

## PREFAZIONE

---

Ho pubblicato per la prima volta *Il metodo Amazon* nel 2014. Erano già passati otto anni da quando avevo lasciato l'azienda come dirigente responsabile del lancio del suo potente business dei venditori terzi. Ero diventato consulente e consigliere di organizzazioni globali. Questo libro era il modo migliore per ridimensionare e condividere quello che avevo imparato.

Un cliente della Bill & Melinda Gates Foundation mi ha incoraggiato a scrivere *Il metodo Amazon* avendo verificato in prima persona il mio modo di connettere e usare i Principi di Leadership di Amazon per migliorare le strategie relative a dati e tecnologie realizzate alla Gates Foundation. Ha anche previsto che il mondo avrebbe mostrato crescente interesse nel capire la trasformazione di Amazon da piattaforma per la vendita di libri online a elemento dirompente in così tanti settori. Quella storia, una storia di rottura e trasformazione, è probabilmente anche la vostra storia.

Nel 2014, Amazon ha registrato un fatturato annuo di 88,94 miliardi di dollari, ha raggiunto circa 150.000 dipendenti, una capitalizzazione di 144,31 miliardi di dollari. AWS (*Amazon Web Services*), il rivoluzionario prodotto cloud, ha ottenuto un fatturato di 4,7 miliardi di dollari e la società di Jeff Bezos, con sede a Seattle, ha lanciato il Fire Phone a 99 centesimi, con un contratto di due anni.

Dalla pubblicazione di *Il metodo Amazon*, non solo la società ha goduto di un'incredibile crescita, ma il mondo ha vissuto drammatici cambiamenti. Amazon ha un fatturato previsto per il 2023 di 780 miliardi di dollari<sup>1</sup>; a livello mondiale il numero di dipendenti è di oltre 1,2 milioni, l'attuale capitalizzazione di mercato supera 1,5 trilioni di dollari e molti prevedono che sarà la prima società a raggiungere 3 trilioni di dollari in capitalizzazione di mercato. Fattore ancora più importante, la pandemia ha scosso il nostro mondo e ha

anticipato il futuro di cinque o dieci anni. Tra i molti trend accelerati, la percentuale totale di e-commerce al dettaglio è passata dal 10% prima della pandemia, al 20% nel 2020<sup>2</sup>. L'elenco di innovazioni, nuove aziende, acquisizioni, ma anche strategie che non hanno funzionato contribuendo comunque a questo straordinario risultato è troppo lungo, ma tra quelli che dobbiamo ricordare ci sono i droni, Prime Air, Alexa, l'acquisizione di Whole Foods, PillPack, Ring, Twitch e Zappos; la vendita di libri attraverso diversi domini nazionali, Amazon Marketing Services, gli oltre 175 prodotti e servizi di AWS<sup>3</sup>, Amazon Studio, Amazon Cina (Joyo.com), Amazon India e Amazon Delivery Service, oltre a più di 110 marchi di distribuzione che competono con i venditori su Marketplace. L'anno della pandemia è stato caratterizzato da momenti di transizione amministrativa: la prima è stata quella del Presidente degli Stati Uniti, la seconda ha riguardato l'annuncio a sorpresa del passaggio di Jeff Bezos al ruolo di Presidente esecutivo di Amazon e di Andy Jassy da quello di CEO di AWS a quello di CEO di Amazon.

Al centro di questo libro ci sono diverse domande, più particolarmente: "Come posso continuare a crescere, a innovare, a prevenire e posticipare la potenziale caduta con cui ogni azienda dovrà fare i conti? Come posso competere nell'era della rivoluzione digitale?". Bezos affronta queste domande nel seguente modo:

Prevedo che un giorno Amazon fallirà. Andrà in bancarotta. Se si osservano le grosse compagnie, la loro durata di vita si attesta intorno ai trent'anni, sicuramente non oltre i cento. Noi dobbiamo cercare di rimandare quel giorno il più possibile<sup>4</sup>.

Qual è il filo conduttore tra le questioni essenziali quali posticipare il declino di una società, sviluppare una strategia competitiva nell'era della rivoluzione digitale, riuscire a creare una macchina perpetua di innovazione e di crescita in grado di sopravvivere e prosperare durante la pandemia? Qual è la risposta semplice a queste domande? La risposta è la leadership, naturalmente, il fattore più importante per affrontare e vincere le sfide. La leadership, o la sua mancanza, è ciò che determina il successo o meno nell'innovazione. Anche se è passato oltre un decennio da quando ho lasciato Amazon, quello che non è cambiato sono i Principi di Leadership e io credo che essi siano il segreto del successo di Amazon. Questi principi oggi necessitano di un adeguamento dato il forte contraccolpo tecnologico che stiamo vivendo? Qui esploreremo tutti questi temi.

## *I quattordici Principi di Leadership di Amazon*

I quattordici Principi di Leadership (noti anche come LP, *Leadership Principles*) svolgono un ruolo cruciale nel lavoro quotidiano di Amazon, per tutti i dipendenti, nei meeting, in ogni colloquio, in tutti i dibattiti e in tutte le situazioni. Essi *non* sono un poster affisso alla parete. Non sono adatti a tutte le società e devono essere usati con saggezza e cautela. Sono la chiave per adeguare la leadership e consentire una transizione senza soluzione di continuità dal fondatore e iconico CEO al suo fidato luogotenente di più lunga data.

In Amazon non potete scegliere di prestare attenzione solo a un paio di principi. A seconda della situazione, devono esserne enfatizzati alcuni, ma voi sarete valutati sulla base di tutti. Ciascuno di questi principi va utilizzato al momento opportuno. Essi però vanno considerati come un unico insieme; fanno parte dell'essenza di Amazon e la preparano per il futuro. Spingono i dipendenti a essere pronti e reattivi, capaci di rendere sempre ai massimi livelli. La mia speranza è che voi possiate imparare da questi principi e che vi aiutino a rispondere a questioni vitali per la vostra organizzazione e la vostra carriera.

- Quali sono i nostri principi?
- Qual è la nostra missione?
- Che cosa ci aspettiamo gli uni dagli altri?
- Come definiamo le reciproche responsabilità?
- Come prendiamo decisioni?
- Come cresciamo e diventiamo competitivi?

Non abbiate fretta di scolpire i vostri principi nella pietra. *Scolpiteli nella gelatina*. Metteteli in pratica, provateli, discutetene, continuate a lavorarci sopra ma, soprattutto, fate in modo che siano autentici, sentiti e rilevanti.

È passato molto tempo da quando ho operato come dirigente in Amazon dall'inizio del 2002 fino alla fine del 2005. In quegli anni stavamo ideando e testando i Principi di Leadership, che non erano codificati o formalizzati. Durante questa fase, la nostra ambizione di diventare una piattaforma e un'azienda attiva su più fronti e canali stava cominciando a prendere forma, ma oltre al business del retail si stava definendo un altro elemento cardine. Io ero responsabile di una parte fondamentale di quell'elemento: il lancio e la crescita di Amazon Marketplace, a cui Bezos, da quel momento, fa riferimento come a una delle tre offerte di business "da sogno" di Amazon<sup>5</sup>. Ci sia-

mo applicati per stabilire le reciproche responsabilità e capire come prendere le decisioni, soddisfare le aspettative, bilanciare i risultati a breve termine e creare visioni a lungo termine. Ci siamo concessi il lusso di pensare in grande e ci siamo presi il tempo per immaginare il momento in cui la compagnia sarebbe stata un titano e sapevamo che la leadership sarebbe stata la chiave di volta. I quattordici Principi di Leadership sono stati forgiati durante il crogiolo incandescente di quegli anni. Un periodo in cui le risorse erano scarse e l'organico era ridotto (è vero, allora l'organico era ridotto!). Che storia fantastica e di grande impatto ha scritto Amazon. Ma che cosa l'aspetta ora?

### *I prossimi venticinque anni*

Sono passati circa venticinque anni da quando la società è entrata nel mercato azionario, nel 1997, ma è sempre come se fosse il primo giorno. “Il nostro approccio rimane lo stesso di quello che era stato il primissimo giorno di Amazon”, dice Bezos. “Per prendere decisioni intelligenti e veloci, tieniti pronto, innova, inventa e concentrati sulla soddisfazione dei clienti”<sup>6</sup>.

Nei primi anni Amazon era una startup spesso fraintesa. Doveva lottare per rimanere rilevante e rispettata e restare a galla. È difficile immaginarlo oggi, ma nel 2000 Amazon ha avuto oltre 2 miliardi di dollari di perdite nette, il suo bilancio era un disastro, la rivista *Barron's* aveva appena lanciato la sua famigerata copertina “Amazon.bomb”<sup>7</sup> e nel 1997 *Slate* scriveva “Amazon.con”<sup>8</sup>. Aveva anche la reputazione di partner difficile. Ne sono esempi la spiacevole causa del 2003 con Toys “R” Us (che ho dovuto gestire), quella del 2014 con l'editore Hachette, che ha messo autori e editori contro Amazon, e nel 2015 l'articolo di David Streitfeld sul *New York Times*, nel quale venivano riportati presunti abusi sui dipendenti<sup>9</sup>. Per comprendere Amazon bisogna capire quello che hanno dovuto affrontare le persone che la compongono. Sono stati messi in discussione, ridicolizzati, derisi ma hanno lottato, sono sopravvissuti e hanno plasmato la loro cultura.

Oggi non è diverso e gli attacchi sembrano accelerare e provenire da più parti. Amazon è attualmente sotto attacco per le condizioni di lavoro nei suoi magazzini, ritenute pericolose e stressanti, per la controversa strategia del secondo quartier generale chiamata HQ2, che ha permesso di richiedere grandi incentivi fiscali, e per il mancato pagamento delle tasse federali, nonostante la società generi oltre 300 miliardi di dollari.

Nel dicembre 2020, una coalizione internazionale di oltre 400 politici di 34 Paesi in collaborazione con numerose organizzazioni sin-

dacali e ambientaliste ha dato il via alla campagna “Make Amazon Pay”, affermando che Amazon priva le comunità e i paesi ospitanti di entrate fiscali.

La richiesta di maggiori controlli nei confronti di Amazon sta crescendo sia negli Stati Uniti sia in Europa. Il conflitto innato dovuto alle enormi dimensioni dell’azienda, che è proprietaria della piattaforma di vendita, della società pubblicitaria e di numerosi marchi (*Amazon ha più di 110 marchi con oltre 22.000 prodotti, raddoppiati dal 2018 al 2020*<sup>10</sup>), e la proprietà e gestione dei dati, che collegano tutti questi elementi, attirano l’attenzione degli enti regolatori. Ma è soprattutto l’etica di Amazon, tesa alla crescita, che porta alle inchieste giornalistiche, come quella pubblicata dal *Wall Street Journal*, “Amazon’s Problem: It’s a Giant Acting Like a Startup<sup>11</sup>”, nella quale sono riportati numerosi esempi di queste contraddizioni risultati in potenziali pratiche commerciali sleali.

Questo è solo l’inizio del processo di controllo e di accuse che Amazon dovrà affrontare. Unicamente per il suo successo e la vastità del suo business, Amazon suscita molta più attenzione di qualsiasi altra società, nel bene e nel male. *In che modo Amazon potrebbe sfruttare i suoi Principi di Leadership per ridurre la cattiva pubblicità? Come potrebbe smettere di giocare in difesa e passare all’attacco contro queste critiche?*

Con un nuovo CEO e un’attività e una cultura fiorenti, ma apparentemente sotto attacco da molti fronti, in che modo Amazon si prepara ai prossimi venticinque anni?

Tenendo questo in mente, sottopongo un quindicesimo Principio di Leadership alla considerazione di Amazon, del suo Consiglio di Amministrazione (compreso Jeff Bezos) e del CEO Andy Jassy. Non sostituisce gli altri principi, ma dà un’indicazione su come applicarli. Questo, come tutti gli altri principi, deve essere rispettato e usato nel modo giusto, nel momento giusto e con saggezza.

### **Consiglio per il quindicesimo Principio di Leadership: la “Regola d’Oro”**

Trattate gli altri come vorreste essere trattati: dipendenti, venditori, partner, marchi, piccole aziende, concorrenti, stampa, critici, comunità. Contribuite, diventate amministratori di primo piano per la vostra comunità. Impegnatevi e fate pressioni non nel vostro interesse ma in quello dell’innovazione e della competizione. Comportatevi, individualmente e come organizzazione, in un modo che renderebbe orgogliosi vostra madre e i vostri figli. Sempre.

Trattate gli altri come vorreste essere trattati. Siate schietti. Rispettate i brand, la proprietà intellettuale e le altre aziende. Non cercate di ottenere vantaggi in maniera sleale. Investite e incoraggiate i vostri dipendenti a contribuire per la loro comunità. Siate leader in tutti gli ambiti che riguardano la sicurezza dei dipendenti, l'inclusione e il benessere. *State già facendo queste cose.* Questo Principio di Leadership è un messaggio per tutto quello che riguarda le aspettative.

Gli ambiti e i progetti in cui Amazon dimostra oggi l'applicazione di questo principio sono numerosi, ma in gran parte vengono trascurati dalla stampa e dai legislatori. Amazon ha donato oltre 100 milioni di dollari a organizzazioni benefiche con il suo programma AmazonSmile<sup>12</sup>. Inoltre, ha lanciato i programmi Amazon Technical Veterans Apprenticeship<sup>13</sup> e Career Choice<sup>14</sup>, che prevedono grandi investimenti nella formazione e nell'educazione dei veterani statunitensi. Amazon ha anche promesso oltre 50 milioni di dollari per l'istruzione STEM e CS<sup>15</sup>. Quando il senatore Bernie Sanders e altri hanno chiesto stipendi più alti e migliori condizioni di lavoro, Bezos ha alzato il salario minimo dei suoi dipendenti a 15 dollari. In una lettera del 2009 agli azionisti, Bezos ha spiegato che "sembrava la cosa giusta da fare"<sup>16</sup>. Nel gennaio 2021 Amazon ha poi annunciato un prestito di 2 miliardi di dollari e un programma di sovvenzioni per promuovere alloggi a prezzi moderati nelle tre città dove la presenza dell'azienda ha maggiormente influito sul costo della vita: Seattle, Arlington e Nashville<sup>17</sup>. Proprio con l'aumento dei salari Jeff Bezos ha fatto della Regola d'Oro un punto di riferimento per il futuro di Amazon. Questo Principio di Leadership diventa indispensabile per tutte le grandi aziende, soprattutto quelle tecnologiche, mentre il potere dei dati e degli algoritmi sta avendo un così profondo impatto sulla nostra società e sulla competitività.

I primi venticinque anni di Amazon sono stati storici e non vedo l'ora dei prossimi venticinque. Guidata dai suoi Principi di Leadership e, spero, da una qualche versione della Regola d'Oro, Amazon è sulla buona strada per ottenere il successo aziendale e avere un impatto positivo sulla società. Mi auguro che tutte le aziende facciano lo stesso rafforzando la competizione e la leadership.

*John Rossman*  
marzo 2021

*Note conclusive*

- 1 Sismanis, Nikolaos, “Amazon’s Revenue To Double By 2023 Driven By AWS, Ads, And Prime”, *Seeking Alpha*, ultima modifica 15-12-2019, <https://seekingalpha.com/article/4312603-amazons-revenue-to-double-2023-driven-aws-ads-and-prime>.
- 2 “Pandemic causes US ecommerce to surge north of 32% in Q4”, *Digital Commerce 360*, ultima modifica 19-02-2021, <https://www.digitalcommerce360.com/article/quarterly-online-sales/>.
- 3 “Amazon Web Services”, *Wikipedia*, ultimo accesso 15-04-2021, [https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon\\_Web\\_Services](https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services).
- 4 Kim, Eugene, “Jeff Bezos to employees: ‘One day, Amazon will fail’ but our job is to delay it as long as possible”, *CNBC*, ultima modifica 27-11-2018, <https://www.cnn.com/2018/11/15/bezos-tells-employees-one-day-amazon-will-fail-and-to-stay-hungry.html>.
- 5 Bezos, Jeff, Lettera agli azionisti 1997, *Amazon*, ultimo accesso 15-04-2021, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312515144741/d895323dex991.htm>.
- 6 “Help make history starting with Day 1”, *Amazon jobs*, ultimo accesso 15-04-2021, [https://www.amazon.jobs/en/landing\\_pages/about-amazon](https://www.amazon.jobs/en/landing_pages/about-amazon).
- 7 Doherty, Jacqueline, “Amazon.bomb”, *Barrons*, ultima modifica 31-05-1999, <https://www.barrons.com/articles/SB927932262753284707>.
- 8 Chait, Jonathan e Glass, Stephen, “‘Earth’s Biggest Bookstore’? Pshaw. Cheaper, faster, and more convenient? Pshaw again”, *Slate*, ultima modifica 05-01-1997, <https://slate.com/news-and-politics/1997/01/amazon-con.html>.
- 9 Kantor, Jodi e Streitfeld, David, “Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace”, *The New York Times*, ultima modifica 15-08-2015, <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.
- 10 Davis, Don, “Amazon triples its private-label product offerings in 2 years”, *Digital Commerce 360*, ultima modifica 20-05-2020, <https://www.digitalcommerce360.com/2020/05/20/amazon-triples-its-private%E2%80%99label-product-offerings-in-2-years/>.
- 11 Mattioli, Dana, “How Amazon Wins: By Steamrolling Rivals and Partners”, *The Wall Street Journal*, 22 dicembre 2020, <https://www.wsj.com/articles/amazon-competition-shopify-wayfair-all-birds-antitrust-11608235127>.
- 12 “Amazon Announces \$100 Million Donated to Charities through AmazonSmile”, *businesswire A BERKSHIRE HATHAWAY COMPANY*, ultima modifica 29-10-2018, <https://www.businesswire>.

com/news/home/20181029005212/en/Amazon-Announces-100-Million-Donated-Charities--AmazonSmile.

- 13 “Our Military Commitment”, AWS, ultimo accesso 15-04-2021, <https://aws.amazon.com/careers/military/>.
- 14 “Amazon Career Choice”, <https://www.amazoncareerchoice.com/home>.
- 15 Bezos, Jeff, Lettera agli azionisti 2018, *Amazon*, ultima modifica 11-04-2019, <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2018-letter-to-shareholders>.
- 16 Bezos, Jeff, Lettera agli azionisti 2018, *Amazon*, ultima modifica 11-04-2019, <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2018-letter-to-shareholders>.
- 17 “Amazon pledges \$2B for affordable housing in 3 US cities”, *AP NEWS*, ultima modifica 06-01-2021, <https://apnews.com/article/amazoncom-inc-seattle-39b9eb26704cdf5fe3b6aeb047f2d6d>.