

JASON FRIED & DAVID HANSSON

ZAKLADATELIA FIRMY 37SIGNALS

REŠTART



AKTUELL

REŠTART

REŠTART

JASON FRIED
&
DAVID HANSSON

AKTUELL

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako právo prekladu sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovat', spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmov alebo iných metód použitia elektronických systémov ukladania do pamäti.

Jason Fried, David Heinemeier Hansson: Reštart

Z anglického originálu Rework, ktorý vydalo vydavateľstvo Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House, LLC., New York, USA.

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

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

All rights reserved.
Všetky práva vyhradené.

Translation © Milan Kopecký 2020
Redakčne upravila: Simona Nôtová

Jacket design © Evan Gaffney
Illustrations © Mike Rohde

Design © Lubica Štuková
Tlač: Těšínská tiskárna, a. s., Český Těšín, Česká republika

Vydal AKTUELL vydavateľstvo, s. r. o., Bratislava, Slovenská republika
Slovak edition © AKTUELL 2020

ISBN 978-80-89873-16-6

O B S A H

ÚVOD 11

ZAČIATOK 15

Nová realita 17

ŠKRTY 19

Ignorujte skutočný svet 21

Poučenie z vlastných chýb sa preceňuje 23

Plánovať znamená hádať 26

Prečo rásť? 29

Vorkoholizmus 32

Dosť bolo „podnikateľov“ 35

ŠTART 37

Urobte zárez vo vesmíre 39

Kde vás tlačí topánka? 42

Pustite sa do roboty 46

„Nemám čas“ nie je výhovorka 48

Stanovte si hranicu	51
Ciele nepatria na papier	54
Peniaze zvonku sú plán Z	57
Potrebujete menej, než si myslíte	60
Neskončíte hneď na začiatku	63
Vytrvajte v nastavenom kurze	65
Menej balastu	68

VZOSTUP 69

Prekážky nie sú na prekážku	71
Vytvorte polovičný, nie polovičatý produkt	74
Začnite v epicentre	76
Details nechajte na neskôr	78
Radšej buchnúť do stola než dverami	81
Buďte kurátormi	84
Nebojujte toľko	87
Sústredte sa na to, čo kladie odpor	89
Tón máte v sebe	91
Predávajújte vedľajšie produkty	94
Uvedenie na trh nepočká	97

PRODUKTIVITA 99

Kto sa na čom dohodol	101
Dôvody odísť	104

Vyrušenie je nepriateľ produktivity	108
Porady vás zožerú	111
Tak akurát stačí	114
Ľahké víťazstvá	116
Nehrajte sa na hrdinov	119
Chodte spať	121
Vaše odhady nestoja za nič	124
Dlhý zoznam nemá koniec	127
Robte drobné rozhodnutia	130

KONKURENCIA 131

Neopisujte	133
Nech váš produkt nie je komodita	136
Vyhláste vojnu	139
Robte menej než konkurenti	142
Koho zaujíma, čo robia druhí?	145

VÝVOJ 147

Hovorte na všetko nie	149
Vaši klienti vás môžu prerásť	152
Nemýľte si nadšenie s prioritou	155
Buďte dobrí doma	157
Nič si nezapisujte	160

PROPAGÁCIA 161

- Buďte v tme ako doma 163
- Vychovajte si publikum 166
- Učte viac než konkurenti 169
- Berte si vzor z kuchárov 171
- Roztiahnite oponu 174
- Umelé kvety nemá nikto rád 176
- Tlačové správy sú odpad 178
- Zabudnite na *Wall Street Journal* 181
- Drogoví díleri v tom vedia chodiť 183
- Marketing nie je oddelenie 185
- Mýtus o raketovom úspechu 187

PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV 189

- Najprv to urobte sami 191
- Prijímajte nových, keď to bolí 193
- Dajte si vyfúknuť najlepších 195
- Neznámi hostia na kokteilovom večierku 197
- Životopisy sú absurdné 199
- Premárnené roky 202
- Zabudnite na tradičné vzdelanie 204
- Každý pracuje 207
- Prijímajte manažérov samostatnosti 209
- Prijmite toho, kto vie písať 211

Najlepší sú všade 213

Chodte so zamestnancami na skúšobné jazdy 215

MINIMALIZÁCIA ŠKÔD 217

Zlé správy o sebe publikujte sami 219

Rýchlosť všetko mení 222

Ako sa ospravedlniť 224

Pošlite všetkých do prvej línie 227

Zhlboka sa nadýchnite 230

KULTÚRA 233

Kultúra sa netvorí 235

Rozhodnutia sú dočasné 237

Kométy nepotrebujete 239

Nemajú trinásť 241

O piatej pošlite ľudí domov 243

Nedajte sa poznačiť prvým škrabancom 245

Buďte svoji 247

Vybrané slová 250

ASAP nie je spása 253

ZÁVER 255

Inšpirácia netrvá večne 257

ZDROJE 261

Niečo o 37signals 262

Produkty 37signals 263

POĎAKOVANIE 264

Úvod

Ešte vždy sa dá povedať niečo nové na tému, ako vybudovať podnik, viesť ho a zveľaďovať (alebo zhumpľovať).

Kniha, ktorú držíte v rukách, nestojí na základoch akademických teórií. Pri jej písaní sme vychádzali z vlastnej skúsenosti. Na trhu sa pohybujeme vyše desať rokov. Zažili sme dve recesie, jednu prasknutú bublinu, niekoľko zmien v trendoch podnikateľských modelov a viacero nenaplnených katastrofických scenárov – a celý ten čas sme ani raz neboli v strate.

Sme z vlastného rozhodnutia malá spoločnosť, ktorá pomáha malým spoločnostiam a kolektívom zjednodušiť si prácu. Naše produkty využíva vyše troch miliónov ľudí po celom svete.

Začínali sme v roku 1999 s tromi zamestnancami ako konzultačná firma v oblasti dizajnu internetových stránok. V roku 2004 nám došla trpezlivosť so softvérom na manažment projektov, ktorí používali všetci v odbore, a tak sme vyvinuli vlastný: Basecamp. Keď sme náš internetový nástroj ukázali komukoľvek z klientov alebo kolegov, všetci hovorili to isté: „Toto potrebujeme vo firme aj my.“ Po piatich rokoch generuje Basecamp ročný zisk v rádoch miliónov dolárov.

Dnes predávame aj iné internetové nástroje. Highrise, náš elektronický adresár, a jednoduchý CRM nástroj (manažment vzťahov so zákazníkmi) používajú desaťtisíce menších firiem, aby mali poriadok v potenciálnych klientoch, zmluvách a vyše desiatich miliónoch kontaktov. Viac než pol milióna používateľov už vyskúšalo Backpack, náš

intranetový nástroj na výmenu informácií. A cez Campfire, náš nástroj na firemnú komunikáciu v reálnom čase, si ľudia poslali vyše sto miliónov správ. Okrem toho sme vyvinuli a verejne sprístupnili programovacie prostredie Ruby on Rails, v ktorom funguje množstvo stránok Webu 2.0.

Niektorí o nás hovoria, že sme internetová spoločnosť, ale to počúvame neradi. Internetové spoločnosti sú známe tým, že prijímajú hocikoho, rozhadzujú peniaze a potom zhoria ako kométy. My takí nie sme. Sme malí (v čase, keď táto kniha išla do tlače, firmu tvorilo šesťnásť zamestnancov), vieme hosťovať a tvoriť zisk.

Viacerí tvrdia, že nerozumieme tomu, čo robíme. Že sme iba mali šťastie. Radia druhým, aby ignorovali naše rady. Vravajú, že sme nezodpovední, ľahkovážni a – teraz pozor – neprofesionálni.

Naši kritici nechápu, že je možné, aby spoločnosť zabudla na všetky krivky rastu, mítingy, rozpočty, predstavenstvá, marketing, predajcov či „skutočný svet“, a pritom sa jej darilo. To je ich vec, nie naša. Vraj sa treba uchádzať o klientov z rebríčka Fortune 500. Možno inokedy. My sa uchádzame o klientov z rebríčka Fortune 5 000 000.

Myslia si, že nemôžete mať zamestnancov, ktorí sa v podstate nevidajú, lebo bývajú v ôsmich rozličných mestách na dvoch kontinentoch. Hovoria, že úspech sa nedostaví bez päťročných plánov a finančných výhľadov. Lenže tak to nie je.

Hovoria, že potrebujete PR firmu, aby ste sa ocitli na stránkach médií ako *Time*, *Business Week*, *Inc.*, *Fast Company*, *New York Times*, *Financial Times*, *Chicago Tribune*,

Atlantic, Entrepreneur alebo *Wired*. Ani to nie je pravda. Hovoria, že keď odhalíte svoje postupy a tajomstvá, konkurencia vás roznesie na kopytách. Tretí omyl do partie.

Hovoria tiež, že nemôžete súťažiť s veľkými rybami, ak neinvestujete obrovské sumy do reklamy a propagácie. Hovoria, že sa nepresadíte, keď budete vyrábať produkty, ktoré robia menej než to, čo dá na trh konkurencia. Hovoria, že sa nemôžete učiť za pochodu. Lenže presne tak sme to spravili.

Hovoria všeličo. My hovoríme, že sa mýlia. A máme o tom *dôkaz*. Napísali sme túto knihu, aby sme aj vás naučili dokázať im, že pravda je inde.

Začneme tým, že sa pozrieme vášmu podnikaniu na zúbok. Rozoberieme ho do poslednej súčiastky a vysvetlíme vám, že prišiel čas zabudnúť na tradičné poučky o tom, ako sa robí biznis. Potom vašu firmu postavíme znova. Naučíte sa, ako začať, prečo potrebujete menej, než si myslíte, kedy uviesť produkt na trh, ako ho dostať do povedomia, koho (a kedy) prijať do zamestnania a ako to všetko udržať pod kontrolou.

Tak hor sa do práce.

ZAČIATOK

RESTART

RESTART

RESTART

RESTART

RESTART

Nová realita

Toto je iný druh manažérskej príručky pre iný druh ľudí – od tých, čo nikdy ani len nespívali, že by začali podnikáť, až po tých, čo už dávno riadia úspešnú firmu.

Je určená tým, čo majú podnikanie v krvi, pravým žralokom sveta biznisu. Ľuďom, ktorí si o sebe myslia, že sa narodili na to, aby budovali, riadili a dobýjali.

Je aj pre menej pribojných majiteľov malých firiem. Pre takých, čo možno nemajú podnikanie v krvi, ale podriadili biznisu celý život. Pre ľudí, ktorí hľadajú to povestné niečo, čo im pomôže urobiť viac, lepšie sa rozhodovať a ukázať druhým chrbát.

Je vhodná aj pre tých, čo každý deň tvrdnú v kancelárii, aj keď celý život snívajú o tom, že začnú robiť sami na seba. Možno ich práca baví, len nemajú radi svojho šéfa. Alebo sa skrátka nudia. Chcú robiť niečo, čo ich bude naplňovať a dostanú za to peniaze.

V neposlednom rade je kniha určená tým, ktorí nikdy ani na sekundu neuvažovali, že by sa pustili do podnikania. Možno si myslia, že na to nemajú. Možno sa boja, že im bude chýbať čas, peniaze a odhodlanie, aby uspeli. Možno nechcú riskovať. Alebo im možno slovo biznis znie ako nadávka. No bez ohľadu na to, akú majú výhovorku, tieto riadky sme písali aj pre nich.

Svet sa zmenil. Dnes môže podnikáť každý. Kedysi nedostupné nástroje sú všetkým k dispozícii. Technológiu, ktorá stála tisíce, dostať za pár šupiek alebo zadarmo. Jeden človek zastane prácu za dvoch, troch, v niektorých

prípadoch aj za celé oddelenie. Čo bolo pred niekoľkými rokmi nemožné, je dnes hračka.

Nemusíte drhnúť šesťdesiat, osemdesiat alebo sto úmorných hodín týždenne, aby ste boli úspešní. Od desať do štyridsať hodín bohato stačí. Nemusíte vybieliť konto s celoživotnými úsporami ani brať na seba neprimerané riziko. Postačia vám peniaze zo zamestnania, do ktorého budete ďalej chodiť popri podnikaní. Nepotrebujete ani len kanceláriu. Dnes môžete pracovať z domu a komunikovať s ľuďmi vzdialenými tisícky kilometrov.

Je čas na zmenu. Tak začnime.

ŠKRTY