

Articol preluat din revista "the Economist"  
<https://www.economist.com/>

## Firma de nicăieri Cum să gestionezi o afacere fără sediu

The nowhere firm  
How to manage a business without a headquarters

Lecții pandemice pentru toate companiile începând cu startup-urile înființate fără sediu de afaceri

---

26 mar 2020  
BERKELEY ȘI SLACK

"*In mod ciudat, lucrurile nu s-au schimbat prea mult*", spune Kyle Mathews în timp ce își pulverizează dezinfectant pe mâini. Cel puțin la serviciu. Startup-ul său, **Gatsby**, ajută website-urile să-și administreze conținutul din *cloud*. Nu are niciun sediu de afaceri, iar cei 50 de angajați sunt răspândiți peste tot în lume, de la casa domnului Mathews din Berkeley, California, până în Siberia.

Astfel de firme „*distribuite integrale*” \*) înainte de covid-19 erau în creștere. Pe măsură ce izolarea la nivel național s-a răspândit, cele convenționale sunt forțate să treacă la acorduri similare. Cei care au crescut în acest fel oferă lecții.

Organizațiile *distribuite* sunt la fel de vechi ca internetul. Primii lor utilizatori în urmă cu 50 de ani și-au dat seama cât se poate obține prin schimbarea de e-mailuri și fișiere digitale. Aceste schimburi au condus la dezvoltarea de software „*open source*”, scris în comun de grupuri de străini, adesea îndepărtați geografic.

Astăzi, cele mai multe startup-uri *distribuite* au rădăcini *open-source*. **Gatsby** este una dintre ele. Toți cei aproape 1.200 de angajați ai altui startup, **Automattic**, cel mai cunoscut pentru WordPress, lucrează de acasă la software-ri pentru construirea de site-uri web. **GitHub**, care găzduiește milioane de proiecte open-source (și care a fost achiziționată de Microsoft în 2018), poate fi cea mai mare întreprindere *distribuită* din lume. Două treimi din cei 2.000 de angajați lucrează de la distanță. Majoritatea firmelor care construiesc *blockchains*, un tip de bază de date distribuită, sunt prin natura lor dispersate.

Multe startup-uri încep să fie *distribuite* (să folosească telemunca) pentru a evita chiriile mari - și salarii la fel de mari - din Silicon Valley și din alte centre *tech*. Mulți aleg să rămână așa. Joel Gascoigne, șeful **Buffer**, care ajută clienții să gestioneze conturile de *social media*, lucrează de la distanță în Boulder, Colorado. **Stripe**, o firmă de plăți online, are un sediu central în San Francisco, dar noul său centru de inginerie este o colecție de lucrători la distanță.

---

\*) *distributed company*, uneori așa-numite *virtual company*, *officeless* sau *remote*; care practică telemunca. O **companie distribuită** este cea în care marea majoritate a angajaților lucrează de acolo unde se simt confortabil și sunt productivi. Poate cel mai important, comunicarea și cultura sunt mutate în afara limitelor unei locații fizice, astfel încât fiecare să poată fi inclus acolo unde trăiește. Vezi, pentru alte detalii, articolul *What is a Distributed Company?* la <https://www.lullabot.com/articles/what-is-a-distributed-company>

Startup-urile *distribuite* (care practică telemunca) există mulțumită unei panoplii de **instrumente digitale** - cele mai clare servicii de *corporate-messaging*, precum **Slack** (chat) și **Zoom**\*\* (realizarea de videoconferințe), precum și firme mai puțin cunoscute precum **Miro** (tablouri albe virtuale pentru *brainstorming*) sau **Donut** (care cuplează angajații pentru a crea legături personale). Alții, cum ar fi **Process Street**, **Confluence** sau **Trello**, ajută la gestionarea fluxului de muncă și ține o evidență (*keep track of*) a ceea ce se întâmplă pe coridoarele virtuale – ceea ce este crucial atunci când oamenii nu împart același spațiu fizic. Printre firmele care oferă construcții organizaționale (*organisational scaffolding*) pentru firmele *distribuite* este și **Rippling**, care gestionează salariile și beneficiile angajaților, acordă lucrătorilor acces la serviciile companiei și le configurează dispozitivele (*devices*). O mare parte din ceea ce se face azi prin foile de calcul (*sheets*) ar putea fi transformat într-un serviciu virtual, prezice Rich Wong de la **Accel**, un fond de investiții/firmă cu capital de risc (*venture-capital firm*) (unul din primii investitori la **Slack**).

Pe lângă instrumentele noi, firmele *distribuite* au nevoie de **noi practici de management**. O regulă este să nu combini echipele fizice cu cele virtuale. Participanții online la întâlnirile mixte se simt adesea excluși. La **GitHub**, toți angajații – inclusiv bossul Nat Friedman - sunt conectați (logați) la întâlniri virtuale, chiar dacă sunt la birou. Să te uiți peste umărul celui alt pentru a vedea dacă lucrează (sau mai rău, să folosești un software pentru acest lucru) este un alt nu-nu. Cei care lucrează de la distanță nu lenevesc, așa cum se tem unii manageri. Ai încredere în echipa ta, stabilește obiective clare și, dacă este posibil, cuantificabile, și lasați oamenii să-și facă treaba, recomandă domnul Mathews. Pentru a încuraja camaraderia, Buffer organizează o ieșire anuală în persoană (covid-19 va împinge excursia în online anul acesta).

Încrederea necesită, de asemenea, transparentă și explicare - un alt motiv pentru care documentația este esențială, spune Michael Pryor, co-fondator al **Trello** (la care 80% dintre angajați lucrează de la distanță). Discuțiile care conduc la luarea unei decizii trebuie captate în scris, explică el, pentru ca toată lumea să înțeleagă *trade-offs* avute în vedere. Ca urmare, firmele *distribuite* îi favorizează pe cunoscătorii în ale scrisului, și nu pe speakerii buni așa cum se întâmplă la firmele tradiționale. Un text bun necesită o gândire clară și disciplină, spune domnul Friedman, care de 20 de ani a condus *distributed teams*. VCS raportează că startup-urile *distribuite* tind să fie mai bune la pregătirea ședințelor.

Pandemia poate face ca acele companii care și-au externalizat o mulțime de operațiuni în *cloud* să facă un pas mai departe și să scape cel puțin de unele birouri. „*Chiar nu cred că ne vom întoarce [la activitățile clasice]*”, spune Frank Slotman, șeful **Snowflake**, o firmă de baze de date. Chiar și *digerati*\*) precum **Twitter** intenționează să devină mai virtuali.

Totuși, unele întreprinderi obligate brusc să lucreze la distanță vor blestema această experiență, prezice domnul Gascoigne. Fără o perioadă de învățare, vor vedea toate lipsurile și doar puține avantaje. *Brainstorming*-ul și alte activități creative ar putea fi

---

\*\*\*) vezi și “Cine este Eric Yuan, miliardarul care a inventat platforma de comunicare video Zoom, pe care o folosește toată lumea în acest moment” / 29.03.2020 <https://www.zf.ro/business-hi-tech>

\*) *Digerati* (sau *digirati*) reprezintă elita digitalizării, a social media, a marketingului de conținut, a industriei de calculatoare și a comunităților online. Cuvântul este o combinație derivată din „digital” și „literati” (sursa: <https://en.wikipedia.org/>)

efectuate online, dar cer practică - și chiar și-atunci simți ceva ca un fel de *ersatz* imperfect față de o cameră reală. Recrutarea noilor angajați este grea. Conform unui sondaj recent asupra a 3.500 de lucrători la distanță, unul din cinci luptă cu singurătatea. Acesta este în parte motivul pentru care **GitHub** și **Trello** au și birouri opționale.

Majoritatea întreprinderilor trebuie întotdeauna să fie localizate undeva și să aibă nevoie de oameni care să lucreze cot la cot. Dar, pe măsură ce tehnologia se îmbunătățește, schimbările în economia cunoașterii vor muta treptat mai multe funcții în online, consideră Venkatesh Rao - o consultantă de la **Ribbonfarm**,. Noile firme vor ridica un nou etaj virtual, pe care alții îl vor locui apoi. Exodul alimentat de coronavirus în spațiul cibernetic este puțin probabil să fie ultimul.

Articol preluat din revista "the Economist"  
<https://www.economist.com/>

Notele de subsol aparțin Editurii Confisc [www.confisc.ro](http://www.confisc.ro)