste e-commercebedrijf ter wereld, maar ook het grootste internetbedrijf qua omzet. Daarnaast is Amazon wereldwijd de grootste aanbieder van kunstmatige-intelligentie- en cloudoplossingen. Aan de basis van dit succes liggen enkele leerzame principes, die ook voor jou van pas kunnen komen.

### 'Day One'

Bij Amazon is het altijd 'Day One' (Dag Eén). Volgens Bezos betekent 'Day One' dat Amazon zich altijd als een start-up zal gedragen. Om te fungeren als een start-up, vereist Bezos dat Amazon-medewerkers de volgende vier dingen doen:

- » Wees geobsedeerd door de klant.
- » Focus op resultaten boven processen.
- » Omarm externe trends snel.
- » Neem snel beslissingen van hoge kwaliteit.

De achterliggende gedachte van 'Day One' is dat je elke dag naar je werk gaat met de energie en open geest van een eerste werkdag. In die gemoedstoestand ben je niet zelfgenoegzaam en doe je het beste wat je kunt doen met de informatie en middelen die je tot je beschikking hebt. Je werkt als het ware in een typische start-upomgeving, waarin je focust op het bieden van toegevoegde waarde en snelle groei. Bovendien gelooft Bezos dat 'Day Two' (Dag Twee) *stasis* is, oftewel langdurige stilstand. Over 'Day Two' zei hij het volgende:

“Day Two” is stasis. Gevolgd door irrelevantie. Gevolgd door ondraaglijke, pijnlijke achteruitgang en tot slot de dood. Daarom is het altijd “Day One” bij Amazon.’ (vertaling van de auteur).

» **True customer obsession (obsessieve klantgerichtheid)**

Je kunt concurrentgericht zijn, je kunt productgericht zijn, je kunt technologiegericht zijn, je kunt businessmodelgericht zijn enzovoort. Volgens Bezos is obsessieve klantgerichtheid verreweg de beste obsessie, omdat een klantgerichte aanpak veel voordelen heeft. Maar nu komt het: klanten zijn eigenlijk altijd ontevreden, zelfs als ze zeggen dat ze het niet zijn. Ze weten zelf niet dat ze ontevreden zijn. Het verlangen klanten te verrassen zal je ertoe aanzetten om namens hen nieuwe dingen uit te vinden. Geen enkele klant heeft Amazon ooit gevraagd het Prime-lidmaatschapsprogramma te maken, maar dat klanten het wilden, is inmiddels wel gebleken. Als je op ‘Day One’ blijft, moet je geduldig experimenteren, mislukkingen accepteren, zaadjes planten, jonge boompjes beschermen en opschalen wanneer je klanttevredenheid ziet ontstaan. Een klantgerichte cultuur creëert de omstandigheden waarin dat allemaal mogelijk is.

» **Resist proxys (weersta volmachten)**

Naarmate bedrijven groter en complexer worden, ontstaat de neiging volmachten te introduceren. Dit komt in vele soorten en maten, en het is gevaarlijk, subtiel en schuurt erg tegen ‘Day Two’ aan. Een bekend voorbeeld van een volmacht is een proces. Een goed proces zorgt ervoor dat je jouw klanten kunt bedienen. Maar als je niet oplet, kan het proces een lelijk ‘ding’ worden. Dit kan heel gemakkelijk gebeuren in grote organisaties. Het proces wordt de volmacht ten koste van het gewenste resultaat. Je stopt met kijken naar resultaten en zorgt ervoor dat je het proces goed uitvoert. Niet zelden verdedigt een junior leider een slecht resultaat met een uitspraak als: ‘Nou ja, we hebben het proces gevolgd.’ Een meer ervaren leider zal het gebruiken als kans om het proces te onderzoeken en te verbeteren. Het proces is niet het ding. Het is altijd de moeite waard je af te vragen of wij het proces beheersen of dat het proces ons beheerst. In een ‘Day Two’-bedrijf is het waarschijnlijk het tweede.

Een ander voorbeeld: ook marktonderzoek en klantonderzoeken kunnen volmachten worden, iets wat vooral gevaarlijk is wanneer je producten uitvindt en ontwerpt. Goede uitvinders en ontwerpers begrijpen hun klant als geen ander. Ze stoppen veel energie in het ontwikkelen van intuïtie. Ze bestuderen en begrijpen anekdotes in plaats van alleen de ‘gemiddelden’ die je in enquêtes vindt. Enquêtes, bètatests en onderzoek helpen jou blinde vlekken te vinden, maar een opmerkelijke klantervaring begint met hart, intuïtie, nieuwsgierigheid, spel, lef dan wel smaak. Geen van alle zul je terugvinden in een enquête.

### » **Embrace external trends (omarm externe trends)**

De buitenwereld kan jou naar 'Day Two' duwen als je krachtige trends niet snel omarmt. Als je tegen ze vecht, vecht je waarschijnlijk tegen de toekomst. Omarm ze en je krijgt de wind mee. Deze grote trends zijn niet zo moeilijk te herkennen (er wordt veel over gepraat en geschreven), maar ze kunnen vreemd genoeg moeilijk zijn om te omarmen. We zitten nu midden in een voor de hand liggende trend: *machine learning* en kunstmatige intelligentie. Maar veel van wat Amazon doet met machine learning, gebeurt onder het oppervlak. Machine learning stimuleert de algoritmen voor het voorspellen van vraag, het bieden van zoekresultaten, productaanbevelingen, het doen van persoonlijke aanbiedingen, fraudedetectie, vertalingen en nog veel meer. Machine learning is amper zichtbaar, maar de impact is enorm.

### » **High velocity decision making (snelle besluitvorming)**

'Day Two'-bedrijven nemen beslissingen van hoge kwaliteit, maar ze nemen die beslissingen te langzaam. Om de energie en dynamiek van 'Day One' te behouden, moet je op de een of andere manier beslissingen van hoge kwaliteit en hoge snelheid kunnen nemen. Gemakkelijk voor start-ups, maar zeer uitdagend voor grote organisaties. Het senior team bij Amazon is vastbesloten de snelheid van besluitvorming hoog te houden. Snelheid is belangrijk in het bedrijfsleven; een omgeving die geschikt is voor snelle besluitvorming is bovendien leuker. Hier zijn enkele bijbehorende gedachten.

'Gebruik nooit een besluitvormingsproces dat standaard is. Veel beslissingen zijn terug te draaien. Zulk soort beslissingen kunnen een simpel besluitvormingsproces gebruiken.'

'De meeste beslissingen moeten waarschijnlijk worden genomen terwijl circa 70% van de gewenste informatie bekend is. Als je wacht totdat je 90% van de informatie hebt, ben je waarschijnlijk al te laat. Bovendien moet je hoe dan ook goed zijn in het snel herkennen en corrigeren van slechte beslissingen. Als je goed bent in het tijdig corrigeren van de koers, is dat veelal goedkoper dan traag en afwachtend te zijn.'

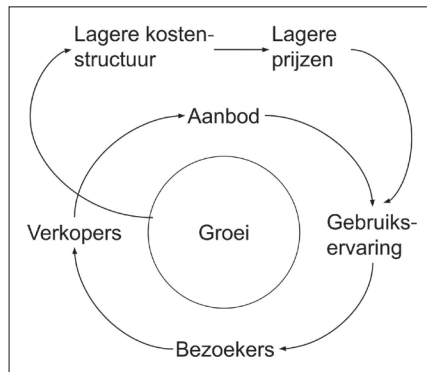
'Gebruik de zin: 'Ik ben het daarmee niet eens, maar ik doe mee.' Deze zin bespaart veel tijd. Wanneer niet iedereen overtuigd is van een bepaalde richting, omdat er geen draagvlak of overeenstemming bestaat, is het handig om te zeggen: "Ik weet dat we het niet met elkaar eens zijn, maar zullen we een poging wagen mijn gelijk te halen?" Als je de baas bent, moet je dit ook kunnen doen. Soms moet je jouw vertrouwen nou eenmaal in een ander leggen. Dat scheelt een hoop tijd.'

'Herken miscommunicatie in een zo vroeg mogelijk stadium en laat deze direct escaleren. Soms hebben teams verschillende doelstellingen en fundamenteel verschillende opvattingen. Ze zijn niet op elkaar afge-

stemd en uitgelijnd. Talloze discussies of vergaderingen zijn niet de oplossing. Zonder escalatie is uitputting het gevolg en degene met het meeste uithoudingsvermogen neemt onverhoopt de beslissing. Uitputting is een vreselijk en langzaam besluitvormingsproces en kost veel energie. Kies in plaats daarvan voor snelle escalatie.'

## Het vliegwiel

Een vliegwiel is een ongelooflijk zwaar wiel. Het kost veel moeite om het te duwen. Blijf duwen en het vliegwiel bouwt snelheid op. Blijf doorduwen en uiteindelijk begint het vliegwiel (zie figuur 1.1) zichzelf te helpen draaien en zijn eigen momentum te genereren – en dat is wanneer een bedrijf van goed naar groots gaat. Dit is precies wat Amazon de afgelopen jaren heeft gedaan. De groei van Amazon is onmiskenbaar in een versnelling geraakt.



**FIGUUR 1.1:**  
Het Amazon-  
vliegwiel.

Toen Amazon zijn webshop openstelde voor derden, resulteerde dat in meer verkopers en dus meer aanbod. Meer aanbod betekent dus ook meer keuze en meer concurrentie, waardoor de prijzen automatisch gaan dalen. Lage prijzen trekken weer nieuwe klanten. Door alleen de infrastructuur te bieden, hoefde Amazon zelf niet meer te investeren in voorraad. Hoe meer klanten, des te groter het bereik en des te groter het aantal verkopers dat Amazon wil betalen om de producten op voorraad te houden. Met een aantrekkelijke prijs, hoge servicegraad en bestelgemak genereer je veel positieve reviews, wat weer resulteert in nog meer klanten. Nog meer klanten betekent automatisch ook meer nieuwe verkopers die hun producten bij dit enorme aantal gebruikers onder de aandacht willen brengen. Dit biedt weer ruimte voor marketingservices.



TIP

Ga voor jezelf eens na op welke wijze het vliegwiel op jouw situatie van toepassing kan zijn.

# Leiderschapsprincipes

Naast het vliegwiel hanteert Amazon een aantal zogeheten *leadership principles*, oftewel leiderschapsprincipes. Dit zijn handvatten voor Amazonians om leiderschap en daadkracht te tonen en af te dwingen.

- » **Customer obsession.** Leiders beginnen bij de klant en werken achteruit. Ze werken hard om het vertrouwen van klanten te verdienen en te behouden. Hoewel leiders aandacht besteden aan concurrenten, zijn ze geobsedeerd door klanten.
- » **Ownership.** Leiders zijn eigenaars. Ze denken aan de lange termijn en offeren de toegevoegde waarde op de lange termijn niet op voor resultaten op korte termijn. Ze treden op namens het hele bedrijf en beperken zich niet tot hun eigen team. Ze zeggen nooit: 'Dat is niet mijn taak.'
- » **Invent and simplify.** Leiders verwachten en eisen innovatie en vindingrijkheid van hun teams en vinden altijd manieren om zaken te vereenvoudigen.
- » **Are right, a lot.** Leiders hebben veel gelijk. Ze hebben een sterk beoordelingsvermogen en goede instincten. Ze zoeken verschillende perspectieven en proberen hun overtuigingen te ontcrachten.
- » **Learn and be curious.** Leiders zijn nooit klaar met leren en proberen zichzelf altijd te verbeteren. Ze zijn nieuwsgierig naar nieuwe mogelijkheden en handelen ernaar om ze te verkennen.
- » **Hire and develop the best.** Leiders leggen de prestatie lat bij elke aanstelling en promotie nog hoger. Ze herkennen mensen met uitzonderlijk talent en plaatsen ze graag door de hele organisatie. Leiders ontwikkelen leiders en nemen hun rol in het coachen van anderen bijzonder serieus.
- » **Insist on the highest standards.** Leiders hebben meedogenloos hoge normen – veel mensen denken misschien dat deze normen onredelijk hoog zijn. Leiders stimuleren hun teams om producten, diensten en processen van hoge kwaliteit te leveren. Leiders zorgen ervoor dat defecten niet links blijven liggen en dat problemen worden opgelost en ook opgelost blijven.
- » **Think big.** Klein denken is een *selffulfilling prophecy*. Leiders creëren en communiceren een gedurfde richting en ze inspireren tot resultaten. Ze denken anders en zoeken overal naar manieren om klanten te bedienen.
- » **Bias for action.** Snelheid is belangrijk in het bedrijfsleven. Veel beslissingen en acties zijn omkeerbaar en vereisen geen uitgebreide studie. Amazon waardeert het nemen van berekende risico's.

- » **Frugality.** Bereik meer met minder. Beperkingen zorgen voor vindingrijkheid, zelfvoorziening en uitvinding. Je scoort geen extra punten met een toename van het personeelsbestand, de budgetgrootte of de vaste kosten.
- » **Earn trust.** Leiders luisteren aandachtig, spreken openhartig en behandelen anderen respectvol. Ze uiten zich zelfkritisch, zelfs als dat lastig of beschamend is. Leiders geloven niet dat zij of hun team boven anderen staan. Ze *benchmarken* zichzelf en hun teams met de besten.
- » **Dive deep.** Leiders werken op alle niveaus, blijven in contact met de details, controleren regelmatig en zijn sceptisch wanneer statistieken en anekdotes van elkaar verschillen. Geen taak is voor hen te min.
- » **Have backbone; disagree and commit.** Leiders zijn verplicht om met respect beslissingen aan te vechten als ze het ergens niet mee eens zijn, zelfs als dit ongemakkelijk of vermoeiend is. Leiders hebben overtuigingskracht en zijn vasthoudend. Ze sluiten geen compromissen om de sociale cohesie te behouden. Zodra een beslissing is genomen, zetten zij zich daar volledig voor in.
- » **Deliver results.** Leiders richten zich op de belangrijkste input voor het bedrijf en leveren zaken met de juiste kwaliteit tijdig op. Ondanks tegenlagen komen ze tot resultaten en ze sluiten nooit een compromis.

## Amazon Web Services

Een Amazon-dienst die dankzij het leiderschap van Jeff Bezos is ontstaan, is Amazon Web Services (ook wel Amazon AWS genoemd). AWS is het cloudplatform van Amazon en biedt meer dan 175 clouddiensten. Deze diensten zijn vooral bedoeld voor IT-ontwikkelaars en bieden oplossingen voor opslag, databases, rekenkracht, analyses, netwerken, ontwikkelaarstools, beheertools, beveiliging en andere bedrijfstoeepassingen. AWS heeft met 32,4% het grootste marktaandeel onder de cloudplatformen; Azure van Microsoft volgt met 17,6% en Google Cloud met 6%. Het werken met een cloudplatform als AWS maakt het voor bedrijven mogelijk om met relatief geringe investeringen hun IT-infrastructuur in te richten en platformen of webapplicaties te ontwikkelen.

Leuk om te weten is dat AWS bijvoorbeeld sinds kort Formule 1-fans helpt uit te leggen waarom tijdens een race bepaalde keuzes worden gemaakt. Elke Formule 1-auto heeft zo'n 120 sensoren, die 1,1 miljoen gegevens per seconde genereren. Deze data worden vervolgens door de auto's naar de pits verzonden. Deze realtimegegevens worden binnen AWS gecombineerd met meer dan 69 jaar aan historische racegegevens. Dit maakt het mogelijk de raceprestaties van auto's te interpreteren, betere auto's te ontwerpen, tijdens een race snelle tactische keuzes te maken en informatie voor fans te visualiseren.

AWS is ontstaan nadat Jeff Bezos in 2002 een mandaat naar zijn werknemers stuurde. Dit luidde als volgt:

- 1. 'Alle ontwikkelteams zullen voortaan hun gegevens en functionaliteiten openstellen via service-interfaces.**
- 2. Teams moeten via deze interfaces met elkaar communiceren.**
- 3. Er is geen andere vorm van communicatie tussen processen toegestaan: geen directe koppeling, geen directe aflezing van de gegevensopslag van een ander team, geen model met gedeeld geheugen, helemaal geen achterdeuren.** De enige toegestane communicatie is via service-interfaceoproepen via het netwerk.
- 4. Het maakt niet uit welke technologie ze gebruiken: http, CORBA, Pub/Sub, aangepaste protocollen – het maakt niet uit.**
- 5. Alle service-interfaces moeten vanaf de basis dusdanig zijn ontworpen dat ze extern gebruikt kunnen worden.** Dat wil zeggen dat het team de interface aan ontwikkelaars in de buitenwereld moet kunnen tonen. Geen uitzonderingen.
- 6. Iedereen die dit niet doet, wordt ontslagen.** Dank u, fijne dag!  
(vertaling van de auteur)

Dit mandaat, dat sommigen informeel het 'API-manifest' van Bezos noemen, transformeerde Amazon, waardoor men de eigen systemen veel efficiënter kon beheren en de lancering van Amazon Web Services mogelijk werd gemaakt.

De impact van het API-manifest wordt sindsdien door de gehele IT-industrie omarmd, van start-ups tot grote organisaties. Hoezeer Amazon onder consumenten dan ook bekend mag staan als een webshop, onder ontwikkelaars staat Amazon nog beter bekend als de heilige graal in IT.