

Delivering Happiness

Tuotto, tunne ja tarkoitus

TONY HSIEH

TALENTUM ■ Helsinki 2013

Englanninkielinen alkuperäisteos:
Delivering Happiness A Path To Profits,
Passion, and Purpose

Copyright © 2010 by Tony Hsieh. Authorized translation of the English
edition © 2010 by Tony Hsieh. This translation is published and sold with
permission.

Translation copyright © 2013 Talentum Media Oy

ISBN: 978-952-14-2065-8

ISBN: 978-952-14-2066-5 (sähkökirja)

Käännös: Henriikka Hakumäki

Kansi: suunnittelu Catherine Casalino, valokuva Brand X Pictures,
toteutus Ea Söderberg

Taitto: NotePad Ay, www.notepad.fi

BALTO Print, Liettua 2013

Palaute kirjasta: www.talentumshop.fi

*Tämä kirja on omistettu Ava Zechille ja
kaikille tulevaisuuden yrittäjille ja johtajille.
Hyvää 11-vuotissyntymäpäivää Ava!*

SUOMALAISEN PAINOKSEN ESIPUHE

Human@Work syntyi syksyllä 2011 Helsingin Hietalahdenrannassa, kun neljä elämänsä käännekohdassa olevaa naista pohdiskeli, mitä merkittävää kukin haluaisi vielä työelämässään tehdä. Yksi oli äitiyslomallaan päättänyt opiskella Masters of Service Innovation and Design -tutkinnon, toinen jäänyt pois korporaatien johtotehtävistä, kolmas perustanut kaksi mainostoimistoa ja mietti nyt, mitä tekisi seuraavaksi, neljäs oli innostunut työelämän valmennuksesta muutettuaan Ranskaan. Meitä neljää yhdisti sama näkemys työelämästä: nykyinen meno ei voi jatkua.

Neljän kahvikupillisen jälkeen oivalsimme, että haluamme kaikki tehdä jotain asialle. Samalla käsitimme, että juuri me neljä pystymme tekemään jotain onnellisemmän työelämän eteen. Ihmiset, niin työntekijät kuin esimiehetkin, ovat työelämässä kovilla. Jos yksilöt eivät jaksa, myöskään talous ei kestä. Yhä kii-vaammin sykkivä maailma on toisinaan sietämättömän raskas.

Tiesimme omasta kokemuksestamme, että moisessa myllerryksessä työntekijän hyvinvointiin panostaminen ei ole johtoryhmien agendan kärkisijoilla. Olimme kuitenkin nähneet, että vastoin numeroihin ja tunnuslukuihin nojaavaa maailmankuvaa, yrityksen suurin voimavara on työstään innostunut ihminen. Olimme olleet omissa yrityksissämme todistamassa, miten innostuneen yrityskulttuurin vaikutus näkyy viivan alla.

Mutta miten todistaisimme ajatuksemme oikeaksi? Tampereen yliopiston työelämän laitoksella asiaa tutkittiin, mutta tutkimukset eivät olleet tuona ajankohtana vielä valmiita. Myös TTL kannusti meitä Jari Hakasen johtamalla Työn imu -tutkimuksellaan seuraa-

maan vaistoamme. Varsinaisia mittareita meillä ei ollut. Tiesimme vain, että jos jotain haluaa muuttaa, se pitää voida todistaa myös jälkikäteen.

Päätimme löytää todistusaineistot maailmalta. Tammikuussa *Harvard Business Review* -lehden teema oli The value of happiness – How employee wellbeing drives profits. Lehden artikkeleiden tutkimukset osoittivat innostavan yrityskulttuurin vaikutuksen työssä viihtymiseen, työn merkitykseen ja sitä kautta yrityksen tuottavuuteen. Myös professori Michael Porter haastoi liiketaloudessa yleisesti käytettyjä mittareita kollegansa Mark Kramerin kanssa ja kyseenalaisti kapitalistisen järjestelmän tulevaisuuden nykyisellä polullaan.

Meille merkittävä päivä oli, kun törmäsimme verkkokauppa Zapposin tarinaan. Lyhyessä ajassa Zapposin toimitusjohtajasta Tony Hsiehistä tuli oppaamme ja innoittajamme Human@Workin sisällön kehittämisessä. Olimme inspiroituneita: Tony Las Vegasissa ajatteli työelämästä täsmälleen samalla tavoin kuin me Helsingissä.

Tonyn tullessa Zapposille johtajaksi 1999 yrityksen myynti oli 1,6 miljoonaa dollaria. Tony asetti kolme tavoitetta: 1. nostaa myynnit yli miljardin dollarin 2. tehdä Zapposille maailman paras asiakaspalvelu 3. tehdä Zapposista erinomainen työpaikka ja saada yritys *Fortune*-lehden parhaimpen työpaikkojen listalle.

Miten hän sen teki, on ainutlaatuista: Tony loi yhdessä työntekijöidensä kanssa yritykselle mission ja arvot, jotka ohjaavat ja inspiroivat yrityksen jokapäiväistä työtä. Hän tiesi, että yrityskulttuuri on yhtä kuin sitä toteuttavat ihmiset. Kun ihmiset saadaan ymmärtämään ja innostumaan yrityksen suuremmasta tarkoituksesta ja arvoista, syntyy ainutlaatuinen yrityskulttuuri, jota ei voi kopioida. Ja näin jokaisesta työntekijästä tulee Zappos-brändin lähettäjä.

Delivering Happiness -missionaan Zapposista on tullut Amerikan menestynein verkkokauppa. Vuonna 2008 Zappos saavutti Tonyn asettaman tavoitteen myynnille, kun yritys rikkoi miljardin

dollarin rajan. Vuonna 2010 *Fortune*-lehti listasi yrityksen Amerikan 15. parhaaksi työpaikaksi. Vuonna 2009 Tony myi yrityksensä Amazonille 1,2 miljardilla dollarilla. Nyt hän keskittyy kumppaneidensa kanssa jakamaan oppejaan amerikkalaiselle yritys-elämälle.

Zapposin ja Human@Workin yhteisprojekti starttasi eräänä talvi-iltana 2012. Tartuimme luuriin ja soitimme Zapposille. Kysyimme, lähtisivätkö he yhteistyökumppaniksemme. Ehdotus kävi järkeen, olihan meillä molemmilla sama missio: luoda onnellisempi työelämä.

Näin alkoi yhteinen matkamme. Haluamme jakaa kanssanne Zapposin tarinan. Toivomme, että mahdollisimman moni yrityksen johtotehtävissä oleva ymmärtää, mikä voimavara meillä on ihmisissä! Kysykää itseltänne:

1. Ohjaavatko intohimo ja suurempi tarkoitus tekemistämme?
2. Elätkö itse (ja elätkö yritykseni) yrityksen arvojen mukaisesti?
3. Olenko itselleni rehellinen (enkä välitä, mitä muut minusta ajattelevat)?

Tehdään yhdessä onnellisuudesta liiketoimintamalli Suomeen. Löydetään työlle taas tekemisen tarkoitus.

Työstään innostuneet ihmiset,

Human@Work

Pirjo Airaksinen

Minna Koskelo

Anna Kärävä

Päivi Topinoja-Aranko

ESIPUHE

Olen ollut yrittäjä valtaosan elämäni. Luulen tämän johtuvan siitä, että olen luova, kokeilunhaluinen ja pidän matkani varrella oppimieni asioiden soveltamisesta uusiin hankkeisiin ja henkilökohtaiseen elämään.

Vuonna 1996 olin mukana perustamassa LinkExchangea, jonka vuonna 1998 myimme Microsoftille 265 miljoonalla dollarilla. Vuonna 1999 lähdin mukaan Zapposin toimintaan neuvonantajana ja sijoittajana; lopulta minusta tuli Zapposin toimitusjohtaja. Me kasvatimme yrityksen vuoden 1999 lähes olemattomasta liikevaihdosta yli miljardin vuosittaiseen bruttomyyntiin. Vuonna 2009 Amazon osti Zapposin. Sopimus oli arviolta yli 1,2 miljardia dollaria.

Ulkopuolisen näkökulmasta molemmat yritykset saattavat vaikuttaa äkkimenestyksiltä, mutta niiden taustalle mahtuu paljon virheitä ja opetuksia. Itse asiassa kasvukokemukseni ovat muovanneet useat filosofiani ja lähestymistapani.

Olen ollut aina myös innokas lukemaan kirjoja. Kannustammekin Zapposin työntekijöitä lukemaan kirjastomme kirjoja auttaaksemme heitä kasvamaan ja kehittymään, niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesti. Monet teokset ovat vaikuttaneet ajattelutapaamme Zapposilla ja auttaneet meitä pääsemään siihen, missä nyt olemme.

Päätin kirjoittaa tämän kirjan auttaakseni ihmisiä välttämään useat tekemäni virheet. Toivon tämän kirjan myös rohkaisevan perustamaan yrityksiä sekä kannustavan yrittäjiä haastamaan perinteiset menettelytavat ja raivaamaan oman tiensä menestykseen.

Kuinka tämä kirja on jäsennelty

Tämä kirja on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on nimeltään ”Tuotto” ja koostuu pääsääntöisesti tarinoista varttumisestani ja siitä, kuinka lopulta päädyin firmaan nimeltään Zappos. Jotkin tarinat kertovat varhaislapsuuteni seikkailuista yrittäjänä, kun taas toiset ovat kertomuksia nuoruuteni kapinasta asetettuja odotuksia vastaan. Toinen osa ”Tuotto ja tunne” on bisneskeskeisempi ja kattaa monet niistä tärkeistä filosofioista, joihin uskomme ja joiden mukaan Zapposilla toimimme. Jaan myös joitain firman sisäisiä sähköposteja ja muita dokumentteja, joita käytämme toistuvasti tähän päivään saakka. Kolmas osa on nimeltään ”Tuotto, tunne ja tarkoitus”. Se antaa yleiskuvan visiostamme, kuinka asiat viedään uudelle tasolle. Toivon mukaan se haastaa sinut tekemään samoin.

Tämän kirjan tarkoitus ei ole olla kattava Zapposin yrityshistoria – tai minkään muun yrityksen, jossa olen ollut mukana. Kirja ei myöskään ole tarkoitettu kattavaksi omaelämäkerraksi. En siis ole maininnut jokaista, joka on myötävaikuttanut elämääni tai jolla on ollut siinä merkittävä rooli. (Jos olisin näin tehnyt, kirjassa olisi aivan liian paljon nimiä lukijoiden seurattavaksi ja muistettavaksi.) Tämän kirjan tarkoitus on kuvata joitain taipaleeni kohokohdista löytömatkallani kohti onnellisuutta niin liike-elämässä kuin elämässä ylipäätään.

Lopuksi, lukiessasi tämän kirjan läpi tulet todennäköisesti huomaamaan, etteivät lauseeni aina ole kieliopillisesti niitä parhaita. Paitsi missä olen erityisesti maininnut kolmansien osapuolten panoksen, kirjoitin tämän kirjan ilman haamukirjoittajaa. En ole ammattikirjoittaja, ja olen kirjottaessa usein ja tarkoituksellisesti tehnyt valintoja, jotka todennäköisesti saisivat äidinkielenopettajani punastumaan. Tein näin osittain siksi, että halusin kirjoittamani tekstin kuvaavan normaalia puhetapaani, ja osittain vain hännätäkseni kaikkia äidinkielenopettajiani (joita muuten arvostan suuresti).

Vaikka en käyttänyt haamukirjoittajaa, monet ovat auttaneet minua taustalla antamalla palautetta ja ehdotuksia sekä rohkaise-

ESIPUHE

malla minua, ja olen kiitollinen tästä heille kaikille. En mitenkään voisi luetella kaikkia, jotka osallistuivat tähän projektiin – tila ei yksinkertaisesti riittäisi – mutta haluan erityisesti kiittää pitkäaikaista ystävääni ja ”vara-aivojani” Jenn Limiä. Hän toimi koko kirjoitusprosessin projektipäällikkönä ja organisoijana ja oli avainasemassa tämän kirjan saattamisessa alusta loppuun. Hän myös kokosi ja auttoi editoimaan kolmansien osapuolten kontribuutiot, joista monet sisältyvät tähän kirjaan mutta joista vielä useammat löytyvät nettisivuilta www.deliveringhappiness.com.

JOHDANTO: OMAN TIENI LÖYTÄMINEN

Wau, ajattelin itseseni. Huone oli täpötäynnä. Olin lavalla kokouksessa ja katsoin Zapposin työntekijöistä koostuvaa seitsemänsadan hengen yleisöä, joka seisoj ja taputti. Monilla heistä jopa valuivat onnenkyyneleet pitkin poskia. Neljäkymmentäkahdeksan tuntia sitten olimme tiedottaneet maailmalle, että Amazon oli ostamassa yrityksemme. Muulle maailmalle kyse oli vain rahasta. Lehtiotsikot julistivat: ”Amazon osti Zapposin lähes miljardilla dollarilla”, ”Suurin kauppa Amazonin historiassa” ja ”Mitä kaikki tienasivat Zapposin myynnistä”.

Marraskuussa 1999 LinkExchange, yritys jonka olin perustanut yhdessä ystäväni kanssa, myytiin kahden ja puolen vuoden jälkeen Microsoftille 265 miljoonalla dollarilla. Nyt heinäkuussa 2009 Zapposin toimitusjohtajana olin juuri tiedottanut, että Amazon oli ostamassa Zapposin heti kymmenvuotisjuhlamme jälkeen. (Osakekauppa saatiin päätökseen pari kuukautta myöhemmin – osakkeidemme hinnaksi arvioitiin tuolloin 1,2 miljardia dollaria.) Diilit vaikuttivat samanlaisilta, olivathan ne molemmat arvoltaan noin sata miljoonaa dollaria per vuosi. Pintapuolisesti näytti siltä kuin historia olisi toistanut itseään – vain suuremmassa mittakaavassa.

Mikään ei voisi olla kauempana totuudesta. Me kaikki tuossa huoneessa tiesimme, ettei kyse ollut vain rahasta. Olimme yhdessä rakentaneet bisneksen, joka yhdisti tuoton, tunteen ja tarkoituksen. Ja me tiesimme, ettei kyse ollut vain yrityksen rakentamisesta. Kyse oli elämäntavan rakentamisesta, joka jakaisi onnea kaikille, mukaan lukien itsellemme.

Aika lavalla tuntui pysähtyneen. Huoneen yhtenäinen energia ja tunnelataus muistuttivat minua ensimmäisestä reivikokemuksestani kymmenen vuotta aikaisemmin, jossa olin todistanut tuhansien ihmisten tanssimista samaan aikaan kaikkien ruokkiessa toistensa energiaa. Noihin aikoihin reivaajia yhdisti neljä PLUR-arvoa (peace, love, unity, respect). Zapposilla olimme kollektiivisesti luoneet omat kymmenen perusarvoamme. Nuo arvot yhdistivät meitä ja olivat tärkeä osa sitä taivalta, joka johti tähän tärkeään hetkeen.

Katsoessani väkijoukkoa ymmärsin, että jokainen henkilö oli päätynyt tähän pisteeseen eri kautta, mutta jotenkin vain polkumme olivat risteytyneet tässä ja nyt. Ymmärsin, että taipaleeni, joka johti minut tähän hetkeen, alkoi paljon ennen Zapposia, ja paljon ennen LinkExchangea. Ajattelin kaikkia niitä yrityksiä, joissa olin ollut mukana, kaikkia ihmisiä, jotka olivat olleet osa elämäni, ja kaikkia kokemiani seikkailuja. Ajattelin kaikkia tekemiäni virheitä ja oppimiani asioita. Ajattelin yliopistoaikoja, sitten lukiota, sitten ylä- ja ala-astetta.

Kun jokainen huoneessa kiinnitti huomionsa minuun, yritin palata takaisin siihen hetkeen, mistä kaikki oli alkanut. Mielessäni matkustin ajassa taaksepäin vastauksia etsien. Vaikka olin aika varma, etten ollut kuolemassa, elämäni välähti silmieni edessä nopeutettuna filminä. Minulla oli pakonomainen tarve selvittää asia juuri sillä hetkellä, ennen kuin huoneen energia haihtuisi, ennen kuin aika lakkaisi seisomasta. En tiennyt miksi. Tiesin vain, että minun *oli pakko* saada tietää, mistä kaikki oli alkanut.

Ja silloin, juuri ennen kuin todellisuus palasi ja aika lähti taas liikkeelle, se selvisi minulle.

Minun taipaleeni alkoi matofarmilta.