

Transkrypcja

[Podcast Draft Rozmowy S02E06: Ten o Amazonie - Developico](#)

[Ł. F] Dzień dobry, dobry wieczór. Witamy cię w drafcie rozmowy.

[M. G] To podcast o biznesie, o życiu i o IT.

[Ł. Z] Nie zawsze na poważnie, ale zawsze na serio.

[Ł. F] Do wysłuchania kolejnego odcinka zapraszają Cię Łukasz Falaciński,

[M. G] Michał Guzowski,

[Ł. Z] i Łukasz Zajączkowski.

Książki przydatne w IT: „Od A do Z”, dla kogo?

Jak odnaleźć się wśród licznych pozycji o tematyce IT? Bardziej lub mniej fachowa literatura może posłużyć za źródło uniwersalnych perspektyw oraz rozwiązań, które możemy wdrożyć do naszej firmy, a jest od kogo czerpać - za sprawą nowej formy w ramach serii podcastów bohaterem odcinka jest Amazon - przedsiębiorstwo założone przez najbogatszego człowieka na Ziemi. „Working Backwards” przetłumaczone na język polski jako „Od A do Z” to pozycja dla wszystkich ambitnych przedsiębiorców, founderów, senior menedżerów, osoby kierujące zasobami ludzkimi, innowacyjnością. Książka opisuje wewnętrzne procesy Amazona, rozwój modelu biznesowego oraz przebieg rozwoju inwestycji. Czytelnik pozna nie tylko perspektywę CEO Jeffa Bezosa, ale również samego Amazona jako przedsiębiorstwa.

[M. G] Słuchajcie, dzisiaj mamy taki nietypowy odcinek jak na nasze podcasty, ponieważ będziemy chcieli porozmawiać o książce i mam nadzieję, że to się stanie gdzieś tam naszym regularnym nurtem – kurczę – programem, jak zwał, tak zwał.

[Ł. F] Motywem

[M. G] Motywem, dziękuję. Regularny motywem, żeby dyskutować o książkach, bo uważam, że przedsiębiorcy, pracownicy IT, aspirujący do bycia menedżerami powinni czytać książki. No ale teraz od czego zacząć - tych książek są miliony, więc chcielibyśmy może troszeczkę ułatwić tą drogę i dzisiaj omówimy - weźmiemy na warsztat - taką książkę, która nazywa się „Working Backwards”, po polsku tytuł brzmi „Od Z do A” i dotyczy tego, jak był budowany Amazon.

[Ł. F] A to kojarzę te firmę, kojarzę.

[M. G] Kojarzymy Amazona, taka firemka - coś tam robi z książkami, coś tam sprzedaje.

[Ł. Z] No, no. Dokładnie, potwierdzam.

[M. G] Dokładnie i zacznę mottem Jeffa Bezosa, motto brzmi: „Pracuj ciężko, baw się dobrze i twórz historię.”

[Ł. F] Bang!

[M. G] Bang! Ładne, co?

[Ł. F] Ładne, ładne.

[M. G] To jak panowie, wam się podobała książka? Tworzycie historię po przeczytaniu jej?

[Ł. Z] No chyba to każdy by chciał stworzyć historię, ale czy się uda? Zobaczymy. Mi się ta książka częściowo podobała, częściowo było takie ok. Nie było momentów, który by mnie jakoś specjalnie znudziły. To też ja powiem, że słuchałem to jako audiobooka na prędkości x1,5, bo tak generalnie słucham. Może to jest istotne, bo jak ktoś czyta sobie do poduszki, to będzie miał inaczej. Ja gdybym miał powiedzieć w skali to od jeden do 6 - tak się teraz chyba w szkole ocenia - to 4, 4 plus ta książka by otrzymała.

[M. G] Ok, Łukasz Fala?

[Ł. F] Ja też bym odróżnieniu dwa parametry, w sensie myślę, że ją polecam. Dobrze się jej słuchało. Też korzystałem z audiobooka w polskiej wersji językowej. To też jest ważne. Ja na przykład różnie odbieram różne książki i na przykład generalnie milej wspominam te, które są czytane w oryginale. Jak są jeszcze czytane przez autora, to już zupełnie inaczej.

[Ł. Z] Arnold Schwarzenegger.

[Ł. F] Na przykład, ale on tylko przeczytał pierwszy rozdział. To było ciekawe.

[Ł. Z] Get to the Choppa!

[Ł. F] Więc książka była fajna, spoko, natomiast mam pewne wątpliwości co do jej wartości takiej merytorycznej, actionable - jak to dobrze powiedzieć po polsku - zastosować w praktyce te rzeczy, które są tam opisane.

[M. G] Poważnie?

[Ł. F] Spodziewałem się więcej, ale cały czas polecam, to zdecydowanie jest...

[M. G] Bo mówicie „polecam”, komu polecacie? W sensie, jeżeli jestem panią z księgowości, to mi też polecicie?

[Ł. Z] Wzięliśmy głęboki oddech obaj. Ja bym polecił komuś, bo jednak Jeff Bezos jest przedsiębiorcą, który wymyślał, tworzył swoją rzeczywistość i trochę to jest z punktu widzenia wzrastającej kreatywnej korporacji, firmy, bo to nie musi być korporacja i ja się z tym jakoś utożsamiam, bo czuję się przedsiębiorcą, który tworzy swój świat i firmę. Dla osób, które są ciekawe, jak powstał Amazon, zdecydowanie. Ale jeżeli to jest ktoś, kto tak jak powiedziałaś - pani księgowa, no bo powiedzmy ktoś kto pracuje, programista, ktokolwiek jako jedna z osób w korporacji i nie ma jakiegoś silnego imperatywu tworzenia, to może nie znaleźć dla siebie tak dużo wartości, chociaż jest tam sporo przykładów o tym, jak tę wartość budują osoby, które mogą czasami myśleć, że jej nie budują. Tak trochę powiedziałem przewrotnie. Więc można tam znaleźć coś, gdzie się zdziwimy. Ja generalnie bym to polecił ciekawym przedsiębiorcom albo ewentualnie komuś, kto śledzi Amazona i chce wiedzieć więcej.

[M. G] Czyli wniosek prosty. Jeżeli nie jesteście ciekawym przedsiębiorcą, to się zadanie zabierajcie.

[Ł. Z] Tak? Może nie? Nie wiem.

[Ł. F] Ale moim zdaniem to ważny wątek poruszyłeś, że moim zdaniem jest mało Jeffa Bezosa, aby została w sensie. Jeżeli szukacie biografii Bezosa, to są lepsze książki. Tu jest sporo takich fajnych inside'ów, wiedzy zza kulis jak działały procesy przede wszystkim w Amazonie i to jest ciekawe, ale faktycznie nie wszystkich będzie to interesowało.

[M. G] To jest bardziej książka o Amazonie, niż o Jeffie Bezosie.

[Ł. Z] Tak, zdecydowanie.

Amazon stawiał na zadowolenie klientów.

Dzięki trosce o każdą opinię Amazon zbudował wizerunek, który umożliwił mu dominację w swojej kategorii biznesowej. Nie chodzi tylko o zgodność produktu z opisem, obsługę klienta itd. Dzięki nowatorskim usługom jak One-click Payment lub Same Day Delivery czas od momentu zakupu do dostawy do klienta uległ znacznemu skróceniu. Amazon zainwestował w wygodę klienta, co było opłacalne.

[M. G] Ja bym to tak podsumował, że książka świetna dla founderów i menedżerów - starszych seniorów, senior menedżerów, którzy mają już swoje zespoły i drive'ują pewnego rodzaju pomysły. Mi się niesamowicie w tej książce podobało, to jak po pierwsze - to jest dość idealistyczne i myślę, że w realiach polskich może to nie jest wdrażane, zaraz się o to was zapytam - że Jeff Bezos miał obsesję na punkcie klienta, klient był dla niego najważniejszy i miał być najlepiej obsługiwany po to, żeby się nie pojawiła najlepiej żadna negatywna opinia, bo jak to Jeff Bezos mówił: „Jedna zła opinia może zniweczyć 100 innych pozytywnych.” i taki bardzo duży focus na kliencie. To jest chyba coś takiego amerykańskiego. Jest to coś co fajnie, żeby się udało wdrożyć na polskim poletku, ale mam jakieś takie przeczucie, że Polska, Europa jeszcze do tego nie dojrzała.

[Ł. F] Nie, ale to niekoniecznie. To moim zdaniem bardziej czas tutaj jest ważnym kryterium, no bo trzeba pamiętać, że jednak mówimy, że te początki przypadają na zupełnie inny moment w historii. Internet w ogóle się rodził, więc takie mówienie o kliencie to jednak w tamtych czasach myślę, że bardziej był kojarzony ten klient z fizyczną osobą, nie? Którą możesz spotkać i może w takim duchu - tak sobie to wyobrażam - Bezos mógł wychodzić. Teraz w czasach Internetu faktycznie ciężiej to przełożyć na konkretne akcje, bo mi osobiście - ja nie miałem takiego skojarzenia z Amazonem może dlatego, że na polskim rynku też nie był jakiś strasznie rozwinięty - czytając tą historię, jakbym miał powiedzieć, czy Amazon mi się kojarzy właśnie z takim super podejściem do klienta? To chyba nie miałbym takiego skojarzenia.

[Ł. Z] A próbowali...

[Ł. F] A ty miałeś takie skojarzenie?

[M. G] Miałem zdecydowanie, jakby ja widzę, że wiesz, nawet ten proces one click payment, nie? To to jest ich wymysł, bo oni chcieli jak najbardziej skrócić czas dostarczenia wartości do klienta. Te ich pomysły, że same day delivery, no to też jest ich wymysł i właściwie pod tym kątem byli obsesyjnie zakochani w robieniu swoim klientom. Dobrze i ja uważam, że to jest super myśl przewodnia dla większości

biznesów i w Polsce. Za mało tego widzę. No jakby teraz młodsze pokolenie menedżerów - takie bardziej idealistyczne, jeszcze, które już nie doświadczyło szarości PRL, no to oni mogą tymi ideami życia, ale cały czas mam kontakt z biznesami, gdzie ludzie wychowywali się w PRL to dla nich jest, wiecie - czysty pragmatyzm, krótkowzroczność, żeby dzisiaj skasować 100 koła aniżeli w przyszłości milion, nie?

[Ł. F] A dobra, to ja dzisiaj będę w jakiś negatywny i będę wszystko podważał, bo mi się z kolei wydaje, że te wszystkie funkcje wynikają. Czy silniejszy jest motyw tej książki? Też to przebija innowacyjności, że to z jednej strony klient, ale z drugiej strony co drugie zdanie było podkreślane, że ta innowacyjność to był też taki driver mocny w Amazonie i teraz - to jest niemierzalne, nie? Znaczący, czy ten One-Click to jest bardziej innowacja czy to był ten driver – dodatek tej funkcji czy faktycznie myślenie o kliencie? Nie wiadomo. No wyszło na dobre, pewnie w obu obszarach, więc...

[Ł. Z] Z trochę innego punktu to zaatakuję, ponieważ jak kończyłem zarządzanie i miałem po pięciu latach studiów – dobra, siedmiu tych magisterskich - miałem trochę inny plan po prostu na życie wtedy. Miałem wrażenie, że zarządzanie to jest próba znalezienia jakiejś nauki w case studies, czyli ktoś mówił jak działał Microsoft, jak działał Amazon, jak działał Apple i teraz już masz wiedzę, to „Idź, zakładaj swoją firmę!” No to tak nie działa, bo to bardziej było opisywane wstecznie, próba wywiedzenia jakiejś nauki. Nawet jeden z wykładowców powiedział, że zarządzanie to jest takie prowadzenie samochodu, tylko patrząc we wsteczne lustro, bo to jest twoja wiedza faktyczna i teraz domyśl się, gdzie będzie droga prowadziła.

[M. G] Nikt nie wie jakie były te decyzje...

[Ł. F] A wszyscy ci mówią, że musisz być innowacyjny, czyli de facto wymyślać coś nowego.

Jakim przedsiębiorcą był Jeff Bezos?

Jeff Bezos jako przedsiębiorca był bardzo płodny. Nie wszystkie pomysły musiały przynieść zysk, wystarczyły tylko niektóre. Mnogość projektów zwiększała prawdopodobieństwo powodzenia wybranych.

[M. G] Problem w ogóle z byciem przedsiębiorcą w głównej mierze, że jak patrzę na twoje dokonania wstecz, to mówią, że „Jakie to wszystko było proste, logiczne, ale się gość napracował.”, ale nikt nie wie tego, że przedsiębiorca często robi mnóstwo różnych tez, założeń, eksperymentów, mnóstwo razy obrywa. To jest też to, czego nie wiedziałem, a bardzo mi się spodobało w Jeffie Bezosie, że on mówił „Warto siać jak najwięcej nasion, bo nie wiadomo, z którego wyrośnie dąb.” To było coś, co on przejawiał w każdym swoim projekcie, bo to, że znam oczywiście dzisiaj AWS, znamy ten Same Day Delivery, cały Amazon, Prime, tak. To są niektóre spośród mnóstwa, które były realizowane w jego organizacji i o tych, które się nie udały, to my nawet nie wiemy tego, a w książce można się o kilku dowiedzieć.

[Ł. F] Tak, tak. I to było fajne a propos tych fakapów. Nie będziemy opowiadać, które to były, choć nietrudno się domyśleć, ale one też są opisane w książce i sam proces z tego jak próbowali, mimo że wykorzystywali te same sprawdzone metody, które na

poprzednich stronicach było pisane, to jednak przedstawienie tych nieudanych projektów to był ciekawy wątek, zdecydowanie.

[M. G] Ale też warto chyba powiedzieć, że w tej książce nie tylko było opisane jak wdrażać takie innowacje, jak to wygląda w przypadku Amazona, ale również był poruszony wątek bycia dobrym przywódcą i pytanie do was, czy uważacie, że Jeff Bezos był dobrym przywódcą? Nie mówiąc oczywiście, że skuteczność jest najlepszą miarą prawdy, ale jakby, czy on był takim przywódcą, który według was był zamordystą-totalitarystą, czy raczej był w stylu Ryszarda Bransona, który jest bardzo taki proлюдzki.

[Ł. Z] Ja podbiję to co Fala mówił, że dla mnie ta książka nie było o Jeffie Bezosi i nie umiałbym po przeczytaniu tylko tej książki - zakładając, że to jest cała moja wiedza - odpowiedzieć na twoje pytanie, bo musiałbym dużo się domyślać między wierszami, chyba, że nieuważnie czytałem, ale tam można pewne wnioski wyciągnąć tylko one były takie trochę: albo na zasadzie tego co on zrobił, albo na zasadzie tego, kto coś w nim zauważył po współpracy. Ale to nie była ani autobiografia - no na pewno nie była, bo wiemy, kto jest autorem - ani to też chyba nie miało na celu opisanie jego jako człowieka, tylko bardziej Amazona, więc mi trudno jest odpowiedzieć, pewnie coś koło.

[Ł. F] Warto wspomnieć właśnie o tym, że autorami są menedżerowie, byli menedżerowie, więc wysokiego szczebla, którzy współpracowali bezpośrednio...

[Ł. Z] Zwolnieni przez Bezosa po napisaniu tej książki, nie?

[Ł. F] Nie, nie było.

[M. G] Nie. Moje notatki mówią...

[Ł. Z] Odpowiadasz na swoje pytania, Michał?

[Ł. F] Michał przeczytał z Wikipedii, że...

[M. G] To był sprawdzian czy uważnie, słuchaliście, ale fakt faktem tak, były tam wymienione zasady przywództwa według Jeffa Bezosa, który on przejawia w swoim podejściu. Tych zasad jest 14, więc ja nie będę wszystkich czytał...

[Ł. F] Ale to nie były jego, to były zasady Amazona.

[Ł. Z] To były zasady Amazona i nie wszystkie on stworzył i tam nawet były - nie chcę opowiadać, spoilować, jak się mówi podobno - ale to nie było tak, że to on je wymyślił.

[Ł. F] Ale to w ogóle tą część to możemy zaspoilować, bo one są na stronie Amazona gdzieś, można je przeczytać.

[M. G] Swoją drogą a propos strony Amazona, wiecie jaka jest domena druga Amazona?

[Ł. Z] Go UK?

[M. G] Nie, Go UK? Co?

[Ł. Z] Allegro? Nie wiem.

[M. G] Nie, druga domena to jest relentless.com. Jak wpiszeć sobie w przeglądarce relentless, czyli „nieumęczony”, tak? Czy „niestrudzony”, dziękuję. „Niestrudzony”, to

jak wejdziecie na relentless.com przekieruje was na Amazona. To była pierwsza domena Jeffa Bezosa. On jest relentless.

[Ł. F] Było w książce?

[M. G] Nie, nie było, ale po prostu to wiedziałem.

[Ł. F] Ale ten wątek zasad Amazona, to była duża część pierwszej części tej książki. Także widać, że to było coś ważnego dla tych autorów i chyba sam projekt wymyślenia, jeżeli dobrze pamiętam, trwał tam prawie rok - samego zdefiniowania 14 punktów takiego drogowskazu dla menedżerów.

Kim jest Bar Raiser?

Innowacje w Amazon dotyczyły wielu procesów, między innymi rekrutacji. Bar Raiser to osoba, która czuwa nad jakością przeprowadzanej rekrutacji. Nie odpowiada za sam przebieg rekrutacji, ale jako specjalista Amazona może jednogłośnie zablokować przyjęcie kandydata. Podobne temu rozwiązania - tudzież implementacja procesów - likwidują czynnik ludzki dla zachowania merytoryczności decyzji, co jest korzystne dla firmy.

[M. G] Tak, znaczy mi się w ogóle szalenie podoba to, że oni wszystko mieli... Znaczy z jednej strony stawiali bardzo na innowacyjność i kreatywność, a z drugiej strony nawet proces kreatywny mieli bardzo uproszowany. Ja przyznam się szczerze, jak ja zawsze byłem gdzieś tam przeciwnikiem procesów, nie lubiłem procesów i myślę, że to jest kwestia jakiejś niedojrzałości, na którą teraz pracuję, żeby to w sobie zwalczyć, bo uważam, że jednak procesy mają dużo sensu, to ta książka pokazała mi, że można być innowacyjnym, jednocześnie mając wszystkie procesy opisane po to, żeby odsiać ziarno od plew i w tej książce są te procesy opisane - na przykład to, co mi bardzo zapadło w pamięć, to jest proces Bar Raiser, czyli rekrutacja i że tam pamiętać, na czym polegał ten Bar Raiser?

[Ł. F] Tak, ale to koniec.

[Ł. Z] To jest taka odpowiedź „Pani pytała w szkole.” „Tak, tak, wiemy.” Polegają na tym, że...

[Ł. F] Podnoszeniu poprzeczki.

[M. G] Dobrze, Fala pięć!

[Ł. Z] Bar Raiser jest to osoba, która ma dość duże doświadczenie z punktu widzenia Amazona i ona miała pomóc w rekrutacji. Miała prawo weta w rekrutowaniu, ale nie uczestniczyła w samym core procesowym, tylko ona na początku była i na końcu. Na początku, żeby wiedziała, jaki jest cel, kogo chcemy zrekrutować, a na końcu, żeby powiedzieć to, co zauważyła i ewentualnie zgłosić swoje uwagi. To trzeba powiedzieć, że ten proces rekrutacyjny - w nim każdy miał swój interes. To jest dość ważne. Rekruter chciał zatrudnić jak najszybciej jak najwięcej osób i trochę trzeba było z tym zaważyć, bo to jest inna rekrutacja, niż gdybyśmy my ją robili.

[M. G] Tak, ale właśnie Raiser nie miał żadnego celu w procesie rekrutacji. On po prostu miał tylko jakby odfiltrować słabych od dobrych i to było super, że on nie miał tego w KPA, w związku z czym jemu Nie zależało, żeby zatrudniać, nie?

[Ł. Z] Tak, dokładnie. I to jest na przykład dla nas trudne do przeniesienia, bo nie mamy tyle osób w tym procesie i tak: my bylibyśmy, już trudno Bar Raiserami, no to jest tak jest, ale też bylibyśmy rekruterami - w sensie w małej firmie robimy to wszystko - oni musieli to podzielić, mi się to podobało. No tylko to jest do zamknięcia w dużych strukturach.

[M. G] Tak. Od pewnej skali organizacji. Natomiast oko jeszcze bardzo mi się w tym Bar Raiser podobało, to jest to, że Bar Raiser miał na celu, ta osoba miała na celu zatrudniać tylko takich ludzi, którzy wnoszą coś unikalnego i najwyższej próby do organizacji, czyli to musiała być osoba, od której inni będą mogli się czegoś nauczyć.

[Ł. Z] I nawet byli oznacza w strukturach organizacyjnych, że to było, był takim badgem, że nie wiem, w drzewie struktury organizacyjnej było zaznaczone, kto nim jest, ale to nic nie robiło. Nie dostawali też dodatkowej kasy za to, że uczestniczą w tym procesie.

[M. G] Tak, tak jak tytuł MVP, no.

[Ł. Z] Ale nie, to poważanie, to tam też przebrzmiewało z tej książki, że to były osoby, które to coś znaczyło, nie?

[Ł. F] To jest fajne do wzięcia na pewno, tylko właśnie w określonych kontekstach.

[Ł. Z] Jak już będziemy mieli tysiąc osób.

[M. G] Nie trzeba tysiąca.

[Ł. F] Są ciekawe przykłady podane, jak dlaczego to weszło, bo się sparzyli, co mieli potrzeby rekrutacyjne silne, przyspieszano, nie byli skupieni niektórzy ludzie, którzy rekrutowali i chyba to są takie błędy, które każdy u siebie może zauważyć. To jest fajne w tej książce, że niektóre rzeczy możesz odnieść do siebie, swojej organizacji. No ale właśnie, dlatego mówiliśmy, dla kogo jest ta książka.

[M. G] A wdrożyliście coś? Ja wdrożyłem od razu po przeczytaniu. W przypadku procesów Human Resources tam są bardzo fajnie proces...

[Ł. F] Zatrudniliśmy kogoś?

[M. G] Nie, ale jesteśmy w trakcie rekrutowania. W każdym razie jest ośmiokrokowy proces zatrudniania, gdzie zaczyna się od opisu stanowiska, po tym analiza CV, potem screening telefoniczny i dopiero potem rozmowa na miejscu i z każdego z tych etapów robi się sprawozdanie pisemne i ja na przykład zaczęłam to już od razu implementować w swoim procesie, bo ja wcześniej nie robiłem żadnego takiego wiecie, żadnych notatek dokładnych po rozmowach. Więc jak zobaczyłem po trzech miesiącach taką osobę na tej liście, no to tak, to jakieś tam skojarzenia miałem, ale wiele nie pamiętałem. A teraz dzięki temu, że robię konkretne notatki, tak nawet potem... A i rozbiłem proces takiego miękkiego weryfikowania z technicznym, że jak wcześniej to ja robiłem jedno i drugie i czasem miałem taki wjazd, że ktoś mi się spodobał mentalnie - mindsetowo, to potem technicznie byłem dla niego bardziej wiecie, taki łagodny, no bo „Na pewno się wyciągnie, nie?”, a to jednak też jest istotne i dlatego teraz po pierwsze rozbiliśmy ten proces, czyli na przykład techniczną weryfikację robi Fala, ja robię tą bardziej miękką, ale znowu też robię te notatki, dzięki

czemu potem, jak ja znowu do tego zajrzę czy nawet jak przekazuję to Fali, to ma wszystko dokładnie opisane i to jest proces, który natychmiast zaimplementowałem - jest naprawdę fajny!

[Ł. Z] Zrobiliśmy coś podobnego kiedyś, w sensie my we trzech, że zrobiliśmy rekrutację - ja sobie to tak odnoszę, przed przeczytaniem tej książki - robiliśmy rekrutację we trzech na raz, a potem zrobiliśmy parę rekrutacji we trzech osobno - nie wiem czy pamiętacie - to moim zdaniem to drugie podejście było dla nas lepsze - to jest to o czym mówisz, że każdy weryfikował coś innego i nie byliśmy skażeni swoim entuzjazmem czy negacją jak cokolwiek wybrzmiało w trakcie spotkania, że my siebie nawzajem tym jakby nie zarażaliśmy, bo trochę... Tam też jest powiedziane, zupełnie przy innej okazji, że im wyższy ktoś był stażem, czy Jeff Bezos na końcu się wypowiadał, żeby tej swojej myśli nie narzucić innym osobom i to trochę przebrzmiewało, jak my sobie osobno te rekrutacje robiliśmy, bo każdy miał swoje niezależne wnioski i to jest też to, co o czym ty teraz Michał mówisz, że podział ten jakby jest pochodną i mi się wydaje - zmierzam do tego, że zrobiliśmy to, zanim poczytaliśmy o tym w książce - jest sporo takich rzeczy...

[Ł. F] Co tylko potwierdza, że to działa.

[Ł. Z] Miałem czasami tak, że czasami miałem „Ok, to idziemy w dobrym kierunku.” Robienie procesów? Spoko. No musi być, bo to wiadomo, że to nie musi być tylko Jeff Bezos, „Oho, a my to robimy. Załączek tego już jest, fajnie.”

[M. G] Mi na przykład ta książka jeszcze dała to, że czasami na przykład jest tak, że czujesz, że coś trzeba by było w jakimś procesie poprawić i nie wiedziałeś co i nagle ta książka dawała ten puzzel, który łączył idealnie układankę. Miałem taką sytuację w tym, jak była taka myśl w tej książce przekazana, że najlepszy sposób, żeby czegoś nie wynaleźć, to jest zlecić to jakiejś osobie jako zadanie dodatkowe. I mi się od razu połączyło to, że właściwie to tak ze wszystkim jest. Jeżeli chcesz, żeby coś się nie wydarzyło, to zlać tej osobie jako zadanie dodatkowe i jak mieliśmy na przykład nie wiem, takie pomysły, żeby inżynierowie od razu też robili jakąś tam sprzedaż, czy żeby wyciągali potrzeby od klientów jako zadanie dodatkowe, to się finalnie nie udawało. Tak i dopiero trzeba było tak naprawdę określić cele, że na przykład nie wiem, 30% twojej pracy powinno być skupione wokół generowania nowych potrzeb, no to wtedy dopiero zaczęło jakoś tam iść. Tak więc książka miała dla mnie wymiar praktyczny z perspektywy tego, jak my pracujemy, czy jak ja pracuję w organizacji.

[Ł. F] To chyba miało swoją nazwę: „jednowątkowy lider”, to chyba i tak to nazywali.

[Ł. Z] Jednowątkowe przywództwo i jednowątkowe zespoły.

[Ł. F] To było zawsze skupienie na jednym konkretnym celu, faktycznie.

[M. G] Tak, tak, to prawda.

[Ł. Z] To wynikło, ale też właśnie ja trochę walczę ze sobą, żeby nie mówić za dużo co było w książce, bo ktoś nas przesłucha i powie „Dobra, wszystko wiem.” Wypikamy.

[M. G] Tak, wypikamy.

[Ł. Z] Bo tam też, to było w ogóle wynikiem tych „zespołów na dwie pizze”.

[Ł. F] Ale to wszyscy słyszeli.

[Ł. Z] U nas cała firma by zjadła dwie pizze, chyba że ja się skupię i zjem obie.

[M. G] Ale ten pomysł jakoś według mnie nie jest miarodajny.

[Ł. Z] On nie wypalił do końca, tam też takie miałem wrażenie, że to był taki wątek, o którym wszyscy słyszeli, nie? Że to najlepszy rozmiar zespołu na dwie pizze, ale oni tam wyraźnie mówili, że po pierwsze to działało na początku do pewnego momentu, a później z tego zrezygnowali, a potem to utrzymali, ale już w takich minimalnych, jakiś bardzo konkretnych case'ach.

[M. G] Tak, ale to według mnie jest też według mnie bardzo specyficzne, to znaczy nie każdy zespół powinien się zamykać w tym limicie, tych dwóch pizz, to zależy.

[Ł. Z] Kto, ile kawałków zje, kto zje różne sosy?

[M. G] Dokładnie, jak to rozliczyć, bez sensu.

[Ł. F] Musiało to paść.

[M. G] Ale ja chciałem jedną rzecz teraz wrzucić jeszcze na blat, bo to jest rzecz, którą sobie nawet napisałem jako „bold” – tak, dokładnie. W każdym razie coś, co może nas dotknąć w przyszłości, ale fajnie mieć tego świadomość i to jest myśl, która mówi, że wraz ze wzrostem organizacji rośnie koordynacja działań, natomiast maleje produktywność i to jest coś, czego ja bym w życiu nie wymyślił, póki bym tego nie przerobił, a wiedząc to teraz, jestem w stanie na to szybciej zareagować, czyli im większa będzie organizacja, tym lepiej będą skorodowany ludzie, ale będzie maleć produktywność. Niby to jest w sumie takie...

[Ł. Z] Inaczej zrozumiałem, muszę się wciąć. Ja zrozumiałem to tak, że więcej czasu poświęcasz na koordynację, żeby osiągnąć podobną produktywność, niż przy mniejszym zespole, czyli że nakład koordynacyjny robi się dużo większy.

[M. G] Ale to się sprowadza do tego samego?

[Ł. Z] Ok, bo powiedziałeś przed sekundą w inny sposób.

[Ł. F] Ja zapamiętałem z kolei takie zdanie – literalnie, aż sobie to zapisałem, to nawet Bezos chyba powiedział - że sprawna komunikacja, że to był ich problem. W sensie, że próbowali się komunikować. To było w wątku, który tam później dalej się rozgałęzia właśnie na te focusowane na jednym celu zespołu, na mikro serwisy, jeżeli chodzi o technologię, że to był dla nich problem, że to...

[M. G] Ale że właśnie ty wiesz, jak oni mieli nawet takie dyskusje na zasadzie sześciostronicowe sprawozdania, żeby przedyskutować jakiś pomysł. Swoją drogą ja po tej książce...

[Ł. F] To nierealne, wyobrażacie sobie coś takiego?

[M. G] Szczerze mówiąc, wiesz, ja jestem zajarany, bo według mnie to ma super dużo sensu, bo prezentacje faktycznie są takie, że ja wiesz jak ktoś sprezentuje ci prezentacje PowerPoint i opisuje to co jest na slajdach to jest bez sensu, nie?

[Ł. Z] Zależy moim zdaniem od kontekstu, bo w korporacji, a to jest ten kontekst...

[M. G] Ale tak, ale to mówimy w kontekście innowacyjnym pod kątem produktowym.

[Ł. Z] I korporacyjny moim zdaniem, że ci ludzie grali ze sobą w korporacyjną rzecz politykowania i przekonywania siebie nawzajem i oni to chcieli ukrócić, żeby ktoś fajnie prezentujący średni pomysł nie zaraził tym innych wewnątrz i wydaje mi się -

pracujemy z klientami dużymi, korporacyjnymi i czasami na spotkaniach jak byłem i się zastanawiałem, po co jest to spotkanie i to jest jedna z odpowiedzi moim zdaniem, czyli powiedzmy konkretnie: „Prezes powiedział, że nie będzie Power Pointów, koniec z tym. Ma być sześciostronicowy opis spotkania, tego o czym mówimy.” i pierwsze 20 minut to było na przeczytanie tego, wszyscy siadali i czytali, a dopiero potem zaczęła się dyskusja. U nas moim zdaniem to byłaby strata czasu, bo my jesteśmy dużo bardziej efektywni, ale jest ten punkt gdzieś przegięcia, przeciążenia, że trzeba być bardziej efektywnym i ja to tak odczytałem. Faktycznie w wielu korporacjach bym to zrobił, ale w firmie efektywnej, małej tego bym nie wdrażał.

[M. G] Ale a propos na przykład właśnie efektywności spotkań i tego co ja wyniosłem z tej książki, to kolejna rzecz - i to już też wdrożyliśmy - to notatki z każdego spotkania i agenda wcześniej. Wcześniej tego nie robiliśmy. Zawsze było tak, że spotykamy się i kto ma co do przegadania, a teraz na bieżąco wrzucamy do OneNote agendę i potem jak się spotykamy, patrzymy tylko jest do przedyskutowania. Ciach, ciach, ciach, ciach, robimy notatki z tego, więc też to nie wypada, bo też się przekonaliśmy, że tyle rzeczy nieraz mieliśmy w głowie, że ja potem po tygodniu nie pamiętam, o czym rozmawialiście, nie? I rzuca Zając jakiś pomysł, a ja: „Ale o co chodzi?” To się wkurzy, że ja tego nie pamiętałem, bo nie było zapisane.

[Ł. Z] Bo to moje dziecko było.

[M. G] No dokładnie, bo ja nie pamiętam o twoich dzieciach. Ty nie masz dzieci. Co? Nieważne. No to masz?

[Ł. F] Masz? Gdzie? Nie?

Coś najważniejszego.

Za polskim tytułem, główną ideą zawartą w książce jest proces prowadzony od efektu, od końca, czyli klienta. Efekt, który chcemy osiągnąć przenosimy na projekt. Najważniejszy był odbiór klienta – to, czy będzie zadowolony z produktu.

[Ł. Z] Ale zaznaczmy coś najważniejszego z tej książki.

[Ł. F] No właśnie, jedna najważniejsza rzecz waszym zdaniem.

[Ł. Z] Tam był nawet przez autorów powiedziane, że tytuł jest o tej najważniejszej rzeczy: „Od Z do A”, czyli to od czego Michał Zaczęłeś, że patrzymy na klienta i dochodzimy dopiero do produktu, funkcji, funkcjonalności. Do tego, co mu dajemy, a nie wychodzimy od tej strony, co nam się wydaje albo co jest fajne i stąd jest tytuł książki „Od Z do A”.

[M. G] Znaczy to nie tylko jeszcze od tego, bo jeszcze drugą rzeczą, którą też mam zanotowaną to jest ten taki proces, jak oni wymyślali produkty od końca, czyli najpierw wyobrażali sobie jak to będzie zakomunikowane ludziom.

[Ł. Z] Notatka prasowa.

[M. G] No dokładnie, notka prasowa i FAQ, a potem zaczynali jakby wiecie, wymyślać czy, jak to dowieść, czy to dowieść i tak dalej.

[Ł. Z] To jest to samo, w sensie to samo ten punkt końca i początku jest punktem związanym z ściśle z klientem, jego reakcją na to, co przygotowujemy, więc pytanie: co przygotowujemy, jak to przygotowujemy? To jest myślę, że to jest super fajne i bardzo mi się podobała druga część tej książki, która traktuje o już o... To jest opowieść taka dla mnie, to jest trochę bardziej beletrystyczna, reporterska opowieść o produktach Amazona. Fajnie mi się to czytało, no ale umówmy się, nie wymyślimy na ten moment drugiego Prime, ale podobały mi się te wstawki, że rozmawiali z Jobsem o muzyce, o nośnikach i z tego jakoś powstał Kindle albo podglądali Netfliksa i z tego wywiódł się jakoś Prime, to to są bardzo dla mnie sposoby, zapisanie, jak ludzie myśleli, to mi się to super podobało.

[M. G] Chociaż wiesz co? Powiem szczerze, jeżeli chodzi o to takie wejście, troszeczkę głębiej w te produkty i jakby ich związki przyczynowo-skutkowe, co powodowało, że one się zmieniały albo były ubijane, albo nie, to jest taka książka - ja jej nie czytałem - to są relacje osoby, która czytała obie książki, czyli i tą „Od Z do A” i książka nazywa się „Amazon Unbound” i w tej książce jest dużo więcej uwagi poświęcone produktom i właśnie tym procesom jak one się zmieniały i dlaczego się zmieniały. To taki wtręt z mojej strony i swoją drogą dlatego bardzo chętnie bym przeczytałabym tę książkę.

[Ł. F] A to jeszcze wracając do tych produktów, bo no to to jest takie naturalne - podejrzewam, że większość osób myśląc o Amazonię no siłą rzeczy myślę o jakimś korpo i umówmy się nieskończonych budżetach - nie wiem, czy wyłapaliście, że przy tych historiach o Prime, o Kindle, to było mocno podkreślane, że oni startowali z pozycji tej takiej szarej myszki, nie? Że budżety na przykład Netflixowe, a ich to były w ogóle jakieś tam ułamki. Apple był dużo dalej, w zasadzie miał cały rynek muzyki i to jak oni rozkminiali, co dalej, no bo to nie był projekt od początku, że robimy Kindle, tylko robimy coś w digitalu i co robimy, i dlaczego to, i jak, i że potrzebny jest do tego sprzęt, to było super ciekawe, że wbrew pozorom nie mieli jakiegoś strasznie dużego budżetu i - w ramach anegdoty - pamiętam takie zdanie, że na jakimś spotkaniu ktoś z zarządu, dyrektor finansowy Bezosowi przy którymś z tych projektów - już nie pamiętam, którym - zadał pytanie „Ile jeszcze kasy tam będziemy pompować?” - w domyśle sarkastycznie, że może już przestańmy. Odpowiedź była „A ile jeszcze mamy?” To było też ciekawe podejście: testować, testować innowacje.

[M. G] Tak a propos w sumie kasy, to też mi się przypomniało, że Amazon też miał takie podejście, żeby mieć wskaźnik pod kątem strony nakładowej, a nie tylko wynikowej, czyli to jak masz KPA, żeby „Ooo wygenerujemy dwie banki.”, to Amazon czy Jeff Bezos nie mówił: „Ok, to podwyższmy ci budżet 200 razy.”, tylko on mówi: „Słuchaj, masz swój stały budżet i teraz z tego spróbuj zrobić coś więcej.”

[Ł. Z] A to w ogóle to podejście... Bardzo polecam rozdział o KPA, bo to faktycznie było mega ciekawe. Znowu, naturalnym podejściem jest mierzenie takich oczywistych rzeczy: przychodu, straty, ilości klientów. Tutaj było bardzo fajnie pokazane, że zdecydowanie lepiej jest śledzić to, co ma wpływ, co wcale nie jest takie oczywiste - nie wiem, jakieś tam czasy obecności na stronie czy ilość produktów w danej kategorii, że oni na tym się skupiali i z tego dopiero wychodziły cyferki, które tam udziałowcom robiły dobrze albo mniej dobrze.

[M. G] Słuchajcie, taka jedna myśl, co do której się chyba wszyscy zgodzimy, żeby tak podsumować, tą książkę, to jest: proces zaczynamy od końca, czyli od tego klienta, który jest tym głównym naszym motywatorem do d rive'owania zmian. Na początku tego zaczęliśmy, ale w sumie możemy na tym zakończyć, że książkę na pewno warto przeczytać i na pewno warto, żeby ją przeczytali wszelcy founderzy, senior

menedżerowie, osoby, które są związane z technologią, innowacyjnością i zarządzaniem zespołami i to chyba tyle. Zanim przejdziemy do naszego stałego punktu programu -drafta, to chciałbym jeszcze jedną rzecz podkreślić czy przekazać słuchaczom, ponieważ jest to pierwszy taki testowy odcinek związany z recenzją książki i omawianiem jej, dajcie znać w komentarzach, czy jest to coś, co wam się podoba, czy jest to coś, co chętnie byście słuchali dalej i jeżeli miałibyście ciekawe książki, które chcielibyście, żebyśmy wam zrecenzować, to również dzielcie się tym w komentarzach.

[Ł. Z] Bo za miesiąc weźmiemy na tapetę nową książkę.

[M. G] Tak, dokładnie. „Anię z Zielonego Wzgórza” i jak to się ma do Jeffa Bezosa. Nieważne, dobra.

[Ł. F] Klikaj ten niebieski przycisk.

[M. G] Cześć!

DRAFT

Prelegenci dzielą się po jednym pomysłem na to, gdzie Jeff Bezos mógłby wykorzystać swoje umiejętności, gdyby nie był CEO Amazon. Jeff Bezos jako najlepszy księgowy, w szczególności w obszarze kreatywnej księgowości. Jako wybitny przedsiębiorca mógłby stworzyć imperium z niczego, nawet ze sprzedaży szklanych kulek. Nieodłącznym elementem sukcesu Jeffa Bezosa jest kreatywność - mógłby spróbować swoich sił jako barber i na pewno byłby w tym świetny! Jedną z cech wizerunku Jeffa są jego misternie zawiązane krawaty, stąd mógłby spróbować swoich sił jako stylist. Mógłby również specjalizować się w krawatowięzactwie. Dzięki charyzmie i zdolności organizacji alternatywny Jeff byłby sprawnym politykiem.

[M. G] Dobra i ostatnia część stała naszego programu podcastu, to jest draft. Draft, w którym mierzymy zwirowane pomysły, gdzieś tam lekko skojarzone z myślą przewodnią. Dzisiaj w draftcie jest temat pod tytułem: Gdyby Jeff Bezos nie mógł robić Amazona, to co by robił?

[Ł. Z] Dobrze, czyli bierzemy jego umiejętności, które nam się wydają na życie dobre.

[M. G] Tak. Ty zaczynasz.

[Ł. Z] Ja zaczynam?

[M. G] Tak, bo ja nie mam pomysłu.

[Ł. F] Tak, wy się pojedynkujcie.

[M. G] Fala będzie sędzią.

[Ł. Z] Nie, improwizujemy. Trzy, zrobmy trzy.

[M. G] Trzy, ale wspólnie. Robimy burzę mózgów.

[Ł. Z] Burzę mózgów.

[M. G] Dobra, to też spoko draft. Gdyby Jeff bezos nie mógłby robić tego Amazona, ale wiemy, że ma zdolności.

[Ł. Z] Ja zaczynam. Byłby zajebi... Byłby super świetnym księgowym.

[M. G] Ale co to za kariera? Co to za kariera i to nie zrobisz z tego biznesu.

[Ł. Z] Kreatywna księgowość.

[M. G] Ja myślę, że zamiast książek to mógłby robić takie wiecie, kulki szklane i zrobić imperium kulek szklanych, którym następnie zawojowałby...

[Ł. F] Jeżeli chodzi o kreatywność, to największą kreatywnością musiałby się posłużyć, jakby był barberem.

[Ł. Z] To ja w ten deseń, ja myślałem, że mógłby być stylistą, bo jak widziałem jego wywiady, nie wiem, czy zauważyliście, że on ma często krawat tak zawiązany. Ja mam słowo wrażenie - ktoś mu to podpowiada pewnie - że on ma krawat większy od głowy. Ja się czasami nie mogę skupić jak go słucham.

[M. G] A bo on w kamizelkach jeszcze śmiga. A, bo to nie jest krawat, to jest taka wiesz, to się tak nazywa...

[Ł. Z] Nie, to jest węzeł krawata jakiś taki nie wiem, podwójny windsor przez oxford harvardem przewiązany, no jest mocne.

[M. G] No to może mógłby nie być barberem, tylko krawatowiazaczem.

[Ł. F] Mi się wydaje, że byłby dobrym poważnie byłby dobrym politykiem, bo...

[M. G] Władza, ambicje, pieniądze.

[Ł. F] Kreatywność na wysokiej skali i zarządzanie państwem jako dobrze rozumianą organizacją i jakaś na pewno charyzma, bo większość ludzi, którzy się o nim wypowiadali, to...

[Ł. Z] Ale myślisz, że w Stanach byłby dobrym politykiem, bo ja sobie tego nie wyobrażam.

[Ł. F] Myślę, że w Stanach.

[Ł. Z] A w takich Niemczech?

[Ł. F] Kanclerzem, byłby kanclerzem. Dobrze, bo to były, bo my to nagrywamy w piątek, w niedzielę były przecież wybory w Niemczech. Widzicie, prawie mógł się załapać, no niestety.

[M. G] Kto wygrał?

[Ł. Z] Nie Bezos.

[M. G] Na początku myślałam, że żartujesz i chciałem sobie z tego zażartować, ale po chwili tak sobie myślę, że naprawdę mógł być dobrym politykiem, bo rzeczywiście i ma ambicję i drive'uje, idealny Kaczyński. Co? Kto to powiedział?

[Ł. Z] To co? Kim jeszcze? Po jednym.

[M. G] Po jednym strzale. Ok, wiemy, że krawatowiazaczem mógłby być. Wiemy, że politykiem, że mógłby robić kulki szklane, ale gdy miał coś handlować, no bo

książki to jest handel, nie no? Antykwariatu nie otworzysz już w tym. Natomiast handel: czym mógłby handlować?

[Ł. Z] „Czym” czy „czy”?

[M. G] Czym mógłby handlować? Żeby też osiągnąć, osiągnąć taki wiesz, maksymalny...

[Ł. F] Ale sobie ciekawe, czy był dobrym koniwojazerem. Nie, mówię zupełnie serio. Jakby ci o zapukał do drzwi i sprzedał encyklopedię.

[M. G] Nie, sukces. Ma osiągnąć sukces handlując czymś. On nie może już handlować książkami to czym będzie handlował, czym się handluje poza encyklopediami? Ubezpieczenia!

[Ł. F] Myślisz, że byłby dobrym agentem?

[M. G] Ubezpieczeniowym? Mając swoje małe imperium ubezpieczeniowe? Oczywiście! Jeff Bezos i te wszystkie metodyki spisane jak w korporacji i jeszcze on w krawacie chodzi. Już od razu wiadomo, że pracuję w ubezpieczeniach.

[Ł. Z] Może agentem turystycznym bardziej.

[M. G] Mam nadzieję, że nikogo nie obrażam w tym momencie.

[Ł. Z] Wakacje by sprzedawał. Bardziej w turystyce może? Szczególnie, że teraz to go kręci, dalekie podróże.

[M. G] Turystyce?

[Ł. Z] Bardzo daleko wyjeżdża, chociaż jakby to zmierzyć? No nic.

[M. G] Nie wiem.

[Ł. Z] Nie, nie czujesz tego?

[Ł. F] No nie, kosmos? Nie? Podróże?

[M. G] A, no ale co on tam w kosmosie robi? Tam to w kosmosie najwięcej teraz to robi ten... Elon Musk i Ryszard Branson, nie? Oni się tam ścigają. Ostatnio Virgin miał przecież ten lot.

[Ł. F] Już z Muskiem, to się już tam umówmy się, jak on leci na 500 km, a oni na 50, to chyba wyścig jest taki średni?

[Ł. Z] No to to prawda. Ja myślę, że macie rację.

[M. G] Dokładnie, dobrze słuchajcie...

[Ł. F] Ten draft był najmniej skoordynowany w historii, ale każdy wyciągnie z niego, co mu się podobało.

[M. G] Każdy wyciągnie z niego to, co chce. Najgorzej to będą mieli ci, co będą to potem montować, żeby to...

[Ł. F] Nie, ja bym tu nic nie ciął, to uncut.

[M. G] Uncut? Dobra, ale to trzeba będzie to potem wrzucić na grupę, jakoś podsumować także. Zając baw się dobrze! Natomiast to też możecie napisać, czy ten

draft w porównaniu do innych był ciekawszy, czy mniej ciekawy? Jeżeli tak to napiszcie. Jeżeli nie, to też napiszcie.

[Ł. F] „Dlaczego był mniej ciekawy?”

[Ł. Z] Wiem! Łysy z Brazzers był jeszcze.

[M. G] O Boże jedyny! Kto nie zna łysiego z Brazzers, ten nie miał dzieciństwa. Nieważne. Dobra, cześć!

[Ł. Z] To był draft rozmowy. Jeśli wam się podobało, subskrybujcie nasz podcast i nie zapomnijcie wystawić ocenę. To dla nas ważna rzecz. Motywuje do dalszej pracy i pozwala rozwijać ten podcast.

[M. G] Na Facebooku założyliśmy specjalną grupę, na której możecie komentować nasze przemyślenia oraz wybory w draftach.

[Ł. F] Pamiętajcie też, że poniżej znajdziecie opis tego odcinka, a w nim wszystkie przydatne linki.