

ГЛАВА 2



ПОЧЕМУ AMAZON НЕ ТАКОВА, КАК ВАШ СРЕДНИЙ РИТЕЙЛЕР: ВВЕДЕНИЕ В РОЗНИЧНУЮ СТРАТЕГИЮ

Маховик – тяжелое вращающееся колесо в машине, которое используется для увеличения импульса и тем самым обеспечивает большую стабильность вращения или запас доступной мощности.

АMAZON ПЛЕНА ПРОТИВОРЕЧИЙ. РОЗНИЧНЫЙ ТОРГОВЕЦ, ЧЬЯ СТРАТЕГИЯ должна была быть «нерентабельной в течение длительного времени», стал теперь второй по стоимости компанией в мире. Amazon – это ритейлер, не владеющий большей частью тех вещей, которые он продает. Amazon является как опасным конкурентом, так и, все чаще, розничным партнером. В зависимости от того, кого вы об этом спрашиваете, выражение «эффект Amazon» может означать как вывод компании из бизнеса, так и кардинальное улучшение ее клиентского опыта.

Компания Amazon продает все, от подгузников до беговых дорожек, но она также выпускает хиты телевизионных шоу-программ и предоставляет услуги облачных вычислений правительству США. Amazon – это производитель оборудования, процессинговая компания, рекламная платформа, морской грузоперевозчик, издательство, сеть доставки, модельер, частный бренд, провайдер охранных услуг и авиакомпания. Но это еще не все. Amazon хочет быть супермаркетом, банком, поставщиком медицинских услуг, и к тому времени, когда вы прочтете это, она, вероятно, будет на пороге прорыва, по крайней мере, в еще одну отрасль.

Amazon осознает, что для внешнего мира такая диверсификация кажется разрозненной и нелогичной. Является ли Amazon просто

мастером на все руки, но не профессионалом в чем-то конкретном? «Когда мы делаем что-то новое, мы допускаем, что нас могут не понимать в течение длительных периодов времени»¹, — говорилось на сайте ритейлера в 2018 году. Чтобы понять Amazon, вам сначала следует понять ее стратегическую структуру, ее фреймворк. Это маховик.

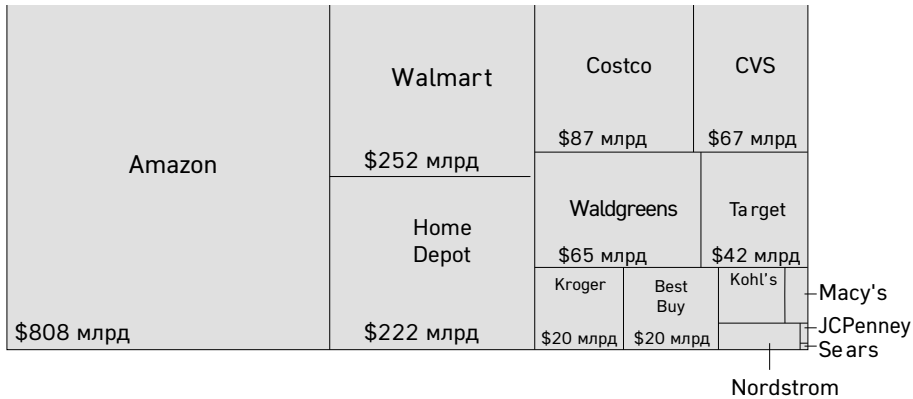


Рисунок 2.1. Рыночная капитализация: выберите розничных продавцов США (7 июня 2018)

Источник: Авторское исследование/NBK Retail; Google Finance

ТЕРЯЯ ДЕНЬГИ, ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ

Сформулированный теоретиком управления Джимом Коллинзом эффект маховика описывает продуктивный цикл, делающий компании все более успешными. На своем сайте Коллинз заявляет: «Здесь нет ни одного всеопределяющего действия, ни грандиозной программы, ни некоего убийственного новшества, ни единого счастливого случая, ни одного чудесного момента. Процесс, скорее, напоминает неумолимое раскручивание гигантского, тяжелого маховика, проворачиваемого оборот за оборотом, с наращиванием крутящего момента до точки прорыва и далее»².

Так как же это относится к Amazon? В книге *The Everything Store*, опубликованной в 2013 году, Брэд Стоун объясняет первоначальную идею:

Безос и его помощники набросали свой собственный благотворный цикл, который, как они верили, приведет их бизнес в движение. Это происходило примерно так: более низкие цены привели к большому чис-

лу визитов покупателей. Большое количество клиентов вызвало рост объема продаж и привлекло на сайт больше сторонних продавцов, получающих комиссионные выплаты с онлайн-торговли. Это позволило Amazon получать растущий эффект от постоянных затрат, таких как фулфилмент-центры* и серверы, необходимые для обслуживания сайта. Более высокая эффективность позволила ей еще больше снизить цены. «Подпитайте любую часть этого маховика, – рассуждали в компании, – и она ускорит этот цикл»³.

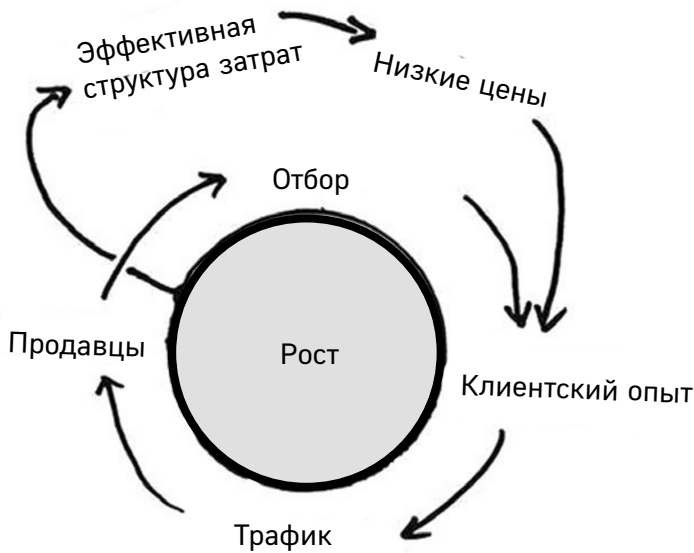


Рисунок 2.2. Маховик: ключ к успеху Amazon

По итогам двух инвестиционных десятилетий маховик наконец вращается. Amazon продолжает диверсифицировать свой бизнес, заглядывая далеко за пределы ритейла, чтобы подпитать маховик. Amazon не устраивает быть «магазином всего», она хочет быть «магазином повсюду». Ее намерения ворваться в совершенно новые сектора, такие как банковское дело и здравоохранение, могут показаться несовместимыми с основным розничным подразделением, но мы должны помнить две вещи:

- Каждая новая услуга – это еще одна спица в колесе. Успех Amazon нельзя измерить, глядя на одну, изолированную бизнес-единицу.

* Центры исполнения заказов. – Прим. пер.

- Единственное, что связывает воедино все кажущиеся иррациональными шаги Amazon, — это возможность улучшить опыт работы с клиентами с целью дальнейшего встраивания компании в общий с покупателями процесс.

В 2018 году Bain & Company предсказала, что банковские услуги от Amazon смогут привлечь более 70 миллионов клиентов в течение пяти лет — что сравняло бы Amazon с третьим по величине из американских банков, Wells Fargo⁴. Всеобщее доверие и лояльность к бренду Amazon теперь хорошо известны и могут быть транслированы в другие сектора, хотя это и не произойдет без более тщательного исследования.

Теперь давайте подробнее рассмотрим, как ценности Amazon сформировали их стратегию, заключающуюся в том, чтобы стать одним из самых прорывных и влиятельных розничных предприятий XXI-го века.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ AMAZON

«МЫ — КОМПАНИЯ ПЕРВОПРОХОДЦЕВ. ДЕЛАТЬ СМЕЛЫЕ СТАВКИ — ЭТО НАША РАБОТА, И МЫ ЧЕРПАЕМ СВОЮ ЭНЕРГИЮ В ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВЕ ОТ ИМЕНИ КЛИЕНТОВ. УСПЕХ — ЭТО ЗАМЕР ВОЗМОЖНОГО, А НЕ ВЕРОЯТНОГО».

— Amazon, 2018⁵.

ВЫИГРЫШНАЯ КОМБИНАЦИЯ: КЛИЕНТСКАЯ ОДЕРЖИМОСТЬ И СТРАСТЬ К ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВУ

Большинство розничных торговцев считают себя инновационными, клиентоцентричными и ориентированными на результат. Разница с Amazon в том, какой смысл они вкладывают в эти слова.

Amazon начинала с книг, но уже более десяти лет ее смелая миссия состоит в том, чтобы стать «самой ориентированной на клиента

компанией Земли» — и не меньше. Сотрудники компании остаются непоколебимо приверженными этой цели, обеспечивая на деле, чтобы каждое принятое ими решение, в конечном счете, добавляло ценности клиенту. В конце концов, весь смысл розничной торговли в том и состоит, чтобы обслуживать покупателя.

«ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ДОКОПАТЬСЯ ДО ПРАВДЫ
О ТОМ, ЧТО ОТЛИЧАЕТ НАС ОТ ДРУГИХ, ТО ВОТ
ОНА. МЫ ИСКРЕННЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫ, МЫ
НЕПОДДЕЛЬНО ДОЛГОСРОЧНО-ОРИЕНТИРОВАННЫ,
И МЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛЮБИМ ИЗОБРЕТАТЬ.
БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ НЕ ТАКИЕ».

— Джефф Безос, 2013⁶

Amazon — явно не первый в мире ритейлер из тех, кто одержим своими клиентами. Фактически можно утверждать, что этот вдохновенный порыв ведет свое начало от покойного Сэма Уолтона, основателя Walmart, который искренне принял мантру «клиент — король», выразив ее однажды довольно лихо: «Есть только один босс. Заказчик. И он может уволить всех в компании, начиная с председателя, просто тратя свои деньги в каком-нибудь другом месте»⁷.

Однако то, что отличает сотрудников Amazon, — это их беспрестанная неудовлетворенность статус-кво. Они непрерывно ищут лучшие пути служения своим клиентам с тем, чтобы сделать процесс шопинга еще более удобным. Когда розничные торговцы говорят об инновациях, они имеют в виду такие вещи, как островные торговые точки или цифровые дисплеи. Для Amazon же это подводные склады и роботы-почталыоны.

В своем письме акционерам от 2016 года Джефф Безос писал:

У подхода, ориентированного на клиентов, есть множество преимуществ, но вот одно из них, по-настоящему важное: клиенты всегда прекрасно, изумительно неудовлетворены, даже когда они докладывают вам, что счастливы и что ваш бизнес великолепен. Даже когда они еще не знают об этом, клиенты уже хотят чего-то лучшего, и ваше желание порадовать своих клиентов будет подталкивать вас к тому, чтобы изобрести от их имени что-то новое.

Безос подчеркивает, что никто из клиентов никогда не просил Amazon создать программу членства Prime, «но оказалось, что именно этого они и хотели»⁸. Amazon имеет готовое решение еще до того, как у клиента возникает потребность в нем.

В 2017 году ритейлер потратил более \$20 млрд на исследования и разработки — больше, чем любая другая компания США⁹. Однако, несмотря на такие глубокие карманы для R&D*, Amazon рассматривает бережливость как ключевой руководящий принцип, способствующий развитию находчивости, самодостаточности и изобретательности.

Бережливость является общей чертой для самых успешных розничных продавцов. На заре своей деятельности Amazon прославилась тем, что использовала двери в качестве офисных столов. Walmart получил именно это название, потому что оно состояло только из семи букв, что было короче, чем альтернативные предложения, и, следовательно, удешевило установку и электропитание для наружной неоновой вывески. Кроме того, считается, что все руководители крупнейшего испанского ритейлера Mercadona хранят в своих карманах монету в один евроцент — как напоминание, что цель их работы состоит в сокращении расходов для покупателей¹⁰.

Аналогично, Amazon будет тратить деньги только тогда, когда есть явная выгода для клиента. «Джеффу и в голову бы не пришло менять какой-нибудь элемент, кнопку, панель оплаты или что-нибудь еще на их веб-сайте, пока вы не сформулировали Джеффу, что это даст клиенту», — сказал Брайан Макбрайд, председатель совета директоров ASOS и бывший босс Amazon UK, выступая на конференции по технологиям ритейла в 2018 году. — «Если в этом нет ничего для клиента, то зачем это делать?»¹¹

Принципы лидерства от Amazon

1. Одержимость клиентом
2. Собственность
3. Придумай и упрости
4. Как правило, лидеры правы
5. Учись и будь любопытным
6. Нанимай и развивай лучших
7. Настаивай на самых высоких стандартах

* Research and development — исследования и разработки. — *Прим. пер.*

8. Думай масштабно
9. Склонность к действию
10. Бережливость
11. Заслужи доверие
12. Ныряй вглубь
13. Имей хребет; не соглашайся и совершай
14. Добивайся результатов

ИННОВАЦИИ В МАСШТАБЕ

Итак, как же Amazon создает культуру, процветающую благодаря собственной гибкости? Как она совершает инновации в масштабе всей компании?

Одним из примеров является подход «от обратного». Amazon всегда была довольно громким критиком слайдов Power Point (удобно ведущему, трудно слушателям). Вместо этого совещания здесь структурированы вокруг шестистраничных описательных документов, которые молча прочитываются всеми участниками в начале каждой встречи. Эти записки, как утверждает Безос, заставляют вносить в предмет дискуссии более глубокую ясность, особенно когда речь заходит о развитии нового продукта. Они предназначены для чтения в качестве макета пресс-релиза, анонсирующего преимущества готового продукта для клиента как неспециалиста. Или, как говорит Ян Макалистер, в настоящее время директор Alexa International, «выражены на языке телеведущих, а не повернутых айтишников».

**«РАБОТА МЕТОДОМ ОТ ОБРАТНОГО ДЕЛАЕТ ВАС
ОТВЕТСТВЕННЫМ ЗА ТО, КАК ЭТО БУДЕТ РАБОТАТЬ
ДЛЯ КЛИЕНТА».**

— Пол Мизенер, вице-президент Amazon
по глобальной инновационной политике и коммуникациям,
2017¹²

«Все здесь сосредоточены вокруг проблемы клиента, в которой текущие решения (внутренние или внешние) терпят неудачу, и на том, как новый продукт может преодолеть существующие трудности. Если преимущества не кажутся привлекательными, то менеджер по продукту продолжает дорабатывать внутренний документ.

Итерация пресс-релиза обходится намного дешевле, чем итерация самого продукта (и быстрее!), — написал Макалистер в своем блоге в 2012 году¹³.

Результат? Быстрое внедрение инноваций. Отличный пример этого — Prime Now, сервис доставки Amazon с длительностью от одного до двух часов, преодолевший путь от первоначальной идеи продукта до его запуска всего за 111 дней¹⁴. Вот что отличает команду Amazon: уникальный подход к разработке продукта позволяет им сочетать менталитет стартапа с масштабом и ресурсами крупной компании.

ЛУЧШЕЕ МЕСТО В МИРЕ, ЧТОБЫ ПОТЕРПЕТЬ НЕУДАЧУ

Amazon ценит любопытство и риск, но не все, к чему она прикасается, превращается в золото. Ее самым большим провалом был, возможно, телефон Fire, который сильно не дотягивал до уровня iPhone и Android, что в конечном итоге привело к списанию 170 миллионов долларов.

Другие кратковременные эксперименты включали: сайт путешествий Amazon Destinations, Groupon-подобный сайт Amazon Local, а также Amazon Wallet — приложение, которое позволяло покупателям хранить подарочные карты и карты лояльности на своем телефоне.

**«БОЛЬШИНСТВО НЕУДАЧНИКОВ — ЭТО ЛЮДИ,
КОТОРЫЕ НЕ ОСОЗНАВАЛИ, НАСКОЛЬКО ОНИ БЫЛИ
БЛИЗКИ К УСПЕХУ, КОГДА РЕШИЛИ СДАТЬСЯ».**

Томас Эдисон, американский изобретатель¹⁵

Инновации и неудачи, по словам Безоса, являются «неразлучными близнецами». Принятие Amazon неудачи в качестве учебного опыта отличает ее от других предприятий. «Каждая важная вещь, которую мы делали, была связана с принятием на себя риска, что всегда требует настойчивости и мужества. Кое-что из наших начинаний сработало, хотя большая часть — нет», — говорит Безос. Давайте проясним: те вещи, которые сработали — например, Prime, Amazon Web Services (AWS) и Amazon Echo, — принесли компании колоссальный успех.