

JON McNEILL

Σε συνεργασία με τον Stephen Baker

Ο ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η ισχυρή φόρμουλα που
μεταμόρφωσε την **Tesla**,
την **General Motors**
και τη **SpaceX**

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Ο ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τίτλος πρωτοτύπου: *The Algorithm*

Συγγραφέας: Jon McNeill

Μετάφραση: Χριστίνα Θεοχάρη

Επιμέλεια-Διόρθωση: Κώστας Σίμος

The Algorithm by Jon McNeill first published by Portfolio, 2026

Copyright ©2026 by Jon McNeill

This edition is published by arrangement with Levine Greenberg Literary Agency, Inc. and Ersilia Literary Agency. All rights reserved.

© 2026, 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 τον Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με τον Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον 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 2026



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

www.epbooks.gr

Καποδιστρίου 9, 144 52 Μεταμόρφωση Αττικής

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

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

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

ISBN 978-618-232-421-9

JON McNEILL

Σε συνεργασία με τον **Stephen Baker**

Ο ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η ισχυρή φόρμουλα που μεταμόρφωσε
την **Tesla**, την **General Motors** και τη **SpaceX**

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Στους καινοτόμους που επιλέγουν
να προχωρήσουν παρακάτω, κόντρα στην αμφισβήτηση,
την απόρριψη και τη δύναμη της κατεστημένης παράδοσης.
Αυτό το βιβλίο γράφτηκε για να τιμήσει το αποτύπωμά τους.
Συνεχίστε στον ίδιο δρόμο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	9
----------	---

ΜΕΡΟΣ Ι

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ	
Αμφισβητήστε τους κανόνες	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ	
Καταργήστε όλα τα περιττά στάδια μιας διαδικασίας	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ	
Απλοποιήστε και βελτιστοποιήστε	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ	
Επιταχύνετε τον χρόνο κύκλου	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ	
Η αυτοματοποίηση πάντα στο τέλος	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΞΙ	
Ριζική αναδιάρθρωση	127

ΜΕΡΟΣ II

ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΤΟΥ ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΤΑ

Προϊόν είναι και η εμπειρία πελάτη 139

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΚΤΩ

Εμφυσήστε αίσθηση κατεπείγοντος
και πνεύμα λογοδοσίας 155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΝΙΑ

Η δική μας σκυλοτροφή 173

ΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ 183

Ευχαριστίες 187

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό είναι ένα βιβλίο για ένα σύνολο αρχών και διαδικασιών που μπορούν να κάνουν οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από μέγεθος ή κλάδο, να αναπτυχθεί εκθετικά. Τις έμαθα για πρώτη φορά από τον Ίλον Μασκ κατά την τριετή θητεία μου (2015-2018) ως πρόεδρος της Tesla. Ωστόσο, το βιβλίο αυτό δεν αφορά τον ίδιο τον Ίλον, ή τις πολιτικοκοινωνικές του πεποιθήσεις. Το έγραψα, στην πραγματικότητα, για να προσφέρω μια ματιά εκ των έσω αναφορικά με το τι κάνει την Tesla και τη SpaceX τόσο καινοτόμες. Επιθυμία μου είναι οι ηγέτες μεγάλων και μικρών εταιρειών να εφαρμόσουν αυτές τις αρχές και να δημιουργήσουν μια νέα εποχή καινοτομίας και δημιουργίας θέσεων εργασίας. Αυτός είναι και ο σκοπός του βιβλίου.

Οι επιχειρησιακές μέθοδοι του Ίλον γύρω από την απλοποίηση, την επιτάχυνση, την κατάργηση διαδικαστικών σταδίων και την αμφισβήτηση θεσφάτων –ο Αλγόριθμός του– δεν τροφοδότησαν απλώς την εκπληκτική ανάπτυξη της Tesla, αλλά άνοιξαν και πολύτιμους δρόμους για την εταιρική, γενικότερα, ανάπτυξη και καινοτομία στον εικοστό πρώτο αιώνα. Έχω αξιοποιήσει αυτές τις αρχές με μεγάλη

επιτυχία στη δουλειά μου σε άλλες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της Lululemon και της General Motors, στα διοικητικά συμβούλια των οποίων μετέχω ως μέλος. Το ίδιο θα μπορείτε να κάνετε και εσείς, όταν ολοκληρώσετε την ανάγνωση του ανά χείρας βιβλίου.



ΓΝΩΡΙΣΑ τον Ίλον Μασκ μέσω της Σέριλ Σάντμπεργκ, η οποία την εποχή εκείνη ήταν διευθύνουσα σύμβουλος λειτουργίας στο Facebook. Ο Ίλον αναζητούσε εναγωνίως έναν πρόεδρο για την εταιρεία του, και η Σέριλ τού σύστησε εμένα. Στην πρώτη μας δουλειά μετά το κολέγιο, ο αείμνηστος σύζυγος της Σέριλ, Ντέιβ Γκόλντμπεργκ, και εγώ εργαστήκαμε ως σύμβουλοι επιχειρησιακής βελτιστοποίησης σε μονάδες επεξεργασίας κρέατος στις Μεγάλες Πεδιάδες. Ήταν αξιοσημείωτη εμπειρία και για τους δύο μας (ποιος να μας το έλεγε ότι σε μια μονάδα επεξεργασίας κρέατος θα μαθαίναμε το σύστημα παραγωγής της Toyota!), και όρισε ως γνώμονα της σταδιοδρομίας μου στον κόσμο των επιχειρήσεων την προσπάθεια για διαρκή βελτίωση και αυξημένη αποδοτικότητα. Η Σέριλ κανόνισε να βρεθούμε με τον Ίλον, και θα έλεγα πως «τακιμιάσαμε» αμέσως.

Οι ερωτήσεις μου στον Ίλον πολλές: Τι ήταν αυτό που αναζητούσε, και γιατί το αναζητούσε τώρα; – ποιος ήταν ο καταλύτης για την απόφασή του να αποκτήσει έναν «υπαρχηγό» στην εταιρεία; Και για ποιο λόγο δεν είχε στραφεί σε κάποια μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία, με εμπειρότερα στελέχη;

Στάθηκε στο τελευταίο που είπα. «Αυτό ακριβώς είναι που δεν χρειάζομαι. Θέλω έναν άνθρωπο με επιχειρηματική σκέψη, που να μπορώ να συνεννοηθώ μαζί του». Χρειάζοταν πνεύμα τολμηρής καινοτομικότητας, όχι στα λόγια, αλλά από κάποιον που την είχε ήδη εφαρμόσει στην πράξη, που γνώριζε πώς να κατανέμει κεφάλαια όταν η ρευστότητά του κοντεύει να εξαντληθεί. Τέτοιου είδους άτομα, είπε

ο Ίλον, έχουν κρίση, αποφασιστικότητα και κινούνται γρήγορα. «Όχι όπως τα στελέχη των μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών».

Είχε δίκιο.

Στη συνέχεια, πέρασε κατευθείαν στο ψητό: με ρώτησε αν είχα ξαναντιμετωπίσει το πρόβλημα που είχε εκείνος στη γραμμή παραγωγής του Model S.

Το πρόβλημα που ανέφερε μου ταίριαζε γάντι. Τον ρώτησα αν υπήρχε κάποιο σημείο στη διαδικασία όπου τα αχρησιμοποίητα εξαρτήματα συσσωρεύονταν. Πρόκειται για κρίσιμο δείκτη σε οποιαδήποτε διαδικασία παραγωγής, που ο Ντέιβ κι εγώ είχαμε μάθει από τη θητεία μας στις μονάδες επεξεργασίας κρέατος. Αν η ομάδα της Tesla επικεντρωνόταν σε αυτό, τους είπα, θα έβρισκαν πιθανώς τη ρίζα του προβλήματος – και επόμενο βήμα θα ήταν η εύρεση της βαθύτερης αιτίας του κωλύματος. Αυτό συνεπάγεται επίπονη επισκόπηση ολόκληρης της γραμμής παραγωγής για να καθοριστεί γιατί το σύστημα επιβραδύνεται σε εκείνο ακριβώς το σημείο.

Καθώς έκανα περισσότερες ερωτήσεις, άρχισα να βλέπω τον Ίλον να επικεντρώνεται σε μια πιθανή αιτία. Δεν μπορούσα να ξέρω ποια είναι αυτή, αφού δεν εργαζόμουν στο εργοστάσιό του, ύστερα όμως από μία περίπου ώρα τέτοιων διερευνητικών στιχομυθιών, είχε σχηματίσει μια κάποια εικόνα σχετικά με το τι επιβράδυνε τη γραμμή παραγωγής. Στόχος μου ήταν απλά να του δείξω τη διαδικασία της σκέψης: να μην πέφτεις στα τυφλά πάνω στο πρόβλημα, αλλά να το προσεγγίζεις με μέθοδο και σύστημα.

Στη διάρκεια εκείνης της ώρας πέρασα τέλεια, και νομίζω κι εκείνος το ίδιο. Χωρίς να χάσουμε καιρό, βουτήξαμε στο πρόβλημα που είχαμε να λύσουμε, και βαλθήκαμε να εντοπίσουμε σημεία που έχρηζαν βελτίωσης. Όταν πια είχαμε καταλήξει σε κάποιες πιθανές λύσεις, ο Ίλον με ευχαρίστησε για τον χρόνο μου και έφυγε για να δοκιμάσει τα πορίσματά μας στη γραμμή παραγωγής.

Μερικές εβδομάδες μετά, δέχτηκα νέο τηλεφώνημα από τον Ίλον.

Η ομάδα του είχε ακολουθήσει τη συμβουλή μου και είχε διορθώσει τις ατέλειες στη γραμμή παραγωγής του Model S. Ρώτησε αν μπορούσα να ξαναβρεθώ στο γραφείο του στη SpaceX, στο Λος Άντζελες, και να συζητήσουμε άλλα ζητήματα που αντιμετώπιζε στην Tesla.

Η Σέριλ μού είχε πει να μη διστάσω αν μου απευθύνει τέτοια πρόσκληση, οπότε είπα αμέσως ναι. (Σιγά που θα έχανα ευκαιρία να πατήσω το πόδι μου μέσα σε ένα εργοστάσιο αληθινών πυραύλων!)

Λίγες μέρες μετά, ήμουν στο πάρκινγκ της SpaceX στο Χόθορν, σε θέση ονοματισμένη ειδικά για το αυτοκίνητό μου. Η βοηθός του Τλον, Έμα Γκάλαχερ, με υποδέχτηκε στην πόρτα. Με είχε ενημερώσει να έχω διαβατήριο μαζί μου (δεν μπορείς έτσι απλά να βρεθείς μέσα στις εγκαταστάσεις της SpaceX, καθώς τα μέτρα ασφαλείας είναι αυστηρά, με κυβερνητική οδηγία). Μετά τον έλεγχο, η Έμα με πήγε σε ένα μπαρ καφέ ακριβώς στην άκρη του κατασκευαστικού χώρου. Ήμουν στον παράδεισο του σπασίικλα· μπροστά στα μάτια μου υπολογιστικά ελεγχόμενες μηχανές (Computer Numerical Control, CNC) μετέτρεψαν ένα ογκώδες μπλοκ τιτανίου σε εξάρτημα κινητήρα πυραύλου.

Από εκεί, η Έμα με πήγε στο γραφείο του Τλον, ένα ακόμη τεράστιο μπλοκ τιτανίου (από τα πιο σούπερ γραφεία που έχω δει). Εκεί με άφησε, και αμέσως ξαναπαίσαμε δουλειά με τον Τλον.

Μου μίλησε για το πιο επείγον πρόβλημά του: τις πωλήσεις. Παρά τα υπέροχα αυτοκίνητά της, η οικονομική θέση της Tesla το 2015 ήταν αρκετά εύθραυστη. Η εμπιστοσύνη των επενδυτών είναι κρίσιμη, και οι πωλήσεις για το τρέχον τρίμηνο δεν ήταν καν κοντά σε αυτά που η εταιρεία είχε υποσχεθεί στη Wall Street. Έπρεπε να βρεθεί μια λύση τάχιστα.

Καθώς την περίοδο εκείνη ήμουν σε διαδικασία πώλησης της τελευταίας μου νεοφυούς επιχείρησης, μου πρόσσευε χρόνος για να ασχοληθώ με αυτό το ζήτημα. Έτσι, καθ' οδόν από το Λος Άντζελες στη Βοστώνη, έκανα στάση στο αεροδρόμιο Ο' Hare του Σικάγου

και συνάντησα τον επικεφαλής της επιχειρησιακής οργάνωσης πωλήσεων, Ζιν Νίλσεν.

Σε μια αίθουσα συνεδριάσεων στο O'Hare, ο Ζιν μού παρουσίασε τη διαδικασία πωλήσεων σε έναν πίνακα. Το κεντρικό στοιχείο, είπε, ήταν η δοκιμαστική οδήγηση, το τεστ ντράιβ. Οι περισσότεροι που έρχονταν στο κατάστημα δεν είχαν οδηγήσει ποτέ ηλεκτρικό αυτοκίνητο, πόσο μάλλον Tesla. Όταν πατούσαν το γκάζι, το αυτοκίνητο εκτοξευόταν σαν πύραυλος μπροστά. Τους άρεσε η αίσθηση και η εμπειρία. Αρκετοί από αυτούς αγόραζαν αυτοκίνητο αμέσως μετά τη δοκιμαστική οδήγηση. Άλλοι άφηναν στην ομάδα πωλήσεων τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Τα αυτοκίνητα, κανονικά, θα έπρεπε να πουλάνε σαν τρελά – να όμως που για κάποιο λόγο αυτό δεν συνέβαινε στην πράξη.

Αποφάσισα να υποβληθώ και εγώ ο ίδιος, ως «πελάτης», στη διαδικασία μιας πώλησης, ώστε να εντοπίσω σε ποιο σημείο χώλαινε – όπως ακριβώς είχε κάνει και ο Τλον με τη γραμμή παραγωγής του Model S. Στη διάρκεια της επόμενης εβδομάδας, επισκέφθηκα οκτώ αντιπροσωπείες της Tesla για τεστ ντράιβ. Για να μη με πάρουν είδηση, φυσικά, σε κάθε κατάστημα έδινα και άλλη διεύθυνση μείλ. Και στη συνέχεια κάθισα και απλά περίμενα να επικοινωνήσει κάποιος μαζί μου τηλεφωνικά. Κάτι το οποίο δεν έγινε ποτέ.

Αυτό ήταν πρόβλημα, αλλά και ευκαιρία. Ζήτησα από τον Ζιν να κοιτάξει τα δεδομένα των πελατών για να δει πόσοι ακόμη πελάτες ήταν σαν τις οκτώ εκδοχές μου – δυνητικοί αγοραστές που έκαναν τεστ ντράιβ αλλά στη συνέχεια δεν επικοινωνήσανε μαζί τους. Όπως αποκαλύφθηκε, το νούμερο έφτανε τους πέντε χιλιάδες. Ήταν λοιπόν ένα πρόβλημα κινήτρου. Οι πωλητές της Tesla λάμβαναν προμήθεια βάσει των δυνητικών πελατών που έφερναν στο κατάστημα για εκείνα τα μαγικά τεστ ντράιβ, αλλά όχι βάσει των πωλήσεων· κατά συνέπεια, κανείς τους δεν είχε κίνητρο για περαιτέρω επικοινωνία με υποψήφιο αγοραστή.

Ζήτησα από τον Ζιν να παγώσει προσωρινά τη διαδικασία των τεστ ντράιβ, ώστε η ομάδα πωλήσεων να επικεντρωθεί σε εκείνους τους πέντε χιλιάδες δυνητικούς αγοραστές που κινδύνευε να χάσει. Άμ' έπος άμ' έργον: μέσα σε λίγες μέρες, οι πωλήσεις αυτοκινήτων εκτοξέυτηκαν, και η Tesla επανήλθε σε τροχιά επίτευξης των τριμηνιαίων στόχων της.

Ήμουν ενθουσιασμένος – και τότε χτύπησε το καμπανάκι μέσα μου: Δεν δούλευα καν για την εταιρεία, και είχα λάβει μια μεγάλη απόφαση χωρίς πρώτα να το συζητήσω με τον CEO. Κάλεσα τον Ίλον, του είπα τι έγινε, και ζήτησα ταπεινά συγγνώμη που ανέλαβα αρμοδιότητες τις οποίες δεν είχα. «Όντας CEO για είκοσι χρόνια, ξέχασα τελείως ότι σε αυτήν εδώ την εταιρεία δεν είμαι CEO» του είπα. «Έκανα μεγάλη βλακεία».

Για ένα λεπτό –θα έλεγα για ένα ολόκληρο λεπτό, που εμένα όμως μου φάνηκε σαν μια αιωνιότητα–, ο Ίλον δεν έβγαλε άχνα. Αυτό είναι κάτι που κάνει συχνά, και η αλήθεια είναι ότι εκείνες τις στιγμές σου κόβονται τα γόνατα και δεν ξέρεις τι θα ακολουθήσει μετά. Εγώ ακόμα δεν τον είχα μάθει και δεν ήξερα πώς να ερμηνεύσω αυτή την ατελείωτη σιωπή. Τελικά, από την άλλη άκρη της γραμμής ήρθε ένα γέλιο, και στη συνέχεια τον άκουσα να λέει: «Ξέρεις, νομίζω ότι θα ταιριάζεις μια χαρά εδώ». Μερικές βδομάδες μετά, ήμουν πρόεδρος της Tesla, ο νούμερο δύο μόλις μετά τον Ίλον.

Πριν από την Tesla, είχα ιδρύσει και πουλήσει έξι νεοφυείς εταιρείες. Είχα στο ενεργητικό μου δύο δεκαετίες εμπειρία σε καινοτομία, διαχείριση και βελτιστοποίηση αποδοτικότητας, καθώς και εφαρμογή λιτών αρχών στις δικές μου εταιρείες. Έβλεπα κάθε πηγή αναποτελεσματικότητας ως ευκαιρία για καινοτομία. Όταν, για παράδειγμα, το αυτοκίνητο ενός γείτονά μας τράκαρε με της γυναίκας μου, ανακάλυψα από πρώτο χέρι πόσο απίστευτα πολύ χρόνο παίρνει μετά η διαδικασία της επισκευής στο φανοποιείο. Το περιστατικό αυτό με ενέπνευσε να δημιουργήσω ένα πιο αποδοτικό και πελατοκεντρικό

μοντέλο. Η λιτή φόρμουλα λειτούργησε, και η Sterling Collision Repair δεν άργησε να επεκταθεί σε εβδομήντα συνεργεία σε όλες τις ΗΠΑ, φτάνοντας έσοδα της τάξης των εκατοντάδων εκατομμυρίων δολαρίων, πριν πουληθεί στην Allstate Insurance Company.

Όταν ξεκίνησα στην Tesla, είχα την αίσθηση ότι ο Ίλον κι εγώ μοιραζόμασταν λίγο πολύ την ίδια επιχειρησιακή κοσμοθεωρία. Όντως ήταν έτσι, αλλά μόνο μέχρι έναν βαθμό. Η άλλοτε νεοφυής εταιρεία είχε πλέον εξελιχθεί σε κολοσσιαία αυτοκινητοβιομηχανία, χωρίς όμως να έχει, στο μεταξύ, ορίσει τρόπους επίλυσης προβλημάτων και εταιρικής κλιμάκωσης. Στη φάση αυτή, πηγή της καινοτομίας ήταν, βασικά, το ταλέντο και ο δημιουργικός αυθορμητισμός των συντελεστών. Αλλά καθώς η Tesla μεγάλωνε, ολόκληρη η ομάδα άρχισε σιγά σιγά να διαμορφώνει ένα λειτουργικό σύστημα που δίνει έμφαση στην ταχύτητα και την απλότητα. Στόχος: η εκθετική ανάπτυξη. Πρόκειται για τη φόρμουλα που ο Ίλον έχει ονομάσει «ο Αλγόριθμος».

Ο Αλγόριθμος απέδωσε. Οι επόμενοι τριάντα μήνες ήταν μια περίοδος υπεραύξησης για την Tesla και εντατικών μαθημάτων για εμένα. Σε εκείνο το χρονικό διάστημα, διευρύνουμε το πελατολόγιό μας λανσάροντας το Model X με τις θύρες των επιβατών που ανοίγουν προς τα πάνω, και στη συνέχεια το, περισσότερο οικονομικό, Model 3. Ξεκινήσαμε να κατασκευάζουμε τις δικές μας μπαταρίες, φτάνοντας, από το απόλυτο μηδέν, στη διεθνή ηγεμονία. Χτίσαμε το περίφημο Gigafactory στη Σαγκάη, το πρώτο αποκλειστικά ξένης ιδιοκτησίας εργοστάσιο αυτοκινήτων στην Κίνα, και δεκαπλασιάσαμε τα έσοδά μας, από τα 2 στα 20 δισεκατομμύρια δολάρια. Παρά τις επιτυχίες αυτές, εγώ στο τέλος αναχώρησα από την Tesla.

Τον καιρό που έγραφε τη βιογραφία του Ίλον Μασκ (η οποία έγινε μπεστ σέλερ), ο Γουόλτερ Άιζακσον πήρε εκτενείς συνεντεύξεις από εμένα. Του ανέφερα τότε τις οδυνηρές συνομιλίες που είχα με τον Ίλον σχετικά με την ψυχική του υγεία, το πώς μερικές φορές

δεν μπορούσε –ή δεν ήθελε– καν να σταθεί όρθιος. Στο βιβλίο του ο Άιζακσον συμπεριέλαβε και εκείνο το περιστατικό στο οποίο αναγκάστηκα να ξαπλώσω κατάχαμα δίπλα στον Ίλον, ώστε να πάρω την έγκρισή του για τον σχεδιασμό μιας ιστοσελίδας.

Σιγά σιγά, η ζωή μου άρχισε να γίνεται λιγότερο ευχάριστη, και οι –πάμπολλες– ωραίες στιγμές που έχω να θυμάμαι από τη συνεργασία μου με τον Ίλον γίνονταν πλέον όλο και πιο σπάνιες. Ένα βράδυ η γυναίκα μου μου είπε ότι η δουλειά με είχε αλλάξει και ότι πλέον γυρνούσα σπίτι μες στα νεύρα. Έτσι, το 2018, αποφάσισα να αποχωρήσω. Μαζί μου πήρα όλα όσα διδάχτηκα στην Tesla, συμπεριλαμβανομένου του Αλγορίθμου, τα οποία και εφάρμοσα σε πλήθος νέων εγχειρημάτων.

Αργότερα, όταν κυκλοφόρησε η βιογραφία του Άιζακσον, κάναμε κάποιες παρουσιάσεις μαζί. Σε μία από αυτές, έχοντας εγώ τώρα τον ρόλο του συνεντευκτή, τον ρώτησα σχετικά με τις μνείες του Αλγορίθμου που υπήρχαν στο βιβλίο του. Είχε συμπεριλάβει σημαντικά μέρη του, αλλά περιληπτικά. Αυτό μου έκανε εντύπωση, διότι ο Άιζακσον είχε τελέσει CEO στο παρελθόν – στο Time Inc. και στο CNN. Δεν θεωρούσε άραγε ότι ο Αλγόριθμος άξιζε μια ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη κάλυψη;

Συμφώνησε μαζί μου, επισημαίνοντας ωστόσο ότι κάτι τέτοιο δεν θα ταίριαζε σε μια βιογραφία. Αντ’ αυτού, όπως είπε, ο Αλγόριθμος άξιζε ένα ολοδικό του βιβλίο – το οποίο και πρότεινε να γράψω εγώ.

Αν έχετε διαβάσει βιβλία για επιχειρήσεις ή αρθρογραφία σχετικά με την Tesla ή τη SpaceX, σίγουρα θα έχετε συναντήσει αναφορές στον Αλγόριθμο και σε ορισμένα στοιχεία του. Η ταχύτητα είναι εκ των ων ουκ άνευ. Οι κανόνες πρέπει να αμφισβητούνται και, περιστασιακά, να παραβιάζονται. Ίσως νομίζετε ότι ο Αλγόριθμος λειτουργεί μόνο στην περίπτωση του Ίλον Μασκ. Είναι η εξαίρεση, ένας μεγαλοφυής επιχειρηματίας σχεδόν απελευθερωμένος από τις δυνάμεις και τους κανόνες που ισχύουν για τον υπόλοιπο κόσμο. Μιλάμε

άλλωστε για τον οραματιστή που φιλοδοξεί να στείλει πρώτος ανθρώπους στον Άρη.

Έγραψα το βιβλίο αυτό για να παρουσιάσω τον Αλγόριθμο ως ένα σύνολο αρχών και πρακτικών που μπορούν να λειτουργήσουν σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου. Πρόκειται για ανεκτίμητα εργαλεία, που θα καταστούν απαραίτητα στο επιχειρείν των επόμενων δεκαετιών. Ο Αλγόριθμος σχεδιάστηκε για να ενισχύσει την ταχύτητα, την αποδοτικότητα, την καινοτομία και την ανάπτυξη.

Για τον σκοπό αυτό, συμπεριέλαβα μελέτες περίπτωσης, τόσο από την Tesla όσο και από άλλες εταιρείες. Παρουσιάζω λεπτομερώς κάθε συστατικό του Αλγορίθμου με μελέτες περίπτωσης από τα χρόνια που μαθήτευσα δίπλα στον Ίλον, αλλά και με παραδείγματα από άλλους τύπους επιχειρήσεων – από εστιατόρια έως νεοφυείς εταιρείες λογισμικού.

Αν και ο Ίλον Μασκ είναι κεντρική φιγούρα σε αυτό το βιβλίο, τόσο ως χαρισματικός ηγέτης όσο και ως αρχιτέκτονας του Αλγορίθμου, πολλές από τις πρωτοποριακές ιδέες στις σελίδες που θα διαβάσετε προέρχονται από άλλους: μηχανικούς, τεχνικούς και φυσικούς. Αυτό είναι σημαντικό σημείο: Καταρρίπτει την κοινή πεποίθηση ότι η Tesla και η SpaceX ανήκουν σε μια ιδιαίτερη, δική τους κατηγορία, διαφορετική από τις υπόλοιπες, «κανονικές» εταιρείες του κόσμου – και αυτό, επειδή τάχα έχουν στο τιμόνι τους μια εκκεντρική προσωπικότητα με υπερφιλόδοξους στόχους. Μεγάλο μέρος της μεγαλοφυΐας στις εταιρείες του Μασκ προέρχεται από μια στρατιά έξυπνων ανθρώπων, που εμπνέονται από τον Αλγόριθμο.

Στο Μέρος I του βιβλίου, πραγματευόμαστε καθένα από τα πέντε βήματα του Αλγορίθμου:

1. Αμφισβητήστε τα θέσφατα.
2. Καταργήστε όσο το δυνατόν περισσότερα στάδια από μια διαδικασία.

3. Απλοποιήστε και βελτιστοποιήστε.
4. Επιταχύνετε τον χρόνο κύκλου.
5. Αυτοματοποιήστε πάντα στο τέλος – όχι από την αρχή.

Οι ιστορίες που αναδεικνύουν τα παραπάνω πέντε σημεία θα μας ταξιδέψουν από το εργοστάσιο της Tesla μέχρι την κουζίνα του Alinea, του εστιατορίου τριών αστεριών Michelin στο Σικάγο.

Σε πολλά συναφή παραδείγματα, κρύβεται συχνά το εξής αμείλικτο ερώτημα: Γιατί κάτι (ένας κανόνας, ένα έθιμο ή κάτι που έχει γίνει αποδεκτό από παλιά ως αξίωμα) είναι απαραίτητο; Θα δούμε ότι, μέσα από μια απλή πράξη αμφισβήτησης, μπορούμε συχνά να φτάσουμε σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, ενίοτε δε και σε συγκλονιστικές ανακαλύψεις και υπερβάσεις.

Κάποιες φορές, η επισήμανση ενός γιατί οδηγεί όχι μόνο σε βελτιώσεις και περισσότερη αποδοτικότητα, αλλά και σε εντελώς καινοτόμες προσεγγίσεις, ακόμα και σε νεωτερικές επιχειρήσεις. Το Μέρος I κλείνει με ένα κεφάλαιο που περιέχει παραδείγματα αυτού του ριζοσπαστικού επαναπροσδιορισμού – το ένα από την Tesla, και το άλλο από τη θερμοκοιτίδα μου για νεοφυείς επιχειρήσεις (start-up incubator), την DVx Ventures. Το κάθε παράδειγμα περιλαμβάνει σχεδόν κάθε βήμα του Αλγορίθμου. Και στις δύο περιπτώσεις, το αποτέλεσμα ήταν η διάνοιξη νέων δυνατοτήτων και προοπτικών.

Στο Μέρος II, θα δούμε τρεις θεσμικές νοοτροπίες της Tesla που συμπληρώνουν τον Αλγόριθμο:

1. Διεύρυνση του ορισμού του προϊόντος, ώστε να καλύπτει ολόκληρη την εμπειρία πελάτη. Στην περίπτωση της Tesla, μέρος του προϊόντος είναι και η υποδομή επαναφόρτισης των οχημάτων, χωρίς την οποία ο πελάτης θα ταλαιπωρούνταν αφάνταστα.
2. Αίσθηση κατεπείγοντος και πνεύμα λογοδοσίας απέναντι στον CEO για την επίλυση βασικών προβλημάτων – ή το

περίφημο «βδομαδιάτικο του Ίλον», που είχαμε στην Tesla: Κάθε βδομάδα, και συγκεκριμένα κάθε Τρίτη, ο Ίλον περίμενε από τους μηχανικούς να του δώσουν λεπτομερείς αναφορές προόδου για τα δύο ή τρία πιο πιεστικά προβλήματα.

3. «Η αρχή της σκυλοτροφής». (Μπορεί να μην είχα προσληφθεί ποτέ στην Tesla αν ο Ίλον είχε απλά βάλει έναν δικό του «πράκτορα» να κάνει κάποια δοκιμαστικά τεστ ντράιβ στην αντιπροσωπεία και να δει ύστερα αν η ομάδα πωλήσεων επικοινωνούσε μαζί του ύστερα ή όχι.)

Ο Αλγόριθμος του Ίλον αποτελεί ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες συμπυκνώνονται σε μια γενική αρχή: αμφισβητήστε την κατεστημένη παράδοση. Όσο πιο βαθιά ριζωμένες είναι οι νόρμες, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να μην έχουν αμφισβητηθεί οι υποκείμενες παραδοχές τους εδώ και πολύ καιρό. Όταν πέσετε πάνω σε μια περίπλοκη διαδικασία, με δεκάδες ή εκατοντάδες βήματα, εσείς ρωτήστε απλά «Γιατί είναι τόσο περίπλοκη;» – και θα δείτε ότι πολλές φορές η απάντηση θα είναι «Επειδή ανέκαθεν έτσι γινόταν». Και όντως, μερικές φορές υπάρχει σοβαρός λόγος που «ανέκαθεν έτσι γινόταν» – αλλά όχι πάντα. Η απλή αμφισβήτηση της κατεστημένης παράδοσης είναι θεμελιώδης πτυχή τόσο του Αλγορίθμου όσο και κάθε επιχείρησης που αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία.

Πέρα από τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, ο Αλγόριθμος επιτυγχάνει εκθετική ανάπτυξη και τονώνει την κερδοφορία – αποτελέσματα εξίσου επιθυμητά. Έχει τη δυνατότητα να αναζωογονήσει και να εξομαλύνει ολόκληρη την οικονομία μας – τη δημιουργία στέγης, νέων φαρμάκων, αποδοτικότερων και καθαρότερων καλλιεργειών. Οι φιλοδοξίες του Ίλον μπορεί να είναι διαπλανητικές, αλλά ο Αλγόριθμός του μπορεί να κάνει θαύματα για τη ζωή στη Γη. Με αυτή την ελπίδα καταθέτω το παρόν βιβλίο – και θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο τον Ίλον όσο και τον Γουόλτερ, που με ενέπνευσαν.

JON MCNEILL

Ο ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ο πρώην πρόεδρος της Tesla υπογράφει έναν οδηγό για ηγέτες και πρωτοπόρους που θέλουν να υιοθετήσουν τη ριζοσπαστική προσέγγιση με την οποία ο Elon Musk εκτόξευσε την Tesla και τη SpaceX.

Ο Jon McNeill είχε ήδη ιδρύσει και πουλήσει έξι νεοφυείς επιχειρήσεις όταν γνώρισε τον Elon Musk και εντάχθηκε στην Tesla. Ως τότε, ακολουθούσε τις αρχές της λιτής διοίκησης που είχαν κάνει την Toyota παγκόσμια δύναμη: αποδοτικότητα και βελτιστοποίηση μέσα από τη σταδιακή βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών. Στην Tesla γνώρισε το ακριβώς αντίθετο: μια προσέγγιση που απαιτούσε ριζική επανεξέταση, ανατροπή του κατεστημένου, εξάλειψη της πολυπλοκότητας και φαινομενικά ανέφικτους στόχους.

Ο Μασκ ονόμαζε αυτό το πλαίσιο πέντε βημάτων «Ο Αλγόριθμος». Σε αυτό το βιβλίο, ο McNeill παρουσιάζει το πανίσχυρο σύνολο εργαλείων που βοήθησε την Tesla να περάσει από μια κρίση παραγωγής σε μια περίοδο εκρηκτικής ανάπτυξης. Κατά τη θητεία του, τα έσοδά της εκτοξεύτηκαν από τα 2 δισ. στα 20 δισ. δολάρια μέσα σε μόλις 30 μήνες.

Έκτοτε, ο McNeill εφαρμόζει τον Αλγόριθμο στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται, ενισχύοντας την ταχύτητα, την αποδοτικότητα, την καινοτομία και την ανάπτυξή τους. Με παραδείγματα από την Tesla, τη SpaceX, τη GM και άλλες εταιρείες, αποκαλύπτει πώς κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την ίδια μέθοδο και να πετύχει αυτό που τώρα μοιάζει αδιανόητο.

ISBN 978-618-232-421-9



9 786182 324219

Κωδ. μηχ/σης 230033

www.epbooks.gr