

working backwards



**Inzichten, verhalen
en geheimen van
Amazon**

Colin Bryar en Bill Carr



Inleiding

Als we zeggen dat Amazon een onconventioneel bedrijf is, kunnen we dat gerust een understatement noemen. De meest in het oog springende initiatieven zijn vaak bekritiseerd en werden soms zelfs weggezet als dwaasheden. Eén zogeheten expert uit de zakenwereld sprak van ‘Amazon, de grote mislukking’.¹ Maar keer op keer heeft Amazon de twijfelaars in het ongelijk gesteld. Gevestigde concurrenten en ambitieuze nieuwkomers hebben het bedrijf naarstig bestudeerd om achter het geheim van het succes te komen, zodat ze dat konden kopiëren. Velen hebben een of meerdere van Amazons beroemde principes en handelwijzen overgenomen, maar zelfs de meest fervente fans is het niet gelukt om de innovatiecultuur te dupliceren die ten grondslag ligt aan de steeds grotere voorsprong van het bedrijf.

Amazon heeft uiteraard ook flink wat kritiek te verstouwen gekregen, en sommige methodieken konden op forse afkeuring rekenen. Er zijn mensen die de invloed van het bedrijf op het bedrijfsleven en ook op de samenleving als geheel met lede ogen aanzien.*

* In zijn brief aan de aandeelhouders van 16 april 2020, kort na de uitbraak van het coronavirus, besteedde Jeff Bezos aandacht aan de invloed op meer-

Dit betreft ontegenzeggelijk belangrijke zaken, die van invloed zijn op de levens van mensen en gemeenschappen, en bedrijven die hier geen passend antwoord op vinden, zullen steeds vaker reputatie- en financiële schade ondervinden. Maar ze vallen buiten het bestek van wat we diepgaand in dit boek kunnen bespreken. Wat we in dit boek wel doen, is meer dan een tipje van de sluier oplichten van de unieke principes en processen van Amazon, en dat doen we met zoveel details dat bedrijven deze desgewenst zelf kunnen implementeren.

Bij elkaar hebben we 27 jaar binnen de muren van Amazon doorgebracht, en we zijn aanwezig geweest bij enkele van de meest grensverleggende momenten in de groei en ontwikkeling van het bedrijf. Als een van ons ergens liet vallen dat we er werkten, werden we altijd bestookt met vragen over de redenen van Amazons zeldzame succes. Analisten, concurrenten en zelfs klanten hebben getracht het bedrijfsmodel en de bedrijfscultuur onder woorden te brengen, maar degene die dat het beste en het meest beknopt is gelukt, is nog steeds de oprichter, Jeff Bezos (die we hierna gewoon Jeff zullen noemen): ‘We hebben een onwankelbare overtuiging dat de langetermijnbelangen van de

dere fronten van Amazon op de samenleving. Hij beschreef de inspanningen waarmee ze probeerden te voldoen aan de toegenomen vraag naar de dienstverlening van het bedrijf tijdens de lockdown. Hij beschreef de veiligheidsmaatregelen in de distributiecentra, een programma waarbinnen Amazon zich sterk maakte voor een grotere testcapaciteit, en ook de samenwerking tussen Amazon Web Services met de WHO en andere gezondheidsorganisaties. Hij kondigde een loonsverhoging van twee dollar aan in het minimumuurloon en een verdubbeling van de beloning voor overwerk. En ten slotte werd in de brief gewag gemaakt van Amazons Climate Pledge: in 2024 maakt Amazon gebruik van 80 procent duurzame energie, en in 2040 moet het bedrijf volledig klimaatneutraal zijn. Zie voor meer informatie over deze en andere inspanningen waarmee Amazon de levens van zijn medewerkers, klanten en de wereldbevolking in het algemeen hoopt te verbeteren: <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2019-letter-to-shareholders>.

aandeelhouders gelijk zijn aan de belangen van onze klanten.² We kunnen met andere woorden stellen dat de waarde voor de aandeelhouders weliswaar is gelegen in een groeiende winst, maar dat de groei op de lange termijn volgens Amazon het beste gediend is als we de klant centraal stellen.

Wat voor soort bedrijf zou je neerzetten met zo'n overtuiging? In een toespraak tijdens de Air, Space & Cyber Conference van 2018 beschreef Jeff Amazon als volgt: 'Onze cultuur is vierledig: obsessie met de klant in plaats van obsessie met onze concurrenten, de bereidheid om de lange termijn in het oog te houden (dat doen we met een langere investeringshorizon dan de meeste van onze concurrenten), een groot enthousiasme voor innovatie (waarin mislukking uiteraard een rol speelt), en ten slotte een professionele trots op onze *operational excellence*.'

Die beschrijving gold al in de begintijd van Amazon. In de eerste brief aan de aandeelhouders in 1997 (Amazons eerste jaar als beursgenoteerde onderneming) vind je al uitdrukkingen als 'obsessie met de klant', 'de lange termijn is leidend' en 'we zullen blijven leren van zowel onze successen als onze mislukkingen'. Een jaar later werd de term *operational excellence* daaraan toegevoegd, en daarmee was de vierledige beschrijving van Amazons bedrijfscultuur zoals deze vandaag de dag nog bestaat compleet. In de daaropvolgende jaren is de tekst nog enigszins bijgeschaafd naar aanleiding van geleerde lessen en de littekens van enkele mislukkingen, maar de commitment aan deze vier kernprincipes is ongewijzigd gebleven. En dat is de voornaamste reden dat Amazon in 2015 het bedrijf was dat sneller dan welk ander bedrijf ook een omzet van 100 miljard dollar had gerealiseerd. Een opmerkelijk wapenfeit is dat in datzelfde jaar Amazon Web Services (AWS) een omzet van 10 miljard dollar behaalde. Dat was zelfs boven de verwachting van Amazon zelf.³

De vier culturele basisprincipes vertellen je uiteraard niet 'hoe' mensen er als individu en als collectief voor zorgen dat deze

worden gehandhaafd. Daarom heeft Jeff met zijn leiderschapsteam veertien leiderschapsprincipes en een serie brede maar expliciete, praktische methodologieën opgesteld teneinde de culturele doelstellingen continu te bekrachtigen. Deze zijn als volgt: het *bar raiser*-proces voor het aannemen van nieuwe mensen garandeert dat alleen de beste talenten worden aangenomen, de nadruk op flexibele teams met teamleiders die gefocust zijn op een snelle levering en innovatie, het gebruik van geschreven verhalen in plaats van *slide decks* om tot een diepgaand begrip van problemen en tot goede geïnformeerde oplossingen te komen, en een onophoudelijke focus op *input metrics* om ervoor te zorgen dat teams aan activiteiten blijven werken die het bedrijf vooruithelpen. En ten slotte is er het proces van productontwikkeling waaraan dit boek zijn naam ontleent: *working backwards* ofwel terugwerken vanaf de gewenste klantervaring.

Veel van de problemen waar Amazon mee te maken krijgt, zijn niet anders dan waar andere bedrijven, zowel groot als klein, mee te stellen hebben. Het verschil is dat Amazon dergelijke problemen telkens weer op een unieke, Amazoniaanse manier weet op te lossen. Als we al die elementen (manieren van denken, managen en werken) samenvoegen, dan komen we tot de manier van werken die wij Amazoniaans noemen. Dat is een term die we speciaal voor dit boek hebben bedacht. Wij, Colin en Bill, waren erbij. Dankzij ons en de andere leiders van het eerste uur heeft het begrip Amazoniaans steeds nadrukkelijker vorm gekregen. We hebben beiden nauw samengewerkt met Jeff en waren actief betrokken bij meerdere van Amazons meest blijvende successen (en niet te vergeten enkele van de markantste flops) tijdens wat voor ons de meest begeesterde professionele ervaring van ons leven is geweest.

Colin

Mijn eerste baantje na de universiteit was het ontwerpen en bouwen van databaseapplicaties voor Oracle. Daarna heb ik met twee collega's een bedrijf opgericht: de Server Technologies Group. Ons doel was onze ervaring met grootschalige databases in te zetten om bedrijven te helpen hun activiteiten naar het destijds opkomende web te verhuizen. Tot onze klanten mochten we bedrijven rekenen als Boeing en Microsoft, en ook een klein bedrijf, Amazon geheten. We zagen al snel dat Amazon een bijzonder bedrijf was, en in 1998 traden we er in dienst. Twaalf jaar had ik er een leidinggevende functie, en twee van die twaalf jaar waren een periode van buitengewone groei en innovatie waarin ik direct samenwerkte met Jeff. Die twee jaren begonnen in de zomer van 2003, toen Jeff me vroeg voor de rol van zijn persoonlijke technisch adviseur. Die rol wordt in de wandelgangen ook wel 'Jeffs schaduw' genoemd en is vergelijkbaar met wat een stafchef doet in andere bedrijven.

De functie was anderhalf jaar daarvoor formeel ingesteld toen Andy Jassy, nu de CEO van Amazon Web Services, de eerste medewerker werd die de rol van Jeffs technisch adviseur fulltime vervulde. Mijn twee voornaamste verantwoordelijkheden waren als volgt: Jeff te helpen zo effectief mogelijk op te treden. En zoals Jeff het zei: 'Tot elkaars voorbeeld te dienen en van elkaar te leren,' zodat de technisch adviseur na verloop van tijd kon doorstromen naar een grotere rol binnen het bedrijf.

Zowel Jeff als Andy maakte duidelijk dat mijn rol niet die van een waarnemer of auditor zou zijn, en een kwestie van training was het ook niet. Van mij werd verwacht dat ik vanaf het eerste moment daadwerkelijk zou bijdragen, dat ik met ideeën op de proppen kwam, risico's nam en als klankbord fungeerde voor Jeff. Voordat ik ja zei, vroeg ik een weekend bedenktijd. Ik belde een paar vrienden, van wie één in een vergelijkbare functie werkte als

adviseur van de CEO van een Fortune 10-bedrijf. Een andere vriend was de rechterhand van een prominente regeringsfunctionaris. Beiden gaven min of meer hetzelfde antwoord: 'Ben je gek geworden? Zo'n kans krijg je maar eens in je leven. Waarom heb je niet meteen ja gezegd?' Ze zeiden ook dat ik niet langer over mijn eigen tijd zou kunnen beschikken, en dat ik meer zou leren dan ik me ooit had kunnen voorstellen. Een van hen zei dat hij weliswaar heel veel leerde maar dat het niet zijn leukste baan was.

Het meeste van wat mijn vrienden me hadden verteld, kwam precies zo uit, behalve dan dat mijn werk als Jeffs schaduw ontzettend leuk bleek. Op een keer waren we onderweg naar New York voor een serie bijeenkomsten en evenementen, waaronder een tennisevenement in Grand Central Terminal om Amazons nieuwe kledingwinkel te promoten. Tijdens de vlucht vroeg Jeff me of ik na de landing misschien een balletje met hem wilde slaan, zodat hij nog wat kon oefenen, want hij had namelijk al twee jaar niet meer gespeeld. De laatste keer was tijdens een liefdadigheidsevenement geweest. Toen had hij het opgenomen tegen Bill Gates, Andre Agassi en Pete Sampras. Wie weet tegen wie hij nog meer gespeeld had. Ik zei dat ik zelf twee weken daarvoor nog met mijn vriend John had getennist in het plaatselijke park. 'Jij hebt dan weliswaar betere tegenstanders gehad,' zei ik, 'maar ik heb meer recente ervaring. Ik neem de uitdaging aan. En vanavond op de tennisbaan zien we dan wel of het gewerkt heeft.' Jeff lachte en zei dat we een deal hadden.

Dit verhaal was een uitzondering. 95 procent van de tijd die ik aan Jeffs zijde doorbracht, waren we gericht op interne vragen rond het werk. Externe gebeurtenissen zoals conferenties, toespraken in het openbaar en sportwedstrijden figureerden daar niet in. Maar het verhaal is wel typerend voor hoe Jeff met uitdagingen omging: in dit geval deelnemen aan een wedstrijd in een sport die hij vrijwel nooit beoefende voor een groot publiek, en dat met optimisme, humor en zijn bekende aanstekelijke lach.

Zijn werk benaderde hij met hetzelfde elan. En dan heb ik het over dagelijkse beslissingen die groter waren dan de meeste mensen in de loop van hun gehele carrière nemen. Hij is de belichaming van Amazons motto: 'Werk hard, heb plezier en schrijf geschiedenis.'

Ik werkte met hem tijdens zijn gewoonlijke kantooruren, van tien uur 's ochtends tot zeven uur 's avonds. Op de meeste dagen hadden we vijf tot zeven bijeenkomsten met product- en directieteams. Voor en na Jeffs kantooruren werkte ik met deze teams en hielp ik met de voorbereiding op hun interactie met hem, zodat de bijeenkomsten voor iedereen zo productief mogelijk konden zijn. Ik wist als geen ander hoe het was om een eindeloze stroom van ideeën over me uitgestort te krijgen, en vervolgens te worden gevraagd een en ander snel voor elkaar te krijgen onder wat weleens onredelijk hoge normen leken. Mij werd dan ook vaak gevraagd hoe Jeff op een bepaald idee zou reageren. Mijn antwoord was altijd dat ik niet kon voorspellen wat hij zou zeggen, maar dat zijn reactie doorgaans was gebaseerd op dezelfde principes.

Tijdens mijn tijd bij Amazon hebben diverse baanbrekende ideeën het licht gezien, zoals Amazon Prime, Amazon Web Services, Kindle en Fulfillment by Amazon (FBA). In die tijd zijn ook diverse bedrijfsprocessen geïntroduceerd die we nu als typisch Amazoniaans beschouwen, zoals verhalen schrijven in plaats van slideshows maken en het proces van terugwerken ofwel working backwards.

Ik dankte mijn gelukkige gesternte dat mijn baan me in staat stelde twee jaar lang elke dag naast Jeff en de directie van Amazon te werken. Ik was dan ook vastbesloten elke minuut ten volle te benutten. Ook activiteiten zoals autoritjes, lunches en van de ene naar de andere bijeenkomst wandelen beschouwde ik als kansen om iets te leren. Ik wilde niets missen. Een vriend zag me een keer een lange lijst met vragen in een notitieboekje schrijven

en vroeg me waar dat voor was. Mijn antwoord: 'Nou, later deze week zit ik vijf uur met Jeff in een vliegtuig naar New York. Ik wil op zijn minst voor vijf uur aan vragen en onderwerpen gereed hebben voor het geval we tijd overhebben.' Dus als ik het in dit boek heb over de gedachtegang achter sommige van Jeffs belangrijke beslissingen, dan kan ik dat doen omdat ik hem vaak persoonlijk heb gevraagd hoe hij aan zijn inzichten kwam. En daar wil ik bij aantekenen dat zijn redeneringen vaak veelzeggender waren dan de inzichten zelf.

Bill

Ik ben via een omweg bij Amazon terechtgekomen. Na de universiteit heb ik een paar jaar als verkoper gewerkt. Pas daarna heb ik verder gestudeerd voor mijn MBA. Daarna werkte ik, ook in de verkoop, voor Procter & Gamble (P&G), en vervolgens was ik een van de accountanalisten die P&G op de Kmart-account had gezet. Maar ik wilde iets met technologie, dus ruilde ik mijn baan bij P&G in voor een positie bij een softwarestart-up genaamd Evare. In mei 1999 raadde een vriend me aan bij Amazon te solliciteren. Het bedrijf was toen nog gevestigd in één gebouw op Second Avenue in Seattle. Het ruimtegebrek daar was zodanig dat mijn sollicitatiegesprek plaatsvond in de kantine. Overal om ons heen zaten mensen koffie te drinken en te praten. Er werd me een baan aangeboden als productmanager in video (vhs en dvd). In de daaropvolgende vijftien jaar zou ik diverse functies binnen het bedrijf vervullen.

De eerste vijf jaar werkte ik voor wat destijds Amazons grootste onderdeel was, de fysieke media (boeken, muziek en video), waar ik mezelf ten slotte opwerkte tot directeur. In januari 2004, een paar maanden nadat Colin door Jeff was gevraagd voor de positie van zijn technisch adviseur, kwam mijn directe leidinggevende en goede vriend Steve Kessel met een onverwachte

mededeling. Hij kreeg een promotie als senior vicepresident, en op verzoek van Jeff zou hij het digitale onderdeel van Amazon voor zijn rekening nemen. Zijn vraag aan mij was of ik hem wilde bijstaan als vicepresident.

Steve liet me weten dat Jeff een besluit had genomen: de tijd was rijp voor Amazon om onze klanten digitale versies van onze boeken, video's en muziek aan te bieden. Het bedrijf bevond zich op een kruispunt. Boeken, cd's en vhs/dvd's behoorden tot onze meest populaire producten, maar door de komst van het internet en de daarop gerichte apparatuur, alsmede de opkomst van Napster en Apple iPod/iTunes begrepen we dat die populariteit van voorbijgaande aard was. Onze verwachting was dat fysieke media op den duur zouden worden vervangen door digitale equivalenten. En we vonden dat we niet langer konden wachten.

Jeff vertelde ons in die dagen vaak dezelfde analogie als we het hadden over onze inspanningen om te innoveren en nieuwe afzetmarkten te creëren. 'We moeten veel zaadjes planten,' placht hij te zeggen, 'want we weten van tevoren niet welke van die zaadjes tot een machtige eik zal uitgroeien.' Die analogie was goed gekozen. De eik is een van de sterkste en langst levende bomen in het bos. Elke eik produceert duizenden eikels, waarvan er slechts één tot een nieuwe grote eik uitgroeit.

Achteraf gezien was deze tijd de renaissance van Amazon. De zaadjes die we begin 2004 hadden geplant, zouden uitgroeien tot de Kindle-e-bookreader, de Fire-tablet, Fire TV, Amazon Prime Video, Amazon Music, Amazon Studios, onze spraakgeactiveerde Echo-speaker en Alexa, de spraakassistent die daaraan ten grondslag lag. Het zouden Amazons sterkste en snelst groeiende nieuwe afzetmarkten worden, die het meeste geld opleverden. In 2018 hadden we met deze bedrijfsonderdelen apparatuur en diensten geschapen die nu door tientallen miljoenen consumenten wereldwijd worden gebruikt, en die tientallen miljarden aan inkomsten opleveren.

Ik bevond me tijdens die tien jaar in de gelukkige positie dat ik ofwel aan het stuur of direct ernaast kon zitten (met een fantastisch uitzicht) gedurende de ontwikkeling van deze nieuwe productinitiatieven. Mijn rol zou in de loop van de jaren evolueren, en ik zou verantwoordelijk worden en leidinggeven aan Amazons wereldwijde bedrijfsonderdeel voor digitale muziek en video, alsmede de onderdelen die zich bezighielden met digitale ontwikkeling. Mijn team en ik hebben de lancering, de ontwikkeling en de groei van diensten begeleid die we nu kennen als Amazon Music, Prime Video en Amazon Studios. Ik ben in de gelegenheid geweest om aan den lijve te ervaren, deel te nemen en te leren van de ontwikkeling en uitvinding van nieuwe processen binnen Amazon. De combinatie daarvan zou de tweede groeifase van het bedrijf inluiden en het tot een van de meest waardevolle ondernemingen ter wereld maken.

Van het einde naar het begin werken (working backwards) met een boek over Amazon

We raakten bevriend via mijn echtgenote Lynn en Colins echtgenote Sarah, die hechte vriendinnen werden als leden van het Amazon Toys-team. Dat was in 2000, nadat ze hun MBA hadden behaald. Onze vriendschap groeide door onze gedeelde liefde voor golf en regelmatige uitstapjes naar de golfbaan van Bandon Dunes. In 2018 namen we twee trends waar en besloten we dit boek te schrijven. De eerste was dat Amazons populariteit een hoge vlucht had genomen. Over het bedrijf werd bijna dagelijks bericht in de media. Mensen wilden duidelijk heel graag meer weten over Amazon. De tweede trend was dat Amazon voortdurend verkeerd werd begrepen. Dat hadden we tijdens onze jaren als insiders al gemerkt. Wall Street-analisten wilden maar niet begrijpen hoe het mogelijk was dat Amazon geen winst maakte. De reden was dat Jeff alles wat we verdienden in nieuwe

producten stak om de groei te stimuleren. En de pers keek vaak in opperste verbazing toe en was vol kritiek over elk nieuw product, zoals de Kindle, Prime en Amazon Web Services.

We hebben ondertussen beiden Amazon achter ons gelaten en zijn op zoek gegaan naar nieuwe horizonten (Colin in 2010 en Bill in 2014), maar we zijn voor altijd gevormd door onze ervaringen bij Amazon. We hebben gewerkt voor diverse bedrijven en risicokapitaalbedrijven. Daar hoorden we vaak opmerkingen als deze van de CEO van een Fortune 100-bedrijf: 'Ik begrijp niet hoe Amazon het doet. Ze hebben succes in zoveel verschillende markten, van de detailhandel tot AWS en digitale media. Wij doen al dertig jaar hetzelfde, en we hebben onze kernactiviteit nog steeds niet helemaal onder de knie.'

We begrepen dat de markt hier een gat vertoonde. Er was geen bron of boek met antwoorden op de vragen die Amazons afwijkende handelwijzen verklaarden en uit de doeken deed hoe het bedrijf zulke uitzonderlijke resultaten behaalde. Wij kennen de antwoorden op deze vragen, en in dit boek zullen we deze met je delen.

Na ons vertrek hebben we met groot succes vele gewoonten en processen binnen Amazon bij onze nieuwe organisaties geïntroduceerd. Maar als we onze collega's vertellen hoe we Amazons principes op het werk kunnen implementeren, krijgen we vaak een antwoord als: 'Ja, maar jullie hadden veel meer bedrijfsmiddelen en geld tot je beschikking, en dan hadden jullie ook Jeff Bezos nog. Dat hebben wij allemaal niet.'

Ons antwoord is dat je het geld van Amazon niet nodig hebt (het grootste deel van de jaren die we er werkten, had het bedrijf trouwens geld tekort). En Jeff Bezos heb je ook niet nodig (maar als hij bereid is je met je project te helpen, bevelen we hem natuurlijk warm aan!). Maar Amazons concrete, reproduceerbare principes en handelwijzen kunnen door iedereen worden geleerd, verfijnd en opgeschaald. We hopen dat je na het lezen

van dit boek zult zien dat ook jij een Amazoniër kunt worden. Er is geen sprake van een mystieke leiderschapscultus, en alles wat je ervoor nodig hebt is een flexibele mindset. Je kunt die elementen eruit pikken die je nodig denkt te hebben, en deze vervolgens aanpassen aan je eigen omstandigheden. Het concept heeft de eigenschappen van een fractal. Daar bedoelen we mee dat je er op elke schaal je voordeel mee kunt doen. We hebben veel bedrijven deze elementen met succes zien implementeren, van een start-up met tien medewerkers tot een wereldwijd opererend bedrijf met duizenden werknemers.

In dit boek laten we je zien hoe je op je eigen manier een Amazoniër kunt worden en je eigen organisatie vooruit kunt helpen. We bieden specifiek en praktisch advies via de gebeurtenissen, verhalen, gesprekken, persoonlijkheden, grappen en meer zoals we die in de loop van onze jaren bij Amazon hebben verzameld.

De Amazoniaanse manier is natuurlijk niet de enige manier waarop je een goedlopende organisatie kunt opbouwen. Jeff schreef zelf al: 'De wereld is gelukkig vol van uitstekend presterende, zichzelf onderscheidende bedrijfsculturen. We hebben dan ook nooit beweerd dat slechts één benadering de beste is. Het enige wat we laten zien is hoe onze benadering werkt.'⁴

Nu kun je die benadering ook tot de jouwe maken.

Deel 1

Wat Amazoniaans betekent



Inleiding tot deel 1

In de eerste helft van dit boek leggen we tot in detail uit wat de essentiële principes en processen zijn die onze werkwijze tot Amazoniaans maken. Het is deze werkwijze, die we in de loop van de jaren hebben geperfectioneerd, die de opmerkelijke efficiëntie en baanbrekende groei van Amazon mogelijk heeft gemaakt. De cultuur van Amazon is erdoor geworden tot een omgeving waarin innovatie hoog in het vaandel staat en waarin we ernaar streven de klant meer te geven dan deze verwacht. Van sommige principes en processen vertellen we de ontstaansgeschiedenis. Zo laten we zien dat het oplossingen waren voor problemen die ons belemmerden vrij te innoveren en onze klanten op een consistente manier te bedienen.

De leiderschapsprincipes binnen Amazon zijn het voornaamste onderwerp van hoofdstuk 1. In de begindagen van het bedrijf, toen er slechts een handvol mensen in drie kleine kamertjes werkte, bestonden er nog geen formele leiderschapsprincipes. Toen werden deze principes nog belichaamd door Jeff zelf. Hij was degene die de taakomschrijvingen opstelde. Hij interviewde de kandidaten, pakte dozen in, zorgde voor de verzending en las elk mailtje dat naar onze klanten werd gestuurd. Omdat hij een rol speelde in elk onderdeel van het bedrijf kon hij de bedrijfs-

filosofie informeel communiceren aan een betrekkelijk klein groepje medewerkers. Het bedrijf groeide echter zo hard dat het al snel onmogelijk was nog langer op die manier te communiceren. Vandaar de noodzaak van leiderschapsprincipes. We vertellen hier het verhaal van het ontstaansproces (dat is nu echt een Amazoniaans verhaal), en we beschrijven hoe de principes tot in elke porie van het bedrijf zijn doorgedrongen.

De mechanismen gaan hand in hand met de leiderschapsprincipes. Deze komen daarom ook in hoofdstuk 1 aan de orde. Dit zijn consistente, herhaalde processen die garanderen dat de leiderschapsprincipes van jaar tot jaar en van dag tot dag binnen het bedrijf worden versterkt. We vertellen ook welke methode we gebruiken voor de jaarlijkse plannen en doelen, zowel voor de afzonderlijke teams als voor het bedrijf als geheel, en we laten zien hoe daardoor de doelen van de teams gelijk worden getrokken met de doelen van het bedrijf. En verder beschrijven we Amazons kenmerkende remuneratiebeleid, dat samenwerking en een langetermijnfocus bevordert boven onderlinge concurrentie en een voorkeur voor winst op de korte termijn.

Hoofdstuk 2 gaat over de bar raiser, Amazons unieke wervingsproces. Evenals de leiderschapsprincipes is de bar raiser ontstaan vanwege de extreem snelle groei van het bedrijf. Als je snel veel nieuwe mensen moet aannemen, dan ben je geneigd dingen over het hoofd te zien. De Engelse term daarvoor is *urgency bias*. Je ziet eventuele tekortkomingen over het hoofd omdat er zoveel werk ligt en je daarvoor hard nieuwe mensen nodig hebt. De bar raiser voorziet teams van de nodige methoden om snel en efficiënt de beste mensen te werven zonder dat noodzakelijke aspecten van het wervingsproces worden overgeslagen.

In een bedrijf dat bekendstaat om zijn inventiviteit is een flexibel, *single-threaded* leiderschap een van Amazons nuttigste uitvindingen geweest. Dat is waar hoofdstuk 3 over gaat. In het kort betreft dit een organisatiestrategie waarbij de efficiëntie niet

wordt verstoord door onderlinge afhankelijkheden binnen de organisatie. Het principe is dat er voor elk initiatief of project één leider is die enkel en alleen dat project als focus heeft. Deze persoon geeft leiding aan een team waarvan de leden eveneens alleen het betreffende project als focus hebben. Dit hoofdstuk is niet alleen een beschrijving van single-threaded leiderschap maar ook het verhaal van het hoe en waarom van deze oplossing. We noemen in dit hoofdstuk de problemen die we ermee wilden oplossen en de minder dan perfecte antwoorden die tot een oplossing hebben geleid die echt werkt. We hebben de manier waarop we technologie ontwikkelen en inzetten volledig moeten veranderen om onze flexibele, single-threaded teams tot een werkbare realiteit te maken. Het hoe en waarom daarvan bespreken we ook in dit hoofdstuk.

Wat echt werkt tijdens vergaderingen is niet wat de meeste bedrijven doen tijdens vergaderingen, zo hebben we ontdekt. We hebben weliswaar veel respect voor PowerPoint als een visueel communicatiemiddel en ondersteuning van een betoog, maar we hebben met vallen en opstaan geleerd dat het niet de beste manier is om complexe informatie over initiatieven en lopende projecten te communiceren tijdens een vergadering van een uur. In plaats daarvan bleek een verhaal van zes kantjes de beste methode te zijn om alle deelnemers aan een vergadering snel en efficiënt op de hoogte te stellen van waar het betreffende team aan werkt. Tegelijkertijd eist het schrijven van een dergelijk verhaal dat een team minutieus kijkt naar het werk dat reeds is gedaan en de taken die er nog liggen om een en ander duidelijk aan collega's te communiceren. Dat zorgt ervoor dat ze beter nadenken over hun werk. De details van dergelijke verhalen beschrijven we in hoofdstuk 4, en we geven daarbij ook een voorbeeld.

In hoofdstuk 5 laten we zien hoe nieuwe ideeën en producten binnen Amazon worden ontwikkeld: dat doen we door uit te

gaan van de gewenste klantervaring en vanaf dat punt terug te werken. We noemen dat *working backwards* ofwel terugwerken. Voordat we met het ontwikkelproces beginnen, schrijven we een persbericht waarin we duidelijk beschrijven wat de klant heeft aan het nieuwe idee of product, en we stellen een lijst op met vaak gestelde vragen ofwel *frequently asked questions* om problemen al in een vroeg stadium te kunnen oplossen. Deze documenten worden zorgvuldig door ons bestudeerd en aangepast totdat we er zeker van zijn dat we tot de volgende stap kunnen overgaan.

De klant staat eveneens centraal als we onze prestaties meten en managen. We leggen daarbij de nadruk op wat we controleerbare input metrics noemen, dit in plaats van *output metrics*. Controleerbare input metrics ofwel inputmetingen zijn een manier om interne kosten te reduceren, zodat we onze producten tegen lagere prijzen kunnen aanbieden, nieuwe producten op onze website kunnen plaatsen of de levertijd kunnen bekorten. Daarbij meten we de activiteiten die de gewenste resultaten opleveren. Die resultaten zijn de output metrics ofwel outputmetingen, zoals de maandelijkse omzet en de aandelenkoers. Onze manieren van meten en hoe we deze hebben vastgesteld en bijhouden, komen aan de orde in hoofdstuk 6.

Deel 1 is geen uitputtende lijst met principes en processen zoals we die bij Amazon hebben ontwikkeld. In plaats daarvan hebben we een selectie gekozen die volgens ons het best illustreert wat Amazoniaans betekent. We laten in dit boek zien hoe we tot onze principes en processen zijn gekomen. En we geven je concrete, uitvoerbare informatie waarmee je onze methoden in je bedrijf of organisatie (klein of groot) kunt toepassen om je klanten optimaal te bedienen.