



V Zappose nám ide o doručenie šťastia svetu.

ZAPPOS

Tri kľúčové oblasti, ktoré sú ich konkurenčnou výhodou a do ktorých investovali svoj čas, zdroje a financie:

- Služby zákazníkom - Brand - B
- Firemná kultúra - Culture - C
- Školenia a osobný rozvoj - Pipeline - P

SLUŽBY ZÁKAZNÍKOM

Najdôležitejším motorom rastu boli stáli zákazníci a ich odporúčania ďalším zákazníkom.

Peniaze na reklamu vrazili do služieb zákazníkom a ich zážitku z nakupovania. Ich zákazníci sa už postarali o ich marketing.

Skvelé služby pre zákazníkov znamenajú:

- Čo uvidí zákazník ako prvé, keď príde na stránku.
- Doprava zdarma po celých USA pri doručení aj vrátení. Náklady na dopravu nie sú vysoké a berú ich ako náklady na marketing.
- Ročná lehota na vrátenie tovaru.
- Na stránkach majú číslo na bezplatnú zákaznícku linku, lebo chcú naozaj hovoriť so zákazníkom. Kontaktné centrum je v prevádzke 24 hodín denne. Telefón pokladajú za jeden z najlepších brandingových nástrojov. So zákazníkom sa rozprávajú 5-10 minút.
- Dlhodobá hodnota zákazníka narastá pri správnej interakcii. Každú interakciu so zákazníkom chápu ako príležitosť, nie ako výdaj, ktorý treba minimalizovať.
- Dĺžku hovorov nemerajú a nesnažia sa o to, aby zákazník veľa nakúpil a drahší produkt. Nepoužívajú scenáre, ale zdravý rozum a chcú, aby operátori urobili viac ako je v ich popise práce.
- Chcú, aby si operátori vytvorili so zákazníkom emocionálne puto, a aby z nich prehovorila osobnosť.
- Zákazníka nasmerujú na konkurenciu, ak také topánky nemajú. Sice stratia jednu objednávku, ale snažia sa vybudovať si dlhodobý vzťah s každým zákazníkom.
- Telefónáty tvoria iba 5% tržieb, ale využívajú to ako príležitosť zanechať dobrý dojem. Nie každý telefonát končí objednávkou.
- Zamieravajú sa na záujem o zákazníka a zlepšenie vzájomnej dôvery. Na zákazníkov sa zamieravajú vtedy, keď už nakúpili a zaplatili.
- Najlepším zákazníkom dodávajú zdarma tovar letecky do jedného dňa. Najlepší zážitok pre zákazníka znamená dodať mu tovar čo najrýchlejšie. Znamená to, mať výborný sklad a logistiku.

FIREMNÁ KULTÚRA

- **Kultúra je pre nich prioritou číslo 1.** Napadlo ich, že by bolo dobré urobiť brožúrku pre nových zamestnancov. Každý zamestnanec mohol napísať, ako vidí on kultúru vo firme. Zrodil sa tak nápad napísať knižku o kultúre v Zappose. V knihe kultúra nejde o knihu, ale o kultúru. Tvorili ju zamestnanci, ktorí odpovedali na otázku: Čo pre vás znamená firemná kultúra Zapposu? Neskôr tam písali aj dodávateľia, partneri a zákazníci.
- Dnes je kniha určená všetkým, ktorých zaujíma kultúra Zapposu. Rozdávajú ju uchádzačom o prácu, dodávateľom a zákazníkom. Dozvedeli sa tak aj zlé veci: rýchlosť zmien, komunikácia a to bolo impulzom pre zlepšenie.
- Vydávajú mesačník pre zamestnancov: **Otázky o všetkom.** Zamestnanci sa pýtajú a oni odpovedajú.
- Širokej verejnosti ponúkajú **exkurziu** v ich hlavnom sídle v Las Vegas – 1 hodina. Otvárajú sa verejnosti. Každý deň je iný a veselý.
- Majú deň plešatých, kedy sa strihajú.
- Robia pravidelné **ankety**, kde zisťujú úroveň kultúry.
- Budujú brand založený na službách zákazníkom a najlepší zážitok z nakupovania.
- Brand sa šíri cez blogy a Twitter.
- Najlepším prostriedkom na vybudovanie brandu je **kultúra. Vaša kultúra je váš brand.**

Budovanie kultúry:

- **Prijímanie zamestnancov:** majú dve sady pohovorov - technickú a či zapadne do kultúry. Neprijímajú iba schopných, ale aj dobrých.
- **Školenia:** 4 týždne – história firmy, význam služieb pre zákazníkov, dlhodobá vízia spoločnosti, filozofia firemnej kultúry. 2 týždne sedenie pri telefóne a prijímanie hovorov od zákazníkov. Po 2 týždňoch, keď chce uchádzač odísť, **dostane 2.000 dolárov**, ponuka platí až do konca 4 týždňa školení.
- **Transparentnosť:** keď prídu reportéri, môžu sa porozprávať s kým chcú.

Kultúra Zapposu je oficiálne zadefinovaná v **10 hodnotách.**

HODNOTY

- **Nadchnite zákazníkov kvalitou služieb.**

Čokoľvek čo v Zappose robíme, **robíme s nadšením a pre nadšenie.** Nech to bude čokoľvek, musí to mať **emocionálny dopad** na toho druhého. Očakávajú, že za prácou každého zamestnanca bude nadšenie.

- **Prijímajte a podporujte zmeny.**

Neustále zmeny sú súčasťou **rastu firmy.** Všetci sa učia nebáť sa zmien, ale prijímať ich s nadšením a podporovať ich. Zmeny prichádzajú zdola nahor, nie opačne. Pokiaľ si chcete udržať náskok pred konkurenciou, musíte sa stále meniť a držať tak konkurenciu v neistote. Zappos nemôže rásť, pokiaľ neporastie každý jedinec. O koľko budete lepší vy, o toľko bude lepší aj Zappos a svet. Výzva - každý týždeň sa snažte urobiť aspoň jedno zlepšenie.

- **Vytvárajte zábavné a výstredné veci.**

TONY HSIEH: ŠTĚSTÍ DORUČENO

Cenia si **zápravu a trochu výstrednosti**. Tým sa líšia od iných firiem. Nechcú byť formálnou a nudnou firmou. Chcú sa smiať sami sebe. Hľadajú v každodennej práci **zápravu a humor**. Zappos chce, aby ľudia boli sami sebou.

- **Buďte podnikaví, kreatívni a otvorení.**

V Zappose chcú, aby sa ľudia nebáli **riskovať a robiť chyby**, pretože pokiaľ ľudia nerobia chyby, znamená to, že dostatočne neriskujú. Keď je niekto v práci vyhoretý, nudí sa, nie je to spôsobené prácou samotnou, ale pracovným prostredím a predpismi, ktorými sa musí riadiť.

- **Snažte sa rásť a vzdelávať.**

V Zappose veria, že pre zamestnancov je dôležité, aby **rástli a rozvíjali** sa po stránke **osobnej**, ako aj **profesionálnej**. Myslia si, že každý zamestnanec má v sebe väčší potenciál, ako si uvedomuje on sám. Čo robia je ťažké a robia to lepšie ako všetci ostatní. Preto ich konkurencia nepredstihla. Konkurencia robí tiež čo oni, ale tajomstvo je v **detailoch**. Neexistujú žiadni experti na to, čo robia. Pýtajú sa, či sú lepším človekom dnes ako včera.

- **Budujte si otvorené a úprimné vzťahy prostredníctvom komunikácie.**

Hlboko veria v to, že z **otvorenosti a úprimnosti** vznikajú tie **najlepšie vzťahy**, pretože vedú k dôvere a lojalite.

Kľúčovým prvkom vo vytváraní silných vzťahov je **emocionálne prepojenie**. Vo vzťahu je dôležité vždy konať **poctivo, byť súcitný, priateľský, lojalný**, robiť vždy, čo je správne a o vzťahy sa starať. Najťažšie je získať si **dôveru**, ale pokiaľ sa vám to podarí, môžete potom dosiahnuť veľa. V každom vzťahu je dôležité **počúvať a správne komunikovať**. Nepočíta sa to, čo hovoríte alebo robíte, ale to, ako sa s vďaka vám ľudia **cítia**. Aby mal niekto vo vzťahu dobrý pocit, musí vedieť, že tomu druhému na ňom naozaj záleží, ako na osobnej, tak profesionálnej úrovni. V Zappose vítajú **pestrosť** v tom, ako ľudia rozmyšľajú, aké majú názory a z akého sú prostredia.

Pre rozvoj vzťahov je nevyhnutné zaistiť **efektívnu, otvorenú a úprimnú komunikáciu**. Komunikácia patrí k najslabším článkom fungovania organizácií.

- **Vytvárajte pozitívny tímový a rodinný duch.**

V Zappose kladú veľký dôraz na svoju **kultúru**, pretože sú ako **tím, tak aj rodina**. Chcú vytvárať prostredie, ktoré je **priateľské, milé a vzrušujúce**. Podporujú **pestrosť v nápadoch, názoroch a pohľadoch**.

Úkolom manažéra je odstraňovať prekážky a umožniť svojim podriadeným uspieť. To znamená, že ten najlepší spôsob vedenia je **vedenie službou**, kedy líder slúži svojim podriadeným.

Sú viac ako tím, sú rodina. Starajú sa o seba navzájom, záleží im na tých druhých, robia pre druhého čo je v ich silách, pretože si navzájom dôverujú. Spoločne pracujú, ale spoločne sa aj zabávajú.

- **Urobte mnoho z mála.**

Zaistenie chodu Zapposu berú **vážne a so sústredením**. Veria v **tvrdú prácu** a snahu dotiahnuť veci do úspešného konca. Veria v **dokonalý pracovný výkon** a uvedomujú si, že priestor pre zlepšenie je tu vždy.

- **Buďte zapálení a odhodlaní.**

Zápal je to, čo ženie Zappos dopredu. Cenia si **zápal, odhodlanie, vytrvalosť a pocit naliehavosti**. Zápal a odhodlanosť sú nákazlivé. Sú vynaliezaví, pretože veria v to, čo robia a kam smerujú. Úspech sa nedostavil okamžite, ale ich zápal a odhodlanie dosiahnuť ich plán do konca bol pôsobivý. Stačí si urobiť **plán**, držať sa ho až do konca a človek môže mať dokonale **pod kontrolou** svoju budúcnosť a svoj život.

- **Buďte skromní.**

Sú presvedčení, že za každých okolností by mali **rešpektovať ostatných**. Oslavujú úspechy, ale nie sú arogantní, ani s ostatným nezaobchádzajú ináč, ako by chceli, aby zaobchádzali s nimi. Nedávajú na obdiv svoju sebaistotu, pretože veria, že z dlhodobého hľadiska za nich bude hovoriť to, akí sú.

Podľa týchto hodnôt chcú hodnotiť aj zamestnancov. **Hodnoty sa nemenia**. Sú základom pre rozvoj a riadenie firmy.

Základné hodnoty môžu využiť nielen v práci, ale aj v živote. Keď nerozlišujeme medzi prácou a životom, sú tieto hodnoty identické.

Dôležité je, aby sa hodnoty stali **prírodnou súčasťou slovníka a spôsobu uvažovania každého zamestnanca**. Základné hodnoty môžu celú firmu **synchronizovať a slúžiť ako vodítko pre zamestnancov** v ich vlastnom rozhodovaní. Ich základné hodnoty dávajú zmysel iba Zapposu, nedajú sa preberať a kopirovať.

Základné hodnoty sú vlastne akousi **oficiálnou definíciou firemnej kultúry**. Nezáleží na tom, aké sú, ale na tom, aby ste ich mali a podľa nich žili. Rovnako ako vaše základné hodnoty definujú vás ako osobnosť, základné hodnoty vašej firmy definujú jej charakter.

ŠKOLENIA A OSOBNÝ ROZVOJ

Rozmyšľal o tom, ako ľudí motivovať k tomu, aby **čítali knihy**. Mali tabuľu s knihami a ľudia si odľakovali, čo už prečítali. Pozýval ich na obed. Zriadili knižnicu, kde majú 100 titulov zadarmo k dispozícii. Niektoré sú povinné, aby si ľudia rozširovali vzdelanie a osobne rástli. **Firma ponúka aj kurzy, kde sa o knihách rozprávajú**.

V Zappose sa nesústredujú na jednotlivých zamestnancov, ale medzi aktíva počítajú **Linku zamestnancov**, ktorá sa tiahne každým oddelením a tvoria ju ľudia s rôznym stupňom skúsenosti a schopností - od základných zamestnancov, po manažment a vrcholové vedenie.

Ich vízia je prijímať takmer všetkých ľudí na základné pozície a potom im poskytnúť školenia a výcvik, aby mohli v priebehu 5-7 rokov dosiahnuť niektorú vysokú pozíciu.

Vyvinuli školenia a sú na mieru šité pre Zappos: história, kultúra, komunikácia 1, 2, 3, knižnica Zapposu, teória šťastia, zlepšovanie výkonnosti, verejné vystupovanie, doručovanie šťastia, zvládanie stresu, telefonovanie

Pokiaľ sa snažíme o dosiahnutie znalostí, každý deň niečo pridávame. Pokiaľ sa snažíme o dosiahnutie osvietenia, každý deň niečo uberáme. Lao-c.

ŠTĚSTIE

Znalosti o teórii šťastia využili pri riadení firmy.

Na šťastí Tony **tvrdou pracoval**, neprišlo samé. Pociť šťastia sa u neho vyvíjal takto:

TONY HSIEH: ŠTĚSTÍ DORUČENO

- **Zisk**

Bol šťastný, keď sa mohol **rozprávať s kamarátom** celú noc. Šťastie bolo pre neho otázkou **užívania si života**.

- **Zápal**

Uvedomil si, že šťastný je vtedy, keď môže niečo **budovať, zapájať tvorivosť a vynaliezavosť**. Bol šťastný, keď bol pre niečo naozaj **zapálený**.

- **Zámer**

V roku 2009 rozšírili svoju víziu a zámer na jednoduchý výrok: **V Zappose nám ide o doručenie šťastia svetu.**

Vybudovali firmu, ktorá spojila **zisk, zápal a zámer**.

Vytvorili **životný štýl**, ktorý mal priniesť **šťastie všetkým: zamestnancom, manažmentu, zákazníkom, dodávateľom, akcionárom a celému svetu**.

Knihou chcel prispieť k hnutiu za šťastie a pomôcť **urobiť svet lepším**.

