

ReWork - Jason Fried

Serve meno di quanto pensiate per avviare la vostra azienda – definite il core business e lanciatela.

Creare la propria azienda non è mai stato così facile. Se partite in piccolo, avrete bisogno di molto meno tempo e risorse di quanto non pensiate.

Come prima cosa sondate il terreno: non lasciate il vostro lavoro per lavorare come uno schiavo 100 ore a settimana, ma dosate il vostro entusiasmo dedicando qualche ora a settimana al vostro progetto. Non serve neanche che vi riempiate di debiti, usate strumenti o servizi che avete a disposizione o alla vostra portata. Usate gli investimenti esterni solo come ultima spiaggia, perché non solo potrebbe diminuire il vostro coinvolgimento nell'idea, ma richiede anche molto tempo e può quindi rivelarsi una fonte di distrazione. Nella maggior parte dei casi tutto ciò che serve sono un laptop e un'idea da portare avanti; tutto il resto verrà col suo successo.

Se avviate un'azienda, concentrate i vostri sforzi sulla definizione del core business. Senza ciò, il vostro business non può funzionare. Ad esempio gli hot dog saranno il core business di un venditore ambulante di hot dog. Il core dovrebbe essere un qualcosa che pensate possa essere stabile nel tempo. Il core business di Amazon non sono solo i libri, ma la consegna rapida, prezzi accessibili e grande varietà proposta. Le pubblicazioni di moda vanno e vengono, ma queste sono cose per cui la gente pagherà sempre.

Appena il core business è pronto lanciate la vostra azienda immediatamente. Non aspettate che siano definiti perfettamente tutti gli aspetti del business, potete ragionare successivamente sui dettagli. Quando 37signals lanciò il suo prodotto base, non aveva neanche un consumatore ancora. Ma col ciclo mensile di fatture, sapevano di avere quattro settimane per farla funzionare. Iniziate e cavalcate l'onda.

Serve meno di quanto pensiate per avviare la vostra azienda – definite il core business e lanciatela.

Prendete posizione per qualcosa in cui credete

L'unico modo per ottenere la bramosia e la dedizione che gestire un'azienda di successo richiede, è che vi occupiate di qualcosa che per voi è importante. Se dovete fare qualcosa, fate qualcosa di cui possiate essere orgogliosi.

Alcune persone aprono la propria azienda già con l'idea di una futura exit. Questo è come intraprendere una relazione con l'intenzione di lasciarsi, semplicemente assurdo. Come le relazioni, la gestione di un business ha bisogno di dedizione e passione, più che del desiderio di venderla in qualsiasi momento.

Fare qualcosa che per voi è importante è anche un ottimo modo per attirare follower e fan fedeli. Prendiamo ad esempio il Vinnie's Sub Shop a Chicago: hanno deciso di non fare più panini nel pomeriggio perché il pane non sarebbe fresco come al mattino. Il guadagno extra che avrebbero avuto vendendo panini anche al pomeriggio non avrebbe ripagato la perdita di credibilità che avrebbero avuto vendendo panini di qualità mediocre. I consumatori amano questo loro dare priorità alla freschezza.

Quando avete una posizione, il modo migliore di metterla in luce è quello di sfidare un proprio competitor.

Se possedete un piccolo café che vedete come un paradiso per chi ama stare da solo, ponetevi come l'anti-Starbucks. Avere un nemico vi posizionerà immediatamente nella mente del consumatore e avrete una bella storia da raccontare!

Non lasciate però che i competitor dettino la vostra strategia. Se il vostro obiettivo principale è di copiare l'iPhone 5 o fornire un'alternativa ad esso, sarete destinati ad essere sempre un passo indietro rispetto ai vostri competitor. Concentratevi su ciò che state facendo voi e non su ciò che stanno facendo gli altri.

Prendete posizione per qualcosa in cui credete.

Rendete il vostro prodotto inimitabile, in modo da poter condividere tutto ciò che sapete.

Se la vostra azienda avrà successo molti cercheranno di copiarvi. La vostra unica difesa sarà rendere il vostro prodotto inimitabile mettendoci un pezzo di voi che lo renda unico.

Ad esempio, il CEO di Zappos Tony Hsieh, è talmente fissato col servizio clienti che ha deciso di farne il principio guida della sua azienda. Mentre negozi di scarpe concorrenti possono vendere le stesse sneakers di Zappos, non possono imitare la totale devozione al servizio clienti.

Un modo perfetto per trovare la passione per il proprio lavoro è produrre un bene o servizio che voi stessi vorreste usare. Ad esempio, quando l'allenatore Bill Bowerman volle delle soles più leggere per i propri corridori, mise della gomma dentro la piastra per waffle della sua famiglia, inventando le famose waffle sole Nike.

Di solito le persone si aspettano molto dai prodotti che comprano ma restano delusi dalle loro performance effettive. I vostri prodotti devono essere l'opposto: fateli semplici e facili da usare, in questo modo i consumatori li ameranno più di quanto non si aspettassero e li consiglieranno ai loro amici. Se riuscirete in questo compito potrete vendere i vostri prodotti come uno spacciatore: dare un assaggio gratis ai consumatori sapendo che torneranno felici da voi per acquistare ancora.

Quando avrete un prodotto unico e consumatori fidelizzati, potete condividere la vostra conoscenza senza però svelare i vostri segreti che potrebbero far nascere delle imitazioni.

Così come gli chef si promuovono pubblicando libri con le loro ricette più premiate, anche voi potete promuovere la vostra azienda condividendo apertamente il valore della vostra esperienza e della vostra conoscenza specifica. Ancora meglio, potreste insegnare con guide, corsi e video! Molte aziende- specialmente quelle grandi – sono così chiuse che potete guadagnare vantaggio competitivo insegnando alle persone ciò che avete imparato.

Rendete il vostro prodotto inimitabile, in modo da poter condividere tutto ciò che sapete

Godetevi lati positivi dell'essere piccoli, ma non dimenticate che state gestendo un'azienda.

Molte piccole start up vogliono grandi riconoscimenti di massa, ma grande non sempre significa migliore. Considerate le scuole d'élite di Harvard e Cambridge. Pensate che abbiano lo scopo di espandere i propri campus in tutto il mondo, formando centinaia di migliaia di persone ogni anno? Poco probabile.

Preferiscono invece mantenere la loro dimensione, proprio come dovrete fare voi.

Ad esempio avere meno massa e non essere captati dai media vi permette di sperimentare col vostro business senza che i fallimenti vengano pubblicizzati. Così come i musical di Broadway furono testati in piccole città prima di New York, anche voi dovrete agire nell'oscurità sperimentando nuove idee e processi.

Essere piccoli permette anche di mantenere un intero team nelle prime file del business, in modo che interagisca coi clienti in prima persona e che ascolti le loro richieste o i loro feedback. Una gerarchia troppo complessa può attutire i feedback e rallentarvi. Quando tutti sono responsabili della customer satisfaction, potete risolvere qualsiasi problema in modo rapido, che è essenziale per il servizio clienti.

Inoltre essere piccoli all'inizio, non vuol dire che ci si debba dimenticare che si gestisce un'azienda. Molte start up vivono in un mondo ideale in cui spendono i soldi degli investitori senza preoccuparsi della profittabilità del business. Tali aziende non sono veri business ma solo hobby fortunati per i loro fondatori. Se volete costruire un business di successo dovete avere in mente in modo chiaro la profittabilità dal primo momento.

Godetevi lati positivi dell'essere piccoli, ma non dimenticate che state gestendo un'azienda.

Meno è meglio – iniziate a dire di no e mantenete i vostri prodotti semplici.

Quando lo chef Gordon Ramsay aiuta i ristoranti in difficoltà nel suo programma TV "Cucine da Incubo", inizia il processo sempre allo stesso modo: tagliando circa i due terzi del menù.

Allo stesso modo, quando riscontrate problemi nei vostri prodotti considerate l'idea di tagliare alcune delle sue caratteristiche. Se volete fare qualcosa di grande, dovete scolpire via

le parti mediocri. Abbracciate i vostri limiti. Così come Ernest Hemingway riuscì a scrivere un'opera da Nobel con un linguaggio sparso, anche voi potete fare dei buoni prodotti con poche caratteristiche.

Se i vostri competitor offrono un prodotto con molte caratteristiche, non cercate di primeggiare cercando di offrire tutto ciò che offrono loro più uno. Offrite invece meno caratteristiche, renderete così il vostro prodotto semplice e facile da usare. Aggiungete valore decidendo cosa non vendere.

Pensateci, le grandi gallerie d'arte non mostrano tutti i quadri del mondo, ma solo una ristretta selezione. Anche voi dovrete togliere il superfluo e garantire personalmente per tutto ciò che resta.

Mantenere i prodotti o i servizi semplici non è facile però. Man mano che i vostri consumatori aumenteranno, avrete sempre maggiori richieste di sviluppi ulteriori del prodotto, sia dai consumatori stessi sia dai membri del team.

Non reagite a queste richieste modificando immediatamente il prodotto e aggiungendo le caratteristiche richieste. Se lo farete, il vostro prodotto diventerà ben presto irriconoscibile e probabilmente spaventerà i nuovi clienti, considerando che i cambiamenti sono stati apportati dai consumatori già esistenti.

Dite di no inizialmente anche a quelle che sembrano idee brillanti. Se una richiesta del consumatore è veramente importante, continuerà a venire fuori così spesso da non poterla più ignorare.

Meno è meglio – iniziate a dire di no e mantenete i vostri prodotti semplici.

Non imitate il marketing e la comunicazione delle grandi corporation - siate onesti, personali e agili.

Non c'è niente di sbagliato nell'aver una comunicazione che rifletta la grandezza della vostra azienda. Siate orgogliosi della vostra dimensione, perché vi permette di comunicare in modo diretto, contrariamente alle dichiarazioni senza senso e piene di gerghi delle grandi corporation. Ad esempio non parlate di come "la trasparenza sia la pietra angolare della nostra strategia di comunicazione", quando potete semplicemente dire che siete onesti.

La pubblicità e il marketing attivo sono modi costosi di connettersi coi consumatori. Cercate invece di costruirvi un pubblico condividendo informazioni che valuteranno e per cui vorranno tornare da voi. In questo modo avrete la loro attenzione senza pagare un centesimo.

Ricordate che nelle piccole aziende, il marketing è responsabilità di tutti. Ogni email, chiamata, post su un blog o aggiornamenti sui social media fanno parte del marketing e possono rafforzare il vostro legame coi consumatori. Perché non mostrare ai vostri clienti i "dietro le quinte" della vostra azienda? In questo modo conosceranno voi e i vostri lavoratori.

Quando cercate una copertura mediatica, scegliete quella di nicchia e non i mass media. Un articolo ben targettizzato su una piccola rivista o blog creerà molto più traffico dati e vendite di una storia su una rivista molto nota. Questo vi permette anche di approcciare i giornalisti con chiamate personali o appunti piuttosto che con comunicati stampa di massa.

Il legame che create coi clienti attraverserà sicuramente dei momenti bui, ma essere comunicatori diretti significa essere franchi anche sulle vostre debolezze e sulle vostre imperfezioni. A nessuno piacciono le aziende che cercano di nascondere i propri problemi sotto al tappeto. Se c'è da dare una brutta notizia, saltate i convenevoli del linguaggio corporate come "ci scusiamo per il disagio arrecatovi". Pensate invece a quale tipo di scusa vorreste sentirvi fare se foste nei panni dei clienti.

Non imitate il marketing e la comunicazione delle grandi corporation - siate onesti, personali e agili.

Create un ambiente in cui le persone si autogestiscano e comunicate tra di voi in modo sincero.

Se trattate il vostro team come se fosse composto da bambini, loro agiranno come dei bambini, e dovrete usare la metà del vostro tempo a gestirli e prendere decisioni per loro. Il vostro team diventerà un team di non-pensatori nullafacenti e vi costerà molto tempo e sforzo per avere in cambio molto poco.

Ciò che vi serve sono collaboratori che si sappiano autogestire, e queste risorse sono produttive solo in ambienti lavorativi in cui possono avere fiducia, responsabilità e autonomia.

Una caratteristica chiave di un buon ambiente lavorativo è la comunicazione diretta. Evitate le astrazioni e le spiegazioni lunghe e di alto livello. Siate concreti e dite al vostro team esattamente ciò che volete dire. Non sedetevi ai meeting a discutere sui problemi, ma andate alla fonte del problema per capire cosa non va.

Il criticismo dovrebbe essere ugualmente sincero. Se il vostro team è troppo ampio e i suoi membri non si conoscono, noterete che le discussioni non vanno avanti in modo libero. Servono franchezza, comunicazione sincera all'interno del team, in modo che le cattive idee vengano criticate quando necessario.

Infine ci sono alcune parole da evitare nella comunicazione col vostro team.

Considerate una situazione in cui dovete affrontare un compito che sembra impossibile, e qualcuno in modo sommesso vi dice "Non possiamo vivere senza questo, sarebbe più facile per te fare...". Non lascia molto spazio alla discussione, no? Parole piene di significato, abrasive come *bisogna, si deve, solo e non si può* implicano un giudizio sulla reale situazione di qualcuno e può rapidamente cancellare ogni speranza di una discussione costruttiva.

Inoltre, bisogna smettere di usare la frase "il prima possibile" quando si chiede qualcosa a qualcuno. In questo modo rende le altre richieste meno importanti o meno urgenti.

Create un ambiente in cui le persone si autogestiscano e comunicate tra di voi in modo sincero.

Non pianificate troppo, siate abili, rapidi e flessibili nelle decisioni.

Come piccola azienda, uno dei vantaggi chiave che avete rispetto ai vostri competitor più grandi è l'abilità di prendere decisioni in modo rapido senza restare intrappolati nella burocrazia. Iniziate dicendo "prendiamo una decisione", anziché "pensiamoci". Non cercate la soluzione perfetta, prendete quella migliore e andate avanti.

Non analizzate e pianificate troppo. A meno che non abbiate una sfera di cristallo, stime e pianificazioni sono in ogni caso delle deduzioni. Se iniziate a considerare che i vostri piani sono corretti e li seguite ciecamente, perderete la capacità di improvvisare, cosa molto pericolosa.

Improvvisate invece. Non prendete decisioni con largo anticipo, ma sul momento. Pensate a ciò che vi succederà la prossima settimana e non il prossimo anno. Piccole decisioni reversibili che funzionano nel breve periodo sono molto più facili da prendere piuttosto che decisioni difficili che apportano modifiche sostanziali per cui dovete preoccuparvi delle conseguenze nel lungo termine.

Ugualmente, non fate ampie stime come "il progetto di quest'anno ci costerà circa un milione". Se volete avere una qualche parvenza di accuratezza, tagliate le stime in unità di misura gestibili, usate le settimane al posto degli anni. L'impatto in caso di errore sarà molto minore in questo modo.

Infine, quando state prendendo una decisione, non fatevi intimorire da ciò che potrebbe andare male. Ci sono sempre possibili ricadute negative per ogni decisione ma potete sempre gestirle quando si presenteranno. (la maggior parte delle volte non succederà).

Non pianificate troppo, siate abili, rapidi e flessibili nelle decisioni.

La produttività non dipende dagli straordinari, ma dalla concentrazione sul lavoro e le piccole vittorie.

Molte persone paragonano la produttività alle ore di lavoro, mentre nella realtà è proprio il contrario.

I migliori lavoratori hanno una vita piena all'esterno del luogo di lavoro, per questo lavorano meglio per poter uscire alle 17. Gli stakanovisti che restano fino a tardi possono addirittura arrecare danno alla produttività generale dell'azienda, facendo sentire gli altri in colpa e meno motivati.

Il modo per mantenere alta la produttività a lavoro inizia evitando le interruzioni che spezzano la concentrazione. Assicuratevi che il vostro team abbia del tempo durante il giorno o la settimana in cui non ci siano interruzioni.

Il tipo di interruzione peggiore sono sicuramente i meeting. Un meeting di un'ora con dieci persone costerà infatti 10 ore di lavoro aggregate. In alcuni rari casi questo potrebbe essere garantito, ma spesso i meeting non centrano il loro obiettivo, i loro tempi e qualsiasi connessione abbia col lavoro concreto. In altre parole genera solo discussioni, non azioni.

Un altro nemico della produttività è il perfezionismo. Restare incastrati in problemi complessi e nella ricerca della soluzione perfetta può richiedere settimane di sforzi, quando probabilmente una sistemina veloce potrebbe andare bene. Per essere realmente produttivi cercate soluzioni con cui possiate avere il massimo risultato col minimo sforzo. "Abbastanza buono" spesso è meglio di "perfetto".

Un modo per incoraggiare il non-perfezionismo è di sezionare i grandi progetti e compiti in piccole parti e liste di cose da fare. Questo non solo rende i tentativi complessi più facili da gestire, ma fornisce più motivi per festeggiare durante il percorso quando dei piccoli obiettivi vengono raggiunti. Queste piccole vittorie aiutano a mantenere lo slancio e la motivazione.

La produttività non dipende dagli straordinari, ma dalla concentrazione sul lavoro e le piccole vittorie.

Assumete risorse solo quando assolutamente necessario e dimenticatevi delle presentazioni – fidatevi del vostro istinto.

Alcune aziende assumono continuamente dipendenti. Trovano una grande risorsa e decidono di assumerla, anche senza una specifica mansione o una posizione in mente. Qua iniziano i problemi.

Quando assumete qualcuno, dovrete farlo per risolvere un problema gravissimo che sta causando all'azienda dei grossi problemi. Mantenere il team leggero per più tempo possibile vi forzerà ad adottare metodi time-saving e etica efficiente, mentre assumere persona non necessarie, non importa quanto siano brillanti, porterà solo alla frustrazione e alla creazione di lavori non importanti, giusto per tenerli occupati.

Potreste essere preoccupati di perdere l'assunzione che capita una volta nella vita, che potrebbe essere una preoccupazione legittima se il vostro bacino di assunzione è piccolo. Ma se volete assumere persone da tutto il globo, sarete sempre in grado di trovare menti brillanti. Chiunque può lavorare online al giorno d'oggi, quindi la localizzazione geografica dei vostri lavoratori è di fatto irrilevante.

Quando finite per assumere qualcuno, ignorate la dottrina di reclutamento per cui bisogna analizzare CV, media dei voti e anni di esperienza. Fidatevi del vostro istinto invece e concentratevi su ciò che hanno realmente imparato a fare grazie alle loro esperienze passate.

Infine, fate un test-drive dei vostri lavoratori. Nessun numero di colloqui basterà a mostrarvi se una persona sarà veramente performante sul lavoro, ma dandogli un mini progetto su cui lavorare potrete giudicarli sulla base delle loro azioni piuttosto che sulle loro parole. BMW è arrivata a costruire delle false linee di assemblaggio dove i recruiter possono guardare i

candidati all'opera. Per facilitare questo test sul campo, assumete persone per fare un lavoro che anche voi ad un certo punto della vostra vita avete fatto.

Questo vi aiuterà a gestirli in futuro.

Assumete risorse solo quando assolutamente necessario e dimenticatevi delle presentazioni – fidatevi del vostro istinto.

Riassunto finale

Messaggio chiave del libro:

Aprire e gestire un'azienda è più facile che mai. Per costruire un business di successo, dovete iniettare la vostra unicità nei vostri prodotti e abbracciare i benefici che un'azienda piccola può dare. Creare un ambiente di lavoro positivo enfatizzando la fiducia, l'autonomia e la concentrazione.

Domande a cui il libro risponde:

Come potete aprire la vostra azienda immediatamente?

- Avete bisogno di meno di quanto pensate per aprire la vostra azienda – lanciate appena il core business è pronto.
- Occupatevi di qualcosa che ritenete importante.
- Rendete il vostro prodotto inimitabile in modo da condividere tutto ciò che sapete.

Come potete usare le vostre piccole dimensioni a vostro vantaggio?

- Approfittate dei lati positivi di essere piccoli, ma non dimenticate che state gestendo un'azienda.
- Meno è meglio – iniziate a dire di no a mantenere i prodotti semplici.
- Non copiate il marketing e la comunicazione delle grandi corporation – siate sinceri, personali e ----

Qual è il nuovo modo di costruire e gestire un business?

- Create un ambiente lavorativo dove la gente si autogestisca e comunichi reciprocamente in modo sincero.
- Non pianificate troppo, siate agili, rapidi e flessibile nelle decisioni.
- La produttività non coincide con gli straordinari, ma piuttosto dalla concentrazione e dai piccoli traguardi.
- Assumete le persone quando assolutamente necessario, e dimenticatevi dei CV – fidatevi del vostro istinto.