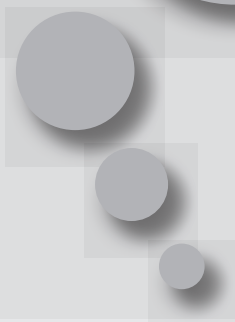


Частина 1
Культура



ПЕРЕВЕДІТЬ СВОЇ ГОДИННИКИ

Ваша подорож не буде короткою
або прямою

Не всі, хто блукає, загубились.

— Дж. Р. Р. Толкін

За винятком того, що це був навдивовижу хороший рекламний хід — з'явитися в газетних заголовках по всьому світу — в чому був сенс проведення *Amazon* «конкурсу» серед міст на розташування другої штаб-квартири? Ця ініціатива, що отримала назву «HQ2», була однією з найбільш унікальних пропозицій в історії бізнесу.

Я був членом відбіркової комісії під час співбесід на каналі *CNBC*, де обговорювали характеристики різних міст, що боролись за право стати містом розташування HQ2. Тоді як інші два учасники публічної дискусії сперечались, яке місце розташування буде більш привабливим для покоління «селфі», я наголошував на тому, що тут все крутиться навколо довгострокового ризику — чи зможе *Amazon* наймати й утримувати в цьому місті технологічні таланти світового класу.

Зміна місцезнаходження штаб-квартири компанії вже мала прецеденти. В 2001 році *Boeing* перемістила свою штаб-квартиру з Сіетла до Чикаго. Нещодавно компанія *GE* перемістила свою штаб-квартиру з Ферфілда, штат Коннектикут, в Бостон, штат Масачусетс. Так, компанії хотіли отримати від міст і штатів пропозиції щодо податкових пільг, пов'язаних з будівництвом нового об'єкту і створенням робочих місць, але поєднання потенційних робочих місць і прозорого процесу участі в конкурсі ніколи не досягало такого піку за підтримки ЗМІ.

Погляньте на це під таким кутом. Місто, яке виграло б конкурс *Amazon*, отримало би набагато більш цінний виграш, ніж той, який отримав Чикаго, коли компанія *Boeing* переїхала туди з Сіетла. HQ2 обіцяє 5 млрд доларів інвестицій, цілих 50 тис. високооплачуваних робочих місць, перспективи пожвавлення економічного розвитку і безпосередню престижну репутацію лідера цифрових технологій.

Ідея 1. Якщо ви зможете розробити стратегію і оцінювати свої плани впродовж тривалого періоду часу, ви зможете робити інвестиції і «ставки», які іншим компаніям не під силу. Визначте довгострокові ризики та обмеження у вашому бізнесі. Виявивши їх на ранньому етапі, ви зможете знайти стратегічний важіль тиску.

Отже, яку проблему намагалася вирішити *Amazon*? Чи була вона пов'язана зі зростанням невдоволення деяких фракцій в Сіетлі місцевим впливом *Amazon*? А може, з напруженістю в стосунках з містом Сіетл та штатом Вашингтон? Чи, може, *Amazon* втомилась від похмурості затоки П'юджет-Саунд? Навіщо було все це затівати?

Відповідаючи на запитання «Якою була справжня мотивація *Amazon* при створенні HQ2?», потрібно спочатку копнути глибше: Якими є довгострокові перешкоди або обмеження для зростання *Amazon*? Я переконаний, що *Amazon* ставила собі це запитання, і що найчастіше відповідь була такою: здатність наймати на роботу та утримувати таланти, особливо технологічні таланти світового класу, в районі Сіетла. Сіетл — це чудове місце, але не для всіх. До нього далеко добиратися з багатьох місць у світі, між Сіетлом і більшою частиною Європи існує 10-годинна різниця в часі, і він не розташований в центрі Сполучених Штатів. Вартість життя в Сіетлі стрімко зростає. За даними щомісячного інформаційного бюлетеня *NWREporter* за березень 2017 року, середня ціна на будинок у Сіетлі підскочила до 777 000 доларів.¹ Коротше кажучи, типовий будинок у Сіетлі коштує майже на 100 000 доларів більше, ніж роком раніше.

Між 2015 та 2017 роками кількість персоналу *Amazon* зростає з 200 тис. осіб до понад 541 тис.² У штаті Вашингтон *Amazon* оцінює їхню кількість до 40 тис., і 25 тис. з них працює в її штаб-квартирах в Сіетлі.³ Й *Amazon* очікує, що цей бурхливий розвиток триватиме,

чи навіть (ох!) прискориться.⁴ Як компанія найматиме та утримуватиме співробітників, забезпечуючи їм їхній стандартний високий рівень життя?

Що зробили б більшість лідерів і компаній за цих обставин? Деякі навіть не визнали б довгострокового ризику, що стоїть перед ними, насуваючись, як айсберг уночі на багато кілометрів попереду їхнього особистого «Титаніка». Багато хто визнав би його, але змовчав, обмеживши свої дії недалекоглядним мисленням. Чому б не відкласти рішення цієї проблеми до грецьких календ для наступного покоління керівників компанії? Навіщо брати на себе відповідальність за витрати, негативне освітлення в ЗМІ та увагу керівництва зараз, якщо вони будуть за кермом лише від 5 до 10 років? Це поширене питання серед керівників компанії та в залах засідань.

Другий принцип лідерства *Amazon* — це «Залученість». Лідери *Amazon*, які дотримуються цього принципу, намагаються ніколи не жертвувати довгостроковою цінністю заради короткострокових результатів. HQ2 була орієнтована на довгострокове мислення і вирішення проблем з використанням підходу, який дозволяв отримати багато інших переваг, замість чекати, поки потенційний фінансовий важіль знизиться до нуля. У цьому довгостроковому обмеженні ділової діяльності лідери *Amazon* не задовольнилися поверхневим вирішенням проблеми.

Принципи лідерства *Amazon*

Amazon має 14 принципів лідерства (ПЛ, як вони називаються в *Amazon*). Коли я працював в *Amazon*, вони не були закріплені офіційно, але ми говорили про них щодня і використовували їх, приймаючи рішення. В якусь мить, після того як я пішов наприкінці 2005 року, ці ПЛ було введено в ранг закону. Вони відіграють ключову роль у масштабуванні *Amazon*, допомагаючи зберегти баланс швидкості, підзвітності, ризиків та отримання необхідних результатів. Потрібно намагатися не покладатися надто сильно на один із ПЛ і використовувати їх виважено.

1. Одержимість клієнтом
2. Залученість
3. Винаходити та спрощувати

4. Лідери завжди мають рацію
5. Вчитися і бути допитливим
6. Наймати і розвивати найкращих
7. Наполягати на найвищих стандартах
8. Мислити масштабно
9. Акцент на дію
10. Бережливість
11. Заслужити довіру
12. Пірнати глибоко
13. Мати стратегію; вміти не погоджуватися та брати на себе зобов'язання
14. Забезпечити результат

Джерело: Amazon Jobs, <https://www.amazon.jobs/en/principles>.

Джефф Безос оцінює речі у часових рамках, що дозволяє йому інвестувати в довгостроковій перспективі. У деяких випадках — по-справжньому довгостроковій. Загальновідомо, що Безос тісно пов'язаний з громадською некомерційною організацією *Long Now Foundation*, члени якої стурбовані нестримним погіршенням здатності суспільства зосереджуватись. На земельній ділянці в Західному Техасі, яка належить Безосу, ця організація побудувала годинник, який цокає раз на рік. Вікова стрілка просувається раз на 100 років, а зозуля з'являтиметься раз у кожне тисячоліття наступні 10 000 років.

Певна річ, Джефф серйозно захоплюється символами. 10 000-річний годинник символізує його бажання завжди мислити масштабно і бачити довгострокову перспективу — компанії, культури, світу:

«Якщо все, що ви робите, вимагає роботи в трирічному часовому горизонті, то ви конкуруєте з багатьма людьми. Але якщо ви готові інвестувати в семирічному часовому горизонті, то зараз ви конкуруєте лише з часткою тих людей, тому що дуже мало компаній готові це зробити. Просто збільшуючи часовий горизонт, ви можете братися за починання, яких ви ніколи не могли б досягти. В *Amazon* ми любимо, коли речі починають працювати через п'ять-сім років. Ми готові садити насіння, нехай воно росте — і ми дуже вперті».⁵

ПЕРЕХІД НА «ЦИФРУ»

Отже, як це стосується вашої цифрової стратегії та конкуренції в цифрову епоху? Насамперед запитаємо себе: «Що таке «цифра»?»

Більшість організацій постають перед необхідністю впровадження інновацій та переходу на «цифру». Тому це питання стало основним у багатьох моїх доповідях. Але що означає «перейти на «цифру»? Багато компаній вважають, що це означає інвестувати в свої мобільні телефони, портативні пристрої та електронну комерцію. Інші вважають, що це стосується хмарної обробки даних, ресурсів «на вимогу» та прикладних інтерфейсів програмування (API). Хоча це всі важливі сприятливі фактори, вони *не* мають жодного стосунку до переходу на цифровий формат.

Якщо копнути глибше, то цифровізація стосується двох речей — швидкості й гнучкості — зовнішніх для ваших клієнтів і ринку, і внутрішніх для вашої організації. Зокрема, мова йде про швидкість і спритність стосовно нових бізнес-моделей, інновацій та збору й використання величезної кількості даних. *Швидкість* — це дуже точний повторюваний рух. Ідеться про дуже ефективне, дуже точне переміщення в одному напрямку. Високі стандарти ведення бізнесу в широкому масштабі — це бізнес-еквівалент швидкості. З іншого боку, *гнучкість* — це здатність або вміння відчувати ключові факти, індикатори й ринкові тенденції та швидко впроваджувати зміни й корективи. Інновації у вашому бізнесі обумовлені спритністю, тобто здатністю вчасно здійснювати великі й малі зміни.

ДНК *Amazon* визначається цими двома ознаками: швидкістю і гнучкістю. Але як *Amazon* спромагається рік за роком працювати й оперативно масштабувати операції світового класу й одночасно впроваджувати інновації на систематичній основі? Це відбувається не разово і не випадково. Для більшості організацій це схоже на жонгливання бензопилами на ковзанах. Проте *Amazon* створила свою власну неперевершену систему швидкості і спритності, використовуючи багато ідей, представлених у цій книзі та сформульованих у її принципах лідерства. «Перейти на «цифру» означає розвинути ці характеристики у вашому бізнесі та конкурувати по-іншому.

ПРОЯВІТЬ ПЕРЕДБАЧЛИВІСТЬ

Розвиток цих характеристик у вашій організації — це не єдиний проєкт. Вам буде складно розробляти економічне обґрунтування проєкту і прогнозувати результати. Вам буде важко проявляти передбачливість. Але ви повинні вірити в трансформаційний потенціал даних, технологій, інновацій та прагнення досконалості, застосований до всіх дисциплін.

Щоб досягти успіху, життєво необхідно бути передбачливим. Постійні імпульсивні реакції на менталітет «від кварталу до кварталу», яким керується більшість американського бізнесу, не просто неефективні, а навіть токсичні для вашої культури. Звільніть своє мислення. Якщо ви вважаєте, що перехід на «цифру» — це короткострокова ініціатива, або якщо вам здається, що ви побачите переваги та результати за дуже короткий час, значить, ви не розумієте, в яку подорож ви вирушаєте, і у вас не вистачить терпіння чи підтримки, щоб пройти її до кінця.

Давайте почнемо розвивати швидкість і спритність з розмови про одержимість клієнтом. Зрештою, саме там почалася *Amazon*.

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ

1. Якими є довгострокові ризики для вашої галузі та компанії?
2. Що для вас означає «бути цифровим»?
3. Чи доносять керівники компанії це визначення до відома всіх інших і чи використовують його для керування стратегією?

КОРИСЛИВИЙ ЧИ ОРІЄНТОВАНИЙ НА МІСІЮ?

Будьте стратегічними і чесними у вашій
одержимості, а потім одержимо
вигравайте

*Людина влаштована таким чином, що
для неї немає нічого неможливого, якщо
щось запалило полум'я в її душі.*

— Жан де Лафонтен

У першому класі у мене був друг, який знав, що він хоче бути хірургом. Зверніть увагу — не просто лікарем, а хірургом. І він ним став. Я завжди заздрих його впевненості й чіткості його місії.

Як ви можете палати пристрастю і розвивати свою місію, якщо шлях залишається для вас незрозумілим? Я поставив це питання собі, і я ставлю це питання керівникам. Можливо, кажу я їм, мистецтво лідерства — це здатність розкрити пристрасті кожного індивіда і знайти шляхи для поєднання сильних сторін кожної людини та створення з них цінності для виконання місії організації.

Ідея 2. Якщо ви закохані в свою роботу та в клієнтів, ви будете переживати важкі часи. Послідовне інформування про місію допоможе залучити «помірно зацікавлених» працівників у більшості організацій і зробити їх фанатично одержимими вашим бізнесом, перемогою та місією.

Немає нічого поганого в тому, щоб мотивуватись пріоритетами інших, як-от: слідування своїм особистим прагненням, акумулювання факторів впливу або досягнення фінансової стабільності. Насправді для багатьох бізнес-моделей, кар'єр та особистого життя вони, ймовірно, є необхідними для успіху. Коли я озираюсь на свою власну кар'єру, стає очевидним, що мій внутрішній інтерес полягав у тому, щоб підвищити ефективність бізнесу за допомогою трьох підходів: 1) продуктивність, або створення процесів, які дають кращу якість з меншими витратами; 2) інтеграція між різними процесами, даними, системами та екосистемами для створення безперешкодних можливостей; 3) розробка нових бізнес-моделей і комплексних можливостей, що дозволяють бізнесу конкурувати по-іншому.

Колись у мене був колега, який називав *користолюбцем* того, ким «керують монети». Під цим він мав на увазі, що єдине, чим переймаються користолюбці, — це заробляння грошей. Цей термін має певне негативне стилістичне забарвлення. Якщо ви збираєтеся побудувати сильну культуру, найімовірніше, ви не звернетесь до купки користолюбців.

У кінцевому підсумку показниками результатів є фінансові прибутки й продажі. Як лідер ви не маєте над ними безпосереднього контролю. Вони є результатом багатьох інших речей, які ви робите. Що ви можете контролювати — то це вхідні дані. Щоб отримати перемогу в цифровому світі, ви повинні налагодити тісний зв'язок із клієнтами та користувачами, тому що саме від них ви отримуєте унікальну інформацію.

По правді кажучи, слід зазначити, що успіх переважно визначається фінансовими результатами. Часто акціонери люблять користолюбців, тому що команда користолюбців може стимулювати шквал короткострокових доходів. Як наслідок команда працівників з користолюбною жилкою — це не обов'язково найгірша в світі річ. Можна створити гібрид. Головне переконатися, що ваш користолюбцець — патріот. Хто такий патріот?

СТВОРЕННЯ ПАТРІОТА

Джефф багато говорить про те, як команди, рушійною силою яких є місія, створюють кращі продукти. Це чудово, але що означає керуватися місією?

Говорять, що війни виграють патріоти, а не найманці. Ми боремося і переймаємося по-іншому, якщо ми кровно зацікавлені в результаті війни, якщо наша ревність зацементована на чомусь особистому. І хоча це чудово, якщо цей цемент змішаний з глибокою пристрастю до клієнта, але цемент, змішаний з іншими інгредієнтами, може бути настільки ж міцним і корисним для справи.

Ось у чому річ. Більшість працівників не є патріотами з самого початку. Зазвичай вони вдячні за роботу, але вони лише злегка цікавляться місією і, найчастіше, взагалі її не розуміють. Якщо вона їх не надихає, вони здебільшого знизують плечима й починають зосереджуватися на тому, щоб робити свою роботу досить добре, аби продовжувати отримувати зарплату що два тижні.

Ваша відповідальність як лідера полягає в тому, щоб перетворити цих людей з користоловців, які думають лише про свої інтереси, на зятятих патріотів. Отже, як перетворити цих слабо зацікавлених працівників у пристрасних, гідних представників компанії, які потрібні вам для того, щоб ваша компанія могла успішно конкурувати в цифрову епоху? Ви повинні знайти спосіб чітко визначити місію, прищепити її разом із почуттям важливості результату, а потім з'ясувати, як забезпечити зв'язок цієї місії з кожним із них.

Я приєднався до *Amazon* на початку 2002 року, щоб очолити роботу *Amazon Marketplace*. Сьогодні на цей бізнес припадає понад 50 % усіх одиниць, проданих на *Amazon*, і на цій платформі налічується понад 3 млн продавців. Однак коли я заступив на посаду, дві попередні спроби вести бізнес як «третя сторона» провалились, а позиції *eBay* видавалися непохитними. Потрібна була інша стратегія, і вся керівна команда *Amazon* сподівалася, що на третій раз станеться диво. Звичайно, коли я приїхав, мене зустріли скептично. Так, «одержимість клієнтами» була живою-здоровою, але я виявив, що до продавців у компанії ставилися байдуже. Я відчув, що

організація розглядає продавців як громадян третього класу. А це ж були люди, які, за нашими сподіваннями, мали наповнити той самий бізнес, який ми будували. Вони повинні були стати його живильною кров'ю.

Amazon потрібно було переконати цих продавців інвестувати в будівництво свого бізнесу, щоб обслуговувати клієнтів *Amazon*. Ми повинні були перепродати їм ці чудові інструменти та можливості, які ми побудували для того, щоб вони могли досягти успіху. Ми повинні були надати їм усе, що ми могли, щоб допомогти їм продавати за жорсткими стандартами. Одне слово, нам потрібно було вибудувати майже з нуля одержимість продавцями.

Я почав з того, що виклав на папері це бачення і розуміння, провів декілька колективних нарад і спробував вселити думку, що «одержимість продавцем» є ключем до перемоги в цьому бізнесі. І насправді нам потрібно, щоб цей бізнес працював на нас. Тиск був неймовірним.

Коли я створював торговельну організацію, мені було потрібно широке розмаїття технічних, проектних та ділових навичок. Так, я міг би (можливо, повинен був) наполягати на тому, щоб кожен ставився до клієнтів та продавців з неймовірною пристрасстю, але я не збирався дозволяти «кращому стати ворогом хорошого». Якщо я наймав на роботу мотивованих, захоплених і талановитих людей, я відчував, що я зможу поставити їх на службу місії. Було життєво важливим розвивати особисті стосунки з працівниками як із особистостями. Мені довелося вивчати їхні особисті пристрассті, сильні сторони та мотиваційні фактори. Ключем до успіху була здатність знайти їх індивідуальний зв'язок з місією та націлити їхню пристрассть на результат. І цей процес ніколи не закінчувався. Він вимагав, щоб я постійно розмахував перед ними банером з написом «одержимість продавцем» як постійне натхнення і нагадування, що ми робимо щось революційне, щось таке, що змінює світ.

ПОГЛЯД БЕЗОСА

Джефф говорить про необхідність відданої, одержимої клієнтом команди. Відверто кажучи, це один з його найбільших хітів, і він часто його виконує:

«Я твердо переконаний, що місіонери роблять кращі продукти. Вони більше переймаються. Для місіонера справа не тільки в бізнесі. Звичайно, має бути бізнес, і цей бізнес повинен мати сенс, але ви займаєтесь ним не через це. Ви займаєтесь цим тому, що у вас є щось значуще, що вас мотивує».¹

Точка зору Джеффа зрозуміла й не обговорюється. Але вона також неповна, оскільки не пояснює, що місія бізнесу чи команди повинна узгоджуватися з місією кожної окремої людини. Ба більше, якщо ця думка полягає в тому, що люди не можуть розвивати цю місію, якщо вони не розуміють її, починаючи працювати на компанію, тоді найняти їх на роботу або перепідготувати команду буде доволі складно. Визначте місію, зрозумійте, як вона поєднується з пристрастями, інтересами й особистими місіями, і послідовно згадуйте про цю місію під час комунікації та на зустрічах. Так вам вдасться повести за собою більшу частину команди.

Якщо ви можете продовжувати викликати захоплення та відчуття цілі в себе і у своєї команди, ви створите кращий продукт, кращий досвід і кращий бізнес із обслуговування клієнтів. І ви підготуєте ґрунт для того, щоб стати бізнесом, який дотримується філософії «День 1».

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ

1. Що таке одержимість для вашого бізнесу?
2. Чи отримала ця одержимість визначення, і чи інформуєте ви про неї систематично?
3. Чи є у вашій організації достатньо патріотів?