

## INTRODUZIONE

---

A quasi un anno dalla mia nomina a direttore dell'integrazione commerciale di Amazon, sono ancora considerato il nuovo arrivato della squadra. Al momento sono seduto nella sala conferenze del quartier generale della società a Seattle, circondato da quella che è definita la S-Team, un gruppo che comprende i venti dirigenti senior, e sono al centro dell'attenzione. Tutto ciò perché, sfortunatamente, il fondatore e amministratore delegato, Jeff Bezos, è frustrato.

Tutti gli occhi sono puntati verso di me quando Jeff mi pone una semplice domanda: "Quanti commercianti abbiamo lanciato dall'inizio dell'anno?".

Questa domanda mi lascia perplesso perché, al momento, non ci sono affatto venditori terzi da lanciare (quelli che Jeff definisce "commercianti"), dunque la cosa è fuori dal mio diretto controllo.

Cercando di scusarmi, rispondo: "Be', vedi, in questo preciso momento...".

Prima che io possa terminare Jeff esplode: "La risposta a questa domanda inizia con un *numero!*".

La reputazione di Jeff per l'esplosione pirotecnica delle sue emozioni fa già parte della sua leggenda. Jeff non si preoccupa dei tuoi sentimenti, non gli interessa affatto se per te oggi è una buona giornata. A lui importano solo i risultati ed è meglio che siano buoni.

Tutti quelli che entrano in Amazon lo sanno, fa parte del gioco. Ma questa è la prima volta in cui mi trovo faccia a faccia con la sua immensa furia e sono a dir poco scioccato da questa esperienza.

Ho un momento di esitazione, cerco freneticamente delle risposte nella mia testa. Poi, facendo un profondo respiro, gli fornisco la semplice risposta che sta cercando. "Sei, ma...".

Jeff si avventa come un leone che lacera il morbido ventre della sua preda. "È la risposta più patetica che abbia mai sentito!".

Lo sproloquio che ne segue non è un esercizio di umiliazione e neppure una specie di gioco di potere progettato per rinforzare lo status

di Jeff in quanto figura alfa di Amazon. È un esercizio educativo che coglie questa situazione come un'opportunità per dare un esempio e trasmettere una serie di messaggi culturali, strategici e pratici ai dirigenti aziendali. La lezione è tipica di Jeff e, nonostante il volume e i toni forti, contiene insegnamenti preziosi sui principi che definiscono Amazon. Nei cinque minuti che seguono, Jeff affronta una decina di questi principi mentre descrive le mie carenze in maniera dolorosamente dettagliata. Vengo rimproverato per la mia incapacità di avere passione per il cliente, per non avere assunto la piena responsabilità dei miei progetti e dei relativi risultati, per non aver stabilito standard più elevati per me stesso e il mio team, per non pensare abbastanza in grande, per non avere una predisposizione all'azione e per non essere fermamente autocritico quando è chiaro che la mia performance è carente. Per tutto il tempo rimango inchiodato alla mia sedia come se fosse bloccata dalla forza di un uragano.

Una volta concluso il suo sfogo, Jeff lascia semplicemente la sala senza aggiungere un'altra parola e, in un attimo, finisce il meeting della S-Team. Finalmente inizio di nuovo a respirare, elaboro quello che è appena successo e mi rendo conto che molti dei dirigenti senior mi stanno sorridendo, non in modo scortese. Alcuni di essi si congratulano con me, intenti a raccogliere le loro cose e a lasciare la sala conferenze.

“Gli piaci”, mi ha detto uno di loro, dandomi una pacca sulla spalla. “Non sprecherebbe del tempo per metterti in imbarazzo in quel modo se non fosse così”.

Abbastanza confuso, lascio la sala conferenze, stringendo i miei appunti e chiedendomi come io possa ancora far parte della società. “Come può qualcuno sopportare il crogiolo incandescente delle aspettative di Jeff?”.

La soluzione, naturalmente, è proprio qui davanti a me. In effetti, è disponibile al pubblico sul sito di Amazon, sapendo dove cercarla<sup>1</sup>. In quella riunione me lo stava semplicemente sbattendo in faccia: erano i quattordici Principi di Leadership alla base di Amazon, dal primo all'ultimo. I principi di Amazon non erano scritti e non erano codificati, li stavamo elaborando, cercando di capire in cosa credere, come lavorare insieme, come prendere decisioni condivise e così via. Nella sua lezione, Jeff mi stava dicendo: “Agisci come un proprietario” (Principio di Leadership numero 2) e, anche se il mio ruolo era quello di direttore dell'integrazione commerciale e molte delle funzioni che dipendevano dagli affari sul mercato non riportavano direttamente a me, lui si aspettava che io ignorassi certe convenzioni comunemente rispettate come l'inquadramento e l'organizzazione aziendale e che *operassi* nell'ambito del mercato. Non c'era bisogno di dirmelo due volte, avevo imparato la lezione.

Come è riuscito Jeff Bezos a costruire una società, una cultura e un'eredità che soddisfa gli standard più alti? A differenza di molte organizzazioni, i Principi di Leadership di Amazon non sono semplicemente linee guida che vengono suggerite ai nuovi assunti o parole vuote della dichiarazione della mission aziendale, sepolte nel manuale dei dipendenti. Sono principi fondamentali in base ai quali i dirigenti aziendali sono rigorosamente valutati durante le revisioni e le autovalutazioni sul loro operato annuale. In effetti come leader, o potenziale leader in Amazon, ci si aspetta che su richiesta tu sappia citare esempi concreti di come incarni i quattordici Principi.

Questo libro non è il racconto della mia esperienza in Amazon. In realtà, dopo aver lasciato Amazon e aver dato vita a Rossman Partners, credevo che non avrei più ripensato a quegli anni. Ma quando ho iniziato ad affrontare le molteplici sfide sottoposte dai miei clienti in campi che spaziavano dalla tecnologia e produzione, alla vendita e addirittura alla filantropia, mi sono trovato a prendere spunto da strategie, tecniche gestionali e più in generale da un approccio che avevo sperimentato in Amazon. Inizialmente non mi rendevo nemmeno conto di farlo, poi un mio collega mi ha detto: "Sai, dovresti davvero trascrivere quelle cose".

"Scrivere quali cose?", gli ho chiesto.

"Tutti quegli insegnamenti da Amazon. Li usi continuamente. Varrebbe la pena che li raggruppassi. Scommetto che la gente li troverebbe interessanti. Per me sarebbe così".

Ho deciso di provarci. Ho iniziato a sottolineare anche solo in maniera approssimativa i concetti, le lezioni, le strategie e l'approccio che avevo imparato, osservato e messo in pratica in Amazon. Con mia grande sorpresa, nonostante fossero passati sette anni da quando avevo lasciato l'azienda, il contenuto c'era tutto, pronto per essere trascritto e organizzato. In poco tempo mi sono reso conto che le lezioni potevano essere sintetizzate in quattordici Principi di Leadership.

Che cosa rende questi principi così indelebili, anche per un ex dipendente che non aveva fatto alcuno sforzo per ricordarseli? La risposta ha molto a che fare con il motivo per cui Jeff Bezos si era così tanto arrabbiato per la mia relazione sull'integrazione commerciale in occasione del S-Team meeting nel 2003. I leader di Amazon si impegnano al massimo per rendere quella scuola di pensiero davvero chiara: vogliono essere chiari non solo su quanto decidono ma anche, precisamente, sul perché lo decidono. La ricerca di chiarezza ha creato un'organizzazione le cui azioni sono basate su una determinata filosofia e su un quadro di valori e principi coerenti. È un modo per capire bene i dettagli e scalare con successo il business, cosa che Amazon ha decisamente fatto meglio di qualsiasi altra società nella storia.

Incoraggiato dal suggerimento del mio collega, ho deciso di trasformare i miei appunti in un libro. Ho voluto che fosse breve e, spero, piacevole da leggere. Mi sono sforzato di presentare i principi nel modo più chiaro e diretto possibile. Quando parlo di questo libro dico spesso che il mio obiettivo è che si riesca a leggerlo da cima a fondo durante un viaggio in aereo con un bicchiere, o magari due, di vino. Per scrivere *Il metodo Amazon* ho fatto interviste e considerato centinaia di interpretazioni e storie di attuali dirigenti Amazon rispetto ai Principi di Leadership e ho inserito molti approfondimenti. Anche se è passato molto tempo da quando ero in Amazon, il loro modo di considerare la leadership, il tipo di azienda che si sforzano di essere e il loro modo di costruire una certa cultura è a grandi linee lo stesso. Questi principi hanno influenzato la mia vita e le attività in cui sono stato coinvolto in Amazon. Spero che possiate trarne un grande vantaggio, capendo come applicarli nella vostra vita e nei vostri affari.

### *L'autore*

John Rossman è un consulente strategico e per l'innovazione. In precedenza, è stato un dirigente di Amazon, dove ha lanciato e ampliato Amazon Marketplace, che oggi rappresenta oltre il 50% di tutti gli ordini effettuati su Amazon. Ha guidato l'attività dei servizi alle imprese di Amazon per Target.com, NBA.com, Toys "R" Us e altri importanti marchi. Attualmente è a capo di Rossman Partners, una società di consulenza aziendale che assiste i clienti nella crescita e innovazione. Rossman ha lavorato con la Fondazione Gates, Microsoft, Nordstrom, T-Mobile, Walmart e molti altri. Come esperto di Amazon e innovazione, Rossman è molto ricercato da importanti testate come il *New York Times*, BBC, CNBC e Bloomberg. È disponibile per conferenze e workshop ed è rappresentato dall'Executive Speakers Bureau. John può essere contattato a [info@rossmanpartners.com](mailto:info@rossmanpartners.com).

Potete scoprire di più all'indirizzo <https://the-amazon-way.com/>.

Lasciate una recensione a *Il metodo Amazon* su Amazon e Goodreads. Grazie!

### *Note conclusive*

- 1 "Amazon Leadership Principles", <http://www.amazon.jobs/principles>.