

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 14 (Schemerhorn, Management)

ZAPPOS

Το Κάνουν με Χιούμορ

Οι πελάτες της Zappos.com είναι φημισμένοι για την ισχυρή πίστη τους και είναι εύκολο να καταλάβει κανείς γιατί. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, Tony Hsieh, έχει δημιουργήσει μία επιχείρηση αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων παρέχοντας ευτυχία σε πελάτες και εργαζόμενους. Ακόμη και οι συνάδελφοι επιχειρηματίες ικανοποιούνται καθώς αναζητούν περισσότερες πληροφορίες για το μοναδικό μείγμα χιούμορ, συμπάθειας και υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών. Πώς το κάνει η Zappos;

Όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος της Zappos, Tony Hsieh, ήταν ο επίτιμος καλεσμένος στην εκπομπή «The Colbert Report», ο παρουσιαστής Stephen Colbert τον πίεσε να αποκαλύψει το μυστικό της τεράστιας επιτυχίας της Zappos και την βαθιάς πίστης των πελατών της. Ο Hsieh απάντησε ότι ο σκοπός της Zappos είναι να παραδίδει μία καταπληκτική εμπειρία μαζί με κάθε κουτί ρούχων ή παπουτσιών. Σήμερα, η εταιρεία βρίσκεται μόνιμα στον κατάλογο Fortune των «Καλύτερων Εταιρειών στις οποίες μπορεί να Εργαστεί Κανείς».

Ασυνήθιστος Ηγέτης, Ασυνήθιστος Εργοδότης

Η Zappos.com ιδρύθηκε το 1999 ως το πνευματικό παιδί του Hsieh και του Nick Swinmurn. Μέσα σε λίγα χρόνια η εταιρεία με έδρα το Las Vegas τράβηξε την προσοχή του ιδιοκτήτη της Amazon, Jeff Bezos. Ενθουσιάστηκε τόσο, που αγόρασε την εταιρεία υποσχόμενος αν μην αναμειχθεί στον ξεχωριστό τρόπο, με τον οποίο τη διοικούσε ο Hsieh.

Η μηχανή αναζήτησης Land χαρακτηρίζει τη Zappos «υπόδειγμα για τον τρόπο διαδικτυακής επαφής με τους πελάτες».² Και, ακόμη και μετά την εξαγορά της από την Amazon, η Zappos διατήρησε τον προσανατολισμό της. Η αδιάκοπη επιδίωξη από την εταιρεία της υπέρτατης εμπειρίας για τον πελάτη είναι πλέον θρυλική. Η Zappos προσφέρει εξαιρετικά γρήγορη αποστολή χωρίς πρόσθετη επιβάρυνση και καλύπτει τα έξοδα επιστροφής σε περίπτωση μη ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν για οποιοδήποτε λόγο, οποιαδήποτε στιγμή. Κατά τη γνώμη του Hsieh, η μάρκα Zappos αφορά λιγότερο σε ένα συγκεκριμένο είδος προϊόντος και περισσότερο στην παροχή καλής εξυπηρέτησης πελάτη. Έχει πει, «Θα μπορούσαμε να ανήκουμε σε οποιοδήποτε κλάδο, στον οποίο θα διαφοροποιούμαστε μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη και της καλύτερης εμπειρίας για τον πελάτη.»³ Οραματίστηκε, επίσης, το έμβλημα της Zappos στις αερογραμμές και τα ξενοδοχεία, εφόσον η υπηρεσία πληρούσε τις ακριβείς του προδιαγραφές.

Μία κουλτούρα ευδοκίμησης

Η επιτυχία της Zappos έγκειται στην κουλτούρα της εταιρείας και την ασυνήθιστη εξωστρέφεια, την οποία ενθαρρύνει ο Hsieh μεταξύ των εργαζομένων, των πωλητών και των άλλων επιχειρήσεων. «Αν πετύχουμε στην κουλτούρα», δήλωσε, «όλα τα

άλλα, όπως η μάρκα και η εξυπηρέτηση του πελάτη, απλά θα ακολουθήσουν ... Θέλουμε να καλλιεργηθεί αυτή η κουλτούρα, όσο περισσότερο αναπτυσσόμαστε».

Ο Hsieh χαρακτηρίστηκε ως «ο εξυπνότερος άνθρωπος στην πόλη» από το περιοδικό για επιχειρηματίες *Vegas Inc.*. Ο Hsieh πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι για να είναι ο εαυτός τους. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρονομετρούνται οι κλήσεις ούτε χορηγούνται έτοιμες ερωταποκρίσεις για τους εκπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών ενώ οργανώνονται συχνά πάρτι μεταμφιεσμένων και γιορτές και στολισμοί σε κάθε τμήμα. Με άλλα λόγια, παρέχεται στους εκπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών το απαραίτητο περιθώριο ελευθερίας κινήσεων, ώστε να μετατρέψουν τον κάθε πελάτη σε ενθουσιώδη πελάτη.

Κοινή Διασκέδαση για Όλους

Ο Hsieh πιστεύει τόσο βαθιά στην κουλτούρα της Zappos, ώστε έχει ως αποστολή του να τη μοιραστεί με κάθε ένα που πρόκειται να ακούσει. Σε ένα πρόγραμμα που ονομάζεται «Zappos Insights», οι «Ευαγγελιστές της Εταιρείας» ξεναγούν ομάδες των 20 ατόμων στα γραφεία της εταιρείας στο Las Vegas. Τα γραφεία ξεχειλίζουν συχνά από αφίσες και χρωματιστά μπαλόνια παρουσιάζοντας στους επισκέπτες την εικόνα ενός εργασιακού χώρου που επιβραβεύει την ατομικότητα και τη διασκέδαση εξίσου με τους ικανοποιημένους πελάτες. Υπάλληλοι φυσούν κόρνες και χτυπάνε κουδούνια για να χαιρετίσουν τους επισκέπτες στις 16 εβδομαδιαίες ξεναγήσεις και κάθε τμήμα προσπαθεί να προσφέρει ένα πιο εξωτικό καλωσόρισμα από το προηγούμενο. «Η αρχική ιδέα ήταν να προσθέσουμε λίγη διασκέδαση», δήλωσε ο Hsieh, αλλά εξελίχθηκε σε ευγενή άμιλλα, «καθώς το επόμενο τμήμα είπε: Μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα.»⁴

Οι ξεναγήσεις γίνονται δωρεάν, αλλά πολλοί επισκέπτες επιλέγουν να εγγραφούν στα μονοήμερα και στα διήμερα σεμινάρια καταβάλλοντας κόστος συμμετοχής για να εμβαθύνουν στην κουλτούρα της Zappos. -Θέλετε να μάθετε πώς να προσλαμβάνετε εργαζόμενους που δεσμεύονται στην εταιρική κουλτούρα; -Θα έχετε την ευκαιρία να μιλήσετε με τους εργαζόμενους στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της Zappos. -Διψάτε να μάθετε τι κάνει τους πελάτες να έρχονται ξανά και ξανά; -Ρωτήστε την Ομάδα Αφοσίωσης Πελατών. -Σας έχει λείψει το σπιτικό φαγητό; -Η κορυφαία εμπειρία της διήμερης εκπαιδευτικής κατασκήνωσης είναι το γεύμα στο σπίτι του Tony Hsieh, όπου μπορεί να γίνει εκτενής συζήτηση με τον ίδιο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την εξυπηρέτηση των πελατών.⁵

Όσοι επιθυμούν να εντρυφήσουν στα μυστικά επιτυχίας της Zappos, χωρίς να ταξιδέψουν στο Las Vegas, μπορούν να εγγραφούν στην κοινότητα – μόνο για μέλη – που παρέχει πρόσβαση σε οπτικοακουστικές συνεντεύξεις και συνομιλίες με τη διοίκηση της Zappos. Ζητήστε το ευγενικά και η εταιρεία θα σας στείλει δωρεάν ένα αντίτυπο του «*Λευκώματος Κουλτούρας της Οικογένειας της Zappos*», μία ετήσια συλλογή από ιδέες των εργαζομένων σχετικά με την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας. Ο Hsieh εκδίδει τον δικό του ξεχωριστό τόμο, με τίτλο: «*Προσφέροντας Ευτυχία*».

Η Επόμενη Πράξη της Zappos

Τι ακολουθεί λοιπόν; Καθώς η Zappos αναπτύσσεται πλέον κάτω από την ομπρέλα της Amazon, η οποία αναπτύσσεται, επίσης, συνεχώς, και ο Hsieh αφιερώνει περισσότερο χρόνο σε κοινωνικές υπηρεσίες, ομιλίες και άρθρα, θα μπορέσει η κουλτούρα της Zappos να επιβιώσει στην πορεία αυτής της ανάπτυξης και της πιθανής μετάβασης σε νέα ηγεσία; Θα διατηρήσει η εταιρεία την ευημερία της και τη φήμη του καλού εργοδότη; Έχει διεισδύσει η μοναδική ηγετική σφραγίδα του Hsieh τόσο βαθιά στις εταιρικές πρακτικές, ώστε να παραμείνει άθικτη ακόμη και έπειτα από την αλλαγή ηγεσίας;

Ερωτήσεις για την Ανάλυση της Περίπτωσης

- 1. Συζήτηση** Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το ύφος της ηγεσίας που επιδεικνύει ο Hsieh στη Zappos; Σε ποιες πλευρές της ηγεσίας του κρίνετε ότι υπάρχουν προβλήματα; Μπορεί η συγκεκριμένη ηγετική προσέγγιση να υιοθετηθεί από άλλους ηγέτες και άλλους οργανισμούς ή είναι προσαρμοσμένη αυστηρά στο πρόσωπο του συγκεκριμένου ηγέτη και στ συγκεκριμένη εταιρεία;
- 2. Συζήτηση** Μπορείτε να βρείτε παραδείγματα περιστατικών στη Zappos, όπου η θεωρία ηγεσίας διαδρομής-στόχου του House επαληθεύεται ή διαψεύδεται; Εξηγείστε την απάντησή σας.
- 3. Επίλυση Προβλημάτων** Ο Tony Hsieh είναι μεγάλος στοχαστής και η Zappos είναι αναμφισβήτητα το παιδί του. Ασχολείται, όμως, και με δραστηριότητες φιλανθρωπίας και κοινωνικής ανάπτυξης που δεσμεύουν πολύ από το χρόνο του. Ίσως, επίσης, να επινοήσει νέες ιδέες. Ως εκπαιδευτής ηγεσίας, ποια βήματα θα προτείνατε
- 4. Περαιτέρω Έρευνα** Εντοπίστε τις τελευταίες εξελίξεις στη Zappos και τις τρέχουσες δραστηριότητες του Tony Hsieh. Διερευνήστε και συγκρίνετε τη μέθοδο και τα χαρακτηριστικά ηγεσίας του Tony Hsieh με τα αντίστοιχα του ηγέτη της μητρικής πλέον εταιρείας Amazon, Jeff Bezos. Σε ποια σημεία μοιάζουν και σε ποια σημεία διαφέρουν; Για ποιον από τους δύο ηγέτες θα προτιμούσατε να εργάζεστε; Ποιος από τους δύο είναι καλύτερος στις δεδομένες συνθήκες;

**FOLLOW
THE STORY**

> ZAPPOS' "WORK-HARD PLAY-HARD" SETTING INCLUDES FREE FOOD AND FULLY PAID MEDICAL AND DENTAL INSURANCE

Tony Hsieh Taps HRM to Keep Zappos One Step Ahead



Brad Swonetz/Redux Pictures

to hire and retain only those employees who are truly committed to the values of the company.

Before becoming "Zapponians," prospective hires go through two different interviews. In the first one, Zappos interviewers assess their technical proficiency. In the second one, they evaluate the applicant's ability to fit into the Zappos culture, which is characterized by 10 core values. Hsieh actually created the "cultural fit interview" himself. He included questions such as: "On a scale of 1 to 10, how weird are you?" "If they say 'one,' we won't hire them. . . . We like 7s or 8s," says Hsieh. He also notes that "qualified egotists need not apply" because one of our core values is to "be humble."

Once hired, all employees, even executives, are required to go through a four-week customer loyalty training, where they not only spend time on the phone with customers but also work at the company's giant warehouse in Kentucky. At

the end of this "KY Boot Camp," boot camp trainees are offered a \$2,000 bonus to quit and walk away. When asked why he offers to pay new employees to leave the company, Hsieh says that he wants only people who are committed to his long-term vision. Interestingly, 97% of the trainees turn down the buyout.

Hsieh also believes in creating a "work hard, play hard" atmosphere. To keep Zapponians inspired, he throws a weekly costume party at the main office. Hsieh has also implemented several employee-friendly practices such as providing free food in the company's cafeterias and vending machines as well as paying 100% of medical and dental expenses for employees.

The latest object of Hsieh's entrepreneurial and creative interests is downtown Las Vegas. He's relocating Zappos' corporate offices there to help reinvigorate the center city. He's also spending \$350 million of his own money to buy land, renovate buildings, subsidize schools, and back new entrepreneurial start-ups there. Hsieh, who lives modestly, says he isn't worried about making money. "No matter what happens, I don't see my lifestyle changing."

WHAT'S YOUR TAKE?

Is Hsieh's approach to human resource management just an interesting oddity? Or, is it representative of the directions more organizations should be following to attract today's new generation of talented workers? What Zappos approach could be used by just about any employer? What might not fit at all? And if Hsieh moves more and more toward community development projects like the one in downtown Las Vegas, can his practices survive at Zappos without him?