

REWORK

JASON FRIED – DAVID HEINEMEIER HANSSON

REWORK



Μετάφραση: Νάσια Ντινοπούλου

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

REWORK

Τίτλος πρωτοτύπου: Rework

Συγγραφείς: Jason Fried – David Heinemeier Hansson

Μετάφραση: Νάσια Ντινοπούλου

Επιμέλεια-Διόρθωση: Αλέξανδρος Καρατζάς

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

Originally published by Crown Publishing

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

© 2011, Εκδόσεις Κυριάκος Παπαδόπουλος Α.Ε. για την ελληνική γλώσσα

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμιά διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Κατά το Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με το Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν. 100/1975), απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αποθήκευση σε κάποιο σύστημα διάσωσης και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2011

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Καποδιστρίου 9, 144 52 Μεταμόρφωση Αττικής

τηλ.: 210 2816134, e-mail: info@epbooks.gr

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

Μασσαλίας 14, 106 80 Αθήνα, τηλ.: 210 3615334

www.epbooks.gr

ISBN 978-960-484-262-9

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ • 13

ΠΡΩΤΟΝ • 19

Η νέα πραγματικότητα • 21

ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΕΙΣ • 23

Αγνοήστε τον πραγματικό κόσμο • 25

Το να μαθαίνεις από τα λάθη σου είναι υπερεκτιμημένο • 27

Σχεδιάζω ίσον μαντεύω • 29

Γιατί επέκταση; • 32

Εργασιομανία • 35

Αρκετά με τους «επιχειρηματίες» • 37

ΕΚΚΙΝΗΣΗ! • 39

Αφήστε το προσωπικό σας στίγμα • 41

Δώστε λύση στο δικό σας πρόβλημα • 43

Μη μένετε στις ιδέες • 47

Η έλλειψη χρόνου δεν είναι δικαιολογία • 48

Χαράζτε όρια • 50

Εταιρική... αμπελοφιλοσοφία • 53

Η εξωτερική χρηματοδότηση και γιατί να την αποφύγετε • 56

Χρειάζεστε λιγότερα απ' όσα νομίζετε • 59

Ξεκινήστε μια εταιρεία, όχι μια εταιρεία startup • 62

Μην τα «σκοτώνετε» από μικρά: ιδίως την επιχείρησή σας • 64

Μικρότερος όγκος • 66

ΠΡΟΟΔΟΣ • 69

Εκμεταλλευτείτε τους περιορισμούς • 71

Άλλο μισό προϊόν, κι άλλο μισερό προϊόν • 74

Ξεκινήστε από το επίκεντρο • 76

Αγνοήστε εγκαίρως τις λεπτομέρειες • 78

Η λήψη αποφάσεων είναι πρόοδος • 80

Κάντε όπως οι έφοροι των μουσείων • 82

Πρόβλημα; Μην το επιβαρύνετε • 85

Επενδύστε σε αυτά που δεν θα αλλάξουν • 86

Ο τόνος είναι στα δάχτυλά σας • 88

Πουλήστε τα υποπροϊόντα σας • 90

Λανσάρισμα τώρα • 93

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ • 97

Η ψευδαίσθηση της συνεννόησης • 99

Λόγοι να τα παρατήσετε • 101

Κάθε διακοπή είναι εχθρός της παραγωγικότητας • 105

Τα μίτινγκ είναι τοξικά • 108

Αρκετά καλά σημαίνει μια χαρά • 111

Γρήγορες νίκες • 113

Αφήστε τους ηρωισμούς • 115

Πηγαίνετε για ύπνο • 117

Οι υπολογισμοί σας είναι χάλια • 119

Οι μεγάλες λίστες μένουν στη μέση • 121

Πάρτε μικρές αποφάσεις • 123

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ • 125

Μην αντιγράφετε • 127

Κάντε το προϊόν σας μοναδικό • 129

Περάστε στην επίθεση • 132

Κάντε λιγότερα απ' τον ανταγωνισμό • 134

Τι σημασία έχει τι κάνουν οι άλλοι; • 137

ΕΞΕΛΙΞΗ • 139

Πείτε «όχι» εξ ορισμού • 141

Αφήστε τους πελάτες να σας ξεπεράσουν • 144

Άλλο ο ενθουσιασμός, άλλο οι προτεραιότητες • 146

Προϊόντα για σπίτι • 148

Μην κρατάτε σημειώσεις • 150

ΠΡΟΩΘΗΣΗ • 151

Δεν σας ξέρει κανείς; Τόσο το καλύτερο! • 153

Αποκτήστε το δικό σας κοινό • 155

Δώστε ένα μάθημα στον ανταγωνισμό • 157

Μιμηθείτε τους σεφ • 159

Πηγαίνετε στα παρασκήνια • 161

Τα πλαστικά λουλούδια δεν αρέσουν σε κανέναν • 163

Τα δελτία τύπου είναι ανεπιθύμητη αλληλογραφία • 165

Ξεχάστε τη *Wall Street Journal* • 167

Οι έμποροι ναρκωτικών ξέρουν από μπίζνες • 169

Το μάρκετινγκ δεν είναι τμήμα • 171

Ο μύθος της ουρανοκατέβατης επιτυχίας • 173

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ • 175

Πρώτα δοκιμάστε μόνοι σας • 177

Κάντε προσλήψεις όταν πονάτε • 179

Προσπεράστε τις «φίρμες» • 180
Οι άγνωστοι του κοκτέιλ πάρτι • 181
Τα βιογραφικά είναι γελοιότητες • 183
Χρόνια άσχετης προϋπηρεσίας • 185
Ξεχάστε τις επίσημες σπουδές • 186
Όλοι δουλεύουν • 189
Προσλάβετε μάντζερ του ενός ατόμου • 190
Ξέρουν να γράφουν; Προσλαμβάνονται! • 191
Οι καλύτεροι είναι παντού • 192
Κάντε τεστ ντραίβ στους υπαλλήλους σας • 194

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΖΗΜΙΩΝ • 197
Δυσάρεστα νέα; Ανακοινώστε τα οι ίδιοι • 199
Η ταχύτητα τα αλλάζει όλα • 202
Πώς να ζητήσετε συγγνώμη • 204
Βάλτε τους όλους στην πρώτη γραμμή • 207
Πάρτε βαθιά ανάσα • 210

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ • 213
Την κουλτούρα δεν τη δημιουργείτε • 215
Οι αποφάσεις είναι προσωρινές • 216
Αφήστε κατά μέρος τους ροκ σταρ • 218
Δεν είναι δεκαετήχρονα • 220

Στις 5, στείλτε τον κόσμο σπίτι του • 222
Μην κάνετε σημάδι με το πρώτο κόψιμο • 223
Μιλήστε σαν φυσιολογικοί άνθρωποι • 224
Μικρές αλλά φαρμακερές • 227
«Άμεσα»: η λέξη δηλητήριο • 229

ΕΠΙΛΟΓΟΣ • 231

Η έμπνευση κάποτε στερεύει • 233

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΡΙΑΣ • 235

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ • 243

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ • 249

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανά χείρας βιβλίο έχει κάτι καινούργιο να πει σχετικά με το στήσιμο, τη λειτουργία και την επέκταση (ή μη) μιας επιχείρησης.

Αυτό το βιβλίο δεν βασίζεται σε ακαδημαϊκές θεωρίες· βασίζεται στην πείρα μας. Είμαστε στην πιάτσα πάνω από δέκα χρόνια. Σ' αυτό το διάστημα, είδαμε δύο οικονομικές υφέσεις, το σκάσιμο μιας «φούσκας», αλλαγές στο μοντέλο διοίκησης, δυσοίωνες προβλέψεις να δίνουν και να παίρνουν – και, σε πείσμα όλων των παραπάνω, καταφέραμε να παραμείνουμε κερδοφόροι.

Είμαστε μια εταιρεία με σκόπιμα μικρό μέγεθος, που φτιάχνει λογισμικό για μικρές εταιρείες και ομάδες συνεργατών με σκοπό να τις βοηθήσει να κάνουν τη δουλειά τους άνετα και εύκολα. Αυτήν τη στιγμή, τα προϊόντα μας αριθμούν πάνω από 3 εκατομμύρια χρήστες σε όλο τον κόσμο.

Ξεκινήσαμε το 1999 ως εταιρεία συμβούλων κατασκευής ιστοσελίδων, με προσωπικό τριών ατόμων. Το 2004, δυσαρεστημένοι απ' τα λογισμικά διαχείρισης έργου που χρησιμοποιούσε η υπόλοιπη αγορά, δημιουργήσαμε το δικό μας: το Basecamp. Όταν δείξαμε το εν λόγω διαδικτυακό

εργαλείο σε πελάτες και συναδέλφους, όλοι είπαν το ίδιο πράγμα: «Το θέλουμε κι εμείς για τη δική μας επιχείρηση». Πέντε χρόνια αργότερα, το Basecamp αποφέρει κέρδη εκατομμυρίων δολαρίων το χρόνο.

Τώρα, πουλάμε κι άλλα εργαλεία για online χρήση. Το Highrise, ένα πρόγραμμα διαχείρισης επαφών και απλού CRM¹, χρησιμοποιείται από δεκάδες χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις για την παρακολούθηση δυνητικών πελατών, συμφωνιών και περισσότερων των 10 εκατομμυρίων επαφών. Πάνω από 500 χιλιάδες άτομα είναι συνδρομητές του Backpack, του εργαλείου μας Intranet² και διαμοιρασμού γνώσης, ενώ περισσότερα από 100 εκατομμύρια μηνύματα έχουν σταλεί μέσω του Campfire, του εργαλείου μας για την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ επιχειρήσεων σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, έχουμε φτιάξει ένα πλαίσιο ανάπτυξης web εφαρμογών ανοιχτού κώδικα,³ το Ruby on Rails, το οποίο τροφοδοτεί σε μεγάλο βαθμό τον κόσμο του Web 2.0.⁴

Μερικοί μάς θεωρούν εταιρεία Ίντερνετ, αλλά αυτός ο χαρακτηρισμός μάς ενοχλεί. Οι εταιρείες Ίντερνετ είναι γνωστές για την τάση τους να προσλαμβάνουν σωρηδόν, να ξοδεύουν αλόγιστα και να αποτυγχάνουν θεαματικά. Δεν είμαστε τέτοια εταιρεία. Εμείς είμαστε μικροί (δεκαέξι άτομα καθώς το βιβλίο φεύγει για το τυπογραφείο), οικονομικοί και κερδοφόροι.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτό που κάνουμε είναι ακα-

τόρθωτο. Έχουν πει ότι τα έχουμε καταφέρει από καθαρή τύχη. Συμβουλεύουν άλλους να αγνοούν τις συμβουλές μας. Κάποιοι μάλιστα μας έχουν αποκαλέσει ανεύθυνους, απερίσκεπτους, ακόμα και αντιεπαγγελματίες.

Για τους επικριτές μας είναι αδιανόητο πώς μια εταιρεία μπορεί να γυρίσει την πλάτη σε ανάπτυξη, μίτινγκ, προϋπολογισμούς, διοικητικά συμβούλια, διαφήμιση, πωλητές και τον «πραγματικό κόσμο» εν γένει, και παρ' όλα αυτά να πηγαίνει καλά. Το πρόβλημα είναι δικό τους, όχι δικό μας. Λένε ότι πρέπει να στοχεύεις στο Fortune 500.⁵ Ας λένε. Εμείς απευθυνόμαστε στο Fortune 5.000.000.

Δεν πιστεύουν ότι μπορείς να έχεις συνεργάτες διασκορπισμένους σε οκτώ πόλεις και δύο ηπείρους, που δεν βλέπονται σχεδόν ποτέ. Λένε ότι δεν μπορείς να πετύχεις χωρίς χρηματοοικονομικές προβλέψεις και πενταετή προγράμματα. Λάθος.

Λένε ότι πρέπει να προσλάβεις εταιρεία δημοσίων σχέσεων για να μπεις στις σελίδες εντύπων όπως το *Time*, το *BusinessWeek*, το *Inc.*, το *Fast Company*, οι *New York Times*, οι *Financial Times*, η *Chicago Tribune*, η *Atlantic*, ο *Entrepreneur* και το *Wired*. Λάθος. Λένε ότι δεν μπορείς να τα βγάλεις πέρα με τον ανταγωνισμό εφόσον μοιραστείς τις συνταγές σου ή αποκαλύψεις τα μυστικά της επιτυχίας σου. Και πάλι λάθος.

Λένε ότι δεν είναι δυνατόν να ανταγωνιστείς τους μεγά-

λους αντιπάλους σου χωρίς γερό μάρκετινγκ και διαφημιστικό μπάζετ. Λένε ότι δεν μπορείς να πετύχεις φτιάχνοντας προϊόντα που κάνουν λιγότερα απ' τον ανταγωνισμό. Λένε ότι δεν μπορείς να προχωρήσεις αυτοσχεδιάζοντας. Κι όμως, εμείς κάναμε αυτό ακριβώς.

Λένε πολλά. Κι εμείς λέμε ότι κάνουν λάθος. Το έχουμε *αποδείξει*. Και γράψαμε αυτό το βιβλίο για να σας δείξουμε πώς να το κάνετε κι εσείς.

Κατ' αρχάς θα αποδομήσουμε την έννοια της επιχείρησης. Θα την κάνουμε φύλλο και φτερό και θα εξηγήσουμε γιατί έχει έρθει η ώρα να πετάξουμε στο καλάθι των αχρήστων τις παραδοσιακές διδαχές σχετικά με το πώς διοικείται μια επιχείρηση. Κι έπειτα θα την αναδομήσουμε. Θα μάθετε πώς να ξεκινήσετε, γιατί χρειάζεστε λιγότερα απ' όσα νομίζετε, πότε να λανσάρετε ένα προϊόν, πώς να το κάνετε γνωστό, ποιον να προσλάβετε (και πότε), και πώς να διατηρείτε πάντα τον έλεγχο.

Ας ξεκινήσουμε λοιπόν.

ΠΡΩΤΟΝ

Η νέα πραγματικότητα

Το βιβλίο αυτό είναι ένα διαφορετικό είδος επαγγελματικού οδηγού, για διαφορετικούς ανθρώπους – από αυτούς που δεν σκέφτηκαν ποτέ να φτιάξουν τη δική τους επιχείρηση μέχρι εκείνους που έχουν μια ήδη πετυχημένη εταιρεία.

Είναι για τους σκληροπυρηνικούς επιχειρηματίες, τους φιλόδοξους και τολμηρούς του επιχειρηματικού κόσμου. Για αυτούς που αισθάνονται ότι γεννήθηκαν για να ηγούνται, να διευθύνουν, να πετυχαίνουν.

Το βιβλίο απευθύνεται και στους λιγότερο δυναμικούς μικροεπιχειρηματίες. Ανθρώπους που μπορεί να μην ανήκουν στην παραπάνω κατηγορία, αλλά εξακολουθούν να έχουν την επιχείρησή τους στο κέντρο της ζωής τους. Ανθρώπους που αναζητούν έναν τρόπο να κάνουν το κάτι παραπάνω, να κινηθούν πιο έξυπνα και να διαπρέψουν.

Το βιβλίο προορίζεται ακόμα και γι' αυτούς που έχουν βαλτώσει στην πρωινή τους δουλειά, αλλά πάντα ονειρεύονταν να ξεκινήσουν κάτι δικό τους. Μπορεί να τους αρέσει το αντικείμενο, αλλά όχι το αφεντικό τους. Ή μπορεί απλώς να πλήττουν. Θέλουν να ασχοληθούν με αυτό που αγαπούν και να βγάλουν χρήματα απ' αυτό.

Τέλος, είναι για όλους εκείνους που δεν σκέφτηκαν ποτέ να φύγουν απ' την εξαρτημένη εργασία και να κάνουν κάτι δικό τους. Μπορεί να πιστεύουν ότι δεν είναι φτιαγμένοι για