

Amazon

DE RETAILER DIE ALLES OP ZIJN KOP ZET

Leesvoorbeeld

AMAZON

De retailer
die alles
op zijn kop zet

NATALIE BERG & MIYA KNIGHTS

Pelckmans Pro

Inhoud

Voorwoord door Jorg Snoeck	9
01 De wereld draait om Amazon	13
02 Amazon is geen gewone retailer: de retailstrategie in een notendop	16
Geld verliezen om geld te verdienen	17
De fundamentele beginselen van Amazon	19
Een ongelijk speelveld: belastingen	26
Drie pijlers: Marketplace, Prime en AWS	29
Eerst een technologiebedrijf, dan een retailer	32
03 Het Prime-ecosysteem: klantenbinding geherdefinieerd voor de shopper van vandaag	38
Verzenden, shoppen, streamen en meer	39
Is Prime wel een getrouwheidsprogramma?	42
Wat betekent Prime voor Amazon?	44
Internationale schaal	46
Maar werkt Prime ook in een fysieke omgeving?	47
Prime 2.0	49
04 De retailapocalyps: realiteit of mythe?	53
De komst van de op-mijn-voorwaarden-shopper	54
Het Amazon-effect: doodsteek voor de assortimentskillers	57
Te groot, met een twijfelachtige relevantie	58
Millenniumgeneratie, minimalisme en mindful uitgeven	64
05 Het einde van pure play e-commerce: Amazon zet de stap naar fysieke retail	67
Retail van de volgende generatie, of de zoektocht naar omnichannel verkoop	68
De belangrijkste krachten achter de convergentie van fysieke en digitale retail	71
Brick-en-clickrace: het einde van online shopping	77
Amazon slaat toe	83

06	De foodambities van Amazon: een platform voor al het andere	89
	Online food 2.0 in de VS?	90
	Food: de laatste uitdaging en belang van frequentie	93
	Het voedselgevecht van Amazon, of het leven vóór Whole Foods Market	95
07	Whole Foods Market: een nieuw tijdperk	108
	Honger naar het nieuwe vertaald naar de supermarktsector	109
	Waarom Whole Foods Market?	111
	Wake-upcall	113
	Dag Whole Foods, hallo Prime Fresh?	120
08	Een mastodont van huismerken: de aap komt uit de mouw	122
	De mindset na de Grote Recessie	122
	De huismerkambities van Amazon	124
09	Technologie en frictieloze retail	133
	Obsessie voor de klant	134
	Van één klik naar geen klik	142
10	AI en spraaktechnologie: de nieuwe grens in retail	146
	De waarde van aanbevelingen	147
	De complexiteit van de toeleveringsketen	149
	Het onontgonnen potentieel van spraaktechnologie	152
11	De winkel van de toekomst: hoe digitale automatisering een verrijking zal zijn voor de klantervaring	164
	Online onderzoek, offline kopen	166
	Locatie als indicator voor relevantie	170
	De winkel als showroom	174
	De digitale klantervaring	176
	Intelligente ruimte	178
	Digitale verkooppunten	180
	Het belang van het menselijke aspect	182
	Van zelfscankassa's naar geen kassa's	183

12	Winkel van de toekomst: van transacties naar ervaringen	186
	Van winkel tot lifestylecenter:	
	merkwaarden op één lijn krijgen	188
	Een plek om te eten	189
	Een plek om te werken	192
	Een plek om te spelen	195
	Een plek om te ontdekken, een plek om te leren	200
	Een plek om te lenen	203
	Samengevat	205
13	Logistiek in retail: de klant over de laatste meters halen	206
	De belofte om te leveren	206
	Comfortabel afhalen	208
	De <i>last mile</i> ontwikkelen	211
	De <i>last mile</i> vormgeven	216
14	De infrastructuur van de <i>last mile</i>	220
	Het werk van de <i>last mile</i>	221
	Samenwerking met externe koeriers	223
	Groeiende IT-infrastructuur	225
	Vraag naar vastgoed	228
	Amazon als transporteur	230
	Fulfilment by Amazon	231
	De race om de <i>last mile</i>	233
	Innovatie op afstand	236
15	Besluit: heeft Amazon zijn hoogtepunt bereikt?	240
	Eindnoten	244

Voorwoord

Dat Amazon vandaag incontournabel is, is nog licht uitgedrukt. In onze dagelijkse contacten met retailers en merkproducenten moet ‘Amazon’ inmiddels zowat het meest gehoorde woord zijn. Wat begon als de basis van de moderne e-commerce en de digitalisering van voorheen ondenkbare sectoren (Boeken? Onmogelijk! Kleding? Nooit! Voeding? Echt?), komt inmiddels vervaarlijk dicht bij Jeff Bezos’ droom ‘The Everything Store’ te worden.

Maar zeker wie dit boek leest, wordt het bijzonder duidelijk dat Amazon zoveel meer is dan alleen een retailer. De auteurs van dit boek voorspellen dat tegen 2021 het grootste deel van de omzet van Amazon niet van producten maar van diensten zal komen, met name van *cloud computing* (AWS), Prime-lidmaatschappen, reclame en (nog op komst) zelfs financiële diensten.

Vandaag is die AWS-afdeling al verantwoordelijk voor álle winst van de reus uit Seattle. Zelfs de Amerikaanse overheid neemt clouddiensten af van Amazon. Ook NASA, toch het symbool bij uitstek van nationaal machtsvertoon, is klant. Netflix en een hele resem concurrerende retailers evengoed.

Het aandeel retail krimpt in dat volledige, gigantische omzetplaatje. In plaats van een opluchting is dat eigenlijk net het hele pijnlijke voor retailers: in het vliegwiel van Amazon, dat alles in zijn kielzog meesleurt of verplettert, is retail slechts één van de tanden. En dat terwijl de speler goed is voor liefst de helft van alle e-commerce in de VS.

Toen Jeff Bezos Amazon oprichtte, deed hij dat “niet met de bedoeling een boekwinkel te openen”, zei de CTO van het bedrijf ooit. Er klinkt zelfs enige laatdunkendheid tegenover retail in door. Amazon zal in 2025 nochtans ook nog eens doorbreken in food, aldus de auteurs. Het zou dan niet alleen de laatste gesloten deur openbreken, maar food is ook een spel voor alle andere aankopen.

Een bedrijf zoals Amazon is ongezien. Of toch niet? “Amazon heeft toegang tot goedkoper kapitaal dan eender welk ander bedrijf in de moderne geschiedenis. Daardoor kan Amazon goedkoper geld lenen dan bijvoorbeeld China”, schrijven de auteurs verderop in dit boek. Maar ironisch genoeg is het net daar dat de enige echte concurrenten van Amazon zijn opgestaan. Met dank aan Chinees overheidsgeld.

In de huidige gepolariseerde wereld staan West en Oost tegenover elkaar, met Amazon, Alibaba en Tencent als hoofdrolspelers. Ze spelen het spel van de reuzen, met in plaats van de maanlanding de *cloudrace* als inzet. Elke stap

die aan de ene kant van de oceaan wordt gezet, wordt aan de andere kant op de voet gevolgd.

Een greep uit het aanbod: Alibaba gelooft in ‘New Retail’, het combineren van online met fysieke winkels; Amazon neemt supermarktketen Whole Foods over. JD.com – partner van Tencent – opent onbemande winkels; Amazon lanceert het kassaloze Amazon Go. Amazon bedenkt Prime Day; Alibaba haalt massaomzetten op het jaarlijkse 11.11 Global Shopping Festival. De kracht van Tencent zit in online-entertainment en betalingen? Amazon gaat voor videostreaming en financiële diensten. Aan weerszijden zoeven de zelfrijdende drones, vliegende robots en artificieel intelligente assistenten je ondertussen in labo’s of testomgevingen voorbij.

Eigenlijk is het de Chinese staat versus Amazon, aangezien de Chinese overheid de groei van ‘zijn’ technologiegiganten op alle mogelijke manieren steunt – van investeringen, over subsidies, tot het ‘discrimineren’ van buitenlandse bedrijven. Zo is Facebook er verboden, maar wordt WeChat van Tencent zelfs gebruikt om treinkaartjes en boetes te betalen. Ook YouTube wordt beperkt, terwijl Alibaba’s variant Youku wordt omarmd. Een groot deel van de omzet van Alibaba zou nog steeds van verschillende Chinese overheidsinstanties komen, die de platformen van de Amazon-rivaal massaal gebruiken voor interne transacties. Net zoals de Amerikaanse overheid Amazons clouddiensten gebruikt dus.

Al staat Amazon er veel meer alleen voor dan zijn Chinese tegenhangers. President Trump heeft al meermaals te kennen gegeven absoluut geen fan te zijn van de machtige multinational. Het bedrijf past dan ook niet binnen zijn discours van de ‘kleine man’, nationalisme en economisch protectionisme. Heeft Amazon, de ‘oneerlijke’ concurrent van zovelen, dan zelf oneerlijke concurrentie gevonden? De Chinees-Amerikaanse handelsoorlog lijkt een doekje voor het bloeden. En wat met Europa? Dat zit ertussen, letterlijk en figuurlijk.

Het gaat dus niet over bedrijven, het is de wereldeconomie. Amazon is zoveel meer dan een bedrijf. Het is één van de grootste actoren van de hedendaagse wereldeconomie en zeker in deze tijden van politieke polarisatie evengoed een van de meest toonaangevende spelers op het politieke wereldtoneel. Het einddoel is macht, werelddominantie. Dat bereik je niet met hoge winstcijfers of hoge dividenden voor aandeelhouders, maar met data en met klantengetrouwheid.

Of het nu Amazon, Alibaba of Tencent is, hun intenties zijn dezelfde: de consument vangen in hun web. Dat web is een ecosysteem dat zo allesomvattend en compleet is, dat het in elke mogelijke behoefte kan voorzien. Elke uitgave ter wereld moet een uitgave bij een van hen worden. En net zoals het in iedere, al dan niet koude, oorlog hoort, gaat het erom bondgenoten te vinden. De wereld raakt zo stilletjes aan verdeeld tussen ‘team America’ en ‘team China’.

Of je Amazon nu als vriend of als vijand beschouwt, kennis is de basis van alles. Kennis is het wapen van de toekomst, zoals het datagedreven Amazon maar al te goed weet. En waarvoor het overigens zelf heeft gezorgd. Met dit boek leer je alles over wat Amazon allemaal kan, maar ook wat de wereldspeler niét kan. Het is bij die WACD’s, *What Amazon Can’t Do*, dat de kansen liggen. Gelukkig zijn dat er nog veel. Kies je wapens dus, en weet: *Retail is back to attack!*

JORG SNOECK

- » oprichter van RetailDetail, keynote spreker,
- » medeauteur van het boek ‘The Future of Shopping: Waar iedereen retailer is’

01 De wereld draait om Amazon

Retail zit volop in een overgangsfase. Pessimisten noemen het een apocalyps, anderen spreken over een digitale transformatie. Maar iedereen is het erover eens dat het om een ingrijpende structurele verandering gaat.

De opmars van het online shoppen heeft, samen met bredere verschuivingen in de waarden en het uitgavegedrag van de consument, een oververzadigd retaillandschap aan het licht gebracht. Winkels sluiten massaal hun deuren en de hoogte van het aantal faillissementen doet aan een recessie denken. Traditionele businessmodellen worden verdrongen en iedereen worstelt om te overleven. Zelfs 's werelds grootste retailer is van naam veranderd: na zo'n halve eeuw 'Wal-Mart Stores' schrapt de Amerikaanse supermarktketen het woord 'Stores' uit zijn juridische benaming, om zo beter aan te sluiten bij het digitale tijdperk. Het is retail à la Darwin: aanpassen of uitsterven.

Maar wat vaak over het hoofd wordt gezien in dit debat, is het woord 'relevantie'. Een gulden regel in retail is relevant zijn voor de klant. Wie zijn klanten niet tevreden kan stellen of niet in staat is zich van de concurrentie te onderscheiden – essentiële beginselen in de retail – heeft geen schijn van kans. Voor die retailers luidt de doods klok.

Voor retailers die bereid zijn zich aan te passen, zijn het daarentegen fascinerende tijden. De toekomst ligt in minder winkels, maar met een grote impact. De toekomst zal shoppers een geïntegreerde mix van online en offline ervaringen bieden. En de toekomst is weggelegd voor WACD: *What Amazon Can't Do*.

Amazon, de gigant van de 21ste-eeuwse commercie, is uitgegroeid van online boekwinkel tot een van 's werelds belangrijkste bedrijven. Momenteel neemt Amazon bijna de helft van de Amerikaanse e-commerce voor zijn rekening.¹ In 2010 stelde de retailer 30.000 mensen tewerk; tegen 2018 was dat aantal opgelopen tot 560.000.² Amazon is in alles dé onbetwiste marktleider geworden, van cloud computing tot spraaktechnologie. Het is de nummer één bestemming om online een product te zoeken, ver voor Google³, en tegen de tijd dat je dit boek leest, is de kans groot dat Amazon ook de grootste kledingretailer in de VS genoemd mag worden.⁴ In 2018 was Amazon evenveel waard als Walmart, Home Depot, Costco, CVS, Walgreens, Target, Kroger, Best Buy, Kohl's, Macy's, Nordstrom, JC Penney en Sears samen.⁵

Alsof dat nog niet voldoende was, heeft Amazon ook zijn wereldwijde activiteiten continu uitgebreid. In 2008 beperkte de internationale aanwezigheid van Amazon zich tot zes markten: Canada, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, Japan en China. Tien jaar later maakten de activiteiten buiten de VS een derde van de omzet uit, verspreid over 18 buitenlandse markten, van Mexico City tot de Himalaya.⁶

In amper drie jaar tijd verdubbelde Amazon zijn oppervlaktebezetting: tegen 2018 bezat of leasede het wereldwijd meer dan 72 miljoen vierkante meter.⁷ Sinds de lancering van zijn website breidde Amazon zijn aanbod uit met meer dan 30 nieuwe productcategorieën⁸ en telt het nu wereldwijd ruim 100 miljoen Prime-leden die bereid zijn jaarlijks 100 dollar neer te tellen om bij Amazon te shoppen.⁹

Zoals de meeste disrupters, is Amazon een buitenbeentje. Het is een technologiebedrijf in hart en nieren, maar het stelt tegelijk de klant centraal. Amazon heeft zijn retailaanbod voortdurend verder uitgebouwd, niet alleen door zijn productcategorieën uit te breiden – waardoor het hele sectoren ondersteboven zette – maar ook door verbeteringen aan te brengen op het vlak van entertainment, logistieke afhandeling en technologie, met als doel het creëren van een unieke, frictieloze en geïntegreerde beleving voor de consument.

Een van de belangrijkste redenen van het grote succes van Amazon is zijn niet-aflatende inzet voor een visie die het twintig jaar eerder al had uitgestippeld: permanent innoveren en zo de klant waarde op lange termijn bieden. Het succes van Amazon komt voort uit zijn fundamentele ontevredenheid met de status quo, zijn honger naar disruptie en de wens om met zijn klanten een levenslange vertrouwensrelatie op te bouwen. Amazon zit vol verrassingen, maar alles wat het bedrijf onderneemt, is eigenlijk ingegeven door een visie die sinds de oprichting onveranderd is gebleven.

Voor de concurrentie staat Amazon synoniem met meedogenloos en schrikbarend. Voor de klant betekent Amazon ‘moeiteloos’ en – steeds meer – ook ‘onmisbaar’. Amazon heeft dé gevoelige plek van de consument weten te raken door een aanbod van miljoenen producten te koppelen aan een steeds snellere levering. En dat is nog maar het begin. Voortbouwend op de sterkte van het merk en het vertrouwen dat klanten erin stellen, spreidt Amazon nu ook zijn vleugels uit over totaal nieuwe sectoren. Het gerucht alleen al dat Amazon een sector zou kunnen betreden, volstaat om de beurs te doen opveren. Het wordt met de dag duidelijker: Amazon wil niet gewoon een retailer zijn; het wil de infrastructuur zelf zijn. Volgens ons zal het grootste deel van de omzet van Amazon tegen 2021 eerder van diensten dan van

producten komen, naarmate cloud computing, lidmaatschap, reclame en financiële diensten aan belang winnen.

Toch staat Amazon voor een keerpunt. De koning van de e-commerce heeft immers toegegeven dat het niet langer volstaat om enkel online actief te zijn. De convergentie van fysieke en digitale retail gaat steeds sneller. Wil Amazon doorbreken in de voedings- en modesector, dan heeft het ook fysieke winkels nodig. Wil Amazon de kosten voor verzending en klantenwerving drukken, dan heeft het ook fysieke winkels nodig. Wil Amazon nog verder evolueren in zijn Prime-lidmaatschap, spraaktechnologie en leveringen binnen het uur, dan ... wacht dacht je? Juist ... dan heeft het ook fysieke winkels nodig.

Met de overname van de Amerikaanse supermarktketen Whole Foods Market heeft Amazon duidelijk te kennen gegeven dat de toekomst van retail bij de fysieke winkels ligt. Amazon zal de supermarkt voor de shopper van de 21ste eeuw een nieuwe invulling geven: geen kassa's meer, focus op mobiele technologie, de inschakeling van fysieke winkels voor een snelle levering én tot slot heel belangrijk, de klanten voor zich winnen op een manier die online gewoon onmogelijk is. De winkel van morgen zal gebaseerd zijn op beleving en dienstverlening.

Voeding zal voor Amazon een groot stuk van de puzzel ontsluiten, en dat stuk heet frequentie. Zoals een voormalige manager van Whole Foods stelt, "is voeding het platform om al het andere aan de man te brengen".¹⁰ Dat Amazon zijn eerste stappen in de voedingssector zet, zou alle retailers, en niet alleen de supermarkten, moeten verontrusten. Zo komt Amazon immers een stap dichterbij een totale dominantie van het retaillandschap.

Amazon is in vele opzichten ongrijpbaar, zoals we in dit boek duidelijk zullen maken. Zijn spelregels zijn heel anders, dankzij zijn toegang tot goedkoop kapitaal en een stevig verankerd ecosysteem dat vrijwel niet na te bootsen is. Maar met Amazon zal de retailsector positief evolueren, in die zin dat die een versnelling hoger zal schakelen. Het zal heel duidelijk zijn wie winnaar en verliezer is. Retailers die er niet in slagen het verschil te maken en ondermaats presteren, zullen uit de boot vallen. Wie overblijft, zal er sterker uitkomen, omdat ze erin geslaagd zijn zichzelf opnieuw uit te vinden. Alleen zo kunnen ze immers relevant blijven en overleven.

02 Amazon is geen gewone retailer: de retailstrategie in een notendop

VLIEGWIEL Een zwaar, wielvormig onderdeel in een machine, dat om een as kan roteren en wordt gebruikt om het impulsmoment van de machine te verhogen, waarbij het een grotere stabiliteit biedt of een reserve van beschikbare energie vrijmaakt.

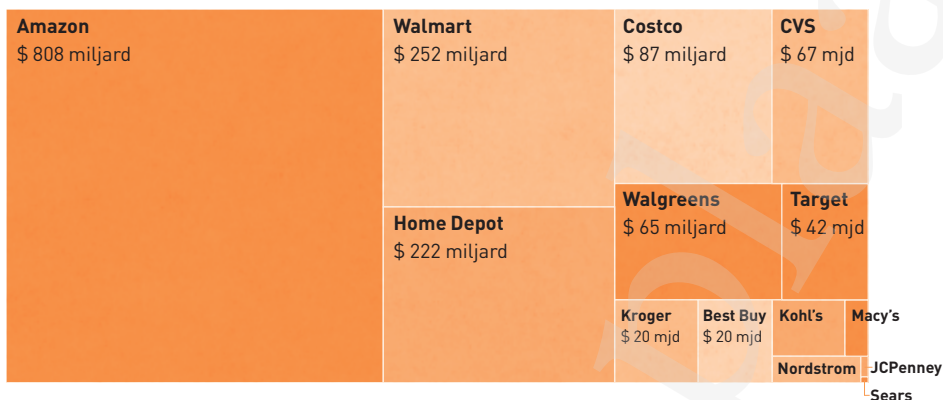
Amazon is een vat vol tegenstrijdigheden. Enerzijds leek het dat zijn strategie benoemd kon worden als ‘lange tijd niet winstgevend zijn’, anderzijds is het vandaag de op één na meest waardevolle onderneming ter wereld. Amazon is een retailer die geen eigenaar is van de meeste producten die het verkoopt. Amazon is tegelijk een geduchte concurrent en – steeds vaker – een partner in retail. Afhankelijk van de persoon aan wie je de vraag stelt, krijgt de uitdrukking ‘het Amazon-effect’ een andere betekenis: ofwel betekent het dat een bedrijf buitenspel wordt gezet, ofwel dat de klantenervaring wordt verrijkt.

Amazon verkoopt alles, van luiers tot loopbanden. Maar het produceert ook succesvolle televisieshows en biedt clouddiensten aan aan de Amerikaanse overheid. Amazon fabriceert hardware, verwerkt betalingen, biedt een platform voor advertenties, doet aan overzees transport, is uitgever, beschikt over een leveringsnetwerk, is modeontwerper, runt een huiskamer, biedt huisbeveiligingsdiensten en heeft een eigen luchtvrachmaatschappij. En dat is niet alles. Amazon koestert ook de ambitie om een supermarkt, een bank én een zorgaanbieder te zijn, en tegen de tijd dat je dit boek leest, is de kans groot dat er nog een andere sector op zijn kop staat.

Amazon beseft dat een dergelijke diversificatie naar de buitenwereld toe veeleer versnipperd en onlogisch overkomt. Is Amazon gewoon van alle markten thuis, zonder één specifieke sector te beheersen? “Naarmate we nieuwe dingen doen, aanvaarden we ook dat men ons lange tijd verkeerd begrepen heeft”¹¹, verklaarde de retailer op zijn website in 2018. Maar om Amazon te begrijpen, is het eerst en vooral belangrijk dat je inzicht hebt in het strategische raamwerk van de onderneming: het vliegwiel.

FIGUUR 2.1 Marktkapitalisatie: een selectie van Amerikaanse retailers (7 juni 2018)

Bron: Eigen onderzoek auteurs / NBK Retail; Google Finance



Geld verliezen om geld te verdienen

Het vliegwieleffect – een term die de Amerikaanse managementtheoreticus Jim Collins in het leven riep – beschrijft een virtuele cyclus die ondernemingen nog succesvoller maakt. Op zijn website verklaart Collins: “Het is geen kwestie van één bepaalde actie, één grootscheeps programma, één killer-innovatie, één eenmalige en succesvolle doorbraak, één miraculeus moment. Neen, niets van dat alles. Het proces lijkt veeleer op een gigantisch zwaar vliegwiel dat naarmate je eraan draait, een impulsmoment creëert dat een doorbraak veroorzaakt (met alle gevolgen van dien).”¹²

In welke mate is dat op Amazon van toepassing? In zijn boek *The Everything Store* uit 2013 zet Brad Stone het basisidee van Amazon uiteen:

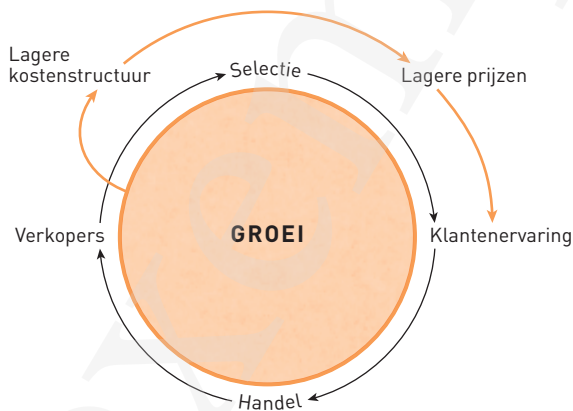
Bezos en zijn acolieten stippelden hun eigen virtuele cyclus uit waarvan ze dachten dat hij hun business zou aandrijven. De cyclus verloopt een beetje als volgt: lagere prijzen leiden tot meer klantenbezoeken. Meer klanten verhogen het verkoopvolume en lokken meer derde verkopers (die een commissie betalen) naar de website. Daardoor kan Amazon meer uit de vaste kosten halen, zoals de logistieke centra en de nodige servers om de website te laten draaien. Dankzij die grotere efficiëntie kan het zijn prijzen nog verder verlagen. Stimuleer één spaak van dat vliegwiel, en je veroorzaakt een nog grotere versnelling.¹³

Na twintig jaar investeren, is het vliegwiel vandaag goed aan het draaien. Amazon blijft zijn business diversifiëren, ook buiten de grenzen van

de retailsector om, om het vliegwiel draaiende te houden. Maar Amazon neemt geen genoegen met zijn reputatie van 'Everything Store', het wil ook de 'Everywhere Store' zijn. Al lijken plannen om nieuwe sectoren zoals het bankwezen of de zorgsector te ontworpen totaal haaks te staan op de retail-corebusiness, toch mogen we de volgende twee aspecten niet uit het oog verliezen:

- 1 Elke nieuwe dienst is een nieuwe spaak in het vliegwiel. Het succes van Amazon kan je niet meten aan de hand van één afzonderlijke businessunit.
- 2 De rode draad door alle op het eerste gezicht irrationele stappen van Amazon is de kans die ze bieden om de klantbeleving te verbeteren, waarbij de binding met de shoppers tegelijk sterker wordt.

FIGUUR 2.2 Het vliegwiel: het geheim achter het succes van Amazon



In 2018 voorspelde het consultancybureau Bain & Company dat een bankdienst van Amazon binnen de vijf jaar meer dan 70 miljoen klantenaccounts kon aantrekken, wat Amazon even groot zou maken als de derde grootste Amerikaanse bank, Wells Fargo.¹⁴ Vertrouwen in en loyaliteit jegens het Amazon-merk zijn vandaag een feit en kunnen naar andere sectoren worden vertaald, hoewel dat wel gepaard zal gaan met een strenger toezicht door de overheid.

Laten we nu even van dichtbij bekijken hoe de waarden van Amazon mee vorm hebben gegeven aan zijn strategie om een van de meest disruptieve en invloedrijke ondernemingen van de 21ste eeuw te worden.

De fundamentele beginselen van Amazon

“We zijn een onderneming van pioniers. Het is onze taak om gedurfde weddenschappen aan te gaan; onze energie halen we uit het uitvinden ten behoeve van onze klanten. Succes toets je af aan wat haalbaar is, niet aan wat waarschijnlijk is.” — **AMAZON, 2018**¹⁵

De winnende combinatie: klantgerichtheid en passie voor het nieuwe

De meeste retailers beschouwen zichzelf wellicht als innoverend, klantgeoriënteerd en resultaatgericht. Het verschil met Amazon? Amazon meent het ook echt.

In het begin was het bedrijf actief in boeken, maar sinds zo'n tien jaar heeft het zich tot taak gesteld “de meest klantgeoriënteerde onderneming ter wereld” te worden. Punt aan de lijn. Amazon is zich dag na dag voor die doelstelling blijven inzetten, door ervoor te zorgen dat elke beslissing uiteindelijk een meerwaarde zou zijn voor de consument. In de retail draait het per slot van rekening toch allemaal om de klanttevredenheid.

“Wij zijn anders. En wat ons anders maakt, is dat we écht klantgeoriënteerd zijn, dat we ons écht op de lange termijn focussen en dat we écht van nieuwe dingen houden. Bij de meeste bedrijven is dat niet het geval.” — **JEFF BEZOS, 2013**¹⁶

Amazon is zeker niet de eerste retailer ter wereld met een obsessie voor zijn klanten. Eigenlijk zou je kunnen stellen dat Bezos inspiratie putte bij wijlen Sam Walton, oprichter van Walmart. Zijn lijfspreuk was ‘klant is koning’ en van hem zijn de beruchte woorden: “Er is maar één iemand baas, en dat is de klant. En die kan iedereen in de onderneming ontslaan, van de voorzitter tot de werknemer onderaan de ladder, gewoon door zijn geld elders te gaan uitgeven.”¹⁷

Wat Amazon evenwel van de anderen onderscheidt, is dat het nooit genoeg neemt met een status quo. Het is permanent op zoek naar betere manieren om zijn klanten te dienen en de shopbeleving te faciliteren.

Wanneer retailers het over innovatie hebben, denken ze veelal in termen van pop-upwinkels en digitale displays. Wanneer Amazon het over innovatie heeft, denkt het in termen van onderwatermagazijnen en gerobotiseerde postbodes.

In een brief aan zijn aandeelhouders uit 2016 schreef Bezos het volgende:

Een klantgeoriënteerde benadering heeft tal van voordelen, maar dit is het voornaamste: klanten zijn altijd enorm en ongelooflijk misnoegd, ook al verklaren ze tevreden te zijn en draait de business goed. Klanten verwachten altijd iets beters, al beseffen ze het zelf nog niet; ons streven naar klanttevredenheid stimuleert ons om voor hen te innoveren.

Bezos stelt terecht dat niemand Amazon ooit gevraagd heeft om het Prime-lidmaatschapsprogramma uit te vinden, “maar dat de realiteit heeft aangetoond dat er vraag naar was”.¹⁸ Amazon heeft de oplossing al klaar nog voor de klant er nood aan heeft.

In 2017 gaf de retailer ruim 20 miljard dollar uit aan onderzoek en ontwikkeling, meer dan eender welke onderneming in de VS.¹⁹ Ondanks de zware investeringen van Amazon in R&D beschouwt het spaarzaamheid als een van de grote leiderschapsbeginselen omdat het vindingrijkheid, zelfredzaamheid en inventiviteit stimuleert.

Spaarzaamheid is een gemeenschappelijk kenmerk onder 's werelds meest succesvolle retailers. Zoals iedereen wel weet, gebruikte Amazon in het begin deuren als bureaus. Walmart koos die naam omdat het maar zeven letters telde, wat korter was dan de andere voorstellen en dus goedkoper uitviel bij het maken en verlichten van de neonborden. Van het management van de grootste Spaanse retailer Mercadona wordt gezegd dat ze altijd munten van 1 cent in hun zak hebben om hen eraan te herinneren dat ze zich vooral moeten inzetten om de kosten voor de shopper zo laag mogelijk te houden.²⁰

Zo ook geeft Amazon maar geld uit als er een duidelijk voordeel voor de klant in zit. “Geen haar op het hoofd van Jeff dat er ook nog maar aan denkt om een pixel, een knop, een ruimte in de betaalzone of elders op de website te veranderen zonder dat je hem eerst haarfijn uitlegt wat de gevolgen ervan zijn voor de klant”, aldus Brian McBride, voorzitter van de Britse online mode- en cosmeticaretailer ASOS en voormalige baas van Amazon UK, tijdens een toespraak op een conferentie over retailtechnologie in 2018. “Waarom iets veranderen als er niets in zit voor de klant?”²¹

De leiderschapsbeginselen van Amazon

- 1 Obsessie voor de klant
- 2 Eigenaarschap
- 3 Inventiviteit en eenvoud
- 4 Leiders hebben het meestal bij het rechte eind
- 5 Leer- en nieuwsgierig zijn
- 6 Toptalenten aanwerven en ontplooiën
- 7 De hoogste maatstaven nastreven
- 8 Groot denken
- 9 Een voorliefde voor actie
- 10 Spaarzaamheid
- 11 Het vertrouwen verdienen
- 12 Ver durven te gaan
- 13 Hard zijn; het ergens mee oneens zijn en bij zijn standpunt blijven
- 14 Resultaten neerzetten

Innoveren op grote schaal

Hoe creëert Amazon een wakkere bedrijfscultuur? Hoe slaagt het erin op grote schaal te innoveren?

Een voorbeeld is de ‘omgekeerde werkmethode’. Amazon is altijd al een uitgesproken tegenstander geweest van powerpointslides (makkelijk voor de spreker, maar moeilijk voor het publiek). De meetings bij Amazon zijn veeleer gestructureerd rond verhalen van zo’n zes bladzijden, die iedereen bij aanvang van de vergadering in stilte leest. Volgens Bezos dwingen memo’s tot meer diepgang, vooral wanneer het op nieuwe productontwikkelingen aankomt. Ze zijn opgevat als een persbericht dat het afgewerkte product aankondigt en tegelijk in lektaal de voordelen ervan voor de klant toelicht. Of zoals Ian McAllister, de huidige directeur van Alexa International, het stelt: “In Oprah-taal, niet in Geek-taal.”

“Met de omgekeerde werkmethode ben je verantwoordelijk voor de manier waarop het voor de klant zal werken.” — **PAUL MISENER, VICEVOORZITTER GLOBAL INNOVATION POLICY AND COMMUNICATIONS BIJ AMAZON, 2017**²²

Die verhalen “draaien om het probleem van de klant, hoe de huidige (interne of externe) oplossingen falen en hoe het nieuwe product brandhout zal maken van de bestaande oplossingen”. Lijken de voordelen niet aantrekkelijk, dan gaat de productmanager het interne document verder verfijnen. “Experimenteren met een persbericht is stukken goedkoper (én sneller) dan experimenteren met het product zelf”, aldus nog McAllister in een blog uit 2012.²³

Het resultaat? Snelle innovatie. Een mooi voorbeeld daarvan is Prime Now, de koerierdienst van Amazon die binnen één of twee uur levert. Dat evolueerde van productidee naar lancering in amper 111 dagen.²⁴ Hoe Amazon het verschil maakt? Dankzij zijn unieke aanpak van productontwikkeling kan het de mentaliteit van een start-up koppelen aan de schaal en resources van een grote onderneming.

De beste plaats ter wereld om te falen

Amazon waardeert nieuwsgierigheid en risico, maar niet alles wat het onderneemt, verandert in goud. Zijn grootste flop was misschien wel de Fire Phone. Die had geen schijn van kans tegen de iPhones en Android-telefoons en liet uiteindelijk een gat van 170 miljoen dollar achter. Ook andere experimenten waren een kort leven beschoren: de reissite Amazon Destinations, de website Amazon Local met dagelijkse koopjes (een beetje zoals Groupon) en Amazon Wallet, een betaalapp waarmee shoppers cadeaukaarten en klantenkaarten op hun telefoon konden opslaan.

“Veel mislukkingen komen voort uit het feit dat men niet beseft hoe dicht men bij het succes staat als men opgeeft.” — **THOMAS EDISON**²⁵

Volgens Bezos zijn innoveren en falen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wat Amazon onderscheidt van andere bedrijven, is net dat het mislukkingen aanvaardt en die als een leerzame ervaring beschouwt. “Elke belangrijke stap die we hebben gezet, ging gepaard met risico’s, volharding, durf. Soms is het iets geworden, maar vaak hebben we geflopt”, aldus Bezos. Maar als het iets werd, dan was het meteen ook een gigantisch succes voor het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan Prime, Amazon Web Services (AWS) en Amazon Echo.

Een 20-jarige weddenschap en het belang van coherentie

“We zullen lange tijd niet winstgevend zijn. Maar dat is nu net onze strategie.”

— JEFF BEZOS, 1997²⁶

Typisch voor Wall Street is het kortetermijneffect; de meeste beursgenoteerde bedrijven focussen op maximale rendabiliteit en aandelenprestaties op kwartaalbasis. Amazon doet net het tegenovergestelde.

Vanaf dag één heeft Amazon voorrang gegeven aan groei boven winst. Zo meet het bedrijf zijn succes aan de klanten en de inkomstengroei, aan de frequentie waarin klanten bij hen kopen en aan de merkwaarde. Het plan van Amazon was altijd al marktleider worden, wat zijn economische model zou versterken. Het vliegwielconcept is niet bedoeld voor vluchtige successen, maar voor langdurige relaties met klanten.

Wat hier zeker niet onderschat mag worden, is de coherentie in de strategie van Amazon: het lijkt wel alsof de allereerste brief aan de aandeelhouders, uit 1997, gisteren werd geschreven. Bezos voorspelde de toekomst niet, hij gaf ze zelf vorm. Twintig jaar geleden zette hij zijn visie uiteen: Amazon zal onvermoeibaar inzetten op de klant om zo een langetermijnwaarde te creëren voor zowel de shoppers als de aandeelhouders. Je mag niet vergeten dat Amazon in 1997 een online boekwinkel was, heel anders dan de retailgigant die het vandaag geworden is. Maar de strategie lag vast en zou niet meer veranderen.

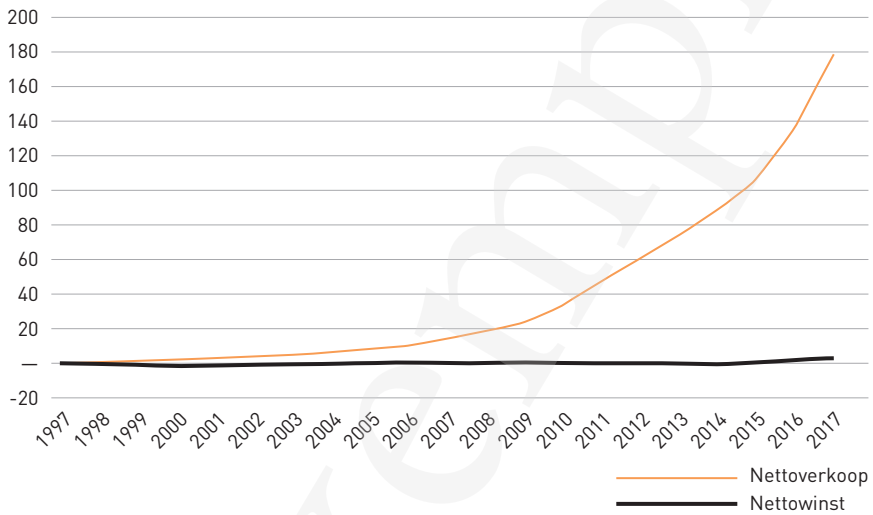
Wilde Bezos zijn plannen voor Amazon doen slagen, dan was een langetermijnvisie van levensbelang. Vandaag is hij de rijkste man ter wereld, hoewel een groot deel van zijn nettowaarde vastzit in Amazon-aandelen. Bezos staat nu al meer dan twee decennia aan het roer, wat ertoe bijgedragen heeft dat Amazon nooit van zijn originele visie is afgeweken. Een olifantenhuid en een buitengewone focus waren nodig om de critici op afstand en de aandeelhouders rustig te houden. In 2018 rapporteerde Amazon slechts voor de 13de keer in 21 jaar een jaarwinst en zelfs vandaag nog blijven de winstmarges matig en onstabiel, verre van de opwaartse lineaire trend die de financiële markten verwachten. De meeste CEO's zouden allang ontslagen zijn, maar Bezos leerde zijn aandeelhouders geduldig te zijn.

“Voor zover ik weet, is Amazon een liefdadigheidsinstelling die gerund wordt door leden van de investeringsgemeenschap ten voordele van de consument.”

— MATTHEW YGLESIAS, HOOFDREDACTEUR VAN DE AMERIKAANSE NIEUWSWEBSITE VOX, 2013²⁷

FIGUUR 2.3 De langetermijnplanning van Amazon: omzet versus winst

Bron: Eigen onderzoek auteurs, *Amazon 10-K's*.



In de beginjaren voorspelden velen dat Amazon het niet lang zou houden. In 2000, het jaar dat de dotcom-bel uiteenspatte en Amazon al zes jaar actief was, had de retailer nog geen winsten gerapporteerd en leed het bedrijf miljoenen dollars verlies. De Wall Street-analisten waren ervan overtuigd dat Bezos een ‘kaartenhuisje’²⁸ aan het bouwen was; analist Ravi Suria van Lehman Bros voorspelde zelfs dat Amazon binnen een paar maanden geen cashflow meer zou hebben, tenzij het “andermaal een wit konijn uit zijn magische hoed kon toveren”.²⁹ Suria was beslist niet de enige die er zo over dacht. Datzelfde jaar stelde het financiële magazine *Barron's* een lijst op van 51 internetbedrijven waarvan verwacht werd dat ze het einde van 2000 niet zouden halen. Op die lijst stonden vandaag vergeten namen als CDNow en Infonautics, maar ook... Amazon.

Krantenkoppen als “Kan Amazon overleven”³⁰ en “Amazon: Ponzifraude of de Wal-Mart van het web?”³¹ illustreerden de twijfels over de toekomst

van Amazon, dat als het zoveelste slachtoffer van de internetbubbel werd afgeschilderd.

Ondanks de ruimere scepsis en de reële verwarring rond het ongebruikelijke businessmodel van Amazon slaagde het bedrijf erin voldoende aandeelhouders te overtuigen aan de hand van een fascinerend verhaal. Het vroeg hun geduldig te zijn en wonder boven wonder stemden ze ermee in. “Alles draait om een coherente boodschap en een coherente strategie, die niet afwijken met het jojo-effect van de beurs”, aldus Bill Miller, Chief Investment Officer bij Miller Value Partners, een Amerikaans investeringsbedrijf.³² Wanneer Amazon vandaag al eens winst rapporteert, zijn de investeerders vaak verbaasd omdat ze het zo gewend zijn dat Amazon elke cent opnieuw in het bedrijf investeert.

Voormalige Amazon-manager Brittain Ladd stelt dat bedrijven ofwel een eindig ofwel een oneindig spel spelen. Bij een eindig spel denkt het bedrijf dat het zijn concurrenten kan verslaan. Essentiële kenmerken zijn daarbij vaste spelregels en goed afgebakende mechanismen om te scoren.

In een gesprek met de auteurs verklaarde Ladd:

Amazon speelt daarentegen een oneindig spel, met als einddoel de concurrentie te overleven. Amazon weet dat concurrenten zullen komen en gaan. Amazon weet dat het niet in alles de beste kan zijn. Amazon heeft een strategische beslissing genomen en focust daarbij op het overleven van zijn concurrenten door een ecosysteem te creëren dat perfect aansluit bij en voldoet aan de behoeften van de consument in een almaar breder gamma van producten, diensten en technologieën.

Goedkoop kapitaal en duurzame concurrentievoordelen

Amazon houdt er duidelijk eigen spelregels op na. Zonder de visie van Bezos had het onmogelijk het vertrouwen van de investeerdersgemeenschap kunnen winnen. Zonder het vertrouwen van zijn aandeelhouders had het nooit in de nodige infrastructuur voor zijn e-commercebusiness kunnen investeren, of buiten de grenzen van de retailsector kunnen innoveren en die kritische spaken aan het vliegwiel kunnen toevoegen. AWS, Prime of Alexa zouden vandaag niet bestaan hebben. En Amazon zou vandaag Amazon niet geweest zijn.

In een toespraak op een conferentie over logistiek in 2018 merkte Ian Cheshire, voorzitter van de Britse warenhuisketen Debenhams, op dat de gemiddelde retailer 1 tot 2 procent van zijn inkomsten herinvesteert in

systemen. Amazon herinvesteert 6 procent. “Dat is een factor van 5:1 die opnieuw in betere middelen voor tests en infrastructuur wordt geïnjecteerd”, aldus Cheshire.³³

Professor Scott Galloway van de New York University gaat daarin nog een stap verder door te stellen dat Amazon “het spel niet fair speelt en toch wint”. Hij legt uit: “Amazon heeft toegang tot goedkoper kapitaal dan eender welk ander bedrijf in de moderne geschiedenis. Daardoor kan Amazon goedkoper geld lenen dan bijvoorbeeld China. Het kan er bijgevolg meer geld tegenaan gooien dan eender welk ander bedrijf.”³⁴

Hoe kan je als concurrent opboksen tegen een bedrijf dat zich niet verplicht voelt om winst te rapporteren? Een bedrijf waarvan de investeerders in de eerste plaats verwachten dat het geld in nieuwe groeidomeinen geïnjecteerd wordt?

“Wil je een bedrijf aan lage marges runnen, omring het dan met zeer duurzame slotgrachten (lees, concurrentievoordelen)”, aldus Mark Mahaney, managing director bij de Canadese investeringsbank RBC Capital, die al sinds 1998 de internetaandelen volgt. “Maar een handvol bedrijven is bereid de corebusiness van Amazon te betreden en de concurrentie met de gigant aan te gaan aan een marge van 1 of 2 procent.”³⁵

En het gaat hier dan nog enkel over de retailbusiness. Veel van de activiteiten van Amazon die niet tot zijn corebusiness behoren, zijn eigenlijk lokazen. De abonnementsgelden voor Prime mogen vandaag dan wel aan de top-line groei bijdragen, toch bestaat volgens veel analisten de kans dat Amazon nog geld verliest aan de verzendingskosten, in een poging om een frequenter koopgedrag te stimuleren.³⁶ Intussen worden instrumenten zoals de Kindle en de Echo³⁷, de spraakassistent ook bekend als Alexa, tegen kostprijs of met verlies verkocht. Net als Google wil Amazon zoveel mogelijk shoppers binnenhalen en dan geld verdienen met de content die ze via het toestel aankopen³⁸ (én tegelijk waardevolle gegevens over hun koopgewoonten verzamelen). Als je weet dat wie een Echo-toestel bezit, 66 procent meer uitgeeft dan een doorsnee Amazon-klant, dan is het logisch dat de retailer de omzet van die toestellen graag financiert.³⁹

Een ongelijk speelveld: belastingen

Wie concurrentievoordelen zegt, zegt ook belastingen. Van 2001 tot 2017 betaalde Walmart 103 miljard dollar aan vennootschapsbelasting. Dat is maar liefst 44 keer meer dan wat Amazon in diezelfde tijdspanne betaalde.⁴⁰

In termen van inkomsten is Amazon vandaag de derde grootste retailer ter wereld; in 2018 bereikte het als tweede onderneming in de VS (na Apple) de kaap van 1 biljoen dollar marktwaarde.⁴¹

Maar ondernemingen betalen in de VS geen belastingen op de inkomsten, wel op de winst. Dankzij de ongebruikelijke strategie van Amazon om de winst op te offeren, heeft het zijn fiscale lasten tot een minimum kunnen beperken en soms zelfs tot nul kunnen herleiden. In 2017 rapporteerde het bedrijf een winst van 5,6 miljard dollar, maar betaalde het geen cent aan federale belastingen; het resultaat van meerdere belastingfaciliteiten en belastingvoordelen in het kader van aandelenopties voor kaderleden.⁴²

Als online retailer heeft Amazon een historisch – en controversieel – voordeel gehaald uit een ruling van het Hooggerechtshof uit 1992 (Quill Corp versus North Dakota). Volgens die ruling was het staten verboden omzetbelastingen te heffen op e-commercebedrijven die geen fysieke aanwezigheid in die staat hadden (in de vorm van bijvoorbeeld een kantoor of magazijn). Dat was een van de redenen waarom Bezos het hoofdkantoor van Amazon in Washington vestigde: de staat was dunbevolkt en de hoofdstad Seattle was tot een technologische hub aan het uitgroeien. Er wordt gezegd dat de eerste keuze van Bezos een inheems Indianenreservaat nabij San Francisco was, dat tal van belastingvoordelen zou hebben opgeleverd als de staat niet tussenbeide was gekomen.

In zijn vroege jaren bouwde Amazon magazijnen in kleine staten als Nevada en Kansas, van waaruit het zijn producten aan nabijgelegen dichtbevolkte staten als California en Texas kon leveren, zonder omzetbelasting.⁴³ Door jarenlang producten belastingvrij te kunnen verkopen, hadden Amazon en andere online retailers een gigantische voorsprong op hun ‘fysieke’ rivalen. Maar naarmate Amazon bleef uitbreiden en zijn focus verlegde naar almaar snellere leveringen, had het geen andere keuze dan meer logistieke centra in de buurt van zijn klanten te openen. “Toen die strategie niet langer houdbaar was en Amazon almaar meer magazijnen in almaar meer staten wilde openen om zijn groeiende Prime-programma met levering binnen de twee dagen te ondersteunen, ging het bedrijf vaak onderhandelen om de belastingen uit te stellen, op te schorten of te verminderen als voorwaarde om ze te heffen”⁴⁴, aldus Jeremy Bowman, auteur bij *The Motley Fool*, een multimediale financiële dienstverlener, in 2018.

Daarop sloten veel staten een overeenkomst waarbij retailers de kans kregen om hun omzetbelasting op vrijwillige basis te innen. Tegen 2017 inde Amazon de omzetbelasting in alle 45 staten met een nationale