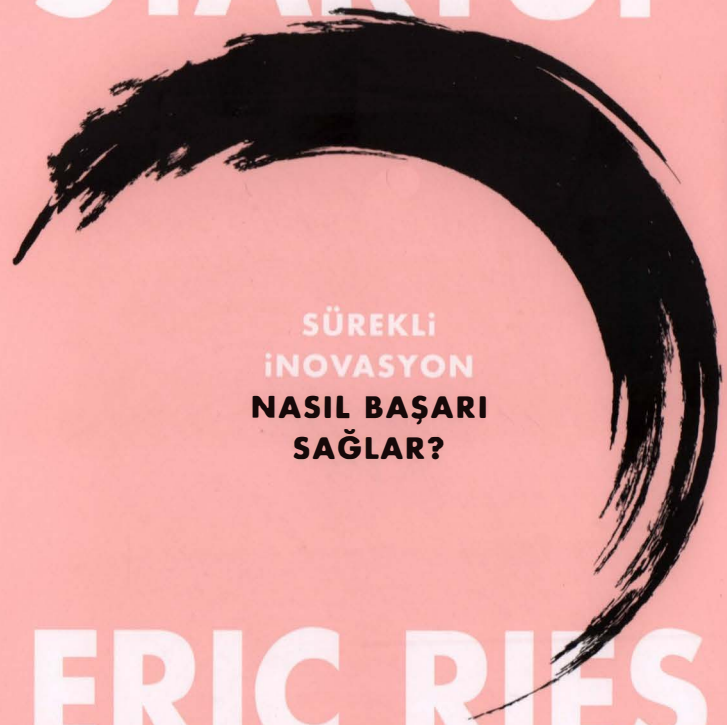
YALIN STARTUP



SÜREKLİ İNOVASYON NASIL BAŞARI SAĞLAR?

ERIC RIES

maltepe üniversitesi kitapları

5. Baskı

YALIN STARTUP

THE LEAN STARTUP

Copyright © 2011 by Eric Ries
All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

YALIN STARTUP

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. İstanbul 2018

Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.



GENEL YAYIN YÖNETMENİ: Şahin Karasar
YAYIN NO: 2

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
EDİTÖR: Zeynep Hale Akman
GÖRSEL YÖNETMEN: Levent Kal
KAPAK TASARIM: Gülşah Üskent
5. BASIM: Aralık 2020
SATIŞ VE DAĞITIM SORUMLUSU: Salih Şahin

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

ISBN: 978-605-2314-17-3
Yayıncı Sertifika No: 16190

BASIM ve CİLT: İMAK Ofset Basım Yayın Tic. ve San. Limited Şti. • Akçaburgaz Mah. 137 Sok. No: 12 Akçaburgaz - Esenyurt / İstanbul • Sertifika No: 45523

YALIN STARTUP

Sürekli İnovasyon Nasıl Başarı Sağlar?

ERIC RIES

Çeviri
Ece Güngördü

maltepe üniversitesi kitapları

Tara'ya

İÇİNDEKİLER

Giriş 9

KISIM BİR **VİZYON** 17

1. Başlayın 19

2. Tanımlayın 29

3. Öğrenin 39

4. Deney yapın 55

KISIM İKİ **YÖNLENDİRME** 69

5. Sıçrayın 75

6. Sınayın 85

7. Ölçün 101

8. Pivot edin (ya da koruyun) 125

KISIM ÜÇ **İVMELENDİRME** 147

9. Yığın 153

10. Büyüme 169

11. Uyarlama 183

12. İnovasyon 203

13. Sonsöz: israf etmeyin 217

14. Harekete katılın 227

Notlar 232

Açıklamalar 240

Teşekkür 241

Giriş

Eğer bunu daha önce duyduysanız beni durdurun. Zeki kolej çocukları bir yatakhanede, oturdukları yerde geleceği keşfediyorlar. Gençlik heyecanıyla, sıfırdan yeni bir şirket kuruyorlar. Başlangıçtaki başarıları yatırım almalarını ve inanılmaz bir ürünü pazara sunmalarını sağlıyor. Arkadaşlarını işe alıyorlar, yıldızlardan oluşan bir takım kuruyorlar ve kendilerini durdurmak isteyenlere meydan okuyorlar.

10 yıl ve birkaç startup önce, bu kişi, ilk şirketini kurmaya çalışan bendim. O günlerden önemli bir anı hatırlıyorum, şirketimin kaybetmek üzere olduğunu anladığım anı. Kurucu ortağım ve ben sona gelmiştik. Dot-com balonu patlamış ve biz bütün paramızı harcamıştık. Bir Hollywood filmindeki ayrılma sahnesi gibiydi, yağmur yağıyordu ve biz caddede kavga ediyorduk. Hangi yöne yürüyeceğimize bile karar verememiş, ayrılarak farklı yönlere yürümüştük. İkimizin yağmurda kaybolmuş ve ayrı düşmüş bu hali, şirketimizin batışıyla ilgili güzel bir metaforduydu.

Bu anı, acı bir hatıra olarak kalmaya devam ediyor. Şirket aylarca topallayarak devam etti ama bizim durumumuz umutsuzdu. Her şeyi doğru yapıyoruz gibi görünüyordu; çok iyi bir ürünümüz, zeki bir ekibimiz, inanılmaz bir teknolojimiz ve doğru zamanda doğru bir fikrimiz vardı. Gerçekten çok iyi bir şey ortaya koymuştuk. Üniversite öğrencileri için, işverenlerle profillerini online olarak paylaşma imkanı veren bir platform üzerinde çalışıyorduk. Ama gelecek vaat eden bir fikir olmasına rağmen ilk günden kötü sona varmıştık, çünkü fikrimizi nasıl büyük bir şirkete dönüştürebileceğimizi bilmiyorduk.

Eğer daha önce böyle bir tecrübe yaşamadıysanız, nasıl hissedildiği-

ni bilmeniz mümkün değil. Sanki dünya ayaklarınızın altından kayıyor gibi oluyor; kendinizi enayi gibi hissediyorsunuz. Dergilerdeki hikâyelerde anlatılanlar yalan; çok çalışmak ve azim başarıya götürmüyor. Daha da kötüsü, çalışanlarınıza, arkadaşlarınıza, ailenize verdiğiniz sözler gerçekleşmiyor. Hayalinizin peşinden koştuğunuz için aptal olduğunuzu düşünenler haklı çıkıyorlar.

Dergilerde, gazetelerde, filmlerde ve sayısız blogda başarılı girişimcilerin hep aynı şeyi söylediğini duymuştuk: Kararlılık, zeka, doğru zamanlama ve -her şeyden önemlisi- doğru ürünle şöhrete ve servete ulaşırsınız.

Bize bu hikâyeyi anlatmak için yoğun mesai yapan bir mit endüstrisi var. Ama ben bu hikâyenin hatalı olduğu sonucuna vardım. Nitekim, yüzlerce girişimci ile çalıştıktan sonra, gelecek vaat eden bir başlangıcın ne kadar sık başarısızlıkla sonuçlandığını gördüm. Acı gerçek şu ki, startupların çoğu başarısız oluyor. Yeni ürünlerin çoğu başarılı değil. Yeni girişimlerin çoğu potansiyellerini gerçekleştiremiyor.

Yine de azim, yaratıcı zeka ve çok çalışma, geçerliliğini koruyor. Peki neden bu kadar popüler? Bence modern dünyanın sıfırdan zengin olma hikâyesini çekici kılan bir şeyler var. Yalnızca doğru şeye sahip olmanın başarıyı getirdiğini söylüyor. Yani gereksiz detayların, sıkıcı işlerin, küçük seçimlerin bir önemi yok. Eğer biz yaparsak, gelirler. Başarısız olunduğunda, herkes gibi, hazır bir bahanemiz var: Doğru işi yapmadık. Vizyoner değildik ya da doğru zamanda doğru yerde olamadık.

Girişimci olarak geçirdiğim 10 yıldan sonra, bu düşünce şeklini reddettim. Hem kendimin hem de başkalarının başarıları ve başarısızlıklarından, esas önemli olanın sıkıcı konular olduğunu öğrendim. Startup başarısı iyi genlerle ya da doğru zamanda doğru yerde olmakla alakalı değil. Startup başarısı doğru süreçleri takip ederek elde edilebilir; dolayısıyla öğrenilebilir ve öğretilebilir.

Girişimcilik bir tür yönetimdir. Hayır, yanlış duymadınız. Adlarında girişimcilik ve yönetim kelimelerini içeren birçok kurum bulunuyor. Bugünlerde bunlardan biri havalı, yenilikçi ve heyecan verici; diğeri silik, ciddi ve durağan olarak görülüyor. Ama artık bu önyargıları bir kenara koymanın zamanı geldi.

Size başka bir startup hikâyesi anlatayım. 2004 yılı, bir grup giri-

şimci yakın zamanda yeni bir şirket kurmuştu. Bir önceki şirketlerinin batışı oldukça ses getirmişti. Güvenilirlikleri tüm zamanların en kötü seviyesindeydi. Geniş bir vizyonları vardı; avatar denilen yeni bir teknoloji ile insanların iletişim kurma şekillerini değiştireceklerdi. Will Harvey adında bir vizyoneri takip ediyorlardı. Harvey insanların arkadaşlarıyla iletişim kurduğu, online ortamda buluştuğu, onlara içli dışlı bir ilişki ve kendini gizleme kombinasyonu sunan, avatarları kullandıkları bir resim hayal ediyordu.

Önlerindeki mühendislik gereksinimi uçsuz bucaksızdı: sanal dünyalar yaratmak, kullanıcı tarafından oluşturulacak içerik, online ticaret motoru, küçük ödeme araçları ve de herkesin bilgisayarında çalışacak üç boyutlu avatar teknolojisi.

Bu ikinci hikâyede de ben varım. IMVU denilen bu şirketin kurucu ortağı ve teknolojiden sorumlu başkanıyım. Kariyerlerimizin bu noktasında, ortaklarım ve ben yeni hatalar yapmaya kararlıydık. Her şeyi yanlış yaptık: Teknolojimizi mükemmel hale getirmek yerine, korkunç, hatalarla dolu, bilgisayarınızın çökmesine sebep olan bir ürün geliştirdik ve ürün hazır olmadan müşterilerimize gönderdik. Ayrıca bunun için para da aldık. İlk müşterilerimizi garantiledikten sonra, ürünü sürekli değiştirdik. Geleneksel standartlara göre fazla hızlı sayılacak şekilde, gün içerisinde ürünün onlarca yeni versiyonunu sürdük.

Bu ilk günlerimizde gerçekten müşterilerimiz vardı –gerçek vizyoner erken benimseyenler (early adopters)– onlarla sık sık konuştuk ve geribildirimlerini aldık. Ama kesinlikle onların dediklerini yapmadık. Geribildirimleri ürünümüz ve genel vizyon hakkında bilgi kaynaklarından sadece biri olarak aldık. Gerçekte onların fantezilerine hizmet etmek yerine müşterilerimiz üzerinde deneyler yapıyorduk.

Geleneksel yönetim anlayışı bu yöntemin işe yaramayacağını söylüyor, ama ister inanın ister inanmayın, işe yarıyor. Bu kitapta göreceğiniz üzere, IMVU'da öncülüğünü yaptığımız bu yaklaşım, dünyadaki yeni girişimcilik hareketinin temellerini oluşturdu. Yalın üretim, tasarım odaklı düşünme, müşteri geliştirme, çevik ürün geliştirme (agile development) gibi mevcut yönetim ve ürün geliştirme yaklaşımlarının üzerine kuruldu. Sürekli inovasyon yapmaya yönelik geliştirilen yeni bir yaklaşımı temsil ediyor. Adı Yalın Startup.

İş stratejisi, liderlerin kilit özellikleri ve bir sonraki büyük fikri

belirlemenin yolları gibi konularda yazılmış pek çok kitaba, makaleye, yazıya rağmen, inovasyoncular, fikirlerini hayata geçirmekte zorlanıyorlar. Bizi IMVU'da yeni, radikal bir yaklaşım denemeye iten de işte bu sorundu. Yeni yaklaşımımız son derece hızlı çevrim zamanı, müşterilerin ne istediklerine yoğunlaşma (kendilerine sormadan) ve karar vermeye yönelik bilimsel bir yaklaşımdan oluşuyordu.

YALIN STARTUP'IN DOĞUŞU

Bilgisayar programlayarak büyüyen insanlardan olduğum için girişimcilik ve yönetim üzerinde düşünme yolculuğum dolambaçlı bir yolda ilerledi. Her zaman çalıştığım işin ürün geliştirme tarafında yer aldım. Ortaklarım ve patronlarım yönetici ve pazarlamacılar, iş arkadaşlarım mühendisler ve operasyondan sorumlu kişiler oldu. Kariyerim boyunca pazara çıktığında kaybeden ürünleri geliştirmek için inanılmaz derecede yoğun çalıştım.

Başlangıçta, bunları teknik çözümler gerektiren teknik sorunlar olarak gördüm: daha iyi bir mimari, daha iyi bir teknik süreç, daha iyi bir disiplin, odaklanma ve ürün vizyonu. Bu sözde çözümler daha fazla hataya sebep oldular. Durum böyle olunca ulaşabildiğim her şeyi okumaya başladım, Silikon Vadisi'nin en iyi isimlerinden mentorluk aldım. Kurucu ortağı olduğum IMVU'nun ilk günlerinde, nasıl şirket kurulacağıyla ilgili yeni fikirlere açtım.

Şanslıyım ki, ortaklarım da yeni yaklaşımları denemeye istekliydiler. Benim gibi onlar da geleneksel düşünce tarzından kaynaklanan başarısızlıklara doymuşlardı. Ayrıca Steve Blank yatırımcı ve danışman olarak yanımızdaydı. 2004'te Steve yeni bir fikir geliştirmeye başlamıştı: Bir startup'ın yönetim ve pazarlama fonksiyonları da en az mühendislik ve ürün geliştirme fonksiyonları kadar önemlidir ve onlar kadar titiz bir metodoloji ile ele alınmayı hak eder. Steve, bir girişimci olarak yaptığım günlük işler için bana ışık tutan bu metodolojiye Müşteri Geliştirme demişti.

Bu esnada, daha önce bahsettiğim yöntemlerle IMVU'nun ürün geliştirme ekibini kuruyordum. Kariyerim boyunca öğretilen geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında hiçbir anlam ifade etmemesine rağmen, daha ilk günden bu metotların işe yaradığını görüyordum. Bu metotları yeni çalışanlara, yatırımcılara ve başka şirketlerin kurucularına

anlatmakta zorlandım.

Girişimcilik dışında, başka yerlerde tecrübemi anlamlandırmaya yardımcı olacak fikirler aramaya başladım. Modern yönetim teorilerinin doğduğu, üretim başta olmak üzere başka endüstriler üzerinde çalışmaya başladım. Japonya'da Toyota Üretim Sistemi tarafından geliştirilen ve fiziksel ürünlerin üretimine yeni bir yaklaşım getiren yalın üretim üzerinde çalıştım. Yalın üretimin fikirlerini, ufak tefek uyarlamalarla, kendi girişim zorluklarıma uygulamaya başladığımda, fikirlerimi anlamlandıracak bir çerçeve oluşmaya başladı.

Bu düşünme şekli, yalın düşüncenin inovasyon sürecine uygulanması, Yalın Startup olarak gelişti.

IMVU muazzam bir başarı oldu. IMVU müşterileri 60 milyondan fazla avatar oluşturdular. Bugün IMVU, 2011'de 50 milyon dolardan fazla yıllık ciro yapan, California'daki ofisinde yüzlerce çalışanı olan bir şirket. Yıllar önce çok riskli görünen, IMVU sanal ürünler kataloğunda bugün 6 milyondan fazla ürün bulunuyor. Her gün, hemen hemen hepsi müşteriler tarafından oluşturulan 7.000 yeni ürün kataloğa ekleniyor.

IMVU'nun başarısının ardından, diğer startuplar ve girişim sermayedarları bana akıl danışmaya başladı. IMVU'daki tecrübelerimi anlattığımda çoğunlukla boş, aşırı kuşkulu bakışlarla karşılaştım. En sık karşılaştığım ortak tepki "Kesinlikle işe yaramaz!" oldu. Tecrübem geleneksel düşünceye o kadar aykırıydı ki, Silikon Vadesi'nde inovasyonun merkezindekiler bile ne demek olduğunu anlayamadılar.

Böylece yazmaya başladım. Önce *Startup Lessons Learned* adında bir blogda yazdım. Konferanslarda, şirketlere, startuplara ve girişim sermayedarlarına, beni dinlemek isteyen herkese yaptığım konuşmalarda anlattım. Görüşlerimi savunmak ve anlatmak için oradan oraya koştururken ve de diğer yazar, düşünür ve girişimcilerin yardımlarıyla, Yalın Startup teorisini geliştirme şansını buldum.

Nihayet, Yalın Startup fikri global bir harekete dönüştü. Girişimciler Yalın Startup fikirlerini tartışacakları ve uygulayacakları yerel kişisel gruplar kurmaya başladılar. Bugün dünyada yüzden fazla şehirde, organize olmuş topluluklar bulunuyor.[1] Farklı ülkelere, kıtalara seyahatler yaptım. Her yerde yeni girişimcilik rönesansının izlerini gördüm. Yalın Startup hareketi, girişimciliği, başarılı şirketler kurmak

isteyen yeni nesil girişimciler için erişilebilir hale getirdi.

Her ne kadar yüksek teknoloji yazılım girişimciliği konusunda uzman olsam da, Yalın Startup hareketi bunun ötesinde gelişti. Binlerce girişimci, Yalın Startup prensiplerini aklınıza gelebilecek her alanda uygulamaya başladı. Çok farklı endüstrilerde, hatta kamuda, faaliyet gösteren farklı büyüklüklerdeki şirketlerdeki girişimcilerle çalışma fırsatı buldum. Bu yolculuk beni dünyanın en seçkin girişim sermayedarlarının bulunduğu ortamlardan, Fortune 500 şirketlerinin yönetim kurullarına, hatta Pentagon'a kadar uzanan, hayal bile edemeyeceğim yerlere götürdü. Amerikan Ordusu'nun teknolojiden sorumlu komutanına (benim gibi bir sivilden gelen yeni fikirlere çok açık biriydi) Yalın Startup prensiplerini anlattığım toplantı hayatımın en stresli anıydı.

Kısa zamanda anladım ki, artık Yalın Startup'a tam zamanlı olarak eğilmenin vakti gelmişti. Misyonum: Dünya çapında yeni inovatif ürünlerin başarı oranını yükseltmek.

YALIN STARTUP METODU

Yalın Startup'ın 5 prensibi şöyle:

1. Girişimciler her yerdedir. Startup olmak için garajda çalışmak zorunda değilsiniz. Benim startup tanımım çerçevesinde çalışan herkes girişimcidir: Son derece belirsiz bir ortamda, yeni ürün ve servisler geliştirmek üzere kurulmuş kurum. Bu demek oluyor ki girişimciler her yerdedir ve Yalın Startup yaklaşımı her büyüklükteki şirkette ve her sektörde kullanılabilir.

2. Girişimcilik yönetimdir. Startup bir ürün değil, bir kurumdur. Yani son derece belirsiz bir ortamda iş yapma şekline uygun olacak şekilde geliştirilmiş yeni bir yönetim anlayışı gerektirir. "Girişimci", geleceğinin inovasyona dayalı olduğu modern şirketlerde unvan olmalıdır.

3. Doğrulanmış öğrenme. Startuplar sadece bir şey yapmak için değil, para kazanmak ve hatta müşterilere hizmet vermek için vardır. Sürdürülebilir bir iş kurmayı öğrenmek için vardır. Bu öğrenme, girişimcilerin vizyonlarının her bir unsurunu test edebilecekleri deneylerle bilimsel olarak doğrulanabilir.

4. Yap-Ölç-Öğren. Startup'ın temel aktivitesi fikirleri ürüne dönüş-

türmek ve müşterilerin tepkilerini ölçmektir. Başarılı startup süreçleri bu geribildirim döngüsünü hızlı bir şekilde işletebilecek yetkinlikte olmalıdır.

5. İnovasyon muhasebesi. Girişimin çıktılarını geliştirmek ve yatırımcılar için değerli olmak için sıkıcı konulara da odaklanmak gerekir: İlerleme nasıl ölçülür, kilometre taşları nasıl belirlenir, işlerin öncelik sırası nasıl belirlenir?

Startuplar Neden Başarısız Oluyor?

Neden baktığımız her yerde başarısızlığa uğramış startuplar görüyoruz?

İlk problem, iyi bir plan, sağlam bir strateji ve titizlikle yapılmış bir pazar araştırmasının cazibesi. Bunlar eskiden olası başarının göstergesiydiler. Startuplara da uygulanmak istendi ama olmadı çünkü startuplar belirsizlik içinde faaliyet gösteriyorlar. Startuplar müşterilerinin kim olduğunu, ürünlerinin nasıl olması gerektiğini bile bilmiyorlar. Eski yönetim metotları bunlarla başa çıkmaya uygun değil. Planlama ve tahminler ancak uzun ve istikrarlı bir geçmiş ve göreli olarak durağan bir ortamda doğru çıkabiliyor. Startuplar bunların hiçbirine sahip değil.

İkinci problem ise, geleneksel yöntemlerin işe yaramadığını gören bazı girişimci ve yatırımcıların "Sadece Yap" anlayışını benimsemesi. Bu anlayış şöyle diyor; eğer problem yönetimse cevap kaostur. Buna hemen karşı çıkmam gerekirse, maalesef bu da işe yaramıyor.

Startup gibi yıkıcı, inovatif ve kaotik bir şeyin yönetilebileceğine, daha doğrusu yönetilmek zorunda olduğuna inanmak sezgilere aykırı gelebilir. Çoğu kişi startupların dinamik ve heyecan verici, süreçler ve yönetimin ise sıkıcı ve anlamsız olduğunu düşünüyor. Ama esas heyecanlı olan startupların başarılı olduğunu ve dünyayı değiştirdiğini görmek. İnsanların yeni girişimlere getirdiği tutku, enerji ve vizyon ziyan olmaması gereken, çok değerli kaynaklar. Daha iyisini yapabiliriz ve yapmalıyız.

KİTAP HAKKINDA

Elinizdeki kitap "Vizyon", "Yönlendirme" ve "İvmelendirme" olmak üzere üç kısımdan oluşuyor.

"Vizyon" girişimcilik yönetiminin yeni disiplinini ele alıyor. Bu kısımda girişimci ve startup tanımını yaptım. Ve doğrulanmış öğrenme olarak adlandırdığım, startupların ilerleyip ilerlemediklerini ölçecekleri bir yol anlattım. İster bir garajda ister bir kurumun içinde yer alsınlar, tüm startupların, nasıl sürdürülebilir bir yol bulmalarını sağlayacak bilimsel bir yöntem kullanabileceklerini göreceğiz.

"Yönlendirme", Yalın Startup metodunu derinlemesine inceliyor. Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsüyle çözümde yapılacak kayda değer bir dönüşü gösteriyor. Hiçbir şeye dayanmayan varsayımlardan yola çıkarak bu varsayımları test edecek minimum viable product'ı nasıl geliştireceğinizi; ilerleme kaydedip kaydetmediğinizi göreceğiniz yeni değerlendirme muhasebe sistemini ve pivot (bir ayağınız yerde sabitken yönünüzü değiştirmek) etmeniz mi yoksa yolunuzda ısrarlı olmanız mı gerektiğini öğreneceksiniz.

"İvmelendirme" kısmında ise, Yalın Startup'ların, büyürlerken bile, Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsü içinde hızlanmasını sağlayacak teknikleri irdeleyeceğiz. Uygun startuplar için kullanılabilecek yalın üretim tekniklerini göreceğiz. Ayrıca organizasyonel tasarımı, ürünlerin nasıl büyüdüğünü ve Yalın Startup prensiplerinin meşhur garajların ötesinde, hatta büyük şirketlerde, nasıl uygulanabileceğini tartışacağız.

YÖNETİMİN İKİNCİ ÇAĞI

Toplum olarak, büyük şirketleri yönetmenin ispatlanmış tekniklerini ve fiziksel ürünler üretmenin en iyi uygulamalarını biliyoruz. Ama startuplara ve inovasyona geldiğimizde hâlâ el yordamıyla hareket ediyoruz. Vizyonumuza güveniyoruz. Mucize yaratabilen "büyük adam"ların peşinden koşuyoruz ya da yeni ürünlerimizi ölümüne test ediyoruz. Yirminci yüzyılın yönetim anlayışının başarısından kaynaklanan yeni problemler bunlar.

Bu kitap girişimcilik ve inovasyonu çok titiz bir temel üzerine oturtmaya çalışıyor. Bizler şu anda yönetimin ikinci çağının doğuşunu yaşıyoruz. Mücadelemiz bize verilen bu fırsatla büyük işler başarabilmek. Yalın Startup hareketi, içimizden bir sonraki büyük işi ortaya çıkaracak olanlarımıza, dünyayı değiştirmemize yardımcı olacak araçları vermenin yolunu bulmaya çalışıyor.

KISIM BİR
VİZYON

1

BAŞLAYIN

GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ

Startup kurmak, herhangi bir şirket kurmaktan farklı değildir. Bu nedenle kesinlikle yönetim içerir. Bu yaklaşım heyecanlı girişimciler için sürpriz oluyor, çünkü onlar bu iki kelimenin tamamen zıt olduğunu düşünüyorlar. Girişimciler, geleneksel yönetim uygulamalarını, bürokrasi getirecekleri ve yaratıcılığı baltalayacakları düşüncesiyle kullanmaktan imtina ederler.

Girişimciler yıllardır problemlerinin çözümlerini, aslında hiç de ilgili olmadığı halde, genel yönetim içinde bulmaya çalıştılar. Sonuç olarak da, birçok girişimci yönetim, süreç ve disiplini tamamen göz ardı ederek "sadece yap" yöntemini benimsedi. Ama maalesef, bu yöntem daha büyük bir kaosa yol açtı. Anlamalıydım: İlk startup deneyimlerimin başarısızlıkla sonuçlanması bu sebeple olmuştu.

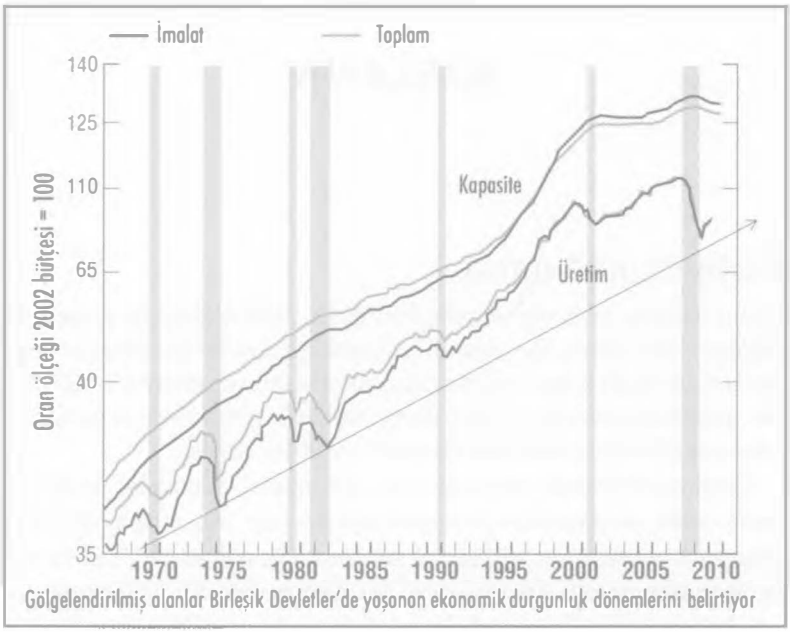
Geçen yüzyılda, genel yönetim anlayışının müthiş başarısı benzeri görülmemiş bir bilgi bolluğu sağladı; ama bu yönetim prensipleri startupların karşı karşıya kaldığı belirsizlik ve kaosla başa çıkmada yetersiz kaldı.

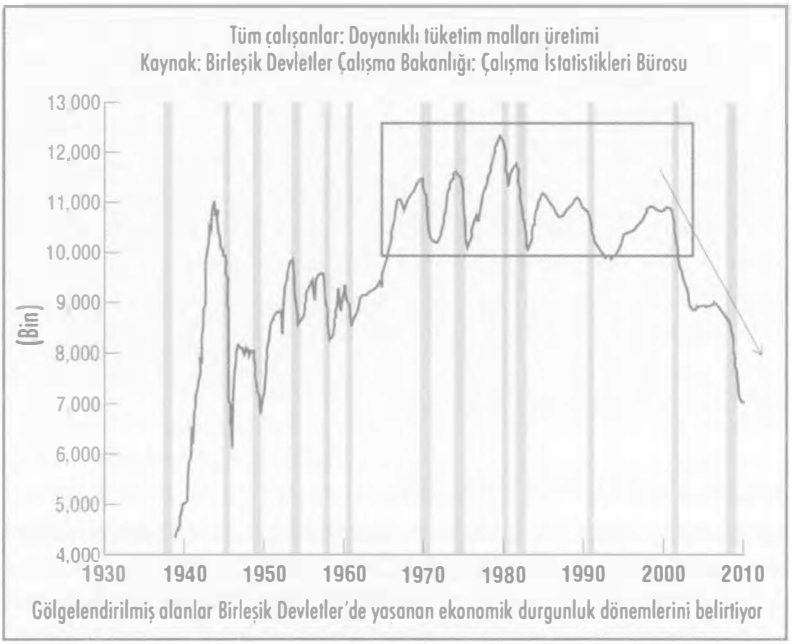
* * *

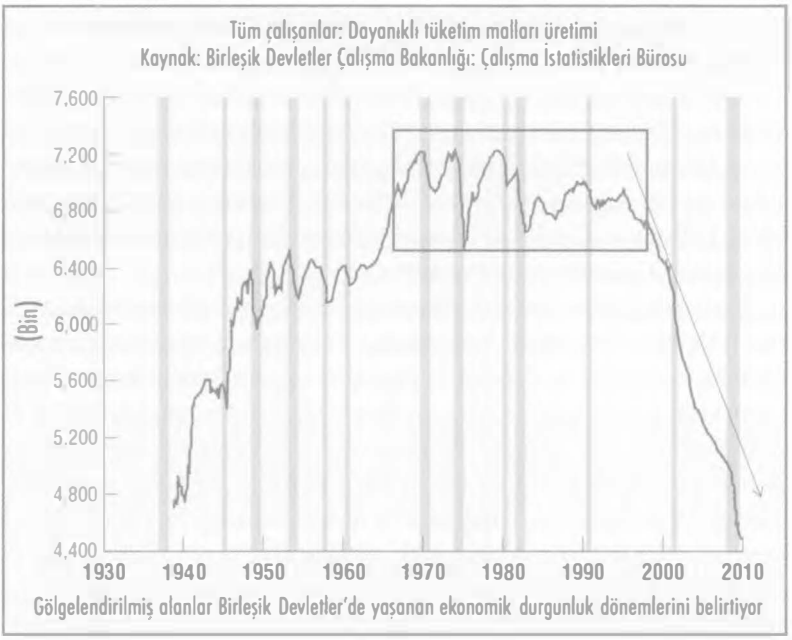
Bize verilen girişimcilik fırsatını harekete geçirebilmek için bir yönetim disiplinine ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum.

Bugün, tarihin herhangi bir zamanından daha fazla girişimci faaliyet gösteriyor. Bu global ekonomideki önemli değişimler sayesinde oldu. Pek çok örnek var, ama birini vermek gerekirse: Yorumcuların sık sık Amerika'da üretim

alanında istihdam olanaklarının azaldığıyla ilgili açıklamalarını duyuyoruz ama buna bağlı olarak üretim kapasitesinde azalma olduğuna dair nerdeyse hiç yorum yok. Bunun sebebi, Amerika'da insanlar işlerini kaybetmeye devam ederken üretimin (son 10 yılda %15) artıyor olması. Gerçekte, modern yönetim ve teknolojinin sağladığı muazzam verimlilik artışları, şirketlerin ne yapacağını bilemediği kadar fazla üretim kapasitesi ortaya çıkmasına sebep oldu.[1]




Tüm çalışanlar: Dayanıklı tüketim malları üretimi
Kaynak: Birleşik Devletler Çalışma Bakanlığı: Çalışma İstatistikleri Bürosu
(Bin)
13.000
12,000
11,000
10.000
9.000
8,000
7.000
6,000
5,000
4,000
1930
1940
1950
1960
1970
1980
1990
2000
2010
Gölgelendirilmiş alanlar Birleşik Devletler'de yaşanan ekonomik durgunluk dönemlerini belirtiyor


Tüm çalışanlar: Dayanıklı tüketim malları üretimi
Kaynak: Birleşik Devletler Çalışma Bakanlığı: Çalışma İstatistikleri Bürosu
(Bin)
7.600
7.200
6.800
6.400
6.000
5.600
5.200
4.800
4.400
1930
1940
1950
1960
1970
1980
1990
2000
2010
Gölgelendirilmiş alanlar Birleşik Devletler'de yaşanan ekonomik durgunluk dönemlerini belirtiyor

Dünya çapında, benzeri görülmemiş bir girişimcilik rönenansı yaşanıyor ve biz de bunun tam ortasındayız. Elimizde yeni inovatif girişimlere uygun bir yönetim modeli olmadığı için sahip olduğumuz fazla kapasiteyi çılgınca dağıtıyoruz. Bu belirsizliğe rağmen para kazanmanın yollarını buluyoruz ama başarılı sonuçlardan daha fazla başarısızlıklarla karşılaşıyoruz: Lansmandan sadece birkaç hafta sonra raflardan çekilen ürünler, basında büyük ses getirip kısa zamanda unutulan yüksek profilli startuplar ve kullanılmadan yok olup giden ürünler. Bu başarısızlıkları acı kılan sadece çalışanlara, şirketlere ve yatırımcılara verdiği ekonomik zarar değil. Bu başarısızlıklar zaman, tutku ve insanların yetenekleri gibi toplumumuzun en değerli kaynaklarının boşa harcanması anlamına da geliyor. Yalın Startup hareketi bu başarısızlıkları engellemeye kendini adamış durumda.

YALIN STARTUP'IN KÖKLERİ

Yalın Startup adını, Taiichi Ohno ve Shigeo Shingo'nun Toyota'da geliştirdiği yalın üretim devriminden alıyor. Yalın düşünce tedarik zincirlerinin ve üretim sistemlerinin işleyiş biçimini radikal bir şekilde değiştirdi. İlkeleri arasında işçilerin bilgi ve yaratıcılıklarını kullanmak, üretim parti büyüklüğünü küçültmek, tam zamanında üretim ve stok kontrolü ve çevrim zamanını hızlandırmak yer alıyor.

Yalın Startup bu fikirleri girişimcilik şartlarına adapte ederken, girişimcilerin kendi ilerlemelerini farklı bir şekilde değerlendirmeleri için bir öneri sunuyor. Üretimdeki ilerleme yüksek kalite fiziki ürünlerin üretimiyle ölçülüyor. Yalın Startup, doğrulanmış öğrenme olarak adlandırılan, başka bir ilerleme birimi kullanıyor. Elimizdeki bilimsel öğrenme kıstasıyla, girişimciliği zehir eden tahribat kaynaklarını yok edebiliriz.

Kapsamlı girişimcilik teorisi bir erken dönem girişimin tüm fonksiyonlarına hitap etmelidir: vizyon ve konsept, ürün geliştirme, pazarlama ve satış, büyüme, ortaklıklar ve dağıtım ve yapısal ve organizasyonel dizayn. Olağanüstü belirsiz bir ortamda ilerlemeyi ölçecek bir metot sunmalıdır. Sürece yatırım yapılıp yapılmayacağı, bu yatırımın ne zaman yapılacağı; biçimlendirme, planlama ve altyapı kurma; ne zaman yalnız olunacağı, ne zaman ortaklığa gidileceği; bir geribildirimin hangi hallerde dikkate alınacağı veya hangi hallerde vizyona bağlı kalınacağı ve büyüyen bir şirkete nasıl ve ne zaman yatırım yapılacağı gibi kararlarda girişimciye net bir yol haritası sunabilmelidir. Bilhassa girişimcilerin test edilebilir tahminlerde bulunabilmesine imkan tanımalıdır.

Mesela, şirketinizin insanları kendi uzman oldukları alanlardan sorumlu tuttuğunuz fonksiyonlar bazında departmanlara (pazarlama, satış, bilgi teknolojileri, insan kaynakları vb.) göre organize etmek yerine çalışanlarınızı öğrenme kilometre taşı denilen bir kriterden sorumlu tuttuğunuz fonksiyonlar arası takımlardan kurduğunu düşünelim. Bu öneriye belki katıldınız belki de şüpheli yaklaşıyorsunuz. Her iki durumda da, bir şekilde bunu uygulamaya karar verirseniz, çok büyük ihtimalle takımlarınızdan bu yeni sürecin verimliliği azalttığına dair geri dönüşler alacaksınız. Sizden, diğer departmanlara işleri aktararak büyük partilerde işler çıkarmalarına fırsat tanıyan, "verimli" bir şekilde çalıştıkları eski yönteme geri dönmenizi isteyecekler.

Bu tahmini, sadece birlikte çalıştığım şirketlerde defalarca kez gördüğüm için değil, çok basit olduğu için yapabiliyorum. Bu, Yalın Startup teorisinin açıkça ortaya koyduğu bir tahmin. Eskiden insanlar kendi verimliliklerini değerlendirirken, işlerini tüm gün boyunca iyi yaptıkları güne 'iyi bir gün' diyorlardı. Programcı olarak çalıştığım günlerde, hiç bölünmeden sekiz saat boyunca programlama yaptığım gün benim için iyi bir gündü. Sorularla, süreçle ya da toplantılarla bölündüğüm günlerde kendimi kötü hissediyordum. Öyle bir günde gerçekte neyi başarabilirdim ki! Benim için anlaşılır olan kodlar ve ürün vasıflarıydı. Onları görebiliyor, anlayabiliyor ve onlarla gösteriş yapabiliyordum. Buna karşılık öğrenmek ise asap bozucu derecede değersizdi.

Yalın Startup insanlara verimliliklerini başka türlü ölçmelerini söylüyor. Çünkü startuplar genellikle hiç kimse tarafından istenmemiş bir şey ortaya çıkardığından, zamanında ya da bütçe dahilinde yapılmış olması bir anlam ifade etmiyor. Bir startup'ın hedefi müşterilerin isteyeceği ve bunun için bir bedel ödeyeceği doğru şeyi en kısa zamanda bulmak. Başka bir deyişle, Yalın Startup hızlı yineleme ve müşteri hissiyatı, büyük bir vizyon ve muazzam bir hevesin hepsini aynı anda gerektiren inovatif ürün geliştirmenin yeni yoludur.

***

Henry Ford tüm zamanların en başarılı ve en ünlü girişimcisidir. Yönetim fikrinin gelişiminin ilk günlerden itibaren araba tarihiyle bir olduğunu düşünürsek, arabayı startup için metafor olarak kullanmak yanlış olmayacaktır.

İçten yanmalı araba motoru, iki önemli ve birbirinden farklı geri besleme döngüsüyle çalışır. Geri besleme döngülerinden biri motorun en derinindedir. Henry Ford ünlü bir CEO olmasından önce bir mühendisti. Günlerini ve

gecelerini, garajında motor silindirlerini harekete geçirecek kusursuz bir mekanik üzerinde çalışarak geçiriyordu. Silindirin içindeki her bir küçük patlama tekerleklerin dönmesi için gerekli çekme kuvvetini ortaya çıkarırken aynı zamanda bir sonraki patlamayı da ateşler. Eğer bu geri besleme döngüsünün zamanlaması dakik bir şekilde ayarlanmazsa motor öksürür ve arızalanır.

Startupların da, "*büyüme motoru*" olarak adlandırdığım benzer bir motoru vardır. Startuplar için pazarlar ve müşteriler çeşitlilik arz eder. Bir oyuncak şirketi, bir danışmanlık firması ve bir üretim tesisinin ortak bir yanı yokmuş gibi görünür ama, ileride göreceğimiz üzere, aynı büyüme motoruyla çalışırlar.

Ürünün her yeni versiyonu, her yeni özelliği ve her yeni pazarlama programı, bu büyüme motorunu geliştirmek için yapılan bir atılımdır. Henry Ford'un garajındaki çalışmalarında olduğu gibi, bu değişikliklerin hepsi geliştirme olmayacaktır. Yeni ürün geliştirme süreci dura kalka ilerler. Bir startup'ın zamanının büyük çoğunluğu ürün, pazarlama ya da operasyonlarda geliştirme yaparak motoru ayarlamakla geçer.

Otomobildeki diğer geri besleme döngüsü sürücüyle direksiyon arasındadır. Bu geri besleme o kadar hızlı ve otomatiktir ki çoğu zaman bunu düşünmeden yaparız, araba sürmeyi diğer ulaşım şekillerinden ayıran şey de bu yön verme işidir. Eğer eviniz ve işiniz arasında her gün aynı yolu gidip geliyorsanız, muhtemelen yolu o kadar iyi biliyorsunuzdur ki, o yolda elleriniz size kendi ahenkleriyle yön veriyordur. Neredeyse bu yolda gözünüz kapalı bile gidebilirsiniz. Ne var ki sizden gözünüz kapalı olarak işinize nasıl gittiğinizi yazmanızı istesem, bunu imkansız bulursunuz. Durup düşününce, sürüşün koreografisi son derece karmaşık gelir.

Tam tersine, bir roketin yol alması tam da böyle bir planlama gerektirir. Kalkış için gerekli her şeyin kati kurallarla yapılması gerekir. Kalkışta yapılan küçücük bir hata kilometrelerce sonra feci sonuçlar doğurabilir.

Maalesef, pek çok startup'ın iş planı araba kullanmaktan daha çok roket fırlatmak için yapılmış gibi görünüyor. Atılması gereken adımlar ve beklenen sonuçlar en ince detayına kadar tanımlanıyor ve roket fırlatmayı planlarcasına, tahminlerde yapılacak hatalar feci sonuçlar doğuracakmış gibi kurgulanıyor.

Çalıştığım şirketlerden biri, yeni çıkardığı bir ürünün müşteriler tarafından benimsenmesi için talihsiz tahminlerde bulunmuştu. Şirket gösterişli bir lansmanla planını başarılı bir şekilde uygulamaya koydu.

Ama ne yazık ki, müşteriler ürünlerini almak için akın etmediler. Daha da kötüsü, şirket tahminleri doğrultusunda altyapı, işe alım ve müşterilerin yoğun taleplerini karşılayacak destek yatırımları yapmıştı. Şirket kendini iş planına o kadar bağlamıştı ki, beklenen müşteriler gelmeyince, bu duruma adapte olamadılar. Tamamen kusurlu olduğu ortaya çıkan bir planı başarılı, inançlı ve titizlikle uygulayarak "başarısızlığı elde etmiş" oldular.

Yalın Startup metodu, size bir startup'ın nasıl sürüleceğini öğretmek için tasarlandı. Çok fazla tahmine dayanan karışık planlar yapmak yerine, *Yap-Ölç-Öğren* geribildirim döngüsü adındaki direksiyonu kullanarak anlık ayarlamalar yapabilirsiniz. Bu yön verme sürecini kullanarak, *pivot* denilen keskin dönüşü yapmanın mı, yoksa mevcut yolunuzu *korumanın* mı zamanı olduğunu ya da buna ne zaman karar vermemiz gerektiğini öğrenebiliriz. Motorunuz bir kez hızlanmaya başlandığında, Yalın Startup işinizi maksimum ivmeyle ölçeklendirecek ve büyütecek metotları sunar.

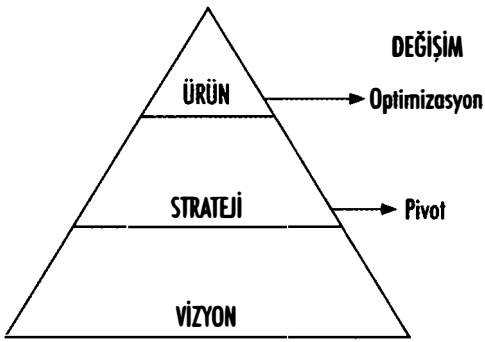
Sürüş boyunca, her zaman nereye gittiğinize dair net bir fikriniz vardır. Her zaman işinize gittiğiniz yoldaysanız, yolda bir sorun olduğu için ya da yanlış dönüş yaptığınız için yolunuzda ilerlemekten vazgeçmezsiniz. Varacağınız noktaya ulaşmaya odaklanmaya devam edersiniz.

Startupların da akıllarında bir varış noktası, bir kutup yıldızı vardır: Gelişen ve dünyayı değiştirecek bir iş kurmak. Ben buna startup'ın *vizyonu* diyorum. Startuplar bu vizyonu başarmak için iş modeli, ürün yol haritası ve müşterilerin kim olacağıyla ilgili fikirlerden oluşan bir *strateji* uygularlar. Ürün bu stratejinin çıktısıdır.



Motoru ayarlamak olarak adlandırdığım optimizasyon süreci boyunca ürünler sürekli değişir. Stratejinin değişmesine (buna pivot

deniyor) ise daha az sıklıkta ihtiyaç duyulur. Hepsini saran vizyon ise çok nadir değişir. Girişimciler kendilerini, startup'ı varmak istediği noktada görmeye adamışlardır. Her aksilik gitmek istediğimiz yere nasıl gideceğimizi öğrendiğimiz bir fırsattır.



Gerçek hayatta, startup bir aktiviteler portföyüdür. Eşzamanlı olarak birçok şey gerçekleşir: Motor yeni müşteriler kazanmak ve eskilerine hizmet vermek üzere çalışır. Ürünümüzü, pazarlama ve operasyonlarımızı iyileştirmek için ayarlamalar yaparız. Pivot etmemize gerek olup olmadığına ya da ne zaman pivot edeceğimize dair kararlar vererek direksiyonumuzu kullanırız. Girişimciliğin zorluğu işte bu aktivitelerin hepsini dengeleyebilmekte yatıyor. En küçük startup bile inovasyon yapmaya çalışırken mevcut müşterisine destek vermek mücadelesiyle karşı karşıya kalıyor. En köklü şirket bile demode olmamak için inovasyona yatırım yapmak zorunda kalıyor.

***

Girişimcilik yönetimdir. Köklü bir şirketin yapısı içerisinde yeni bir ürün geliştirmesi istenen modern bir yönetici düşünün. Bir yıl sonra bu yönetici şirketin finanstan sorumlu başkanına gidiyor ve şöyle diyor: "Beklenen büyüme hedeflerine ulaşamadık. Hatta neredeyse hiç yeni müşteri ve yeni gelir olmadı. Yine de, çok şey öğrendik ve yeni bir iş kolu yaratmanın ucuna geldik. Sadece bir yıla daha ihtiyacımız var." Genellikle, bu girişimcinin yöneticisine verdiği son rapor olur. Çünkü genel yönetim anlayışında, ortaya sonuç çıkaramamak ya uygun planlama yapamamaktan ya da olması gerekeni uygu-

layamamaktan kaynaklanır. Her ikisi de bariz hatalardır ama yeni modern ekonominin büyümeye giden yolunda, ürün geliştirme tam da böyle hataları gerektirir.

2

TANIMLAYIN

GİRİŞİMCİ KİMDİR?

Yalın Startup ile ilgili konuşmak üzere katıldığım konferanslarda, dinleyiciler arasında, aslında o topluluğa pek de uygun görünmeyen insanlarla karşılaştım. Geleneksel startup girişimcilerinin yanı sıra büyük şirketlerde yeni yatırım alanları oluşturmak ya da ürün inovasyonu yapmak gibi görevler üstlenmiş, genellikle de genel müdür pozisyonunda, profesyonellerle tanıştım. Bu kişiler organizasyonel politikalar konusunda uzmanlar; kendilerine ait kâr/zarar tabloları olan bağımsız bölümleri nasıl kuracaklarını biliyorlar. Bu kişiler beklenmedik bir şekilde vizyonerler. Yıllarca birlikte çalıştığım startup kurucuları gibi, endüstrilerinin geleceğini görebiliyorlar ve şirketlerinin karşı karşıya kaldığı problemlere çözüm olacak yeni ve inovatif fikirleri bulmak için her türlü riski almaya hazırlar.

Örneğin, konuşmalarımdan birine gelen, çok büyük bir şirketin yöneticilerinden Mark. Şirketini yirmi birinci yüzyıla taşıyacak, internetin avantajını kullanacakları yeni bir ürün ortaya çıkarması beklenen yeni bölümün başına getirilmişti. Konuşmam sonrasında benimle sohbet etmeye geldiğinde, kendisine büyük şirketlerde nasıl inovatif takımlar oluşturulacağına dair standart tavsiyeleri vermeye başlamıştım ki beni durdurdu ve "*Yenilikçinin İkilemi*'ni[1] (The Innovator's Dilemma) okudum" dedi. Uzun yıllardır bu şirkette çalışıyordu ve başarılı bir yöneticiydi, yani iç politikaları yönetmek problemlerinin en küçüğüydü. Bunu anlamalıydım; başarısı şirketin kurumsal politikaları,

çalışanları ve işlerin yapılış şekline yön vermesindeki kabiliyetinin kanıtıydı.

Sonra, ona gelecekle ve yeni, havalı ürün geliştirme teknolojileriyle ilgili tavsiyelerde bulunmaya başladım. Beni yine durdurdu ve "Doğru. İnternet hakkında her şeyi biliyorum ve şirketimizin buna nasıl adapte olacağına ve eğer olamazsa yok olacağına dair bir vizyonum var" dedi.

Mark girişimcilik ön şartlarının hepsine sahipti: uygun takım yapısı, iyi çalışanlar, geleceğe dair güçlü bir vizyon ve risk alma hevesi. Bir anda ona neden benden tavsiye almaya geldiğini sormam gerektiğini fark ettim. Bana, "elimizde sanki bütün malzemeler var: çıra, odun, kağıt, çakmaktaşı hatta biraz kıvılcım. Ama ateş nerede?" dedi. Mark'ın incelediği yönetim teorileri inovasyona "kara kutu" gibi davranıyor ve şirketlerin iç startup takımları kurmaları için ortaya koymaları gereken yapıya odaklanıyorlardı. Ama Mark kendini *kara kutunun içinde* bulmuştu ve birinin ona yön göstermesine ihtiyacı vardı.

Mark için eksik olan, elindeki inovasyon hammaddelerini gerçek dünyada büyük bir başarıya dönüştürecek süreçti. Takım kurulduğunda ne yapacak? Hangi süreçleri kullanacak? Performans kilometre taşlarından ne şekilde sorumlu tutulacak? Bunlar, Yalın Startup metodolojisinin cevapladığı sorular.

Ne mi demek istiyorum? Mark, Silikon Vadisi'ndeki bir yüksek teknoloji garaj startup kurucusu gibi bir girişimci. Klasik girişimci olduğunu düşündüğüm insanlar kadar onun da Yalın Startup prensiplerine ihtiyacı var.

Büyük kurumlarda çalışan girişimciler, bu kurumlar içinde startup kurmanın getirdiği özel durumlardan ötürü bazen "kurum içi girişimciler" olarak adlandırılıyor. Yalın Startup fikirlerini çok geniş yelpazedeki şirket ve endüstrilere uyguladığımdan, birçok kişinin düşündüğünün aksine, kurum içi girişimcilerin, diğer girişimcilerle benzer özelliklere sahip olduğuna inanıyorum. Bu nedenle, *girişimci* tabirini kullandığımda, şirket büyüklüğü, sektör ya da gelişim aşamasından bağımsız olarak tüm startup ekosisteminden bahsediyorum.

Bu kitap her türlü girişimci içindir: Büyük fikirleri, küçük destekleri olan genç vizyonerlerden Mark gibi büyük kurumlar içindeki uzmanlaşmış vizyonlere kadar herkes için.

EĞER BEN BİR GİRİŞİMCİYSEM, STARTUP NEDİR?

Yalın Startup, girişimcilerin başarılı bir startup kurma ihtimallerini artırmaya yardımcı olan bir uygulama setidir. Bunu açmak için startup'ın ne olduğunu tanımlamak gerekir:

Startup, olağanüstü belirsizlik şartları dahilinde yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için dizayn edilmiş bir beşerî kurumdur.

Şunu fark ettim ki, bu tanımın en önemli bölümü, aslında bahsetmediği bölüm. Şirketin, sektörün ve endüstrinin büyüklüğü hakkında hiçbir şey söylemiyor. Farkında olsun ya da olmasın, bir resmi kurumda ya da yatırım sermayesi tarafından desteklenen bir şirkette, kâr amacı gütmeyen bir kurumda veya yatırımcıları olan kâr amaçlı bir şirkette çalışıyor olsun, olağanüstü belirsizlik şartları altında yeni ürün ya da iş geliştirmek için çalışan herkes girişimcidir.

Şimdi her bir parçaya göz atalım. *Kurum* kelimesi bürokrasi, süreç ve hatta rehavetle aynı soydan geliyor. Nasıl startup'ın parçası olabilir? Lakin startuplar şirket kurmakla ilgili işlerle doludur: yaratıcı çalışanları işe almak, onların çalışmalarını koordine etmek ve sonuç getiren şirket kültürü oluşturmak.

Zaman zaman, bir startup'ın sadece bir üründen, büyük bir teknolojik yenilikten ya da parlak bir fikirden ibaret olmadığını unutuyoruz. Bir startup tüm parçalarının toplamından daha büyüktür. Kesinlikle bir beşerî kurumdur.

Startup'ın sunduğu ürün ya da servisin bir inovasyon olması gerçeği, tanımın da en temel ve aynı zamanda yanıltıcı parçasıdır. Ürün için, 'müşterisi olan kişiye bir değer sunan şey' anlayışını kapsayan, en geniş tanımı kullanmayı tercih ediyorum. Müşterilerin bir şirketle kurduğu ilişkiden edindiği her türlü tecrübe, bu şirketin ürününün bir parçasıdır. Bu bir market, bir e-ticaret sitesi, bir danışman veya kâr amacı gütmeyen sosyal hizmet ajansı için de geçerlidir. Bu örneklerin her birinde, organizasyon müşterileri için değer yaratacak bir şeyi açığa çıkarmaya kendini adamıştır ve ürünlerinin müşterileri üzerinde yarattığı etkiyi önemsemektedir.

İnovasyon kelimesinin de detaylı olarak anlaşılması önemlidir. Startuplar çok değişik inovasyon türleri kullanırlar: bilimsel buluşlar, mevcut teknolojiyi başka bir amaç için kullanma şekli, gizli olan değeri ortaya çıkarak yeni bir iş modeli icadı ya da sadece mevcut ürün ya da hizmeti yeni bir yerde veya daha önce hizmet verilmemiş yeni bir kitleye sunma. Tüm bu vakalarda, inovasyon şirketin başarısının kalbinde yer alır.

Bu tanımın bir önemli bölümü daha var: inovasyonun içinde oluştuğu ortam. Pek çok organizasyon –büyük ya da küçük fark etmez- bu ortamın dışında tutulur. Startuplar olağanüstü belirsizlik şartlarıyla karşı karşıya

gelmek üzere dizayn edildiler. Mevcut bir işin, iş modeli, fiyatlandırma, hedef müşteri ve ürününe kadar tıpatıp benzeri bir iş kurmak çekici bir yatırım olabilir ama bir startup değildir. Çünkü başarısı, sadece uygulamaya bağlıdır. (Pek çok küçük işletmenin basit banka kredileriyle finanse edilebilmesi bu nedenledir. Riskin ve belirsizliğin seviyesi kredi uzmanı tarafından o kadar net anlaşılabilir ki, sonuçların ne olabileceğini rahatlıkla tahmin edebilir.)

Genel yönetim araçlarının pek çoğu, startupların içinde büyüdüğü olağanüstü belirsizlik ortamının haşin topraklarında yetişmek üzere dizayn edilmemiştir. Geleceğin tahmin edilemediği, müşterilerin giderek daha da çeşitlenmekte olan alternatiflerle karşılaştığı ve değişim hızının giderek daha da arttığı bir ortam söz konusu. Buna rağmen startuplar –garajlarda ya da şirketlerin içinde olmaları fark etmez- hâlâ standart tahminler, ürün kilometre taşları ve detaylı iş planlarıyla yönetiliyorlar.

SNAPTAX

2009'da bir startup gerçekten çok cesaret gerektiren bir şey denemeye karar verdi. Halihazırda W-2 formlarında (çalışanların genellikle işverenlerinden aldığı, yıllık vergilendirebilir gelirlerini görebildikleri yıl sonu tabloları) bulunan bilgilerin toplanmasını otomatik hale getirerek, vergi mükelleflerini pahalı vergi dairelerinden kurtarmak istediler. Startup kısa zamanda bir engelle karşı karşıya kaldı. Müşterilerinin büyük çoğunun evinde yazıcı/tarayıcı olmasına rağmen, çok azı bu cihazları kullanmayı biliyordu. Potansiyel müşterilerle yapılan sayısız konuşmadan sonra, ekip, kullanıcıların cep telefonlarıyla formların fotoğraflarını çekecekleri bir fikir geliştirdi. Bu konsepti test etme sürecinde, müşterilerden hiç beklenmedik bir şey yapmalarını istediler: Tüm vergi ödeme sürecini sadece cep telefonu üzerinden yapmanız mümkün olur mu?

Bu hiç de kolay bir iş değildi. Geleneksel vergi hazırlıkları, müşterilerin yüzlerce soru, pek çok form ve fazlaca evrak işi arasında boğulmasını gerektirir. Bu startup çok sıra dışı bir yol izlemeye karar verdi. Tüm vergi paketini tamamlamaktan çok daha azını yapabilecek, ürünün erken versiyonlarından birini müşterilerine sundu. Ürünün ilk versiyonu, sadece beyan edilecek basit gelirleri olan ve sadece Kaliforniya'da çalışan kişiler için kullanılabiliyordu.

Müşterilerinin karmaşık bir formu doldurmak yerine, cep telefonlarının

kameralarıyla W-2 formlarının fotoğrafını çekmelerini sağladılar. Şirket sadece bu resmi kullanarak 1040 EZ vergi iadesini derleyen ve beyan eden bir teknoloji geliştirdi. SnapTax adı verilen bu yeni ürün, klasik vergi beyanıyla kıyaslandığında olağanüstü bir deneyim sunuyordu. SnapTax, mütevazi başlangıcından önemli bir startup başarısına dönüştü. 2011'de ülke genelinde yapılan lansman, müşterilerin ürünü ne kadar çok sevdiğini gösterdi. İlk üç haftada 350.000'den fazla kişi programı indirdi.

Bu bir startuptan bekleyeceğiniz türden harika bir inovasyon.

Fakat, bu şirketin adı sizi şaşırtabilir. SnapTax, Amerika'nın en büyük kişisel ve küçük işletmelere yönelik finans, vergi ve muhasebe araçları üreticisi olan Intuit tarafından geliştirildi. 7.700'den fazla çalışanı olan ve yıllık gelirleri milyarla ifade edilen Intuit tipik bir startup değil.[2]

SnapTax'i geliştiren takım da girişimci prototipine hiç benzemiyor. Bir garajda çalışmıyorlar ya da hazır yemek yemiyorlar. Çalıştıkları şirket kaynak sorunu yaşamıyor. Tam maaş ve yan haklar alıyorlar. Her gün düzenli bir şekilde ofislerine geliyorlar. Ama yine de girişimciler.

Buna benzer hikâyelere büyük kurumlarda olması gerektiği kadar sık rastlanmıyor. Velhasıl, SnapTax Intuit'in amiral gemisi ürünlerinden biriyle, tam teşekküllü masaüstü yazılımı olan TurboTax ile, doğrudan rekabet ediyor. Intuit gibi şirketler aslında Clayton Christensten'in *Yenilikçinin İkilemi* kitabında tanımladığı bir tuzağa sıklıkla düşerler. Christensten'in ayakta tutan inovasyon olarak adlandırdığı, mevcut müşterilere hizmet veren, mevcut ürün ve servislerde yapılan marjinal geliştirmelerde çok iyidirler ama sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak çığır açıcı yeni ürünler geliştirmekte zorlanırlar.

SnapTax hikâyesinin dikkat çeken taraflarından biri, takım liderlerinin bu beklenmedik başarılarının neye dayandığını sorguladığımda verdikleri cevaplarında oldu. Dışarıdan süperstar bir girişimciyi işe almışlar mıydı? Hayır, Intuit içinden bir takım kurmuşlardı. Pek çok şirkette inovasyon takımların maruz kaldığı gibi üst yönetim tarafından işlerine karışılmış mıydı? Hayır, sponsor yöneticileri tarafından, yapılması gereken her deneyi yapacakları bir "özgürlük adası" verilmişti. Büyük bir takım, büyük bir bütçe ve pazarlamaya harcayacak fazla paraları var mıydı? Hayır, beş kişilik bir takımla başlamışlardı.

SnapTax ekibini yenilikçi kılan ne genleri, ne kaderleri, ne de burçlarıydı. Sadece Intuit'in üst yönetimi tarafından üzerinde düşünülerek geliştirilmiş

bir süreçleri vardı. İnovasyon, dağınık ve tahmin edilemez bir şeydir ama bu yönetilmeyeceği anlamına gelmiyor. Yönetilebilir, ama bunu yapabilmek için, bir sonraki büyük şeyi icat etmek üzere çalışan girişimciler ve bu girişimcileri destekleyen, besleyen ve onları bundan sorumlu tutan herkes tarafından üstesinden gelinecek yeni bir yönetim disiplini gerekiyor. Başka bir deyişle, girişimciliği geliştirmek üst yönetimin sorumluluğudur. Bugün, Intuit gibi bir ileri teknoloji şirketi SnapTax gibi bir başarı hikâyesiyle dikkat çekebiliyorsa bu yeni yönetim modeline olan ihtiyacı fark ettiğindendir.[3]

YEDİ BİN KİŞİLİK STARTUP

1983'te, Intuit'in kurucusu, efsanevi girişimci Scott Cook'un (kurucu ortağı Tom Proulx ile birlikte) kişisel muhasebenin bilgisayarla yapılması gerektiğine dair radikal bir görüşü vardı. Başarılı olabilmeleri imkansızın da ötesinde görünüyordu. Sayısız rakip, belirsiz bir gelecek ve başlangıçta çok küçük bir pazarla karşı karşıyaydılar. On yıl sonra, şirket halka arz edildi. Hemen ardından, aralarında yazılım devi Microsoft'un da bulunduğu, büyük şirketlerin saldırılarını savuşturmak zorunda kaldılar. Kısmen ünlü risk sermayedarı John Doerr'in desteğiyle, Intuit onlarca pazar lideri ürün sunan, tamamen farklılaşmış, Fortune 100 üyesi bir şirket haline geldi.

Bu duymaya alıştığımız türden bir girişimcilik başarısı: Eziklerden kurulu bir ayaktakımı nihayetinde üne, övgüye ve hatırı sayılı servete kavuşuyor.

Hızlıca ileri sarıyoruz ve yıl 2002. Cook hayal kırıklığına uğramıştı. Intuit'in son 10 yılda piyasaya sunduğu yeni ürünlerin verilerinden bir tablo yapmış ve şirketin yaptığı büyük yatırımların geri dönüşlerinin alınmadığını görmüştü. Basitçe ifade etmek gerekirse, yeni ürünlerinin çoğu başarısızlığa uğruyordu. Intuit, geleneksel standartlara göre bakıldığında iyi yönetilen bir şirket olarak görünmesine rağmen, bu başarısızlıkların temeline inen Scott zor bir sonuca vardı: Kendisinin ve şirketinin uyguladığı hakim yönetim modeli, modern ekonominin gerektirdiği sürekli inovasyon için yetersiz kalıyordu.

2009 sonbaharı geldiğinde Cook, Intuit'in yönetim kültürünü değiştirmek için yıllardır çalışıyor durumdaydı. Yalın Startup'la ilgili yaptığım ilk çalışmalardan haberdar olmuş ve beni Intuit'te bir konuşma yapmak üzere davet etmişti. Silikon Vadisi'nde bu ret edemeyeceğiniz türden bir

davettir. Kabul ediyorum, merak ediyordum. Yalın Startup yolculuğumun henüz başındaydım ve böyle bir Fortune 100 şirketinin karşılaştığı zorluklar konusunda pek de takdir edilmiyordum.

Cook ve Intuit'in CEO'su Brad Smith ile yaptığım sohbetler, en az risk sermayedarları ve garajlardaki kurucular kadar girişimcilikle ilgili mücadele veren modern genel müdürlerle ilgili fikirlerimin çıkış noktası oldu. Scott ve Brad bu zorluklarla savaşmak için Intuit'in köklerine iniyorlardı. Girişimciliği ve risk almayı tüm bölümlere yaymaya çalışıyorlardı.

Intuit'in amiral gemisi olan ürünlerinden birini ele alalım. TurboTax satışlarının büyük çoğunluğunu vergi döneminde yaptığı için, eskiden tutucu bir kültürü vardı. Pazarlama ve satış ekipleri, tüm yıl boyunca, tam vergi döneminde piyasaya sunulacak tek bir aksiyon üzerinde çalışırlardı. Şimdi iki buçuk aylık vergi döneminde beş yüz farklı değişikliği test ediyorlar. Haftada yetmişe yakın test yapıyorlar. Takım üyeleri Perşembe günü web sitesinde bir değişiklik yapıyor, tüm hafta sonu bunu kullanımda tutuyorlar, Pazartesi sonuçları okuyorlar ve Salı günü sonuca varıyorlar. Sonra Perşembe günü yeni testler kuruyor ve bir sonraki seti Perşembe gecesi lanse ediyorlar.

Scott'ın dediği gibi, "Öğrendiklerimiz inanılmaz boyutlara ulaştı. Bu, girişimcilerin gelişmesini sağlıyor. Yüzlerce iyi fikrin içinden, kendi fikrinizi satmak zorundasınız. Bu yüzden politikacılar ve satışçılardan oluşan bir topluluk kurarsınız. Beş yüz test yaptığınız zaman herkesin fikri işe yarayabilir. Böyle olunca da, politikacılar topluluğundan farklı olarak, yapacak, öğrenecek, test edecek ve yeniden öğrenecek girişimciler ortaya çıkarırsınız. Bunu, web sitesi örneğinde olduğu gibi, yüksek teknolojiyle ilgisi olmayan örnekleri kullanarak, şirketimizin genelinde uygulamaya çalışıyoruz. Bugün her işin web sitesi var. Hızlı devirde test yapmak için yüksek teknolojiye sahip olmanız gerekmiyor."

Bu tür bir değişim zordur. Nihayetinde, şirketin ayrıcalıklı hizmet bekleyen mevcut müşterileri ve istikrarlı, artan kazanç bekleyen yatırımcıları var.

Scott diyor ki,

"Problem ekiplerde veya girişimcilerde değil. Gerçek sorun liderlerde ve orta seviye yöneticilerde. Analiz yetenekleriyle başarılı olan pek çok lider var. Analist olduklarını ve işlerinin muhteşem planlama yapmak,

analiz etmek ve bir plana sahip olmak olduğunu düşünüyorlar."

Bir şirketin daha önceki inovasyonlarını kullanabilmek için pazar liderliğini elinde tutmaya dayanabileceği süre giderek azalıyor. Bu durum ise en köklü şirketleri bile inovasyona yatırım yapmak zorunda bırakıyor. Aslında, bir şirketi uzun vadeli ekonomik büyümeye götürecek tek sürdürülebilir yol, bence Yalın Startup tekniklerini kullanarak, sürekli olarak yıkıcı inovasyonlar ortaya çıkaracak bir "inovasyon fabrikası" kurmaktır. Başka bir deyişle, köklü şirketler Scott Cook'un 1983 yılında yaptığını yapabilmenin bir yolunu bulmalılar. Ama bunu endüstriyel ölçekte, geleneksel yönetim kültüründe demlenmiş yöneticilerden kurulu bir grupla birlikte yapmalılar.

Cook, benden bu fikirlerini teste tabi tutmamı istedi ve ben de, olağanüstü belirsizlik ortamında yeni ürün ve servisler ortaya çıkaran organizasyon tanımımı yineleyerek, Yalın Startup teorisini, yedi binden fazla Intuit çalışanına açıkladığım bir konuşma yaptım.

Konuşmam süresince CEO Brad Smith yanımda oturuyordu. Konuşmamı bitirdiğimde ayağa kalktı ve Intuit çalışanlarının önünde şöyle dedi: "Arkadaşlar, iyi dinleyin. Eric'in startup tanımını duydunuz. Üç parçadan oluşuyor ve biz burada, Intuit'te, bu tanımın *her üç parçasına* da uyuyoruz."

Scott ve Brad yönetim düşüncesinde yeni bir şeylere ihtiyaç olduğunu fark eden liderler. Intuit bu düşünce şeklinin köklü şirketlerde de işe yarayacağının ispatı. Brad bana, nasıl iki şeyi ölçerek bu yeni inovasyon çabalarının başarısını değerlendirdiklerini anlattı: üç yıl önce olmayan ürünleri kullanan müşterilerin sayısı ve üç yıl önce olmayan arzlardan gelen gelirin oranı.

Eski modelde, başarılı bir yeni ürünün 50 milyon dolar gelir getirmesi ortalama 5,5 yılda oluyordu. Brad bana bunu şöyle açıkladı: "Geçen yıl, on iki ay önce olmayan ürünlerden 50 milyon dolar gelir elde ettik. Bahsettiğim tek bir ürün değil. Gelişen birçok inovasyonun kombinasyonu, ama işte bizi enerjik kılan da bu. İşe yaramayanları anında ortadan kaldırarak ve işe yarayanları da iki katına çıkararak karşımıza çıkan engele kısa devre yaptırıyoruz." Intuit büyüklüğünde bir şirket için bunlar mütevazi sonuçlar ve henüz daha başlangıç. Üstesinden gelmeleri gereken yılların birikimi sistemler ve yılların birikimi düşünce tarzları var. Yine de, girişimciliği adapte etmekteki liderlikleri şimdiden sonuç vermeye başladı.

Liderlik, çalışanların girişimciliğin gerektirdiği deneyleri yapabilmelerine olanak sağlayacak ortamı oluşturmayı gerektirir. Örneğin, TurboTax'teki değişim Intuit takımına her vergi döneminde beş yüz deney geliştirme imkanı

verdi. Önceleri büyük fikirleri olan pazarlamacılar, isteseler de bu testleri yapamazlardı çünkü web sitesini hızlı bir şekilde değiştirebilecekleri bir sistemleri yoktu. Intuit, testlerin kurulup, uygulanacağı ve analiz edileceği sistemlerin kurulmasına büyük yatırım yaptı.

Cook'un dediği gibi, "Gerekli deney sistemlerinin kurulması üst yönetimin işi; liderler tarafından yapılması gerekiyor. Bu da, liderleri, Sezar rolünü oynayarak parmaklarını kaldırıp indirdikleri hallerinden, takımların deney sisteminin hızı doğrultusunda hareket ederek inovasyon yapabildikleri bir kültürü oluşturur hale dönüştürüyor."

3

ÖĞRENİN

Bir girişimci olarak, şirketimin başarılı bir iş kurmak yolunda ilerleyip ilerlemediği sorusu kadar beni rahatsız eden başka bir şey olmadı. Bir mühendis ve sonraları da bir yönetici olarak, işimizin planlar doğrultusunda yürüyüp yürümediğini, kaliteli olup olmadığını ve maliyetlerin tahmin ettiğim kadar olup olmadığını değerlendirerek ilerlemeyi ölçmeye alışmıştım.

Girişimci olarak geçirdiğim yıllar içinde, ilerlemeyi bu şekilde ölçmenin doğruluğundan emin olmamaya başladım. Ya kendimizi hiç kimsenin istemediği bir şeyi yapmaya çalışırken bulursak? Böyle bir durumda işi zamanında ya da bütçe dahilinde yapıp yapmadığımızın ne önemi var? Bir günün sonunda eve gittiğimde, emin olduğum tek şey tüm gün insanları çalıştırdığım ve para harcadığım oluyordu. Ekibimin çabalarının bizi hedefimize ulaştıracağını umut ediyordum. Yanlış bir adım attığımızı fark ettiğimizde, en azından önemli bir şey öğrendiğimiz düşüncesiyle kendimi rahatlatmaya çalışıyordum.

Ne yazık ki, "öğrenme" uygulamada yapılan başarısızlıklar için geçerli, en eski bahanedir. Yöneticiler söz verdikleri şeyi başaramadıklarında bu bahaneye başvururlar. Başarı baskısı altındaki girişimciler, neler öğrendiğimiz konusuna gelindiğinde inanılmaz derede yaratıcı olabilirler. İşimiz, kariyerimiz veya itibarımız buna bağlı olduğunda güzel bir hikâye anlatabiliriz.

Ne var ki, bilinmeze doğru giden yolda girişimciyi takip eden çalışanlar için öğrenme züğürt tesellisidir. Girişimci ekipler için değerli

para, zaman ve enerjilerini ayıran yatırımcılar için de züğürt tesellisidir. Hayatta kalmak için inovasyona güvenmiş şirketler için de züğürt tesellisidir. Öğrendiklerinizi alıp bankaya yatıramazsınız; harcayamaz veya onunla yatırım yapamazsınız. Onu müşterilerinize veremezsiniz ve ortaklarınıza iade edemezsiniz. Öğrenmenin girişimcilik ve yönetim çevrelerinde kötü bir ününün olduğundan şüpheniz yoktur herhalde.

Ama eğer girişimciliğin temel hedefi olağanüstü belirsizlik şartları altında organizasyon kurmaksa, en hayati fonksiyonu öğrenmedir. Stratejimizin hangi unsurlarının vizyonumuzu gerçekleştirecek nitelikte, hangilerinin saçmalık olduğunu öğrenmemiz gerekir. Müşterilerin ne söylediği ya da bizim onların neyi istemeleri gerektiğine dair fikrimiz değil gerçekte ne istediklerini öğrenmemiz gerekir. Bizi büyüyen, sürdürülebilir bir işe götüren yolda olup olmadığımızı bilmemiz gerekir.

Yalın Startup modelinde, öğrenmeyi *doğrulanmış öğrenme* olarak adlandırdığım bir konsept ile iyileştiriyoruz. Doğrulanmış öğrenme, olay olduktan sonra rasyonelleştirme ya da başarısızlığı saklamak için anlatılan bir hikâye değildir. Startupların üzerinde büyüdüğü, olağanüstü belirsizlik tarlasına gömülmüş titiz bir metottur. Doğrulanmış öğrenme, ekibin startup'ın bugünü ve geleceğiyle ilgili bilimsel yöntemlere dayanarak değerli gerçekleri bulmasını sağlayan bir süreçtir. Pazar tahminlerine ve klasik iş planlamasına kıyasla daha somut, daha doğru ve daha hızlıdır.

IMVU'DA DOĞRULANMIŞ ÖĞRENME

Bunu kariyerimden bir örnekle anlatayım. Pek çok kişi benden IMVU'nun kuruluş hikâyesini ve ilk ürünümüzü geliştirirken yaptığımız hataları dinlemiştir. Doğrulanmış öğrenmeyi daha net anlatabilmek için bu hatalardan birini detaylandıracağım.

IMVU'yu kuran ekipte, hepimiz ciddi stratejik düşünürler olmaya heveslidik. Hepimiz daha önce başarısız olmuş girişimlerde bulunduğumuz için, bunu tekrarlamamaya yeminliydik. İlk günlerde şu sorularla meşgul olduk: Ne yapmalıyız ve kim için yapmalıyız? Hangi pazara girebilir ve hakim olabiliriz? Rekabetle erimeyecek, dayanaklı bir değer nasıl oluşturabiliriz?[1]

Parlak Strateji

Anlık mesajlaşma (Instant Messaging - IM) pazarına girmeye karar verdik. 2004'te, bu pazarın dünya çapında aktif olan yüz milyonlarca müşterisi vardı.

Lakin, müşterilerin büyük çoğunluğu anlık mesajlaşma ürünlerini kullanmak için bir ücret ödemiyordu. AOL, Microsoft ve Yahoo! gibi büyük şirketler, anlık mesajlaşma ağlarını diğer servislerine destek olacak, zararına sattıkları bir ürün olarak kullanıyor, reklam yoluyla da az miktarda para kazanıyorlardı.

Anlık mesajlaşma güçlü *iletişim ağı etkisi* olan pazara güzel bir örnek. Pek çok iletişim ağı gibi, anlık mesajlaşma için de Metcalfe kanunu geçerlidir: Bir iletişim ağının bütün olarak değeri, katılımcı sayısının karesiyle doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle, iletişim ağınızda ne kadar kişi varsa, ağınız o kadar değerlidir. Bu şu anlama geliyor: Her bir katılımcının değeri, o kişinin kaç kişiyle iletişim kurabildiğine bağlıdır. Var olan tek telefona sahip olduğunuz bir dünya düşünün; hiçbir değeri olmayacaktır. Ancak diğer insanların da telefonu olduğu zaman bunun bir değeri olur.

2004'te anlık mesajlaşma pazarına hakim bir avuç şirket vardı. İlk 3 iletişim ağı toplam kullanımın %80'inini kontrol ediyordu ve küçük oyuncuların sayısının azalması pahasına pazar payındaki kazanımlarını birleştirme sürecindeydiler.[2] Genel kanı, pazarlama için büyük paralar harcamadan anlık mesajlaşma pazarına yeni bir iletişim ağının girmesinin mümkün olmadığı yönündeydi.

Bunun sebebi çok basit. İletişim ağı etkisinin gücü sebebiyle, anlık mesajlaşma ürünlerini değiştirme maliyeti çok yüksekti. Bir iletişim ağından diğerine geçmek için, kullanıcının arkadaşlarını da kendileriyle beraber yeni ağa geçmeleri için ikna etmesi gerekiyordu. Müşterilerin harcaması gereken bu ekstra efor, anlık mesajlaşma pazarına girmede önemli bir engel teşkil ediyordu: Tüm müşterilerin halihazırda güçlü bir iletişim ağına kilitlenmiş olması, geriye iyi bir yere konumlanmanızı sağlayacak hiç müşteri bırakmıyordu.

IMVU'da geleneksel anlık mesajlaşmanın cazibesiyle, üç boyutlu video oyunları ve sanal dünyaların müşteri başına düşen yüksek kazancını birleştirecek bir ürün geliştirme stratejisi üzerinde anlaştık. Pazara yeni bir anlık mesajlaşma ağıyla girmek neredeyse imkansız olduğu için, mevcut iletişim ağlarıyla birlikte çalışacak bir anlık mesajlaşma eklentisi ürünü geliştirmeye karar verdik. Böylece kullanıcılar anlık mesajlaşma ağlarını değiştirmeden, yeni bir kullanıcı ara yüzünü öğrenmek zorunda kalmadan –daha da önemlisi– arkadaşlarını da beraberlerinde getirmek zorunda olmadan, IMVU'nun sanal ürünlerini ve avatar iletişim teknolojisini kullanabileceklerdi.

Nitekim, bu son noktanın elzem olduğunu düşünüyorduk. Eklenti ürünün başarılı olabilmesi için, müşterilerin bunu arkadaşlarıyla beraber kullanması *gerekliydi*. Her mesajlaşmaya, IMVU'ya katılmaya çağıran bir davet

gömülmeliydi. Ürünümüz doğası gereği viral olacaktı ve mevcut anlık mesajlaşma ağlarında bir salgın gibi yayılacaktı. Bu viral büyümeyi gerçekleştirmek için, ürünümüzün hemen hemen bütün anlık mesajlaşma ağlarına eklenebilmesi ve her türlü bilgisayarda çalışabiliyor olması gerekliydi.

Lansmana 6 ay

Yürürlükte bu stratejiyle, ortaklarım ve ben yoğun çalışma dönemine başladık. Teknolojiden sorumlu başkan olarak, gereken yazılımı oluşturmak benim görevimdi. Ortaklarım ve ben ilk ürünümüzü piyasaya sürebilmek için saatler boyunca çalıştık. Ürünü lanse etmek ve müşterimizden ilk ödemeyi almak için kendimize 180 günlük, sıkı bir mühlet vermiştik. Zor bir zaman planıydı ama zamanında lanse etmeye kararlıydık.

Eklenti ürün o kadar karmaşıktı ve o kadar çok detayı vardı ki, zamanında bitirebilmek için pek çok şeyden vazgeçmek zorunda kaldık. Lafı gevelemeyeceğim: İlk versiyon korkunçtu. Hangi aksaklıkları düzelteceğimiz, hangi özelliklerden vazgeçebileceğimiz ve hangilerini yetiştirmeye çalışacağımıza karar vermek için uzun saatler harcadık. Harika ve korkunç günlerdi: Başarı ihtimalimizin umuduyla ve kötü bir ürünü pazara sürmenin olası sonuçlarının korkusuyla doluyduk.

Kişisel olarak, kalitesi düşük bir ürünün, mühendis olarak sahip olduğum itibarı zedeleyeceği konusunda endişeliydim. İnsanlar kaliteli ürün geliştirmeyi bilmediğimi düşüneceklerdi. Hepimiz IMVU markasına zarar vermekten korkuyorduk; sonuçta, insanlardan pek de iyi çalışmayan bir ürün için para alıyorduk. Hepimizin gözünün önüne aleyhimizdeki haber başlıkları geliyordu: "Beceriksiz Girişimciler Berbat bir Ürün Geliştirdi."

Lansman günü yaklaştıkça, korkularımız daha da büyüdü. Bizim durumumuzda, pek çok girişim ekibi korkularına teslim olur ve lansman gününü erteler. Bu güdüyü anlasam da, ertelemek startupların ihtiyacı olan geribildirimi almalarını engellediği için, sebat ettiğimiz için mutluyum. Önceki tecrübelerimiz yeni, hatta kötü bir ürünü satışa sunmaktan daha da fena bir başarısızlıktan korkmamıza sebep oluyordu: Hiç kimsenin istemediği bir ürünü satışa sunduk.

Lansman

Sonra ne mi oldu? Hiçbir şey olmadı! Korkularımızın yersiz olduğunu gördük, çünkü ürünümüzü kimse denemedi bile. Önceleri en azından ürü-

nümüzün ne kadar kötü olduğunun fark bile edilmeyeceğini düşünerek rahatladım ama sonra bu hislerim hayal kırıklığına dönüşmeye başladı. Hangi özelliklerin olması gerektiği ve hangi aksaklıkları düzelteceğimizle ilgili tartıştığımız onca saatten sonra, değer teklifimiz o kadar uzak kalmıştı ki, müşteriler ne derece kötü dizayn kararları verdiğimizi fark edecek kadar ürünü deneyimlemeye yaklaşmamışlardı. Müşteriler ürünümüzü bilgisayarlarına indirmemişlerdi bile.

Takip eden haftalar ve aylar, ürünü iyileştirmek için çalıştık. Online üyelik ve program indirme süreçlerimizle düzenli müşteri akışı sağlamaya başladık. Her yeni gelen müşteriyi, nasıl ilerlediğimizi gösteren yeni bir karne olarak kabul ettik. Sonuçta, insanların en azından bilgisayarlarına yüklemesini sağlayacak şekilde ürününün konumlandırmasını nasıl değiştireceğimizi öğrendik. Üründe sürekli olarak iyileştirme yapıyorduk, her gün yeni hata çözümlerini ve yenilikleri yayınlıyorduk. Ama bu çabalarımıza rağmen, ne yazık ki acınacak kadar az sayıda insanın ürünümüzü satın almasını sağlayabiliyorduk.

Dönüp baktığımda, verdiğimiz tek doğru karar, o ilk günler için gelir hedeflerini net bir şekilde tanımlamak olmuştu. İlk ay için 300 dolar gelir elde etmeyi öngörmüştük ve zar zor da olsa bunu yapmıştık. Arkadaşlarımızdan ve ailelerimizden rica etmiştik (tamam, yalvarmıştık.) Her ay gelir hedeflerimiz yükseliyordu, önce 350 dolar sonra 400 dolar. Hedeflerimiz yükseldikçe, çabamız da artıyordu. Kısa zamanda arkadaşlar ve aile bireyleri bitti; hayal kırıklığımız daha da büyüdü. Ürünü her gün daha da iyi yapıyorduk, ama müşterilerimizin tavrı değişmiyordu: Hâlâ ürünü kullanmıyorlardı.

Sayıları değiştirebilmekteki başarısızlığımız, bizi birebir görüşmeler ve kullanıcı testleri yapmak üzere müşterilerimizi ofise çağırmaya itti. Kantitatif hedeflerimiz bizi kalitatif sorgulamalar yapmak konusunda motive etti ve sorduğumuz sorularda bize ışık tuttu. Bu, kitap süresince göreceğimiz bir yol.

İçimizde hatamızı fark eden ve buna çözüm sunanın ben olduğumu söylemek isterdim ama gerçekte problem olduğunu en son kabul eden ben oldum. Kısacası, pazarla ilgili stratejik analizimiz tamamen yanlıştı. Bunu fokus gruplar ve pazarlama araştırmaları yapmak yerine deneylerle, bilimsel olarak bulmuştuk. Müşteriler bize ne istediklerini söyleyemediler. Sonuçta üç boyutlu avatarları duymamışlardı bile. Biz ürünü daha iyi yapmak için çabalarken, yaptıkları ve yapmadıkları şeylerle gerçeği ortaya çıkarmışlardı.

Müşterilerle konuşmak

Çaresizlikten, potansiyel müşterilerle konuşmaya karar verdik. Onları ofisimize davet ettik ve "Bu yeni ürünü deneyin; bu IMVU" dedik. Bu kişi bir genç, anlık mesajlaşmayı yoğun olarak kullanan biri ya da bir erken teknoloji benimseyeni ise, hemen bizimle ilgilenmeye başlıyordu. Tersine, eğer bu kişi sıradan biriyse cevap genellikle "Tamam. Şimdi benden tam olarak ne yapmamı bekliyorsunuz?" oluyordu. Sıradan insanlarla bir yere gidemiyorduk; IMVU'nun çok garip olduğunu düşünüyorlardı.

Bizimle oturup, bu ürünü inceleyen on yedi yaşında bir genç kız hayal edin. Avatarını seçiyor ve "Hey, bu gerçekten çok eğlenceli" diyor. Avatarını görünmek istediği şekilde kişiselleştiriyor. Sonra ona "Şimdi de anlık mesajlaşma eklentisini indirme zamanı" diyoruz. O da bize bakıp "O da ne?" diyor.

"Anlık mesajlaşma istemcisiyle birlikte çalışan şey işte." Bize bakıyor ve düşünüyor. "Bunu hiç duymadım, arkadaşlarımın da haberi yok, bunu neden yapmamı istiyorsunuz?" diyor. Anlatmak için çok uğraşmak gerekiyordu. Anlık mesajlaşma eklentisi, bu kız için hiçbir şey ifade etmiyordu.

Ama yanımızda olduğu için ona bunu anlatabiliyoruz. Ürünü indiriyor ve ona "Tamam, şimdi arkadaşlarından birini sohbete davet et" diyoruz. "Kesinlikle olmaz!" diyor. Biz de "Neden olmasın?" diyoruz. O da "Bu şeyin havalı olup olmadığını henüz bilmiyorum. Arkadaşımı davet ederek riske girmemi mi istiyorsunuz? Benim hakkımda ne düşünürler? Eğer berbat bir şeyse, benim de berbat olduğumu düşünürler, değil mi?" diyor. Biz de ona "Hayır, hayır, bir kişiyi çağırırsan çok eğlenceli olacak; bu *sosyal* bir ürün" diyoruz. Kız kuşku dolu gözlerle bize bakıyor; bu bakıştan anlaşmanın bozulduğunu görebiliyorsunuz. Bu tecrübeyi ilk yaşadığımda "Tamam, sorun yok, bu sadece bir kişi, bunu gönderin ve bana yeni birini getirin" dedim. Sonra ikinci müşteri geldi ve aynı şeyi söyledi. Sonra üçüncü müşteri geldi ve yine aynı şey. Sonra yolu görmeye başlıyorsunuz ve ne kadar inatçı olursanız olun, bir şeylerin kesinlikle yanlış olduğunu anlıyorsunuz.

Müşteriler sürekli olarak "Kendi başıma kullanmak istiyorum. Arkadaşlarımı davet etmeden önce ne kadar havalı olduğunu kendim görmek istiyorum" dediler. Ekibimiz video oyunu endüstrisinden olduğu için, bunun ne demek olduğunu anlıyorduk: tek-oyuncu modu. Böylece tek-oyuncu versiyonunu geliştirdik. Ofisimize yeni müşteriler getirmeye devam ettik. Eskiden olduğu gibi avatarlarını kişiselleştiriyor ve ürünü indiriyorlardı. Daha sonra

tek-oyuncu moduna gidiyorlardı. Onlara "Avatarınızla oynayın, giydirin; yapabildiği havalı hareketleri görün" diyorduk. Sonra da "Bunu kendi kendine yaptın. Hadi şimdi arkadaşlarını davet et" diyorduk. Bundan sonra ne olduğunu tahmin edebilirsiniz. "Kesinlikle olmaz! Hiç havalı değil" diyorlardı. Biz de "İyi de, sana havalı olmayacağını *söylemiştik*! Sosyal bir ürün için tek-oyuncu deneyiminin ne anlamı var?" diyorduk. Müşterilerimizi dinleyerek altın madalya kazanacağımızı düşünmüştük. Ama olmadı; müşterilerimiz hâlâ ürünümüzü sevmiyordu. Bize bakıyorlar ve "Dinle, yaşlı adam, anlamıyorsun. Daha ben havalı olup olmadığını anlamadan, bu arkadaşlarını çağır çılgınlığı da ne demek oluyor" diyorlardı. Bu kesinlikle anlaşmayı bozuyordu.

Çaresizlikten, ChatNow diye yeni bir özellik ekledik. Bu özellik bir butona basarak, dünyanın herhangi bir yerindeki rastgele bir insanla eşleşmenizi sağlıyordu. Ortak olan tek yanınız, aynı anda butona basmış olmanızdı. Müşteri testlerinde, herkes bir anda "Hey, bu çok eğlenceli!" demeye başladı.

Böylece onları yine ofisimize çağırmaya başladık, ChatNow'ı kullanıyor ve havalı olduğunu düşündükleri birilerini buluyorlardı. "Hey, bu adam düzgündü; onu arkadaş listeme eklemek istiyorum. Arkadaş listesi nerede?" diyorlardı. Biz de onlara "Hayır, yeni bir arkadaş listesine ihtiyacın yok. AOL'nin arkadaş listesine ekleyebilirsin" diyorduk. Hatırlarsanız, bu bizi iletişim ağı etkisine ve viral büyümeye götürecek, birlikte çalışabilirlik planımızdı. Gözünüzde bize bakan ve "Tam olarak ne yapmamı istiyorsunuz?" diyen bir müşteri canlandırmaya çalışın. Biz de ona, "Şey, bu yabancıya AIM ekran adını ver ki, onu arkadaş listene ekleyebilesin" diyoruz. Gözleri büyüyor ve bize "Benimle dalga mı geçiyorsunuz? AIM listemde bir yabancı!" Biz de buna "Evet; yoksa yepyeni bir anlık mesajlaşma programı indirmek ve yeni bir liste oluşturmak zorunda kalırsın" diye cevap veriyoruz. Ve onlar da "Benim kaç tane anlık mesajlaşma programı kullandığımı biliyor musunuz?" diyor.

"Hayır. Bir ya da iki, belki?" Bu bizim ekiptekilerin kullandığı program sayısı. Genç çocuk buna karşılık olarak "Hıh! Sekiz tane kullanıyorum" diyor. Dünyada kaç tane anlık mesajlaşma programı olduğuna dair en ufak bir fikrim yoktu.

Yeni bir yazılımı kullanmayı öğrenmenin ve arkadaşlarını bir listeden diğerine taşımanın zor olduğuna dair yanlış bir öngörümüz olmuştu. Müşterilerimiz bunun saçmalık olduğunu göstermişlerdi. Stratejimizin ne kadar parlak olduğunu anlatmak için büyük beyaz tahtalara şemalar çizmek istedik ama müşterilerimiz iletişim ağı etkisi ve değiştirme maliyetinin ne demek

olduğunu anlamıyorlardı. Neden bizim söylediğimiz şekilde davranmaları gerektiğini anlatmak istediğimizde, başlarını çılgınca iki yana sallıyorlardı.

Aklımızda insanların tedavülden kalkmış bir yazılımı nasıl kullanacaklarına dair bir fikir vardı ve nihayet, onlarca toplantıdan sonra, acı bir şekilde anlık mesajlaşma eklentisi konseptinin tamamen yanlış olduğunu anladık.[3]

Müşterilerimiz bir anlık mesajlaşma eklentisi değil, ayrı bir anlık mesajlaşma ağı istiyorlardı. Yeni bir anlık mesajlaşma programını kullanmayı öğrenmek onlar için engel değildi; tam tersine ilk benimseyenlerimiz birçok anlık mesajlaşma programını aynı anda kullanıyorlardı. Müşterilerimiz arkadaşlarını başka bir anlık mesajlaşma ağına götürmekten korkmuyorlardı; hatta bundan zevk bile alıyorlardı. Daha da ilginci, müşterilerimizin avatar tabanlı anlık mesajlaşma ağını, öncelikli olarak arkadaşlarıyla kullanmak isteyecekleri varsayımımız da yanlıştı. Yeni arkadaşlar edinmek istiyorlardı; üç boyutlu avatarlar da bunu yapmak için çok uygundu. Ufak ufak, müşteriler çok parlak görünen başlangıç stratejimizi yıkmışlardı.

İşimi bir kenara atmak

Anlık mesajlaşma programımızın diğer iletişim ağlarıyla birlikte çalışabilmesini sağlayacak yazılım için köle gibi çalışmıştım. Pivot etmek ve orijinal stratejimizden vazgeçmek zamanı geldiğinde, işimin neredeyse tamamı çöpe gitmişti. İhanete uğramış hissediyorum. En son çıkan yazılım geliştirme yöntemlerinin fanatiğiydim. Bu yöntem, ürün geliştirme sürecindeki israfın azaltılmasını vaat ediyordu. Buna rağmen, her nasılsa, tüm zamanların en büyük israfını yapmıştım: müşterilerin kullanmayı reddettiği bir ürün geliştirmek. Bu *gerçekten* moral bozucuydu.

Yaptığım iş, zaman ve enerjinin israf edilmesine sebep olduğuna göre, acaba son altı ayımı bir şeyler içerek plajda uzanarak geçirmiş olsaydım da şirket yine bugünkü durumunda oluyor muydu? Bana gerçekten ihtiyaç var mıydı? Eğer ben hiçbir şey yapmamış olsaydım acaba herşey daha mı iyi olurdu?

Bu bölümün başında da bahsettiğim gibi, yaptığı hataların acısını dindirmeye çalışan biri için her zaman son bir sığınak daha vardır. Eğer bu ilk ürünü –ve hataları– yapmamış olsaydık, hiçbir zaman müşterilerin önemli görüşlerini öğrenememiş olacaktık düşüncesiyle kendimi avuttum. Stratejimizin hatalı olduğunu bilemeyecektik. Bu bahanede bir doğruluk payı var: İlk aylarda öğrendiğimiz şeyler IMVU'yu sonuçtaki büyük başarısına götüren

yola girmesini sağlayacaktı.

Bu "öğrenme" avuntusu bir süre kendimi iyi hissetmemi sağladı, ama çok kısa sürdü. Kafamı en çok kurcalayan soru şuydu: Eğer o ayların hedefi müşterilerin önemli görüşlerini öğrenmek idiyse, neden bu kadar uzun sürdü? Çabalarımızın ne kadarı bu dersleri öğrenmemize katkıda bulundu? Ürünü daha *iyi* yapmaya ve hataları çözmeye bu kadar odaklanmış olmasaydım acaba bu dersleri daha önce öğrenebilir miydik?

DEĞERE KARŞI İSRAF

Başka bir deyişle, hangi çabalarımız değer yaratıyor, hangileri israf? Bu soru yalın üretim devriminin temelinde yer alıyor; bu, yalın üretimcilerin sorduğu ilk sorudur. İsrafı fark etmek ve bunu sistematik bir şekilde bertaraf etmek, Toyota gibi yalın şirketlerin endüstrilerine hakim olmasını sağlamıştır. Yazılım dünyasında, kullanmakta olduğum çevik geliştirme yönetimlerinin çıkış noktası da yalın düşünceydi. İsrafı bertaraf etmek için dizayn edilmişlerdi.

Ama beni, takımımın çabalarını israf etmeye götüren de aynı yöntemler olmuştu. Peki neden?

Cevabı ilerleyen yıllarda buldum. Yalın düşünce değeri, müşteriye fayda sağlamak olarak tanımlıyor; geri kalan her şey israf. Üretim işinde, müşteriler ürünün nasıl üretildiğiyle değil doğru çalışıp çalışmadığıyla ilgilenirler. Ama bir startup'ta, müşterinin kim olduğu ve neyi değerli bulacağı bir bilinmezdir. Bir startup olarak yeni bir değer tanımına ihtiyacımız olduğunu fark ettim. IMVU'da yaptığımız en önemli ilerleme, o ilk aylarda öğrendiğimiz, müşteri için neyin değer yarattığını bulmak olmuştu.

İlk aylarda yaptığımız ve öğretimize katkısı olmayan her şey bir tür israftı. Aynı şeyleri daha az çabayla öğrenmemiz mümkün müydü? Cevap, kesinlikle, evet.

Bir kere, müşterilerin fark bile etmediği özelliklerle ilgili yapılan tartışma ve bunları önceliklendirmek için harcanan çabayı düşünün. Eğer ürünü daha erken piyasaya sürmüş olsaydık, bu israftan kurtulabilirdik. Ayrıca yanlış stratejik tahminlerimizin yarattığı israfı ele alalım. Bir düzine anlık mesajlaşma sunucusu ve ağı için birlikte çalışma programı geliştirmiştim. Tahminlerimizi test etmek için bu gerçekten gerekli miydi? Yarısı kadar iletişim ağıyla da bunu müşterilerimize test ettirmek mümkün değil miydi? Mesela üç tanesiyle? Ya da sadece bir

tanesiyle? Anlık mesajlaşma ağlarının hepsinden gelen müşterilerimiz ürünümüzü itici bulduğuna göre, öğretimizin seviyesi aynı olacak ama çok daha az çaba harcamış olacaktık.

Şu düşünceyle gecelerce uykusuz kaldım: Herhangi bir iletişim ağını desteklememiz şart mıydı? Hiçbir şey yapmadan önce tahminlerimizin yanlış olduğunu anlamak mümkün değil miydi? Herhangi bir şey geliştirmeden önce, müşterilerimiz, sadece vaat ettiğimiz özelliklere sahip bir programı indirip kullanamazlar mıydı? Hatırlayın, neredeyse hiçbir müşterimiz orijinal ürünümüzü kullanmak istememişti. Ürünü çıkarmakta problem yaşamış olsaydık hiç kimseden özür dilemek zorunda olmayacaktık. Bir deney yapabilirdik, müşterilere bir deneme yapma şansı verebilir ve sonra da davranışlarını ölçebilirdik.

Bu düşünce testleri beni çok rahatsız ediyordu çünkü benim yaptığım işi baltalıyordu. Ürün geliştirmenin başı olarak, benim görevim yüksek kaliteli ürün ve özellikleri zamanında çıkarmaktı. Ama bu özelliklerin birçoğu zaman israfıysa, ben onları yapmak yerine ne yapmalıydım? Bu israfı nasıl yok edecektik?

Startup'ların ilerlemesi için gerekli en önemli öğenin öğrenme olduğu sonucuna vardım. Müşterilerin ne istediğini öğrenmemize yaramayan her şey elenebilir. Her zaman startup'ın temel göstergelerindeki gelişmeyle ispatlandığı için ben buna *doğrulanmış öğrenme* diyorum. Gördüğünüz üzere, kendinizi müşterinin ne istediğini bildiğinize dair kandırmak çok kolay. Ayrıca tamamen alakasız şeyleri öğrenmek de çok kolay. Nitekim, doğrulanmış öğrenme gerçek müşterilerden toplanmış deneysel bilgiyle destekleniyor.

NASIL DOĞRULATIYORUZ?

Bir startup'ta başarısızlığa uğramış herkes tecrübesinden çok şey öğrendiğini söyleyebilir. İlgi çekici bir hikâye anlatabilir. Aslında, IMVU'nun hikâyesinin şu ana kadar olan kısmında bir şeyin eksik olduğunu görmüş olmalısınız. O ilk aylarda öğrendiğimiz ve bizi başarıya götüren derslerden bahsetmeme rağmen bunu destekleyecek hiçbir kanıt sunmadım.

İlk bakışta, bu iddialarda bulunmak ve güvenilir bir duruş sergilemek kolaymış gibi görünebilir (kitabın devamında bazı kanıtlar göreceksiniz), ama bizi IMVU'nun ilk aylarında, yatırımcıları, çalışanlarımızı, ailelerimizi ve en çok da kendimizi, zaman ve kaynaklarımızı boşa harcamadığımıza ikna

etmeye çalışırken düşünün. Elimizde kanıt olarak ne vardı?

Başarısızlığımızla ilgili hikâyeler çok eğlenceliydi ve neyi yanlış yaptığımıza ve daha başarılı bir ürün için ne yapmamız gerektiğine dair etkileyici teorilerimiz vardı. Yine de, bu teorileri uygulamadan ve ürünün yeni versiyonlarının gerçek müşterilerimizde elde ettiği sonuçları görene kadar ispat ortaya çıkmadı.

Sonraki birkaç ay IMVU'nun gerçek hikâyesi başladı. Ama bu sefer parlak tahminler, stratejiler ve beyaz tahtadaki oyunlarla değil, müşterilerin gerçekte ne istediğini bulmakla ve ürünümüzü ve stratejimizi buna uygun hale getirmekle uğraştık. Vizyonumuz ve müşterilerin kabul edeceklerini sentezlememiz gerektiğine dair bir görüşü kabul ettik; ama bu müşterilerin istediklerini düşündükleri şey ya da bizim onların neyi istemeleri gerektiğiyle ilgili düşüncemiz değildi.

Müşterilerimizi daha iyi anlamaya başlayınca, ürünlerimizi de geliştirebilir hale geldik. Böyle yapınca, işimizin temel göstergeleri de değişti. İlk günlerde, göstergelerimiz inatla düz bir çizgi olarak kalmaya devam ediyordu. Her gün gelen yeni müşterileri yeni bir karne olarak kabul ediyorduk. Programımızı indirmek, satın almak gibi davranışlar gösteren yeni müşterilerin yüzdesine dikkat ediyorduk. Her gün, kabaca, aynı sayıda müşteri programımızı satın alıyordu ve bu sayı da, ürünü geliştirmek için yaptığımız geliştirmelere rağmen, sıfıra yakındı.

Ama, orijinal stratejimizden pivot ettiğimizde, her şey değişmeye başladı. Daha iyi bir stratejiyle, ürün geliştirme çabalarımız mucizevi bir şekilde daha verimli hale geldi. Daha çok çalıştığımız için değil müşterilerimizin gerçek ihtiyaçları doğrultusunda daha zekice çalıştığımız için oldu bu. Göstergelerdeki pozitif yönde değişim, öğretimizin gerçek olduğunun kantitatif doğrulamasıydı. Bu son derece önemliydi çünkü artık paydaşlarımıza gerçekten ilerlediğimizi, kendimizi kandırmadığımızı gösterebiliyorduk. Bu, ayrıca, startup'ın verimliliğini değerlendirmek için de doğru bir yol: Önemli olan ne kadar çok şey yaptığımız değil, çabalarımız karşılığında ne kadar çok doğrulanmış öğrenme elde ettiğimizdir.[4]

Örneğin, ilk deneylerimizden birinde, "avatar sohbeti"ni "3 boyutlu anlık mesajlaşma"ya çevirmek için web sitemizi, ana sayfayı ve ürün kayıt akışını tamamen değiştirdik. Müşterilerimiz sitenin bu iki versiyonuna göre otomatik olarak ayrıştılar; yarısı birini, yarısı diğerini gördü. Her iki gruptaki davranış farklılıklarını gözlemleyebiliyorduk. Deney grubundaki müşterile-

rimiz sadece ürüne üye olmakla kalmıyor, aynı zamanda uzun süreli ödeme de yapıyordu.

Pek çok başarısız deneyimiz de oldu. Müşterilerin faydasını anlamadıkları için ürünümüzü kullanmadıklarını düşündüğümüz bir dönemde, müşteri hizmetleri temsilcilerine, yeni kullanıcılarımıza sanal tur rehberliği yapmaları için para ödedik. Ama maalesef, bu VIP hizmeti alan müşteriler, aktif ya da ödeme yapan müşteri olmanın yakınından bile geçmediler.

Anlık mesajlaşma eklentisi stratejisinden vazgeçmemizden aylar sonra *neden* işe yaramadığını ancak anlayabildik. Pivot ettikten ve sayısız başarısız deney yaptıktan sonra şu sonuca vardık: Müşteriler IMVU'yu *yeni* online arkadaşlar edinmek için kullanmak istiyordu. Müşterilerimiz bizim çok yavaş fark ettiğimiz bir şeyi içgüdüsel olarak kavramışlardı. Online dünyada var olan bütün sosyal araçlar müşterinin gerçek kimliği üzerine kurulmuştu. Oysa ki, IMVU'nun avatar teknolojisi insanlara, güvenliklerinden vazgeçmeden ya da kimlik hırsızlığına karşı her şeylerini ortaya koymadan, birbirlerini tanıma fırsatı veriyordu. Hipotezimizi bu şekilde kurunca, deneylerimiz olumlu sonuçlar çıkarır hale geldi. Ne zaman ürünü yeni arkadaşlar bulmayı ve onları tutmayı daha da kolaylaştıracak şekilde değiştirsek, müşterilerimiz o kadar kullanmaya eğilimli oluyorlardı. Gerçek startup verimliliği işte bu: Yapılması gereken doğru şeyleri sistematik olarak anlamak.

Bunlar, hangi müşterilerin ürünü kullandıklarını ve neden kullandıklarını anlamaya başlayana kadar, haftalar boyunca yaptığımız yüzlerce deneyden sadece birkaçı. Elde ettiğimiz her bir küçük bilgi yeni bir deneyi ortaya çıkarıyordu; böylece göstergelerimiz gün geçtikçe hedefimize doğru yaklaşıyordu.

SIFIRIN CESARETİ

IMVU'nun erken dönem başarısına rağmen, toptan rakamlarımız hâlâ çok küçüktü. Ne yazık ki, işletmelerin değerlendirildiği geleneksel yol açısından bu tehlikeli bir durum. Komik olan şu ki, genelde sıfır gelir, sıfır müşteri ve sıfır çekiş gücüyle yatırım almak veya diğer kaynakları edinmek, bunlardan az miktarda olduğu zamana kıyasla daha kolaydır. Sıfır hayal gücünü uyandırır ama küçük rakamlar günün birinde büyük rakamların olup olamayacağına dair soru işaretleri doğurur. Herkes sadece bir gecede büyük başarılar elde eden ürün hikâyelerini bilir (ya da bildiğini düşünür). Henüz herhangi bir şey piyasaya çıkmadığı ve

hiçbir veriye sahip olunmadığı için, gelecekte bir gecede başarıya ulaşılacağını hayal etmek mümkündür. Küçük rakamlar bu ümidin üzerine soğuk su dökerler.

Bu olgu zalim bir dürtüyü ortaya çıkarıyor: Başarıdan emin olana kadar veri toplamayı erteleyin. Göreceğimiz üzere, bu ertelemeler ziyan olan emeğin miktarının artmasına, gerekli olan geribildirimin azalmasına ve startup'ın, muhtemelen, hiç kimsenin istemediği bir ürün çıkaracak olması riskinin artmasına sebep oluyor.

Bununla birlikte, bir ürün çıkarmak ve hayırlısını istemek de iyi bir plan değil, çünkü bu gerçek bir dürtü. IMVU'yu piyasaya çıkardığımızda, bu problemden bihaberdik. İlk yatırımcılarımız ve danışmanlarımız ilk başlardaki aylık 300 dolar gelir elde etme planımızı cazip bulmuşlardı. Ama aylar sonra, gelirlerimiz 500 dolar civarında gezerken, danışmanlarımız, çalışanlarımız ve hatta eşlerimiz inançlarını kaybetmeye başladılar. Hatta bazı yatırımcılar ciddi bir şekilde ürünü piyasadan çekmemizi ve gizli moda dönmemizi öneriyordu. Neyse ki, pivot edip deneyler yapınca ve öğrendiklerimizi ürün geliştirme ve pazarlama çabalarımızda kullanır hale gelince, rakamlarımız da iyileşmeye başladı.

Ama çok fazla değil! Bir elimizde hokey sopasına benzer bir grafik görüyorduk. Diğer elimizdeki grafikte ise rakamlar her ay sadece birkaç bin dolara kadar çıkıyordu. Bu ilk tablolar, gelecek vadetmesine rağmen, tek başına başlangıçtaki başarısızlığımızın getirdiği inanç kaybıyla başa çıkmamıza yardımcı olamıyordu. Ayrıca yardımımıza koşacak alternatif konseptleri sağlayacak doğrulanmış öğrenme yöntemine de sahip değildik. Ama şanslıydık ki, bazı yatırımcılarımız yaptıklarımızın önemini fark etmişlerdi, küçük gelir rakamlarımızın ardındaki gerçek ilerlemeyi görmek istiyorlardı.

Nitekim, doğrulanmış öğrenme ile, sıfırın cesaretinden kaynaklanan israfı azaltabiliriz. Yapmamız gereken, gösteriş göstergelerinin (vanity metrics) ve "başarı tiyatrosu"nun (kendimizi başarılı göstermek için yaptığımız işler) cazibesine kapılmadan, ürün geliştirme konusunda yaptıklarımızın bizi başarıya götürdüğünü göstermekti. Pazarlama numaraları deneyebilirdik. Süper Kupa'da (Super Bowl) reklam verebilir ya da gelirlerimizi parlatmak için gösterişli bir medya iletişimi yürütebilirdik. Bu, yatırımcılarda bir başarı illüzyonu oluşturabilirdi, ama çok uzun süreli olmazdı. Sonuçta, iş temelde başarılı çıkardı, bir süre

sonra medya iletişiminin etkisi geçerdi. Değerli kaynaklarımızı, ilerlemeyi göstermek yerine, sahneye koyduğumuz tiyatro ile oyaladığımız için başımız büyük derde girerdi.

Altmış milyon avatar sonra, IMVU hâlâ güçlü bir şekilde ilerliyor. Bu sadece müthiş bir ürün, inanılmaz bir takım ve ümit vaat eden finansal sonuçların değil startuplar'daki ilerlemeyi ölçümlemede kullanılan tamamen yeni bir yolun eseri.

IMVU'NUN ÖTESİNDEN ÖĞRETİLER

Stanford İşletme Yüksek Lisansı bölümünün IMVU ile ilgili bir inceleme raporu hazırlamasının ardından, pek çok kez IMVU'nun hikâyesini vaka olarak anlatma fırsatı buldum.[5] Vaka, aralarında işyeri girişimcisi olarak görev yapmakta olduğum Harvard İşletme Okulu da olmak üzere, pek çok işletme okulunun girişimcilik müfredatında yer alıyor. Bu hikâyeleri ayrıca sayısız çalıştay, ders ve konferansta da anlattım.

IMVU hikâyesini her anlattığımda, öğrenciler örneklenen taktiklere büyük ilgi gösteriyordu: düşük kalite bir prototipi piyasaya sürmek, ilk günden müşterilerden ücret almak ve izlenebilirliği sağlamak için düşük tutarlı gelir hedeflerini kullanmak. Bunlar faydalı teknikler ama hikâyeden çıkarılacak hisse bu değil. Çok fazla istisna var. Mesela her müşteri düşük kaliteli prototipi kabul etmez. Daha şüpheci öğrenciler, bu tekniklerin kendi endüstrilerine ya da durumlarına uymadığını tartışıyorlardı.

Bu şekilde hor görmenin hiç faydası yok. Yalın Startup bir taktikler toplamı değildir. Yeni ürün geliştirme için prensipleri olan bir yaklaşımdır. Önerilerini anlamak, bunları işe yarar kılan prensipleri anlamaktan geçer. Daha sonraki bölümlerde göreceğimiz üzere, Yalın Startup çok çeşitli işlerde ve endüstrilerde uygulandı: üretim, temiz teknoloji, restoranlar ve hatta çamaşırhane. IMVU'nun hikâyesindeki taktikler sizin işiniz için anlam ifade edebilir veya etmeyebilir.

Yapılması gereken, hangi sektörde olursa olsun, her startup'ı bir deney olarak görmeyi öğrenmektir. Soru "bu ürün yapılabilir mi?" değildir. Modern ekonomide, hayal edilebilen her ürün yapılabilir. Doğru sorular şöyle olmalıdır: "Bu ürün yapılmalı mı?" ve "Bu ürün ve servislere dayanan sürdürülebilir bir iş kurabilir miyiz?" Bu soruları yanıtlamak için, sistematik bir şekilde iş planını bölümlerine ayıracak ve her

bir parçayı bilimsel olarak test edebilecek bir metoda ihtiyacımız var.

Başka bir deyişle, bilimsel yönteme ihtiyacımız var. Startup modelinde, her ürün, her özellik, her pazarlama kampanyası –bir startup'ın yaptığı her şey– doğrulanmış öğrenmeyi sağlamak üzere dizayn edilmiş deney olarak ele alınır. 4. Bölüm'de göreceğimiz üzere, bu deneysel yaklaşım tüm endüstri ve sektörlerde işe yarar.

4

DENEY YAPIN

Şu sorulara cevap bulmak için mücadele veren pek çok startup ile karşılaştım: Müşterilerin hangi fikirlerine kulak vermeliyiz? Geliştirebileceğimiz onlarca özelliğin arasında nasıl bir önceliklendirme yapmalıyız? Hangi özellikler ürünün başarısı için olmazsa olmazdır, hangileri ikincildir? Neler sorunsuzca değiştirilebilir, neler müşterileri kızdırır? Gelecekteki müşterilerin pahasına, mevcut müşterileri ne memnun eder? Bir sonraki adımda neyle ilgili çalışmalıyız?

Bunlar, "ürünü piyasaya sürelim, bakalım ne olacak" planını takip eden takımların uğraştığı sorulardır. Nike'ın meşhur sloganından esinlenerek, bunu girişimciliğin "sadece yap!" ekolü olarak adlandırıyorum.[1] Ama ne yazık ki, eğer plan ne olduğunu görmekse, takım başarıyı garantiliyor, ama doğrulanmış öğrenmeyi elde edemiyorlar. Bu, bilimsel yöntemin en önemli dersidir: Eğer başarısız olamazsanız, öğrenemezsiniz.

SİMYADAN BİLİME

Yalın Startup metodolojisi, bir startup'ın çabalarını, stratejilerinin hangi bölümlerinin parlak hangi bölümlerinin çılgınlık olduğunu anlamak üzere yaptığı testler olarak yeni bir anlayışla tanımlıyor. Neler olacağına dair tahminler içeren net bir hipotez ile başlar. Sonra da bu tahminleri bilimsel olarak test eder. Bilimsel deneyin teoriden yola çıkması gibi startup deneyi de startup'ın vizyonuyla yönlendirilir. Her startup deneyinin amacı bu vizyon çevresinde nasıl sürdürülebilir bir iş kurulacağıdır.

Büyük Düşün, Küçük Başla

Yıllık 1 milyar doların üzerinde cirosuyla Zappos, dünyanın en büyük online ayakkabı mağazasıdır. Dünyanın en başarılı, en müşteri dostu e-ticaret işi olarak bilinir ama bu şekilde başlamamıştı.

Kurucusu Nick Swinmurn, geniş ayakkabı seçeneği sunan merkezi bir online sitenin eksikliğini hissediyordu. Yeni ve üstün bir perakende deneyimi hayal ediyordu. Swinburn, tüm depoları, dağıtım ortakları ve satış vaadiyle vizyonunun tamamını test etmeyi uzun süre bekleyebilirdi. Webvan ve Pets.com gibi, adı kötüye çıkmış dot-com başarısızlıklarının aralarında bulunduğu pek çok e-ticaret öncüleri böyle yapmıştı.

Ama o, bunun yerine, bir deney yaparak başladı. Hipotezi, müşterilerin online ayakkabı satın almaya hazır oldukları ve bunu istedikleri oldu. Bunu test etmeye, ilk olarak yerel ayakkabı mağazalarına depolarının fotoğrafını çekip çekemeyeceğini sorarak başladı. Bunun karşılığında, fotoğrafları online olarak yayınlayacağını ve eğer ayakkabıyı almak isteyen biri olursa, gelip parasını ödeyip alacağını söyledi.

Zappos küçük, basit bir ürünle başladı. Sonuçta tek bir soruyu cevaplamak için kurulmuştu: Üstün bir online ayakkabı alışverişi deneyimi için yeterli talep var mı? Gel gör ki, Zappos'un başladığı iyi tasarlanmış bir startup deneyi, iş planının tek bir yönünü test etmekten öteye gitti. Bu ilk varsayımı test ederken, diğer pek çok varsayım da test edilmiş oldu. Ayakkabıları satmak için Zappos'un müşterilerle etkileşimde olması gerekti: ödeme almak, iadeleri idare etmek ve müşteri desteği sağlamak. Eğer Zappos mevcut pazar araştırmalarına dayanmış ya da anket yapmış olsaydı, müşterilere ancak ne istediklerini düşündüklerini sorabilirdi. Her ne kadar basit de olsa, ürünü ortaya çıkarmakla, şirket çok daha fazlasını öğrenmiş oldu:

1. Farazi sorular sormak yerine, gerçek müşteri davranışlarını gözlemlediği için müşteri talebine dair daha kesin veriye ulaşmış oldu.
2. Gerçek müşterilerle etkileşimde bulanabileceği ve ihtiyaçlarını öğrenebileceği bir pozisyondaydı. Örneğin, iş planı gereği indirim uygulaması gerekirdi ama indirim stratejisi ürünün algısını nasıl etkileyecekti?
3. Zappos'un aklına gelmeyecek ve dolayısıyla anketlerde soramayacağı konularla ilgili bilgiler, sadece müşterilerin yaptıkları bek-

lenmedik davranışları gözlemleyerek elde edilmiş oldu. Mesela, müşteri ürünü iade ederse?

Zappos'un ilk deneyi net, ölçülebilir sonuçlar sağladı: yeterli sayıda müşterinin ayakkabıları alıp almayacakları. Ayrıca şirkete, müşterilerini gözlemleyebileceği, etkileşimde bulanacağı ve gerçek müşteri ve iş ortaklarından öğreneceği bir ortam sağladı. Bu kalitatif öğretiler, kantitatif testlerin olmazsa olmaz kılavuzlarıdır. Başlangıçtaki bu çabalar küçük de olsalar, büyük Zappos vizyonunun gerçekleşmesine engel olmadı. Hatta, Zappos 2009 yılında e-ticaret devi Amazon.com tarafından 1,2 milyar Amerikan dolarına satın alındı.[2]

Uzun vadeli değişim için hemen deney yapın

Caroline Barlerin, uluslararası bir şirket olan ve 300 binden fazla çalışanıyla yıllık 100 milyar Amerikan dolarından fazla geliri bulunan Hewlett-Packard'ın (HP) global sosyal inovasyon bölümünün direktörü. Caroline, HP çalışanlarının, şirketin gönüllülükle ilgili politikalarının getirdiği avantajlardan yararlanmalarını sağlayan bir sosyal girişimci.

Şirket politikaları, her çalışanı haftalık mesai saatleri dahilinde dört saatini gönüllü olarak toplumsal çalışmalara ayırması konusunda teşvik ediyordu. Bu gönüllülük çalışmaları her nevi hayırseverlik işi olabilirdi: çitleri boyamak, ev inşa etmek veya işindeki uzmanlığını kullanacağı işleri bedelsiz olarak başkaları için yapmak. Özellikle bu son tipteki gönüllüğü teşvik etmek Caroline'in önceliğiydi. Yetenekleri ve değerleri sebebiyle, HP'nin toplam işgücünün devasa bir pozitif etki yaratma potansiyeli vardı. Bir tasarımcı yeni web siteleri için bir hayır kurumuna yardımcı olabilirdi. Mühendislerden oluşan bir takım, bir okulun internet altyapısını kurabilirdi. Barlerin'in vizyonu şirketin yüzlerce, binlerce çalışanını alıp, onları sosyal fayda gücüne dönüştürmekti.

Bu, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin her gün üstlendikleri bir kurumsal girişim türü. Geleneksel tanıma uyan ya da filmlerde izlediğimiz türden startuplara benzemiyor. Dışardan bakıldığında geleneksel yönetim ve planlamaya daha çok uyuyor gibi görünüyor. Şimdi bu projeyi Yalın Startup sistemini kullanarak nasıl analiz edeceğimizi görelim.

Caroline'ın projesinin karşında muazzam bir belirsizlik var: HP'de daha önce bu derece büyük boyutlarda bir gönüllülük kampanyası olmamıştı. İnsanların gönüllülük işleri yapmamasının nedenlerini bildiğine nasıl emin olabilirdi? Daha da önemlisi, 170'den fazla ülkede çalışan yüzbinlerce insanın

davranışlarını nasıl değiştirebileceğine dair ne kadar bilgisi vardı? Barlerin'in hedefi dünyayı daha iyi bir yer yapabilmek için çalışma arkadaşlarına ilham verebilmekti. Bu şekilde bakıldığında, planı test edilmiş varsayımlarla ve vizyonla dolu.

Geleneksel yönetim uygulamalarına uygun olarak, Barlerin planlamak, çeşitli departmanlar ve yöneticilerinden destek almak ve projesinin ilk on sekiz ayı için yol haritası hazırlamak için uzun saatler harcıyordu. Ayrıca gelecek dört yılda, projesinin şirkete katacağı artı değerleri ortaya koyduğu, performans göstergeleri olan, güçlü ölçümleme sistemleri de vardı. Pek çok girişimci gibi onun da, niyetini hoş bir şekilde ortaya koyan bir iş planı vardı. Yine de, onca çalışmaya rağmen, bir kereye mahsus bir kazanım sağlamaktan çok uzaktı. Ayrıca vizyonunun ölçeklenebilir olup olmadığını bile bilmiyordu.

Mesela varsayımlardan biri şirketin uzun vadeli hedeflerinden biri olan toplumun gelişmesine katkıda bulunma taahhüdü olabilirdi ama yakın zamanda yaşanan ekonomik sıkıntılar şirketin kısa vadeli kârlılığa odaklanmasına sebep olmuştu. Belki, şirkette uzun süredir çalışanlar gönüllülük çalışmalarıyla topluma geri verme değerlerini yeniden teyit edebilirdi. İkinci varsayım, daha tatminkar ve sürdürülebilir bulacakları, kendi uzmanlıklarını kullanacakları gönüllülük çalışmalarını tercih edeceklerdi. Ayrıca çalışanların bağlılık ve isteklerinin seviyesi, mesajı ulaştıracak en iyi yolun ne olduğu gibi birçok fiili varsayım da vardı.

Yalın Startup modeli bu hipotezleri kesin bir şekilde, hemen ve baştan sona test edecek bir yol sunuyor. Stratejik planlama yapmak aylar sürebilir; bu testler ise hemen başlayabilir. Küçük başlayarak, Caroline vizyonundan ödün vermeden, ona ulaşmak için izlediği yolda ortaya çıkan büyük israfı önleyebilirdi. İşte, Caroline projesini bir deney olarak ele almış olsaydı olacaklar şunlardı.

Parçalara bölmek

İlk yapılması gereken büyük vizyonu parçalarına bölmekti. Girişimciler, benim değer hipotezi ve büyüme hipotezi olarak adlandırdığım, iki önemli varsayım yapıyorlar.

Değer hipotezi, müşteriler ürünü ya da servisi kullanmaya başladığı zaman gerçekten bir değer yaratıp yaratmadığını test eder. Çalışanların zamanlarını bağışlamalarını değerli bulup bulmadıklarının en iyi göstergesi nedir? Bir anket yoluyla görüşlerini alabiliriz ama insanlar

duygularını objektif olarak yansıtmada zorlandıkları için doğru veriler elde edemeyebiliriz.

Deneyler daha kesin bir ölçü sağlar. Çalışanların gönüllü çalışmalarından elde ettiği değeri görebilmek için gerçek zamanlı olarak neye bakabiliriz? Küçük bir çalışan grubunun gönüllülük çalışmalarına katılmasını sağlayabilir, sonra da bu çalışanların çalışmalara devam etme oranlarına bakabiliriz. Kaç kişi yeniden gönüllülük çalışmalarına katılmak için başvuru yaptı? Bir çalışan gönüllü olarak zamanını ve dikkatini bu programa veriyorsa, bu programı değerli bulduğuna dair güçlü bir göstergedir.

Yeni müşterilerin ürüne ya da servise nasıl ulaşacaklarını test eden *büyüme hipotezi* için de benzer bir analiz yapabiliriz. Program hayata geçtiğinde, erken benimseyenlerden şirket geneline yayılımı nasıl olacak? Bu programın yayılması için en olası yol viral büyüme olacaktır. Eğer bu doğruysa, ölçümlenmesi gereken önemli şey davranıştır: İlk katılan çalışanlar diğer çalışanlarla bunu paylaşacaklar mıydı?

Böyle bir durumda, uzun zamandır şirkette çalışanlardan oluşturulan küçük bir grubun, istisnai bir gönüllülük çalışmasına katılacağı basit bir test yapılabilir. Caroline'in çalışanların HP'nin topluma katkıda bulunmakla ilgili tarihi vaadini yerine getirmekle motive olacağı hipotezinden yola çıkarak, deney günlük işlerinin arasında şirketin değerleriyle aralarındaki bağların koptuğunu düşünen çalışanları hedefleyebilirdi. Amaç, *erken benimseyenleri*, ürüne kesin bir şekilde ihtiyacı olanları bulmak. Bu müşteriler hatalara karşı daha anlayışlıdır ve özellikle de geribildirim vermek konusunda heveslidirler.

Sonra, Caroline, özel *müşteri* ürünü olarak adlandırdığım tekniği kullanarak, vizyonuyla doğru orantılı bir şekilde, ilk katılımcıların, elinden geldiği kadarıyla, en iyi deneyimi yaşamalarını sağlayabilirdi. Fokus grup çalışmasından farklı olarak, hedefi müşterilerin gerçekten ne yaptığını ölçmek olacaktı. Örneğin gönüllülerden kaç tanesi gönüllülük çalışmasını tamamladı? Kaç tanesi ikinci kere gönüllülük çalışması yapmak için başvurdu? Kaç tanesi bir sonraki çalışma için iş arkadaşlarından birini yanına aldı?

Bu ilk geri besleme ve öğretiler üzerine yeni deneyler geliştirilebilir. Mesela, eğer büyüme modeli katılımcıların belli bir yüzdesinin tecrübelerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasını ve onları bu konuda cesaretlendirmesini içeriyorsa, çok küçük bir grupla bile bunun ne derece

gerçekleştiği test edilebilir. Eğer on kişi ilk deneylerini tamamlarsa, kaç tanesinin tekrar gönüllü olmasını bekleriz? Eğer başka bir iş arkadaşını yanlarına almalarını istersek, kaç tanesi bunu yapmayı kabul eder? Bu kişilerin, programın kendilerine en çok fayda sağlayacağı türden erken benimseyiciler olması gerektiğini unutmayın.

Başka bir deyişle, ya bu on erken benimseyici tekrar gönüllü olmayı reddederse? Eğer ilk deneylerden elde edilen rakamlar ümit verici değilse, kesinlikle stratejiyle ilgili bir problem vardır. Bundan vazgeçmek zamanının geldiği anlaşılmamalıdır, tam tersine, programın nasıl geliştirilebileceğine dair kalitatif geribildirim alma zamanıdır. Bu tür deneyin geleneksel pazar araştırmasına göre avantajlı olduğu nokta şurasıdır: Bir anket oluşturmak veya görüşme yapacak insanlar bulmak zorunda değiliz. Elimizde gerçek davranışlarını bildiğimiz bir grup insan var: ilk deneyin katılımcıları.

Bu deneyin tamamı, geleneksel stratejik planlama sürecinin onda biri süresinde, sadece birkaç haftada yapılabilir. Ayrıca, planın henüz formüle edilmeye çalışıldığı, stratejik planlama süreci ile paralel olarak yapılabilir. Deneyler negatif sonuçlar ortaya çıkardığında bile, bu başarısızlıklar eğitici kabul edilip stratejiyi etkileyebilir. Örneğin, eğer şirket içinde değer çatışması yaşayan hiç çalışan yoksa? Eğer durum böyleyse, tebrikler! Pivot zamanı![3]

DENEY BİR ÜRÜNDÜR

Yalın Startup modelinde deney, teorik sorgulamanın ötesinde bir şeydir; aynı zamanda ilk üründür. Eğer bu ya da başka bir deney başarılı olursa, yöneticiye kampanyasını başlatma imkanı verir: erken benimseyenlerini kaydetme, sonraki deneylere veya tekrarlara yeni çalışanlar ekleme ve nihayet ürünü yapmaya başlama. Bu ürün geniş bir kitleye dağıtılabilir hale geldiğinde, halihazırda müşterileri olmuş olacak. Gerçek sorunları çözmüş olacak ve yapılması gerekenle ilgili detaylı tarifler sunacak. Bu tarifler geleneksel stratejik planlamadan veya pazar araştırma sürecinden farklı olarak, gelecekte neyin işe yarayacağının beklentisine değil bugün neyin işe yaradığıyla ilgili geribildirimlere dayanacak.

Bunu gerçek bir vakada görmek için Kodak örneğine bakalım. Kodak kameralar ve filmlerle tanınan bir şirketken, bugün Kodak Gallery olarak bilinen önemli bir online işi de yürütüyor. Kodak Gallery'nin üründen

sorumlu başkan yardımcısı Mark Cook, deney yöntemini kullanarak Kodak Gallery'nin ürün geliştirme kültürünü değiştirmek üzere çalışıyor.

Mark bunu şöyle anlatıyor: "Geleneksel olarak ürün müdürü 'Bunu istiyorum" der. Mühendis de buna 'Tabii, bunu yaparım" diye cevap verir. Bunun yerine ekibimin dört soruya cevap vermesini istiyorum:

1. Müşteriler çözmeye çalıştığınız problemin farkındalar mı?
2. Eğer bir çözüm olsaydı bunu satın alırlar mıydı?
3. Bunu bizden mi satın alırlardı?
4. Bu problem için bir çözüm üretebilir miyiz?"

Ürün geliştirmenin genel eğilimi, müşterilerin böyle bir problemi olduğunu teyit etmeden çözümü üretmeye başlamak yönündedir. Örneğin, Kodak Gallery web sitesinde düğünler için üzerinde yaldızlı yazı ve grafikler olan kartlar sunuyordu. Bu tasarımlar evlenmek üzere olan insanlar arasında popülerdi. Ekip bu kartları, önemli günlerde kullanılacak şekilde yeniden tasarladı. Pazar araştırmaları ve tasarım süreci müşterilerin bu yeni kartları beğeneceklerini gösterdi ve bu sonuç bu kartların yapılması için gösterilecek çabaları haklı çıkardı.

Lansmandan birkaç gün önce, takım web sitesindeki görünümlerinden kartların anlaşılmasının zor olduğunu fark etti. İnsanlar bu şekilde kartların ne kadar güzel olduğunu anlamayacaktı. Ayrıca üretimleri de zordu. Cook işi sondan başa doğru yaptıklarını fark etti: "Nasıl satacağımızı ve üreteceğimizi bulana kadar, bu ürünle ilgili mühendislik zamanı harcamamamız gerekirdi."

Cook, bu tecrübesinden aldığı derslerle, ürünlerinden birine, bir etkinlikte çekilen fotoğrafların paylaşımını daha kolay hale getirecek şekilde yeni özellikler ekledi. Bunu yaparken farklı bir yöntem izledi. Online "etkinlik albümü"nün, bir düğüne, konferansa ya da başka herhangi bir etkinliğe katılan insanların diğer katılımcılarla çektikleri fotoğrafları paylaşmaları için iyi bir yol sunacağına inanıyorlardı. Diğer fotoğraf paylaşım hizmetlerinden farklı olarak, sadece o etkinliğe katılan insanların fotoğrafları görmesini garanti edecek, daha güçlü gizlilik kontrolleri olacaktı.

Cook, geçmişte yaptıklarından farklı olarak, grubu herhangi bir şey yapmadan önce riskleri ve tahminlerini belirledikleri ve sonra da bu tahminleri deneysel yolla test ettikleri bir sürece yöneltti.

Geliştirilmesi düşünülen etkinlik albümüyle ilgili iki ana hipotez vardı:

1. Takım, müşterilerin albümlerini ilk önce kendilerinin oluşturmak isteyeceklerini varsaydı.
2. Etkinliğe katılan kişilerin, arkadaşları ya da iş arkadaşları tarafından oluşturulmuş albümlere fotoğrafları yükleyeceğini varsayıyorlardı.

Kodak Gallery takımı etkinlik albümünün basit bir prototipini yaptı. O kadar çok özelliği yoktu ki takım üyeleri müşterilere bu halini göstermek konusunda tereddütlüydüler. Yine de, bu erken fazda bile, müşterilerin prototipi kullanmalarını sağlamak, takımın hipotezlerini çürütmesinde yardımcı oldu. Öncelikle, bir albüm oluşturmak takım üyelerinin düşündüğü kadar kolay değildi. İlk müşterilerin *hiçbiri* bir tane bile albüm oluşturamadı. Ve ayrıca, ürünün ilk versiyonunun gerekli özelliklere sahip olmadığından şikayet ettiler.

Bu olumsuz sonuçlar takımın moralini bozdu. Kullanılabilirlik problemleri ve eksik özelliklerle ilgili müşteri şikayetleri –ki bu özelliklerin pek çoğu orijinal yol haritasında vardı– onları hayal kırıklığına uğratmıştı. Cook onlara ürünün eksik özelliklerine rağmen bunun bir başarısızlık olmadığını anlattı. Bu ilk ürün, müşterilerin etkinlik albümü oluşturmak istekleri olduğu gibi değerli bir bilgi sağlamıştı. Müşterilerin eksik özelliklerle ilgili şikayetleri takımın doğru yolda ilerlediğinin göstergesiydi. Bu şekilde, takımın elinde önceden, bu özelliklerin önemli olduğuna dair kanıt olmuştu. Peki yol haritasında olup da müşterilerin eksikliğinden şikayetçi olmadığı özellikler ne olacaktı? Belki de o özellikler ilk anda göründükleri kadar önemli değildiler.

Beta versiyonun lansmanı süresince takım öğrenmeye ve yinelemeye devam etti. İlk kullanıcıların hevesli olmasına ve rakamların ümit vadetmesine rağmen, takım çok önemli bir şeyi fark etti. KISSinsights adındaki online anket aracını kullanarak, müşterilerin arkadaşlarını albümlerine davet etmeden önce fotoğrafların düzenini organize etmek istediklerini öğrendiler. Cook, henüz hazır olmadıkları düşüncesiyle, bölümünün genel müdürünü pazarlama kampanyasına başlamadan önce, yineleme ve deney yapma yöntemiyle nasıl daha iyi sonuçlar alacağına dair ikna ederek lansmanı durdurdu. Pazarlama lansman tarihlerinin aylar öncesinden belirlendiği bir dünyada, takımın problemi tamamen çözmesini beklemek geçmişe kıyasla önemli bir değişimdi.

Bu süreç Kodak Gallery için çarpıcı bir değişiklik olmuştu. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri bitirmeleriyle değerlendirilmeye alışıklardı. Cook'un dediği gibi "Başarı ürün için bir özellik geliştirmek değildir; başarı müşterinin problemini nasıl çözeceğini öğrenmektir."[4]

VILLAGE ÇAMAŞIRHANESİ

Hindistan'da, yüksek fiyatı sebebiyle nüfusun %7'sinden azının evinde çamaşır makinası bulunuyor. İnsanların büyük çoğunluğu çamaşırlarını ya ellerinde yıkıyor ya da yıkaması için Dhobi'ye (Hindistan'da çamaşır yıkayıcılarına verilen ad) veriyorlar. Dhobi'ler çamaşırları en yakındaki nehre götürüyorlar, nehrin suyunda yıkıyorlar, temizlenmeleri için kayalara vuruyorlar ve kurumaları için asıyorlar. Bu, iki günden yedi güne kadar süren bir zamanda yapılıyor. Sonuç? Kıyafetler on güne yakın bir sürede geri geliyor ve muhtemelen temizlenmemiş oluyorlar.

Akshay Mehra, bir fırsatı fark ettiğinde, sekiz yıldır Procter & Gamble Singapur ofisinde çalışmaktaydı. Tide ve Pantene markalarının Hindistan ve Asya ülkelerinden sorumlu marka müdürü olarak, çamaşırhane servisini ulaşılabilir hale getirebileceğini düşündü. Hindistan'a dönen Akshay, Innosight Girişim (Innosight Ventures) tarafından kurulmuş Village Çamaşırhanesi'nde (VLS-Village Laundry Service) çalışmaya başladı. VLS işleriyle ilgili varsayımlarını test etmek için bir seri deney yapmaya başladı.

İlk deneyleri için, bir tüketici tipi çamaşır makinasını bir pikabın arkasına yerleştirerek, Bangalor'da bir caddenin köşesine park ettiler. İnsanların çamaşırlarını temizlenmek üzere buraya teslim edeceğini ispatlamayı amaçlayan bu deney, 8.000 Amerikan dolarından daha az bir bedele mal olmuştu. Girişimciler çamaşırları kamyonette temizlemediler, bu çok fazla pazarlama ve gösteriş olurdu. Bunun yerine uzakta bir yere götürerek orada temizlediler ve aynı günün akşamında müşterilerine geri getirdiler.

VLS takımı bu deneye bir hafta devam etti. Her gün kamyoneti başka bir yere park ettiler, potansiyel müşterileri hakkında öğrenebilecekleri her şeyi öğrenmeye çalıştılar. İnsanları kamyonete gelmeye nasıl teşvik edeceklerini öğrenmek istediler. Temizlenme zamanı önemli miydi? Temizlik bir endişe miydi? İnsanlar çamaşırlarını onlara bıraktıklarında ne istiyorlardı? Müşterilerin çamaşırlarını temizlenmek üzere onlara vermekten mutlu olduğunu keşfettiler. Bununla birlikte kamyonetin arkasına bağlanmış çamaşır makinası müşterilerde şüphe uyandırıyordu; VLS'nin çamaşırlarını alıp kaçacağından

endişeleniyorlardı. VLS, bu endişeyi gidermek için kiosk'a benzeyen, biraz daha sağlam bir çekçek yaptı.

VLS, ayrıca, bu çekçeklerini lokal küçük marketlerin önüne park etmekle ilgili bir deney yaptı. Daha sonraki yinelemeler, VLS'in müşterilerin hangi servislerle daha çok ilgilendiğini ve ne kadar bedel ödemeye razı olduklarını görmesini sağladı. Müşterilerinin sıklıkla çamaşırlarının ütülenmesini de istediklerini ve temizlenmiş çamaşırlarını yirmi dört saat yerine dört saat sonra teslim almak için iki katı bedel ödemeye hazır olduklarını gördüler.

Bu ilk deneylerin sonucunda, doksan santime yüz yirmi santim büyüklüğünde mobil bir kiosk şeklindeki, içinde enerji tasarruflu, tüketici tipi çamaşır makinası, kurutma makinası ve çok uzun bir uzatma kablosu bulunan nihai ürünlerini geliştirdiler. Kioskda Batılı deterjanlar ve VLS'nin her gün taze olarak temin ettiği temiz su kullanılıyordu.

O zamandan beri, Village Çamaşırhanesi ciddi anlamda büyüdü ve Bangalor, Mysore ve Bombay'da, toplam on dört noktada faaliyet gösterir hale geldi. CEO Akshay Mehra'nın benimle paylaştığı üzere, "2010 yılında 116.000 kg çamaşır yıkadık (bu rakam 2009'da 30.600 kg.'dı). İşimizin yüzde 60'ını tekrar gelen müşteriler oluşturuyor. Geçtiğimiz yıl tüm noktalarımızda toplam 10.000 müşteriye hizmet verdik."[5]

DEVLET YÖNETİMİNDE YALIN STARTUP

21 Temmuz 2010'da Dodd-Frank Wall Street Reform ve Tüketiciyi Koruma Yasası, ABD Başkanı Obama tarafından imzalandı ve yürürlüğe girdi. Hükümlerinden biriyle yeni bir büro, Federal Tüketiciyi Koruma Bürosu (CFPB – Consumer Federal Protection Bureau) kuruldu. Bu kurum Amerikan vatandaşlarını, kredi kartı şirketleri, öğrencilere borç veren kuruluşlar ve kısa vadeli kredi ofisleri gibi finansal hizmet şirketleri tarafından borçlandırılmasına karşı korumakla görevlendirildi. Plan bir çağrı merkezi kurarak, burada eğitimli çalışanların gelen çağrıları cevaplamaları yönündeydi.

İstediği her şeyi yapmakta özgür bırakılan böyle bir kurumun yüksek bütçeli büyük bir grubu işe alması, pahalı ve zaman alıcı bir plan hazırlaması beklenirdi. Ama, CFPB işleri farklı bir şekilde yapmayı düşünüyordu. 500 milyon Amerikan doları bütçesine ve üst düzey başlangıcına rağmen CFPB gerçek bir startup.

Başkan Obama teknolojiden sorumlu başkan Aneesh Chopra'yı bu

yeni startup kurumun nasıl kurulacağını araştırmakla görevlendi. İşte ben bu şekilde konuya dahil oluyorum. Chopra Silikon Vadisi'ne yaptığı ziyaretlerinden birinde bir grup girişimciyi, bu yeni kurumda startup kültürünü nasıl geliştireceklerine dair tavsiyelerini almak üzere toplantıya çağırdı. Özellikle, kurumu daha verimli, maliyet-etkin ve kusursuz yapabilmek için teknoloji ve inovasyonun kaldıraç etkisini kullanmaya odaklıydı.

Benim tavsiyem, burada ele alınan prensipler çerçevesinde oldu: CFPB'yi bir deney olarak kabul edin, planın gerçekler haricindeki varsayım olan kısımlarını belirleyin ve bunları test etmenin yollarını bulun. Bu öngörüleri kullanarak, minimum viable product'ı geliştirebilir ve resmi planın hayata geçmesinden çok önce, kurumu ayağa kaldırabilirdik.

Mevcut planın altında yatan ilk varsayım, Amerikan vatandaşları finansal dolandırıcılık ve istismarla ilgili CFPB'yi arayabileceklerinin farkında olsalardı, bunu yapan vatandaşların sayısı oldukça fazla olurdu. Bu varsayım, Amerikalıları etkileyen dolandırıcılığın miktarını öğrenmek için yapılan bir pazar araştırmasına dayandığı için mantıklı gibi görünüyor. Yine, onca araştırmaya rağmen, bu hâlâ bir varsayım. Eğer gerçekleşen çağrı adedi, planda öngörülenden ciddi biçimde farklı olursa, planda önemli değişiklikler yapmak gerekecekti. Ya finansal istismara uğrayan Amerikan vatandaşları kendilerini mağdur olarak görmüyorlar ve dolayısıyla yardım istemiyorlarsa? Ya vatandaşlar için başka türlü problemler önemliyse? Ya kurumu ilgi alanı dışında kalan problemlerle ilgili ararlarsa?

Ajans 500 milyon dolar bütçe ve buna paralel büyüklükte bir ekiple faaliyetine başladığında, planı değiştirmek pahalı ve zaman alıcı olmuş olmaz mıydı? Öyleyse neden geribildirim almak için bekleyelim? Kurum, deneyine hızlıca başlamak için, Twilio gibi yeni nesil, düşük maliyetli ve hızlı kurulan bir platformu kullanarak basit bir yardım hattı kurabilirdi. Birkaç saatlik çalışmayla, arayanların arasından seçim yapabileceği problemlerden oluşan bir sesli menü ekleyebilirlerdi. İlk versiyondaki problem listesi mevcut araştırmadan alınabilirdi. Bir çağrı merkezi yetkilisiyle görüşmek yerine, arayanlar menüden seçtikleri problem başlığına göre, sorunlarıyla ilgili ne yapmaları gerektiğini anlatan kaydı dinleyebilirdi.

Kurum, yardım hattını tüm ülkeye tanıtmadan önce, belki bir şehrin bir mahallesi kadar küçük bir alanda, televizyon ve radyo reklamına bü-

yük rakamlar ödemeden, sadece hedeflenmiş kitleye yapılan tanıtımla, kısıtlı bir şekilde test edebilirdi. O mahalledeki reklam panolarında yayınlanan, sadece o mahalleye dağıtılan gazetelere verilen reklamlar ve hedef kitle odaklı internet reklamları iyi bir başlangıç olurdu. Hedeflenen alan çok küçük olduğu için, bu alanda yüksek derecede farkındalık yaratacak büyüklükte bir reklam kampanyasına bütçeleri yetecekti. Toplam maliyet de çok düşük olacaktı.

500 milyon dolarlık kurumun finansal istismar sorununa karşı sunduğu kapsamlı çözüme kıyasla, bu minimum viable product pek de iyi sayılmazdı. Ama aynı zamanda o kadar pahalı da değildi. Bu ürün günler, belki haftalar içerisinde geliştirilebilir ve deneyin tamamı muhtemelen sadece birkaç bin dolara yapılırdı.

Bu deneyden öğreneceklerimiz paha biçilemez olurdu. Kurum pazarlama mesajlarını test etmeye başlayabilirdi: İnsanları ne aramaya teşvik eder? Gerçek dünyadaki verileri tahmin etmeye başlayabilirdi: Hedeflenen alandaki insanların yüzde kaçı gerçekten arıyor? Bu tahminler mükemmel olmayacaktı, ama pazar araştırmasının sağladığı verilerden daha sağlıklı bir şekilde, temel davranışı ortaya koyacaktı.

Daha da önemlisi, bu ürün, daha detaylı olarak hazırlanacak gerçek ürünün tohumu olacaktı. Kurum yavaş yavaş, ama emin bir şekilde ürünü yeni çözümler ekleyerek geliştirecekti. Sonuçta yardım hattı destek uzmanlarıyla dolmaya başlayacaktı. Bu ilk destek uzmanları başlangıçta, başarı şansını artırmak amacıyla, belki sadece bir problem kategorisiyle ilgileneceklerdi. Resmi plan uygulamaya hazır olana kadar, bu ilk hizmet gerçek dünya şablonu olarak hizmet edecekti.

CFPB faaliyetlerine henüz yeni başlıyor, ama şimdiden deneysel yaklaşımı uyguluyor gibi görünüyorlar. Örneğin, coğrafi olarak kısıtlı yayılım yerine ilk ürünlerini kullanım durumuna göre segmente ediyorlar. Müşterilere hizmet verecekleri finansal ürünler için bir sıralama yaptılar ve kredi kartlarından başladılar. İlk deneylerinin adımları ilerledikçe, tüm diğer şikayetleri ve aldıkları müşteri geribildirimlerini yakından gözlemleme şansına sahip olacaklar. Bu veri, gelecekte sunacaklarının derinliğini, genişliğini ve sıralamasını etkileyecek.

CFPB'nin teknolojiden sorumlu başkanının söylediği gibi, "Amerikan vatandaşlarına, tüketici finansmanı pazarında yaşanan problemlerle ilgili bize bilgi verecekleri kolay bir yol sunmayı amaçlıyoruz. Halkın bize

söylediklerini yakından gözlemleme ve yeni gelen bilgiye göre tepki gösterme fırsatımız var. Pazarlar sürekli olarak değişiyor, bizim işimiz de onlarla birlikte değişmek."[6]

***

Bu kitapta anlatılan girişimciler ve yöneticiler zeki, yetenekli ve sonuç odaklılar. Birçok durumda, mevcut yönetim anlayışının en iyi örnekleriyle uyumlu olacak şekilde bir organizasyon kurmanın ortasındalar. Endüstriden bağımsız olarak, kamu ve özel sektörlerde benzer zorluklarla karşı karşıya kalıyorlar. Gördüğümüz üzere, dünyanın en iyi yönetilen şirketlerinin en tecrübeli müdürleri ve üst düzey yöneticileri bile yeni inovatif ürünler geliştirmek ve piyasaya sürmek konusunda sıkıntılar yaşıyorlar.

Bu yöneticiler, iyi araştırılmış planlara inanan, hakim yönetim anlayışının üstesinden gelmek zorundalar. Unutmayın, planlama sadece uzun süredir istikrarlı bir şekilde faaliyet gösterme durumunda işe yarayan bir araçtır. Hal böyleyken, dünyanın her geçen daha da istikrarlı bir hale geldiğini düşünen var mı? Bu düşünce şeklini değiştirmek zor ama startup başarısı için şarttır. Bu kitabın, yöneticilere ve girişimcilere bu değişimi gerçekleştirmelerinde yardımcı olacağını umuyorum.

KISIM İKİ

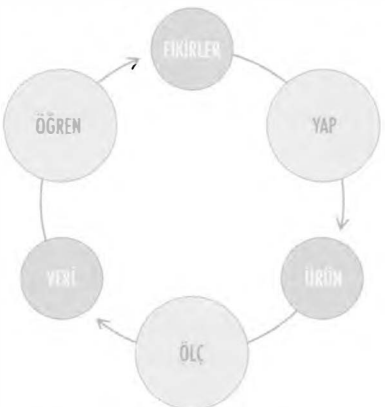
YÖNLENDİRME

Vizyon yönlendirmeye nasıl götürüyor?

Startup, fikirleri ürünlere dönüştüren bir katalizördür. Müşteriler bu ürünlerle temas ettikçe geribildirim ve veri üretirler. Bu geribildirim hem kalitatif (sevdikleri ya da sevmedikleri gibi) hem kantitatiftir (kaç kişinin ürünü kullandığı ya da değerli bulup bulmadığı gibi). Birinci Kısım'da gördüğümüz üzere, bir startup'ın ürettiği ürünler gerçek deneylerdir. Nasıl sürdürülebilir bir iş kurulacağı ise bu deneylerin sonucudur. Startuplar için bu bilgi paradan, ödüllerden ya da basında yer almaktan çok daha önemlidir, çünkü bir sonraki adımda yer alan fikirleri etkiler ve yeniden şekillendirir.

Bu üç adımlı süreci şu basit şemayla resmedebiliriz:

YAP-ÖLÇ-ÖĞREN GERİBİLDİRİM DÖNGÜSÜ



Döngü boyunca geçen *TOPLAM* zamanı en aza indirgeyin

Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsü Yalın Startup modelinin merkezinde yer alıyor. İkinci Kısım'da bunu detaylı olarak inceleyeceğiz.

Pek çok insan, bu geribildirim döngüsünün sadece bir unsurunun üzerinde duran profesyonel eğitime sahiptir. Mühendisler bir şeyleri en verimli şekilde yapmayı öğrenir. Bazı yöneticiler strateji geliştirme konusunda uzmandırlar. Pek çok girişimci enerjilerini tek bir noktaya odaklamışlardır: en iyi ürün fikrine ya da en iyi tasarlanmış başlangıç ürününe sahip olmaya ya da veri ve göstergeleri saplantı haline getirmeye. Gerçek şu ki, bu aktivitelerin hiçbiri kendi başına olağanüstü önemli değildir. Tüm enerjimizi bu geribildirim döngüsü boyunca geçen *toplam* zamanı en aza indirgemeye odaklanmamız gerekiyor. Bu bir startup'ı yönlendirmenin özü ve bu kısmın konusu.

Bilimsel yöntemi startuplara uygulamak için hangi hipotezleri test etmemiz gerektiğini belirlemek gerekir. Bence startup planının en riskli unsuru, her şeyin *varsayıma* dayandığı bölümleridir. En önemli iki varsayım değer hipotezi ve büyüme hipotezidir. Bunlar startup'ın büyüme motorunu kontrol eden değişkenleri ayarlamayı sağlar. Startup'ın her bir yinelemesi, çalışıp çalışmayacağını görmek üzere bu motoru hızlandırma teşebbüsüdür. Bir kere çalışmaya başladığında, daha büyük viteslere geçerek süreç kendini tekrar eder.

Bu varsayımlar konusunda netleştikten sonra yapılacak ilk iş, ana fonksiyonlara sahip ürün (minimum viable product - MPV) ile Yap fazına mümkün olan en çabuk şekilde girmektir. Ana fonksiyonlara sahip ürün sonradan gerekli olduğu görülen pek çok özelliğe sahip değildir. Yine de, bazı durumlarda, MVP'yi ortaya çıkarmak da fazlaca çalışma gerektirir. Örneğin, mühendisler ve tasarımcılar tarafından sadece iç kalitesi değerlendirilmiş bir prototip yapmak uygun değildir. Onu, tepkilerini ölçmek için potansiyel müşterilerin de önüne koymak gerekir. Hatta, birazdan göreceğimiz üzere, onlara prototipi satmayı bile denemeliyiz.

Ölç fazına geldiğimizde en büyük zorluk, ürün geliştirme çabalarının gerçek ilerlemeye götürüp götürmediğini belirlemek olacaktır. Hatırlayın, eğer kimsenin istemediği bir ürünü üretiyorsak, zamanında ya da bütçe dahilinde yapıp yapmadığımız çok da önemli değildir. Benim önerdiğim metodun adı *inovasyon muhasebesi*: Motoru ayarlama çabalarımızın meyve verip vermediğini görmemizi sağlayan kantitatif yaklaşım. Ayrıca geleneksel yönetim ve ürün kilometre taşlarına alternatif olan, öğrenme kilometre taşlarını oluşturmamızı sağlıyor. Öğrenme kilometre taşları girişimcilerin, ilerlemelerini

kesin olarak ve objektif bir şekilde ölçümlemelerini sağlar. Ama her gösterge aynı değildir, 7. Bölüm'de inovasyon muhasebesini destekleyecek şekilde müşteri tutumlarını analiz etmeye yarayan *aksiyon göstergelerinin* kullanışlılığına karşın *gösteriş göstergelerinin* yarattığı tehlikeyi daha detaylı anlatacağım.

Son ve en önemli konu ise *pivot etmek*. Yap-Ölç-Öğren döngüsünü tamamlayarak, bir girişimcinin karşı karşıya kaldığı en son soruya gelmiş oluyoruz: Orijinal stratejiden pivot etmek mi yoksa bu stratejiyi korumak mı? Eğer bir hipotezimizin yanlış olduğunu gördüysek, o zaman yeni bir stratejik hipoteze geçmek için önemli bir değişiklik yapma zamanıdır.

Yalın Startup metoduyla, daha erken bir zamanda pivot etmek gerektiği görülebildiği için, zaman ve paradan tasarruf sağlayarak daha verimli şirketler kurulur. Aktiviteler bu sırayla gerçekleştiği için geribildirim döngüsünün adını Yap-Ölç-Öğren olarak yazmamıza rağmen, planlamamız tam tersi sırayla gerçekleşir: Ne öğrenmemiz gerektiğini buluruz, doğrulanmış öğrenme elde edip etmediğimizi görmek için neyi ölçmemiz gerektiğini bulmak için inovasyon muhasebesini kullanırız ve sonra da bu deneyi yapmak ve ölçümü elde etmek için nasıl bir ürün geliştirmemiz gerektiğini buluruz. İkinci Kısım'da ele alınan tüm teknikler Yap-Ölç-Öğren döngüsünün süresini en aza indirmek için tasarlanmıştır.

5

SIÇRAYIN

2004 yılında, üç üniversite öğrencisi, ellerinde henüz yeni geliştirdikleri üniversite sosyal ağlarıyla Silikon Vadisi'ne geldi. Pazar lideri olan, hatta ilk yapılan üniversite sosyal ağı değildi. Başka şirketler çok daha önce ve daha fazla özellikle piyasaya girmişlerdi. 150.000 kayıtlı üyeyle çok küçük bir gelirleri vardı, ama daha o yaz 500.000 dolar risk sermayesi yatırımı almışlardı. Bir seneden daha az bir zaman sonra, buna ek olarak 12,7 milyon dolar yatırım aldılar.

Tabii ki, bu üç üniversitelinin Facebook'un kurucuları Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz ve Chris Hughes olduğunu tahmin ettiniz. Hikâyeleri artık dünya çapında biliniyor. Kayda değer yaptıkları pek çok şey var, ama ben bir tanesinin üzerinde durmak istiyorum: Gerçek kullanımı çok düşükken, Facebook'un nasıl bu kadar yüksek yatırım alabildiğinin.[1]

Facebook'un erken dönem büyümesiyle ilgili iki unsur yatırımcıları çok etkilemişti. İlk unsur, Facebook'un aktif kullanıcılarının sitede harcadığı net süreydi. Kullanıcıların yarıdan fazlası her gün siteye yeniden geliyordu.[2] Bu bir şirketin değer hipotezini nasıl doğrulayacağını gösteriyor: Müşterilerin ürünü değerli bulmasıyla. Facebook'un erken dönem büyümesiyle ilgili ikinci etkileyici konu, üniversite kampüsündeki yayılma hızıydı. Büyüme hızı şaşırtıcıydı: Facebook'un lansmanı 4 Şubat 2004'te yapılmıştı. Reklam ve pazarlama için hiç para harcamadan, o ayın sonu itibariyle Harvard öğrencilerinin neredeyse dörtte üçü kullanmaya başlamıştı. Başka bir deyişle, Facebook büyüme hipotezini de doğrulamıştı. Bu iki hipotez, yeni startupların karşılaştığı önemli soruları temsil eder.[3]

O zamanlarda, pek çok insanın şirketin "iş modeli olmadığı" ve yatırımcıların talep ettiği değerlemelere kıyasla mütevazi gelirleri olduğu gerekçeleriyle Facebook'un erken dönem yatırımcılarını eleştirdiklerini duymuştum. Facebook'u, şirketlerin "ilgiyi üzerlerine çekmek" ve "kısa zamanda büyümek" stratejilerini gerçekleştirmek için küçük gelirlerle büyük yatırımlar aldıkları dot-com devri çılgınlığına bir geri dönüş olarak gördüler. Dot-com-devri startuplarının birçoğu satın aldıkları ilgiyi, ileride diğer reklamverenlere satmayı planlıyordu. Facebook farklıydı, çünkü farklı bir büyüme motoru kullanıyordu. Müşteri kazanmak için hiç para ödemiyordu ve sahip olduğu yüksek müşteri sadakati, her gün yüklü miktarlarda müşteri ilgisi çekmesi anlamına geliyordu. Bu ilginin reklamverenler için değerli olup olmadığı önemli değildi; önemli olan ne kadar ödeyecekleriydi.

Pek çok girişimci bir sonraki Facebook'u kurmak için büyük çaba harcıyor ama Facebook'un ve diğer başarılı startupların öğretilerini uygulamaya başladıklarında hemen akılları karışıyor. Facebook'tan çıkarılacak ders startupların müşterilerinden bedel talep etmemesi gerektiği mi? Yoksa startupların pazarlamaya hiç para harcamaması gerektiği mi? Bu soruları hızlıca yanıtlamak mümkün değil. Her bir yöntem için sayısız karşı örnek bulabiliriz. Startuplar kendi özel koşullarında işe yarayacak yöntemlerin ne olduğunu bulmak için deneyler yapmalılar. Startuplar için stratejinin oynadığı rol, sorulması gereken doğru soruların ne olduğunu bulmaktır.

STRATEJİ VARSAYIMLARA DAYANIR

Her iş planı bir grup varsayım ile başlar. Bu varsayımları doğru olarak kabul eder ve şirketin vizyonunun nasıl gerçekleştirileceğini göstermek üzere devam eder. Bu varsayımların doğru olduğu henüz ispatlanmadığı ve hatta genellikle yanlış oldukları için, startup'ın erken dönem çabalarının hedefi bu varsayımları en kısa zamanda test etmektir.

Geleneksel yönetim stratejisi, yöneticilere belli bir iş için hangi varsayımların yapılması gerektiğini netleştirmekte yardımcı oluyor. Bir girişimcinin ilk zorluğu bu varsayımları sistematik bir şekilde test edecek organizasyonu kurmaktır. İkinci zorluk ise, tüm girişimcilik durumlarında olduğu gibi, şirketin genel vizyonunu kaybetmeden bu testleri dikkatli bir şekilde yapabilmektir.

Tipik bir iş planında varsayımlar sıradandır. Bunlar geçmiş endüstriyel tecrübelerden oluşan gerçekler veya basit çıkarımlardır. Facebook vakasında, reklamverenlerin müşterilerin ilgisi için bir bedel ödeyecekleri açıktı. Sıradan

detayların arasında saklanmış, ciddi bir şekilde ortaya koymanın cesaret istediği, bir avuç dolusu varsayım vardı: müşterilerin ürünümüzü kullanmak için ciddi bir arzusu olduğu veya süpermarketlerin ürünümüzü satmak isteyeceği gibi varsayımlar. Bu varsayımlar doğruymuş gibi davranmak klasik girişimci süper gücüdür. Bunlar doğruysa, çok büyük bir fırsat bekliyordur. Yanlışsa, startup büyük bir başarısızlığı riske ediyordur.

Varsayımların büyük çoğunluğu bir tür örneksemedir. Örneğin, hatırladığım bir iş planı şunu ileri sürüyordu: "Progressive image yükleme teknolojisinin, telefon üzerinden web kullanımını yaygınlaştırması gibi, bizim progressive rendering teknolojimiz de ürünümüzün en basit bilgisayarda çalışmasını sağlayacak." Muhtemelen progressive image yükleme veya rendering'in ne demek olduğunu bilmiyorsunuz. Bu, çok da önemli değil. Ama bir iddiayı şu şekilde ifade etmeyi biliyorsunuz (belki daha önce kullanmış bile olabilirsiniz):

> Önceki X teknolojisi, Y özelliği sayesinde Z pazarında başarılı olmak için kullanıldı. Biz de Y özelliğine sahip olduğumuzdan, yeni X2 teknolojisiyle Y2 pazarında başarılı olacağız.

Bu türden ifadeler, yatırımcıları, çalışanları ya da ortakları işe dahil olmaya ikna etmek için kullanılıyor. Pek çok girişimci varsayımı şu şekilde yazmaktan kaçınacaktır:

> Çok fazla insan internete bağlanmak istiyordu. Ne olduğunu biliyorlardı, paraları yetiyordu ama görsellerin yüklenmesi çok uzun zaman aldığından kullanamıyorlardı. Progressive image yüklemesi insanların internete bağlanmasını ve arkadaşlarına bundan bahsetmesini sağladı. Sonuçta X şirketi Y pazarında kazandı.
>
> Benzer şekilde, şu anda ürünümüzü kullanmak isteyen pek çok müşteri var. İstediklerini biliyorlar, bunun için ödeme yapmaya hazırlar, ama rendering çok yavaş olduğu için kullanamıyorlar. Progressive rendering teknolojisiyle çalışan ürünümüzü piyasaya sürdüğümüzde müşteriler yazılımımıza akın edecek ve arkadaşlarına bundan bahsedecekler. Biz de Y2 pazarında kazanacağız.

Bu revize ifadede dikkat etmemiz gereken birkaç nokta var. İlk olarak, unsurları açık bir şekilde belirlemek önemli. İnternetin benimsenmesinin

progressive image yüklemesiyle olduğu gerçek mi yoksa bu nedenlerden sadece biri mi? Daha da önemlisi, ürünümüzü kullanmak isteyen büyük bir potansiyel müşteri grubu olduğu gerçekten doğru mu? İlk örnekseme paydaşları yeni startup'ın teknolojisini geliştirerek müşterilerin kullanıp kullanmayacaklarını görmenin iyi bir ilk adım olacağı yönünde ikna etmek için tasarlanmıştı. Yeniden ifade edilen yaklaşım ise öncelikli olarak deneye dayalı testler yapmanın gerekliliğini netleştiriyor.

Analog ve antilog

Stratejiyi diğer şirketler ve endüstrilerle yapılan karşılaşmalara dayandırmakta bir yanlışlık yok. Hatta kanıtsız kanaat olmayan varsayımların fark edilmesine yardımcı bile olabilir. Örneğin, Randy Komisar, kanıtsız kanaat kavramının detaylı olarak anlattığı *B Planına Ulaşmak* kitabında, bir strateji oluşturmak için "analoglar" ve "antiloglar"dan oluşan bir çerçeve kullanıyor.

Analog-antilog konseptini anlatmak için iPod'u örnek veriyor. "Eğer analog nedir diyorsanız, Walkman'a bakmanız lazım" diyor. "Steve Jobs'ın sorgulamak zorunda kalmadığı bir soruyu yanıtladı: İnsanlar halka açık alanlarda kulaklık kullanarak müzik dinler mi? Bugün bu soru bize çok saçma geliyor ama aslında temel bir soru. Sony bu soruyu sorduğunda, cevabını bilmiyordu. Steve Jobs [cevabın] [analog] versiyonuna sahipti." Sony'nin Walkman'ı analogdu. Sonra, Jobs'ın insanların müzik indirmek istemesine rağmen bunun için bir ücret ödemek istemediği gerçeğiyle yüzleşmesi gerekiyordu. Komisar, "Napster bir antilogdu. O antilog işini farklı bir şekilde tanımlamaya itti" diyor. "Bu analog ve antiloglar özgün ve cevaplanmamış yeni sorular getirdiler. Bunlar benim, yeni bir girişime girerken kullandığım sorular. İşimi ya başarmamı ya da mahvetmemi sağlayacaklar. iPod işinde, insanların müzik için ödeme yapacağı, varsayımlardan biriydi."[4]

"Doğru Zamanda Doğru Yerde"nin Ötesinde

Doğru zamanda doğru yerde olmuş gibi görünen, milyonlar kazanmış pek çok girişimci var. Bununla beraber, doğru zamanda doğru yerde olan bu girişimciler kadar, yine doğru zamanda doğru yerde olan ama başarısız olan da bir o kadarı vardı. Yirminci yüzyılın başlarında beş yüz kadar girişimci Henry Ford'a eşlik etti. Modern mühendislik eğitimine sahip, tarihin en büyük pazar fırsatının orta yerinde bir otomobil girişimcisi olduğunuzu hayal edin. Yine de büyük bir kısmı hiç para kazanamadı.[5] Aynı durumu, ilk kurulduğu

dönemde diğer üniversite sosyal ağlarının rekabetiyle karşılan Facebook'ta da görüyoruz. Bu ağların başlangıçta sahip oldukları avantajların sonradan bir değeri olmadı.

Başarı hikâyelerini başarısızlıklardan ayıran şey şudur: Başarılı girişimciler planlarının hangi kısımlarının çalıştığını bilir ve stratejilerini buna göre değiştirir.

Değer ve Büyüme

Facebook hikâyesinde de gördüğümüz üzere, iki varsayım öne çıkıyor: değer yaratma hipotezi ve büyüme hipotezi. Bir ürün ya da servisi ele alırken ilk yapılması gereken temelde değer mi yarattığına yoksa değer mi tahrip ettiğine bakmaktır. Kâr yerine değer terimini kullanıyorum çünkü girişimcilerin arasında başarılarını sadece kâr ile ölçmeyen, kâr amacı gütmeyen sosyal girişimler de bulunuyor. Daha da kafa karıştırıcı olan, kısa vadede çok kârlı olan ama kesinlikle değer tahrip edici, Ponzi planlarının organizatörleri ve dolandırıcı ya da yanlış yolda ilerleyen şirketler (örneğin Enron ve Lehman Brothers) gibi organizasyonlar da bulunuyor.

Aynı durum büyüme için de geçerli. Değerde olduğu gibi, girişimcilerin startup'ın büyümesinin ardındaki nedenleri anlaması gerekir. Kaçınılması gereken pek çok tahrip edici büyüme şekli vardır. Değer yaratan bir ürün geliştirmeden, yatırım alarak ve reklam harcaması yaparak büyüyen bir iş buna bir örnek olabilir.

Bu tür şirketler, benim başarı tiyatrosu olarak adlandırdığım, başarılı algılanmak için büyüyormuş görüntüsünü kullanırlar. 7.Bölüm'de detaylı olarak ele alınan inovasyon muhasebesi bu sahte startupların gerçek inovasyoncular dan ayrıştırılmasını sağlıyor. Geleneksel muhasebe yöntemleri yeni girişimleri, köklü şirketleri değerlendirdiği gibi değerlendirir ama bu ölçümler startup'ın gelecekteki başarı şansını tahmin etmek için güvenilir değildirler. Amazon.com gibi, büyük başarılarına giderken yolda devasa zararlar yapan şirketleri düşünün.

Geleneksel muadili gibi, inovasyon muhasebesi de startupların ilerlemeyi kesin bir şekilde ölçebilecek, bir kantitatif finansal modele sahip olmasını gerektirir. Ancak, bir startup'ın ilk günlerinde, bu modelin nasıl olması gerektiğine dair yeterli veri olmaz. Bir startup'ın ilk stratejik planları önsezi kaynaklıdır ve bu iyi bir şeydir. Girişimciler, bu sezgileri verilere dönüştürmek için, Steve Blank'ın meşhur söyleminde olduğu gibi, "binanın dışına çıkmalı" ve öğrenmeye başlamalıdır.

GENCHI GEMBUTSU

Müşterileri ilk elden anlamaya dayalı temel stratejik kararların önemi Toyota Üretim Sistemi'nin temelindeki ana prensiplerden biridir. Toyota'da bu, yalın üretim sözlüğünde yer alan en önemli terimlerden biri olan, Japonca *genchi gembutsu* olarak bilinir. Türkçeye, "git ve kendin gör" ki iş kararların ilk elden alınmış derinlemesine bilgiye dayansın talimatı olarak çevrilebilir. "Toyota Yolu"nu kapsamlı bir şekilde belgelendiren Jeffrey Liker bunu şu şekilde anlatıyor:

> Toyota ile ilgili yaptığım röportajlarda Toyota Yolu'nu diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran şeyin ne olduğunu sorduklarında, ilk cevabım *genchi gembutsu* oluyordu. Kendiniz gidip yerinde görmeden herhangi bir iş problemini anlayamazsınız. Bir şeyleri varsaymak ya da başkalarının raporlarına güvenmek kabul edilemez. [6]

Bunu bir örnekle açıklamak için Toyota Sienna minivan'in 2004 yılı modelinin geliştirme çalışmalarına bakalım. Toyoto'da yeni bir modelin tasarım ve geliştirmesinden sorumlu olan yöneticiye baş mühendis denir. Bu kişi fonksiyonlar arası çalışır ve konseptten üretime tüm süreci görür. 2004 Sienna işi, modelin hedef pazarı olan Kuzey Amerika hakkında çok az tecrübesi olan Yuji Yokoya'ya verildi. Minivan'ın nasıl geliştirileceğini bulmak için çok cesur bir girişimcilik hareketini gerçekleştirmeyi teklif etti: Birleşik Devletler'in elli eyaletinin, Kanada'nın tüm bölgelerinin ve Meksika'nın tüm bölümlerinin her birine yapılacak bir seyahat. Arabayla toplam 85.300 kilometre yol yaptı. Yokoya ziyaret ettiği tüm şehirlerde Sienna'nın mevcut modelini kiralıyor, onunla şehri geziyor, gerçek müşterilerle konuşuyor ve onları gözlemliyordu. Yokoya, bu ilk elden yapılan gözlemler sayesinde Kuzey Amerikalı tüketicilerin bir minivan'dan neler beklediğine dair varsayımlarını test edebiliyordu.

Genelde bireylere satış yapmanın kurumlara satış yapmaktan daha kolay olduğu düşünülür. Çünkü bireylerin şirketler gibi satın alma sürecinde farklı rolleri olan çalışanları ve departmanları yoktur. Yokoya bunun kendi müşterileri için geçerli olmadığını fark etti: "Minivan'ın sahibi ebeveynler ve büyükbaba-büyükanneler olabilir. Ama çocuklar onu yönetiyor. Aracın arkadaki üçte ikilik bölümünü çocuklar kaplıyor. Eğer seyahatlerimden öğrendiğim tek bir şey olduysa, o da yeni Sienna'nın çocukları cezbedecek olması gerektiğidir." [7] Bu varsayımları netleştirmek arabanın geliştirilme sürecine ışık tutmada yardımcı oldu. Örneğin,

Yokoya Sienna'nın bütçesinin çok büyük bir bölümünü, uzun mesafe aile seyahatleri için kritik olan konfor özelliklerine harcadı (bu tür seyahatler Japonya'ya kıyasla Amerika'da daha yaygındır).

Sonuç çok etkileyiciydi. Sienna'nın pazar payı çarpıcı bir şekilde arttı. 2004 modelin satışları 2003'teki satışlarının yüzde 60 üzerindeydi. Şüphesiz, Sienna gibi bir ürün, Toyota gibi dünyanın iyi yönetilen köklü şirketlerinin başarılı olduğu, klasik bir sürdürülebilir inovasyondur. Girişimciler, çok daha büyük bir belirsizliğin içinde hareket ettikleri için, daha farklı zorluklarla karşı karşıya kalıyorlar. Bir sürdürülebilir inovasyon projesi üzerinde çalışan bir şirket, müşterilerinin kim olduğunu ve nerede olduğunu bilir. *Genchi gembutsu*'yu daha çok müşterilerinin ne istediğini anlamak için kullanır. Bir startup'ın potansiyel müşterileriyle olan ilk teması, hangi varsayımların öncelikli olarak test edilmesi gerektiğini bulmaktır.

BİNANIN DIŞINA ÇIKIN

Rakamlar etkileyici olabilir, ama girişimcileri her zaman göstergelerin de insan olduğu konusunda uyarırım. Bir şirketle müşterileri arasında ne kadar çok ilişki katmanı olursa olsun, günün sonunda, müşteriler de nefes alan, düşünen ve satın alan bireylerdir. Davranışları ölçülebilir ve değiştirilebilir. Büyük şirketlere satış yapıldığı durumlarda bile, bu işletmelerin insanlar tarafından kurulduğunu hatırlamak işe yarayabilir.

Steve Blank'in yıllardır girişimcilere öğrettiği gibi, müşteriler, pazarlar, tedarikçiler ve kanallarla ilgili sahip olmamız gereken bilgi sadece "binanın dışında"dır. Startupların potansiyel müşterilerin anlamak için onlarla yoğun iletişime girmesi gerekir, o yüzden hemen yerinizden kalkın ve onları tanıyın.

Bu sürecin ilk adımı, sorularınızın, müşterilerin çözmeye değer bir problemi olduğuna dair bir gerçekliğe dayandığını teyit etmektir.[8] 1982'de Intuit'i kurduğunda Scott Cook'un bir hayali –o zaman için oldukça radikal olan– vardı: Bir gün tüketiciler faturalarını ödemek ve harcamalarını takip etmek için bilgisayar kullanacaklardı. Cook girişimcilik atılımını gerçekleştirmek için danışmanlık görevinden ayrıldığında, pazar araştırmaları ya da derinlemesine analizlerle işe başlamadı. Eline iki tane telefon rehberi aldı; biri o dönemde yaşadığı Palo Alto'ya, diğeri de Winnetka'ya aitti.

İnsanları rasgele arayarak, kişisel finansmanlarını nasıl yönettiklerini

öğrenip öğrenemeyeceğini sordu. Bu ilk konuşmaların cevaplamaya çalıştığı soru şuydu: İnsanlar faturalarını elden ödemeyi sinir bozucu buluyorlar mı? Görünüşe göre buluyorlardı ve bu erken doğrulama Cook'a bir çözüm geliştirmek üzere çalışmalara başlaması için kanıt oldu.[9]

Bu ilk konuşmalar, önerilen çözüme ait ürün özelliklerinin derinine inmedi. Böyle bir teşebbüste bulunmak saçma olurdu. O dönemdeki ortalama tüketiciler, yeni bir şekilde kullanmayı isteyip istemeyeceklerini bilebilecek kadar bilgisayarlara aşina değildiler. Bu ilk konuşmaların yapıldığı insanlar sıradan müşterilerdi, erken benimseyicilerden değillerdi. Yine de, konuşmalar temel bir bilgi sağladı: Eğer Intuit bu sorunu çözmek için bir yol bulabilirse, sağlam bir iş kurulabilmesini sağlayacak, önemli ölçüde büyük bir müşteri kitlesi olacaktı.

Tasarım ve Müşteri Prototipi

Müşterilerle kurulan bu ilk temasın amacı, kesin cevaplara ulaşmak değil. Amaç, potansiyel müşterilerimizi ve olası problemlerini anlamaya çalışmak. Bu bilgiyle *müşteri prototipi*'ni oluşturabiliriz. Bu prototip ürün geliştirme için gerekli bir kılavuzdur ve tüm ürün takımlarının günlük önceliklendirme kararlarının, şirketin ilgisini çekmek istediği müşteriyle uyumlu olmasını garanti eder.

Tasarım dünyasında, doğru müşteri prototipi oluşturmakla ilgili pek çok teknik vardır. Etkileşim tasarımı gibi geleneksel yöntemler fazlasıyla yardımcıdır. Bu yöntemlerin, tasarımcının işine yol gösterecek şekilde, hızlı prototipleme ve müşterileri bizzat gözlemleme tekniklerini kullanarak, büyük ölçüde deneysel ve yinelemeli olması bana her zaman ironik gelmiştir. Ancak tasarım ajanslarının geleneksel konumlandırılması nedeniyle, tüm bu işler müşterilere yekpare bir çıktı olarak sunulmasıyla sonuçlanır. Hızlı öğrenme ve deneyleme durur. Tasarımcıların bilinmesi gereken her şeyi öğrendikleri varsayılır. Startuplar için bu kullanışsız bir modeldir.

Hatta, bir grup yeni nesil tasarımcı, Yalın Kullanıcı Deneyimi (Lean UX) adı altında yepyeni bir teknik geliştiriyor. Müşteri prototipinin bir olgu değil, bir varsayım olduğunu kabul ediyorlar. Doğrulanmış öğrenme yoluyla, strateji bu tür müşterilere sürdürülebilir bir şekilde hizmet vereceğimizi ortaya koyana kadar, müşteri profili geçici sayılmalıdır. [10]

ANALİZ FELCİ

Girişimciler pazar araştırması yaptığında ve müşterilerle konuştuğunda her zaman mevcut olan iki tehlike vardır. Sadece yap okulunu takip

eden girişimciler başlamak için sabırsızdırlar ve stratejilerini analiz etmek için vakit harcamak istemezler. Birkaç üstün körü müşteri görüşmesi sonrasında hızlıca işlerini kurmaya başlarlar. Ne yazık ki, müşteriler ne istediklerini bilmedikleri için, bu girişimcilerin doğru yolda oldukları konusunda kendilerini kandırıyor olmaları olasıdır.

Diğer bir grup girişimci ise, sürekli planlarını iyileştirerek, analiz felcinin kurbanı olurlar. Bu durumda, müşterilerle konuşmak, araştırma raporlarını okumak ve tahta üzerinde strateji yapmak aynı derecede yararsızdır. Girişimcilerin planlarıyla ilgili problem genellikle sağlam stratejik prensiplerle ilerlememeleri değil, dayandıkları unsurların yanlış olmasıdır. Ne yazık ki, bu hataların büyük kısmı tespit edilemez çünkü ürünlerle müşteriler arasındaki gizli ilişkiye dayanırlar.

Fazla analiz tehlikeliyse, girişimciler ne zaman analiz yapmayı durdurup işi kurmaya geçeceklerini nasıl bilecekler? İşte bu, sıradaki bölümün konusu.

6

SINAYIN

Grupon, tüm zamanların en hızlı büyüyen şirketlerinden biri. Adı "grup kuponları"ndan (group coupons) geliyor, sosyal ticaret taklitçilerinden oluşan büyük bir endüstri oluşturan zekice bir fikir. Ama başlangıcı böyle başarılı olmadı. Müşterileri Groupon'un ilk teklifini aldıklarında, yirmi kişilik kocaman bir grup, şirketin Şikago ofislerinin ilk katındaki restoranda iki alana bir bedava pizza satın aldılar, pek de dünyayı değiştiren bir olay sayılmazdı.

Aslında, başlangıçta ticaret olarak düşünülmemişti. Kurucusu, Andrew Mason, şirketin The Point adında "aktivizm platformu" olmasına niyetliydi. Hedefi, insanların, bir dava için para toplamak veya belli bir perakendeciyi boykot etmek gibi, tek başına çözemeyecekleri problemleri birlikte çözmelerini sağlamaktı. Ancak The Point'in ilk elde ettiği sonuçlar hayal kırıklığıydı ve şirketin kurucuları yeni bir şey denemeye karar verdi. Çok büyük heyecanları olmasına rağmen, yeni ürünü basit tutmaya kararlıydılar. Bir MVP geliştirdiler. Bu size milyar dolarlık bir şirket gibi geliyor mu? Mason hikâyeyi anlatıyor:

WordPress'den bir blog aldık ve her gün yeni bir şey yayınladık. Groupon'un ilk versiyonunda tişört satıyorduk. Metin kısmında, "Bu tişört kırmızı ve büyük bedendir. Eğer farklı bir renk veya beden istiyorsanız, bunu bize yazın" diyorduk. Bunu yapabilecek bir formumuz yoktu. Hepsini birlikte yapmak çok zorlu bir işti.

Konsepti ispat etmek ve insanların gerçekten sevdiği bir şey olduğunu göstermek için yeterliydi. Yaptığımız asıl kupon üretim işi sadece FileMa-

ker'dı. İnsanlara kuponu PDF olarak göndermek için bir komut çalıştırıyorduk. Bir günde 500 suşi kuponu sattığımız ve insanlara Apple Mail ile aynı anda 500 PDF gönderdiğimiz bir noktaya geldik. Yaptığımız bir işe hevesle sarılmak ve bir ürünün parçalarını birleştirmeye çalışmaktı.[1]

El yapımı PDF'ler, bir pizza kuponu ve bir basit blog Groupon'u rekor kıran başarısına götüren ilk adımı atmak için yeterliydi. Dünya çapında 375'den fazla şehirde yerel işletmelerin özel teklifler sunarak yeni müşteri kazanmasını sağlayan devrim niteliğinde bir yol oldu.[2]

***

Ana fonksiyonlara sahip ürün (MVP) girişimcilerin öğrenme sürecine en kısa zamanda başlamasına yardımcı olur.[3] Yine de hayal edilebilen en küçük ürün olmak zorunda değil. En düşük seviyede efor harcayarak Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünü geçmek için en hızlı yoldur.

Kuluçka süresi gerektiren ve ürünü mükemmelleştirmek için uğraşan geleneksel ürün geliştirmenin tersine, MVP'nin hedefi öğrenme sürecini başlatmaktır. Prototip veya konsept testinden farklı olarak, MVP sadece ürün tasarımını veya teknik soruları cevaplamak için tasarlanmamıştır. Amacı temel iş hipotezlerini test etmektir.

İLK ÜRÜNLER NEDEN MÜKEMMEL OLMAK ZORUNDA DEĞİL?

IMVU'da, girişim yatırımcılarından fon almaya çalışırken çok zor durumda kalmıştık. Öncelikle ürünümüz hatalı ve düşük kaliteliydi. İkincisi, her ne kadar işimizin elde ettiği sonuçlar bizi memnun etse de, dünyayı sarsacak türden değildi. İyi haber; hokey sopası şeklinde bir büyüme eğrisine sahiptik. Kötü haber; bu hokey sopası aylık sadece 8.000 dolar gelire kadar çıkabiliyordu. Bu rakamlar o kadar düşüktü ki, yatırımcılar bize genellikle "Bu grafiklerin birimi ne? Bu sayılar bin mi?" diye soruyorlardı. Biz de "Hayır, efendim, onlar bir" diye cevap veriyorduk.

Yine de, bu ilk sonuçlar IMVU'nun gelecek yolunu tahmin etmede büyük ölçüde anlamlıydı. Varsayımlarımızın iki tanesini doğrulayabiliyorduk: IMVU müşterileri için bir değer yaratıyor ve çalışan bir büyüme motorumuz var. Toplam rakamlar küçüktü, çünkü ürünümüzü *erken benimseyenler* denilen vizyon sahibi ilk müşterilere satıyorduk. Yeni ürünler büyük pazarda satışa sunulmadan önce, erken benimseyenlere satılmalıdır. Bu insanlar özel bir

müşteri türüdür. Yüzde 80'lik bir çözümü kabul ederler, aslında tercih ederler; ilgilerini çekmek için mükemmel çözüme ihtiyacınız yoktur.[4]

Erken teknoloji benimseyicileri, ilk iPhone için Apple mağazasının bulunduğu sokakta uzun kuyruklar oluşturmuştu. "Dünyanın tüm bilgilerini organize eder" hale gelmeden çok önce, Google arama motoru sadece Stanford Üniversitesi ve Linux İşletim Sistemi gibi uzmanlaşmış konularla ilgili sorgulamaları cevaplayabiliyordu. Ama bu erken benimseyicilerin şükranlarını sunmalarını engellemiyordu.

Erken benimseyiciler üründe neyin eksik olduğuna dair hayal güçlerini kullanır, onlar için önemli olan yeni bir ürün ya da servisi ilk kullanan ya da benimseyen olmaktır. Bu, tüketici ürünlerinde yaşanan, sokakta yeni basketbol ayakkabısını, müzik çaları ya da havalı telefonu herkese göstermek heyecanıdır. Kurumsal ürünlerde ise, bu, rakiplerin henüz denemediği yeni bir ürünü kullanma riskini alarak rekabet avantajı elde etmekle ilgilidir. Erken benimseyiciler parlatılmış bir şeyi kullanmaktan yana şüphelidirler: Eğer herkesin kullanımına hazır bir haldeyse, ilk gelen biri ne kadar avantajlı olabilir? Sonuç olarak, erken benimseyicilerin talep ettiğinin ötesindeki ek özellikler bir tür kaynak ve zaman israfıdır.

Bu pek çok girişimci için kabul edilmesi zor bir gerçektir. Nihayetinde, girişimcinin aklındaki hayal dünyayı değiştirecek, yüksek teknolojiye sahip, normal bir üründür; hazır olmadan önce denemek isteyen küçük bir grup insanın kullandığı ürün değil. Fuarlarda ödüller alan ve daha da önemlisi anne ve babanıza gururla göstereceğiniz bir şeydir. Erken, hatalı, tamamlanmamış bir ürün kabul edilemez bir risk olarak görülür. Kaçımız en iyi işimizi ön plana çıkaracağımız beklentisiyle büyütülmedik ki? Yakın zamanda bir yöneticinin bana dediği gibi, "MVP benim gibi biri için tehlikeli görünüyor, her zaman mükemmeliyetçi biri olmuşumdur."

Bir MVP'nin ne derece karmaşık olması gerektiğine karar vermek için bir formül yoktur. Şanslıyız ki, bu muhakemeyi yapmak zor değildir; pek çok girişimci ve ürün geliştirme uzmanı bir MVP'de kaç özellik olması gerektiğini gerekenden fazla büyütür. Şüpheye düştüğünüzde, basitleştirin.

Örneğin, bir aylık deneme paketiyle satılan bir ürün düşünün. Müşterilerinin ürünü kullanmadan önce deneme paketi için kayıt olması gerekir. O zaman iş modelinin bariz varsayımlarından biri, müşterilerin servis hakkında yeterli bilgiye sahip olduktan sonra ücretsiz deneme paketini kullanmak için kayıt olacağıdır. Üzerinde düşünülmesi gereken kritik soru, müşterilerin vaat

edilen özelliklerin belli bir kısmını karşılayan bu ücretsiz deneme paketini kullanmak için yine de kayıt olup olamayacaklarıdır (değer hipotezi).

İş modelinin bir yerinde, muhtemelen tablonun tek bir hücresinin içinde gömülü, "deneme paketini gören ve bundan sonra kayıt olan müşterilerin yüzdesi" belirtiliyordur. Belki tahminlerimizde bu rakamın yüzde 10 olması gerektiğini söylüyoruz: MÜŞTERİLERİN YÜZDE 10'UNUN KAYIT OLACAĞINI VARSAYIYORUZ.

Girişimcilerin büyük kısmı bu varsayıma, ürünü yapıp müşterilerin nasıl tepki verdiklerini görmek şeklinde yaklaşır. Ben tam tersi şekilde ele alırım çünkü çok fazla israfa neden olabilir. Öncelikle, eğer kimsenin istemediği bir ürün yapıyorsak, bu egzersiz göz ardı edilebilir bir zaman ve paraya mal olacaktır. Eğer müşteriler ücretsiz deneme paketine kaydolmazlarsa, kendilerini bekleyen inanılmaz özellikleri tecrübe etme şansı elde edemezler. Kayıt olsalar bile, israf olabilecek diğer pek çok özellik olacaktır. Örneğin, erken benimseyenlerin ilgisini çekmek için gerçekte kaç tane özelliğe ihtiyacımız vardır?

MVP'den çıkarılacak ders, ilk başta ne kadar önemli görünürse görünsün, öğrenmeye başlamak için gerekli olanın ötesinde yapılacak her şeyin israf olduğudur.

Bunu örneklemek için, gerçek Yalın Startup'lardan çeşitli MVP tekniklerini paylaşacağım. Her bir vakada, gereğinden fazlasını yapmaktan ve vaat etmekten kaçınan girişimcilere şahit olacaksınız.

VİDEO

Drew Houston, Dropbox'ın CEO'su. Uygulamayı kuruyorsunuz ve hemen bilgisayarınızın masaüstünde Dropbox klasörü görünüyor. Bu klasöre kopyaladığınız her şey Dropbox servisine yükleniyor ve anında diğer tüm bilgisayar ve cihazlarınıza da kopyalanıyor.

Ürünün belli bir teknik uzmanlık gerektirmesi sebebiyle, kurucu takım mühendislerden oluşuyordu. Örneğin çok çeşitli bilgisayar platformlarının ve işletim sistemlerinin entegre edilmesini gerektiriyordu: Windows, Macintosh, iPhone, Android ve diğerleri. Bu uyarlamaların her biri sistemin derinlerinde oluyordu ve kullanıcı deneyimini olağanüstü kılacak özel bilgi birikimi gerektiriyordu. Sahiden de, Dropbox'ın en büyük rekabet avantajı, rakiplerin benzerini yapmakta zorlandığı, kusursuz çalışma şeklidir.

Bunlar pazarlama dehası olarak adlandırabilecek türden insanlar değil.

Hatta, hiçbiri şimdiye kadar pazarlama alanında çalışmadı. Arkalarında onları destekleyen seçkin girişim sermayedarları da vardı, dolayısıyla işlerini kurmak için standart mühendislik yaklaşımını kullanmayı tercih edebilirlerdi. Ama Dropbox farklı bir yol izledi.

Şirket kurucuları müşterilerinden, onlar için neyin önemli olduğuna dair geribildirimler aldı. Dropbox, varsayımı test etmeye ihtiyaç duyuyordu: "Üstün bir tüketici deneyimi sunarsak, insanlar en azından ürünümüzü denemek isterler mi?" Sonradan doğru olduğu ortaya çıkan şey şuydu: Dosya senkronizasyonu, insanların olduğunu bile bilmediği bir problemdi. Bir kere çözümü deneyimlediniz mi, onsuz nasıl yaşadığınızı anlayamıyorsunuz.

Bu bir fokus grup çalışmasında sorabileceğiniz ve cevap almayı bekleyeceğiniz türden bir girişimcilik sorusu değil. Müşteriler genellikle ne istediklerini bilmiyorlar ve kendilerine anlatıldığında Dropbox'ın ne olduğunu anlamakta zorlanıyorlar. Houston, bunu girişim sermayesi almayı denediğinde, zorlu bir yoldan öğrendi. Art arda yapılan toplantılarda, yatırımcılar sürekli bu "pazar alanının" mevcut ürünlerle dolu olduğunu, hiçbirinin çok fazla para kazanamadığını ve problemin çok da önemli olmadığını söylediler. Drew onlara "Bu bahsettiğiniz ürünleri hiç kullandınız mı?" diye sordu. Evet diyenlere "Size göre kusursuz bir şekilde çalışıyorlar mı?" diye ekledi. Cevap neredeyse her seferinde hayırdı. Yine yapılan toplantılarda, yatırımcılar Drew'in vizyonundaki gibi bir dünya hayal edemediler. Drew, tam tersine, yazılım "sihirli bir şekilde çalışırsa" müşterilerin ona akın edeceğine inanıyordu.

Zorluk, çalışan bir yazılımı prototip formunda göstermenin imkansız olmasıydı. Ürün, bazı teknik aksaklıkların üstesinden gelinmesini gerektiriyordu. Ayrıca yüksek güvenilirlik ve kullanılabilirlik gerektiren bir online servis bileşeni vardı. Yıllarca uğraşarak hiç kimsenin istemediği bir ürünle ortaya çıkma riskini ortadan kaldırmak için Drew beklenmedik şekilde kolay bir şey yaptı: Bir video hazırladı.

Teknolojinin nasıl çalışması gerektiğini gösteren sıradan, üç dakikalık bir videoydu bu, ama erken teknoloji benimseyicilerinden oluşan bir grubu hedefliyordu. Drew seslendirmeyi kendisi yapıyordu ve o anlatırken izleyici onun ekranını seyrediyordu. Senkronize etmek istediği dosya türlerini belirtirken, izleyici de bilgisayarında farenin yaptıklarını izliyordu. Eğer dikkatlice izliyorsanız, taşıdığı dosyaların bu erken benimseyicilerin hoşuna gidecek, esprili ve komik adları olduğunu fark edebilirdiniz. Drew şöyle anlatıyor: "Video, yüzbinlerce insanı web sitesine çekti. Beta sürümümüzü bekleyen-

lerin listesi bir gecede 5.000 kişiden 15.000 kişiye çıktı." Bugün, Dropbox Silikon Vadisi'nin en cazip şirketlerinden biri, değerinin 1 milyar doların üzerinde olduğu konuşuluyor.[5]

Bu vakada, ana fonksiyonlara sahip ürün videoydu. MVP, Drew'un insanların geliştirdiği ürünü istediği yönündeki varsayımını, bir fokus grupta müşterilere sorularak ya da iyimser bir örneksemeye dayanarak değil, müşterilerin bizzat kullanmaya başlamasıyla doğrulamış oldu.

ÖZEL MÜŞTERİLER

Şimdiki tekniğin nasıl işlediğini anlamak için Teksas'ta kurulu Food on the Table isimli startup'ın CEO'su Manuel Rosso'yu tanıyalım. Food on the Table sizin ve ailenizin sevdiği yemeklerden oluşan haftalık yemek listesini ve bu listedeki yemekler için kullanılması gereken malzemelerin listesini oluşturuyor, daha sonra da bu malzemeleri en uygun fiyata alacağınız süpermarketleri sizin için araştırıyor.

Siteye giriş yaptıktan sonra, bir form üzerinde çoğunlukla alışveriş yaptığınız süpermarketi ve ailenizin sevdiği yemekleri işaretliyorsunuz. Sonra da, eğer isterseniz, fiyat karşılaştırması yapılması için bir başka market daha seçebiliyorsunuz. Bir sonraki adımda ise daha önce yaptığınız seçimlere göre hazırlanmış başka bir liste daha geliyor ve size "Bu hafta için nasıl bir duygu halindesiniz?" diye soruyor. Seçimlerinizi yapıyor, hafta içinde kaç öğün yemek hazırlayacağınızı seçiyor ve sonra da sizin için önemli olanın zaman mı, para mı, sağlık mı, çeşitlilik mi olduğunu belirtiyorsunuz. Bu noktada, site ihtiyaçlarınıza uygun menüleri ve bunları hazırlamak için gerekli malzemeleri en uygun fiyata alacağınız malzemeleri araştırıyor ve sonra da alışveriş listesini bastırmanızı sağlıyor.[6]

Açıkçası, bu çok ayrıntılı bir iş. Sahne arkasında, bir grup profesyonel şef ülkenin dört bir yanındaki yerel süpermarketlerde indirimde olan malzemelerle yapılabilecek yemeklerin tariflerini oluşturuyor. Bu tarifler bir bilgisayar algoritmasıyla her bir ailenin kendine özel yemek ihtiyaçları ve tercihleriyle eşleştiriliyor. Yapılması gereken işleri hayal etmeye çalışın: Ülke çapında tüm marketlerin veritabanlarına, o hafta hangi ürünlerin indirimde olduğu bilgisiyle birlikte sahip olmak gerekiyor. Bu marketlerdeki ürünlerin tariflere uygun olması ve sonra da isteklere göre özelleştirilmesi, etiketlenmesi ve sınıflandırılması gerekiyor. Eğer bir tarif için körpe brokoliye ihtiyaç varsa, yerel markette indirimde olan brokoli bunun için uygun mu?

Bu açıklamayı okuduktan sonra, Food on the Table'ın (FotT) tek bir müşteri ile başladığına şaşıracaksınız. Bugün olduğu gibi ülke çapındaki tüm marketlerle çalışmak yerine sadece bir market ile çalışıyordu. Peki şirket hangi marketle çalışacağına nasıl karar verdi? Vermedi, ta ki ilk müşterileri gelene kadar. Benzer şekilde, ilk başladıklarında bir tane bile tarifleri yoktu, ta ki ilk müşterileri öğün planlaması yapmaya başlayana kadar. Hatta, şirket ilk müşterisine bir yazılımı olmadan, iş geliştirme ortaklıkları kurmadan ve bir tane bile şefi işe almadan hizmet verdi.

Manuel, üründen sorumlu başkan Steve Sanderson ile birlikte, yaşadıkları şehir olan Austin'deki yerel marketleri ve anne gruplarını ziyaret etti. Yaptıkları ziyaretlerde karşılaştıkları potansiyel müşterilerle, iyi bir pazar araştırmacısının yapacağı türden görüşmeler yapıp, her görüşmenin sonunda ürünlerini satmaya çalışıyorlardı. FotT'nin faydalarını anlatıyor, haftalık bir ücret belirtiyor ve müşteriyi kayıt olmaya davet ediyorlardı. Genellikle reddediliyorlardı. Sonuçta, insanların büyük kısmı erken benimseyici değildi. Ne olduğunu bilemedikleri yeni bir servisi kullanmak istemiyorlardı. Ama nihayetinde biri yaptı.

Bu tek erken benimseyici, özel müşteri muamelesi gördü. FotT'nin hizmetlerinden bir yazılım aracılığıyla faydalanmak yerine, şirketin CEO'sunun kendisine yaptığı haftalık ziyaretlerle hizmet alıyordu. CEO ve üründen sorumlu başkan, her hafta müşterinin tercih ettiği marketteki indirimleri takip ediyor, tercihlerine göre tarifleri oluşturuyor, hatta işi, müşterinin ailesi için düzenli olarak pişirdiği favori yemekleri öğrenmeye kadar götürüyorlardı. Her hafta, bu müşteriye alışveriş listesi ve uygun tariflerin olduğu bir paketi bizzat götürüyor, geribildirimini rica ediyor ve gerekli değişiklikleri yapıyorlardı. En önemlisi, her hafta 9,95 dolarlık ödeme alıyorlardı.

Verimsizlikten mi bahsediyorsunuz! Geleneksel kriterlere göre bu korkunç bir sistem, tamamen ölçeklendirilemez ve büyük bir zaman kaybı. CEO ve üründen sorumlu başkan, ürünlerini geliştirmek yerine, sadece bir müşterinin problemini çözmek angaryasıyla uğraşıyorlardı. Kendilerini milyonlara pazarlamak yerine, sadece bir tane müşteriye satmışlardı. Daha da kötüsü, çabaları elle tutulur bir şeye gidiyor gibi de değildi.

Yine de, Yalın Startup penceresinden bakıldığında, ilerleme, görüldüğünden büyüktü. Her hafta ürünlerini başarıya dönüştürmek için gerekli olanlarla ilgili daha fazla şey öğreniyorlardı. Birkaç hafta sonra bir yeni müşteri daha almaya hazırlardı. Kazandıkları her yeni müşteri, bir sonrakinin gelmesini ko-

laylaştırıyordu. Çünkü FotT aynı markete odaklanarak, o marketin ürünlerini ve oradan alışveriş yapan insanları daha iyi tanıyordu. Her yeni gelene özel müşteri olarak davranılıyordu. Fakat müşteri sayısı belli bir noktaya ulaşınca, onlara kişi bazında hizmet vermek genel giderleri artırmaya başladı.

Kurucu ortaklar yeni müşteriler getirmekle meşgulken, Manuel ve takım arkadaşları ürün geliştirmek anlamında otomasyona yatırım yapmaya başladılar. Ana fonksiyonlara sahip ürünlerini her yenilemeleri biraz daha fazla zamandan tasarruf etmelerine ve biraz daha fazla müşteriye hizmet verebilmelerine olanak sağlıyordu: Tarifleri ve alışveriş listesini kapıya kadar götürmek yerine e-posta ile göndermek, indirimde olanları ayırma işlemini elle yapmak yerine bir yazılım aracılığıyla otomatik olarak yapmak, hatta, en sonunda, ödemeyi elden nakit almak yerine kredi kartı ile online olarak almak. Çok geçmeden, önce Austin bölgesinde sonra da ülke çapında ilk olan, değerli bir hizmet platformu kurmuşlardı.

PERDENİN ARKASINDAKİ SEKİZ KİŞİYİ DİKKATE ALMAYIN

Sizi, Google gibi son teknoloji ürünü şirketlerin bile aklını karıştıran soruları yanıtlamak için tasarlanmış yeni bir arama yazılımı oluşturmak hayali olan teknoloji uzmanları, Max Ventilla ve Damon Horowitz ile tanıştırayım. Google'ın aklının karışması? Bir düşünün. Google ve benzerleri olgusal soruları cevaplamakta üstünler: Dünyadaki en yüksek dağ hangisi? Birleşik Devletlerin yirmi üçüncü başkanı kimdir? Ama daha sübjektif sorularda Google zorlanıyor. Mesela "Yaşadığım şehirde maçtan sonra gidilecek en iyi mekan neresidir?" diye sorun, sistem çöker. Bu tip soruların ilginç olan yanı, nispeten bir *insan* için cevaplamanın kolay olmasıdır. Arkadaşlarınızla birlikte bir davette olduğunuzu düşünün. Bu sübjektif sorunuza tatmin edici bir cevap alma ihtimaliniz nedir? Şüphesiz en az bir tane alacaksınızdır. Olgusal sorulardan farklı olarak, bu sübjektif soruların tek bir tane doğru cevabı yoktur. Bugünün teknolojisi bunları cevaplamakta zorlanır. Bu tip soruların cevabı, cevaplayan kişiye, bu kişinin tecrübelerine, zevklerine ve ne aradığınızla ilgili kendi yargılarına dayanır.

Max ve Damon, bu problemi çözmek için Aardvark adını verdikleri bir ürün geliştirdiler. Derin teknoloji bilgileri ve sektör tecrübelerinden dolayı hemen programlamaya başlamaları beklenebilir. Ama onlar, altı ay boyunca ne yapmaları gerektiğini bulmak için çalıştılar ve bu süreyi strateji oluşturarak

veya uzun soluklu bir pazar araştırma projesi yürüterek geçirmediler.

Bunun yerine, her biri müşterilerinin bu problemini çözecek bir yol içeren, bir seri çalışan ürün ortaya çıkardılar. Daha sonra her bir ürün beta testçilerine sunuldu. Bu kişilerin davranışları, test edilen hipotezleri ya doğruladı ya da çürüttü (aşağıdaki örneklere bakın).

Aşağıdaki proje listesi Aardvark'ın fikir geliştirme dönemine ait örneklerdir.[7]

Rekkit. İnternetteki tüm puanlamalarınızı toplayıp size daha iyi tavsiyelerde bulunan bir servis.

Ninjapa. Tek bir web sitesi üzerinden farklı uygulamalarda hesap açmayı ve birçok sitede bilgilerinizi yönetmeyi sağlayan bir yol.

The Webb. Online olarak yapabileceğiniz her şeyi sizin için yapan bir insanı arayıp konuşabileceğiniz tek bir merkezi numara.

Web Macros. Web sitelerinde, hatta siteler arasından, izlenen yolların, sizin de benzer hareketleri tekrarlamanızı sağlamak üzere kaydedildiği ve online işleri nasıl yaptığınıza dair "tarifleri" paylaşabileceğiniz bir yol.

Internet Button Company. Bir web sitesinde yapılan hareketlerin kaydedildiği ve akıllı form doldurma özelliğini paketleyen bir yol. İnsanlar butonları kodlayabilir ve bu butonları sosyal işaretleme ile paylaşabilir.

Max ve Damon'ın bilgisayarların, müşterilerinin soru sorabilecekleri bir kişisel asistan oluşturmak için kullanılabileceğine dair bir hayalleri vardı. Asistan sübjektif sorular için geliştirildiğinden cevaplar insan yargısı gerektiriyordu. Böyle olunca, ilk Aardvark deneyleri bu temaya uygun, müşterilerin sanal asistanla iletişime geçip sorularına yanıt bulmaya çalıştıkları birçok varyasyonu test etti. İlk prototiplerin hepsi müşterileri bağlamakta başarısız oldu.

Max'ın anlattığı gibi, "Şirketi kendimiz finanse ettik ve test için çok ucuz prototipler sunduk. Altıncı prototip Aardvark oldu. Her bir prototip ikiden dört haftaya kadarlık uğraşlardı. Arkada yürütülen sistemi işletmek için gerçek insanlar kullandık. Arkadaşlarımızdan oluşan yüz–iki yüz kişilik grupları prototipleri denemeye çağırdık ve kaç tanesinin geri geldiğini ölçümledik.

Aardvark'ı geliştirene kadar elde ettiğimiz sonuçlar tartışmasız bir şekilde olumsuzdu."

Zaman dar olduğundan, prototiplerinin hiçbiri ileri teknolojiye sahip değildi. Bunun yerine, daha önemli bir soruyu cevaplamak için hazırlanmış MVP'lerdi: Müşterilerin ürüne bağlanması ve arkadaşlarına bahsetmesi için gereken nedir?

Ventilla şöyle anlatıyor: "Aardvark ile ilerlemeye karar verdikten sonra, arkada çalışan sisteminin insanlar tarafından yürütülmesine dokuz ay boyunca devam ettik. Soruları yönetmek, konuşmaları sınıflandırmak gibi işleri yapmak için sekiz kişiyi işe aldık. Çekirdek sermaye ve Seri A yatırımımızı sistemimiz otomatik hale gelmeden aldık. İnsanlarla yapay zeka arasında bir ilişki olabileceğini varsayıyorduk ve en azından insanların tepki vereceği bir şey yaptığımızı ispatlamıştık.

"Ürünü iyileştirdikçe, haftada altı-on iki kadar kullanıcıyı alıyor ve üzerinde çalıştığımız model, prototip ve simülasyonları denetiyorduk. Bu kullanıcılar mevcut müşterilerden ve daha önce hiç görmemiş insanlardan oluşuyordu. Mühendislerimizin bu seansların büyük kısmına katılmasını sağlıyorduk. Bundaki amacımız, hem anlık olarak değişiklikleri yapabilmek hem de ne yapacağını bilemeyen müşterinin yaşadıklarını hep birlikte tecrübe etmeyi sağlamaktı."[8]

Üzerinde uzlaştıkları Aardvark ürünü anlık mesajlaşma (IM) ile çalışıyordu. Müşteriler anlık mesajlaşma aracılığıyla Aardvark'a sorularını gönderiyor ve Aardvark da müşterinin sosyal ağından alınan bilgilerle cevabı iletiyordu: Sistem müşterinin arkadaşlarını ve arkadaşlarının arkadaşlarını buluyor ve soruyu onlara soruyordu. Uygun bir cevaba ulaştığında, müşteriye geri dönüyordu.

Böyle bir ürün, tabii ki, çok önemli bir algoritma gerektiriyordu: Müşterinin sosyal ağında alınan soruyu en iyi yanıtlayacak kişi kim? Mesela, San Francisco'daki en iyi restoranın hangisi olduğuyla ilgili sorunun Seattle'da yaşayan birine yönlendirilmemesi gerekir. Hatta daha da zoru, bilgisayar programlamayla ilgili bir sorunun sanat öğrencisine sorulmaması lazım.

Test süreçleri boyunca, Max ve Damon bunun gibi pek çok teknolojik problemle karşılaştı ve *Oz Büyücüsü testini* kullandılar. Oz Büyücüsü testinde, müşteriler gerçek ürünü kullandıklarını düşünüyor ama perde arkasında işi gerçek insanlar yapıyor. Özel müşteri MVP'de gibi, bu yaklaşım da son derece verimsizdir. Müşterilerin gerçek insanlardan oluşan araştırmacılara

bir soru sorduğu ve gerçek zamanlı cevap beklediği bir servis düşünün. Böyle bir servis (ölçeklendiğinde) para kaybedecektir ama küçük boyutta kurmak kolaydır. Bu noktadayken Max ve Damon'ın bütün bu önemli sorulara yanıt bulmasını sağlamıştı: Eğer bu yapay zekanın arkasındaki teknik problemleri çözersek insanlar kullanacak mı? Kullanımları gerçek değeri olan bir ürünün oluşmasını sağlayacak mı?

Max ve Damon'ın ümit vaat eden ama geçerliliği olmayan konseptleri reddederek defalarca pivot etmesini sağlayan bu sistem olmuştu. İşlerini ölçeklendirmeye hazır hale geldiklerinde ellerinde nasıl bir ürün yapmaları gerektiğini gösteren bir yol haritası vardı. Sonuç: Aadvark 50 milyon dolara Google tarafından satın alındı.[9]

BİR MVP'DE KALİTE VE TASARIMIN ROLÜ

Modern üretim sistemleri, verimliliği artırmanın yolu olarak yüksek kaliteyi kullanırlar. W. Edwards Deming'in ifade ettiği ve bugün bir özdeyiş haline gelmiş olan söyleminde olduğu gibi müşteri üretim sürecinin en önemli parçasıdır. Bu, enerjimizi müşterilerin değerli olarak algıladığı sonuçları üretmek için harcamalıyız anlamına geliyor. Süreçlerimize dahil olmasına izin verdiğimiz özensiz işler haddinden fazla varyasyon ortaya çıkmasına sebep oluyor. Süreçlerdeki varyasyonlar, müşterinin gözünde ürün kalitesinde varyasyonlarla sonuçlanıyor ve bu da müşteri kaybıyla sonuçlanıyor. Pek çok modern iş yönetimi ve mühendislik felsefesinin ana prensibi müşterilere yüksek kalitede deneyimler yaşatmaya odaklanıyor; Altı Sigma, yalın üretim, tasarım odaklı düşünme, ileri programlama ve yazılım mühendisliği hareketi bunun üzerine kurulu.

Bu kalite tartışmaları, şirketin müşterilerin hangi ürün özelliklerini değerli bulduğunu bildiğini varsayıyor. Bir startup için bu riskli bir varsayımdır. Çoğu zaman müşterinin kim olduğunu bile bilmiyoruz. Dolayısıyla, ben, startuplar için aşağıdaki kalite prensibine inanıyorum:

> Eğer müşterinin kim olduğunu bilmiyorsak, bu durumda neyin kaliteli olduğunu da bilmiyoruzdur.

"Düşük kaliteli" bir MVP bile müthiş bir yüksek kaliteli ürün yapmaya hizmet edebilir. Evet, MVP'ler bazen müşteriler tarafından düşük kaliteli olarak algılanabilir. Eğer böyleyse, o zaman bunu müşterilerin hangi özelliklere önem verdiğini öğrenmek için kullanabiliriz. Bu kesinlikle önemsiz spe-

külasyonlardan ve strateji geliştirmekten daha iyidir, çünkü ileride üretilecek ürünlerin üzerine inşa edileceği sağlam bir temel sağlar.

Ama, bazen müşteriler biraz farklı davranırlar. Pek çok meşhur ürün "düşük kalite" seviyesindeyken lanse edilmiş ve müşteriler bu ürünleri çok sevmiştir. Craigslist'in ilk günlerinde Craig Newmark'ın sıradan e-posta haber bültenini, iyi bir tasarıma sahip olmadığı için yayınlamayı reddettiğini bir düşünün. Ya Groupon kurucuları "bir pizza fiyatına iki pizza"nın kendilerinin çok aşağısında olduğunu düşünmüş olsalardı?

Buna benzer pek çok tecrübem oldu. IMVU'nun ilk zamanlarında avatarlarımız hareket edemiyor, bir yerde sabit olarak duruyordu. Nedeni? Bir MVP yapıyorduk ve avatarların içinde yaşadıkları ortamda hareket etmelerini sağlayacak teknolojiyi geliştirmek gibi zor bir görevi henüz üstlenmemiştik. Video oyunu endüstrisinde 3 boyutlu avatarların akıcı bir şekilde yürümesi, yollarına çıkan engellerden kurtulması ve varış noktalarına ulaşmak için zekice bir yol izlemesi standarttır. Electronic Arts'ın *The Sims* oyunu gibi en çok satan oyunlar bu prensiple çalışır. Ürünümüzü bu özelliğin düşük kaliteli bir versiyonuyla sunmak istemedik, bu nedenle de hareketsiz avatarlarla sunmayı tercih ettik.

Müşterilerden aldığımız geribildirimler hep aynı yönde oldu: Avatarlarını ortamda hareket ettirebilmek istiyorlardı. Bunu kötü haber olarak kabul ettik, çünkü *The Sims*'tekine benzer yüksek kaliteli bir çözüm sunmak önemli derecede zaman ve para harcamamız gerektiği anlamına geliyordu. Ama bu yola kendimizi vermeden önce başka bir MVP denemeye karar verdik. Biraz hile gibi görünen, basit bir çentik attık. Müşterilerin avatarlarını götürmek istedikleri yeri tıkladığı ve avatarın da buraya ışınlandığı bir şekilde ürünü değiştirdik. Yürüme, engellerden kurtulma yoktu. Avatar yok oluyor ve hemen yeni bir yerde ortaya çıkıyordu. Süslü ışınlanma grafikleri veya ses efektlerini bile yapacak gücümüz yoktu.

Müşterilerden olumlu geridönüşler almaya başladığımızda ne kadar şaşırdığımı tahmin edebilirsiniz. Müşterilere hiçbir zaman hareket etme özelliğiyle ilgili görüşlerini sormadık (çok utanıyorduk). Ama IMVU'da en çok sevdikleri özelliklerin ne olduğunu sorduğumuzda, müşteriler her seferinde "ışınlanmayı" ilk üç içerisinde sayıyorlardı (inanılmaz bir şekilde, çoğu zaman bunun "The Sims'den daha ileri" olduğunu söylüyorlardı). Verdiğimiz bu pahalı olmayan ödün, üretmek için çok daha fazla zaman ve para harcadığımız, gurur duyduğumuz birçok özellikten daha iyi performans göstermişti.

Müşteriler bir ürünü ortaya çıkarmak için ne kadar zaman harcandığını önemsemezler. Sadece ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakarlar. Müşterilerimiz hızlı ışınlanma özelliğini beğenmişlerdi, çünkü gitmek istedikleri yere hızlı bir şekilde ulaşmalarını sağlıyordu. Hepimiz gitmek istediğimiz yere anında varmayı istemez miyiz? Sıra beklemek yok, taksiler ya da metrolar yok. Işınla beni, Scotty. Pahalı "gerçek dünya" yaklaşımımız, daha ucuza mal olan ve bir o kadar da müşteriler tarafından tercih edilen havalı hayal dünyası özelliğine yenilmişti.

Şimdi tekrar söyleyin, ürünün hangi özelliği düşük kaliteydi?

Eğer müşteriler beklediğimiz şekilde davranırlarsa, bunu varsayımımızın doğrulanması olarak kabul edebiliriz. Eğer yetersiz bir ürün tasarlar ve müşteriler bunu nasıl kullanacaklarını bilmezlerse, bu daha iyi bir tasarıma yatırım yapmamız gerektiğini gösterir. Ama her zaman şunu sormalıyız: Ya tasarım onlar için, bizim için olduğu gibi, önemli değilse?

Yani, Yalın Startup metodu, müşterileri kazanma hedefine götürdüğü sürece, yüksek kalite ürünler yapmaya karşı değildir. Doğrulanmış öğrenme sürecini mümkün olan en kısa sürede başlatmak için geleneksel profesyonel standartlarımızı bir kenara bırakmaya razı olmalıyız. Ama bir kez daha, bu özensiz ve disiplinsiz bir şekilde çalışmak demek olmamalıdır. (Bu önemli bir uyarıdır. Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünü yavaşlatma etkisi gösteren bir kalite problemi kategorisi vardır. Kusurlar ürünün gelişimini zorlaştırır. Bunlar aslında bizim öğrenmemize engel olurlar ve bu sebeple herhangi bir üretim sürecinde olmalarına göz yumulması çok tehlikelidir.)

Ana fonksiyonlara sahip ürününüzü geliştirmek istediğinizde, şu basit kural yeterli olacaktır: Katkısı olmayan her türlü özellik, süreç ya da eforu ortadan kaldırın.

MVP YOLUNDA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Bir MVP geliştirmenin de, hem gerçekten hem de farz edilen, riskleri vardır. Eğer vaktinden önce anlaşılamazlarsa her ikisi de bir startup çabasını raydan çıkarabilir. En çok bilinen hız kesici tümsekler yasal konular, rakiplerle ilgili korkular, markalama riskleri ve moral üzerindeki etkidir.

Patent korumaya dayanan startuplar için ilk ürünü çıkarmada karşılaşılan zorluklar vardır. Bazı merciler patent başvurusunun ürünün kamuoyuna sunulmasıyla başladığını kabul ederler ve bir MVP'yi piyasaya sürmek bu süreci başlatabilir. Startup'ınızın olduğu bölgede bu tarz bir yasa olmasa bile,

uluslararası patent koruması isteyebilirsiniz ve daha da bağlayıcı kurallara uymak zorunda kalabilirsiniz. (Bence, böyle konular mevcut patent yasalarının inovasyonu engellemesinin pek çok yolundan biridir ve kamu politikalarının bir parçası olarak iyileştirilmelidir.)

Birçok endüstride patentler, rakipleri uzaklaştırmak için bir engelleyici olarak kullanılmaktadır. Böyle durumlarda, bir MVP'nin patent riskleri öğrenme faydalarının yanında çok küçüktür. Ancak, çığır açıcı yeni bilimsel buluşların şirketin rekabet avantajının merkezinde olduğu endüstrilerde, bu riskler daha dikkatli değerlendirilmelidir. Her durumda, girişimciler bu riskleri tam olarak anlayabilmek için hukuk danışmanlığı almayı düşünmelidir.

Hukuki riskler göz korkutucu olabilir ama bunca yıldır MVP yapmak için aldığım itirazlar genellikle rakiplerin startup'ın fikrini çalacağı korkusuna dayanıyordu. Sanki iyi bir fikri çalmak çok kolaydı! Startupların göğüslemesi gereken en büyük zorluk, bırakın bir rakip tarafından fark edilmeyi, fikrinizin, şirketinizin veya ürününüzün herhangi biri tarafından fark edilmesinin sıfıra yakın ihtimali olmasıdır. Hatta, bu korkuyla dolu girişimcilere genellikle şu ödevi veririm: Fikirlerinizden birini alın (düşündüklerinizin en küçük olanını, mesela), büyük şirketlerden birinde sorumluluğu bu alan olan ilgili ürün yöneticisini bulun ve bu şirketin fikrinizi çalmasını sağlayın. Onları arayın, bir not veya bir basın bülteni gönderin. Gerçek şu ki büyük şirketlerin pek çoğunda, pek çok yönetici zaten iyi fikirlere boğulmuş durumda.[10]

Eğer fikir ortaya çıktığında bir rakip startup'ın ötesinde başarılı olabiliyorsa, o startup zaten her şekilde ölüme mahkumdur. Bir fikrin peşinden gitmek için bir takım kurmanızın nedeni, Yap-Ölç-Öğren döngüsünde herkesten daha hızlı ilerleyeceğinizi düşünmenizdir. Eğer bu doğruysa, rakibin ne bildiğinin hiçbir önemi yoktur. Eğer doğru değilse, startup'ın gizliliğin bile çözemeyeceği daha büyük problemleri var demektir. Er ya da geç, bir startup hızlı takipçilerden oluşan bir rekabetle karşı karşıya kalacaktır. Avantajlı bir başlangıç yapmak önemli olacak kadar büyük bir şey değildir. Görünmez modda –müşterilerden uzakta– geçirilen zamanın da avantajlı bir başlangıç sağlaması olası değildir. Kazanmanın yolu herkesten daha çabuk öğrenmektir.

Pek çok startup büyük bir marka yaratmaya yatırım yapmayı planlar ve MVP'yi de tehlikeli bir markalaşma riski olarak görür. Büyük şirketlerdeki girişimciler de ana şirketin köklü markasına zarar vermekten çekinirler. Her durum için de basit bir çözüm vardır: MVP'yi başka bir marka ile lanse etmek.

Uzun vadeli itibarı riske atan başka bir şey de, şirketlerin ses getiren iletişim çalışmalarıyla dikkat çekmek istediği durumlardır. Kurumsal markaya esas zarar, ürün, iletişimi yapılan şeyleri gerçekleştiremediğinde verilir. Ama startupların anlaşılması güç olmak, acınacak kadar az müşteriye hizmet vermek ve çok da fazla ortada görünmemek gibi avantajları vardır. Bunları acı çekmek yerine, test etmek ve sonra da gerçek müşteriler nezdinde başarılı olan bir ürünü kamuoyuna tanıtmak için kullanın.[11]

Vizyonerler bir olumsuzluktan özellikle korkar: Müşterilerin kusurlu bir MVP'yi reddetmesinden. Önceden test edilmemiş tam ürünü piyasaya süren şirketlerin davranışı tam olarak budur. Ürünlerinin mükemmelin altında bir halini test etmeye dayanamazlar. Yine de vizyonerin bu korkusunda bir bilgelik vardır. Geleneksel ürün geliştirme metotlarına alışmış takımlar düzenli olarak ilerle/öldür kararları vermek için eğitilmişlerdir. Eğer bir MVP başarısız olursa, takımlar umudunu kaybetmeye ve tüm projeyi çöpe atmaya eğilimlidir. Ama bu çözülebilir bir problemdir.

MVP'DEN İNOVASYON MUHASEBESİNE

Bu ikilemin çözümü, yinelemeye olan bağlılıktır. Başarılı girişimciler ilk tehlike sinyalini aldıklarında vazgeçmezler. MVP, öğrenme yolunda atılan ilk adımdır. Yolda ilerlerken, ürün ya da stratejinizin bazı parçalarının hatalı olduğunu öğrenebilir ve benim pivot etmek olarak adlandırdığım, vizyonunuzu gerçekleştirecek farklı bir yöntemi denemek için değişiklik yapma zamanı olduğuna karar verebilirsiniz.

Startuplar şirketin dışında yer alan paydaş ve yatırımcıların (şirket içi projelerde özellikle CFO'ların) güven problemi yaşadığı durumlarda risk altında olurlar. Proje onaylandığında ya da yatırım yapıldığında, girişimci yeni ürünün dünyayı değiştireceğine söz vermiştir. Planlanan sayıdaki müşterinin ürüne akın etmesi gerekir. Neden gerçekte çok azı bunu yapabiliyor?

Geleneksel yönetimde, bir yönetici bir şey ortaya çıkarmaya söz verdiğinde, eğer başarısız olursa başı çok büyük belaya girer. İki muhtemel açıklama vardır: uygulamada başarısızlık ya da plan yapmada başarısızlık. Her ikisi eşit derece affedilmezdir. Girişimci yöneticiler ise zor bir problemle karşı karşıya kalırlar: Yaptığımız plan ve tahminler bir sürü belirsizlikle doluyken, söz verdiklerimizi kaçınılmaz olarak yerine getiremediğimiz durumda başarıdan nasıl söz edebiliriz ki? Başka bir deyişle, bir CFO ya da bir başkan yardımcısı işten kaçtığımız ya da yanlış yolda ilerlediğimiz için değil de kritik bir şeyi

öğrendiğimiz için başarısız olduğumuzu nasıl anlayacak?

Bu problemin çözümü Yalın Startup modelinin temelinde yatıyor. Hepimizin ilerleyip ilerlemediğimizi ve doğrulanmış öğrenmeyi elde edip etmediğimizi anlamak için disiplinli ve sistematik bir yaklaşıma ihtiyacı vardır. Geleneksel muhasebeye alternatif bu sisteme inovasyon muhasebesi diyorum, ki bu da sıradaki bölümün konusu.

7

ÖLÇÜN

Bir startup'ın işi (1) değerlendirmenin ortaya koyduğu acı gerçeklerle yüzleşerek şu anda nerede olduğunu dikkatli bir şekilde ölçmek ve sonra da (2) gerçekleşen rakamların iş planına yansıyan ideal rakamlara nasıl yaklaştırılacağını öğrenmek için gerekli deneyleri tasarlamaktır.

Bir startup için tehlikeli çıktılardan biri yaşayan ölüler diyarında beceriksizce ilerlemektir. Çalışanlar ve girişimciler doğal olarak iyimser olma eğilimindedir. Başarısızlığın gözümüzün önünde olduğu durumda bile kendi fikirlerimize inanmayı sürdürürüz. Azim efsanesinin bu kadar tehlikeli olmasının sebebi budur. Hepimiz işlerin umutsuz olduğu durumlardan zaferle çıkan efsanevi girişimcilerin hikâyelerini biliriz. Ne yazık ki, şirketlerini başarısızlığa götürecek kadar uzun süre azmedenlerin hikâyelerini hiç duymayız.

NEDEN MUHASEBE GİBİ SIKICI BİR ŞEY HAYATINIZI DEĞİŞTİRECEK?

İnsanlar muhasebeyi özellikle finansal raporları hazırlamak ve denetimleri atlatmak için gerekli, basit ve sıkıcı olarak düşünürler, ama bu muhasebenin olduğu kabul edilen bir hale gelmesinden kaynaklanır. Tarihsel olarak, muhasebe, General Motors'da görev yapan Alfred Sloan gibi insanların liderliğinde, birbirine uzak bölümlerin merkezi olarak kontrolünü sağlamaya çalışan metodun olmazsa olmaz parçası haline gelmiştir. Muhasebe GM'e her bir birimi için net kilometre taşları belirlenmesini ve her bir yöneticiyi bölümünden bu hedef-

lere ulaşmadaki başarısından sorumlu tutmasını sağlamıştır. Bütün modern kurumlar bu yaklaşımın türevlerini kullanmaktadır. Muhasebe başarılarının anahtarıdır.

Ne yazık ki, standart muhasebe girişimcilerin değerlendirilmesinde yardımcı değildir. Startuplar kesin tahminlerin yapılabilmesi ve kilometre taşlarının belirlenebilmesi için önceden bilinmezdirler.

Yakın zamanda olağanüstü bir startup takımıyla tanıştım. İyi finanse edilmişler. Belirli bir müşteri çekme güçleri var ve hızlı bir şekilde büyüyorlar. Şirketlere satışını yapmak için bireysel tüketici pazarlama tekniklerini kullanan ürünleri, yeni oluşan bir kurumsal yazılım kategorisinin lideri. Bilgi teknolojilerinden sorumlu başkanı ya da bölüm başkanını hedefleyen geleneksel satış tekniğini kullanmak yerine çalışanlar arasında viral yayılıma dayanan bir yol izliyorlar. Sonuçta, ürünlerini sürekli olarak revize etmelerini sağlayan, son teknoloji deney tekniklerini kullanma fırsatına sahip olmuşlar. Toplantıda, onlara tüm startuplara sormayı alışkanlık haline getirdiğim bir soru yönelttim: Ürününüzü daha iyi hale getiriyor musunuz? Her zaman evet derler. Ben de onlara "bunu nasıl bilebiliyorsunuz?" diye sorarım. Ve cevap hiçbir zaman değişmez: Şu anda mühendislikle ilgili çalışıyoruz, geçen ay birçok değişiklik yaptık ve müşterilerimiz bunları sevmiş görünüyor. Bu ay rakamlarımız daha yüksek. Doğru yolda olmalıyız.

Ne yazık ki, bu bir startup'ın ilerleme kaydedip kaydetmediğini ortaya koymak için iyi bir gösterge değildir. Elde ettiğimiz sonuçların, yaptığımız değişikliklerle alakalı olup olmadığını nasıl anlayacağız? Daha da önemlisi, o değişikliklerden doğru dersleri aldığımızı nasıl bileceğiz?

Bir startup'ın bu tür soruları cevaplamak için özel olarak geliştirilmiş yeni bir muhasebe türüne ihtiyacı vardır: İnovasyon muhasebesi.

Tüm Endüstrilerde Geçerli Bir İzlenebilirlik Çerçevesi

İnovasyon muhasebesi, startupların sürdürülebilir bir işi nasıl geliştireceklerini öğrendiklerini objektif bir şekilde ispatlamalarını sağlar. İnovasyon muhasebesi, varsayımları bir finansal modele dönüştürmekle başlar. Bir peçeteye bile yazılmış olsa, her iş planının bir modeli vardır. Bu model, işin başarılı olduğunda nasıl görüneceğiyle ilgili bir varsayım ortaya koyar.

Örneğin, kurumsal bir üretim şirketinin iş planı, şirketin satış rakamlarındaki büyümeyi gösterecektir. Ürünlerin satışından elde edilen gelir pazarlama ve promosyona yatırıldığında, şirket yeni müşteriler kazanacaktır. Büyüme oranı

esasen üç şeye dayanır: her bir müşterinin kârlılığı, yeni müşteri kazanmanın maliyeti ve mevcut müşterilerin yeniden satın alma oranı. Bu rakamlar ne kadar yüksek olursa, şirket o kadar hızlı büyüyecek ve o kadar kârlı olacaktır.

Aksine, eBay gibi alıcı ve satıcıları buluşturan bir şirketin büyüme modeli farklı olacaktır. Şirketin başarısı, esasen, hem alıcıların hem de satıcıların iş yapmak için burayı birinci tercih haline getirecek network etkisine dayanmaktadır. Satıcılar şirketin sunduğu bu pazar yerinin en yüksek müşteri potansiyeline sahip olmasını bekler. Bu da ürün çeşitliliğinin yüksek, fiyatların düşük olmasına sebep olur. Böyle bir startup için önemli olan, yeni alıcı ve satıcıların yüksek elde tutma oranıyla ispatlanan, network etkisinin işe yarayıp yaramadığını ölçmektir. Eğer çok küçük bir azalma ile ürüne bağlı kalıyorlarsa, şirketin nasıl yeni müşteri kazandığından bağımsız olarak bu pazar yeri büyüyecektir. Büyüme eğrisi, büyüme oranının "ürüne gelen yeni müşterinin faiz oranı"na dayandığı, bileşik faiz tablosu gibi görünecektir.

İNOVASYON MUHASEBESİ NASIL ÇALIŞIR?

İnovasyon muhasebesi üç adımdan oluşur. Birincisi, şirketin şu anda nerede olduğuna dair gerçek bilgiye ulaşmak için ana fonksiyonlara sahip ürünü geliştirmektir. Mevcut durumuzun ne olduğunu açık bir şekilde görmeden, ilerlemenizi takip etmeye başlayamazsınız.

İkincisi, startuplar motorlarını temel çizgisinden ideal haline geçirmek için gerekli ayarlamaları yapmaya teşebbüs etmelidir. Bu birden fazla teşebbüsü gerektirebilir. Startup, kendisini temel çizgiden ideale doğru götürecek küçük değişiklikleri ve ürün optimizasyonlarını yaptıktan sonra, şirket artık bir karar noktasına varmıştır. Bu da üçüncü adımdır: pivot etmek ya da korumak.

Eğer şirket gelişme gösteriyorsa, bu olması gerektiği gibi öğrendiği ve bu öğretiyi etkin olarak kullandığı anlamına gelir ki, bu durumda yoluna devam etmesi mantıklıdır. Eğer durum böyle değilse, yönetim, mevcut ürün stratejilerinin hatalı olduğu ve ciddi bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğu kararını vermelidir. Bir şirket pivot ettiğinde, her şeye sıfırdan başlamış olur. Yeni bir temel çizgi belirler ve motoru buna göre yeniden ayarlar. Bu motor ayarlama aktivitelerinin pivot öncesinde olduğundan daha verimli olması, başarılı bir pivot yapıldığının göstergesidir.

Temel çizgisini belirlemek

Örneğin, bir startup ürünün tam prototipini yapıp, ana pazarlama kanalını

kullanarak gerçek müşterilere sunmayı tercih edebilir. Tek bir MVP startup'ın varsayımlarının çoğunu test edebilir ve eş zamanlı olarak her bir varsayım için temel çizgiyi belirleyebilir. Alternatif olarak, bir startup her seferinde bir varsayımıyla ilgili geribildirim alabileceği ayrı MVP'ler yapmayı tercih edebilir. Şirket prototipi yapmadan önce, pazarlama materyalleriyle bir duman testi yapabilir. Bu müşterilerin henüz yapılmamış bir ürünü önceden sipariş etmesine dayanan, eski bir doğrudan pazarlama yöntemidir. Duman testi sadece tek bir şeyi ölçer: müşterilerin bir ürünü denemek isteyip istemediğini. Tek başına, bu tüm büyüme modelini doğrulamak için yeterli değildir. Yine de, ürün için daha fazla para ve diğer kaynakları harcamadan, bu varsayımla ilgili geribildirim almak için faydalıdır.

Bir iş planının varsayımları arasından seçim yaparken, en riskli olanlarından başlamak anlamlı olacaktır. Eğer bu riskleri sürdürülebilir bir iş için gerekli ideale doğru gidecek şekilde azaltamıyorsanız, bu durumda diğerlerini test etmenin gereği yoktur. Örneğin reklam satan bir medya şirketinin iki ana varsayımı vardır: Sürekli olarak belirli bir müşteri grubunun dikkatini çekebilecek mi? Bu dikkati reklamcılara satabilecek mi? Belirli bir müşteri grubu için reklam fiyatlarının belli olduğu bir iş dalında, daha riskli olan varsayım dikkat çekebilme yeteneğidir. Bu durumda, ilk deneyler reklam satışından ziyade içerik üretimine odaklanmalıdır.

Motoru ayarlamak

Temel çizgisi belirlendiğinde, startup artık ikinci kilometre taşına doğru ilerlemek için çalışmaya başlayabilir: motoru ayarlamak. Startup'ın yaptığı her ürün geliştirme, pazarlama ya da başka bir girişim, büyüme modelinin etmenlerinden birini geliştirmeyi hedeflemelidir. Örneğin, bir şirket yeni müşterilerin kullanımını kolaylaştırmak için ürününün tasarımını geliştirmeye zaman harcayabilir. Bu yeni müşterilerin *etkinleştirme oranlarının* büyümenin etmenlerinden olduğunun ve temel çizgisinin olması beklenenden daha aşağıda olduğunun varsayıldığı anlamına gelir. Tasarım değişikliklerinin, yeni müşterilerin etkinleştirme oranını geliştirmesi gerekir. Eğer bunu yapmıyorlarsa, yeni tasarım başarısızlık olarak kabul edilmelidir. Bu önemli bir kuraldır: İyi tasarım müşteri davranışını daha iyiye doğru değiştirendir.

İki startup'ı karşılaştıralım. İlk şirketin net bir temel çizgi göstergesi, bu göstergeyi neyin geliştireceğine dair bir hipotezi olsun. İkinci takım ise, neyin ürünü daha iyi yapacağını tartışıyor, bu değişikliklerin bazılarını aynı anda uy-

guluyor ve rakamlarda olumlu değişiklik olursa bunu kutluyor olsun. Hangi startup verimli bir şekilde çalışacak ve kalıcı sonuçlar elde edecektir?

Pivot Etmek ya da Korumak

Bir takım, zamanla modelindeki rakamların MVP ile belirlenmiş temel çizgi halinden iş planında belirlenmiş ideallere dönüştüğünü görecektir. Bunu başaramayan bir startup idealin çok gerilerine çekildiğini görecektir. Bu doğru yapıldığında, en güçlü gerçeği bulanıklaştırma aracı bile şu basit gerçeği saklayamayacaktır: İş modelimizin etmenlerini harekete geçiremiyorsak, o zaman ilerleme kaydedemiyoruzdur. Bu pivot edilmesi gerektiğini gösteren kesin bir işarettir.

IMVU'da İNOVASYON MUHASEBESİ

Ana fonksiyonlara sahip ürünümüzün pek çok arızası vardı ve ilk sunduğumuzda satışları çok düşüktü. Doğal olarak düşük satışların nedenini ürünün düşük kaliteli olmasına bağlamıştık ve haftalarca ürünün kalitesini iyileştirmek için çalışmıştık. Her ayın sonunda, sonuçlarımızı paylaştığımız yönetim kurulu toplantıları yapıyorduk. Toplantıdan bir gece önce, değişim oranlarını, müşteri sayılarını ve ne kadar iyi bir iş yaptığınızı gösteren gelirlerden oluşan standart analizlerimizi yapıyorduk. Bir süre sonra, ürün geliştirmeyi geribildirim döngüsüyle birleştirerek, son dakikaya bırakmak yerine göstergelerimizi daha sık takip etmeye başladık. Bu daha da moral bozucuydu. Haftalar geçiyor ama üründe yaptığımız değişiklikler bir etki göstermiyordu.

Günde Beş Dolara Ürün Geliştirmek

Büyüme motorumuz için kritik olan "huni göstergesi" davranışlarını takip ettik: müşteri kaydı, uygulamamızın indirilmesi, deneme, kullanımın tekrarlanması ve satın alma. Öğrenmemizi sağlayacak yeterli veri için, her bir davranış için gerçek rakamlara ulaşacağımız sayıda ürünümüzü kullanan müşteriye ihtiyacımız vardı. Kendimize günlük 5 dolarlık bir bütçe ayırdık. Sonradan Google AdWords olarak bilinen sistemle tıklama satın almaya yetecek kadardı. O günlerde, bir tıklanma için verebileceğiniz en düşük teklif 5 sent'ti, ama toplam harcamanız için bir minimum yoktu. Böylece, biz de elimizde çok az para olmasına rağmen bir yerden başlamıştık.[1]

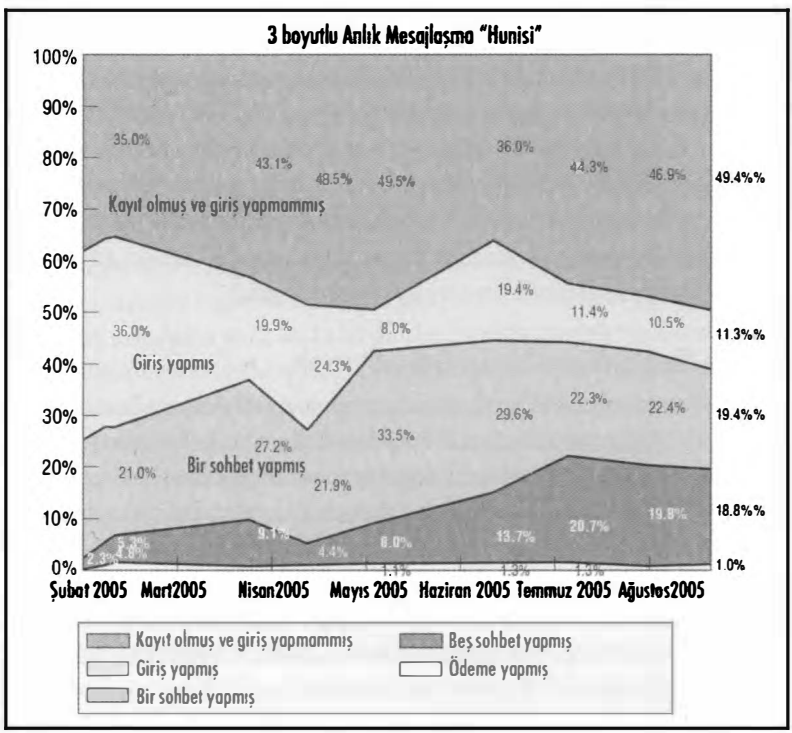
Beş dolar bize, her gün, yüz tıklama satın aldı. Pazarlama açısından bu hiç

değerli bir şey değildi ama öğrenme açısından paha biçilemezdi. Her yeni gün, ürünümüzün performansını ölçmek için yeni bir müşteri grubu demekti. Ayrıca ürünü her revize edişimizde, yeni bir karnemiz oluyordu.

Örneğin, bir gün ürünü ilk kez kullanacak müşterilere yönelik yeni bir pazarlama mesajını iletmeye başlıyorduk. Ertesi gün yeni müşterilerin ürünle tanışması için tamamen başka bir yol kullanıyorduk. Başka günlerde, yeni özellikler ekliyor, hataları düzeltiyor, yeni bir sanal tasarım kullanmaya başlıyor ya da web sitemizde yeni bir tasarım deniyorduk. Her seferinde kendimize ürünü daha iyi hale getirdiğimizi söylüyorduk.

Her gün rastgele denemeler yapıyorduk. Her bir gün yeni bir deneydi. Her günün müşterileri, bir önceki gününkinden farklıydı. Daha da önemlisi, toplam rakamlarımızın büyümesine rağmen, huni göstergelerimizin değişmediği gerçeği netlik kazanıyordu.

IMVU'nun ilk yönetim kurulu toplantılarından bir grafiği aşağıda görebilirsiniz.



Bu grafik yaklaşık yedi aylık işi temsil ediyor. Bu süre boyunca, IMVU ürününe sürekli olarak iyileştirmeler yapıyor, günlük olarak yeni özellikler çıkarıyorduk. Çok fazla, birebir müşteri görüşmeleri yapıyorduk ve ürün geliştirme ekibimiz çok yoğun çalışıyordu.

Kohort Analizi

Bu grafiği okuyabilmek için *kohort analizi*ni bilmelisiniz. Bu, startup analitiğinin en önemli araçlarından biridir. Toplam rakamlara bakmak yerine, ürünle etkileşime giren her bir bağımsız müşteri grubunun performansını ele alır. Her bir grup kohort olarak adlandırılır. Grafik, ilgili ayda gelen yeni müşterilerin IMVU'ya değişim oranını gösteriyor. Her bir değişim oranı, o ay üye olan ve belirtilen davranışı gösteren müşterilerin yüzdesini gösteriyor. Yani, Şubat 2005'te IMVU'ya katılan müşterilerin yaklaşık yüzde 60'ı ürünümüze en az bir kere giriş yapmışlar.

Kurum geçmişine sahip yöneticiler bu huni analizini, müşteri olma yolunda olan adayların yönetildiği, geleneksel satış hunisinden anımsayacaklardır. Yalın Startuplar bunu ürün geliştirme için de kullanıyorlar. Bu teknik pek çok iş türü için faydalıdır, çünkü her şirket ayakta kalmak için, akış olarak adlandırılan, art arda gelişen müşteri davranışlarına dayanır. Müşteri akışı, müşterilerin şirketin ürünleriyle olan etkileşimini yönetir. Bir işi kantitatif olarak anlamamızı ve geleneksel toplam göstergelere kıyasla daha fazla tahmin gücüne sahip olmamızı sağlarlar.

Eğer yakından bakarsanız, grafiğin bazı net trendler sergilediğini görebilirsiniz. Bazı ürün iyileştirmeleri işe yarıyor. Ürünü en az beş kere kullanan müşterilerin oranı, yüzde 5'in altından yaklaşık yüzde 20'ye yükselmişti. Yine de, bu dört misli büyümeye rağmen, IMVU için para ödeyen yeni müşterilerin oranı yüzde 1 civarlarında takılıp kalmıştı. Bunu bir dakikalığına düşünün. Aylarca süren çalışmalardan, binlerce özgün geliştirme, fokus gruplar, tasarım seansları ve kullanılabilirlik testlerinden sonra, para ödeyen yeni müşterilerin oranı ilk günde olduğu gibi kalmaya devam ediyordu.

Kohort analizi sayesinde bu başarısızlığı, değişime direnen müşterilerin, pazar koşullarının ya da başka bir bahanenin üzerine atmıyorduk. Her bir kohort bağımsız bir karneyi temsil ediyordu ve biz, denememize rağmen, sürekli C alıyorduk. Bu bir problemimiz olduğunu fark etmemizi sağladı.

Ürün geliştirme ekibinden ben sorumluydum ve problemin, ekibimin çalışmalarından kaynakladığını hissediyordum. Daha çok çalıştım, ancak hayal kırıklığımız büyüyordu. Yapılabilecek başka bir şey olmadığına kanaat getirince artık son limana sığınmaya hazırdım: müşterilerle konuşmak.

Bu başarısızlıktan önce, şirketin ilk günlerinde, potansiyel müşterilerle konuşmak ve doğru yolda olduğumuza dair ikna olmak kolaydı. Aslında, müşterileri yüz yüze görüşme ve kullanılabilirlik testleri için ofisimize davet ettiğimizde, olumsuz geribildirimleri bertaraf etmek kolaydı. Eğer ürünü kullanmak istemedilerse, hedef kitlemizde olmadıklarını düşünüyordum. Testlerimiz için denekleri bulmaktan sorumlu kişiye "bu müşteriyi kov" diyordum. "Bana hedeflediğimiz kitleden olan birini bul." Eğer bir sonraki müşteri daha olumlu yaklaşırsa, bunu hedef kitlemizle ilgili doğru noktada olduğumuzun teyidi olarak görüyordum. Eğer değilse, bir müşteriyi daha kovuyor ve yeniden deniyordum.

Buna karşın, elimde veri olunca, müşterilerle olan etkileşimim değişti. Birden cevaplanması gereken acil sorularım ortaya çıktı: Neden müşterilerimiz ürün "geliştirmelerine" cevap vermiyordu? Neden sıkı çalışmamızın karşılığını alamıyorduk? Örneğin, müşterilerin IMVU'yu mevcut arkadaşlarıyla kullanmasını sürekli olarak daha da kolay hale getiriyorduk. Ne yazık ki, müşteriler bu davranışı sergilemek istemiyordu. Daha kolay kullanılır yapmanın konuyla ilgisi yoktu. Neyi aramamız gerektiğini bilir hale geldiğimizde, gerçek anlayış da hemen arkasından geldi. 3. Bölümde anlatıldığı gibi, bu durum sonuçta bizi ciddi derede önemli bir pivota götürdü: mevcut arkadaşlarla kullanılan bir anlık mesajlaşma eklentisinden, yeni arkadaşlar bulmak için kullanılan bağımsız bir iletişim ağına. Aniden, verimlilikle ilgili endişelerimiz ortadan kalktı. Emeklerimiz müşterilerin istekleriyle uyumlu hale gelince, deneylerimiz davranışlarını iyi yönde değiştirme konusunda daha etkili olmaya başladı.

Bu düzen aylık bin dolardan az gelir elde ettiğimiz ilk günlerden milyonlar kazandığımız günlere kadar aynı şekilde tekrarlanacaktı. Aslında, bu başarılı bir pivotun göstergesidir: Yeni deneyleriniz daha önce yaptığınız deneylerden daha üretkendir.

Zayıf kantitatif sonuçlar bizi başarısızlık ilan etmeye zorlar ve daha kalitatif araştırmalar için motivasyon, içerik ve alan sağlar. Bu soruşturmalar test edilmek üzere yeni fikirler üretir ve bizi muhtemel pivota

götürür. Her pivot ileri deneyler için yeni fırsatları ortaya çıkarır ve döngü tekrar eder. Her seferinde bu basit ritmi tekrar ederiz: Temel çizgiyi oluştur, motoru ayarla ve pivot etmeye ya da mevcut durumu korumaya karar ver.

ÖĞRENMEYE KARŞI OPTİMİZASYON

Mühendisler, tasarımcılar ve pazarlamacılar, optimizasyon konusunda yeteneklidir. Örneğin, doğrudan pazarlamacılar iki grup arasındaki farkı ölçebilmek için benzer özelliklere sahip iki gruba farklı teklifler gönderirler. Mühendislerin bir ürünün performansını geliştirmek konusunda becerikli olması gibi, tasarımcılar da ürünleri daha kolay kullanılır yapmakta yeteneklidir. Planı iyi şekilde yürüttüğümüz sürece, yoğun çalışmanın sonuçlarını alırız.

Ancak ürün geliştirme için kullanılan bu araçlar startuplarda aynı şekilde işe yaramaz. Eğer yanlış ürünü yapıyorsanız, ürünü ya da pazarlama çalışmalarını optimize etmekle, anlamlı sonuçlar elde edilemez. Startupın ilerlemesi daha yüksek bir çıtaya göre ölçülmelidir: ürünleri ve servisleri etrafında geliştirilebilecek sürdürülebilir bir iş olduğu kanıtı. Bu, sadece startup'ın önceden net ve somut tahminler yapması durumunda ortaya değer koyabilen bir standarttır.

Bu tahminlerin olmaması durumunda, ürün ve strateji kararları bir o kadar zor ve zaman alıcıdır. Bunu zaman zaman danışmanlık çalışmalarımda görürüm. Mühendislik ekibinin "yeterince iyi çalışmadığını" düşünen startuplar tarafından çok kere aranmışımdır. Ekip tüm süreç boyunca yoğun bir şekilde çalışmaya devam eder ama iş sonucu görülmez. Geleneksel modelle eğitilmiş yöneticiler hemen mantıksal bir çıkarım yaparlar: Ekibimiz çok çalışmıyor, etkin çalışmıyor veya verimli çalışmıyor.

Ortaya iyi sonuçlar çıkmayınca da, iş liderleri planlananla yapılan arasında bir tutarsızlık olduğunu düşünür ve bir sonraki yinelemeyi daha detaylı olarak belirlemeye çalışırlar. Şartnameler detaylandıkça planlama süreci yavaşlar, küme büyüklüğü artar ve geribildirim gecikir. Bunu takiben, eğer yönetim kurulu üyeleri veya finanstan sorumlu başkan işin içindeyse, personel değişiklikleri gelir.

Birkaç yıl önce, büyük medya kuruluşlarına ürün satan bir ekip, mühendislik ekiplerinin yeterince iyi çalışmadığı gerekçesiyle beni danış-

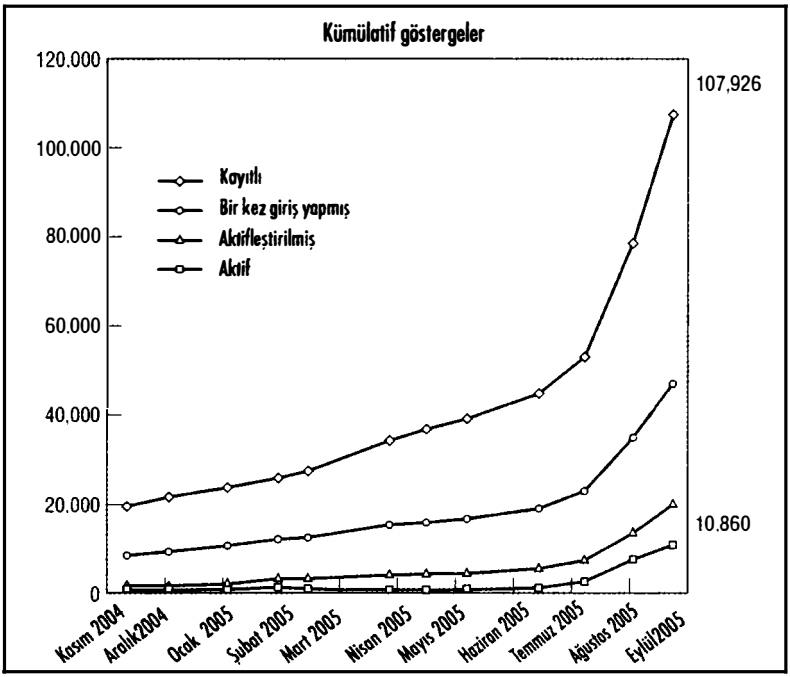
manlık yapmam için çağırdı. Ama sorun mühendislerde değildi. Tüm şirketin karar almak için kullandığı süreçteydi. Müşterileri vardı ama onları iyi tanımıyorlardı. Her gelen yeni bilgi hemen cevap verilmesi gereken acil bir durum olarak ele alınıyordu. Sonuç olarak, uzun vadeli işler sürekli olarak anlık kesintilerle engelleniyordu. Daha da kötüsü, takımın bu değişikliklerin herhangi birinin müşteriler için önemli olup olmadığına dair net bilgisi de yoktu. Sürekli ayarlamalara ve küçük değişikliklere rağmen iş sonuçları hep vasattı.

Şirketin ilk zamanlarında, kurucular pazardaki karşılanmayan ihtiyacı çok iyi belirledikleri için ürün geliştirme ekibi inanılmaz derecede üretkendi. İlk ürün, hatalarla dolu olmasına rağmen, erken benimseyen müşteriler arasında çok popülerdi. Müşterilerin istediği özellikleri eklemek harikalar yaratıyor gibi görünüyordu, çünkü erken benimseyenler bu inovasyonla ilgili haberi çok uzaklara kadar yayıyorlardı. Ama gizlenmiş, sorulmamış ve yanıtlanmamış sorular vardı: Şirketin çalışan bir büyüme motoru var mıydı? Başlarda elde edilen bu başarı ürün geliştirme ekibinin günlük işlerinin sonucu muydu? Çoğu durumda, cevap hayırdı. Başarı, ekibin geçmişte aldığı kararlardan kaynaklanıyordu. Ancak şirketin toplam göstergeleri "yukarı ve sağa doğru" gittiği için bu durumun anlaşılması güçtü.

Birazdan göreceğimiz üzere, bu yaygın bir tehlikedir. Büyüme motoru çalışan her büyüklükte şirket, aksiyonlarına yön vermek için yanlış göstergelere dayanır. Yöneticileri toplam rakamları daha iyi göstermek için umutsuzca bir çabayla, son dakika reklam satın alma, dağıtım kanallarını doldurma gibi alışılmış numaralara sığınmaya iten budur. Bu numaralar için harcanan enerji, sürdürülebilir bir iş kurmak için kullanılabilir. Startupları değerlendirmek için kullanılan geleneksel rakamları "gösteriş göstergeleri" olarak adlandırıyorum. İnovasyon muhasebesi bunları kullanmanın cazibesinden uzak durmamızı gerektirir.

GÖSTERİŞ GÖSTERGELERİ: BİR UYARI

Gösteriş göstergelerini daha iyi anlamak için bir kere daha IMVU'nun ilk günlerine dönelim. IMVU'nun bu bölümün başında ele aldığımız döneminden olan aşağıdaki tabloya bakalım.



Bu grafik, IMVU'nun o döneme kadar olan geleneksel toplam göstergelerini kapsıyor: Toplam kayıtlı müşteriler ve toplam ödeme yapan müşteriler (brüt gelir grafiği de hemen hemen aynı görünüyor). Bu bakış açısından, işler çok daha heyecan verici gözüküyor. Bunlara gösteriş göstergesi dememin sebebi bu: Olabilecek en iyi şekilde görünüyor. Hokey sopasına benzer bir grafik görüyorsunuz (hızlı büyüyen şirketler için ideal). En üst çizgideki rakamlara odaklandığınız sürece (daha fazla müşteri, toplam gelirlerde yükselme), ürün geliştirme ekibinin büyük ilerleme kaydettiğini düşündüğünüz için affedileceksiniz. Şirketin büyüme motoru çalışıyor. Her ay yeni müşteri kazanabiliyor ve yatırım geri dönüşü alıyor. Bu müşterilerden elde edilen gelirin fazlası bir sonraki ay daha fazla müşteri almak için kullanılıyor. İşte büyüme buradan geliyor.

Ama aynı verinin kohort tarzında verilmiş halini düşünün. IMVU yeni müşteriler kazanıyor ama her bir grubun getirisini iyileştiremiyor. Motor çalışıyor ama motoru ayarlamak için yapılan çabalar meyve vermiyor. Tek başına geleneksel grafiğe bakarak IMVU'nun sürdürülebilir bir iş kurma yo-

lunda olup olmadığını söylemek mümkün değil; arkasındaki girişimci ekibin etkinliği konusunda da bir şey söylenemez.

Eğer bir startup toplam müşteri sayısı gibi gösteriş göstergeleri tarafından yanlış yönlendiriliyorsa inovasyon muhasebesi işe yaramaz. Alternatifi, benim *aksiyon göstergeleri* olarak adlandırdığım, işimizi ve öğrenme kilometre taşlarımızı sorgulayan gösterge türleridir.

AKSİYON GÖSTERGELERİ

İyi göstergelerin önemini daha iyi anlamak için Grockit şirketine bakalım. Kurucusu, Farbood Nivi, öğrencileri GMAT, LSAT ve SAT gibi standart testleri hazırlayan eğitim kurumlarından Princeton Review ve Kaplan'da öğretmen olarak uzun yıllar çalıştı. Ancak Farb, bu şirketlerin geleneksel öğretme yöntemlerinden sıkılmıştı. Binlerce öğrenciye öğretmenlik yaparken birçok yeni yaklaşımı test etme fırsatı olmuştu.[2]

Zaman içerisinde, Farb eğitimin geleneksel ders verme modelinin öğrencileri için uygun olmadığı sonucuna vardı. Öğretmenin yönlendirdiği dersler, bireysel ev ödevleri ve grup çalışmalarının bir kombinasyonu olan, üstün bir yaklaşım geliştirmek üzere çalışmaya başladı. Özellikle öğrenciden-öğrenciye arkadaş güdümlü öğrenme metodunun öğrencileri için ne kadar etkili olduğunu görmek onu heyecanlandırdı. Öğrenciler birbirlerine yardım ettiklerinde, iki yönden kazançlı oldular. Birincisi, bir öğretmenden çok daha az göz korkutucu olan arkadaştan bilgi alabiliyorlardı. İkincisi, başkalarına öğreterek, öğrendiklerini pekiştiriyorlardı. Zaman içerisinde Farb'ın sınıfları daha sosyal ve başarılı hale geldi.

Bu ortaya çıktıkça, Farb sınıftaki fiziksel varlığının daha az önemli hale geldiğini fark etti ve özel öğretmenlerden eğitim almayan öğrenciler için bir arkadaştan-arkadaşa öğrenme aracı yapma fikrini geliştirdi. Grockit bu anlayıştan doğdu.

Farb şöyle anlatıyor: "İster SAT için ister matematik çalışıyor olun, şu üç şekilden biriyle çalışırsınız. Uzmanlarla çalışırsınız, kendiniz çalışırsınız ve arkadaşlarınızla çalışırsınız. Grockit bu üç çalışma şeklinin aynısını sunuyor. Bu üç tip çalışma şeklini optimize etmek için teknoloji ve algoritmalar kullanıyoruz."

Farb klasik bir vizyoner girişimcidir. Farb, başlangıçtaki yaklaşımını şu şekilde anımsıyor: "Şimdiye kadar olan öğretim tasarımını unutalım, neyin mümkün olduğunu unutalım ve sadece bugünün öğrencileri ve bugünün

teknolojisiyle öğretimi yeniden tasarlayalım. Eğitim alanında milyon dolarlık kuruluşlar vardı. Bana göre, her şey öğrencilerle ilgiydi ve öğrencilere olması gerektiği şekilde hizmet edilmiyordu."

Grockit'in bugün farklı birçok eğitim ürünü bulunuyor, ama Farb başlangıçta yalın bir yaklaşım kullanmıştı. Grockit, online konferans aracı olan WebEx'i kullanarak Farb'ın testlere hazırlanan öğrencilere ders verdiği basit bir MVP yaptı. Özel bir yazılım ya da yeni teknoloji geliştirmedi. Basit bir şekilde yeni öğretme tekniğini internet üzerinden öğrencilere sunmak istedi. Yeni bir özel ders yöntemiyle ilgili haberler çok çabuk yayıldı ve Farb, birkaç ay içerisinde, online ders vererek, aylık 10.000 – 15.000 dolar arasında paralar kazanmaya başladı. Ama bir hevesi olan tüm girişimciler gibi Farb da MVP'sini para kazanmak için geliştirmemişti. Bütün öğrenciler için daha işbirlikçi ve daha verimli bir eğitimin hayalini kuruyordu. İlk hareketi, Silikon Vadisi'nin en saygın yatırımcılarından yatırım almasını sağladı.

Farb'ı tanıdığımda, şirketi başarıya giden yolda hızlı bir şekilde ilerliyordu. Saygıdeğer yatırımcılardan risk sermayesi almışlar, harika bir takım kurmuşlar ve hemen ardından Silikon Vadisi'nin meşhur startup yarışmalarından birinde etkileyici bir şekilde sahne almışlardı.

Süreç odaklı ve disiplinliydiler. Ürün geliştirmede, San Francisco merkezli Pivotal Labs ile yaptıkları ortaklık sayesinde Extreme Programming olarak bilinen, çevik geliştirmenin titiz bir versiyonunu kullandı. İlk ürünleri basın tarafından çığır açıcı olarak anlatıldı.

Sadece bir problem vardı: Ürünün müşteriler tarafından kullanılmasında yeterli büyüme görünmüyordu. Grockit, problemin bir uygulama ya da disiplin hatasından kaynaklanmaması açısından mükemmel bir vaka çalışması.

Standart bir çevik uygulama kullandıklarından, Grockit'in çalışmaları bir *sprint* serisi ya da bir aylık yineleme döngüleri şeklinde ilerliyordu. Farb, çevik geliştirme tekniklerinden birini kullanarak, her bir sprint için, *kullanıcı hikâyeleri* yazarak o ay yapılması gerekenleri önceliklendiriyordu. Ürünü teknik açıdan anlatan bir talimat yazmak yerine, özelliği müşterinin bakış açısıyla anlatan bir hikâye yazıyordu. Bu hikâye, mühendislerin tüm ürün geliştirme süreci boyunca müşterilerin perspektifine odaklanmasını sağlıyordu.

Her özellik, herkes tarafından anlaşılacak bir şekilde sade bir dille yazılıyordu. Yine standart çevik uygulama kullandığından, Farb işlerin öncelik sıralamasını istediği zaman değiştirebiliyordu. Müşterilerin ne istediğini öğrendikçe ürünle ilgili bekleyen işler ve yazılmayı bekleyen hikâyelerin arasında

kaydırmalar yapıyordu. Yön değiştirme kabiliyetini kısıtlayan tek şey, işleme girmiş olan hiçbir işe müdahale edememesiydi. Neyse ki, hikâyeler işin küme büyüklüğünün sadece bir ya da iki gün kadar olduğu bir şekilde yazılıyordu.

Bu sistem iyi bir neden için çevik geliştirme olarak adlandırılır: bunu kullanan takımlar hızlı bir şekilde yönlerini değiştirebilir, çevik bir şekilde hareket edebilir ve ürün sahibinin iş gerekliliklerinde yaptığı değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilir.

Her sprint'in sonunda takım nasıl hissediyordu? Durmadan yeni ürün özellikleri ekliyorlardı. En azından bazı müşterilerin yeni özellikleri sevdiklerine dair geribildirimde bulundukları görüşme sonuçları alıyorlardı. Her zaman bir gelişme olduğunu gösteren belli bir miktarda veri oluyordu. Toplam müşteri sayısı artıyor, öğrenciler tarafından cevaplanan soruların sayısı yükseliyor ya da tekrar gelen müşterilerin sayısı artıyordu.

Yine de, Farb ve arkadaşlarının şirketin genel gidişatıyla ilgili şüpheleri olduğunu hissediyordum. Rakamlardaki artış, geliştirme çabalarından mı kaynaklanıyordu? Ya da basında Grockit'le ilgili çıkan haberler gibi başka nedenlere mi dayanıyordu? Ekiple tanıştığımda onlara basit bir soru sordum: Farb'ın anlamlı önceledikleri tercihleri yaptığını nereden biliyorsunuz?

Cevapları, "Bu bizim bölümümüzün işi değil. Farb kararları verir; biz uygularız" olmuştu.

O zamanlar Grockit sadece bir müşteri segmentine odaklanmıştı: GMAT için hazırlanan işletme bölümü öğrencileri. Ürün, öğrencilerin kendileriyle aynı sınava hazırlanan diğer öğrencilerle online olarak biraraya gelmesini sağlıyordu. Çalışmalarını Grockit üzerinden tamamlayan öğrenciler, daha iyi sonuçlar alıyordu. Ancak Grockit ekibi asırlık startup problemleriyle uğraşıyordu: Hangi özellikleri önceliklendireceğimizi nasıl bileceğiz? Daha fazla müşterinin kaydolmasını ve ödeme yapmasını nasıl sağlayacağız? Ürünümüz hakkında konuşulmasını nasıl sağlayabiliriz?

Farb'a şunu sordum: "Önceliklerinizi belirlerken doğru kararları verdiğinize ne kadar inanıyorsunuz?" Startupların kurucularının pek çoğunun yaptığı gibi, elindeki verilere bakıp yapabileceği en iyi tahmini yapıyordu. Ancak bu belirsizliğe ve şüpheye sebep oluyordu.

Farb hayaline inanıyordu ancak şirketinin bu hayali gerçekleştirmek için doğru yolda olup olmadığını sorgulamaya başlamıştı. Ürün her geçen gün daha iyi bir hale geliyordu, fakat Farb yapılan bu iyileştirmelerin müşteriler için bir anlam ifade edip etmediğinden emin olmak istiyordu.

Başlangıçtaki vizyonlarına takılı kalan pek çok girişimciden farklı olarak Farb, vizyonunu test etmek istiyordu.

Farb, ekibinin gerçek bir öğrenme kültürüne uyum sağlayacağından emin değildi. Sonuçta, bu çevik geliştirmenin en önemli özelliklerinden biriydi: Mühendisler ürünü işin sürekli değişen gerekliliklerine adapte etmekten sorumludurlar, iş kararlarının kalitesinden değil.

Yazılımcıların bakış açısından çevik geliştirme verimli bir yöntemdir. Onlara özellik geliştirmeye ve teknik dizayna odaklanma fırsatı verir. Bu sürece öğrenme ihtiyacını eklemek verimliliğe zarar verebilir.

(Yalın üretim de fabrikalara ilk tanıtıldığında benzer problemlerle karşılaşmıştı. Yöneticiler her bir makinanın kullanım oranına odaklanmaya alışıklardı. Fabrikalar, makinaları mümkün olduğunca tam kapasite kullanmak için tasarlanmıştı. Makina açısından baktığınızda verimli olan buydu ama bütün fabrikanın verimliliği olarak baktığınızda bu bazen çok verimsizdir. Sistem teorisinde söylenildiği gibi, sistemin bir parçasını optimize eden şey sistemin bütününe zarar verir.)

Farb'ın ve takımının fark etmediği şey, Grockit'in ilerlemesinin gösteriş göstergeleri ile ölçülüyor olduğuydu: toplam müşteri sayısı ve toplam cevaplanan soru sayısı. Tekerlekleri döndürenler bunlardı. Bu göstergeler takıma, ileri doğru gittikleri hissini veriyordu. İlginç olan Farb'ın yönteminin Yalın Startup'ın öğrenme kilometre taşlarının yüzeysel özelliklerini takip ediyor olmasıydı: erken bir ürün sunmuşlardı ve bazı temel çizgi göstergelerini belirlemişlerdi.

Ancak, yanlış göstergeleri kullandığı için Grockit gerçekte büyümüyordu. Farb müşterilerin geribildirimlerinden bir şeyler öğrenmekten sıkılmıştı. Her döngüde, takımın odaklandığı gösterge değişiyordu: bir ay brüt kullanım rakamlarına bakıyorlardı, diğer ay kayıt olma rakamlarına. Farb net bir şekilde neden-sonuç etkileşimini ortaya koyamıyordu.

Farb veri analistine bariz bir soru sorabilirdi. Örneğin, X özelliğini sunduğumuzda, müşteri davranışını nasıl etkiledi? Ama bu çok büyük bir zaman ve uğraş gerektirirdi. X özelliği tam olarak ne zaman sunuldu? Hangi müşteriler bunu gördü? Veriyi etkileyen dönemsel etkiler var mıydı? Bu cevapları bulmak demek tomarlarca veriyi ayrıştırmak demekti. Cevaplar muhtemelen sorunun sorulmasından haftalar sonra gelebilirdi. Bu zaman zarfında, ekip yeni önceliklere kaymış ve yeni soruların acil olarak ele almak zorunda kalmış olurdu.

Birçok startup'a kıyasla Grockit takımının çok büyük bir avantajı vardı: Son derece disiplinliydiler. Disiplinli bir takım yanlış metodolojiyi kullanıyor

olabilir ama dişlileri hızlıca değiştirebilme yeteneğine sahiptirler. Daha da önemlisi, disiplinli bir takım kendi çalışma şekillerini deneye tabi tutabilir ve anlamlı sonuçlar elde edebilir.

Kohort ve A/B Testleri

Grockit başarıyı ölçmek için kullandıkları göstergeleri iki gün içinde değiştirdi. Brüt göstergelere bakmak yerine kohort bazlı göstergelere bakmaya ve olay olduktan sonra neden-sonuç ilişkisine bakmak yerine, lanse edilen her bir yeni özelliği gerçek bir A/B testi olarak ele almaya başladı.

A/B testinde müşterilere aynı anda ürünün farklı versiyonları sunulur. İki grup arasındaki davranış farklılıklarını gözlemleyerek farklı versiyonların etkileriyle ilgili çıkarımda bulunulabilir. Bu teknik ilk olarak doğrudan postalama reklamcıları tarafından kullanılmıştır. Örneğin, Lands' End ya da Crate & Barrel gibi, müşterilerine ürün satın alabilecekleri bir katalog gönderen bir firma düşünün. Eğer yeni bir katalog tasarımını test etmek isterseniz, müşterilerin yüzde 50'sine bunu, diğer yüzde 50'sine eski standart kataloğu gönderebilirsiniz. Bilimsel bir sonuç almayı sağlamak için, her iki katalogda da aynı ürünler yer alır; tek fark tasarımdaki değişiklik olur. Yeni tasarımın etkili olduğunu tespit etmek için bütün yapmanız gereken iki müşteri grubunun satış rakamlarını takip etmektir. A/B testi genellikle bir pazarlama uygulaması olarak düşünülse de, Yalın Startup bunu ürün geliştirmeyle ilişkilendiriyor.

Bu değişiklikler Farb'ın işi anlama şeklinde değişikliğe neden oldu. A/B testi bazen şaşırtıcı şeyler ortaya çıkarır. Örneğin mühendisler ve tasarımcıların gözünde ürünü daha iyi yapan özelliklerin büyük kısmının müşteriler üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Bu tekniği benimseyen bütün şirketlerde gördüğüm gibi Grockit'te de durum buydu. Her bir varyasyonu takip etmek için daha fazla muhasebe ve göstergeye ihtiyaç duyulmasından dolayı ayırma testleri daha zor görünse de, müşteriler için önemi olmayan işleri ortadan kaldırdığından zamandan çok büyük tasarruf edilmesini sağlar.

A/B testi ekiplerin müşterilerin ne istediği, ne istemediği konusundaki anlayışlarını da iyileştirir. Grockit takımı, sosyal iletişim araçlarının ürünün değerini artıracağı düşüncesiyle, müşterilerin birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracak yeni yollar ekliyordu. Bu düşüncenin özünde müşterilerin daha fazla iletişim kurmak istediği inancı vardı. A/B testi ek özelliklerin müşteri davranışını değiştirmediğini ortaya koyunca, bu inanç sorgulanmaya başladı.

Bu sorgulama takımı müşterilerin gerçekte neyi istediğini daha derinlemesine anlamaya itti. Daha fazla etkisi olması beklenen ürün deneyleri üzerinde beyin fırtınaları yaptılar. Aslında, bu fikirlerin pek çoğu yeni değildi. Sadece, şirket sosyal araçlar geliştirmeye odaklandığı için göz ardı edilmişlerdi. Sonuç olarak, Grockit öğrencilerin yalnız ya da arkadaşlarıyla çalışma kararını verebilecekleri, maceralar ve oyun tarzı aşamalarla zenginleştirilmiş, bir yoğun solo modu test etti. Farb'ın orijinal sınıfında olduğu gibi bu da son derece verimli oldu. A/B testi olmadan, şirket bu farkındalığa sahip olmayacaktı.

Kanban

Grockit, yalın üretim prensiplerinden olan *kanbanı* kullanarak ürün önceliklendirme sürecini değiştirdi. Yeni sistemde, kullanıcı hikâyeleri doğrulanmış öğrenmeye götürmedikleri sürece tamamlanmış sayılmıyorlardı. Bu nedenle, hikâyeler gelişmenin dört aşamasından birinde olmalarına göre gruplanıyordu: ürün beklemede, aktif olarak üretimde, bitmiş (teknik açıdan tamamlanmış ürün) ya da doğrulanma sürecinde. Doğrulanmış "hikâyenin ilk anda yapılması gereken iyi bir fikir olduğunu anlamak" olarak tanımlanıyordu. Bu doğrulama genellikle müşterilerin davranışlarındaki değişimi gösteren A/B testi sonucu geliyordu ama bazen müşteri görüşmeleri ve araştırmalar sonucunda da olabiliyordu.

Kanban kuralı her bir aşamada belli bir sayıda hikâyeye müsaade eder. Hikâyeler bir aşamadan diğerine bölmeler dolar. Bir bölme dolduğunda daha fazla hikâye kabul edemez. Ancak bir hikâye doğrulandığında *kanban* panosundan silinir. Eğer doğrulama başarısız olur ve hikâyenin kötü bir fikir olduğu ortaya çıkarsa, bu durumda ilgili özellik üründen çıkarılır.

AŞAMADAN AŞAMAYA İLERLEYEN İŞİN KANBAN ŞEMASI

(Hiçbir listede aynı anda üçten fazla proje olamaz.)

ÜRÜN BEKLEME	İŞLEMDE	YAPILDI	DOĞRULANDI
A	D	F	
B	E		
C			

A'nın çalışmasına başlanıyor. D ve E geliştiriliyor. F doğrulanma için bekliyor.

ÜRÜN BEKLEME	İŞLEMDE	YAPILDI	DOĞRULANDI
G		D	F
H	B	E	
I	C	A	

F doğrulandı. D ve E doğrulanma için bekliyor. G, H, I ele alınması gereken yeni görevler. B ve C yapılıyor. A'nın geliştirilmesi tamamlanmış.

ÜRÜN BEKLEME	İŞLEMDE	YAPILDI	DOĞRULANDI
	G	D	F
H à	B à	E	
I à	C à	A	

B ve C tamamlandı ancak A, D ve E doğrulanana kadar bir sonraki bölmeye geçemez. Önündeki bölmelerde yer açılmadan H ve I ile ilgili çalışmaya başlanamaz.

Bu sistemi pek çok ekiple uyguladım ve her seferinde ilk sonuçlar moral bozucu oldu. Tüm bölmeler, daha fazla bir işe başlanamaz hale gelene kadar doluyordu. Takımlar kendilerini sıkışmış hissediyorlardı. Yeni özellikler üzerinde çalışmaya başlamanın tek yolu bitmiş ama doğrulanmamış hikâyeleri sorgulamaktır. Bu genellikle müşterilerle konuşmak, A/B testi verilerine bakmak gibi, mühendislik harici çabalar gerektirir.

Bir süre sonra herkes işin havasına girer. Bu her zaman böyle gelişir. Mühendislik büyük bir iş yığınını bitirir ve bunu kapsamlı testler ve doğrulama takip eder. Mühendisler verimliliklerini artırmanın yollarını aramaya başlayınca, doğrulama çalışmasını ilk baştan sürece dahil etmekle, bütün takımın daha verimli olabildiğini fark ettiler.

Örneğin, A/B testinin bir parçası olmayan yeni özellik neden geliştirilsin ki? Kısa vadede size zaman kazandırabilir ama doğrulama aşamasına gelindiğinde sonradan test etmek daha çok zaman alır. Aynı mantık bir mühendisin anlamadığı hikâye için de geçerlidir. Eski sistemde, işi yapardı ama ne için yaptığını sonradan anlardı. Yeni sistem-

de, bu davranış tamamen amacın tersinedir: net bir hipotez olmadan, hikâye nasıl doğrulanabilir? Bu davranışı IMVU'da da görüyoruz. Bir keresinde kıdemsiz bir mühendisin nispeten küçük bir değişiklikle ilgili üst düzey yöneticiyi sindirdiğine tanık oldum. Mühendis yeni özelliğe A/B testi uygulanması konusunda ısrar etti. Arkadaşları ona destek verdi; kimin devreye aldığına bakılmaksızın bütün özelliklerin test edilmesi gerektiğine inanılıyordu. (Utanç verici bir şekilde, her zaman olduğu gibi sorgulanan bu yönetici bendim.) Sağlam bir süreç, fikirlerin unvanla değil erdemle değerlendirildiği sağlıklı bir kültürün gelişmesinin temelini oluşturur.

Daha da önemlisi, bu sistemle çalışan takımlar, verimliliklerini yeni özelliklerin üretimiyle değil doğrulanmış öğrenmeye göre ölçerler.

Grockit'te Hipotez Testi

Grockit bu değişikliği yaptığında, sonuçlar inanılmazdı. Vakalardan birinde, tembel kayıt adındaki özelliği test etmeye ve halihazırda verdikleri desteğe yaptıkları ağır yatırıma değip değmediğine bakmaya karar verdiler. Bu özelliğe güveniyorlardı çünkü tembel kayıt online servisler için verilen en iyi tasarım uygulamalarından biri olarak kabul ediliyordu. Bu sistemde, müşteriler hizmetten yararlanmak için önce kayıt olmak zorunda kalmıyorlardı. Bunun yerine, servisi hemen kullanmaya başlıyorlar ve eğer servisin faydasından yararlanma şansını elde ederlerse üye olmaları isteniyordu.

Bir öğrenci için tembel kayıt şu şekilde çalışıyor: Grockit web sitesine geldiğinizde, hemen sizinle aynı sınava hazırlanan diğer öğrencilerin bulunduğu çalışma seansına alınıyorsunuz. Adınızı, e-posta adresinizi ya da kredi kartınızı vermenize gerek olmuyor. Sizi hemen katılmaktan ve çalışmaya başlamaktan alıkoyan hiçbir şey yok. Bu Grockit'in, esas varsayımlarından biri olan "öğrenciler ancak önceden işe yaradığını görürlerse bu yeni öğrenme yöntemini benimserler"i test etmek için gerekliydi.

Bu hipotezin sonucunda, Grockit'in tasarımı üç kullanıcı sınıfına göre yapıldı: kayıt yapmamış misafirler, kayıtlı (deneme) misafirler ve ürünün süper versiyonu için para ödeyen müşteriler. Bu tasarımın yapılması ve sürekliliğinin sağlanması ekstra iş gerektiriyordu. Ne kadar çok kullanıcı sınıfı olursa, onları takip etmek için daha fazla çabaya ve müşterileri bir sonraki sınıfa yükselmeye ikna etmek için daha fazla pazarlama çabası göstermeye gerek oluyordu. Grockit bu ekstra çabayı üstlenmişti çünkü

tembel kayıt endüstrinin en iyi uygulaması olarak kabul ediliyordu.

Ekibi basit bir A/B testini denemeye teşvik ettim. Bir müşteri tertibini aldılar ve sadece Grockit'in pazarlama malzemelerini kullanarak onları hemen kayıt olmaya zorunlu tuttular. Şaşırtıcıdır ki, bu tertibin davranışları tembel kayıt grubununkinin aynısıydı. Diğer bir deyişle, endüstrinin en iyi uygulaması kabul edilmesine rağmen, tembel kayıt için harcanan ekstra çaba tamamen israftı.

İsrafı azaltmaktan daha da önemli olan, bu testin ortaya koyduğu anlayıştı. Müşteriler Grockit'le ilgili kararlarını ürünü kullanmalarından başka bir şeye dayandırıyorlardı.

Bunu bir düşünün. Diğer öğrencilerle çalışma seansına katılmadan önce kayıt yaptırması gereken müşteri tertibini ele alalım. Grockit'in ana sayfasında ve kayıt sayfasında verilenlerden başka ürünle ilgili bilgileri yok. Buna karşılık, tembel kayıt grubu ürün hakkında çok büyük bilgiye sahip. Bu bilgi dengesizliğine rağmen aynı şekilde davranıyorlar.

Bu şunu ortaya koyuyor: Yeni müşteri kazanmada, Grockit'in konumlandırmasını ve pazarlama çalışmalarını geliştirmek, ürüne yeni özellikler eklemekten daha önemli bir etkiye sahip. Bu Grockit'in yapabileceği pek çok önemli deneyden sadece biriydi. O ilk günlerden bu yana müşteri tabanlarını inanılmaz derecede genişlettiler. Şu anda GMAT, SAT, ACT ve GRE gibi sayısız standart teste hazırlık imkanının yanı sıra 7-12. sınıf öğrencilerine online matematik ve İngilizce dersleri sunuyorlar.

Grockit her adımında sürekli ilerleme arayışıyla sürecini geliştirmeye devam ediyor. San Francisco'daki ofisinde yirmi çalışanıyla, planlı ve disiplinli yaklaşımıyla çalışmayı sürdürüyor. Yaklaşık bir milyon öğrenciye yardım ettiler ve daha milyonlarcasına yardım edecekler.

GÖSTERGELERİN DEĞERİ

Grockit'in örnekleri göstergelerin üç özelliğini de sergiliyor: aksiyona geçirebilir, ulaşılabilir, denetlenebilir.

Aksiyona geçirebilir

Bir raporun aksiyona geçirebilir olarak kabul edilmesi için net bir şekilde neden-sonuç ilişkisi ortaya koyması gerekir. Aksi halde, gösteriş göstergesi olur. Grockit'in ekibinin öğrenme kilometre taşlarını değerlendirmek için

kullanmaya başladığı raporlar, benzer sonuçlar elde etmek için hangi aksiyonların alınması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyuyordu.

Tam tersine, gösteriş göstergeleri bu kriteri karşılamıyordu. Bir şirketin web sitesinin ziyaret sayısını alalım. Diyelim ki bu ay 40.000 ziyaret aldık. Daha fazla ziyaret almak için ne yapmamız gerekiyor? Yeni ziyaretler nereden geliyor? 40.000 yeni müşteriden mi yoksa tek başına aktif bir internet kullanıcısından mı? Yeni ziyaretler bir reklam kampanyası ya da basın iletişimi çalışmasının sonucu mu? Tarayıcıda açılan her sayfa mı ziyaret olarak kabul ediliyor yoksa sayfaya gömülü tüm görsel ve multimedya içerikler de sayılıyor mu? Bir toplantıda bu ölçümleme birimlerini tartışan herkes bu problemi fark edecektir.

Gösteriş göstergeleri hasara yol açar, çünkü insan aklının zayıflıklarından faydalanırlar. Tecrübeme göre, sayılar yukarı çıktıkça, insanlar bunun kendi yaptıklarından, o anda üzerinde çalıştıkları şeylerden kaynaklandığını düşünürler. Bu yüzden pazarlamacıların sayılardaki artışın kendi pazarlama kampanyalarından ya da basın iletişimlerinden, mühendislerin de ürüne ekledikleri yeni özelliklerden kaynaklandığını düşündükleri toplantılarla çok sıklıkla karşılaşılır. Gerçekten neler olduğunu bulmak çok masraflıdır, bu sebeple yöneticilerin çoğu kendi tecrübelerine ve kolektif akla dayanarak, yapabileceği en iyi muhakemeyi yapıp ilerlemeyi tercih eder.

Ne yazık ki, rakamlar aşağıya doğru giderken, tamamen başka tepki verilir: Şimdi bu başkasının hatasıdır. Yani, ekip üyelerinin çoğunluğu ya da departmanlar kendi bölümlerinin her şeyi daha iyi yaptığı, bunu anlamayan diğer departmanların işlerini sabote ettiği bir dünyada yaşarlar. Bu departmanların, koridorun diğer ucundaki ahmaklara karşı kendi dillerini, jargonlarını, kültürlerini ve savunma mekanizmalarını geliştirmeleri şaşırtıcı değildir.

Aksiyon göstergeleri bu problemin panzehiridir. Neden ve sonuç etkisi net bir şekilde anlaşıldığında, insanlar yaptıkları hareketlerden daha iyi öğrenirler. Eğer kendilerine net ve objektif bir değerlendirme verilirse insanlar öğrenme yeteneğine doğuştan sahiptirler.

Ulaşılabilir

Raporların pek çoğu, kararlarını vermek için bu raporlara dayanan çalışanlar ve yöneticiler tarafından anlaşılmıyor. Departmanlar genellikle enerjilerini bu verilerin geleceklerine nasıl yön vereceğini bulmaktan

çok, istediklerini nasıl alacaklarını anlamakla harcarlar.

Verinin bu yanlış kullanımı için bir panzehir vardır. Birincisi, raporları herkesin anlayabileceği kadar basit yapmak. Şu söylemi hatırlayın: "Göstergeler de insandır." Raporları anlaşılabilir yapmanın en kolay yolu elle tutulur, somut birimler kullanmaktır. Web sitesi ziyaret sayısı nedir? Kimse emin değildir, ama herkes bir web sitesini ziyaret eden kişinin ne demek olduğunu bilir. Bilgisayarının başında oturmuş birini herkes gözünde canlandırabilir.

Bu nedenle kohort bazlı raporlar öğrenme göstergelerinin en önemli standardıdır. Karmaşık hareketleri insan bazlı raporlara dönüştürürler. Her kohort analizi şöyle der: Bu dönemde ürünümüzü kullananlar arasında şu kadar kişi önem verdiğimiz davranışların her birini sergilemiştir. IMVU örneğinde, dört davranış görüyoruz: ürünü indirmek, kendi bilgisayarından ürüne giriş yapmak, diğer müşterilerle sohbet etmek ve ürünün ücretli versiyonuna yükselmek. Örneğin, eğer sadece kişiler arasındaki sohbet rakamını raporlamış olsaydık, IMVU'nun başarılı olup olmadığını söyleyebilmenin ne kadar zor olacağını düşünün. Diyelim ki, belirli bir dönemde 10.000 sohbet gerçekleşti. Bu iyi midir? Bu bir kişinin çok, çok sosyal olması mıdır, yoksa ürünü sadece bir kere deneyen ve sonra bırakan 10.000 ayrı kişi midir? Detaylı bir rapor hazırlamadan bunu bilebilmenin bir yolu yok.

Brüt rakamlar büyüdükçe, ulaşılabilirlik daha da önemli hale geliyor. Bir web sitesinin ziyaret sayısının bir ay 250.000 iken sonraki ay 200.000'e düşmesinin ne demek olduğunu anlamak zordur ama birçok kişi bir ayda 50.000 müşteri kaybetmenin ne demek olduğunu hemen anlar.

Ulaşılabilirlik ayrıca raporlara genel ulaşım anlamına da gelir. Grockit özellikle bunu çok iyi yapmıştı. Sistemleri her gün, her bir A/B testinin ve diğer kanıtsız kanaat göstergelerinin verileri gösteren otomatik bir doküman üretiyordu. Bu doküman şirketin tüm çalışanlarına e-posta ile gönderiliyordu. Raporlar her testin ve sonucunun sade bir dille anlatıldığı, iyi tasarlanmış ve okunması kolay bir şekilde hazırlanıyordu.

Raporları ulaşılabilir yapmanın bir başka yolunu IMVU'da geliştirdik. Analiz ve verileri ayrı bir yerde tutmak yerine, veri raporlama sistemimiz ve bunun alt yapısı ürünün bir parçasıydı ve sahibi ürün geliştirme takımıydı. Raporlar, çalışan hesabı olan herkes tarafından ulaşılabilecek

şekilde, web sitemizde bulunuyordu.

Her çalışan istediği zaman sisteme giriş yaparak, mevcut ve geçmiş deneylerden seçim yapabiliyor ve sonuçların basit bir sayfalık özetini görebiliyordu. Zaman içerisinde, bu bir sayfalık özetler organizasyonun genelinde ürün tartışmalarını sonuca ulaştıracak standart haline geldi. İnsanlar öğrendikleri bir şeyi ispatlamak istediklerinde, gösterdikleri şeyi herkesin anlayacağından emin bir şekilde, ilgili toplantıya bir çıktı ile geliyorlardı.

Denetlenebilir

İyi bir göstergenin üçüncü özelliği olan denetlenebilirlik çok önemlidir. Verinin çalışanlar gözünde güvenilir olduğundan emin olmalıyız.

IMVU çalışanları tartışmaları noktalamak için bir sayfalık raporları kullanıyorlardı ama bu süreç her zaman çok da yumuşak geçmiyordu. Çoğu zaman, bir yönetici, yazılımcı ya da takım bir projeyi öldürecek sonuçlarla yüz yüze geldiğinde, tartışmanın kaybedeni verinin doğruluğunu irdelerdi.

Bu zorluklar birçok yöneticinin kabul edeceğinden daha yaygındır ve, ne yazık ki, veri raporlama sistemlerinin çoğu bunlara cevap vermek için tasarlanmamışlardır. Bu bazen, müşterilerin mahremiyetini korumak gibi iyi niyetli ama yanlış yönlendirilmiş bir niyetin sonucu olur. Genellikle de, bu destekleyici dokümanın eksikliği sadece göz ardı etmekten kaynaklanır. Veri raporlama sistemlerin çoğu, işi önceliklendirme ve ürün özelliklerini geliştirmekle yükümlü olan ürün geliştirme takımları tarafından kurulmamışlardır. Yöneticiler ve analistler tarafından kurulmuşlardır. Bu sistemleri kullanan *yöneticiler sadece raporların karşılıklı olarak tutarlı olup olmadığını kontrol* edebilir. Genellikle verilerin gerçekle tutarlı olup olmadığını test etmek konusunda eksiktirler.

Peki çözüm nerede? Birincisi, "Göstergeler de insandır"ı hatırlayın. Veriyi elle, karmaşık gerçek dünyada, müşterilerle konuşarak test edebilmemiz gerekir. Bu, raporların gerçek durumlar içerdiğini kontrol etmenin tek yoludur. Yöneticilerin veriyi anlık olarak gerçek müşterilerle kontrol edebilme imkanına sahip olması gerekir. Ayrıca bir ikinci faydası daha vardır. Bu derecede denetlenebilirlik sağlayan sistemler, yönetici ve girişimcilere müşterilerin neden verinin belirttiği şekilde davrandıklarına dair bir görüş oluşturabilme imkanı da verir.

İkincisi, raporları hazırlayanlar, raporu çıkaran mekanizmaların

çok karmaşık olmamasını garanti etmelidir. Hataları en aza indirecek şekilde, raporlar bir aracı sistemden değil, ana veriden çekilebilmelidir. Her seferinde verideki teknik bir problemden dolayı yargılarının ya da varsayımlarının yanlış çıkmasından dolayı, bir takımın güvenlerinin, morallerinin ve disiplinlerinin yıkıldığına tanık oldum.

***

Girişimcilerin başarılarını izlerken, hikâye her seferinde aynı şekilde kurgulanıyor. Öncelikle, muhteşem yeni fikrini ortaya çıkaran, yürekli baş kahramanı görüyoruz. Karakteri ve kişiliğini, nasıl doğru zamanda doğru yere geldiğini ve işini başlatması için gerekli ilk sıçramayı nasıl yaptığını öğreniyoruz.

Sonra fotomontaj başlıyor. Genellikle kısa, birkaç dakikalık hızlandırılmış resimler veya anlatım oluyor. Baş kahramanın takım kurduğunu ve belki de bir laboratuvarda, tahtaya bir şeyler karaladığını, satış yaptığını ve klavyeye vurduğunu görüyoruz. Montajın sonunda, kurucular başarılı olurlar ve hikâye artık buradan daha ilginç bir yöne devam eder: başarılarının yıkıntılarını nasıl paylaşacaklardır, kim dergilerin kapağına çıkacaktır, kim kimi dava edecektir ve geleceğe dair imalar.

Ne yazık ki, startupların başarısını belirleyen işler fotomontaj kısmında gerçekleşir. Çok sıkıcı olduğu için büyük hikâyenin içinde yer bulamazlar. Girişimciğilin sadece yüzde 5'i büyük fikir, iş modeli ve strateji oluşturmaktır. Geri kalan yüzde 95 inovasyon muhasebesiyle ölçülen cesur işlerdir: ürün önceliklendirme kararları, hangi müşterilerin hedefleneceği ya da dinleneceği ve muhteşem fikri sürekli testlere ve geribildirime tabi tutma cesareti.

Startupların çoğu için, kararlardan biri en zor, en çok zaman alan ve en büyük israf kaynağıdır. Hepimiz şu temel testle yüzleşmeliyiz: Ne zaman pivot edileceğine ve ne zaman yolun korunacağına karar vermek. Fotomontaj sırasında neler olduğunu anlamak için, nasıl pivot edileceğini anlamak gerekir. Sıradaki bölümde buna bakacağız.

8

PİVOT EDİN (YA DA KORUYUN)

Bütün girişimciler başarılı bir ürün geliştirmek için ilerledikleri yolda, öncelik vermelerini gerektiren bir zorlukla karşı karşıya kalır: Ne zaman pivot edileceğine, ne zaman mevcudu korumak gerektiğine karar vermek. Şu ana kadar tartışılan her şey nispeten kolay gibi görünen bir soruya giriş niteliğindeydi: Hipotezimizin doğru olduğuna inanmamızı sağlayacak yeterli ilerleme gerçekleşiyor mu yoksa ciddi bir değişiklik mi yapmamız gerekiyor? Bu değişikliğe pivot denir: ürün, strateji ve büyüme motoruyla ilgili yeni bir temel hipotezi test etmek üzere tasarlanmış bir yapılandırılmış yön düzeltme.

Yalın Startup'ın temeli bilimsel metodolojiye dayandığı için, pivot etme ya da koruma kararını vermek için katı bir klinik formül sunduğu gibi yanlış bir düşünce vardır. Bu doğru değil. Girişimcilik uygulamasından insan unsurunu çıkarmanın bir yolu yoktur ve bu istenmez de.

Pazardan gelen geribildirimlere dayanarak kendilerini yeni bir yöne doğru pivot etme noktasına getiremeyen şirketler, yaşayan ölüler diyarında saplanır kalırlar. Ne yeteri kadar büyürler ne de ölürler. Bir adım bile ileri gidemeden çalışanlarının ve diğer paydaşlarının kaynaklarını ve bağlılıklarını tüketmeye devam ederler.

Yine de yargıya olan güvenimizin iyi bir tarafı var. Öğrenme becerisine sahibiz, doğuştan yaratıcıyız ve gürültünün içindeki sinyali duymak gibi harikulade bir yeteneğimiz var. Hatta, bu konuda o kadar iyiyiz ki, bazen olmayan sinyalleri bile duyabiliyoruz. İnsan yargısının hatalı olabilme ihtimaline rağmen teorilerimizi tekrarlanan testlere tabi tutarak yargılarımızı geliştirebileceğimizi fark etmek bilimsel metodun temelinde yatar.

Startup verimliliği daha fazla özellik yapmakla ilgili değildir. Çabalarımızı değer yaratan ve büyümeyi tetiklemek için çalışan bir iş ve ürünle ilişkilendirmekle ilgilidir. Diğer bir deyişle, başarılı pivotlar bizi sürdürülebilir bir işi büyütme yoluna sokar.

İNOVASYON MUHASEBESİ HIZLI PİVOTA GÖTÜRÜR

Bunu gerçek bir hikâyede görmek için sizi Votizen'in CEO'su David Binetti ile tanıştırayım. David kariyeri boyunca Amerikan politik süreçlerini yirmi birinci yüzyıla taşımak için çalıştı. 1990'ların başında, federal hükümetin ilk portalı USA.gov'un kurulmasına yardımcı oldu.

David politik süreçlerdeki sivil katılımla ilgili problemin üstesinden gelmek istiyordu. İlk ürün konsepti, toplumsal sorunlarla ilgilenmek isteyen insanların biraraya gelip fikir paylaşımında bulunacağı ve arkadaşlarını çağıracağı bir seçmen sosyal ağıydı. David ilk ana fonksiyonlara sahip ürünü 1.200 doların biraz üstünde bir maliyetle üç ayda geliştirdi ve piyasaya sürdü.

David *hiç kimsenin* istemediği bir ürün geliştirmiyordu. Hatta, ilk günlerden itibaren Votizen ana fikri seven erken benimseyicilerin ilgisini çekti. Bütün girişimciler gibi David'in de ürününü ve iş modelini iyileştirmesi gerekti. David'in sınavını daha zorlaştıran şey, bu pivotları makul bir başarı karşısında yapmak zorunda olmasıydı.

David'in ilk konseptinin dört varsayımı vardı:

1. Müşteriler bu sosyal ağa üye olacak kadar ilgilenecekler. (Kayıt)
2. Votizen bu kişileri kayıtlı seçmen olarak onaylayabilecek. (Aktivasyon)
3. Onaylı seçmenlerden oluşan müşteriler zaman içerisinde sitenin aktivizm araçlarını kullanacaklar. (Tutma)
4. Siteyi kullanan müşteriler bunu arkadaşlarına anlatacak ve onları da toplumsal konularla ilgili çalışmaya çağıracaklar. (Yönlendirme)

Üç ay ve 1.200 dolar sonra, David'in ilk MVP'si müşterilerin elindeydi. İlk tertipte, yüzde 5'i servise kayıt oldu ve yüzde 17'si kayıtlı seçmen durumlarını

onayladı. Rakamlar o kadar küçüktü ki, ne tür bir tutma veya yönlendirme yapılabileceğini gösterecek yeterli veri yoktu. Yineleme yapmanın zamanı gelmişti.

	İLK MVP
Kayıt	%5
Aktivasyon	%17
Tutma	Çok düşük
Yönlendirme	Çok düşük

David sonraki iki ayı ve 5.000 doları yeni ürün özelliklerini, mesajlaşmayı A/B testine tabi tutmak ve ürünün tasarımını daha kullanışlı hale getirmek için kullandı. Bu testler etkileyici sonuçlar elde edilmesini sağladı. Kayıt oranı %5'den %17'ye, aktivasyon oranı %17'den %90'ın üzerine çıktı. Bu, A/B testinin gücüdür. David bu optimizasyonla diğer iki varsayımı ölçmeye yetecek kadar müşteri sağladı. Ancak, aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, bu rakamlar daha büyük hayal kırıklığı oldu: David yüzde 5 tutma oranı ve yüzde 4 yönlendirme oranı elde etmişti.

	İLK MVP	OPTİMİZASYONDAN SONRA
Kayıt	%5	%17
Aktivasyon	%17	%90
Tutma	Çok düşük	%5
Yönlendirme	Çok düşük	%4

David daha fazla geliştirme ve test yapması gerektiğini biliyordu. Sonraki üç ayda optimize etmeye, test yapmaya ve fikrini iyileştirmeye devam etti. Müşterilerle konuştu, fokus gruplar organize etti ve sayısız A/B deneyi yaptı. 7. Bölüm'de anlatıldığı gibi, A/B testlerinde ürünün farklı versiyonları aynı anda farklı gruplara sunuluyor. İki grup arasındaki davranış farklılıklarından, farklı versiyonların etkileriyle ilgili çıkarımlar yapılabiliyor. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, yönlendirme oranı küçük bir artışla yüzde 6'yı zorlarken, tutma oranı yüzde 8'e çıktı. David umduğu büyüme modelini gerçekleştiremeyecek bir ürünü geliştirmek için sekiz ayını ve 20.000 dolar harcamanın hayal kırıklığını yaşıyordu.

	OPTİMİZASYONDAN ÖNCE	OPTİMİZASYONDAN SONRA
Kayıt	%17	%17
Aktivasyon	%90	%90
Tutma	%5	%8
Yönlendirme	%4	%6

David pivot etme ya da koruma kararını vermenin zorluğuyla karşı karşıya kaldı. Bu, girişimcilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Öğrenme kilometre taşları kararı kolaylaştırmak için değildir; karar verme zamanı geldiğinde elde yeterli veri olduğundan emin olmak içindir.

Hatırlayın, bu noktada David'in pek çok müşteri sohbeti vardı. Mevcut ürünüyle tecrübe ettiği başarısızlığı rasyonalize edecek kadar öğrenmişti. Pek çok girişimcinin yaptığı tam olarak budur. Silikon Vadisi'nde bu tecrübeye yaşayan ölüler diyarına saplanmak diyoruz. Bu, bir şirketin orta seviyede bir başarı elde edip, kurucuların ve yatırımcıların beklentileri düzeyine ulaşamadığı durumlarda gerçekleşir. Böyle şirketler insan enerjisini korkunç şekilde boşa harcarlar. Çalışanlar ve kurucular kibarlıklarından vazgeçmek istemezler. Başarının köşeyi dönünce geleceği gibi bir hisse kapılırlar.

David'in iki avantajı vardı:

1. Belli bir hayale kendini adamasına rağmen, erken ürün çıkarmak ve yinelemek için elinden geleni yaptı. Böylelikle, şirketinin henüz sekizinci ayındayken pivot etme ya da koruma kararını verme noktasına geldi. Bir fikir için harcanan para, zaman ve enerji arttıkça, pivot etmek de o derece zorlaşır. David bu tuzaktan kaçmak konusunda başarılıydı.
2. David sorularını baştan belirlemişti ve, daha da önemlisi, her biri için kantitatif tahminler yapmıştı. Aktivasyon oranı gibi bazı göstergeler iyi gidiyordu. Toplam kullanım gibi brüt göstergeler açısından şirketin büyümesi pozitif yöndeydi. Bu sadece David'in, şirketinin başarısızlığını kabul etmesini sağlayacak şekilde her bir sorusu için aksiyon göstergeleri belirlediği için olmuştu. Ayrıca, David ilk başta iletişim çalışmalarına enerji harcamadığı için, kararını insanların dalga geçmesi ya da aşağılaması ihtimali olmadan verecekti.

David yaptığı optimizasyonların göstergeleri iyileştirmesine rağmen işi genel olarak sürdürülebilir kılacak bir modele doğru yönlendirdiğini düşünmüyordu. Ama tüm iyi girişimciler gibi, baştan vazgeçmedi. David yeni bir hipotezi test etmeye karar verdi. Pivot etmek daha büyük bir doğrulanmış öğrenme arayışıyla stratejimizde temel bir değişiklik yaparken, bir ayağımızı şimdiye kadar öğrendiklerimizin üzerinde sabitlemeyi gerektirir. Bu vakada, David'in müşterileriyle doğrudan iletişim kurması çok önemliydi.

Testlerinde tekrarlanan üç geribildirim duymuştu:

1. "Her zaman başkaları için bir şeyler yapmak istemiştim; bununla çok daha kolay yapabiliyorum."
2. "Benim bir seçmen olduğumu ispatlamanız çok değerli."
3. "Burada kimse yok. Neden tekrar geleyim ki?"[1]

David benim *yakınlaştırma pivotu* olarak adlandırdığım, ürünün daha önceden bir bütünün parçası olan bir özelliğine odaklanıldığı yöntemi kullanmaya karar verdi. Yukarıdaki müşteri yorumlarını ele alalım: Konsepti beğeniyorlar, seçmen kayıt teknolojisini seviyorlar ama ürünün sosyal ağ bölümünden fayda görmüyorlar.

David Votizen'i, bir sosyal lobi yapma platformu olan, @2gov adında bir ürüne dönüştürmeye karar verdi. @2gov, müşterilerin bir sivil toplumsal ağa katılmasını sağlamak yerine, Twitter gibi diğer sosyal ağlar aracılığıyla, seçtikleri temsilcilerle hızlı bir şekilde iletişime geçmelerini sağlıyordu. Müşteriler dijital olarak işlem yapıyordu, ama @2gov bunu kağıda döküyordu. Kongre üyelerine eski usul mektuplar ve dilekçeler ulaşıyordu. Başka bir deyişle, @2gov müşterilerinin ileri teknoloji dünyalarını, politikanın düşük teknoloji dünyasına dönüştürüyordu.

@2gov'un biraz daha farklı bir soru seti vardı. Hâlâ müşterilerin kayıt olduğu, seçmen statülerinin onaylandığı ve arkadaşlarını davet ettikleri sisteme dayanıyordu ama büyüme modeli değişmişti. David'in hipotezi, tutkulu eylemcilerin, meselelerini önemseyen seçmenlerin seslerini duyurmayı kolaylaştırması için @2gov'ye para ödemek isteyeceğiydi.

David'in yeni MVP'si dört aya ve 30.000 dolara maloldu. Toplam harcaması 50.000 dolara ulaşmıştı ve on iki aydır çalışıyordu. Ama bu test turunda elde edilen sonuçlar çarpıcıydı: kayıt olma oranı yüzde 42, aktivasyon oranı yüzde

83, tutma oranı yüzde 21 ve yönlendirme yüzde 54. Ancak, ödeme yapmak isteyen aktivistlerin oranı yüzde 1'den azdı.

David'in bir sonraki pivotuna geçmeden önce, doğrulanmış öğrenmeyi nasıl ikna edici bir şekilde örneklediğine dikkatinizi çekmek isterim. Bu yeni ürünle, göstergelerini çarpıcı bir şekilde geliştirebileceğini umuyordu ve bunu yapmıştı.

	PİVOTTAN ÖNCE	PİVOTTAN SONRA
Büyüme motoru	Yapışkan	Ücretli
Kayıt oranı	%17	%42
Aktivasyon	%90	%83
Tutma	%8	%21
Yönlendirme	%6	%54
Gelir	Yok	%1
Yaşam süresi değeri (YSD)	Yok	En düşük

Bunu daha çok çalışarak değil, daha zekice çalışarak yaptı. Ürün geliştirme kaynaklarını aldı ve bunları yeni ve farklı bir ürüne uyguladı. Bir önceki dört aylık optimizasyon sürecine kıyasla, yeni dört aylık pivot etme dönemi daha çarpıcı yatırım geri dönüşü alınmasıyla sonuçlandı. Göstergeleri ve ürünü gelişiyordu ama yeterli hızda değildi.

David yeniden pivot etti. Bu sefer, büyük organizasyonlara, profesyonel fon sağlayıcılara ve büyük şirketlere gitti. Şirketler David'in hizmetinden yararlanmak için çok hevesli görünüyorlardı. David bu şirketlerle hemen ihtiyaçları olan fonksiyonları geliştirmek üzere niyet mektupları imzaladı. Bu pivotta, David, benim *müşteri grubu pivotu* olarak adlandırdığım, ürünün fonksiyonunu aynı tutarak hedeflenen kitleyi değiştirdiği yöntemi uyguladı. Diğer bir deyişle, David işletmeden tüketiciye (business-to-consumer - B2C) şirketinden, işletmeden işletmeye (business-to-business – B2B) şirketine döndü.

Üç ay sonra, David ilk aşamada imzaladığı niyet mektuplarında belirtilen fonksiyonları hazırladı. Ama şirketlere ödeme almak için geri gittiğinde daha fazla sorunla karşılaştı. Görüştüğü her şirket işi erteliyor, geciktiriyor ve fırsatı tamamen kaçırıyordu. Niyet mektubu imzalamak konusunda çok hevesli olmalarına rağmen satışı gerçekten kapatmak çok daha zordu. Bu şirketlerin erken benimseyici olmadığı ortadaydı.

David niyet mektuplarına dayanarak, çalışan sayısını artırmıştı. Satışlar

gerçekleşmeyince, ekip başka yerden gelir bulmak için daha fazla çalışmaya başladı. Yine de model çalışmıyordu. Varsayımlara dönen David, sonuçların işletmeden işletmeye hipotezini çürüttüğü sonucuna vardı ve bir kez daha pivot etmeye karar verdi.

Bütün bu süre boyunca, David potansiyel müşterilerinden geribildirim alıyor ve öğreniyordu, ama sürdürülemez bir durumun içindeydi. Çalışanlarınıza öğrendiklerinizle maaş veremezsiniz ve bu noktada yatırım almak problemi daha da büyütür. Başlangıçta çekiş gücü olmadan yatırım almak emin bir yol değildir. Eğer yatırım alabilmiş olsaydı, şirketi ayakta tutabilirdi ama yıkıcı bir büyüme motoruna para akıtmaya devam etmiş olurdu.

David çalışan sayısını azaltmaya ve tekrar pivot etmeye karar verdi. Bu sefer *platform pivotu* adını verdiğim yöntemi kullanmaya niyet etti. David, her seferinde bir müşteriye satış yapan bir sistem yerine, Google'ın AdWords'ünden esinlenen yeni bir büyüme modeli hayal etti. Herkesin bir kredi kartı ile müşteri olabileceği bir self-servis satış platformu kurdu. Yani @2gov'un web sitesine girebiliyordunuz ve @2gov sizin için bu konuya dahil olacak yeni insanları buluyordu. Her zaman olduğu gibi yeni insanlar onaylanmış kayıtlı seçmenlerdi, böylece görüşlerinin seçilmiş yetkililer nezdinde ağırlığı oluyordu.

Yeni ürünü geliştirmek için sadece bir aya ihtiyaç oldu ve sonuçlar çok hızlı alındı: Yüzde 51 kayıt oranı, yüzde 92 aktivasyon oranı, yüzde 28 tutma oranı, yüzde 64 yönlendirme oranı. Bu müşterilerin yüzde 11'i mesaj başına 20 sent ödemeyi kabul ediyorlardı. Ve daha da önemlisi, bu gerçek büyüme modelinin başlangıcıydı. 20 sent almak kulağa büyük gibi gelmeyebilir ama yüksek yönlendirme oranı @2gov'un önemli bir pazarlama harcaması yapmadan trafiğini artırabileceği anlamına geliyordu.

	PİVOTTAN ÖNCE	PİVOTTAN SONRA
Büyüme motoru	Ücretli	Viral
Kayıt oranı	%42	%51
Aktivasyon	%83	%92
Tutma	%21	%28
Yönlendirme	%54	%64
Gelir	%1	%11
Yaşam süresi değeri (YSD)	En düşük	Mesaj başına 0,20 $

Votizen'in hikâyesi bazı ortak şekiller gösteriyor. Not edilmesi gereken en önemlilerinden biri MVP'lerin ivmelenmesi. İlk MVP sekiz ay, sonraki dört, sonraki üç ve sonuncusu bir ay sürdü. Her seferinde David bir sonraki hipotezini daha hızlı doğrulayabiliyor ya da çürütüyordu.

Bu ivmelenme nasıl açıklanabilir? Bunu süregelen ürün geliştirme işine atfetmek cazip gelebilir. Çok fazla özellik ve bunlarla birlikte hatırı sayılır miktarda altyapı geliştirilmişti. Böylelikle, şirket her pivot ettiğinde, sıfırdan başlamak zorunda kalınmamıştı. Ama bu hikâyenin tamamı değil. Bir kere, ürünün büyük kısmı pivotlar arasında çöpe atılmıştı. Daha da kötüsü, artık şirketin hedeflerine uygun olmayan, elde kalan ürün, miras ürün olarak tasnif edilmişti. Genelde olduğu gibi, miras ürünü iyileştirmek daha fazla çabayı gerektirmişti. Bu güçlere karşı koyan, David'in her kilometre taşında öğrendiği, zor kazanılmış derslerdi. Votizen MVP sürecini ivmelendirdi çünkü müşterileri, pazar ve stratejisiyle ilgili önemli şeyler öğreniyordu.

Bugün Votizen iyi durumda. Yakın zamanda Facebook'un ilk yatırımcılarından olan Peter Thiel'den 1,5 milyon dolar yatırım aldılar. Votizen'in sistemi şu anda ABD nüfusunun yüzden 94'ünü temsil eden kırk yedi eyaletteki seçmen kimliklerini anlık olarak işleme koyabiliyor ve şimdiye kadar on binlerce mesajı Kongre'ye iletti. Bu çalışmalar Washington danışmanlarının ilgisini çekti. Danışmanlar Votizen'in sunduğu araçları gelecekteki politik kampanyalarda kullanmayı düşünüyorlar.

David Binetti Yalın Startup kurmakla ilgili tecrübesini şöyle anlatıyor:

> USA.gov başarısının hemen ardından, aşağı yukarı aynı alan tecrübesine ve endüstri güvenilirliğine sahiptim. Ama o günlerde şirketim tam anlamıyla bir başarısızlıktı (büyük bir yatırımı kullanmasına rağmen), şimdiyse para kazanan ve anlaşmalar yapan bir işim var. O günlerde geleneksel doğrusal ürün geliştirme modelini kullanmıştım; kimsenin satın almayacağını anlamak için sadece 12 aylık geliştirmeyle ortaya çıkardığımız harika bir ürün olmuştu. Bu kez on iki haftada dört versiyon çıkardım ve ilk satışımı bunun biraz sonrasında yaptım.

BİR STARTUP'IN KALAN ZAMANI, YAPABİLECEĞİ PİVOT SAYISIDIR

Deneyimli girişimciler startuplarının elinde kalan bir zamandan bahsederler:

Bir startup'ın bu süre boyunca ya kalkışa geçeceği ya da başarısızlığa uğrayacağı kalan zaman. Örneğin bankada 1 milyon doları olan ve ayda 100.000 dolar harcayan bir startup'ın öngörülen zamanı on aydır.

Startuplar nakit sıkıntısı yaşamaya başladıklarında, vadelerini uzatmak için iki yol kullanabilirler: masrafları azaltmak ya da yatırım almak. Ama girişimciler masrafları rastgele kesmeye başladıklarında, şirketlerinin Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünde ilerlemesini sağlayan unsurların da masraflarını azaltmaya eğilimlidirler. Eğer yapılan kesintiler bu geribildirim döngüsünün yavaşlamasına neden olursa, yaptıkları sadece startup'ın yok olmasını yavaşlatmalarını sağlamaktır.

Kalan zamanın doğru ölçütü startupın kaç pivotunun kaldığıdır: iş stratejisinde yapılabilecek temel değişiklik fırsatlarının sayısı. Startup aynı miktarda doğrulanmış öğrenmeyi daha düşük maliyetle ve daha kısa zamanda edinmenin yollarını bulmalıdır. Şu ana kadar ele alınan Yalın Startup teknikleri bu ana hedefe yöneliktir.

PİVOT, CESARET GEREKTİRİR

Pivot etmeye karar vermiş girişimcilerin hangisine sorarsanız sorun, size bu kararı daha önce vermiş olabilmeyi istediklerini söyleyeceklerdir. Bunun üç nedeni olduğunu düşünüyorum.

Birincisi, gösteriş göstergeleri girişimcilerin yanlış sonuçlara varmalarına ve kendi özel gerçekliklerinde yaşamalarına neden olur. Bu durum, değişim için gerekli olan inancı yok ederek pivot kararına zarar verir.

İkincisi, bir girişimcinin hipotezi net değilse, tam anlamıyla bir başarısızlığı tecrübe etmesi neredeyse mümkün değildir ve başarısızlık olmadan pivot etmenin gerektirdiği radikal değişikliği yapmaya kalkışacak dürtü ortaya çıkmaz. Bazı nadir vakalar haricinde, elde edilen ilk sonuçlar belirsiz olur ve pivot mu edeceğinizi yoksa mevcudu mu koruyacağınızı ya da yönünüzü mü değiştireceğinizi yoksa aynı rotada mı devam edeceğinizi bilemezsiniz.

Üçüncüsü, girişimcilerin çoğu korkarlar. Başarısızlığı kabul etmek morallerin bozulmasına neden olur. Girişimcilerin çoğunun büyük korkusu vizyonlarının yanlış olduğunun ortaya çıkacak olması değildir. Onlar için daha da ürkütücü olan, vizyonlarının kendisini ispatlama şansı bulamadan yanlış olduğuna inanılmasıdır. Ana fonksiyonlara sahip ürüne, ayırma testlerine ve hipotezleri test edecek diğer tekniklere direnç göstermelerinin nedeni bu korkudur. İşe bakın ki, vizyon tam olarak sunulmadan test yapılamayacağı

için, bu korku riskin artmasına neden olur. Lakin, o zamana gelindiğinde genellikle geç kalınmış olur çünkü eldeki para bitmek üzeredir. Bu kadere mahkum olmamak için, girişimciler korkularıyla yüzleşmeli ve bazen herkesin göreceği şekilde, başarısızlığa uğramayı istemelidir.

Silikon Vadisi'nde Path adındaki yeni startup tecrübeli girişimciler tarafından kuruldu: Dave Morin, önceden Facebook'un platform teşebbüsünü yönetiyordu; Dustin Mierau, Macster'in ürün tasarımcısı ve yaratıcı ortağı ve meşhur Napster'dan Shawn Fanning. 2010'da ana fonksiyonlara sahip bir ürün çıkarmaya karar verdiler. Kurucularının yüksek profilinden dolayı, MVP basından, özellikle teknoloji ve startup bloglarından büyük ilgi gördü. Ne yazık ki, ürünleri erken teknoloji benimseyenlerini hedeflemediği için bloggerlardan gelen ilk tepkiler negatif oldu. (Pek çok girişimci bu tarz bir tepkiden korktukları, şirketin tamamının moralini bozmasından endişe ettikleri için ürünü piyasaya sunamıyorlar.)

Neyse ki, Path ekibi bu korkuyu göz ardı edecek cesarete sahipti ve sadece müşterilerinin dediklerine odaklandı. Sonuç olarak, gerçek müşterilerden önemli erken geribildirimler alma şansını elde ettiler. Path'in hedefi kalitesini zaman içerisinde koruyacak daha kişisel bir sosyal ağ kurmaktı. Pek çok insan mevcut sosyal ağlarda eski iş arkadaşları, okul arkadaşları, akrabaları ve çalışanlarından oluşan kalabalık bir kitleyle paylaşımda bulunuyordu. Bu derece geniş gruplar özel anların paylaşılmasını zorlaştırıyordu. Örneğin, Path, Oxford'lu antropolog Robin Dunbar'ın beyinle ilgili yaptığı bir araştırmaya dayanarak, bağlantı sayısını elli ile kısıtladı. Araştırma bir insanın, herhangi bir zamanda kişisel ilişki kurabileceği kişi sayısını elli olduğunu ileri sürüyordu.

Teknoloji basını, bağlantı sayısıyla ilgili bu "yapay" kısıttan nefret etti. Yeni sosyal ağ ürünlerini binlerce bağlantı ile kullanıyorlardı. Elli çok küçük görünüyordu. Sonuç olarak, Path göz ardı edilemeyecek kadar fazla eleştiriye maruz kalıyordu. Ama müşteriler platforma hemen akın ettiler ve geribildirimleri basındaki olumsuzluktan çok farklıydı. Müşteriler özel anları sevdiler ve hemen ardından ilk ürün yol haritasında olmayan, arkadaşlarının fotoğraflarının onları ne kadar mutlu ettiğini paylaşmalarını ve "video anları" paylaşmalarını sağlayacak özelliklerin eklenmesini istediler.

Dave Morin tecrübesini şöyle özetliyor:

Takımımızın ve geçmişlerimizin gerçeği çok büyük beklentiye neden oldu. Ne sunduğumuzun bir önemi olduğunu düşünmüyorum; ulaş-

> ması zor beklentilerle karşılaşacaktık. Ama bizim için önemli olan sadece geribildirim almak ve yinelemeye başlamak için ürünü ve vizyonumuzu geniş pazara sunabilmekti. Pazarın ne düşündüğünü görmek için teorilerimizi ve yaklaşımımızı test ettik. Geribildirimleri mertçe dinledik. Ve dünyada bir anlamı olacağını düşündüğümüz yolda inovasyon yapmaya devam ettik.

Path'in hikâyesi henüz yeni başlıyor ama yapılan eleştirilerle yüzleşirken gösterdikleri cesaret, çoktan sonuçlarını göstermeye başladı. Eğer pivot etmeleri gerekirse, korku onları engellemeyecek. Liderliği Kleiner Perkins Caufield & Byers tarafından yapılan görüşmeler sonucunda 8,5 milyon $ girişim sermayesi yatırımı aldılar. Böyle yaparak Path, Google tarafından yapılan 100 milyon $'lık satın alma teklifini geri çevirmiş oldu.[2]

PİVOT YA DA KORUMA TOPLANTISI

Pivot etme kararı, tarafsız bir zihniyet gerektirir. Şu ana kadar pivot etme ihtiyacının en bariz göstergelerini tartıştık: Ürün deneylerinin etkisinin azalması ve ürün geliştirmenin daha verimli olması gerektiğine dair hissiyat. Ne zaman bu belirtileri görürseniz, pivot etmeyi değerlendirin.

Pivot kararı startuplar için duygusal bir durumdur ve yapısal bir şekilde ele alınmalıdır. Bu zorluğu hafifletmenin yollarından biri önceden bir toplantı yapmaktır. Her startupın düzenli olarak pivot ya da koruma toplantısı yapmasını öneriyorum. Tecrübelerime göre, birkaç haftadan daha kısa aralıklarla toplantı yapmak çok sık, birkaç aydan daha uzun aralıklarla toplantı yapmak çok seyrektir. Yine de, her startupın kendi temposunu ayarlaması gerekir.

Her bir pivot etme ya da koruma toplantısına hem ürün geliştirme hem de yönetim takımlarının katılması gerekir. Biz IMVU'da, dışarıdan danışmanların da katılmasını ve bizim önyargılarımız olmadan başka bir gözle bakarak ve verileri farklı şekilde yorumlayarak katkıda bulunmalarını sağlamıştık. Ürün geliştirme ekibi her toplantıya gerçekleştirdikleri ürün optimizasyonu çalışmalarının zaman içerisindeki etkisini gösteren raporlarla birlikte, beklentilerimiz karşısında yığılan sonuçları getiriyorlardı. Yönetim takımı da mevcut ve potansiyel müşterilerle yaptıkları görüşmelerin detaylı raporlarını getirmek zorundaydılar.

Bu sürecin nasıl işlediğini, çok çarpıcı bir pivot yapan Wealthfront örneğinde görelim. Bu şirket 2007 yılında Dan Carroll tarafından kuruldu ve kısa

bir süre sonra da Andy Rachleff'i CEO olarak ekibine dahil etti. Andy, Silikon Vadisi'nde iyi tanınan biridir; bir risk sermayesi şirketi olan Benchmark Capital'in kurucu ortağı ve Stanford İşletme Okulu'nda teknoloji girişimciliği üzerine ders vermektedir.

Wealthfront doğduğunda adı kaChing'di. Amatör yatırımcılar için bir tür fantezi lig olarak hayata gelmişti. Kullanıcılar sanal işlem hesabı açarak, gerçek pazar verilerine dayanarak ama gerçek para yatırmak zorunda olmadan portföylerini oluşturuyorlardı. Amaç cevherleri ortaya çıkarmaktı: fon yöneticisi olmak için gerekli kaynaklara sahip olmayan ama pazar bilgisi olan amatör tacirler. Wealthfront'un kurucuları aslında online oyun işine girmek istemiyordu; kaChing büyük vizyonlarına hizmet eden sofistike bir stratejinin parçasıydı. Zaman içerisinde, ürünün daha da sofistike hale geleceğine, sonuçta kullanıcıların mevcut profesyonel fon yöneticilerine hizmet vereceğine inanıyorlardı.

Wealthfront en iyi ticaret bilgelerini bulmak için, her bir fon yöneticisinin yeteneklerini puanlayacak sofistike bir teknoloji geliştirdi. Bu yöntemler onlara sadece yöneticilerin elde ettikleri getirileri değil, aynı zamanda ne kadar risk aldıklarıyla birlikte açıkladıkları yatırım stratejisine ne kadar bağlı kaldıklarını değerlendirme imkanı sağladı. Yani, cüretkar kumarlarla (örneğin uzmanlık alanları dışında yatırımlar) yüksek gelirler elde eden fon yöneticileri, pazar ortalamasından daha yüksek bir gelir etme becerisini nasıl kullanacaklarını bulanlardan daha alt sıralarda yer alıyordu.

Wealthfront, kaChing ile iki varsayımını test edebilmeyi umuyordu:

1. Oyuncuların önemli bir yüzdesi, gerçek varlıkların yöneticisi olmalarını ispatlamaya yetecek kadar yetenek göstereceklerdi (değer hipotezi).
2. Oyun viral büyüme motoruyla büyüyecekti ve ücretsiz iş modelini kullanarak değer yaratacaktı. Oyun ücretsizdi ama ekip, Wealthfront gerçek varlık yönetimi hizmeti vermeye başladığında, oyuncuların ücret ödemeyi kabul edeceklerini umut ediyordu (büyüme hipotezi).

kaChing, lansmanıyla birlikte 450.000 oyuncuyu çekerek büyük bir başlangıç yaptı. Şu ana kadar anlattıklarımdan, bunların bir tür gösteriş göstergesi olduğundan şüphelenmişsinizdir. Daha az disiplinli

pek çok şirket çoktan bu başarıyı kutlamış ve geleceklerinin güvence altında olduğunu düşünmeye başlamıştı, ama Wealthfront varsayımlarını net bir şekilde tanımlamıştı. Ücretli ürün lanse edildikten sonra, oyuncuların ödeme yapan müşterilere dönüşüm oranını ölçebilir hale geldiler. Rakamlar burada da hayal kırıklığı oldu: Dönüşüm oranı sıfıra yakındı. Modelleri yüzlerce müşterinin kayıt yapacağını öngörüyordu ama sadece on dört kişi kayıt yaptı.

Ekip ürünü geliştirmenin yollarını bulmak için yürekli bir şekilde çalıştı ama hiçbiri umut vaat etmiyordu. Pivot etme ya da koruma toplantısının zamanı gelmişti.

Eğer şu ana kadar konuştuklarımız o kritik toplantıda ellerinde olan verinin tamamı olmuş olsaydı, Wealthfront'un başı belada olurdu. Mevcut stratejilerinin işe yaramadığını görürlerdi ama bunu düzeltmek için ne yapmaları gerektiğini bilmezlerdi. Bu bölümün başında verilen diğer alternatifleri araştırma önerisini dinlemiş olmaları bu nedenle çok kritikti. Bu vakada, Wealthfront iki önemli sorgu dizisi sürdürdü.

Birincisi Stanford Üniversitesi vakfının başkanı John Powers'dan başlayarak, profesyonel para yöneticileriyle gerçekleştirilen sohbetler serisiydi. Powers şaşırtıcı bir şekilde olumlu tepki vermişti. Wealthfront'un stratejisi, profesyonel para yöneticilerinin artan şeffaflığın kendi otoritelerini sarsacağından sistemlerine katılmak istemeyeceği varsayımını öneriyordu. Powers'ın böyle endişeleri yoktu. CEO Andy Rachleff diğer yatırım yöneticileriyle bizi dizi sohbet gerçekleştirdi ve elde ettiği sonuçları şirkete getirdi:

1. Başarılı profesyonel fon yöneticileri şeffaflıktan korkacak bir durumları olmadığını, hatta bunun kendi yeteneklerini doğrulayacağını düşünüyorlardı.
2. Fon yöneticileri kendi işlerini ölçeklendirmede belli zorluklarla karşı karşıya kalıyorlardı. Kendi müşterilerine hizmet vermenin zorluğu ile engelleniyorlardı ve bu nedenle yeni müşterileri elemek için yüksek minimum yatırım miktarı talep etmek zorunda kalıyorlardı.

İkinci problem çok daha zorluydu. Profesyonel yöneticiler platforma üye olmak için Wealthfront'a beklenmedik ziyaretler yapıyordu. Bunlar mevcut ürünün ötesinde kendilerine rekabet avantajı getirecek başka

bir şeyler olduğunu gören, klasik erken benimseyicilerdi.

İkinci kalitatif bilgi müşterilerle yapılan görüşmelerden geldi. kaChing web sitesindeki sanal ve gerçek portföy yönetiminin birleşimini kafa karıştırıcı buldukları ortaya çıktı. Ücretsiz stratejisi, müşteri edinmenin zeki bir yolu olmaktan öte, şirketin konumlandırmasıyla ilgili karışıklığa yol açıyordu.

Pivot toplantısını bu veri aydınlattı. Mevcut strateji işe yaramıyordu ama çalışanların çoğu online oyunu ortadan kaldırmakla ilgili endişe duyuyorlardı. Sonuçta, kurmak üzere yola çıktıkları şeyin önemli bir parçasıydı. Bunu kurmak ve müşterilere hizmet etmek için önemli bir zaman ve enerji harcamışlardı. Bu enerjinin çöpe atıldığını fark etmek üzücüydü.

Wealthfront ürünü olduğu gibi koruyamayacağına karar verdi. Mevcut ürünü lanse etmiş olmasalardı, takım pivot etmesi için gerekeni bilemeyecekti. Aslında bu tecrübe onlara vizyonlarıyla ilgili önemli bir şey öğretmişti. Andy'nin dediği gibi, "Gerçekte değiştirmek istediğimiz kimin parayı yönettiği değil, kimin mümkün olan en iyi yeteneğe erişebildiğiydi. Profesyonelleri çekmek için, amatör yöneticilerle kayda değer bir iş kurmamız gerektiğini düşündük ama bunun gerekli olmadığı ortaya çıktı."

Şirket pivot etti. Oyun müşterilerinden tamamen vazgeçerek müşterilerin profesyonel yöneticilerle birlikte yatırım yapmasını sağlayan bir servis sunmaya odaklandılar. İlk bakışta pivot çok çarpıcı görünebilir; şirket konumlandırmasını, adını ve ortak stratejisini değiştirmişti. Hatta geliştirdiği özelliklerin büyük kısmını atmıştı. Ama özünde şaşırtıcı derecede aynı kaldı. Şirketin yaptığı en değerli şey yöneticilerin etkinliğini ölçümleyecek bir teknoloji geliştirmiş olmasıydı; bu, yeni işin etrafında geliştiği çekirdek oldu. Bu pivotlar için de geçerlidir; her şeyi atıp sıfırdan başlamak gerekmez. Aksine, bu, yapılan şeye yeni bir amaç yüklemekle ve daha pozitif bir yön bulmak için öğrenilenlere yeni bir anlam vermekle ilgilidir.

Bugün, Wealthfront pivotu sonucunda büyümeye devam ediyor. Platformda kırktan fazla profesyonel yönetici bulunuyor ve 180 milyon doların üzerinde yatırım yapıldı.[3] Yakın zamanda *Fast Company*'nin finans alanında en inovatif on şirketinden biri ilan edildi.[4] Şirket 12. Bölüm'de ele alınan büyüme prensipleri doğrultusunda ölçeklenerek, çevik bir şekilde faaliyet göstermeye devam ediyor.

PİVOT BAŞARISIZLIĞI

Pivot ihtiyacıyla her karşılaştığımda bunun başarıyla üstesinden geldiğimi söyleyebilmek isterdim, ama durum böyle değil. Pivot etmede yaşadığım başarısızlıklardan birini özellikle hatırlıyorum.

IMVU kuruluşundan birkaç yıl sonra inanılmaz başarılar elde ediyordu. Ayda 1 milyon doların üzerinde gelir elde ediyordu. Müşterilerimiz için yirmi milyondan fazla avatar yapmıştık. Yeni yatırımlar almayı başarmıştık ve hızla ilerliyorduk. Ama tehlike pusuda bekliyordu.

Farkında olmadan, klasik startup tuzağına düşmüştük. Başlangıçtaki çabalarımız sayesinde o kadar başarılı olmuştuk ki arkasında yatan prensipleri görmezden geliyorduk. Sonuçta, yüzümüze çarpmasına rağmen pivot etmeye ihtiyacımız olduğunu görmemiştik.

Önceki bölümlerde bahsedilen türdeki uygulamalarda üstün olan bir organizasyon kurmuştuk: Yeni fikirleri test etmek için ana fonksiyonlara sahip ürünler geliştirmek ve büyüme motorunu ayarlamak için deneyler yapmak. Başarımızın keyfini çıkarmaya başlamadan önce, pek çok kişi, bizi hızlandıran düşük kaliteli ana fonksiyonlara sahip ürünümüz ve deneysel yaklaşımımız konusunda uyarmıştı. Hız yerine kaliteye odaklanmamızı söylüyorlardı. Ama bu tavsiyeyi dikkate almadık, çünkü hızın avantaj sağladığını iddia ediyorduk. Yaklaşımımız haklı çıkınca, aldığımız tavsiyeler de değişti. Artık genelde rotamızda kalmamız yönünde baskı yapan, "başarıyla tartışamazsınız" şeklinde tavsiyeler duyuyorduk. Bu tavsiyeyi daha çok beğendik, ama aynı derecede yanlıştı.

Ana fonksiyonlara sahip ürün geliştirmenin arkasında yatan rasyonelin, erken benimseyicilerin beklentisinin ötesindeki özelliklerin bir tür israf olduğu olduğunu hatırlayın. Ancak, bu mantık sizi bir yere kadar götürebilir. Erken benimseyenlerle belli bir başarı elde edince, esas müşterilere satmak istersiniz. Esas müşteriler daha farklı şeyler isterler ve daha fazla talepkârdırlar.

İhtiyacımız olan pivot türüne müşteri grubu pivotu denir. Bu pivotta, şirket yaptığı ürünün gerçek müşterilerin gerçek problemlerini çözdüğünü görür ama bu müşteriler ilk başta hizmet verilmesi planlanan müşteriler değildir. Diğer bir deyişle, ürün hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Müşteri grubu pivotunun uygulanması, ustalık gerektirir. Çünkü

IMVU'da zor yoldan öğrendiğimiz üzere, bizi erken benimseyenler nezdinde başarılı yapan esas müşterilerle başarılı olmak için yapmamız gerekenlerle taban tabana zıttı. Büyüme motorumuzun nasıl çalıştığıyla ilgili net bir bilgimiz yoktu. Gösteriş göstergelerimize güvenmeye başlamıştık. Kendimizi sorumlu tutmak için öğrenme kilometre taşlarını kullanmaktan vazgeçmiştik. Bunlar yerine, her zamankinden büyük ve heyecan verici brüt göstergelerimize bakmak daha cazip geliyordu. Ama motoru ayarlamak için gösterdiğimiz çabaların geri dönüşlerinin düştüğü ortadaydı, bu da pivot etmek gerektiğinin klasik göstergesidir. Örneğin ürünün aktivasyon oranını (yeni müşterilerin ürünün aktif kullanıcıları haline gelme oranı) artırmak için aylarca uğraştık, ama inatla düşük kalmaya devam etti. Sayısız deney yaptık: kullanılabilirlik geliştirmeleri, yeni ikna teknikleri, teşvik programları, müşteri yarışmaları ve diğer oyun türü özellikler. Bu özelliklerin ve pazarlama araçlarının her biri tek başına başarılı oldu. Bunları A/B testi yöntemini kullanarak dikkatli bir şekilde ölçtük. Ama toplamda, aylarca izlenen yol neticesinde, büyüme motorumuzu etkileyen faktörlerin genelinde dikkat çekici değişimler görmüyorduk. Odağımızın ortasında yer alan aktivasyon oranı bile sadece birkaç puan yukarı çıkmıştı.

İşaretleri görmezden geldik, çünkü şirket hâlâ büyüyordu. Ama erken benimseyenler pazarımızı hızla tüketiyorduk. Ödemeye alışık olduğumuz rakamlarla yeni müşteriler bulmak giderek zorlaşıyordu. Pazarlama takımımızı yeni müşteriler bulmak için ittirdiğimizde, daha çok esas müşterilere ulaşabiliyorlardı ve bu müşteriler de erken bir ürünü kabul etmiyorlardı. Yeni müşterilerin aktivasyon ve dönüşüm oranları düşmeye başlamıştı, bu da yeni müşteri alma maliyetlerini artırıyordu. Kısa zamanda, büyüme eğrimiz düzleşmeye başladı ve motorumuz öksürerek durdu.

Bu durumu düzeltmek için gerekli değişiklikleri yapmak çok daha uzun zaman aldı. Bütün pivotlarda olduğu gibi, en temele geri döndük ve inovasyon muhasebesi sürecini en baştan başlattık. Şirket ikinci kere kuruluyor gibiydi. Optimizasyonda, ayarlama ve yinelemede iyiydik ama bunları yapma amacımızın ne olduğunu kaybetmiştik: şirketin vizyonuna hizmet edecek net bir hipotezi test etmek. Bunun yerine, nerede bulursak orada büyüme, gelir ve karlılığın peşinde koşuyorduk.

Kendimizi yeniden esas müşterilerimize tanıtmamız gerekiyordu.

Etkileşim tasarımcılarımız birebir sohbetlerden ve gözlemlerden elde edilenlere dayanarak net bir müşteri prototipi çizdiler. Sonra, ürünü çok daha kullanılabilir bir hale getirmek için tasarlanmış bir ana ürün kontrolüne yatırım yaptık. İnce ayar yapmaya odaklandığımız için, buna benzer büyük yatırımlar yapmayı durdurmuş ve daha az riskli ve daha az sonuç veren test deneylerini tercih etmiştik.

Ne var ki, kalite, tasarım ve daha büyük projelere yatırım yapmak deneysel temelimizden feragat etmek anlamına gelmiyordu. Tam tersine, hatamızı fark edip pivot ettiğimizde, bu yeteneklerin işe yaradığını gördük. 12. Bölüm'de anlatıldığı gibi deneyler yapmak üzere bir kum havuzu yaptık ve fonksiyonlar arası bir takım kurduk. Yaptıkça, sürekli olarak yeni tasarımlarını eskisiyle birebir test ettiler. Başlangıçta, her zaman olduğu gibi, yeni tasarım eskisinden daha kötü oldu. Eski tasarımın özelliklerine ve fonksiyonlarına sahip değildi ve yeni bazı hataları da vardı. Ama takım aylar sonra daha iyi çalışır hale gelene kadar, durmaksızın tasarımı geliştirmeye devam etti. Bu yeni tasarım gelecekteki büyümemizin temelini oluşturdu.

Bu temel masrafını cömert bir şekilde çıkardı. 2009 itibariyle, gelirler iki katından fazlasına çıkarak yıllık 25 milyon dolar oldu. Ama eğer daha erken pivot etmiş olsaydık, bu başarının tadını daha önceden çıkarmış olurduk.[5]

PİVOT KATALOĞU

Çok farklı pivotlar vardır. *Pivot* kelimesi bazen yanlış bir şekilde *değişim* kelimesinin eş anlamlısı olarak kullanılır. Pivot, ürünle, iş modeliyle ve büyüme motoruyla ilgili yeni bir temel hipotezi test etmek için tasarlanmış özel bir değişim türüdür.

Yakınlaştırma Pivotu

Bu durumda, daha önceden ürünün tek bir özelliği olarak düşünülen şey ürünün kendisi haline gelir. Votizen'in bir sosyal ağdan basit bir seçmen iletişim ürününe pivot ederken yaptığı bu türden bir pivottur.

Uzaklaştırma Pivotu

Bazen tek bir özellik tüm ürüne destek vermek için yeterli olmaz. Bu pivot

türünde, ürünün tamamı olarak düşünülen şey daha büyük bir ürünün bir parçası haline gelir.

Müşteri Grubu Pivotu

Bu pivotta, şirket gerçek müşterilerin gerçek problemini çözdüğünü fark eder ama bunlar, ilk planda hizmet verilmesi düşünülen müşteriler değildir. Diğer bir deyişle, başlangıçta düşünülen farklı bir müşteri grubu için doğru sorunu çözmekle ürün hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Müşteri İhtiyacı Pivotu

Müşteriyi çok iyi tanımanın sonucunda bazen çözmeye çalıştığımız problemin onlar için çok da önemli olmadığını görürüz. Ancak, müşterilerimizle olan bu yakınlıktan dolayı, bazen ekibimiz tarafından çözülebilecek benzer sorunlar buluruz. Çoğu durumda, bu ilgili problemler mevcut ürünü yeniden konumlandırmaktan fazlasını gerektirir. Bazı durumlarda ise, yeni bir ürüne ihtiyaç olur. Bu durumlarda da ürün hipotezi yine kısmen doğrulanmıştır. Hedef müşteri grubunun çözmeye değer bir sorunu vardır ama bu sorun ilk başta öngörülen ihtiyaçtan farklıdır.

Bugün iki yüzden fazla mağazası olan Potbelly Sandwich Shop zinciri bu durum için oldukça meşhur bir örnektir. 1977'de antika dükkanı olarak işe başlamışlardı; sahipleri, trafiği artırmak için sandviç satmaya başladı. Kısa bir sürede pivot ederek tamamen farklı bir alanda faaliyet gösterir hale geldiler.

Platform Pivotu

Platform pivotu bir uygulamadan bir platforma dönmeyi ya da tam tersini ifade eder. En yaygın şekli, yeni bir platform oluşturmak isteyen startupların, işe platformları için katil uygulama (killer app) olarak adlandırılan basit bir uygulama ile başlamasıdır. Platform üçüncü partilerin kendi ilgili ürünlerini yapmak için kullanacağı bir araç olarak çok daha sonra ortaya çıkar. Ancak bu işleyiş sabit değildir. Bazı şirketlerin bu pivotu birkaç defa gerçekleştirmesi gerekir.

İş Mimarisi Pivotu

Bu pivot, şirketlerin genellikle şu iki yoldan birini izlediğini gözlemleyen Geoffrey Moore'un konseptini ödünç almıştır: yüksek kâr, düşük hacim (kompleks sistem modeli) veya düşük kâr, yüksek hacim (hacim operasyon

modeli).[6] İlki genellikle işletmeden işletmeye (B2B) ya da kurumsal satış süreçleriyle, ikincisi ise tüketici ürünleri ile ilişkilidir. Bir iş mimarisi pivotunda, startup yapısını değiştirir. Bazı şirketler geniş pazara hitap etmeye başlayarak yüksek kâr, düşük hacim yapısından vazgeçerler. Bazıları ise, başlangıçta geniş pazara hitap etmek üzere tasarlanmışken, uzun ve pahalı satış süreçlerine gereksinim olduğu ortaya çıkar.

Değer Ele Alma Pivotu

Bir şirketin yarattığı değeri ele almanın pek çok yolu vardır. Bu yöntemler genellikle parasallaşma veya gelir modeli olarak ifade edilir. Bu terimler çok kısıtlayıcıdır. Parasallaşma altında gizli kalmış olan şey ürünün isteğe göre eklenebilen ya da çıkarılabilen ayrı bir "özelliği" olmasıdır. Gerçekte, değeri ele alma ürün hipotezinin esas parçasıdır. Genellikle, şirketin değeri ele alma şeklinde yaptığı değişiklikler, ürünü ve pazarlama stratejilerini etkiler.

Büyüme Motoru Pivotu

10. Bölüm'de de göreceğimiz gibi startuplara güç veren üç ana büyüme motoru vardır: viral, yapışkan ve ücretli büyüme modelleri. Bu pivot türünde, şirket daha hızlı ya da kârlı büyüme için büyüme stratejisini değiştirir. Her zaman olmasa da genellikle, büyüme motorundaki değişiklik değer elde etmede de değişiklik gerektirir.

Kanal Pivotu

Geleneksel satış terminolojisinde, şirketin ürününü müşterilere ulaştırma mekanizmasına satış kanalı ya da dağıtım kanalı denir. Kanalın gereklilikleri ürünün fiyat, özellik ve rekabet alanını belirler. Kanal pivotunda aynı çözümün farklı bir kanalla daha etkili bir şekilde satılacağı görülmüştür. "Doğrudan satış" yapmak için daha önceki karmaşık satış sürecinden vazgeçen bir şirket, kanal pivotu yapmaktadır.

İnternetin satış kanalları üzerinde yarattığı yıkıcı etki böyledir. Gazete, dergi ve kitap yayıncılığı gibi eskiden karmaşık satış ve dağıtım kanalları gerektiren sektörlerde yıkıcı etkisi olmuştur.

Teknoloji Pivotu

Nadiren, şirketler aynı sonucu tamamen farklı bir teknoloji kullanarak da alabileceklerini görürler. Teknoloji pivotlarına köklü şirketlerde daha sık

rastlanır. Köklü şirketler bu pivotta başarılı olur çünkü çok fazla şey değişmez. Müşteri grubu, müşterinin problemi, değer elde etme modeli ve kanal ortakları aynıdır. Tek soru yeni teknolojinin eskisine kıyasla daha yüksek fiyat ve/veya performans sağlayıp sağlayamayacağıdır.

PİVOT BİR STRATEJİK HİPOTEZDİR

Yukarıda bahsedilen pivotlar bir işletme stratejisi öğrencisine tanıdık gelse de pivot edebilme becerisi sağlam stratejik düşünmenin yerini alamaz. Meşhur pivot örneklerini vermekteki sakınca çoğu kişinin meşhur şirketlerin sadece başarılı son stratejilerini biliyor olmasıdır. Okuyucuların büyük kısmı Southwest ya da Walmart'ın kendi pazarları için düşük-maliyet bozumu, Microsoft'un platform tekeli ve Starbucks'ın güçlü birinci marka gücü olduğunu bilir. Bunlarla ilgili az bilinen şey ise, bu stratejileri bulmak için yapılması gereken pivotlardır. Şirketlerin iletişim hikâyelerini bir kahraman kurucunun etrafında ve başarılarını iyi bir fikrin malum sonucu olarak kurgulamak gibi bir eğilimi vardır.

Yani, startuplar genellikle başarılı bir şirket tarafından yapılmış bir pivotun benzerini uygulasalar da, bu benzetmelere çok fazla güvenmemek gerekir. Benzetmenin uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını bilmek çok zordur. Gerekli özellikleri mi yoksa yüzeysel olanları mı kopyaladık? O endüstride işe yarayan şey bizim endüstrimizde de yarayacak mı? Geçmişte işe yarayan şey bugün de yarayacak mı? Bir pivot, test etmek için yeni bir MVP gerektiren yeni bir stratejik hipotez olarak ele alınmalıdır.

Pivotlar büyümekte olan her iş için hayatın daimi gerçeğidir. Şirket ilk başarısını elde etmiş olsa bile pivota devam etmelidir. Geoffrey Moore gibi teorisyenlerin teknoloji yaşam süresi fikirlerine aşina olanlar daha geniş kademeli pivotları şu isimlerle bilirler: uçurum (the Chasm), hortum (the Turnado), bovling pisti (the Bowling Alley). Harvard'tan Clayton Christensen'in öncülük ettiği yıkıcı inovasyon kaynaklarını okumuş olanlar yapmaları gerektiği anda pivot edemeyen köklü şirketleri bilirler. Bugün yöneticiler için en kritik beceri, doğru zamanda doğru önerileri uygulayabilecek şekilde bu teorileri günümüze uyarlayabilmektir.

Pivot sadece bir değişim tavsiyesi değildir. Pivotun, ürünle, iş modeliyle ve büyüme motoruyla ilgili bir yeni temel hipotezi test etmek

için tasarlanmış, özel bir yapısal değişim olduğunu unutmayın. Pivot, Yalın Startup metodunun özüdür. Yalın Startup anlayışını takip eden şirketleri hatalar karşında dirençli yapan şeydir. Eğer yanlış yola saptıysak, bunu fark etmek için gerekli araçlara ve başka bir yol bulmak için gerekli çevikliğe sahibiz.

***

İkinci Kısım'da bir startup fikrini test ettik, sonuçları değerlendirmek için inovasyon muhasebesi ve aksiyon göstergelerini kullandık ve pivot etme ya da koruma kararı verdik.

Bu konuları, gelecek olan konular için hazırlık olması açısında detaylı bir şekilde ele aldım. Okuduğunuz zaman bunlar klinik, yavaş ve basit gibi gelebilir. Gerçek dünyada farklı bir şeye ihtiyaç vardır. Yavaş hareket halindeyken yönlendirmeyi öğrendik. Şimdi yarışmayı öğrenmeliyiz. Sağlam bir temel atmak gerçek varış noktasına ulaşmak için atılmış ilk adımdır: ivmelendirme.

İVMELENDİRME

Motorlarınızı çalıştırın

Startupların karşı karşıya kaldığı kararların büyük çoğunluğu belirsizdir. Ne kadar sıklıkla ürün çıkarmalısınız? Her gün, üç ayda bir ya da yılda bir kez yerine haftada bir çıkarmanın bir nedeni var mıdır? Ürün çıkarmak masraf oluşmasına sebep olur, böyle olunca da, verimlilik açısından baktığımızda, kısa aralıklarla ürün çıkarmak ürünü yapmak için daha az zaman kalmasına neden olabilir. Ancak, ürünü çıkarmak için çok fazla beklemek de büyük bir israfa sebep olabilir: hiç kimsenin istemediği bir ürün yapmış olmak.

Bir şirket altyapı ve planlama yatırımı yapmaya ne kadar zaman ve enerji harcamalıdır? Çok fazla zaman harcarsanız, öğrenmek için kullanacağınız o değerli zamanınızı boşa harcamış olursunuz. Çok az zaman harcarsanız erken başarının getireceği fırsatı kaçırmış olursunuz ve pazar liderliğini arkanızdan gelen hızlı bir takipçiye bırakırsınız.

Çalışanlar günlerini ne yaparak geçirmelidir? İnsanları organizasyonel seviyede öğrenmeden nasıl sorumlu tutarız? Geleneksel yapılar insanların pazarlama, satış veya ürün geliştirme gibi sahip oldukları özellikler dahilinde mükemmele odaklanmasını sağlayacak teşvik modelleri geliştirirler. Ama ya şirketin yararına olacak işler fonksiyonlar arası işbirlikleriyle elde edilebilecekse? Startupların, en büyük düşmanı olan aşırı belirsizlikle savaşabilecek organizasyonel yapılara ihtiyacı vardır.

Yalın üretim hareketi fabrika içinde benzer sorularla karşılaştı. Onların cevapları, biraz değişiklikle, startupların soruları için de geçerlidir.

Tüm yalın dönüşümlerin en kritik sorusu şudur: Hangi işler değer yaratıyor ve hangileri israf? Bu ayrımı anladığınız zaman, israfı yok etmek ve değer yaratan işlerin verimliliğini artırmak için yalın teknikleri kullanmaya

başlayabilirsiniz. Bu tekniklerin bir startup'ta kullanılabilmesi için, girişimciliğin kendine özel şartlarına adapte edilmesi gerekir. Bir startup için değerli olanın bir şeyler yaratmak değil, sürdürülebilir bir işin nasıl kurulacağına dair doğrulanmış öğrenme oluşturmak olduğunu hatırlayın. Müşteriler gerçekte hangi ürünü istiyor? İşimiz nasıl büyüyecek? Müşterimiz kim? Hangi müşterileri dinlememiz, hangilerini kulak arkası etmemiz gerekiyor? Bu sorular, startupın başarı ihtimalini maksimize etmek için mümkün olan en hızlı şekilde cevaplanmalıdır.

Bu kısımda, Yalın Startupların, her startup'ın yaşam kaynağı olan hız ve çevikliklerinden fedakarlık yapmadan büyümelerini sağlayacak teknikleri geliştireceğiz. Genel inanışın aksine, rehavet ve bürokrasi olgunluğa erişmiş şirketlerin kaderi değildir. Temelleri uygun bir şekilde atılmış bir startup'ın büyürken çevikliği, öğrenme yönelimini ve inovasyon kültürünü koruyarak yalın girişim haline gelebileceğine inanıyorum.

9. Bölüm'de Yalın Startupların küçük yığınların beklenmedik gücünden nasıl yararlandıklarını göreceğiz. Yalın üretimin yarı mamül ihtiyacını azaltmak yoluyla uygulanan tam zamanında üretim yaklaşımını takip etmesi gibi, Yalın Startuplar da planlama ve tasarıma belli bir yatırım yapmadan uyguladığı ürün deneyleriyle tam zamanında ölçeklenebilirliği uyguluyor.

10. Bölüm bir startup'ın yeni müşteriler kazandıkça ve yeni pazarlar keşfettikçe büyümesini anlamak için kullanması gereken göstergeleri inceleyecek. Sürdürülebilir büyüme şu üç büyüme motorundan birini kullanır: ücretli, viral ve yapışkan. Bir startup ancak hangi büyüme motorunu kullandığını belirledikten sonra, enerjisini işin büyümesi için en verimli olacak alana odaklayabilir. Her bir motorun yeni ürünlerin başarısını ölçmek ve yeni deneyleri önceliklendirmek için kendine özel göstergelere odaklanmasını gerektirir. Bu göstergeler, inovasyon muhasebesi yöntemiyle birlikte kullanıldığında, startupların büyümelerinin ne zaman sona ermek üzere olduğu ve pivot etmeleri gerektiğini fark etmelerini sağlar.

11. Bölüm şirket büyürken ekipleri tetikte tutmak için gerekli süreçlere yatırım yaparak nasıl uyum sağlayan organizasyon kurulacağını anlatıyor. Beş Neden gibi yalın üretim araçlarından alınan tekniklerin, startup ekiplerinin büyümelerine nasıl yardımcı olduğunu göreceğiz. Ayrıca, yalın disiplinlerin bir startup'ın operasyonel mükemmellik yoluyla köklü bir şirkete dönüşmesine nasıl ortam hazırladığını da göreceğiz.

12. Bölüm, bir dönüşüm sürecini tamamlayacak. Startuplar köklü bir şir-

kete dönüşürken, bugünün büyük şirketlerinin karşılaştığı, yıkıcı inovasyona yatırım yapmak için yeni yollar bulmak zorunluluğu baskısıyla karşı karşıya kalacaklar. Aslına bakarsak, başarılı bir startup'ın hızlı büyümesinin avantajı, şirket büyürken bile girişimci DNA'sını koruyabilmesidir. Günümüzde şirketler, sürdürülebilir *ve* yıkıcı inovasyondan oluşan bir portföyün yönetimine hakim olmayı öğrenmek zorundadır. Startupların inovasyon gibi işlerini geride bıraktığı, birbirinden ayrı aşamalardan geçtiğini ele alan yaklaşımların artık modası geçti. Aksine, modern şirketler aynı anda farklı birçok işi yapmakta üstün olmak zorundalar. Bunu yapmak için, köklü şirketlerin çatısı altında inovasyon ekiplerini barındırabilmenin tekniklerini inceleyeceğiz.

9

YIĞIN

James Womack ve Daniel Jones *Yalın Düşünce* kitabında, yazarlardan birinin iki genç çocuğunun zarflara bülten koymalarıyla ilgili bir hikâye anlatıyor. Her bir zarfın üzerine adres yazılması, pul yapıştırılması, içine bültenin konması ve kapatılması gerekiyor. Altı ve dokuz yaşındaki bu kız çocukları projeyi tamamlamak için nasıl ilerlemeleri gerektiğini biliyorlar: "Baba, ilk önce bültenleri katlamalısın. Sonra etiketi yapıştırarak kapatmalısın. Sonra da pulları yapıştırmalısın." Babaları bunu alışılmadık bir yolla yapmak istiyordu: her seferinde bir zarfı tamamlamak. Çocuklar, hepimiz gibi, bunun işi tersten yapmak olduğunu düşünüyorlardı. Babalarına "bunun verimli bir yol olmadığını" açıklamaya çalışıyorlardı. Zarfları ikiye böldüler ve kendisi bir yarısını, kızları diğer yarısını alarak kimin daha önce bitireceğine baktılar.

Yarışı baba kazandı ama bunun nedeni yetişkin olması değildi. Kazandı çünkü her seferinde bir zarf yaklaşımı, verimsiz görünmesine rağmen, işi yapmanın daha hızlı olan yoludur. Bu pek çok çalışmayla doğrulanmıştır, hatta videoya kaydedilmiş bir örneği de vardır.[1]

Yalın üretimde her seferinde bir zarf yaklaşımına "tek parça akışı" denir. Bu yöntem küçük yığınların şaşırtıcı gücü nedeniyle işe yarar. Aşamalar halinde ilerleyen bir iş için bu yöntemi kullandığımızda, "yığın büyüklüğü" bir seferde bir aşamadan diğer aşamaya geçen işin miktarı anlamına gelir. Örneğin, eğer yüz tane zarf dolduruyorsak, bunu yapmanın sezgisel yolunun –bir seferde yüz tane zarfı doldurmanın– yığın büyüklüğü yüz olur. Tek parça akışının bu şekilde adlandırılmasının nedeni yığın büyüklüğünün 1 olmasıdır.

Bir seferde bir zarf doldurmak daha yavaş olacakmış gibi görünmesine

rağmen neden işi bitirmenin daha hızlı yoludur? Çünkü sezgimiz sınıflandırmak, istiflemek ve büyük miktarda yarı tamamlanmış zarflarla uğraşmanın, diğer yola kıyasla daha fazla zaman gerektireceğini hesaba katmaz.[2] Aynı işi sürekli olarak tekrarlamanın daha verimli olduğu görülüyor. Bunun bir nedeni ne kadar çok yaparsak daha iyi yapıyor olmamız olabilir. Ne yazık ki, buna benzer süreç odaklı bir işte, bireysel olarak bizim performansımız neredeyse sistemin tamamının performansı kadar önemli değildir.

Her bir süreci gerçekleştirmek için gerekli zaman tamamen aynı bile olsa, yine de küçük yığın yaklaşımı, daha üstün olacaktır. Örneğin, bültenlerin zarflara sığmadığını düşünün. Büyük yığın yaklaşımıyla sona gelmeden bunu anlayamazdık. Küçük yığınlarla, bunu hemen fark ederiz. Ya zarflar hatalıysa ve kapatılamıyorsa? Büyük yığın yaklaşımında, bütün zarfları boşaltmak, yenilerini almak ve yeniden doldurmak zorunda kalırdık. Küçük yığın yaklaşımında, bunu hemen anlarız ve işi yeniden yapmamıza gerek kalmaz.

Zarfları doldurmak kadar basit bir süreçte bile görülen bu durum, her şirket için geçerlidir ve sonuçları daha büyük olur. Küçük yığın yaklaşımı her saniye bitmiş bir ürün ortaya çıkarır ama büyük yığın yaklaşımında bitmiş ürünlerin hepsi bir kerede ve en sonda ortaya çıkar. Bunun zaman diliminin saatler, günler ya da haftalar olduğunda nasıl olacağını bir düşünün. Ya müşteriler ürünü istemediklerine karar verirlerse? Hangi süreç şirketin bunu daha erken anlamasını sağlayacaktır?

Yalın üretimciler küçük yığınların avantajlarını on yıllar önce keşfettiler. 2. Dünya Savaşı sonrası ekonomisinde, Japon otomobil üreticileri, en yeni kitlesel üretim tekniklerini kullanan Amerikan fabrikalarıyla rekabet edemedi. Üretimin sezgisel olarak daha verimli yolunu takip eden Amerikalı üreticiler, arabaları bilinen en büyük yığınlarla ürettiler. Otomobil parçalarını onlar, yüzler, hatta binler halinde üretebilen makinaları almak için çok büyük yatırımlar yaptılar. Bu makinaları en yüksek hızında çalıştırarak, her bir parçanın birim maliyetini düşürebiliyor ve tamamen aynı oldukları sürece, inanılmaz derecede ucuz araçlar üretebiliyorlardı.

Japon otomobil pazarı, Toyota gibi şirketler için bu ölçek ekonomisini sağlayacak kadar büyük değildi. Bu nedenle Japon şirketleri kitlesel üretimin yoğun baskısıyla karşı karşıya kalıyordu. Ayrıca, savaştan tahrip olmuş Japon ekonomisinde büyük makinalara yapılacak yatırım için gerekli sermaye de yoktu.

Taiichi Ohno, Shigeo Shingo gibi inovasyoncular, böyle bir ortam karşısında, küçük yığınları kullanarak başarılı olmanın bir yolunu buldular. Bir

seferde binlerce parça üretebilen büyük makinalar yerine, Toyota'da küçük yığınlar halinde çok farklı parçalar üretebilen makinalar kullandılar. Bu yol, her seferinde makinaları doğru zamanda doğru parçayı üretecek şekilde ayarlamayı gerektiriyordu. Toyota, süreç boyunca küçük yığınları kullanarak bütün otomobili üretebiliyordu.

Bu makinaları hızlı bir şekilde değiştirmek hiç kolay değildi. Bütün yalın dönüşümlerde olduğu gibi, çoğunlukla mevcut sistemlerin ve araçların küçük yığınlarla çalışmayı destekleyecek şekilde yenilenmesi gerekiyordu. Shigeo Shingo, küçük yığın yaklaşımının Toyota fabrikalarında kullanılmasını sağlamak için, Tekli Dakikalarda Model Değişimi (SMED/Single-Minute Exchange of Die) konseptini geliştirmişti. Makinaların çalışma şekillerini yeniden değerlendirmekte o kadar acımasızdı ki, daha önceden saatler süren değiştirme zamanlarını on dakikadan az bir süreye düşürmeyi başarmıştı. Bunu çalışanlara daha hızlı çalışmalarını söyleyerek değil, işi yeniden yapılandırarak yapmıştı. Daha iyi araçlara ve süreçlere yapılan her yatırımın yapılacak işin yığın büyüklüğünü küçültmeye olumlu bir katkısı vardır.

Toyota, küçük yığın büyüklükleri sayesinde, çok daha farklı çeşitlerde ürünler üretebildi. Üretilen her ürünün birebir aynı olması artık gerekli değildi. Bu şekilde, Toyota daha küçük ve çok daha fazla parçalara ayrılmış pazarlara hizmet edebiliyor ve kitlesel üretim yapan rakipleriyle rekabet edebiliyordu. Zaman içerisinde, bu yetkinlik Toyota'nın daha büyük pazarlara da girmesini ve 2008 yılında dünyanın en büyük otomobil üreticisi haline gelmesini sağladı.

Küçük yığınlarla çalışmanın en büyük avantajı kalite problemlerinin çok erken fark edilmesidir. Bu Toyota'nın, fiziksel bir parçada hemen düzeltilmezse bütün üretimi durduracak bir problem olması gibi bir durumda hatayı fark eden herhangi bir çalışanın yardım istediği *andon* bağının kökenidir. Bu bir diğer alışılmışın dışında uygulamadır. Bir üretim hattı, peş peşe arabaları çıkardığı sürece en iyi şekilde çalışır. Hattı sürekli olarak durdurduğu için *andon* bağı bu dikkatli akışı bozar. Ancak, problemleri anında fark etmek ve çözmek bu maliyetten daha ağır basar. Bu süreç Toyota ve müşterileri için her zaman kazan-kazan durumu olmuştur. Toyota'nın yüksek kalite ve düşük maliyetinin temel nedeni budur.

GİRİŞİMCİLİKTE KÜÇÜK YIĞINLAR

Girişimcilere bu yöntemi öğretirken, genellikle üretimle ilgili hikâyeleri anlat-

makla başlarım. Çok geçmeden, insanların gözlerindeki soru işaretlerini görürüm: Bunun benim startup'ımla ne ilgisi var? Toyota'nın başarısının temeli, startupların doğrulanmış öğrenmeyi bulma süreçlerini hızlandırmak için kullanılabilir.

Toyota, küçük yığınların fabrikalarını daha verimli hale getirdiğini keşfetti. Yalın Startup'ta ise hedef, mümkün olan en hızlı şekilde, sürdürülebilir bir iş kurmayı öğrenmek.

Zarflama örneğini hatırlayın. Ya müşteri bizim yaptığımız ürünü istemiyorsa? Bunu öğrenmek girişimci için iyi bir haber olmasa da, erken öğrenmek daha iyidir. Küçük yığınlarla çalışmak, bir startup'ın, israf olduğu daha sonra anlaşılacak olan zaman, para ve emek harcamalarını en aza indirir.

IMVU'da Küçük Yığınlar

IMVU'da üretim derslerini kendi çalışma şeklimize uyguladık. Normalde, bizim ürünümüz gibi ürünlerin yeni versiyonları aylık, üç aylık ya da yıllık bazda müşterilere sunulur.

Cep telefonunuza bakın. Çok büyük ihtimalle, türünün ilk örneği değildir. Apple gibi inovatif şirketler bile amiral gemisi konumundaki telefonun yeni versiyonunu yılda bir kere üretiyor. Bu yeni versiyon onlarca yeni özelliğe sahip oluyor (iPhone 4, 1.500'den fazla değişiklik içeriyordu).

İşe bakın ki, yüksek teknoloji ürünlerinin pek çoğu küçük yığınlar ve tek parça akışı gibi yalın düşüncenin en yeni yaklaşımlarının uygulandığı fabrikalarda üretiliyor. Ancak, ürünü tasarlamak için kullanılan süreçler kitlesel üretim çağında takılıp kalmış durumda. iPhone gibi bir üründe yapılan değişiklikleri düşünün: 1.500'ü birden, devasa bir yığın olarak müşterilere sunuluyor.

Sahne arkasında, ürünün geliştirilmesi ve tasarımında büyük yığınlar hâlâ geçerli. Yeni bir ürün geliştirme süreci sanal bir üretim hattı üzerinde ilerliyor. Ürün müdürleri hangi özelliklerin müşterilerin hoşuna gideceğini buluyor; sonra da tasarımcılar bu özelliklerin nasıl görünmesi gerektiğini buluyorlar. Bu tasarımlar yeni bir şey geliştiren ya da mevcut bir şeyde değişiklik yapan mühendislik ekibine veriliyor. Bu aşamadan sonra da ortaya çıkan ürün, ürün yöneticileri ve tasarımcıların istediği gibi olup olmadığına bakacak olan ekibe devrediliyor.

Bir kere daha bülten zarflama egzersizini hatırlayın. Bu işi yapmak için en verimli yol nedir?

IMVU'da, küçük yığınların gücünden yararlanarak, her seferinde bir yeni özelliği tasarlayıp, geliştirip, sunmayı denedik. İşte şimdi bunun nasıl olduğunu anlatacağım.

Mühendisler ve tasarımcılar, ayrı departmanlarda çalışmak yerine tek bir özellik üzerinde yan yana çalışıyorlardı. Yeni özellik müşterilerle test edilebilir duruma geldiğinde, hemen küçük bir grup insanın kullanımı için web sitemizde yayına alıyorlardı. Ekip anında çalışmalarının sonucunu görebiliyor, müşteriler üzerindeki etkisini değerlendirebiliyor ve bir sonraki adımda ne yapacağına karar verebiliyordu. Küçük değişiklikler için, bu süreç bir gün içerisinde birkaç kez tekrarlanabiliyordu. Gerçekte, IMVU toplamda günde (ortalama) elli değişiklik yapıyordu.

Bu kadar hızlı çalışabilmenin anahtarı, Toyota Üretim Sistemi'nde olduğu gibi, hataları anında fark edebilmek ve ortaya çıkabilecek daha büyük problemleri önlemekti. Örneğin, her değişiklikten sonra ürünümüzün tasarlandığı gibi çalıştığından emin olmamızı sağlayan kapsamlı otomatik testlerimiz vardı. Diyelim ki, bir mühendis kazayla, e-ticaret sayfalarımızdan birinde ödeme butonu gibi önemli bir özelliği kaldırdı. Bu buton olmadan müşterilerimizin IMVU'da herhangi bir şey satın alması mümkün olmazdı. Sanki işimiz bir hobi haline gelmiş gibi olurdu. Toyota *andon* bağına benzer bir şekilde, mühendislerin kazayla önemli bir şeyi bozmasını engelleyecek, özenle hazırlanmış savunma mekanizmaları kullanıyorduk.

Buna ürünümüzün savunma sistemi diyorduk çünkü bu otomatik korumalar ürünün beklendiği gibi çalıştığından emin olmanın ötesine geçmişti. İşimizin sağlığını da sürekli olarak kontrol ediyorduk, böylelikle hatalar bulunabiliyor ve otomatik olarak ortadan kaldırılıyordu.

İşten hobiye örneğimiz olan kaybolan ödeme butonu hikâyemize geri dönelim ve problemi biraz daha ilgili çekici hale getirelim. Mühendisin butonu kaldırmak yerine, beyaz zemin üzerinde beyaz renkte bir buton haline dönüştürdüğünü düşünelim. Otomatik fonksiyon testleri açısında buton hâlâ orada duruyor ve her şey olması gerektiği gibi çalışıyor. Müşteri açısından ise buton kayıp ve kimse alışveriş yapamıyor. Bu tür problemleri sadece otomasyon ile fark etmek çok zordur ancak işiniz açısından tam bir felakettir. IMVU'da, savunma sistemimiz bu iş sonuçlarını tespit etmek için programlanmıştı ve otomatik olarak *andon* bağı benzeri sistemimizi uyarıyordu.

Savunma sistemimiz bir problem tespit ettiğinde şöyle bir süreç işlemeye başlıyordu:

1. Hatalı değişiklik anında, otomatik olarak kaldırılır.
2. İlgili ekipteki herkes uyarılır.
3. Ekibin daha fazla değişiklik yapması, bu problemin gelecekteki hatalarla birleşmeyeceği şekilde...
4. ... problemin kökü bulunup düzeltilene kadar engellenir.

IMVU'da bunu *sürekli uygulama* olarak adlandırıyorduk ve yazılım geliştirmenin hızlı dünyasında bile tartışmalı kabul ediliyordu.[3] Yalın Startup hareketi büyüdükçe, daha fazla startup tarafından, hatta kritik işlerin çalışanları tarafından bile kabullenilmeye başlandı. En çarpıcı örneklerinden biri, 8. Bölüm'de ele aldığımız Wealthfront oldu.[4]

Yazılımın Ötesinde Sürekli Uygulama

Yavaş ilerleyen endüstrilerde bu hikâyeyi anlattığımda insanlar fütüristik bir şeyden bahsettiğimi düşünüyorlar. Ama, giderek daha çok şirket yazılım endüstrisinde uygulanan bu hızlı yinelemeyi mümkün kılan benzer temel güçlerle kendi tasarım süreçlerinin de hızlandığını görüyor. Bu üç şekilde oluyor:

1. **Donanım yazılıma dönüşüyor.** Tüketici elektroniğinde olanları düşünün. Telefonlar ve tablet bilgisayarlar internete bağlı ekranlardan başka bir şey değiller. Değerleri sahip oldukları yazılımlarıyla belirleniyor. Otomobil gibi geleneksel ürünlerin değerleri bile, eğlence sistemlerinden motoru çalıştırmaya, frenleri kontrol etmeye kadar tüm işlevleri yerine getiren yazılımdan geliyor.
2. **Üretimde hızlı değişiklik.** Yalın üretim hareketinin başarısından dolayı, üretim hattından çıkan her yeni ürün kaliteden ve maliyet verimliliğinden ödün vermeden kişiselleştirilebiliyor. Eskiden, bu, müşterilere farklı ürün seçenekleri sunmak için kullanılıyordu ama gelecekte bu yetkinlik ürün tasarımcılarının yeni versiyonlarla ilgili daha hızlı geribildirim almasını sağlayacak. Tasarım değiştiğinde artık işleri yavaşlatan stok fazlası oluşmuyor. Makinalar hızlı değişimlere uygun olarak tasarlandığı için, yeni tasarım hazır olur olmaz, yeni versiyon hızlı bir şekilde üretilebiliyor.

3. **3 Boyutlu baskı ve hızlı prototip araçları.** Bir örnek vermek gerekirse, bugün plastikten yapılan ürün ve parçaların büyük çoğunluğu enjeksiyon kalıplama denilen bir teknikle üretiliyor. Bu sistemi kurmak çok maliyetli ve uzun zaman alıyor ama bir kez kuruldu mu çok düşük maliyetle yüz binlerce birbirine tıpatıp benzeyen ürün üretebiliyor. Klasik bir büyük yığın üretim süreci. Bu, yeni bir ürün geliştirmek isteyen girişimciler için bir dezavantaj özelliğinde, çünkü ancak sadece çok büyük şirketler yeni bir ürün için böyle bir sistemi kurma maliyetini üstlenebilir. Ancak, yeni teknolojiler girişimcilerin daha az maliyetle ve daha hızlı bir şekilde, küçük yığınların avantajından yararlanarak, enjeksiyon kalıplaması yöntemiyle aynı kalitede ürün üretebilmesini mümkün kılıyor.

Buradan çıkarılması gereken ders herkesin yığın büyüklüğünü küçülterek günde elli versiyon çıkarabileceği değil; bu yöntemle Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünü rakiplerinden daha hızlı işletmesini sağlayacağıdır. Müşterilerden daha hızlı bilgi almak ve öğrenmek startupların mutlaka sahip olması gereken rekabet avantajıdır.

UYGULAMADA KÜÇÜK YIĞINLAR

Bu süreci uygulamada görmek için, sizi Idaho'da faaliyet gösteren SGW Designworks adlı şirketle tanıştırmak istiyorum. SGW fiziksel ürünlerin üretiminde kullanılan hızlı bir üretim tekniği konusunda uzmandır. Müşterilerinin çoğunluğu startuplardır.

Askeri müşterisi tarafından sınır geçişlerinde ve savaş alanlarında patlayıcıları ve diğer yıkıcı araçları tespit etmekte kullanılacak karmaşık alan arama sistemi geliştirmesi için talep almış bir müşteri SGW Designworks ile iletişim kurmuştu.

Konsept olarak, sistem x-ray filmini, çoklu x-ray film panellerini okuyan ve film ışığa tutulurken panelleri tutan gelişmiş bir başlıktan oluşuyordu. Müşteri halihazırda x-ray panelleri ve başlık için gerekli teknolojiye sahipti, ancak ürünün zorlu askeri şartlarda çalışması için SGW'nin bu teknolojiyi sahada kullanılabilir hale getirecek destek yapıyı tasarlaması ve üretmesi gerekiyordu. Sistemin kaliteli bir x-ray görüntü elde edebilecek kadar sabit, savaş alanında kullanılacak kadar dayanıklı, az bir eğitimle kullanılabilecek

kadar kolay ve bir sırt çantasında taşınabilecek boyutta olmalıydı.

Bu tür bir ürünün geliştirilmesi için aylara, hatta yıllara ihtiyaç olacağını düşünürüz. Ancak yeni teknikler bu süreyi kısaltıyor. SGW hemen 3 boyutlu bilgisayar programı (CAD) kullanarak görsel prototipler oluşturmaya başladı. 3 boyutlu modelleme SGW ve müşterisi arasında, başlangıçta tasarım kararlarını vermek açısından hızlı bir iletişim aracı görevi gördü.

Ekip ve müşteri, katlanabilirliği sağlayacak bir kilit menteşesi kullanılan tasarım üzerinde hemfikir kaldı. Tasarım ayrıca x-ray panellerine hızlı ve tekrarlanabilir bağlantı yapılmasını sağlayan vakumlu kap/pompa mekanizmasına sahipti. Kulağa karmaşık geliyor, değil mi?

Üç gün sonra, SGW ilk fiziksel prototipleri müşterisine sundu. Prototipler bilgisayar numerik kontrolü (CNC) olarak adlandırılan bir teknik kullanılarak 3 boyutlu modelden alüminyuma uygulanmış ve SGW ekibi tarafından el ile üretilmişti.

Müşteri ürünü incelemek için, prototipleri doğrudan askeri kontağına götürdü. Genel konsept çok ufak düzeltmelerle kabul edildi. Sonraki beş günde, tasarım yenilemesi, prototipleme ve tasarım incelemesinden oluşan süreç SGW ve müşterisi tarafından baştan yürütüldü. Projenin başlangıcından üç buçuk hafta sonra tamamlanmış kırk üründen oluşan ilk üretim yapılmıştı.

Tasarım kararlarıyla ilgili geribildirimin neredeyse anında yapılmış olmasından dolayı, SGW bunun başarılı bir model olduğunu anlamıştı. Ekip on iki aylık bir dönemde, tasarlamak ve üretmek için aynı süreci kullanarak sekiz ürün daha üretmişti. Küçük yığınlarla çalışılması sayesinde, bu ürünlerin yarısı bugün hâlâ gelir getiriyor, diğer yarısı ise ilk siparişlerini bekliyorlar.

PROJE ZAMAN ÇİZELGESİ	
İlk görsel prototipin tasarım ve mühendisliği	1 gün
Fiziksel prototipin üretimi ve montajı	3 gün
Tasarım yenilemesi: iki ek döngü	5 gün
İlk kırk ürünün ilk üretim seyri ve montajı	15 gün

Eğitim alanında küçük yığınlar

Her ürün tipi küçük yığınlarda tasarım değişikliğine izin vermez. Ama bu eski yöntemleri kullanmak için bahane değildir. İnovasyoncuların küçük yığınlarda deney yapabilmesi için ihtiyaç duyulan önemli miktarda iş vardır. İnovasyondan sorumlu ekiplerin çalışmalarını hızlandırmak için gerekli deney

platformunun kurulması üst yönetimin sorumluluğundadır.

Ortaokul öğrencilerine matematik öğretmekten sorumlu olan bir öğretmen olduğunuzu düşünün. Her gün bir tek şey olacak şekilde küçük yığınlarda öğretebilecek bile olsanız, takip etmeniz gereken bir müfredat vardır. Müfredatı önceden hazırladığınız ve sınıfınızdaki her bir öğrenciye her sene aynı şeyleri aynı sırada öğretmeniz gerektiği için, ancak senede bir kere yeni bir müfredat deneme şansınız olabilir.

Matematik öğretmeni nasıl küçük yığınlarla deney yapabilir? Mevcut öğrencilere büyük yığınlarla öğretim yapma sisteminde bu çok zor olacaktır. Mevcut eğitim sistemi, büyük yığınlarla üretim yapıldığı devirlerde tasarlanmıştır ve genelde büyük yığınları kullanmaktadır.

Yeni startup nesli bunu değiştirmek için çalışıyor. School of One'da öğrencilerin bireysel ihtiyacına göre ayarlanmış, günlük öğrenme görevlerinden oluşan bir "çalma listesi" vardır. Örneğin Julia matematikte kendi sınıfının çok ilerisinde ve küçük gruplarda daha iyi öğrenebiliyor. Bu durumda Julia'nın çalma listesi muhtemelen onun yetenek seviyesine uygun üç-dört tane video, otuz dakikalık özel öğretmenle çalışma ve kendisiyle aynı seviyede olan üç arkadaşıyla birlikte üzerinde çalışacakları bir matematik bulmacasından oluşuyor. Her bir aktivite, öğretmene bir sonraki çalma listesinde yer alacak görevleri oluşturabilmesi için gerekli geribildirimi sağlayacak değerlendirme araçları da içeriyor.

Şimdi School of One gibi bir aracı kullanarak müfredatla ilgili deney yapabildiğinizi düşünün. Her bir öğrenci kendi kapasitesi çerçevesinde çalışabiliyor. Diyelim ki, aklında matematik konseptlerinin öğretilmesi için yeni bir akış olan bir öğretmensiniz. Müfredatın bu aşamasında olan öğrencileriniz üzerinde bu değişimin etkisini hemen görebilirsiniz. Bunun iyi bir değişiklik olduğuna inanırsanız, hemen her öğrenci için uygulamaya başlarsınız. Müfredatın bu aşamasına gelen her öğrenci için, bu yeni akış otomatik olarak uygulanır. Diğer bir deyişle, School of One gibi araçlar öğretmenlerin, öğrencilerin yararına olacak şekilde küçük yığınlarla çalışmasına imkan verir (ve bu araçların kullanımı yaygınlaştıkça, bir öğretmenin bireysel olarak gerçekleştirdiği başarılı bir deney, bölgeye, şehre, hatta ülke geneline yayılabilir).[5]

BÜYÜK YIĞIN ÖLÜM SPİRALİ

Küçük yığınlar üretim ve verimliliğin geleneksel yöntemleriyle yetişmiş yöneticiler için önemli bir zorluk anlamına geliyor, çünkü fonksi-

yonel bazlı ihtisaslaşmanın uzman işçiler için daha verimli olduğuna inanıyorlar.

Yeni bir ürünü denetleyen ve otuz ayrı çizim yapması gereken bir ürün tasarımcısı olduğunuzu düşünün. Büyük ihtimalle, inzivaya çekilerek, her bir tasarımı tek tek üretmek size en verimli yol olarak görünecektir. Sonra, bütün tasarımlar bittiğinde, tasarımları mühendislik ekibine teslim eder ve işi onlara bırakırsınız. Diğer bir deyişle, büyük yığınlarla çalışırsınız.

Bireysel verimlilik açısından baktığınızda, büyük yığınlarla çalışmak anlamlı olabilir. Ayrıca başka avantajları da vardır: Yetenek geliştirmeye imkan verir. Bireysel katkıda bulunan kişiyi işinden sorumlu tutmak daha kolaydır ve en önemlisi, uzmanların bölünmeden çalışmasını sağlar. En azından böyle bir teori var. Ama ne yazık ki, gerçek çok nadiren böyle gelişiyor.

Biraz önceki farazi hikâyemizi ele alalım. Otuz tasarım çizimini mühendislik ekibine devrettikten sonra, tasarımcı dikkatini bir sonraki işe verebilir. Ama zarflama egzersizinde ortaya çıkan problemleri hatırlayın. Ya mühendislik ekibinin çizimlerin nasıl çalışacağıyla ilgili soruları olursa? Ya çizimlerin bazıları net değilse? Ya mühendislik çizimleri kullanmaya başladığında bir şeyler yanlış giderse?

Bu problemler tasarımcı için üzerinde çalışmaya başladığı diğer yeni büyük yığın işinde kesintilere neden olacaktır. Eğer çizimlerin yeniden yapılması gerekirse, bu süre içinde mühendisler bekleyecektir. Eğer tasarımcı müsait değilse, mühendislerin çizimleri kendilerinin yapması gerekecektir. Ürünlerin çoğunun tasarlandığı gibi üretilmemesinin nedeni budur.

Büyük yığınları kullanan şirketlerle yaptığım çalışmalarda, genellikle her yeni sürümde işlerini beş ya da altı kere yeniden yapmaları gerektiğini gördüm. Çalıştığım ürün yöneticilerinden biri o kadar çok bölünüyordu ki, kesintisiz bir şekilde çalışabilmek için gecenin bir yarısında ofise gelmek zorunda kalıyordu. Kendine büyük yığınlarla çalışmak yerine küçük yığınlarla çalışmasını önerdiğimde, buna karşı çıktı, çünkü verimsiz bir yöntemdi!

Büyük yığınların zaman içerisinde büyüme eğilimi vardır. Yığını ilerletmenin ek iş, işi yeniden yapma, gecikmeler ve kesintiler gibi sonuçları olabileceğinden, herkes bu türden maliyetleri en aza indirgemek için daha

da büyük yığınlarla çalışmayı tercih eder. Buna *büyük yığın ölüm spirali* denir, çünkü imalatın aksine, yığın büyüklüğüyle ilgili bir kısıt yoktur.[6] Yığının büyümeye devam etmesi muhtemeldir. Sonuçta, bir yığın şirketin en son sunduğu sürümden bu yana uzun zaman harcadığı bir iş olduğu için en öncelikli proje, ürünün şirketin geleceğini belirleyecek yeni versiyonu haline gelecektir. Bu durum da yöneticileri ürünü pazara sunmak yerine yığın büyüklüğünü artırmaya itecektir. Hazır ürünü geliştirmek için bu kadar zaman harcanmışken, neden bir hatayı daha gidermek ya da bir özellik daha eklemek için çalışılmasın ki? Kim bir kusuru gidermeyerek büyük bir başarı şansını riske atmış olan bir yönetici olmak ister ki?

Böyle bir ölüm spiraline giren bir şirkette çalıştım. Aylardır ürünün gerçekten çok havalı bir versiyonu üzerinde çalışıyorduk. İlk versiyon çok uzun zaman önce yapılmıştı ve bir sonraki sürümle ilgili beklentiler çok yüksekti. Ama çalışma süremiz uzadıkça, müşterilerin yeni versiyona verecekleri tepkinin nasıl olacağından daha fazla korkmaya başlamıştık. Planlarımız daha da iddialı hale geldikçe, başa çıkmamız gereken hataların, çatışmaların ve problemlerin de sayısı artıyordu. Kısa bir süre sonra hiçbir şey ortaya çıkaramadığımız bir duruma geldik. Lansman günümüz çok uzaklarda kalmış gibi görünüyordu. Ne kadar çok iş yaparsak, o kadar daha yapmamız gerekiyordu. Ürünü piyasaya sürememek kaçınılmaz olarak bir krize ve yönetim değişikliğine neden oldu. Bunun tek nedeni büyük yığınların tuzağına düşülmüş olmasıydı.

Büyük yığınlarla ilgili bu yanlış kanıya sıkça rastlanır. Hastane eczaneleri, daha verimli olduğu için, her gün ilaçları yatan hasta katlarına büyük yığınlar şeklinde dağıtırlar (tek bir kerede götürmek, değil mi?). Fakat bu ilaçların büyük çoğunluğu, hastanın reçetesi değiştiği için ya da hasta başka bölüme alındığı veya hastaneden çıkarıldığı için geri gönderilir. Bu da eczacıların ilaçları organize etmek için yeniden çalışmasına, süreci yeniden planlamasına (ya da ilaçları çöpe atmasına) neden olur. İlaçların dört saatte bir küçük yığınlar şeklinde dağıtılması eczanenin iş yükünü azaltır ve doğru ilaçların ihtiyaç duyulduğunda doğru yerde olmasını sağlar.

Hastane laboratuvarlarının kan toplama işi genellikle saatlik yığınlar şeklinde yapılır. Kan alma uzmanları her saat hastalardan kan alırlar ve bunları laboratuvara gönderirler. Bu, test sonuçlarının geri gelme süresine eklenir ve testin kalitesine zarar verebilir. Ekstra bir, ya da bazen iki, kan alma uzmanı çalıştırmak zorunda olsalar da, hastanelerde laboratuvara

numuneleri küçük yığınlar halinde (aynı anda sadece iki hasta) ya da sadece bir hasta için göndermek olağan hale geldi. Çünkü bu şekilde sistemin toplam maliyeti daha düşük oluyor.[7]

İTME, ÇEK!

Diyelim ki küçük yığınların meziyetlerini düşünerek bir araba yolculuğu yapıyorsunuz ve yeni 2011 model mavi Toyota Camry arabanızda kazayla bir göçük meydana gelmesine sebep oluyorsunuz. Arabanızı servise götürüyor ve kötü bir haber alıyorsunuz. Teknisyen tamponun değişmesi gerektiğini söylüyor. Gidip stoklarını kontrol ediyor ve bir tampon olduğunu ve hemen değiştirebileceklerini söylüyor. Bu, herkes için iyi haber. Siz arabanızı kısa sürede geri alabiliyorsunuz. Servis de arabanızı başka bir yere götürmeniz riskini ortadan kaldırıp, mutlu bir müşteri kazanmış oluyor. Ayrıca, arabanızı serviste tutmalarına ve size yedek parça gelene kadar geçici bir araba vermelerine de gerek kalmıyor.

Geleneksel kitlesel üretimde, stoksuz kalmamak için her ihtimale karşı büyük yedek parça stokları tutulur. 2011 model Camry'nin tamponu popüler olabilir, ama ya geçen seneki veya beş sene önceki model olursa ne olacak? Stokunuz ne kadar büyük olursa, her müşteri için doğru ürüne sahip olma ihtimaliniz o kadar yüksek olacaktır. Ama büyük stoklar pahalıdır çünkü taşınmaları, saklanmaları ve takip edilmeleri gerekir. Ya 2011 model tamponun bir defosu varsa? Depolardaki bütün yedekler bir anda çöp haline gelir.

Yalın üretim stoksuz kalma problemini çekme denilen bir teknik kullanarak çözer. Tamir edilmesi için servise aracınızı getirdiğinizde, bir tane 2011 model mavi Camry tamponu kullanılmış olur. Bu durum, servisin stokunda bir "delik" yaratır ve bu delik otomatik olarak Toyota Parça Dağıtım Merkezi (PDM) olarak adlandırılan yerel stoklama tesisine bir sinyal gönderir. PDM servise yeni tamponu gönderir ve bu, stokta yeni bir deliğe sebep olur. Bu da Toyota Parça Yeniden Dağıtım Merkezi (PYDM) olarak adlandırılan, bütün yedek parça tedarikçilerinin mal gönderdiği bölgesel depoya benzer bir sinyal gönderir. Bu depo, tamponları üreten fabrikaya bir tane daha tampon üretmesi için bir sinyal iletir ve tampon üretilerek PYDM'ye gönderilir.

İdeal hedef, tedarik zinciri boyunca tek parça akışını uygulayacak şekilde küçük yığınlarla çalışabilmektir. Her adım ihtiyacı olan parçaları

kendinden bir önceki adımdan çeker. Bu, Toyota'nın meşhur tam zamanında üretim metodudur.[8]

Şirketler bu üretim şekline döndüklerinde, depoları, her-ihtimale-karşı stoklarının [buna yarı mamul stoku denir] çarpıcı bir şekilde azalmasıyla hemen küçülmeye başlar. Yalın üretim adını, yarı mamul stokunun bu büyülü küçülmesinden alır. Sanki bütün tedarik zinciri diyet yapmış gibidir.

Startuplar kendilerinin yarı mamul stokunu görmek için çabalıyorlar. Fabrikalarda fazla yarı mamul stoku olduğunda, fabrika içerisinde bunu görebilirsiniz. Ancak startupların işi genellikle soyut olduğu için stoku görmek mümkün değildir. Örneğin, ana fonksiyonlara sahip ürünü geliştirmek için yapılan çalışmalar yarı mamul stokudur. Tamamlanmamış tasarımlar, henüz doğrulanmamış varsayımlar ve iş planlarının çoğunluğu yarı mamul stokudur. Şu ana kadar bahsettiğimiz Yalın Startup tekniklerinin hemen her biri iki şekilde işe yarar: İtme metotlarını çekmeye dönüştürerek ve yığın büyüklüğünü küçülterek. Her ikisinin de yarı mamul stokunu azaltmada net etkisi vardır.

İmalatta, çekme öncelikle, üretim süreçlerinin müşteri talebi seviyesiyle uyumlu olduğunu garanti etmek için kullanılır. Bu olmadan, fabrikalar müşterilerin istediği ürünlerden daha az ya da daha çok üretme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Ancak bu yaklaşımı yeni ürün geliştirmeye uyarlamak çok da kolay değildir. Bazı insanlar Yalın Startup modelini müşterilerin isteklerine yönelik olarak çekmeyi kullanmak şeklinde yanlış anlıyorlar. Bu anlayışa göre müşteri bize hangi ürünü üretmemiz gerektiğini söyler ve bu, ürün geliştirme ekibi için çekme sinyali olur.[9]

Daha önce de bahsettiğimiz gibi, Yalın Startup modeli böyle çalışmaz çünkü müşteriler genellikle ne istediklerini bilmiyorlardır. Ürünü ortaya çıkarmadaki amacımız, nasıl sürdürülebilir bir iş kuracağımızı öğrenmek için deney yapabilmeyi sağlamaktır.

Test etmek istediğimiz bir hipotez oluşturduğumuz anda, ürün geliştirme takımının bu testi olabilecek en küçük yığın büyüklüğünü kullanarak, hızlı bir şekilde tasarlayacak ve deneye tabi tutacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünü bu sırayla yazmamıza rağmen planlamamızın tam tersi sırada olduğunu unutmayın: Ne öğrenmemiz gerektiğini buluyoruz, sonra hangi ürünün bizim için bir deney olacağına bakıyoruz. Yani, ürün geliştirme ve diğer fonksi-

yonlardan işi çeken müşteri değil, *müşteriyle ilgili hipotezimizdir.*

Temiz Teknolojide Hipotez Çekmesi

Bu konuyu uygulamada görmek için, gelin Berkeley'de faaliyet gösteren Alphabet Energy şirketine bakalım. Enerji üreten her makina ya da süreç yan ürün olarak mutlaka ısı ortaya çıkarır. Alphabet Energy, termoelektrik olarak adlandırılan yeni bir malzemeyi kullanarak, çıkan bu fazla ısıdan elektrik üretebilecek bir ürün geliştirdi. Alphabet Energy'nin bu termoelektrik malzemesi Lawrance Berkeley Ulusal Laboratuvarları'nda çalışan bilim adamları tarafından on yıldan fazla bir sürede geliştirildi.

Temiz teknoloji ürünlerinin çoğunda olduğu gibi, böyle bir ürünü pazara sunarken çok büyük zorluklar yaşanır. Alphabet Energy, varsayımları doğrultusunda çalışırken, atık termoelektrik için bir çözüm üretmenin, bir ısı değiştirici ve ısıyı bir ortamdan diğerine taşıyacak genel bir araç gerektirdiğini fark etti. Mesela, Alphabet'in Pasific Gas and Electric gibi bir altyapı sağlayıcıya üreteceği çözüm için, ısı değiştiricinin bir elektrik santralinin baca sisteminden çıkan ısıyı yakalayacak şekilde yapılandırılması, şekillendirilmesi ve kurulması gerekiyordu.

Alphabet Energy'i benzersiz yapan, şirketin araştırma sürecinin daha başındayken sağduyulu bir karar vermiş olmasıdır. Malzeme olarak az rastlanan parçalar kullanmak yerine, araştırmalarını bilgisayar merkezi işlem birimlerinde (CPU) kullanılan maddenin birebir aynısı olan silikon devre levhaları üzerinde yaptılar. CEO Matthew Scullin şöyle anlatıyor: "Termoelektrik ürünümüz düşük maliyetli yarı iletken altyapı kullanan tek üründür." Bu durum Alphabet Energy'nin küçük yığınlarla çalışmasına imkan vermiştir.

Aksine, temiz enerji startuplarının büyük çoğunluğu önemli başlangıç yatırımları yapmak zorunda kalmışlardır. Güneş paneli sağlayıcısı SunPower, panellerini üretmek için tesis kurmak ve faaliyet göstermeye başlamadan önce montajcılarla ortaklık yapmak zorunda kaldı. Benzer şekilde, BrightSource tek bir müşteriye bir watt enerji dahi sağlayamadan, büyük çapta güneş panelleri kurmak ve işletmek için 291 milyon dolar yatırım aldı.

Alphabet, pahalı üretim tesislerine zaman ve para yatırımı yapmak zorunda kalmadan, bilgisayar elektroniği için silikon devre levhaları üreten mevcut geniş altyapının avantajını kullandı. Sonuç olarak, Alphabet'in

ürün konseptinden başlayıp, ürünün fiziksel versiyonunu ortaya çıkarması, sadece altı haftada gerçekleşti. Alphabet'in zorluğu ilk müşterileri için performans, fiyat ve fiziksel ürün şeklinin doğru kombinasyonunu oluşturabilmekti. Devrimci nitelikte bir teknoloji sunmalarına rağmen, erken benimseyiciler sadece net yatırım geri dönüşü görürlerse ürünü kullanıyorlardı.

Alphabet'in teknolojisi için elektrik santralleri bariz pazar olarak görülebilir, zaten ekibin başlangıçtaki hipotezi de bu yöndeydi. Alphabet basit döngülü gaz tribünlerinin ideal uygulama olacağını varsayıyordu. Yere bağlanmış uçak motorlarına benzeyen bu tribünler, elektrik jeneratörleri tarafından yüksek talebi karşılamak için kullanılıyordu. Alphabet yarı iletkenlerinin bu tribünler için basit ve ucuz bir çözüm olduğuna inanıyordu.

Şirket bu hipotezi küçük yığınlarla test etmek üzere, işe, müşterileri için küçük çaplı çözümler kurarak başladı. İlk fikirlerin büyük çoğunluğunda olduğu gibi hızlı bir şekilde hipotezlerinin doğru olmadığı ortaya çıktı. Elektrik şirketlerinin risk toleransı çok düşüktü ve bu nedenle erken benimseyici olamıyorlardı. Büyük yığın yaklaşımıyla yola çıkılmadığından, Alphabet üç aylık araştırmadan sonra pivot etmeye hazırdı.

Alphabet diğer pek çok potansiyel pazarı da elemişti, bu da onları bir seri müşteri segmenti pivotuna götürdü. Şirketin şu andaki hedefi, fabrikalarının ayrı bölümlerinde yeni teknolojileri deneme imkanına sahip olan üretim şirketleri. Bu imkan, erken benimseyicilerin genel uygulamaya geçmeden önce gerçek dünya faydalarını değerlendirmesini sağlıyor. Bu ilk uygulamalar Alphabet'in varsayımlarını test ediyor. Bilgisayar donanımının aksine, müşteriler maksimum performans için en yüksek fiyatı ödemek istemiyorlar. Bu durum Alphabet'in ürününde watt başına en düşük maliyeti sağlayacak önemli değişiklikler yapmasını gerektirdi.

Bu deney süreci şirkete diğer enerji startuplarının harcadığından çok daha küçük bir paraya mal oldu. Alphabet bugüne kadar 1 milyon dolar yatırım aldı. Başarılı olup olamayacaklarını zaman gösterecek, ama küçük yığınların gücü sayesinde gerçeği çok daha önceden görebilecekler.[10]

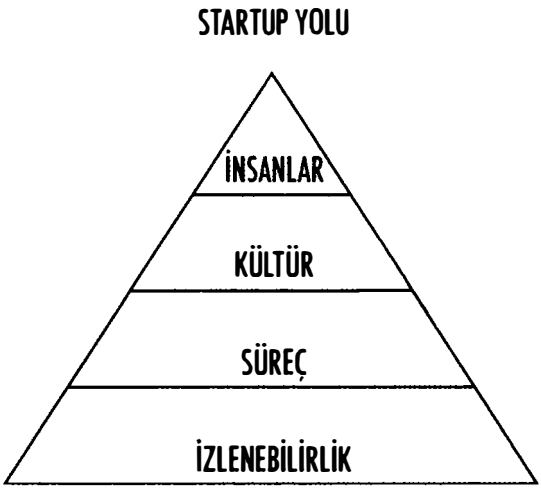
***

Toyota Üretim Sistemi muhtemelen dünyanın en ileri yönetim sistemidir. Hatta daha da etkileyici olanı, Toyota'nın tarihin en ileri öğrenme organizasyonunu kurmuş olmasıdır. Bir asırlık bir zamanda, çalışanların yaratıcılığının

ortaya çıkarıldığı, tutarlı büyümenin sağlandığı ve durmaksızın yeni inovatif ürünlerin üretildiği bir ortamı gözler önüne serdi.[11]

Bu, girişimcilerin heves etmesi gereken türden uzun vadeli başarıdır. Yalın üretim teknikleri güçlü olmasına rağmen, bunlar sadece uzun vadede doğru ölçme araçları kullanarak yüksek performans sağlamaya kendini adamış başarılı şirketlerin manifestosudur. Süreç sadece iyi bir şirket kültürünün üzerinde kurulduğu temeldir. Ama bu temel olmadan, öğrenmeyi, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etme çabaları başarısız olacaktır.

Yalın Startup sadece karşı karşıya kaldığımız zorluklar kadar uyumlu ve hızlı bir organizasyon kurabildiğimiz sürece işe yarar. Bu durum, yeni çalışma yönteminin doğasında olan insandan kaynaklanan zorlukların üstesinden gelmeyi gerektirir.



10

BÜYÜME

Yakın zamanda iki startup aynı anda tavsiye almak için bana geldi. İşlerinin türü bakımından birbirinden bu kadar farklı iki şirket olamazdı. Birincisi koleksiyonerlerin buluşacağı bir pazar yeri kuruyordu. Bu insanlar film, çizgi film ve çizgi roman fanatikleridir ve sevdikleri karakterlere ait her türlü oyuncağı toplamaya çalışırlar. Bu startup, hem internet siteleriyle hem de fuarlarla rekabet etmeyi amaçlıyordu.

İkinci startup ise kurumsal müşterilere veritabanı yazılımı satıyordu. Oracle, IBM ve SAP gibi büyük şirketlerin sunduğu hizmetleri destekleyecek ya da bu hizmetlerin yerine geçecek veritabanı teknolojisine sahiptiler. Müşterileri, dünyanın sayılı şirketlerinin teknolojiden sorumlu başkanları (CTO), bilgi teknolojileri yöneticileri ve mühendisleriydi.

Bu iki şirketin hiçbir ortak yanı olmadığını düşünmekte haklısınız, ama yine de bana birebir aynı problemle geldiler. Her ikisinin de başlangıç müşterileri ve gelecek vaat eden başlangıç gelirleri vardı. İş hipotezlerinin birçoğunu doğrulamış ya da geçersizliğini ispatlamışlardı. Ürün yol haritaları doğrultusunda başarıyla ilerliyorlardı. Müşterileri onlara pozitif geribildirimler ve geliştirme önerileri veriyordu. Her iki şirket de başlangıçta elde ettikleri başarılarıyla yatırımcılardan para alabilmişti.

Problem her iki şirketin de büyümüyor olmasıydı.

İki CEO da bana başlangıçtaki büyümelerinin düz bir çizgiye

dönüştüğü, birebir aynı grafiklerle geldiler. Reklam ve pazarlamaya daha çok yatırım mı yapmalıydılar? Ürün kalitesine ve yeni özelliklere mi odaklanmalıydılar? Değiştirme maliyetlerini ya da fiyatlandırmayı iyileştirmeye mi çalışmalıydılar?

Görünen o ki, bu iki şirket işlerini büyütecek yolla ilgili benzerlik gösteriyordu ve bu nedenle de aynı kafa karışıklığına sahiptiler. Her iki şirket de aynı *büyüme motoru*nu kullanıyordu. Bu da bu bölümün konusu olacak.

BÜYÜME NEREDEN GELİYOR?

Büyüme motoru startupların sürdürülebilir büyüme elde edebilmesi için kullandıkları mekanizmadır. *Sürdürülebilir* tabirini, tek bir reklam ya da tanıtım aktivitesi gibi büyümeyi hızlandırmak için kullanılan ama uzun vadede büyüme getirmeyen bir seferlik aktiviteleri dışarıda tutmak için kullanıyorum.

Sürdürülebilir büyüme sadece tek bir kuralla karakterize edilebilir:

Yeni müşteriler, geçmiş müşterilerin aksiyonlarının sonucu olarak gelir.

Geçmiş müşterilerin sürdürülebilir büyümeyi tetiklemesi için dört ana yol vardır:

1. **Ağızdan ağıza [Word of Mouth].** Ürünlerin çoğunluğu, tatmin olmuş müşterinin heyecanından kaynaklanan, doğal bir büyüme seviyesine sahiptir. Örneğin ilk TiVo DVR'ımı satın aldığımda, arkadaşlarıma ve aileme sürekli olarak bundan bahsediyordum. Bir süre sonra da bütün ailem bu üründen kullanmaya başlamıştı.
2. **Ürün kullanımının bir yan etkisi olarak.** Lüks ürünlerde olduğu gibi moda olan ve statü gösteren ürünler her kullanıldıklarında kendileriyle ilgili farkındalık yaratırlar. En son moda kıyafetler giymiş ya da belli bir marka araba kullanan birini gördüğünüzde siz de o ürünü almak istersiniz. Bu durum aynı zamanda, viral ürün diyebileceğimiz Facebook, PayPal gibi ürünler için de geçerlidir. Bir müşteri arkadaşına PayPal kullanarak para gönderdiğinde, arkadaşı otomatik olarak PayPal ürününü tanımış olur.
3. **Bedelli reklam ile.** İşletmelerin çoğu, müşterilerin ürünlerini

kullanmalarını sağlamak için reklam verirler. Bunun sürdürülebilir büyümeyi sağlaması için, reklamın bir seferlik yatırım sermayesinden alınan parayla değil, kârdan ayrılan bir bütçeyle yapılması gerekir. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti (marjinal maliyet), bu müşterinin getirdiği kazançtan (marjinal gelir) düşük olduğu sürece, aradaki fark (marjinal kâr) daha fazla müşteri kazanmak için kullanılabilir. Marjinal kâr ne kadar yüksek olursa, büyüme de o kadar hızlı olur.

4. **Tekrarlanan satın alma veya kullanım ile.** Bazı ürünler abonelik yönetimiyle (internet servis sağlayıcı şirketi) ya da gönüllü yeniden satın almalarla (yiyecek veya ampül) tekrar tekrar satın alınacak şekilde tasarlanmışlardır. Aksine, düğün organizasyonu gibi, bazı ürünler de bir seferlik satın alınacak şekilde tasarlanmıştır.

Bu sürdürülebilir büyüme kaynakları, *büyüme motorları* olarak adlandırdığım geribildirim döngülerini harekete geçirir. Her biri bir içten yanmalı motor gibi sürekli döner. Döngü ne kadar hızlı dönerse, şirket de o kadar hızlı büyür. Her motorun özünde, kullanıldığında şirketin ne kadar hızlı büyüyeceğini belirleyen ölçütler vardır.

ÜÇ BÜYÜME MOTORU

Bir startup için potansiyel israf şekillerinden biri, ürünleri pazara çıktıktan sonra yeni geliştirmeleri neye göre önceliklendireceklerine dair yaptıkları tartışmalar için harcanan zamandır. Şirket her an enerjisini yeni müşteriler bulmaya, mevcut müşterilere daha iyi hizmet vermeye, genel olarak kaliteyi yükseltmeye ya da maliyetleri düşürmeye harcayabilir. Tecrübelerim bu tarz tartışmaların, şirketin zamanının önemli bir kısmını tükettiğini gösterdi.

Büyüme motorları startuplara enerjilerini odaklayacakları daha küçük gösterge setleri vermek için tasarlanmıştır. Mentorlarımdan biri olan, girişim sermayedarı Shawn Carolan'ın söylediği gibi "Startuplar açlıktan ölmez, boğulurlar." Ürünün nasıl daha iyi bir hale getirilebileceğiyle ilgili katrilyonlarca yeni fikir vardır, ancak acı gerçek şudur ki, bu fikirlerin büyük çoğunluğu sadece brüt karda farklılık yaratır. Bunlar önemsiz optimizasyonlardır. Startupların doğrulanmış öğrenmeye götüren büyük

deneylere odaklanması gerekir. Büyüme motorları çerçevesi, önemi olan göstergelere odaklanmalarında onlara yardımcı olur.

Yapışkan Büyüme Motoru

Bu bölümün açılışını yapan iki startup'a geri dönelim. Farklı endüstrilerde olmalarına rağmen ikisi de tamamen aynı büyüme motorunu kullanıyorlar. İki ürün de uzun vadeli müşteri kazanmak ve elde tutmak için tasarlanmış. Elde tutmanın altında yatan mekanizma her iki vakada birbirinden farklı. Koleksiyon şirketinde amaç, fanatik koleksiyonerlerin bir numaralı alışveriş noktası haline gelmek. Bu insanlar sürekli olarak yeni parçaların ve en uygun fiyatın peşinde koşarlar. Eğer şirketin ürünü tasarlandığı gibi çalışırsa, koleksiyonerler kendi ürünlerini satmak ya da takas etmek için ve indirimde olan yeni parçaları görmek için tekrar tekrar bakacaklar.

Veritabanı satan startup'ın tekrarlanan satışa güvenmesinin nedeni ise bambaşka. Veritabanı teknolojisi, müşterinin web sitesi ya da satış noktası gibi, kendi ürünün temeli olarak kullanılıyor. Ürününüzü bir veritabanı teknolojisinin üzerine bir kere kurduğunuz zaman, başka bir teknolojiye geçmek çok zordur.

Nitekim, her iki şirket de yüksek elde tutma oranına sahip olacakları fikrine güveniyorlar. Ürünlerini bir kere kullanmaya başladığınızda, kullanmaya devam edeceğinize dair beklentileri var. Bu durum bir GSM operatörüyle aynı dinamiğe sahip: Bir müşterinin aboneliğini iptal etmesi hiç memnun olmadığı ya da rakibe gittiği anlamına gelir. Bu, mesela, market raflarındaki yiyeceklerin tamamen tersinedir. Yiyecek perakendesi işinde, müşterilerin fikirleri sürekli değişkenlik gösterir; bu hafta müşterinin Coca-Cola yerine Pepsi alması çok büyük bir olay değildir.

Sonuçta, yapışkan büyüme motorunu kullanan şirketler yıpranma oranlarını ya da kayıp oranlarını çok dikkatli bir şekilde takip ederler. Kayıp oranı belli bir zaman dilimi içinde şirketin ürünüyle ilişkisini kesmiş olan müşteri payı olarak tanımlanır.

Yapışkan büyüme motorunu yönlendiren kurallar oldukça basittir: Müşteri kazanımı, kayıp oranının üzerindeyse ürün büyüyecektir. Büyümenin hızı benim bileştirme oranı olarak adlandırdığım, doğal büyüme oranından kayıp oranının çıkarılmasıyla hesaplanan yöntemle belirlenir. Bileşik faiz kazanan bir banka hesabı gibi, yüksek bileştirme oranına sa-

hip olmak -reklam, viral büyüme ya da tanıtım aktiviteleri olmadan- çok hızlı büyümeye götürecektir.

Ne yazık ki, her iki startup da ilerlemelerini toplam müşteri sayısı gibi genel göstergeleri kullanarak takip ediyorlardı. Aktifleştirme oranı ve müşteri başına kazanç gibi aksiyon göstergelerini kullanmalarına rağmen, işe yarayacak sonuçlar alamıyorlardı çünkü yapışkan büyüme motorunda bu değişkenlerin büyüme üzerindeki etkisi çok düşüktür.

Toplantımızdan sonra, bu startuplardan biri yapışkan büyüme modelini şablon olarak kullanarak müşteri davranışlarını modelleme tavsiyemi dinledi. Sonuçlar dikkat çekiciydi: Elde tutma oranı yüzde 61 ve yeni müşterilerin büyüme oranı yüzde 39. Başka bir deyişle, kayıp oranı ve yeni müşteri alma oranı birbirlerini dengelemiş ve bileşik büyüme oranı yüzde 0,02 olmuştu.

Bu durum büyümek için çırpınan tüm şirketler için tipik bir durumdur. Dot-com devri şirketlerinden olan PointCast'te çalışan biri, bana şirketin benzer bir fonksiyon bozukluğundan nasıl zarar gördüğünü anlatmıştı. PointCast büyümekte zorlanıyordu ancak (her dönemde yüzde 39'luk orana sahip yapışkan startup gibi) yeni müşteri kazanmada inanılmaz derecede başarılıydı. Ne yazık ki, bu büyüme eş miktardaki kayıp oranı tarafından dengeleniyordu. Sistem diğer türlü modellenince, iyi sonuçlar elde etmek bariz olur, kapıya yeni birçok müşteri gelir. Büyümeyi sağlamanın yolu mevcut müşterilerin ürüne daha da fazla bağlamasına odaklanmaktır. Örneğin, şirket daha fazla ve daha iyi listeleme yapmaya odaklanabilir. Alternatif olarak, şirket daha doğrudan bir yol izleyerek müşterilerine belirli dönem indirimleri ya da özel tekliflerle ilgili mesaj gönderebilir. Her durumda odak, müşteri tutundurmayı geliştirmek olmalıdır. Bu durum, eğer şirket büyümede zorlanıyorsa, reklama ve pazarlamaya daha çok yatırım yapmalıdır şeklindeki standart öngörüye terstir. Genel kanıya aykırı bu sonuca gösteriş göstergeleriyle anlam kazandırmak zordur.

Viral Büyüme Motoru

Online sosyal ağlar ve Tupperware, pazarlamanın büyük parçasının müşteriler tarafından yapıldığı ürünlere örnektir. Ürünle ilgili farkındalık, bir virüsün salgın hastalık haline gelmesi gibi hızlı bir şekilde insandan insana yayılır. Bu durum, yukarıda bahsedilen, basit ağızdan ağıza yayılmadan bi-

raz farklıdır. Viral büyüme gösteren ürünler, ürünün normal kullanımından kaynaklanan insandan insana geçişe dayanır. Müşteriler ürünün savunucusu gibi davranmazlar; ürünle ilgili söylenti yaratmak amacında da değildirler. Büyüme, ürünü kullanan müşterilerin bir yan etkisi şeklinde otomatik olarak gerçekleşir. Virüsler isteğe bağlı değildir.

Örneğin en meşhur viral başarılarından biri Hotmail'dir. 1996 yılında, Sabeer Bhatia ve Jack Smith müşterilerine ücretsiz hesaplar sunan, web bazlı bir e-posta servisi sundular. Başlangıçta, büyüme çok ağır ilerliyordu; girişim sermayesi şirketlerinden Draper Fisher Jurvetson'dan aldıkları az miktardaki tohum yatırımla geniş bir pazarlama kampanyasını karşılayamıyorlardı. Ama üründe yaptıkları küçücük bir geliştirme, her şeyi değiştirdi. Her bir e-posta iletisinin altına, üzerine tıklanabilir "Not: Hotmail'den ücretsiz e-postanızı alın" mesajını yazdılar.

Birkaç hafta içinde, bu küçük ürün değişikliği çok büyük sonuçlar getirdi. Altı ay içinde, Bhatia ve Smith 1 milyondan fazla yeni müşteri kaydetmişti. Beş hafta sonra 2 milyon sınırına ulaştılar. İlk lansmanından on sekiz ay sonra 12 milyon kullanıcıya ulaşan şirketlerini, 400 milyon dolara Microsoft'a sattılar.[1]

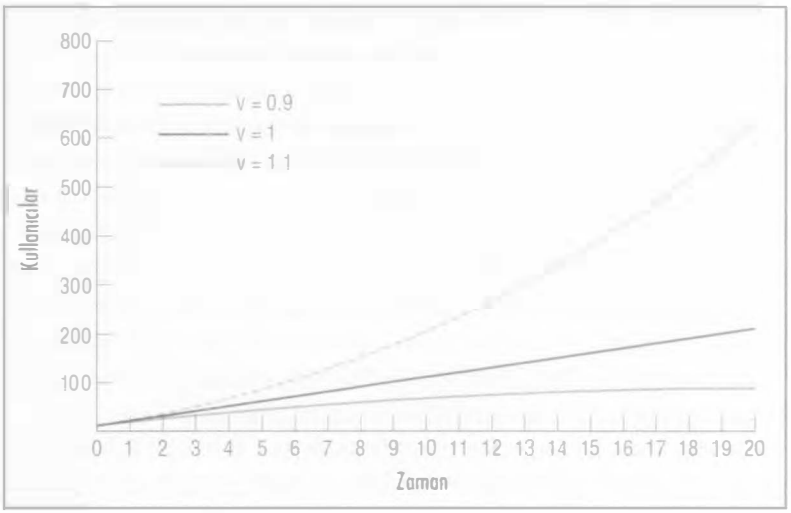
Tupperware'in, düzenlenen "ev partileri"nde müşterilerin arkadaşları ve komşularına yaptıkları satıştan komisyon aldığı meşhur sisteminde de aynı olay işliyor. Her satış sunumu sadece Tupperware ürünlerini satmak anlamına gelmiyor, aynı zamanda diğer müşterileri de Tupperware temsilcisi olmaya ikna etmeyi hedefliyor. Pampered Chef (Warren Buffett'in Berkshire Hathaway şirketinin sahibi olduğu), Southern Living ve Tastefully Simple gibi diğer pek çok modern şirket de benzer modeli başarılı bir şekilde uyguladılar.

Tüm diğer büyüme motorları gibi, viral büyüme motoru da ölçülebilen bir geribildirim döngüsü ile harekete geçer. Buna *viral döngü* denir. Hızı, *viral katsayı* denilen basit bir matematik terimi ile belirlenir. Bu katsayı ne kadar yüksekse, ürünün yayılma hızı o kadar yüksek olur. Viral katsayısı ürünü kullanmaya başlayan her müşteriden kaç yeni müşterinin ürünü kullanmaya başlayacağını ölçer. Başka bir deyişle, her bir müşteri yanında kaç tane arkadaşını getiriyor? Her bir arkadaş yeni bir müşteri olduğuna göre, onun da arkadaşlarını getirme şansı vardır.

Viral katsayısı 0,1 olan bir üründe, on müşteriden biri arkadaşlarından birini getiriyor demektir. Bu sürdürülebilir bir döngü değildir. Yüz müşterinin üye olduğunu düşünelim. Bunlar on kişinin daha üye olmasını sağlaya-

caktır. Bu on kişi de ek olarak bir kişi daha katabilecektir ve döngü burada son bulacaktır.

Aksine, 1,0'dan yüksek katsayısı olan bir döngü üssel olarak büyür, çünkü üye olan her bir kişi, ortalamada, beraberinde fazladan bir kişi daha getirir.



Viral büyüme motorunu kullanan şirketler her şeyden öte viral katsayısını artırmaya odaklanmalıdır, çünkü bu rakamda olacak küçük bir oynama bile gelecekteki başarı ihtimalinde çarpıcı değişikliklere sebep olacaktır.

Bunun bir sonucu da viral ürünlerin müşterilerinden ücret almaması. Bunun yerine, reklam gibi dolaylı gelir kaynaklarına dayanıyor olmasıdır. Bunun nedeni viral ürünlerin, müşterilerin kayıt olmasına ve beraberlerinde arkadaşlarını getirmesine engel olacak herhangi bir şeyin altından kalkamayacak olmasıdır. Bu durum viral ürünler için değer hipotezini test etmeyi özellikle zorlaştırır.

Değer hipotezi için en doğru test, her zaman için müşteriler ve onlara hizmet veren startup arasındaki değerin gönüllü olarak el değiştirmesidir. Bu el değiştirmenin Tupperware örneğinde olduğu gibi maddi ya da Facebook örneğinde olduğu gibi maddi olmayan bir şekilde yapılabilmesi gerçeği akılları fazlaca karıştırır. Viral büyüme motorunda, maddi değişim yeni büyüme getirmez; sadece müşterilerin ürüne para ödeye-

cek kadar değer verdiğinin bir göstergesi olabilir. Eğer Facebook ve Hotmail ilk günlerinde müşterilerinden ücret almış olsaydı, büyümelerini engellemiş olacaktı. Ancak müşterilerin bu şirketlere değer vermediğini düşünmek doğru olmaz. Zamanlarını ve dikkatlerini ürüne vererek, ürünü reklamverenler için cazip hale getiriyorlar. Reklam satan şirketler iki farklı müşteri grubuna hizmet verirler -tüketiciler ve reklam verenler- ve her biriyle farklı bir değer para birimiyle işlem yaparlar.[2]

Bu durum genişlemelerini para ile sağlayan, uygun lokasyonlarda açabildiği kadar mağaza açmak için para harcayan perakende zinciri gibi şirketlerin halinden bariz bir şekilde farklıdır. Bu şirketler tamamen başka bir büyüme motoru kullanırlar.

Ücretli Büyüme Motoru

Şimdi başka iki şirket düşünelim. İlki üye olan her müşteriden 1 dolar kazanıyor; diğeri ise üye olan her müşteriden 100.000 dolar kazanıyor. Hangi şirketin daha hızlı büyüyeceğini tahmin etmek için bir şeye daha ihtiyacınız var: Yeni müşteri kazanmanın maliyetine.

İlk şirketin online olarak yeni müşteriler bulmak için Google AdWords kullandığını ve her yeni gelen müşteri için 80 sent ödediğini düşünün. İkinci şirket ise büyük şirketlere ağır mallar satıyor olsun. Her satış bir satışçının fazlaca zamanını ve ürünü kurmak için yerinde satış mühendisliği desteği gerektirsin. Bu yüklü maliyetler müşteri başına 80.000 dolara ulaşsın. Her iki şirket de tamamen aynı oranda büyür. Her biri, yeni müşteri kazanımına yatıracak eşit gelir payına (yüzde 20) sahip. Bu şirketlerden herhangi biri büyüme oranını yükseltmek isterse, bunu iki yöntemden biriyle yapabilir: Her bir müşteriden elde edilen geliri artırarak veya yeni bir müşteri kazanmanın maliyetini azaltarak.

Ücretli büyüme motorunun çalışma şekli budur.

Bu konuyu 3. Bölüm'deki IMVU hikâyesine bağlamak gerekirse, IMVU stratejisini oluştururken başlangıçta nasıl bir hata yaptığımızdan bahsetmiştim. En sonunda büyüme motoru pivotu yapmak zorunda kalmıştık. İlk başta yola çıkarken anlık mesajlaşma eklentisi stratejisinin ürünün viral büyümesini sağlayacağını düşünmüştük. Ama ne yazık ki, müşteriler bu zekice stratejimiz doğrultusunda hareket etmek istemediler.

Temeldeki yanlış algımız, müşterilerin mevcut anlık mesajlaşma ağlarına eklenti olarak IMVU'yu kullanmak isteyeceklerine olan inancımızdan kaynaklanıyordu. Ürünün bu ağlar arasında, müşteriden müşteriye geçerek yayılacağına inanıyorduk. Bu teorinin sorunu, bazı ürünlerin viral büyümeye uygun olmamasıydı.

IMVU'nun müşterileri ürünü mevcut arkadaşlarıyla kullanmak istememişti. Ürünü yeni arkadaşlıklar kurmak için kullanmak istiyorlardı. Ne yazık ki, bu da onların arkadaşlarını buraya çağırarak bize yeni müşteriler kazandırmak gibi bir niyetleri olmadığını gösteriyordu. Bunu bizim işimiz olarak görüyorlardı. Ancak şanslıydık ki, IMVU ücretli reklam verme yolunu kullanarak büyüyebiliyordu çünkü müşterilerimiz ürünümüzü kullanmak için, onlara ulaşmak üzere harcadığımız reklam bedelinden daha fazla bir ücreti vermeye hazırdı.

Ücretli büyüme motoru da bir geribildirim döngüsü tarafından harekete geçirilir. Her bir müşteri, müşteri olduğu sürece ürün için belli bir miktar ödeme yapar. Değişken maliyetler çıkarıldıktan sonra, buna *müşteri yaşam değeri* (MYD) denir. Bu kazanç reklam satın alma yoluyla büyümek için yatırım olarak kullanılır.

Bir reklamın maliyetinin 100 $ olduğunu ve servise elli yeni müşterinin kayıt olmasını sağladığını düşünün. Bu reklamın kazanç başına maliyeti (KBM) 2 $'dır. Bu örnekte, eğer ürünün MYD'si 2 $'ın üzerindeyse, ürün büyüyecek demektir. MYD ve KBM arasındaki oran, ücretli büyüme motorunun ne kadar hızlı döneceğini gösterir (buna marjinal kâr denir). Tam tersine eğer KBM 2 $'da kalır, MYD 2 $'ın altına düşerse, şirketin büyümesi yavaşlar. Aradaki fark sermaye yatırımı ya da tanıtım aktiviteleri kullanarak bir seferlik düzeltilebilir ama bu taktikler sürdürülebilir değildir.

Ücretli büyüme motorunu reklamla anlatmış olmama rağmen, bunun çok daha ötesinde bir konudur. Şirketin dışında bir satış takımına sahip olan startuplar ya da yaratılan müşteri trafiğine dayanan perakende şirketleri de bu büyüme motorunu kullanırlar. Tüm bu maliyetlerin kazanç başına maliyet bazında çarpanlarına ayrılması gerekir.

Örneğin, çalıştığımız startuplardan biri takımlar ve gruplar için işbirliği araçları geliştiriyordu. Radikal bir pivot gerçekleştirerek, hobi sahipleri ve küçük kulüpler tarafından kullanılan bir üründen, esas olarak kurumlara, sivil toplum kuruluşlarına (STK) ve büyük şirketlere

satılan bir ürüne dönüştürdüm. Lakin bu müşteri segmenti pivotunu büyüme motorunu değiştirmeden yaptılar. Önceden, müşteriyi online olarak, web bazlı pazarlama teknikleri kullanarak kazanıyorlardı. İlk günlerde önemli STK'lardan birinden, ürünlerini satın almak ve farklı bölümleri arasında kullanıma sunmak üzere şirkete gelen telefonu hatırlıyorum. Startup'ın en pahalı ücret tarifesi, aylık birkaç yüz dolarlık "limitsiz" tarifesiydi. STK'nın gerçekten satın almaya gücü yetmiyordu, çünkü bu kadar pahalı bir şeyi satın alabilecek mali durumları yoktu. Ayrıca, STK'nın ürünün kurum içinde yaygınlaştırılmasında, çalışanların bu yeni aracı kullanmayı öğrenmesinde ve değişimin etkisini ölçümlemede yardıma ihtiyacı vardı ki bu servisler şirketin en zayıf olduğu konulardı. Müşteri segmentlerini değiştirmek şirketin sahada çalışacak, konferanslara katılıp yöneticileri eğitecek ve detaylı raporlar yazacak bir satış ekibi oluşturmasını gerektiriyordu. Bu yüksek maliyetler beraberinde bir ödülle geldi: Şirket müşteri başına birkaç dolar kazanmaktan, daha büyük müşterilerden önce on, sonra yüzlerce bin dolar kazanmaya döndü. Yeni büyüme motorları onları sürdürülebilir başarıya götürdü.

Müşteri kazanma kaynaklarının çoğu rekabete maruz kalır. Örneğin, perakendede mağazanın ön kısmı daha fazla trafik alır ve bu nedenle de daha değerlidir. Benzer şekilde, daha zengin müşterileri hedefleyen reklamlar, genel kamuoyuna ulaşanlardan daha maliyetlidir. Bu fiyatlar, herhangi bir müşterinin dikkatini çekmek için rekabet eden şirketlerin ortalama toplam kazancına göre belirlenir. Zengin müşterilere ulaşmak daha maliyetlidir çünkü daha kârlı müşteri olma eğilimleri vardır.

Zaman içerisinde, her tür müşteri kazanma kaynağının KBM'nin fiyatı bu rekabetle artma eğiliminde olacaktır. Eğer bir endüstride herkes her bir satıştan aynı parayı kazanırsa, hepsi marjinal kârlarının büyük kısmını müşteri kazanma kaynağına ayırmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle, ücretli büyüme motoru kullanarak uzun vadede büyümeyi yakalamak, belli bir müşteri grubunu paraya dönüştürmede farklı bir yetenek gerektirir.

IMVU söz konusu soruna örnek olabilecek bir vakadır. Müşterilerimiz diğer online servisler tarafından pek de kazançlı olarak kabul edilmiyordu: aralarında çok sayıda genç, düşük gelirli yetişkin ve

uluslararası müşteriler vardı. Diğer servisler bu kişilerin online olan herhangi bir şey için para ödemeyeceklerini varsayıyorlardı. IMVU'da, kredi kartı olmayan müşterilerin online ödeme yapmasını sağlayacak, cep telefonlarının faturasına ekleme ya da posta ile nakit gönderme şeklinde teknikler geliştirdik. Böylelikle, rakiplerimize kıyasla bu müşterileri kazanmak için daha fazla ödeme yapabiliyorduk.

Teknik Bir Uyarı

Teknik olarak, bir iş için birden fazla büyüme motoru aynı anda işleyebilir. Örneğin, çok hızlı viral büyümeyle birlikte çok düşük müşteri kayıp oranları olan ürünler vardır. Ayrıca, bir ürünün hem yüksek marjinlere hem de yüksek elde tutma oranlarına sahip olmaması için hiçbir neden yoktur. Yine de, benim tecrübeme göre, başarılı startuplar, işlerinin yürümesi için gerekli her şeyde uzmanlaşarak, sadece bir büyüme motoruna odaklanmışlardır. Her üç büyüme motorunu da kullanmayı deneyen şirketlerin karışıklığa sürüklenme eğilimi vardır çünkü aynı anda işleyen bu etkileri modellemek operasyon uzmanlığı gerektirir. Bu nedenle, startuplara tek bir büyüme motoruna odaklanmalarını öneriyorum. Girişimcilerin çoğunun hangi motorun işe yarayacağına dair hipotezleri var. Eğer yoksa, müşterilerle geçirilen onca zamandan sonra, kârlı olanın tercih edilmesi doğru olacaktır. Bir startup, bir büyüme motorunu tamamen işlettikten sonra diğerlerinden birine pivot etmeyi değerlendirmelidir.

BÜYÜME MOTORLARI ÜRÜN/PAZAR UYUMUNU BELİRLER

Efsanevi girişimci ve yatırımcı ve World Wide Web'in babalarından biri olan Marc Anderson, bir startup'ın en nihayetinde ürünüyle ilişki içinde olan yaygın bir müşteri kitlesi bulduğu anı tanımlamak için ürün/pazar uyumu tabirini icat etmişti:

> Mükemmel pazarda –gerçek potansiyel müşterilerle dolu bir pazar– pazar, startup'ın içinden ürünü çıkarır. Tersine, kötü bir pazarda, dünyadaki en iyi ürüne ve müthiş bir ekibe sahip olmanızın bir önemi yoktur. Her halükarda başarısız olacaksınızdır.[3]

Büyük bir pazar ile uyum yakalamış bir startup görmek çok keyif vericidir. Şüpheye hiç yer yoktur. Bu Ford'un Model T'sinin fabrikadan yapabileceği en yüksek hızda çıkması, Facebook'un üniversite kampüslerinde bir gecede yayılması ya da ilk yılında Lotus 1-2-3'ü 54 milyon dolara satan Lotus'un iş dünyasını sarsması gibi bir şeydir.

Startuplar zaman zaman benden ürün/pazar uyumuna ulaşıp ulaşmadıklarını değerlendirmemi istiyorlar. Buna cevap vermek çok kolay: Eğer soruyorsanız, henüz o noktaya gelmemişsiniz demektir. Ne yazık ki, bu şirketlerin ürün/pazar uyumuna *nasıl* yaklaşacaklarını bulmalarına yardımcı olmuyor. Başarının eşiğinde mi, yoksa ondan çok uzakta mı olduğunuzu nasıl anlayacaksınız?

Andreessen'in böyle söylemek istememiş olduğunu düşünsem de, girişimcilerin çoğu için pivot bir başarısızlık hareketi anlamına geliyor: "Startup'ımız ürün/pazar uyumunu elde etmeyi başaramadı." Ayrıca tersi bir anlama da geliyor: "Ürünümüz ürün/pazar uyumunu elde etti, artık pivot etmemize gerek yok." Her iki varsayım da yanlış.

Büyüme motoru kavramının, ürün/pazar uyumu fikrini daha kesin bir temele oturtacağına inanıyorum. Her bir büyüme motoru kantitatif olarak ifade edilebildiğine göre, hepsinin startup'ın ürün/pazar uyumunu elde etmenin eşiğinde olup olmadığını değerlendirmek için kullanılacak özgün ölçüt setleri vardır. 0,9 ya da üzeri bir viral katsayısına sahip olan startup'ın başarının eşiğinde olduğunu söyleyebiliriz. Daha da iyisi, her bir büyüme motorunun ölçütleri, şirketin ürün geliştirme çabalarına yön vermek üzere 7. Bölüm'de ele aldığımız inovasyon muhasebesi modeliyle birbirini izleyen bir şekilde çalışır. Örneğin, eğer bir startup viral büyüme motorunu kullanmak isterse, ürün geliştirme odağını müşteri davranışını etkileyecek şeyleri geliştirmeye verebilir. Böyle bir startup'ın pazarlama, reklam ve satış fonksiyonları üzerinde uzmanlaşmasına gerek yoktur. Tersine, ücretli büyüme motorunu kullanan bir şirketin hızlı bir şekilde gerekli pazarlama ve satış fonksiyonlarını geliştirmesi gerekir.

Bir startup ürün/pazar uyumuna yaklaşıp yaklaşmadığını inovasyon muhasebesini kullanarak Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsündeki her bir turu değerlendirerek ve motorunu buna göre ayarlayarak hesaplayabilir. Önemli olan ham rakamlar ya da gösteriş göstergeleri değil, yön ve ilerleme derecesidir.

Örneğin, yapışkan büyüme motorlarını ayarlamak için sebat ederek

çalışan iki startup düşünün. Birinin bileşik büyüme oranı yüzde 5, diğerinin yüzde 10 olsun. Hangi şirket daha iyidir? Yüzeysel olarak bakıldığında yüksek orana sahip olanın daha iyi olduğu söylenebilir, ama ya şirketlerin inovasyon muhasebesi tabloları aşağıdaki gibi görünüyorsa?

BİLEŞİK BÜYÜME ORANI	A ŞİRKETİ	B ŞİRKETİ
Altı ay önce	% 0,1	% 9,8
Beş ay önce	% 0,5	% 9,6
Dört ay önce	% 2,0	% 9,9
Üç ay önce	% 3,2	% 0,8
İki ay önce	% 4,5	% 9,7
Bir ay önce	% 5,0	% 10,0

Bu şirketlerin toplam rakamlarıyla ilgili hiçbir fikrimiz olmadan bile, B şirketi çamura saplanmışken, A şirketinin gerçekten ilerleme gösterdiğini söyleyebiliriz. B şirketinin bugün A şirketinden daha hızlı olmasına rağmen gerçek budur.

MOTORLAR SUSTUĞUNDA

Bir startup'ın büyüme motorunu çalıştırmak ve çalışır halde tutmak zaten yeterince zorken, eninde sonunda her büyüme motorunun benzinin biteceği gerçeğini de unutmamak gerekir. Her motor belli bir müşteri grubuna, onların ilgili tutumlarına, tercihlerine, reklam kanallarına ve birbirleri arasındaki ilişkilerine bağlıdır. Bir noktada, bu müşteri grubu yorulacaktır. Endüstriye ve zamanlamaya bağlı olarak bu ya kısa ya da uzun zamanda gerçekleşecektir.

6. Bölüm ana fonksiyonlara sahip ürünün erken benimseyenler için gerekli olanların dışındaki özellikleri barındırmayacak şekilde geliştirilmesinin önemini vurguladı. Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak, hedeflenen kitleye ulaşabilecek büyüme motorunun kilitlerini açar. Ancak, genel müşterilere geçiş yapmak inanılmaz derecede fazla ek iş gerektirir.[4] Erken benimseyenler arasında büyüyen bir ürün elde ettiğimiz anda, teoride ürün geliştirmeyle ilgili çalışmaya tamamen son verebiliriz. Ürün bu erken pazarın sınırına ulaşana kadar büyümeye devam edecektir. Sonra büyüme yatay hale gelecek ve hatta tama-

men duracaktır. Esas zorluk bu yavaşlamanın gerçekleşmesinin aylar, hatta yıllar sürebilecek olmasıdır. 8. Bölüm'de IMVU'nun tam da bu nedenle, bu testte başarısız olduğunu hatırlayın.

Bu talihsiz şirketler kendilerini bu stratejiyi kazara uygularken bulurlar. Gösteriş göstergeleri ve geleneksel muhasebeyi kullandıkları için, rakamlarının büyüdüğünü görünce ilerleme kaydettiklerini düşünürler. Aslında müşteri davranışı üzerinde hiçbir etkisi olmamasına rağmen ürünlerini daha da iyi hale getirdiklerine inanırlar. Büyüme ürün geliştirmeden kaynaklanan ilerlemeden değil, yeni müşteriler getirmek üzere verimli bir şekilde çalışan bir büyüme motorundan gelir. Bu nedenle, büyüme birden yavaşladığında, bu bir kriz yaratır.

Bu köklü şirketlerin tecrübe ettiği problemin aynısıdır. Geçmiş başarıları çok iyi bir biçimde ayarlanmış büyüme motoru üzerine inşa edilmişti. Eğer bu motor rotası doğrultusunda çalışır ve büyüme yavaşlar ya da durursa ve şirketin büyüme için yeni kaynak oluşturacak kuluçkada olan yeni startupları yoksa bu bir kriz olabilir.

Her büyüklükteki şirket bu dertten mustarip olabilir. Büyüme motoru işleyemez hale geldiğinde kullanmak üzere, eş zamanlı olarak büyüme motorlarını ayarlayacak ve yeni büyüme kaynakları geliştirecek şekilde çalışan bir faaliyet portföyünü yönetmesi gerekir. Bunun nasıl yapılacağı 12. Bölüm'ün konusu olacak. Bununla birlikte, bu portföyü yönetebilir hale gelmeden önce, hızlı ve beklenmedik gelişen değişikliklerle başa çıkabilecek bir organizasyonel yapıya, kültüre ve disipline ihtiyacımız vardır. Ben buna *uyabilen organizasyon* diyorum ve sıradaki bölümün konusu da bu.

11

UYARLAMA

IMVU'nun teknolojiden sorumlu başkanı olduğum dönemde iyi işler yaptığımı düşünüyordum. Bir çevik mühendislik organizasyonu kurmuştum ve burada daha sonra Yalın Startup olarak bilinen tekniklerle başarılı deneyler yapıyorduk. Ancak birden işimde başarısız olduğumu fark ettim. Benim gibi başarı odaklı bir insan için bu inanılmaz aciz bırakan bir durum. Daha da kötüsü, bununla ilgili bir uyarı da almıyorsunuz. Eğer alıyor olsaydınız, şöyle bir not olurdu:

> Sevgili Eric,
>
> Tebrikler! Bu şirkette eskiden yaptığın iş artık yok. Ayrıca, şirketteki başka bir pozisyona transfer edilmiş bulunuyorsun. Aslında, adı ve çalışanların bir çoğu aynı olsa da, burası artık bildiğin, eski şirket değil. İşin adı, senin daha önceden çok iyi olduğun işle aynı da olsa, şu anda bu yeni işte başarısızsın. Bu transfer altı ay öncesinden geçerlidir, yani bu mesaj bu işte uzun süredir başarısız olduğuna dair bir uyarıdır.
>
> Bol şans!

Bu durum ne zaman başıma gelse, ne yapacağımı bulmakta zorlanıyorum. Şirket büyüdükçe, şirketin operasyonlarını daha geniş çapta koordine etmek için tasarlanmış ek süreçlere ve sistemlere ihtiyacımız olacağını biliyordum. Ve o zamana kadar yanlış yönlendirilmiş "profesyonelleşme" tutkuları yü-

zünden kemikleşen ve bürokratik bir hale gelen birçok startup görmüştüm.

Hiçbir sisteme sahip olmamak IMVU için bir seçenek değildi, sizin için de olmamalı. Bir startup'ın başarısız olması için birçok yol vardır. Şirketin olabilecek her türlü problemi önceden engellemeye çalıştığım için sonunda herhangi bir ürünün çıkmasının geciktiği bir hata yaptım. Müşteri tarafından benimsenmeye başlandığı dönemde yüksek profilli teknik problemlerle uğraşmak zorunda kalmayı ifade eden, Friendster etkisi denilen yolla başarısız olan şirketler gördüm. Bir bölüm yöneticisi olarak bu sonuç en kötüsü, çünkü hata hem yüksek profilli hem de tek bir fonksiyon ya da departmana yükleniyor - sizinkine. Sadece şirket başarısız olmuyor, üstelik bu sizin hatanızdan kaynaklanmış oluyor.

Bu konuyla ilgili duyduğum tavsiyelerin pek çoğu ortalamasını almak yaklaşımını öneriyordu ("planlamayla biraz uğraşın, çok fazla değil"de olduğu gibi). Bu zoraki yaklaşımdaki sorun neden o tek problemin olacağını düşünüp de diğerlerini göz ardı etmemiz gerektiğine dair bir mantık ortaya koyamamasıdır.

Bu şekilde yönetilen kişilerin dürtüleri açıktır. Eğer patron ortalama alma eğilimindeyse, onu etkilemenin ve istediğini almanın en iyi yolu mümkün olan en uç pozisyonu almaktır. Örneğin, eğer yılda bir ürün çıkaran, uzun süreli devirle çalışan bir gruptaysanız, iki seçeneğin ortalamasının alınacağını düşünerek kısa devri (mesela haftalık, hatta günlük) savunabilirsiniz. Ve de, ortalama alındığında ilk başta olmasını istediğiniz sonuca yakın bir sonuç almış olursunuz. Ne yazık ki, bu tarz silahlanma yarışları artıyor. Zaman içerisinde, herkes mümkün olan en kutuplaşmış pozisyonu alacak ve ortalama almak daha zor ve de daha az başarılı hale gelecektir. Yöneticiler bilerek ya da bilmeyerek bu tarz teşvikleri yaratmanın sorumluluğunu almalıdır. Niyetleri bu kutuplaşmayı ödüllendirmek olmasa da, yaptıkları tam olarak bu. Bu tuzaktan kurtulmak için düşünce yapısında belirgin bir değişiklik yapmak gerekiyor.

UYABİLEN ORGANİZASYON KURMAK

Bir startup yeni çalışanlarına yönelik eğitim programlarına yatırım yapmalı mıdır? Bunu bana yıllar önce sorsaydınız, size güler ve "Kesinlikle hayır. Eğitim programları bunu karşılayabilen büyük şirketler içindir" derdim. Ama IMVU'da öyle bir eğitim programı oluşturduk ki, yeni işe girenler daha ilk günlerinde verimli bir şekilde çalışmaya başlıyorlardı. Sadece birkaç hafta içinde,

bu çalışanlar büyük katkılar yapar hale geliyordu. İş süreçlerimizi standardize etmek ve yeni çalışanların öğrenmesi gerekenlerden bir müfredat oluşturmak çok büyük çaba gerektirdi. Her yeni mühendise IMVU'da verimli olarak çalışması için ihtiyacı olan sistemler, konseptler ve teknikleri öğrenmesine yardımcı olacak bir mentor atanıyordu. Mentorun ve yeni çalışanın performansı birbirlerine bağlıydı, bu nedenle mentorlar bu eğitimi çok ciddiye alıyordu.

Bu örneğe geri dönüp baktığımızda, ilginç olan bir şey vardı. Muazzam bir eğitim programı oluşturmaya ihtiyacımız olduğuna karar vermiştik ama işimizi yapmaya hiç ara vermemiştik. Eğitim programı kendi süreçlerimizi geliştirmek için kullandığımız sistemli yaklaşımdan gelişti. Bu oryantasyon süreci, sürekli olarak tabi tutulduğu deneyler ve revizyonlarla zaman içerisinde daha etkili ve daha az külfetli bir hale geldi.

Ben buna, süreçlerini ve performansını mevcut duruınlara göre otomatik olarak ayarlayan *uyabilen organizasyon* diyorum.

Çok Hızlı Gidebilir Misiniz?

Şu ana kadar hızın önemini vurguladık. Startuplar kaynaklarını tamamen tüketmeden önce, nasıl sürdürülebilir bir iş kuracaklarını öğrenmenin ölüm-kalım savaşındadırlar. Yine de, sadece hıza odaklanmak yıkıcı olabilir. İşe yaraması için, startupların, ekiplerin optimum iş yapma hızlarını bulmalarına yardımcı olacak dahili hız regülatörlerine ihtiyacı vardır.

9. Bölüm'de hız regülasyonu için sistem içinde sürekli uygulama gibi bir *andon* bağı kullanımından bahsetmiştik. Paradoksal bir Toyota deyişinde bu konu şöyle özetleniyor: "Üretimin hiçbir zaman durmaması için üretimi durdurun." *Andon* bağının kilit noktası düzeltilemez bir kalite problemi ortaya çıkar çıkmaz işi durdurmak ve nedenin araştırılmasını sağlamaktır. Bu, yalın üretim hareketinin önemli keşiflerinden biridir: Kaliteyi zamana değişemezsiniz. Şu anda kalite problemlerine sebep olursanız, bundan kaynaklanan kusurlar sizi ileride yavaşlatır. Kusurlar, işi yeniden yapma, düşük moral ve müşteri şikayetine sebep olur. Bunların hepsi süreçleri yavaşlatır ve değerli kaynaklarınızı tüketir.

Şu ana kadar bu problemleri anlatmak için fiziksel ürünleri kullandım ama sadece bu şekilde kolay olacağı için yaptım bunu. Hizmet işinin de benzer zorlukları vardır. Herhangi bir eğitim, personel veya ikram şirketinin yöneticisinden size çalışanların farklı şartlar altında nasıl hizmet vermeleri gerektiğini tanımlayan prosedür kitaplarını gösterme-

lerini isteyin. Başta basit bir kılavuz olarak başlayan işin zaman içindeki önlenemez büyümesine şahit olacaksınız. Kısa zamanda oryantasyon inanılmaz derecede karmaşıklaşır ve çalışanlar kuralları öğrenmek için çok fazla zaman ve enerji harcamaya başlarlar. Şimdi böyle bir şirkette yeni kurallar ve prosedürlerle ilgili deneyler uygulamaya çalışan bir girişimci yöneticiyi düşünün. Prosedür kitabının kalitesi arttıkça, zaman içinde gelişmesi de o kadar kolay olur. Aksine, düşük kaliteli bir prosedür kitabı çelişik ve muğlak kurallarla dolu olacaktır. Bu da, herhangi bir şey değiştiğinde karışıklık yaşanmasına sebep olacaktır.

Mühendislik tabanlı girişimcilere Yalın Startup yaklaşımını öğretirken, anlaşılması en zor olan konu bu oluyor. Bir yandan doğrulanmış öğrenme ve ana fonksiyonlara sahip ürünün temelindeki mantığın ürünü müşteriye mümkün olan en kısa zamanda sunmamız gerektiğini ve müşterilerden öğrenmek için gerekli olanların haricindekilerin israf olduğunu söylüyoruz. Diğer yandan, Yap-Ölç-Öğren döngüsünün sürekli bir süreç olduğunu. Ana fonksiyonlara sahip ürünü geliştirdikten sonra durmuyor, öğrendiklerimizi kullanarak bir sonraki yineleme üzerinde hemen çalışmaya başlıyoruz.

Sonuç olarak, bugün ürünün kalitesi, tasarımı ve altyapısıyla ilgili takip ettiğimiz kısa yollar, yarın şirketin yavaşlamasıyla sonuçlanıyor. Bu paradoksun nasıl işlediğini IMVU'da görebilirsiniz. Müşteriler ürünü denemek bile istememişti ve işin büyük kısmı çöpe gitmişti. İşin iyi tarafı bu programlama hatalarını düzeltmek ve ilk versiyonu toparlamak için çok fazla zaman harcamamıştık.

Bununla beraber, öğrendiklerimiz müşterilerin *istediği* ürünleri geliştirmemizi sağlamış olsa da, yavaşlamalar yaşamıştık. Düşük kaliteli bir ürün müşterilerin ürünün faydalarını deneyimlemesine (ve geribildirim vermesine) engel olarak öğrenmeyi kısıtlar. IMVU vakasında, ürünü genel müşterilere sunmaya başladığımızda, erken benimseyicilerden daha az anlayışlı olduklarını gördük. Benzer şekilde, ürüne daha fazla özellik ekledikçe, mevcut özelliği engelleyebileceği düşüncesiyle yeni özellikler eklemek daha zor hale geliyordu. Aynı durum hizmet işi için de geçerlidir. Her yeni kural mevcut kuralla çatışacağından, kural sayısı arttıkça çelişki ihtimali de artacaktır.

IMVU bu bölümde anlatılan teknikleri kullanarak, tam zamanında üslubuyla ölçek ve kalite elde etti.

BEŞ NEDEN'İN HİKMETİ

Yalın Startupların hızlanmak için, doğal geribildirim döngüsü sağlayan bir sürece ihtiyacı vardır. Hızlı giderken, daha fazla problem oluşmasına neden olursunuz. Uyabilen süreçler sizi yavaşlamaya zorlar ve mevcut durumda zaman kaybettiren türden problemlerin önlenmesine emek sarf eder. Bu engelleyici çabalar etkisini gösterdikçe, doğal olarak yeniden hızlanırsınız.

Şimdi yeni çalışanlar için eğitim programı sorusuna geri dönelim. Yeni çalışanlar, bir program olmadan, öğrenme süreçleri boyunca takım arkadaşlarının yardımına ve müdahalesine ihtiyaç duyacaklardır. Bu da herkesi yavaşlatacaktır. Eğitime yapılacak yatırımın azalan kesintiler yoluyla hızın getireceği faydaya değip değmeyeceğini nasıl bileceksiniz? Bunu yukarından aşağıya bakış açısıyla belirlemeniz mümkün değil, çünkü iki tane tamamen belirsiz niceliğin tahmin edilmesini gerektiriyor: Elde edeceğiniz bilinmeyen fayda için bilinmeyen bir programı kurmak ne kadara mal olacak? Daha da kötüsü, bu tür kararları vermenin geleneksel yolu büyük yığın düşünce tarzından geçer. Bir şirketin ya detaylı hazırlanmış eğitim programı vardır ya da yoktur. Şirketlerin çoğu, tam bir program oluşturmaya yapacakları yatırımın geri dönüşünü haklı çıkarmadan bir şey yapmamayı tercih eder.

Bunun alternatifi, Beş Neden olarak adlandırılan sistemi kullanmaktır. Beş Neden'in ana fikri, yatırımları doğrudan en problemli semptomların önlenmesine yapmaktır. Sistem, adını, ne olduğunu (kök nedeni) anlamak için "Neden?" sorusunu beş kere sormaktan alıyor. Eğer büyümüş de küçülmüş bir çocuğun "Neden gökyüzü mavi?" sorusuna verdiğiniz her cevap sonrasında tekrar "Neden?" diye sorduğu bir olayı yaşadıysanız, bu size tanıdık gelecektir. Bu teknik Toyota Üretim Sistemi'nin babası, Taiichi Ohno tarafından geliştirilmiş bir sistematik problem çözme aracıdır. Özel olarak startuplar için tasarlanmış ufak bazı değişikliklerle bunu Yalın Startup modeline uyguladım.

Görünüşte teknik olan her problemin temelinde insandan kaynaklı bir problem yer alır. Beş Neden bu insandan kaynaklı problemin ne olduğunu bulma imkanı sağlar. Taiichi Ohno buna şöyle bir örnek veriyor:

> Bir problemle karşı karşıya kaldığınızda hiç durup, beş kere *neden* diye sordunuz mu? Çok kolaymış gibi görünse de bunu yapabilmek zordur. Mesela, bir makinanın durduğunu düşünelim:

1. Makina neden durdu? (Aşırı yüklenmeden dolayı sigorta attı.)
2. Neden aşırı yüklenme oldu? (Rulman yeterince yağlanmamıştı.)
3. Neden yeteri kadar yağlanmadı? (Yağlama pompası yeteri kadar pompalamıyordu.)
4. Neden yeteri kadar pompalamıyordu? (Pompanın mili yırtılmıştı ve tıkırdıyordu.)
5. Neden pompanın mili yırtıldı? (Süzgeç yoktu ve küçük bir metal parça içeri kaçmıştı.)

Bu şekilde "neden" diye beş kere tekrar etmek, esas problemin bulunmasını ve düzeltilmesini sağlar. Bu akış takip edilmemiş olsaydı, sadece rulmanı ya da mili değiştirirdi. Bu durumda da, problem birkaç ay sonra tekrar yaşanırdı. Toyota üretim sistemi bu bilimsel yaklaşımın uygulanması ve geliştirilmesinin üzerine kurulmuştur. Beş kere "neden" diye sorup cevaplayarak, genellikle en bariz semptomun ardında gizlenmiş olan problemin gerçek nedenine ulaşırız.[1]

Ohno'nun nispeten basit bu örneğinde bile kök neden teknik bir hatadan (sigorta atması) insandan kaynaklı bir hataya dönüşüyor (birinin süzgeç koymayı unutması). Hangi endüstride olursa olsun, startupların karşı karşıya kaldığı problemlerin çoğu bu türden oluyor. Hizmet işi örneğimize geri dönecek olursak, ilk bakışta bireysel hatalarmış gibi görünen problemlerin temeline baktığımızda eğitimde ya da hizmetin nasıl verileceğiyle ilgili prosedür kitabındaki hatalar olduğunu görüyoruz.

Size, Beş Neden'in daha önce bahsettiğim çalışan eğitim sistemini kurmada bize nasıl yardımcı olduğunu göstereyim. IMVU'da ürünün henüz çıkardığımız yeni bir versiyonuyla ilgili müşteri şikayetleri almaya başladığımızı düşünün.

1. Yeni sürümde müşterilerin kullandığı bir özellik yok. Neden? Çünkü sunuculardan biri çöktü?
2. Neden sunucu çöktü? Çünkü bir alt sistem yanlış şekilde kullanıldı.
3. Neden yanlış şekilde kullanıldı? Bunu kullanan mühendis tam olarak nasıl kullanacağını bilmiyordu.
4. Neden bilmiyordu? Çünkü bunun eğitimini almamıştı.

5. Neden eğitim almamıştı? Çünkü yöneticisi ekibi "çok yoğun" olduğu için yeni mühendislerin eğitimine önem vermiyordu.

Açıkça teknik bir hata gibi görünen problemin hızlı bir şekilde oldukça insani yönetimsel bir sorun olduğu ortaya çıkmış oldu.

Oransal Yatırım Yapın

İşte Beş Neden'in uyabilen bir organizasyon kurmada nasıl kullanılacağının yolu: Hiyerarşinin her beş seviyesinin her birinde tutarlı olarak oransal yatırım yapın. Diğer bir deyişle, semptom küçük olduğunda yatırım az, büyük olduğunda çok olmalıdır. Büyük problemlerle başa çıkmaya çalışmadığımız sürece engellemek için büyük yatırımlar yapmamalıyız.

Yukarıdaki örnekte, yapılması gereken sunucuyu tamir etmek, daha az hata eğilimli olacak şekilde alt sistemi değiştirmek, mühendise eğitim vermek ve evet, mühendisin yöneticisiyle konuşmaktır.

Bu son adım, yöneticiyle konuşmak, özellikle startuplarda, her zaman zordur. Startup yöneticiliği yaptığım dönemde, bana gelip de çalışanlarımı eğitmem gerektiğini söyleseydiniz, size bunun zaman kaybı olacağını söylerdim. Yapılacak hep başka şeyler vardır. Muhtemelen alaycı bir şekilde "Tabii, eğer eğitimi kurmak için gerekli sekiz haftada benim yerime çalışırsanız bunu yapmaktan mutluluk duyarım" derdim. Bu "kesinlikle olmaz" demenin yönetici versiyonudur.

Oransal yatırımın önemli olmasının nedeni budur. Eğer kesinti küçük bir hataysa, düzeltmek için küçük bir yatırım yapmak gerekir. Sekiz haftalık planın ilk saatiyle işe başlayalım. Çok bir şey değilmiş gibi gelebilir ama en azından bir başlangıç olacaktır. Eğer problem tekrar ortaya çıkarsa, Beş Neden'i sormak, ilerleme kaydetmeye devam etmemizi gerektirir. Eğer problem tekrar yaşanmazsa, bir saat büyük bir kayıp olmayacaktır.

Mühendislik eğitimi örneğini kullandım çünkü bu IMVU'da yatırım yapmakta isteksiz olduğum bir konuydu. Girişimimizin başında, bütün enerjimizi ürünümüzü geliştirmeye ve pazarlamaya odaklamamız gerektiğini düşünüyordum. Ancak hızlı işe alım yapmamızı gerektiren bir döneme girdiğimizde, tekrarlanan Beş Neden seansları eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemlerin ürün geliştirmeyi yavaşlattığını ortaya koydu. Hiçbir noktada sadece eğitime odaklanmak için durmadık. Bunun yerine, süreçte, her seferinde artan faydalar elde ettiğimiz, sürekli olarak artan geliştirmeler yaptık.

Zaman içerisinde, bu değişiklikler bileşik hale geldi ve bize daha önceden yangın söndürmek ve kriz yönetimi için harcanan zaman ve enerjiyi kazandırdı.

Otomatik Hız Regülatörü

Beş Neden yaklaşımı doğal bir hız regülatörü olarak çalışır. Ne kadar çok probleminiz varsa, bu problemlerin çözümüne o kadar yatırım yaparsınız. Altyapıya ve süreçlere yapılan yatırımların geri dönüşü alınmaya başladıkça, krizlerin sayısı ve şiddeti azalır ve ekipler yeniden hızlanır. Takımların hızlı çalışması startuplar özelinde, özensiz hatalar yapılmasına neden olacak şekilde zamana karşı kaliteden ödün verilebileceğinden tehlikelidir. Beş Neden, takımların optimum hızlarını bulmasını sağlayarak bunu engeller.

Beş Neden ilerleme oranını öğrenmeye bağlar, uygulamaya değil. Startup takımları her zaman teknik hatalar, iş sonuçlarına ulaşmada başarısızlık ya da müşteri davranışında beklenmeyen değişiklikler gibi her türlü sorunda Beş Neden'in üzerinden geçmelidir.

Beş Neden güçlü bir organizasyonel tekniktir. Bunu kullanması için eğitim verdiğim mühendislerden bazıları Yalın Startup tekniklerinin Beş Neden'den türediğine inanıyorlar. Küçük yığınlarla çalışma ile birleştiğinde, bir şirket için aşırı yatırım ya da aşırı mühendislik yapmadan problemlerin oluştukları anda çözümünü sağlayacak bir temel oluşturur.

BEŞ GÜNAHIN LANETİ

Takımlar bir problem çözme aracı olarak Beş Neden'i benimsediklerinde, bazı ortak tuzaklarla karşılaşıyor. O anda yaşanan şeylere gereğinden fazla tepki gösterme eğiliminde olduğumuz için Beş Neden gibi psikolojik limitlerimizi aşmamızı sağlayacak sistemlere ihtiyacımız var. Ayrıca beklemediğimiz şeyler yaşandığında hayal kırıklığına uğrarız.

Beş Neden yaklaşımı yanlış şekilde ilerlediğinde, ona Beş Günah diyorum. Neyin yanlış gittiğini anlamak amacıyla tekrar tekrar neden diye sormak yerine, hayal kırıklığına uğramış takım arkadaşları birbirlerini göstermeye ve kimin hatası olduğunu bulmaya başlar. Yöneticiler ve çalışanlar, Beş Neden'i kullanıp problemi bulmak ve çözmek yerine, hayal kırıklıklarını gidermek ve çalışma arkadaşlarını suçlamak için Beş Günah'ı kullanma tuzağına düşüyorlar. İnsanın doğasında, bir hata gördüğünde bunu başka birinin departmanı, bilgisi ya da karakterinden kaynaklandığını düşünmek

olsa da, Beş Neden'in amacı kronik problemlerin kötü insanlardan değil kötü süreçlerden kaynaklandığını görmemizi ve buna göre çare bulmamızı sağlamaktır.

Beş Günah'tan kaçmak için önerdiğim bazı taktikler var. İlki, kök nedeni araştırmak için yapılan toplantıya herkesin katıldığından emin olmak. Toplantıda problemi fark eden ve teşhis koyan herkesin, hatta mümkünse çağrı merkezinde telefonlara cevap veren kişinin de bulunması gerekir. Semptomu düzeltmeye çalışan kişiden, alt sistemler ve özelliklerle ilgili çalışanlara kadar herkes katılmalıdır. Eğer problem üst düzey yöneticilere götürülmüşse, buna karar verenlerin de toplantıda hazır bulunması gerekir.

Bu kalabalık bir toplantı olabilir ama mutlaka yapılmalıdır. Benim tecrübelerime göre, kim odanın dışında kalırsa suçlanan hep o olmuştur. Günah keçisi ister bir kıdemsiz çalışan ister genel müdür olsun, aynı derecede zarar vericidir. Bir kıdemsiz çalışan olduğunda hemen yerine başka birinin kolaylıkla alınabileceği düşünülür. Eğer toplantıya katılmayan kişi genel müdürse, hemen onun tutumunun değiştirilemeyeceği düşünülür. Her iki varsayım da genellikle doğru çıkmaz.

Kaçınılmaz olarak günah ortay çıktığında, toplantıdaki en üst düzey kişinin şunu tekrarlaması gerekir: Eğer bir hata yapılmışsa, bu hatanın yapılmasını kolay kıldığımız için bize yazıklar olsun. Beş Neden analizinde mümkün olabildiğince sistem düzeyinde bir bakış açısına sahip olunmasını istiyoruz.

IMVU'daki eğitim sürecini Beş Neden'e göre geliştirdiğimiz için, rutin olarak her yeni mühendisten işteki ilk gününde üretim ortamındaki bir şeyi değiştirmesini istiyorduk. Geleneksel geliştirme yöntemleriyle eğitim almış mühendisler için bu genellikle korkutucu oluyordu. "Ya yanlışlıkla üretim sistemini bozar ya da durdurursak ne olacak?" diye soruyorlardı. Önceki işlerinde bu onların kovulmasına neden olacak bir hata oluyordu. IMVU'da işe yeni başlayanlara, "Eğer üretim sistemimiz sizin işteki ilk gününüzde bozabileceğiniz kadar kırılgansa, bunu bu kadar kolay yapmanızı sağlayabildiğimiz için utanmalıyız" diyorduk. Eğer bozmayı başarırlarsa onların bu problemi kendilerinden sonra gelenin bozamayacağı şekilde çözülmesine liderlik etmelerini sağlıyorduk.

Oldukça farklı kültürlere sahip şirketlerden gelen yeni çalışanlarımız için bu çok stresli bir başlangıç oluyordu. Ama herkes bu süreçten değerlerimizi derinlemesine anlamış olarak çıkıyordu.

Başlarken

Bu teknikleri pek çok farklı şirkette uygulamaya geçirirken edindiğim tecrübelerden Beş Neden ile ilgili nereden başlayacağınıza dair birkaç küçük taktikten bahsetmek istiyorum.

Beş Neden'in düzgün çalışması için izlenmesi gereken bazı kurallar var. Örneğin, Beş Neden karşılıklı güven ve yetkilendirmenin olduğu bir ortam gerektirir. Bunların eksik olduğu durumlarda, Beş Neden'in karmaşıklığı altında ezilebilirsiniz. Böyle durumlarda, genellikle takımların ileride metodu tam olarak uygulayacak kaslarını geliştirirken bir yandan da problemlerin kök nedenlerini analiz etmelerine yarayacak daha basit bir versiyonu kullandım.

Takımların şu kurallara uymasını istedim:

1. İlk kez yapılan hatalara karşı tolerans gösterin.
2. Hiçbir zaman aynı hatanın ikinci kez yapılmasına izin vermeyin.

İlk kural insanları hatalara, özellikle başkalarının hatalarına karşı anlayışlı olmaya alıştırıyor. Unutmayın, hataların çoğu kusurlu sistemlerden kaynaklanır, kötü insanlardan değil. İkinci kural ise takımın önleme çalışmalarına oransal yatırım yapmaya başlamasını sağlıyor.

Bu basitleştirilmiş sistem işe yarıyor. Aslında, henüz Beş Neden'i ve Toyota Üretim Sistemi'ni keşfetmediğim IMVU'nun ilk günlerinde bunu kullanmıştık. Ancak, ilk elden öğrendiğim üzere, bu basitleştirilmiş sistem uzun vadede etkin olmuyor. Aslında, ilk başta beni yalın üretimi öğrenmeye iten şeylerden biri bu olmuştu.

Basitleştirilmiş sistemin güçlü ve zayıf yanı, "Ne tür hatalara odaklanmalıyız?" ve "Bu tek problemi çözmeli miyiz yoksa ilgili problemlerin tamamını mı önlemeliyiz?" gibi sorulara davetiye çıkarmasıdır. Bu sorular, henüz daha yeni işe başlamış bir takım için akıl karıştırıcı olur ve daha ayrıntılı yöntemlerin ortaya çıkmasına temel hazırlar. Yine de nihayetinde cevaplanmaları gerekir. Beş Neden gibi tam bir uyum sürecine ihtiyaçları vardır.

Tatsız Gerçeklerle Yüzleşmek

Özellikle başlangıçta, Beş Neden'in organizasyonunuz için tatsız durumlar ortaya koyabileceği gerçeğine hazırlıklı olmalısınız. Yeni ürünlere ve özelliklere ayırabileceğiniz zaman ve parayı önleyici çözümlere yatırmanız

gerekebilir. Takımlar, baskı altındayken, uzun vadede daha çok kazandıracak olsa da kök nedenleri araştırmaya çok fazla zaman ayırmak istemezler. Süreç bazen Beş Günah şekline dönüşebilir. Bütün bu önemli anlarda, yetkili birinin sürecin takip edilmesi ve öğütlerinin uygulanması gerektiğine dair ısrarcı olması ve olası anlaşmazlıklarda hakemlik yapması önemlidir. Başka bir deyişle, uyabilen bir organizasyon kurmak, süreci himaye edecek ve destekleyecek üst düzey liderlik gerektirir.

Sık sık, çalıştaylarıma startuplardan Beş Neden'i kullanmaya başlamak isteyen bireysel katılımcılar geliyor. Onları eğer yöneticilerinin veya ekip liderlerinin konuya bir ilgisi yoksa uygulamaya çalışmamaları konusunda uyarıyorum. Eğer böyle bir durumdaysanız dikkatli bir şekilde ilerleyin. Ekibin tamamını Beş Neden sorgulaması için bir araya getiremeyebilirsiniz ama unutmayın ki iki kural yolunu her zaman kendi işinize uygulayabilirsiniz. Ne zaman bir şey ters giderse kendinize şunu sorun: Kendimi bir daha bu duruma düşmekten nasıl koruyabilirim?

Küçük Başlayın, Açık Olun

Başlamak için hazır olduğunuzda, semptomların kapsamını dar tutmanızı tavsiye ederim. Örneğin, Beş Neden'i başarılı bir şekilde uyguladığım ilk iş, müşterileri doğrudan etkilemeyen iç test araçlarımızdan biri olmuştu. Hatalı bir süreçten dolayı en çok zaman harcadığımız büyük ve önemli bir işten başlamak daha cazip gelebilir ama bu iş için baskının da çok olacağını unutmamak gerekir. Bahis yüksek olunca, Beş Neden hızlı bir şekilde Beş Günah'a dönüşebilir. Önce ekibe süreci öğrenmesi için şans vermek ve sonra yüksek bahisli alanlara girmek iyi olacaktır.

Semptomlar ne kadar belirgin olursa, ne zaman Beş Neden toplantısına ihtiyaç duyulduğunu anlamak herkes için o kadar kolay olacaktır. Diyelim ki, müşterilerden gelen fatura şikayetlerini ele almak için Beş Neden'i kullanmaya karar verdiniz. Böyle bir durumda, bütün fatura şikayetlerinin otomatik olarak Beş Neden toplantısını tetikleyeceği andan sonraki bir tarihi belirleyin. Unutmayın, bunu gelen her yeni şikayet için toplantı yapılacak şekilde az miktarda şikayetle gerçekleştirmek pratik olacaktır. Eğer çok fazla şikayet varsa, odaklanmak istediklerinizden oluşan bir alt grubu seçerek ilerleyebilirsiniz. Sadece hangi şikayetlerin Beş Neden toplantısını tetikleyeceğini belirleyen kuralların basit ve kesin olduğundan emin olun. Mesela, kredi kartı ile işlem içeren her şikayetin incelenmesine karar verdiniz. Bu kolay bir kural.

Ne anlama geldiği belli olmayan bir kural koymayın.

Başlangıçta bütün faturalama sistemi ve süreçlerinde radikal ve derinlemesine değişiklik yapmak cazip gelebilir. Yapmayın. Bunun yerine, toplantıları kısa tutun ve sorgulamanın her beş adımında nispeten basit değişiklikleri seçin. Zaman içinde, takım süreci rahat bir şekilde uygular hale geldikçe diğer faturalama problemlerini ve sonra diğer tip problemleri de dahil etmeye başlayabilirsiniz.

Bir Beş Neden Amiri Atayın

Öğrenmeyi kolaylaştırmak için, bu metodun kullanıldığı her bir alan için bir amir atanmasını faydalı görüyorum. Bu kişi Beş Neden toplantısında moderatör olarak görev alıp, hangi önleyici adımların atılacağı kararlarını vermekten ve toplantıdan çıkan sonuçlara göre yapılacak işlerle ilgili görevlendirme yapmaktan sorumludur. Bu amir, verilen işlerin yapıldığını takip edebilecek kadar kıdemli olmalı ama çakışan sorumluluklarından dolayı toplantılara katılamayacak kadar da yüksek kıdemli olmamalıdır. Beş Neden amiri hesap verebilirlik anlamında önde olan bir kişidir; baş değişim temsilcisidir. Bu pozisyondaki kişiler toplantıların nasıl geçtiğini ve önleyici yatırımların karşılığının alınıp alınmadığını değerlendirebilir.

UYGULAMADA BEŞ NEDEN

News Corporation'ın bir birimi olan IGN Entertainment, dünyanın en büyük video oyunu müşteri kitlesine sahip online video oyunları medya şirketidir. 45 milyondan fazla oyuncu şirketin medya varlıkları portföyünü sık sık kullanmaktadır. IGN 1990'ların sonunda kuruldu, 2005 yılında News Corporation tarafından satın alındı.

Yakın zamanda, IGN'in ürün geliştirme takımıyla konuşma fırsatım oldu. Son birkaç yılda çok başarılı olmuşlardı ama şimdi, kitapta gördüğümüz diğer tüm köklü şirketlerde olduğu gibi, yeni ürün geliştirmeyi hızlandırmak istiyor ve daha inovatif olmanın yollarını arıyorlardı. Mühendislik, ürün ve tasarım ekiplerini, Yalın Startup modelini nasıl uygulayabileceklerini konuşmak üzere bir araya getirmişlerdi.

Bu değişim girişimi aralarında CEO, ürün geliştirmenin başındaki yönetici, yayıncı ve ürünün başındaki yöneticinin de aralarında bulunduğu IGN üst yönetimi tarafından destekleniyordu. Beş Neden konusunda daha önce

yaptıkları çalışmalar çok kolay geçmemişti. Ürün ekibi tarafından önerilmiş bir problem listesinin üstünden gelmeye çalışmışlardı. Konular, web analizlerindeki tutarsızlıklardan çalışmayan veri akışına uzanan çeşitlilikteydi. İlk Beş Neden toplantıları bir saat sürmüştü. Bazı ilginç çıkarımlar olmasına rağmen tam bir facia olmuştu. Bu konuların çoğu hakkında bilgisi olan hiç kimse toplantıda değildi ve birlikte ilk defa Beş Neden uyguladıkları için formata bağlı kalmamışlar, bu nedenle pek çok noktayı teğet geçmişlerdi. Zamanlarını tam anlamıyla boşa harcamamış olsalar da bu bölümde bahsettiğimiz yönetim tarzının faydalarından yararlanamamışlardı.

Bagajınızı Beş Neden Sürecine Sokmayın

IGN yıllardır kendilerine zaman kaybettiren bütün "bagaj" problemlerini çözmeye çalışmıştı. Bunlar çok zorlu problemler olduğundan, hızlı bir şekilde çözüm bulmak da çok zordu.

IGN Beş Neden çalışmalarını başlatırken üç önemli noktayı göz ardı etmişti:

1. Beş Neden'i bir şirkette uygulamaya koymak için, yeni problemler ortaya çıktıkça Beş Neden seansı düzenlemek gerekir. Bagaj sorunları yaygın olduğu için, Beş Neden analizinin bir parçası olarak doğal bir şekilde ortaya çıkarlar. Bu fırsat size bunları giderek artan bir şekilde düzeltme imkanı verir. Eğer organik olarak ortaya çıkmıyorlarsa, belki de göründükleri kadar büyük değildirler.
2. Problemle bir şekilde ilgisi olan herkesin toplantıda olması gerekir. Şirketlerin çoğunluğu yoğun çalışan kişileri kök neden analizinden ayrı tutarak zaman kazanma heyecanına kapılırlar. IGN'in zor bir yoldan öğrendiği gibi, bu yanlış bir tutumluluk yoludur.
3. Her Beş Neden seansının başında, bu sürecin neden uygulandığını ve nasıl çalıştığını anlatın. Eğer şirket olarak konuya tamamen yabancıysanız, benim eğitime inanmayan yönetici örneğimi anlatabilirsiniz. IGN, mümkün olan her seferde, takım için kişisel bir anlamı olan bir şeyi kullanmanın işe yaradığını fark etti.

Toplantımızdan sonra, IGN lider ekibi Beş Neden'e bir şans daha vermeye karar verdi. Bu bölümde verdiğimiz öneriyi dinleyerek mühendislik direktörü Tony Ford'u Beş Neden Amiri olarak atadılar. Tony bir satın alma sonrasında

ekibe katılan bir girişimciydi. İnternet teknolojisini kullanmaya 1990'lı yılların sonlarında video oyunları için web siteleri yaparak başlamıştı. Bu sayede, bir startup olan TeamXbox'da yazılım geliştirme ekip lideri pozisyonunda çalışmaya başlamıştı. TeamXbox 2003 yılında IGN Entertainment tarafından satın alındı. Tony de satın almadan bu yana şirkette teknolojist, inovasyon lideri ve çevik ve yalın uygulamaların savunucusu olarak çalışıyordu.

Maalesef, Tony odaklanılacak bir problem alanı seçmeden işe başlamıştı. Başlangıçtaki başarısızlık ve hayal kırıklığının nedeni bu olmuştu. Tony bunu şöyle anlatıyor: "Yeni amir olarak Beş Nedeni etkili bir şekilde uygulamada başarılı olamadım. Üzerinde çalıştığımız problemler ilk anda ele almak için çok da iyi konular olmadı. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu ilk seanslar biraz sıkıntılı geçti ve sonuçta çok da faydalı olmadı. Cesaretimi kaybediyordum ve hayal kırıklığına uğramış hissediyordum." Bu durum bir kerede çok fazla işle uğraşmayı deneyenler için genel bir problemdir. Ayrıca bu yetenekleri geliştirmenin zaman aldığı gerçeğinin sonucudur. Ama şükür ki Tony azmetmişti: "Beş Neden teoride çok kolay ancak uygulamada zor. Bu nedenle, konuyu bilmeyenler için olayı şekillendirecek, bu işi iyi bilen birinin olması gerekli."

Tony'nin yönettiği, son teslim tarihini geçiren bir proje için düzenlenen toplantıda her şey değişti. Seans çok etkileyici, anlaşılır geçmiş ve oransal yatırımlar için anlamlı sonuçlar ortaya koymuştu. Tony bunu şöyle anlatıyor: "Buradaki başarının arkasında tecrübe kazanmış bir amir ve tecrübe kazanmış bir takım vardı. Hepimiz Beş Neden'in ne olduğunu iyi biliyorduk ve ben toplantıyı doğru yolda tutmayı, gereksiz noktalara dağıtmamayı başarmıştım. Bu dönüm noktasıydı. O anda Beş Neden'in hem ekip olarak hem de şirket olarak başarımıza gerçekten etkisi olacağını düşündüm."

İlk bakışta, Beş Neden teknik problemleri ve hataları önlemekle ilgili gibi görünebilir ama ekip bu yüzeysel konuları aştıkça nasıl birlikte çalışacaklarına dair bir anlayış geliştirir. Tony bunu şöyle açıklıyor: "Beş Neden'in ekibinizi ortak bir anlayış ve bakış açısına getirmek yoluyla birbirlerine yakınlaştıracak bilgiyi açığa çıkaran, kök neden analizinden daha öte bir şey olduğunu söyleyebilirim. Genellikle problemler insanları birbirlerinden uzaklaştırır; Beş Neden tam tersini yapıyor."

KÜÇÜK YIĞINLARA UYARLAMAK

Uyabilen organizasyon kurmakla ilgili konuyu bitirmeden önce bir hikâye daha anlatmak istiyorum. Eğer kendi işinizi yapıyorsanız, çok büyük

ihtimalle kullanmış olacağınız bir ürünü ilgilendiriyor. Intuit'in amiral gemisi konumundaki ürünlerinden biri, QuickBooks.

QuickBooks uzun yıllardır kategorisinde lider. Bunun sonucu, geniş ve bağlı bir müşteri kitlesine sahip. Intuit bu ürünün şirket mali sonuçlarına belirgin katkılar yapmasını bekliyor. Diğer bütün kişisel bilgisayar yazılımları gibi, QuickBooks da yılda bir kez, büyük bir yığın olarak piyasaya sürülüyor. Üç yıl önce, ürünün pazarlama direktörü Greg Wright ekibe katılana kadar böyle yapılıyordu. Tahmin edebileceğiniz üzere tutarlı bir ürünü, piyasaya zamanında sürebilmeyi garanti eden mevcut bir takım süreçler vardı. Tipik bir sürüm yaklaşımı müşterilerin ihtiyacını belirlemeye yönelik uzun bir ön çalışma zamanı harcamaktı:

> Genellikle, her yıllık sürecin ilk üç, dört ayı yeni özellik geliştirmeden, planlamayla geçiyordu. Plan yapıldıktan ve kilometre taşları belirlendikten sonra, ekip sonraki altı, dokuz ayı ürünü geliştirerek geçiriyordu. Bu süreç büyük bir lansmanla sonuçlanıyor ve ekip sürecin sonunda müşterilerin ihtiyacını başarılı bir şekilde karşılayıp karşılamadıklarına dair ilk geribildirimi alıyordu.
>
> Yani takvim şöyleydi: Süreç Eylül'de başlar, ilk beta sürümü Haziran'da, ikinci beta sürümü Temmuz'da yapılır. Beta esasen ürünün insanların bilgisayarlarını çökertip çökertmediğini ve verilerinin kaybolmasına neden olup olmadığını test etmek içindi. O zamana kadar sadece önemli programlama hataları giderilebiliyordu. Ürünün tasarımı kilitliydi.

Bu, ürün geliştirme takımlarının uzun yıllardır kullandığı standart "şelale" geliştirme yöntemidir. Doğru tahminlere ve planlamaya dayanan lineer ve büyük-yığın yaklaşımlı bir sistemdir. Diğer bir deyişle, günümüzün değişen iş ortamına uygun değildir.

Birinci Yıl: Başarısızlık

Greg bu çöküşe QuickBooks takımına katılmasının ilk yılında, 2009'da şahit oldu. O yıl QuickBooks piyasaya, en önemli özelliklerinden biri olan online bankacılık için tamamen yeni bir sistem sürdü. Ekip test modelleri ve çalışmayan prototipler kullanarak pek çok kullanılabilirlik testi ve sonrasında da örnek müşteri verilerini kullanarak önemli beta testleri yaptı. Lansman za-

manı geldiğinde her şey çok iyi görünüyordu.

İlk beta sürümü Haziran'da oldu ve müşterilerinden olumsuz geribildirimler geldi. Müşterilerin şikayetlerine rağmen ürünün piyasaya verilmesini engelleyecek bir durum yoktu, çünkü teknik olarak kusursuzdu; bilgisayarları çökertmiyordu. O noktada, Greg'in başı dertteydi. Alınan bu geribildirimin pazarda gerçek müşteri davranışında ne anlama geleceğini bilmesinin hiçbir yolu yoktu. Bunlar sadece münferit şikayetler miydi, yoksa daha geniş bir kitleye yayılmış problemin bir parçası mıydı? Ama emin olduğu bir şey vardı: Ekibinin proje teslim süresini aşmayı kaldıramayacağı gerçeği.

Ürün en nihayetinde piyasaya sürüldüğünde, sonuçlar korkunç oldu. Müşterilerin banka işlemlerini bağdaştırması, bir önceki sürüme kıyasla dört, beş kat daha uzun zaman aldı. Sonuçta, Greg'in takımı hitap etmek istedikleri müşteri ihtiyacını karşılamada (şartnameye göre geliştirilmiş olmasına rağmen) başarısız olmuş ve bir sonraki sürümün aynı şelale sürecinden geçmesi gerektiği için düzeltilmesi dokuz ay almıştı. Bu klasik "başarısız olma" vakasıdır: Kusurlu bir planı başarılı bir şekilde uygulamak.

Intuit pek çok ürünün müşteri tatminini ölçmek için Net Destekçi Puanı (Net Promoter Score) adında bir izleme anketi kullanıyor.[2] Bu, müşterilerin ürünle ilgili gerçekten ne düşündüğüne dair aksiyon göstergesi için harika bir kaynak. Aslında, bunu IMVU'da ben de kullandım. Öncelikle NDP ile ilgili iyi bir şey, zaman içerisinde sabit kalıyor olmasıdır. Esas müşteri tatminini ölçtüğü için, zaman içerisinde fazlaca değişime maruz kalmaz; müşteri hissiyatındaki önemli değişiklikleri kaydeder. O yıl, şirket Net Destekçi Puanı'nı kullanmaya başladığı günden beri ilk defa 20 puan birden kaybetti. Bu 20 puanlık düşüş Intuit için önemli kayıplarla sonuçlanmıştı ve şirket için çok utanç vericiydi.

Intuit üst yönetimi, bir değişiklik yapılması gerektiğini fark etti. Kendi itibarları için, Greg'i bu değişime liderlik etmekle görevlendirdiler. Görevi: QuickBooks'un geliştirilmesi ve yayılımı için startup hızını yakalamak.

İkinci Yıl: Motor Bellek

Bu hikâyenin bir sonraki bölümü, uyabilen organizasyon kurmanın ne kadar zor olduğunu ortaya koyuyor. Greg, QuickBooks geliştirme süreçlerini değiştirmek için dört prensip belirledi:

1. Daha küçük ekipler. Tekdüze fonksiyonel rollere sahip büyük ekip-

lerden, üyeleri farklı roller üstlenen küçük, adanmış ekiplere geçiş.

2. Daha kısa döngülerle çalışmayı sağlamak.
3. Yeni özelliklerin müşteri deneyimi performansını test eden hızlı müşteri geribildirimi.
4. Ekipleri hızlı ve cesaretli kararlar alabilir hale getirmek ve bu konuda yetkilendirmek.

Dışardan bakıldığında, bu hedefler kitabın önceki bölümlerinde anlatılan yöntem ve prensiplerle uyumlu görünebilir, ama Greg'in QuickBooks'la ikinci yılı da başarılı geçmedi. Mesela, yığın büyüklüğünü yarıya indirerek ekibin yıl ortasında sürüm çıkarmaya geçebileceğine karar verdi. Ancak, bu başarılı olmadı. Ekip tam bir kararlılıkla, Ocak ayında alfa sürüm çıkarmak için çalıştı, ancak Nisan'da tamamlayabildi. Eski sisteme göre problemleri iki ay önceden ortaya koyabilmeyi başarmışlardı ama Greg'in istediği çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmamıştı.

Gerçekte, ekibin bir yıl boyunca yaptığı işler, önceki yıllarda yaptıklarına benzemeye devam ediyordu. Greg'in tabiriyle "Organizasyonların motor bellekleri vardır" ve insanlar için eski alışkanlıklarını unutmak zordur. Greg sisteme karşı gelmeye çalışıyordu ve sürüm zamanını değiştirmek gibi bireysel değişiklikler yapmak buna uygun değildi.

Üçüncü Yıl: Patlama

Geçen yılın kısıtlı ilerlemesinden dolayı hayal kırıklığı yaşayan Greg, ürün geliştirme bölümünün lideri Himanshu Baxi ile ekiplerini birleştirdi. Birleşen ekiplerinin yeni süreçler oluşturacağına ve eski yola bir daha dönmeyeceklerine dair bir açıklama yaptılar.

Yeni teslim zamanlarına odaklanmak yerine, küçük yığınlarla çalışmayı mümkün kılacak süreç, ürün ve teknoloji değişikliklerine odaklandılar. Bu teknik inovasyonlar ürünlerini müşterilerine daha erken geribildirim alabilecek şekilde sunmalarını sağladı. Sene başında kapsamlı bir yol haritası hazırlamak yerine, Greg yılı fikir oluşturmak için mühendislerin, ürün yöneticilerinin ve müşterilerin bir araya geldiği fikir/kod/çözüm doğaçlamaları adı verilen çalışmayla başlattı. Bir ürün müdürü olarak yılı ürünün sürümünde ne olacağını tanımlayan bir liste olmadan başlatmak korkutucu olsa da ekibine ve yeni sürece olan güveni tamdı.

Üçüncü yılda üç tane farklılık vardı:

- Ekipler yeni teknolojiler, süreçler ve sistemler yaratmak için çalıştılar.
- Yeni müthiş fikirlerin etrafında fonksiyonlar arası ekipler kuruldu.
- Müşteriler her bir özellik konseptinin daha başlangıcında işe dahil oldular.

Eski yaklaşım planlama sürecinde müşteri geribildirimi ve müşteri katılımından yoksun değildi. *Genchi gembutsu*'nun esas ruhuna sahip Intuit ürün yöneticileri (ÜY) bir sonraki sürümde çözmek üzere müşterilerle "beni-eve-kadar-takip-et" yöntemi izlerlerdi. Ancak, bu durumda ÜY'ler tüm müşteri araştırmalarından sorumlu olurdu.

Fonksiyonlar arası çalışma şekline geçiş yapmak çok da kolay bir süreç değildi. Bazı ekip üyeleri kuşkuluydu. Mesela, bazı ürün yöneticileri mühendislerin müşterilerle bir araya gelmesinin zaman kaybı olduğunu düşünüyordu. ÜY'ler müşterilerin sorunlarını öğrenmenin ve bunlara karşılık ne yapılması gerektiğini bulmanın kendi işleri olduğunu düşünüyorlardı. Ve sonuç olarak bazı ürün yöneticileri "Benim işim ne? Ne yapmam gerekiyor?" gibi tepkiler vermişti. Benzer şekilde, mühendislik tarafındaki bazı kişiler de kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini istiyorlardı. Müşterilerle konuşmak istemiyorlardı. Büyük yığın geliştirmede tipik olarak görüldüğü üzere, her iki grup da daha "verimli" çalışmak için ekibin öğrenme yeteneğini feda etmek istiyordu.

Bu değişim sürecinin başarılı olması için iletişim çok önemliydi. Bütün ekip liderlerini yönettikleri değişimle ve neden yönettikleriyle ilgili çok açıktılar. Maruz kaldıkları şüpheci yaklaşımların çoğu bunun daha önce nerede işe yaradığına dair örneklerinin olmamasına dayanıyordu. Bu, Intuit için tamamen yeni bir süreçti. Eski sistemin neden çalışmadığını ve yılda bir sürüm çıkarmanın neden onları başarıya götürmediğini anlatmak zorundaydılar. Değişim boyunca süreçten elde etmeyi hedefledikleri sonuçların iletişimini yaptılar: daha erken müşteri geribildirimi ve yıllık sürüm zamanlamasından ayrıştırılmış daha hızlı geliştirme devri. Sürekli olarak bu yeni yaklaşımın, startup rakiplerinin çalışma ve yineleme şekli olduğunu vurguladılar. Ya aynı şeyi yapacaklardı ya da konu dışı kalma riskini alacaklardı.

***

QuickBooks geniş ekiplerle ve uzun döngülerle kurulmuştu. Mesela, ilk

yıllarda kötü kaderli online bankacılık ekibi on beş mühendis, yedi kalite güvence uzmanı, bir ürün müdürü ve bazı zamanlarda bir de tasarımcıdan oluşuyordu. Şimdi hiçbir ekipte beş kişiden fazla eleman bulunmuyor. Bütün takımlar müşterilerle mümkün olan en hızlı şekilde yineleme yapmaya, deneyler gerçekleştirmeye ve sonra da ne üzerinde çalışılacağına dair gerçek zamanlı yatırım kararları vermek için doğrulanmış öğrenmeyi kullanmaya odaklanıyor. Sonuç olarak, eskiden lansman zamanında özellikleri birleştiren beş ana "branş" varken, bugün yirmi beş branş var. Bu daha geniş deney setlerinin kullanılmasına olanak sağlıyor. Her ekip yeni özellikle üzerinde tüm süreci gerçek müşterilerle test ederek yaklaşık altı hafta çalışıyor.

Her ne kadar uyabilen organizasyona dönmek için gerekli ana değişiklikler çalışanların zihniyetinde olsa da kültürü değiştirmek yeterli değildir. 9. Bölüm'de gördüğümüz üzere yalın yönetim, işi bir sistem olarak ele almayı ve daha sonra tüm sürecin yığın büyüklüğüyle ve döngüsüyle ilgilenmeyi gerektirir. Nitekim QuickBooks ekibi kalıcı değişim sağlamak için yeni, daha hızlı çalışma şeklini mümkün kılacak araçlara ve platformlara yatırım yapmak zorunda kaldı.

Yığın büyüklüğünü küçültmek için QuickBooks ekibinin yeni teknoloji yatırımı yapması gerekiyordu. Müşterinin bilgisayarında QuickBooks'un çoklu versiyonlarını çalıştırmalarını sağlayan bir bilgisayar ortamına aktarma aracı geliştirdiler. İkinci versiyon bütün müşteri verilerine ulaşabiliyor ama üzerinde değişiklik yapamıyordu. Böylece, yeni versiyonun kazara müşterinin verilerini bozma riski ortadan kalkmıştı. Bu ekibin yeni versiyonu, seçtikleri gerçek müşterilerin test edebileceği ve geribildirimlerini paylaşabileceği şekilde ayırabilmesini sağladı.

Üçüncü yılda alınan sonuçlar gelecek vaat ediyordu. QuickBooks'un o yıl piyasaya sürülen versiyonu belirgin bir şekilde daha yüksek müşteri tatmini puanları almış ve daha fazla satış yapmıştı. Eğer şu anda QuickBooks kullanıyorsanız, elinizdeki ürün büyük ihtimalle küçük yığınlarla geliştirildi. Greg, QuickBooks'taki dördüncü yılına girerken, yığın büyüklüğünü ve devir süresini azaltacak yeni yollar bulmaya çalışıyor. Her zaman olduğu gibi, teknik çözümlerin de ötesine geçen olasılıklar var. Örneğin, kutulu bilgisayar yazılımlarının yıllık satışları gerçek anlamda hızlı öğrenme için engeldir. Bu nedenle ekip şimdi de en aktif müşterileriyle üyelik bazlı ürünleri test etmeye başladı. Müşterilerin güncellemeleri online olarak indirebildiği noktada Intuit de daha sık yazılım piyasaya

sürebilir. Bu program kısa süre sonra QuickBooks ekibinin müşterilerine üç ayda bir yeni versiyon sunduğunu görecektir.[3]

***

Yalın üretimden türetilmiş tekniklerin kullanılmasının esas faydalarından biri, Yalın Startupların büyüyünce yalın prensiplere dayanan operasyonel mükemmelliği geliştirebilecek pozisyonda olmalarıdır. Halihazırda disiplinli bir şekilde çalışmayı, kendi durumlarına özel süreçler geliştirmeyi, Beş Neden ve küçük yığınlar gibi yalın teknikleri kullanmayı biliyorlar. Başarılı bir startup, büyük bir şirkete dönüşürken, şirket içinde Toyota gibi dünyanın en iyi şirketlerini karakterize eden disiplinli çalışma kültürünü geliştirmeye hazır olacaklar.

Ancak, başarılı bir şekilde büyük şirkete dönüşmek hikâyenin sonu değil. Bir startup'ın işi hiçbir zaman bitmez, çünkü köklü şirketler bile yıkıcı inovasyon yoluyla yeni büyüme kaynakları bulmaya çalışmalıdır. Bu zorunluluk şirketlerin ilk yıllarından itibaren geçerlidir. Artık hiçbir başarılı startup ilk halka arzından sonra pazar liderliği başarısının yıllarca sürmesini bekleyemez. Bugün başarılı şirketler hemen yeni rakiplerin, hızlı takipçilerin ve derme çatma startupların baskısıyla karşı karşıya kalıyor. Sonuç olarak, bir startup'ın tırtılın kelebeğe dönüşmesi metaforunda olduğu gibi ayrı aşamalardan geçtiğini düşünmek artık anlam ifade etmiyor. Hem startuplar hem de köklü şirketler operasyonel mükemmelliği yakalamayı *ve* yıkıcı inovasyonu aynı anda yapabilmeyi sağlayacak şekilde aynı anda birden fazla işle uğraşmayı öğrenmelidir. Bu, 12. Bölüm'ün konusu olan yeni bir düşünce yapısını gerektirir.

12

İNOVASYON

Geleneksel akıl şirketlerin büyüdükçe kaçınılmaz olarak inovasyon, yaratıcılık ve büyüme kapasitelerini kaybettiklerini söyler. Ben bunun yanlış olduğunu düşünüyorum. Startuplar büyüdükçe, girişimciler mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını, hizmet verilecek yeni müşteriler bulma, mevcut iş kolunu yönetme ve yeni iş modelleri keşfetme ile ve üstelik hepsini aynı anda yapacak şekilde dengelemeyi öğrenecek organizasyonlar kurarlar. Ve eğer yönetim felsefelerini değiştirmek isterlerse daha büyük, köklü şirketlerin bile portföy düşünce yapısı olarak adlandırdığım bu yönteme geçiş yapabileceklerine inanıyorum.

YIKICI İNOVASYON NASIL BESLENİR?

Başarılı inovasyon takımlarının doğru şekilde yapılandırılması gerekir. Sermaye desteği almış ve kendini çeviren startuplar, küçük ve bağımsız şirketler olarak, bu niteliklerin bazılarına doğal olarak sahiptir. Şirket içi startup ekipleri bu yapıları kurmak için üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyar. Tecrübelerime göre, şirket içi ya dışı olsun tüm startup ekiplerinin üç niteliğe sahip olması gerekiyor: kısıtlı ve güvenli kaynaklar, işlerini geliştirmek için bağımsız otorite ve çıktıdan kişisel pay. Bu gerekliliklerin her biri köklü şirketlerin birimleri için olanlardan farklıdır. Unutmayın ki yapı sadece bir ön koşuldur; başarıyı garantilemez. Ama yapıyı yanlış kurmak kesin olarak başarısızlığa götürür.

Kısıtlı ama Güvenli Kaynaklar

Büyük, köklü şirketlerdeki bölüm yöneticileri bütçelerini artırmak için poli-

tika yapma yolunu kullanmada beceriklidirler ama bu bütçelerin oynak olduğunu da bilirler. Genellikle olabildiği kadar büyük bütçeler alır ve sonra diğer departmanlardan gelecek baskılara karşı savunmak için hazırlık yaparlar. Politika bazen kaybedecekleri bazen de kazanacakları anlamına gelir: Şirketin başka bir bölümünde bir kriz ortaya çıkması, bütçeleri bir anda yüzde 10 azaltabilir. Bu bir felaket değildir; sadece ekiplerin biraz daha fazla çalışması gerekir. Genellikle, bütçelerin bu tarz ihtimaller için bir tamponu vardır.

Startuplar farklıdır: Sayısız başarısız dot-com girişiminin de onaylayacağı üzere, fazla bütçe, az bütçe kadar zararlıdır ve startuplar yolun yarısında yapılan bütçe değişikliklerine karşı hassastır. Tek başına ayakta duran bir startup için bir anda elindeki paranın yüzde 10'unu kaybetmek ender görülen bir olaydır. Startupların hata payları çok küçük olduğundan, pek çok vaka için bu durum ölümcül olacaktır. Nitekim, startupları işletmek geleneksel birimlere göre hem daha kolaydır hem daha talepkardır. Daha az sermaye gerektirirler ama bu sermayenin kandırılmaya karşı kesinlikle güvenli olması gerekir.

Bağımsız Geliştirme Otoritesi

Startup ekiplerinin yeni ürün geliştirmek ve pazarlamak için tam otonomiye ihtiyaçları vardır. Onay almak zorunda kalmadan deney yapabilmelidirler.

Startup ekiplerine tamamen fonksiyonlar arası olmalarını tavsiye ediyorum. Sadece prototipleri değil, gerçekten çalışan ürün ve servisleri yapıp sunabilecek seviyede olmaları gerekir. İş devretmeler ve onaylar Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsünü yavaşlatır ve hem öğrenmeyi hem de hesap verebilirliği engeller.

Sonuçtan Kişisel Pay

Girişimciler, yarattıkları şeyin sonuçlarından kişisel bir pay almak ister. Bağımsız yeni girişimlerde bu genellikle, hisse senedi opsiyonu ya da diğer hisse sahipliği yöntemleriyle sağlanır. Bunun yerine bir prim sisteminin kullanılması gereken durumlarda, en iyi teşvikler, inovasyonun uzun vadeli sonuçlarına bağlanmış olanlardır.

Ancak, kişisel payın mali olması gerektiğine inanmıyorum. Bu özellikle, inovasyonun finansal hedeflere bağlı olmadığı, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ya da kamu kuruluşları gibi organizasyonlar için önemlidir. Bu durumlarda bile ekiplerin kişisel pay almaları mümkündür. Ana şirket inovasyon yapan kişinin kim olduğunu net bir şekilde belirlemelidir ve bu kişi-

nin ortaya çıkardığı yeni ürünü için, eğer başarılı olursa, itibar göreceğinden emin olmalıdır. Önemli bir medya şirketinde kendi bölümünü yöneten bir girişimcinin bana söylediği gibi, "Maddi teşvikler bir yana, kapıda ismim yazdığı için diğerlerine kıyasla kaybedeceğim ve ispatlamam gereken daha çok şey olduğuna inanıyorum."

Bu formül şirketler için de etkilidir. Toyota'da yeni bir aracın sıfırdan geliştirilmesinden sorumlu yöneticiye *shusa* ya da baş mühendis denir:

> *Shusa* Amerikan dilinde ağır proje yöneticileri için kullanılır ama bu isim onların bir lider olarak gerçek rollerini olduğundan küçük gösterir. Toyota çalışanları bu terimi baş mühendis olarak tercüme ederler ve geliştirmedeki araca *shusa*'nın arabası derler. Bize *shusa*'nın araç geliştirmenin her yönünde mutlak otoritesinin olduğunu garanti ettiler.[1]

Diğer yandan, inovatif bir kültüre sahip olmasıyla bilinen, ama yeni ürün çıkarmada çok kötü olan bir ileri teknoloji şirketi biliyorum. Alışılmışın dışında bir şey yapan ekiplere verilen büyük maddi ve statü ödüllerine dayanan bir sisteme sahip olmakla övünüyorlar, ancak bu ödüller üst yönetim tarafından neye dayanarak verildiğini kimsenin bilmediği bir şekilde dağıtılıyor. Bir ekibin bu piyangoyu kazanıp kazanmayacağına dair kendisini değerlendirebileceği tek bir objektif kriter yok. Ekiplerin yaptıkları inovasyonların uzun vadede mülkiyetine sahip olacaklarına dair güvenceleri yok. Hal böyle olunca, ekipler gerçek riskleri almaya gönüllü değiller, bunun yerine enerjilerini üst yönetimin takdirini alacak projelere harcamayı tercih ediyorlar.

DENEY PLATFORMU YARATMAK

Sonra, otonom startup ekiplerinin üzerinde çalıştığı temel kurallara odaklanmak önemlidir: ana şirketin nasıl korunacağı, girişimci yöneticilerin nasıl hesap verebilir kılınacağı ve eğer başarılı olursa bir inovasyonun ana şirkete nasıl entegre edileceği. 2. Bölüm'de "özgürlük adasının" SnapTax ekibinin Intuit içinde nasıl başarılı bir startup yaratmaya olanak sağladığını hatırlayın. O deney yapılabilmesi için bir platformdu.

Ana Şirketi Korumak

Alışılageldiği üzere, iç inovasyoncularla ilgili tavsiyeler startup'ı ana şirketten korumaya odaklanır. Bu modelin tam tersine çevrilmesi gerektiğine

inanıyorum.

Danışmanlık yaptığım büyük şirketlerden birinden tipik bir örnek vererek başlayayım. Üst yönetim ürünün bir sonraki versiyonunda nelerin olacağına karar vermek için biraraya gelmişti. Veriye dayalı bir şirket olma yolundaki kararlılıklarının bir parçası olarak, fiyat üzerinde bir deney yapmayı denemişlerdi. Toplantının ilk bölümü, deneyden alınan verileri yorumlamakla geçti.

Sorun şuydu ki, kimse verinin ne anlama geldiğine karar veremiyordu. Toplantı için pek çok özel rapor hazırlanmıştı; veri ambarı ekibi de toplantıdaydı. Tablodaki her bir satırı detaylı olarak anlatmaları istendikçe, kimsenin bu rakamların nereden geldiğini anlamadığı daha da aşikar oldu. İncelemek için elimizde kalan tek şey ürünün farklı fiyat seviyelerinde, üç aylık dönemlere ve müşteri segmentlerine göre kırılmış brüt satışları olmuştu. Anlamaya çalışmak için çok fazla veri vardı.

İşin kötüsü, kimse hangi müşterilerin bu deneye maruz kaldığını bilmiyordu. Deneyin uygulanmasında farklı ekipler sorumluydu ve ürünün farklı parçaları, farklı zamanlarda güncellenmişti. Tüm süreç aylar almıştı ve gelinen nokta itibariyle deneyi ortaya çıkaranlar, deneyi uygulayanlardan farklı bölümlere kaydırılmıştı.

Bu olaydaki problemlerin pek çoğunu görebiliyorsunuzdur: aksiyon göstergeleri yerine gösteriş göstergelerinin kullanılması, büyük yığınların kullanılması, net olmayan bir büyüme hipotezi, zayıf bir deney tasarımı, ekip sahipliğinin eksikliği ve sonuç olarak çok az öğrenme.

Dinlerken, bunun toplantının sonu olacağını düşündüm. Karar vermek için ellerinde anlaştıkları hiçbir unsur olmaması, bana hiç kimsenin belirli bir harekete götürecek baza sahip olmadığını düşündürdü. Ama yanılmıştım. Her departman verilerden kendi pozisyonlarını destekleyecek yorumları çıkardı ve bunun kendi faydaları doğrultusunda bunun savunmasını yaptılar. Diğer departmanlar onların pozisyonlarını destekleyen alternatif bir yorumla araya giriyor ve toplantı bu şekilde ilerliyordu. Sonunda, kararlar verilere dayanarak alınmadı. Toplantıyı yöneten yönetici, kulağa en makul gelen iddialara dayanarak karar vermeye zorlandı.

Verileri tartışmak için geçirilen toplantı zamanı bana göre tamamen bir israftı, çünkü, sonuçta, gün boyunca yapılan iddialar en başta da yapılabilirdi. Sanki her fikrini savunan kişinin tuzağa düşürüleceğine dair bir hissiyatı vardı; sanki eğer diğer ekip duruma açıklık getirirse, bu kişiyi baltalayacaktı ve bu nedenle de rasyonel cevabın mümkün olduğunca kafa karıştırıcı olması

gerekiyordu. Nasıl bir israf.

İşe bakın ki, böyle bir toplantı şirket içinde veri odaklı karar vermenin ve deney yapmanın adını, haklı nedenlerle, kötüye çıkardı. Veri ambarı ekibi kimsenin okumadığı ya da anlamadığı raporlar üretiyordu. Proje ekipleri deney yapmanın zaman kaybı olduğunu düşünüyorlardı, çünkü deney yapmak sonuçta bir işe yaramadığı ortaya çıkacak ürünleri yolun yarısına kadar geliştirmek zorunda kalmak demekti. "Deney yapmak" onlar için zor bir kararı ertelemek anlamına geliyordu. En kötüsü, bu toplantılar üst yönetim için kronik baş ağrısı demekti. Eski ürün önceliklendirme toplantıları fikir savaşlarından da öteydi ama en azından yöneticiler neler olduğunu anlayabiliyorlardı. Şimdi karmaşık matematik içeren ve hiçbir kesin sonuca ulaşmayan bir ritüel yaşıyorlar ama yine de fikir savaşlarıyla karşı karşıya kalıyorlardı.

Rasyonel korkular

Lakin, departmanlar arası kan davasının özünde çok rasyonel bir korku yatıyordu. Bu şirket iki müşteri segmentine hizmet veriyordu: bir işletmeden işletmeye ticari segment ve bir tüketici segmenti. İşletmeden işletmeye segmentinde, şirket büyük hacimli satışlar yapmak için bir satış ekibi çalıştırırken, tüketici segmenti genellikle bireyler tarafından yapılan bir kereye mahsus satın almalarla işliyordu. Şirketin mevcut gelirlerinin büyük kısmı şirketlere yapılan satışlardan geliyordu ve bu segmentteki büyüme yavaşlamaya başlamıştı. Herkes tüketici segmentinde büyüme potansiyeli olduğuna inanıyordu ama o ana kadar çok az şey hayata geçirilebilmişti.

Büyümedeki bu yavaşlığın nedeninin bir bölümü mevcut fiyat yapısından kaynaklanıyordu. Büyük şirketlere satış yapan diğer birçok şirket gibi yüksek liste fiyatları açıklıyor ve büyük hacimli satın alma yapan "favori" müşterilerine çok büyük indirimler veriyorlardı. Doğal olarak, bütün satış temsilcileri müşterilerinin hepsinin kendisini favori olarak hissetmesini sağlamak istiyordu. Maalesef liste fiyatı tüketici segmenti için çok daha fazla yüksekti.

Tüketici segmentini büyütmekten sorumlu olan ekip, düşük fiyat yapısıyla bir deney yapmak istedi. Şirket segmentinden sorumlu ekip ise bunun müşterileriyle olan mevcut ilişkilerinden çalacağından ya da tamamen zarar vereceğinden çekiniyordu. Bireysel tüketicilerin kendilerinden daha düşük ücret ödediğini öğrenirlerse ne olurdu?

Çoklu segment yönetimi işinde olan herkes, bu problem için farklı

çözümler olabileceğini bilir. Mesela farklı müşterilerin ürünün farklı "seviyelerini" satın alabilecekleri kademeli özellik setleri yaratılabilir (uçak koltuklarında olduğu gibi) ya da farklı markalar altında farklı ürünler çıkarılabilir. Ama şirket bu çözümlerin herhangi birini uygulamada da sorun yaşıyordu. Neden? Mevcut işi tehlikeye atmak korkusundan, önerilen her deney geciktiriliyor, sabote ediliyor ve üzerine perde çekiliyordu.

Bu korkunun sağlam bir temele dayandığını vurgulamak gerekir. Sabote etmek, alanı tehdit edilen her yöneticinin rasyonel tepkisidir. Bu şirket sıradan, kaybedecek hiçbir şeyi olmayan, küçük bir startup değil. Köklü bir şirketin kaybedecek çok şeyi vardır. Ana faaliyet alanından elde edilen gelirler düşmeye başlarsa, bazı başlar kesilir. Bu sakince ele alınması gereken bir konudur.

İnovasyonu Kara Kutuda Saklamanın Tehlikeleri

İnovasyon yapmak zorunluluğu çok katıdır. Bu şirket, daha çevik deney yapma yeteneği olmadan, *The Innovator's Dilemma*'da anlatılan kadere mahkum olacaktır: şirket bir anda çökene kadar daha önce hiç görülmemiş büyüklükte kâr elde edecektir.

Şirket içi inovasyon zorluklarının çerçevesini belirlerken genellikle şu soruyu sorarız: İç startup'ı ana şirketten nasıl koruruz? Soruyu tersine çevirmek ve yeniden sormak istiyorum: Ana şirketi startup'tan nasıl koruruz? Tecrübelerime göre insanlar kendileri için bir tehdit hissettiklerinde savunmaya geçerler ve savunmanın prim yaptığı bir ortamda inovasyonun hayat bulması mümkün değildir. Aslında, inovasyon ekibini saklamak ile ilgili genel tavsiyenin yanlış yola yönlendirmesinin sebebi de budur. IBM PC'nin ana IBM hattından uzakta, Florida'da geliştirilmesi örneğinde olduğu gibi, mekan dışında çalışan inovasyon takımlarının kullanıldığı bir seferlik başarı örnekleri vardır. Ama bu örneklerin çok nadir olarak sürdürülebilir inovasyon sağladığı görülmüştür. Bu nedenle bunlardan sadece ders çıkarılmalı, uygulamada kullanılmamalıdır.[2] Ana şirketten saklanmanın uzun vadeli olumsuz sonuçları olur.

Konuya, birden ortaya çıkan inovasyonla karşı karşıya kalan yöneticiler açısından bakmaya çalışın. Kendilerini, biraz paranoyak bir şekilde, ihanete uğramış hissedebilirler. Nihayetinde eğer bu büyüklükte bir şey saklanabiliyorsa, kim bilir saklanan daha neler vardır? Yöneticiler

güçlerine, etkilerine ve kariyerlerine gelecek tehditleri bulup çıkarmaya eğilimli olduklarından, bu durum zaman içinde daha fazla politika yapılmasına neden olacaktır. İnovasyonun başarılı olması bu davranışın mazereti olamaz.

Bu yöneticileri verdikleri tepkiden dolayı eleştirmek adil olmaz. Eleştirilerin çalışmak ve inovasyon yapmak için gerekli destek sistemini kuramamış üst düzey yöneticilere yöneltilmesi gerekir. IBM'in PC işinde olduğu gibi kara kutu yaklaşımı kullanarak inovasyon yapan şirketlerin yeni pazarlardaki konumlarını kaybetmelerinin sebeplerinden birinin bu olduğunu düşünüyorum. İlk baştaki inovasyonu elde etmelerini sağlayan kültürü yeniden oluşturmayı ve sürdürülebilir kılmayı başaramadılar.

İnovasyon Kum Havuzu Yaratmak

Buradaki zorluk inovasyon ekiplerinin açık ortamda bulunmasına izin verecek mekanizmayı yaratmaktır. Sürekli varoluşsal tehditlerle karşı karşıya kalan şirketleri, zaman içerisinde sürdürülebilir inovasyon kültürüne götüren yol budur. Benim tavsiye ettiğim çözüm, inovasyon için, yeni inovasyonun etkisine sahip ama startup ekibinin yöntemlerini kısıtlamayacak bir kum havuzu yaratmak. Kum havuzu şu şekilde çalışıyor:

1. Her ekip ürün ya da servisin sadece kum havuzu parçalarını (birden fazla parçadan oluşan ürün için) ya da belli bir müşteri segmenti ya da alanını (yeni bir ürün için) etkileyecek A/B testleri oluşturabilir. Ancak:
2. Ekip tüm deneyi baştan sona görebilmelidir.
3. Hiçbir deney belli bir zamandan daha uzun süremez (basit özellik deneyleri için birkaç hafta, daha yıkıcı inovasyonlar için biraz daha uzun).
4. Hiçbir deney belli sayıdaki müşteriden daha fazlasını etkileyemez (genellikle şirketin esas müşteri tabanının belli bir yüzdesi olarak ifade edilir).
5. Her deney en az beş, en çok on (daha fazla olmamalı) aksiyon göstergesinin yer alacağı tek bir standart rapor ile değerlendirilmelidir.
6. Kum havuzunda çalışan her ekibin ve geliştirilen her ürünün başarısı aynı göstergeler kullanılarak değerlendirilmelidir.

7. Bir deney oluşturan her ekip, deney devam ederken göstergeleri ve müşteri tepkilerini takip etmeli (gelen yardım telefonları, sosyal medya tepkisi, forumlar vb.), eğer büyük bir sorun varsa deneyi sonlandırmalıdır.

Başlangıçta kum havuzu oldukça küçük olmalıdır. Yukarıda bahsedilen şirkette kum havuzu ilk başta sadece fiyatlandırmayı içeriyordu. Şirketin ürünlerinin türüne bağlı olarak, kum havuzu farklı şekillerde ifade edilebilir. Örneğin bir online hizmet, konuyu belli sayfalar ya da kullanıcı akışlarıyla kısıtlı tutabilir. Bir perakende operasyonu belli mağazalar ya da bölgelerle sınırlayabilir. Pazara tamamen yeni bir ürün sunacak şirketler belli bir müşteri segmentiyle kısıtlayabilir.

Konsept ya da pazar testlerinden farklı olarak, kum havuzundaki müşteriler gerçek kabul edilir ve inovasyon ekibinin bu müşterilerle uzun vadeli ilişki kurma girişimlerine izin verilir. Nihayetinde, öğrenme kilometre taşlarına ulaşmak için, bu erken benimseyenlerle uzun zaman deney yapmak zorunda kalacaklar.

İnovasyon ekibi mümkün olabildiğince fonksiyonlar arası olmalı ve Toyota'nın *shusa*'sı gibi net bir ekip liderine sahip olmalıdır. Öncesinde onay almak zorunda olmadan, kum havuzu içindeki ürün ya da özellikleri geliştirmek, pazarlamak ve yaymak için yetkilendirilmelidirler. Bu çabaların başarısını ya da başarısızlığını standart aksiyon göstergeleri ve inovasyon muhasebesi kullanarak raporlamaları sağlanmalıdır.

Bu yaklaşım daha önce hiç fonksiyonlar arası çalışmamış ekiplerde bile işe yarar. Fiyatlandırma değişikliği gibi, ilk birkaç değişiklik büyük mühendislik çalışması gerektirmez ama mühendislik, pazarlama ve müşteri hizmetleri departmanları arasında koordinasyon gerektirir. Verimlilikleri sadece meşgul olmalarıyla değil, müşteri değeri yaratma yetenekleriyle ölçüldüğü sürece bu şekilde çalışan ekipler daha verimli olurlar.

Gerçek deneyleri başarılı ya da başarısız olarak değerlendirmek kolaydır, çünkü üst seviye göstergelerde hareket ya vardır ya da yoktur. Her şekilde, ekip müşterilerin nasıl davranacaklarına dair varsayımlarının doğru olup olmadığını anında öğrenir. Her seferinde aynı göstergeleri kullanarak, ekip şirket genelinde bu göstergelerle ilgili bir bilgi birikimi oluşmasını sağlar. İnovasyon ekibi, inovasyon muhasebesi sistemini kullanarak raporlama yaptığı için, bu raporları okuyan herkes aksiyon göstergelerinin gücüyle ilgili farkında olmadan ders alır. Biri inovasyon ekibini

sabote etmek istese bile bunu yapmak için önce aksiyon göstergelerini ve öğrenme kilometre taşlarını öğrenmesi gerekir.

Kum havuzu ayrıca hızlı yinelemeyi destekler. Proje başından sonuna kadar görülebildiğinde ve işler küçük yığınlarla yapılıp hızlıca net bir sonuç ortaya koyduğunda insanlar geribildirimin gücünden faydalanırlar. Rakamlarda değişiklik elde edemediklerinde, hemen bulguları doğrultusunda hareket etme şansına sahip olurlar. Böylelikle, işin başında gerçekten kötü fikirlerle başlamış olsalar da bu ekipler hızlı bir şekilde optimum çözümlerle ilgili orta noktada buluşurlar.

Daha önce gördüğümüz gibi, küçük yığınlar prensibinin ortaya koyduğu şey budur. Fonksiyonel uzmanlar, özellikle şelale ya da aşama değerlendirme noktası geliştirme konularında yetişmiş olanları, çok büyük yığınlarda çalışmak üzere eğitilmişlerdir. Bu durum, iyi fikirlerin bile harcanmasına neden olur. Yığını küçük tutarak, kum havuzu yöntemi ekibin hızlıca basit hatalar yapmasını ve öğrenmeye başlamasını sağlar. Aşağıda da göreceğimiz gibi, bu küçük başlangıç deneyleri ekibin daha sonra ana şirkete entegre edilecek geçerli yeni bir işe sahip olduğunu gösterebilir.

İç Ekipleri Sorumlu Tutmak

Öğrenme kilometre taşlarını 7. Bölüm'de ele almıştık. İç startup ekibi için de sorumluluk dizisi aynı şekilde işler: Müşteri modellerine dayalı olarak istenilen ideal modeli oluştur, alt seviyeyi belirlemek için piyasaya ana fonksiyonlara sahip ürünü sun ve sonra da ideale yaklaşmak için motoru ayarlamaya çalış.

Bu yapıyla çalışan şirket içi ekipler esasen startup gibi çalışırlar. Eğer başarı gösterirlerse, şirketin genel ürün ve servis portföyüne dahil edilmelidirler.

YÖNETİM PORTFÖYÜNÜ GELİŞTİRMEK

Şirketlerin yönetmesi gereken dört ana türde iş vardır.[3] Bir iç startup büyüdükçe, orijinal fikri yaratan girişimcilerin ölçeklenme zorluğunun üstesinden gelmesi gerekir. Yeni müşteriler geldikçe ve yeni pazarlar ele geçirildikçe, ürün şirketin halka dönük yüzünün bir parçası haline gelir ve önemli iletişim, pazarlama, satış ve iş geliştirme çalışmaları yapılmasını gerektirir. Çoğu zaman, ürün rakiplerin ilgisini çeker ve ortaya hızlı takipçiler ve taklit edenler çıkar.

Yeni ürünün pazarı sabitleştikçe, prosedürler rutinleşir. Ürünün pazar-

da genel geçer bir hale gelmesini engellemek için yeni ilaveler, artan oranda güncellemeler yapılması ve yeni pazarlama şekilleri bulunması gerekir. Bu aşamada, maliyetleri düşürerek kârlılığı artırmanın önemli bir yolu olması sebebiyle, operasyonel mükemmelliğin önemi artar. Bu durum farklı bir yönetici tipi gerektirebilir: optimizasyon, yetkilendirme, kontrol etme ve uygulamada öne çıkan bir yönetici. Şirketin hisse değeri böyle bir öngörülebilir büyümeye bağlıdır.

İşletme maliyetleri ve eskilerden gelen ürünlerin söz konusu olduğu bir de dördüncü aşama vardır. Bu dış kaynak kullanımı, otomasyon ve maliyet düşürmenin ilgi alanıdır. Her şeye rağmen, altyapı hâlâ en kritik konudur. Donanım ya da altyapı sorunları ya da sadık müşterilerin kaybedilmesi bütün şirketi zora sokabilir. Ancak, büyüme ve optimizasyon aşamalarının aksine, bu alanda yapılacak yatırımlar şirketin üst seviye büyüme yakalamasına yardımcı olmaz. Bu tip organizasyonların yöneticileri beysbol hakemlerinin kaderini yaşarlar: Bir şeyler yolunda gitmediğinde eleştirilirler, her şey iyi iken hesaba katılmazlar.

Bu dört aşamadan, bütün bölümleri ve yüzlerce, hatta binlerce kişiyi temsil ettikleri için büyük şirketler özelinde bahsetmeyi tercih ediyoruz. Bu çok mantıklı, çünkü bu uç durumlarda şirketin gelişimi daha kolay gözlemleniyor. Ancak, bütün şirketler her zaman için bu dört aşamadan geçiyor. Yeni bir ürün pazara sunulur sunulmaz, ekipler bu ürünü bir sonraki aşama için geliştirmek üzere çalışmaya başlarlar. Her başarılı ürün ya da özellik hayata araştırma ve geliştirmede (Ar-Ge) başlar. Neticede şirketin stratejisinin bir parçası haline gelir, optimizasyona tabi olur ve zaman içerisinde eskir.

Startuplar ve büyük şirketler için problem aynıdır: çalışanlar genellikle geliştirdikleri ürünü tüm aşamalarda takip etmeye devam ederler. Genel uygulama, yeni ürünü ya da özelliği geliştiren kişinin, bunun ticarileştirilmesi için gerekli kaynaklar, ekip ve bölümü yönetmesi şeklindedir. Sonuç olarak, güçlü yaratıcı yöneticiler yeni ürünler geliştirmek yerine ürünlerin büyümesi ve optimizasyonuyla uğraşmak zorunda kalırlar.

Bu eğilim sebebiyle, köklü şirketler şirket içinde inovasyonu yeşertecek yaratıcı yöneticiler bulmakta zorlanırlar. Her yeni inovasyon eskiden gelen projelerin kaynaklarıyla rekabet eder ve en kısıtlı kaynak da yetenektir.

Girişimci bir Unvandır

Bu ikilemden çıkmanın yolu dört iş tipini ayrı yönetmek ve her alanda farklı

ekipler kurulmasını sağlamaktır. Ürünler aşamadan aşamaya geçtikçe, ekipler arasında elden ele devredilmelidir. Çalışanlar bu devirde ürünle birlikte hareket etmeyi ya da kalıp yeni bir şey üzerinde çalışmaya başlamayı tercih edebilir. Her iki tercih de doğru ya da yanlış değildir; kişinin mizacı ve yetenekleriyle ilgilidir.

Bazı insanlar doğuştan yaratıcıdır ve ileri aşamalardaki iş planlarının baskısı olmadan çalışmayı tercih ederler. Bazıları hırslıdır ve inovasyonu üst yönetime gitmenin bir yolu olarak görürler. Bazıları ise özellikle sabit bir işi yönetmek, dış kaynak kullanmak, verimliliği güçlendirmek ve maliyetleri düşürmek konusunda yeteneklidir. İnsanlar kendilerine uyan işi bulmakta serbest bırakılmalıdır.

Aslında, girişimcilik büyük şirketlerin içindeki inovasyoncular için geçerli bir kariyer yolu olarak değerlendirilmelidir. Ekiplerini Yalın Startup metodunu uygulayarak yönetenler, bu yeteneklerinin ödülünü almak için şirketten ayrılmak ya da sabit fonksiyonel departmanların katı hiyerarşisine uyuyormuş gibi görünmeye çalışmak zorunda kalmamalıdır. Üzerinde sadece "girişimci" yazan kartvizitleri olmalıdır. Mesuliyetleri inovasyon muhasebesi çerçevesinde değerlendirilmeli ve buna göre teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Girişimci bir ürünü kum havuzunda kuluçkalandırdıktan sonra, ürün ana şirkete geri kazandırılmalıdır. Ürünü büyütmek, ticarileştirmek ve ölçeklendirmek için daha büyük bir ekibe ihtiyaç vardır. Başlangıçta, bu ekibin kum havuzunda çalışan inovasyoncuların liderliğine ihtiyacı vardır. Aslında, bu durum inovasyonculara yeni ekip üyelerini, kum havuzunda öğrendikleri yeni çalışma şekline alıştırma fırsatı sunması itibariyle sürecin olumlu bir tarafıdır.

İdeal olan, ekibi kum havuzu dışına çıkarmak ve şirketin rutinine dahil etmek yerine, kum havuzunun kapsamını genişletmektir. Böylece fırsatlar ortaya çıkacaktır. Mesela, kum havuzunda ürünün sadece belli bölümleri deneye tabi tutuluyorsa, yeni özellikler eklenecektir. Daha önce ele aldığımız online hizmet örneğinde işe ürün fiyatlandırma sayfasını kum havuzuna alarak başlanabilir. Bu deneyler başarılı olduktan sonra şirketin web sitesinin ana sayfası da kum havuzuna eklenir. Sonradan arama özelliği ya da genel tasarım eklenebilir. Eğer başlangıçta belli müşteriler ya da belli bir müşteri sayısı dahil edilmişse, ürünün erişimi artırılabilir. Bu değişiklikler dikkatli bir şekilde izlendikten sonra, üst yönetimin kum havuzunda çalışan ekiplerin ana şirket içinde kendi başlarının çaresine bakıp bakamayacağını değerlendirmesi gerekir.

Kum havuzunda çalışmak startup kasları geliştirmek gibidir. Başlangıçta, ekip sadece basit deneylerle başlar. İlk deneyler yeterli öğrenme sağlamada ve ölçeklenebilir başarıya götürmede başarısız olabilir. Zaman içinde, bu ekipler küçük-yığın geliştirmenin ve aksiyon göstergelerinin sürekli geribildirimini aldıkça gelişir.

Tabii ki, her inovasyon sistemi nihayetinde kendi başarısının kurbanı olacaktır. Kum havuzu büyüdükçe ve şirketin gelirleri de kum havuzunun inovasyonları sonucunda arttıkça, döngünün yeniden başlaması gerekecektir. Eski inovasyoncular statükonun bekçileri haline gelecektir. Kum havuzu ürün haline geldiğinde, kaçınılmaz olarak kritik operasyonlar için gelen ek kurallar ve kontrollerle dolacaktır. Yeni inovasyon ekiplerinin içinde oynayabilecekleri yeni kum havuzuna ihtiyacı olacaktır.

Statüko Haline Gelmek

Bu son değişimi kabul etmek inovasyoncular için özellikle zordur: dışardaki radikallerden statükonun simgesine dönüşüm. Kariyerimde bunu rahatsız edici bulmuşumdur. Yalın Startup'ın bir parçası olarak savunduğum tekniklerden de anlayabileceğiniz üzere, çalıştığım şirketlerde her zaman biraz sorun çıkaran kişi olmuşumdur. Hızlı yineleme, veri kaynaklı karar verme ve erken müşteri katılımı için bastırmışımdır. Bu fikirlerin baskın kültürün bir parçası olmadığı durumlarda, savunmak kolay (biraz sinir bozucu olsa da) oluyordu. Bütün yapmam gereken, bir insan ne kadar bastırabilirse o kadar bastırmaktı.

Ürün geliştirmeyi yönettiğim yıllara geri gidelim. İşe aldığımız yeni çalışanların Yalın Startup kültürüne alışık olması gerekiyordu. A/B testi ve müşteri testleri standart uygulamalardı. Fikirlerimin savunucusu olmaya devam etmem ve yeni çalışanların denemeye hazır olduğundan emin olmam gerekiyordu. Ama orada bir süredir çalışanlar için bu fikirler statükonun parçası haline gelmişti.

Pek çok girişimci gibi ben de fikirlerimin daimi savunuculuğunu yapmak ile sürekli olarak geliştirilmeleri için yapılan tavsiyeleri oyalamak arasında kalmıştım. Çalışanlarım yıllar önce istismar ettiğim aynı dürtüyle karşı karşıya kalıyordu: önerileri ne kadar radikal olursa, uzlaşma onların istediği noktaya o kadar kayıyordu. Her şeyi duydum: şelale ürün geliştirmeye dönmemiz, daha fazla kalite güvence kullanmamız, daha az kullanmamız, müşteri katılımını daha fazla veya daha az kullanmamız, daha fazla vizyon, daha az veri

kullanmamız ya da veriyi istatistiksel olarak daha kesin bir şekilde kullanmamız gerektiğine dair pek çok öneri.

Bu önerileri ciddi olarak ele almak sürekli çaba gerektirdi. Ancak, dogmatik olarak cevap vermek yardımcı olmadı. Otomatik olarak ortalamasını alarak uzlaşmaya çalışmak da işe yaramadı.

Her önerinin, Yalın Startup'ın oluşturulmasını sağlayan, aynı kesin bilimsel sorgulamaya tabi tutulması gerektiğini fark ettim. Önerilen değişimin sonuçlarını tahmin edecek bir teori kullanabilir miyiz? Değişikliği küçük bir ekipte geliştirip ne olacağına bakabilir miyiz? Etkisini ölçebilir miyiz? Uygulayabildiğim her durumda bu yaklaşımlar benim öğrendiklerimin ve çalıştığım şirketlerin verimliliğinin artmasını sağladı.

IMVU'da öncülüğünü yaptığımız Yalın Startup teknikleri sadece benim katkılarımla oluşmadı. İşe yaratıcılıklarını ve yeteneklerini katan çalışanlar tarafından ortaya çıkarıldı, büyütüldü ve uygulandı.

Hepsinden önemlisi, şu ortak soruyla karşı karşıya kaldım: Bizim yeni bir şirket kurma "yolumuzun" işe yarayacağını nasıl bileceğiz? Başka hangi şirketler kullanıyor? Sonunda kim zengin ve meşhur oldu? Bu sorular anlaşılabilir. Sanayimizin kralların hepsi yavaş ve yatay bir şekilde çalışıyor. Biz neden farklı bir şey yapıyoruz?

Cevaplamak için bir teori gerektiren sorular bunlardır. Yalın Startup'ı tanımlanmış adım ya da taktik setleri olarak görenler başarılı olamayacaktır. Bunu zor yoldan öğrendim. Bir startupta işler sürekli yanlış gider. Bu yaşandığında, Deming tarafından özetlenmiş yüz yıllık ikilemle karşı karşıya kalırız: Problemin sistemik bir nedenden değil de özel bir nedenden kaynaklandığını nasıl bileceğiz? Eğer yeni bir çalışma şeklini benimsediyseniz, ortaya çıkan problemden yeni sistemi sorumlu tutmayı tercih edersiniz. Bu eğilim bazen doğrudur, bazen değildir. Aralarındaki farkı görmeyi öğrenmek teori gerektirir. Problemlerin gerçekten problem olduğunu söylemek için yaptığınız değişikliklerin sonuçlarını tahmin edebiliyor olmalısınız.

Örneğin, bir takımın verimlilik anlayışını fonksiyonel mükemmellikten –pazarlama, satış ya da ürün geliştirmede mükemmellik- doğrulanmış öğrenmeye dönüştürmek problemler yaratabilir. Daha önce belirtildiği gibi, fonksiyonel uzmanlar verimliliklerini işlerini yapmak için harcadıkları zamanının oranına bakarak ölçmeye alışıktırlar. Mesela, bir yazılımcı tüm gün kod yazmayı bekler. Bu nedenle pek çok geleneksel iş ortamı bu uzmanları hayal kırıklığına uğratır: toplantılar tarafından sürekli olarak bölünme-

ler, fonksiyonlar arası transferler ve yapılması gereken açıklamalar; hepsi verimliliği engelleyen konulardır. Ancak, bu uzmanların bireysel verimlilikleri Yalın Startup'ın hedefleri arasında değildir. Bunun yerine, ekiplerin doğrulanmış öğrenmeyi sağlayabilmesi için fonksiyonlar arası çalışmasını istiyoruz. Bunu yapabilmek için kullanılan tekniklerin çoğunluğu –aksiyon göstergeleri, sürekli uygulama ve genel Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsü– ekiplerin kendi bireysel fonksiyonlarını idealin altında kullanmasına neden olur. Ne kadar hızlı yaptığımızın önemi yoktur. Ne kadar hızlı ölçtüğümüzün önemi yoktur. Önemli olan bütün döngüyü ne kadar hızlı ilerlettiğimizdir.

Bu sistemi öğrettiğim yıllarda, her seferinde şu düzeni gözlemledim: doğrulanmış öğrenmeye geçmek iyi hissettirmeden önce kötü hissettirir. Eski sistemden kaynaklı problemlerin hepsi soyutken, yeni sistemin problemleri somuttur. Bu zorlukların çaresi teorinin sağladığı faydadır. Eğer bu kaybın değişimin kaçınılmaz parçası olduğu bilinirse, yönetilmesi daha kolay olur. Beklentiler önceden belirlenebilir. Örneğin danışmanlık yaptığım işlerde, bu konuları ilk günden gündeme getirmeyi öğrendim. Aksi halde yola çıktıktan sonra bütün çabayı zora sokabiliyorlar. Değişim ilerledikçe, hangi problemlerin engellenmeye ihtiyacı olduğunu anlamak için kök neden analizi ve hızlı cevap tekniklerini kullanabiliriz. Nihayetinde Yalın Startup bir çerçevedir, atılması gereken adımları gösteren bir proje planı değildir. Her türlü şirketin koşullarına uyarlanacak şekilde tasarlanmıştır. Diğerlerinin yaptıklarını kopyalamak yerine, Beş Neden gibi teknikleri kullanarak şirketinize tam olarak uyan bir yapı kurmanızı sağlar.

Bir kişinin bu fikirlerin ustası haline gelmesi ve keşfetmesi için bir uygulama topluluğuna dahil olması gerekir. Dünya çapında ve ayrıca online olarak gelişen bir Yalın Startup buluşmaları topluluğu bulunuyor. Bu kaynaklardan nasıl yararlanacağınıza dair listeyi, "Harekete Katılın" bölümünde bulabilirsiniz.

13

SONSÖZ: İSRAF ETMEYİN

Bu sene, ilk baskısı 1911 yılında yapılan Frederick Winslow Taylor'ın *The Principles of Scientific Management* kitabının yüzüncü yılı. Bilimsel yönetim hareketi, bugün varlığını kabullenmiş olduğumuz muazzam refahı mümkün kılarak yirminci yüzyılın seyrini değiştirmiştir. Taylor bugün yönetim olarak addettiğimiz kavramı etkin bir şekilde keşfetmiştir: çalışanların bireysel verimliliğini artırmak, istisnalarla yönetim (sadece beklenmedik derecede iyi veya kötü olan sonuçlara odaklanmak), işi görevler bazında standartlaştırmak, ücretlendirmede görev-artı-prim sistemi ve işin bilinçli çaba ile yapılabileceği ve geliştirilebileceği fikri. Taylor şirketleri bireylerden çok, yönetilmesi gereken sistemler olarak gören modern beyaz yaka işini keşfetmiştir. Eski yönetim devrimlerinin mühendisler tarafından yapılmış olmasının bir nedeni vardır: yönetim beşeri sistem mühendisliğidir.

1911'de Taylor şöyle yazmıştı: "Geçmişte, önce insan geliyordu; gelecekte, önce sistem gelmek zorunda." Taylor'ın bu öngörüsü gerçekleşti. Bizler onun hayal ettiği dünyada yaşıyoruz. Yaptığı devrim pek çok yönden çok başarılı oldu. Taylor bilimi düşünme yöntemi olarak ifade ediyordu. Birçok insan mesajını savunduğu katı tekniklerle karıştırdı. Sonraki teorisyenler ve yöneticiler tarafından telafi edilmesi gerekti. Yalın üretim kritik bir şekilde her bir fabrika işçisinin içinde gizli kalmış hikmet ve girişkenliği yeniden keşfetti ve Taylor'ın verimlilik kavramını bireysel görevden kurumsal organizmanın bütünü olarak değiştirdi. Fakat bu müteakip devrimlerin her biri Taylor'ın

işin bilimsel olarak çalışılabileceği ve dikkatli deney yaklaşımı ile geliştirilebileceği ana fikrini benimsiyordu.

Bugün, yirmi birinci yüzyılda, Taylor'ın hayal bile edemediği yeni problemlerle karşı karşıya kalıyoruz. Üretken kapasitemiz nasıl yapacağımızı bilme yeteneğimizi aşıyor. Yirmi birinci yüzyılın başında muazzam miktarlarda keşif ve inovasyon yapılmış olmasına rağmen, bunlar genellikle dünya nüfusunu beslemek, giydirmek ve barındırmak üzere insanların ve makinaların kapasitelerini artırmaya yönelikti. Bu proje henüz tamamlanmamış olsa da, yoksulluk içinde yaşayan insanların da doğrulayacağı üzere, bu sorunun çözümü artık tamamen politik. Hayal edebildiğimiz her şeyi üretecek kapasitemiz var. Günümüzün en büyük sorusu Yapılabilir mi değil, Yapılmalı mı. Bu bizi alışılmadık bir tarihi ana konumlandırıyor: Gelecekteki refahımız kolektif hayal gücümüzün kalitesine bağlı.

1911'de Taylor şöyle yazmıştı:

> Ormanlarımızın yok olduğunu, su kaynaklarımızın harcandığını, toprağımızın sellerle denize aktığını; kömür ve demirimizin bitmek üzere olduğunu görüyoruz. Ama her gün yapılan beceriksiz, yanlış ya da verimsiz hareketlere maruz kalan insan çabasının israfı... daha az göze çarpıyor, daha soyut ve değeri net olarak anlaşılamıyor.
>
> Maddi olan şeylerin israfını görebiliyor ve hissedebiliyoruz. Ancak, insanların sakar, verimsiz ve yanlış hareketleri arkalarında görünen ya da somut hiçbir şey bırakmıyor. Takdirleri bir hafıza, hayal gücü çabasını gerektiriyor. Bu nedenle de, bu kaynaktan olan günlük kaybımız somut olanlardan daha büyük olmasına rağmen, ilki bizi derinden etkilerken diğeri bizde küçük bir kıpırdamaya neden oluyor.[1]

Bir asır sonra, bu sözler hakkında ne diyebiliriz ki? Bir yandan modası geçmiş görünüyorlar. Yirmi birinci yüzyılda yaşayan bizler verimliliğin öneminin ve üretkenlikten elde edilen kazançlarının ekonomik değerinin son derece farkındayız. Çalışma alanlarımız, Taylor'ın dönemine kıyasla oldukça iyi organize edilmiş durumda.

Diğer yandan, Taylor'ın çalışmaları bana tamamen modern geliyor. Verimliliğe rağmen, ekonomimiz hâlâ akıl almaz bir şekilde savurgan. Bu israf organizasyonların verimsizliğinden değil, yanlış işler üzerinde çalışmamızdan kaynaklanıyor. Peter Drucker'ın dediği gibi, "Hiçbir

şekilde yapılmaması gerekeni yapmakta kullanılan müthiş verimlilikte gereksiz olan bir şey yok."[2]

Yine de her seferinde yanlış işleri verimli bir şekilde yapıyoruz. Modern çalışmanın ne kadarlık bir israf olduğuna kesin bir tahmin yapmak zor olsa da, hikâyeler konusunda bir sıkıntımız yok. Yalın Startup'la ilgili yaptığım danışmanlık ve seyahatlerde, küçük ya da büyük fark etmez, bütün şirketlerin çalışanlarından sürekli olarak aynı mesajı aldım. Bütün endüstrilerde başarısız olmuş lansmanlar, hastalıklı doğmuş projeler ve büyük yığın ölüm spiralleriyle ilgili sayısız hikâyeye şahit oluyoruz. Zamanı yanlış kullanan insanları, insan yaratıcılığını ve potansiyelini umursamazca israf eden suçlular olarak görüyorum.

Bu israfın ne kadarı önlenebilir? Sanıyorum ki şu anda farkında olduğumuzdan çok daha büyük bir kısmı. Tanıştığım insanların çoğu, en azından kendi endüstrilerinde, projelerin iyi nedenlerle başarısızlığa uğradığına inanıyorlar: risk projelerin doğasındandır, pazar koşulları tahmin edilemiyordur, "şirketin büyükleri" özünde yaratıcı değillerdir. Bazıları her şeyi yavaşlatıp, daha dikkatli süreçler kullanarak, yüksek kaliteli daha az proje ile başarısızlık oranının azalacağına inanıyorlar. Bazıları ise belli insanların üretilmesi gereken doğru şeyi bilmekte doğuştan gelen bir yetenekleri olduğuna inanıyorlar. Eğer bu vizyonerlerden yeterli sayıda bulabilirsek, sorunlarımız çözülecek. İnsanların modern yönetimden haberi olmadığı on dokuzuncu yüzyılda bu "çözümler" modern sayılıyordu.

Daha önce hiç olmadığı kadar hızlı olan günümüz dünyasında bu eski yaklaşımlar işe yaramıyor. Başarısız olan projeler ve işler, imkansızı yapması beklenen, üst yönetimin üzerine yıkılıyor. Alternatif olarak, parmaklar suçlu olarak geçici düzeltmelerin ve kısa vadeli sonuçların gereğinden fazla üzerinde duran finansal yatırımcıları ya da menkul kıymetler piyasalarını gösteriyor. Suçlayacak çok şey var ama liderlerin ve yatırımcıların hareketlerine kılavuzluk edecek çok az teoriye sahibiz.

Yalın Startup hareketi bu stresin karşısında duruyor. Nedenleri bulunduktan sonra inovasyonda oluşan israfın engellenebileceğini düşünüyoruz. Yapılması gereken tek şey, bu işin nasıl yapılacağına dair kolektif zihniyetimizi değiştirmek.

İşçileri daha fazla çalışmaya teşvik etmek yeterli değil. Mevcut

sorunlarımız –yanlış şeyleri yapmak için– fazla çaba harcamaktan kaynaklanıyor. Fonksiyonel verimliliğe odaklanarak, gerçek inovasyon hedefini –mevcutta bilinmez olanı öğrenmeyi– gözden kaçırıyoruz. Deming'in öğrettiği gibi, önemli olan kantitatif hedefler koymak değil, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan yolun düzeltilmesidir. Yalın Startup hareketi en baskılayıcı inovasyon sorusunun (Yeni bir ürün ve hizmetle ilgili nasıl sürdürülebilir bir iş kurabiliriz?) cevabına katlanmak için bilimsel metodun kullanılabileceği prensibini temsil eder.

ORGANİZASYONEL SÜPER GÜÇLER

Birkaç ay önce, daha önceden çalıştaylarımdan birine katılan bir kişinin söylediklerini, kendi cümlelerimle aktarıyorum: "Yalın Startup prensiplerini bilmek, kendimi süper güçlerim varmış gibi hissetmemi sağlıyor. Henüz kıdemsiz bir çalışan olmama rağmen, çevremdeki şirket başkan yardımcılarına ve genel müdürlere basit sorular soruyorum ve projelerinin nasıl test edilebilir temel hipotezlere dayandığını görmelerine yardımcı oluyorum. Birkaç dakika içinde, çok geç olmadan planlarını bilimsel olarak doğrulamak için uygulayabilecekleri bir plan sunuyorum. Hepsi aynı şekilde 'Hey, çok zekisin. Yeni ürünlerle ilgili düşünce şeklimize bu derecede sert davranabileceğimizi düşünmezdik' diyerek tepki veriyorlar."

Bu etkileşimlerin sonucu, kendi çevresinde parlak bir çalışan olarak ünlenmişti. Bu kariyeri için çok iyiydi ancak kendisi için hayal kırıklığı olmuştu. Neden? Çünkü oldukça *zeki olmasına* rağmen, hatalı ürün planlarıyla ilgili içgörüleri zekasına değil, ne olacağını tahmin etmesini ve alternatifler sunmasını sağlayan bir teoriyi biliyor olmasına dayanıyordu. Hayal kırıklığına uğramıştı çünkü fikirlerini sunduğu yöneticiler sistemi görmüyorlardı. Yanlış bir şekilde başarılarının anahtarının takımlarına kendisi gibi zeki çalışanları katmak olduğu sonucuna varıyorlardı. Kendilerine sunduğu esas fırsatı, nasıl inovasyon yapıldığına dair inançlarını değiştirerek sistematik bir şekilde daha iyi sonuçlar alabileceklerini, göremiyorlardı.

Sistemi ilk sıraya koymak: Bazı Tehlikeler

Bizden önce Taylor'ın olduğu gibi, önümüzdeki zorluk modern kuruluş-

ların yöneticilerini sistemi ilk sıraya koymaları için ikna etmek. Ancak, Taylorizm'in bizim için uyarıcı kıssa rolü üstlenmesi gerekiyor. Yeni fikirleri daha genel bir kitleye sunarken geçmişin derslerini öğrenmemiz önemlidir.

Taylor bireysel zeka yerine sistematik uygulamaya odaklanmasıyla bilinir. Burada *The Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetimin Prensipleri) kitabında yer alan sistemi ilk sıraya koymak ile ilgili meşhur söyleminin tamamını vermek istiyorum:

> Gelecekte, liderlerimizin doğru doğduğu gibi, doğru eğitilmiş olması ve hiçbir büyük adamın (kişisel yönetimin eski sistemi ile), verimli bir şekilde işbirliği yapacak kadar iyi organize olmuş bir grup sıradan adamla rekabet edebileceğini umamayacak olması takdir edilecek.
>
> Geçmişte insanlar ilk sırada geliyordu; gelecekte sistem ilk sırada gelmek zorunda. Ancak, bu hiçbir şekilde büyük adamlara ihtiyaç olmadığı anlamına gelmemelidir. Tam tersine, bütün iyi sistemlerin ilk amacı birinci sınıf adam yetiştirmek olmalıdır ve sistematik yönetim altında en iyi adamlar en tepeye her zamankinden daha kesin ve hızlı bir şekilde yükselirler.[3]

Ne yazık ki, Taylor'ın bilimsel yaklaşımının en iyileri bulmak ve öne çıkarmanın karşısında durmadığı çok çabuk unutuldu. Aslında, zaman ve hareket çalışmaları, görev-artı-prim ve özellikle fonksiyonel formenlik (bugünün fonksiyonel departmanlarının öncüsü) gibi ilk bilimsel yönetim taktikleri o kadar baskındı ki, sonradan gelen nesillerin yöneticileri bunları uygulayan insanların önemini gözden kaçırdılar.

Bu durum iki probleme yol açtı: (1) İşletme sistemleri aşırı derecede katı bir hale geldi ve dolayısıyla uyum yeteneği, yaratıcılık ve işçilerin bireysel zekalarının avantajından faydalanmada başarısız oldular. (2) Organizasyonların genellikle sabit bir dünyada tutarlı sonuçlar elde etmelerini sağlayan planlamaya, tedbir almaya ve prosedürlere gereğinden fazla önem verildi. Fabrikalarda bu problemlerin üzerinden yalın üretim hareketi ile gelindi ve burada öğrenilen dersler pek çok modern kuruluş arasında yayıldı. Buna rağmen yeni ürün geliştirme, girişimcilik ve inovasyon işlerinde hâlâ eski bir sistem kullanıyoruz.

Yalın Startup hareketinin benzer bir indirgemeci tuzağa düşmemesini umuyorum. Girişimciliği yöneten kurallar, startup başarısının

olasılıklarını geliştirecek bir metot ve yeni ve inovatif ürünler yapmak için kullanılacak sistematik bir yaklaşım henüz oluşturuluyor. Bu hiçbir şekilde geleneksel girişimcilik erdemlerini –vizyon önceliği, cesur riskler alma isteği ve yoğun olasılıklarla başa çıkma cesareti– yok etmiyor. Toplumumuzun girişimcilerin yaratıcılığına ve vizyonuna her zamankinden daha çok ihtiyacı var. Aslında bu kesinlikle çok doğru, çünkü bunlar mali gücümüzün yapılacak israfı kaldıramayacağı kadar değerli kaynaklar.

Ürün Geliştirme

Eğer Taylor bugün yaşıyor olsaydı, girişimciler ve inovasyoncuların yönetimini oluşturan şeye gülerdi. Teknik ustalıklarıyla herhangi bir erken yirmi birinci yüzyıl insanını şaşırtacak olan bilim adamları ve mühendislerden oluşan bir işgücüne sahip olsak da, bu kişileri organize etmek için kullandığımız yönetim teknikleri bilimsel özenden yoksunlar. Hatta, bunlara sözdebilim diyecek kadar ileri gidebilirim.

Yeni projelere rutin olarak gerçeklere dayanarak değil sezgilerimize dayanarak yeşil ışık yakıyoruz. Bu kitapta gördüğümüz üzere, problemin esas nedeni bu değil. Bütün inovasyonlar bir hayal ile başlıyor. Kritik olan bundan sonra olanlar. Gördüğümüz üzere, inovasyon takımlarının büyük çoğunluğu başarı tiyatrosunun cazibesine kapılıyor. Vizyonlarının unsurlarını gerçek deneylere tabi tutmak yerine, vizyonlarını destekleyecek veriler bulmaya çalışıyorlar ya da, daha da kötüsü, müşteri geribildiriminden ve dışarıdan yapılabilecek herhangi bir izlemeden yoksun sınırsız "deney yapma" için görünmezlik modunda kalarak veriden arındırılmış bir ortam yaratıyorlar. Bir takım brüt göstergelere ait bir grafik üzerinde önemli kısımları işaretleyerek neden-sonuç ilişkisi açıklamaya başladığında sözdebilim devreye girmiş oluyor. Sunulan neden-sonucun doğru olduğunu nasıl bileceğiz? Bir takım başarısızlıklarını öğrenmeyi bahane etme yoluna başvurarak haklı göstermeye kalktığında, yine sözdebilim devreye girmiş olur.

Eğer öğrenme bir yineleme döngüsünde olmuşsa, bunu bir sonraki döngüde doğrulanmış öğrenmeye çevirerek kanıtlayabiliriz. Vizyonumuzun doğruluğu ile ilgili gerçek olguları sadece, bir müşteri davranışı modeli geliştirerek ve sonra da ürün ve hizmetimizin bu davranışı değiştirebildiğini göstererek tespit edebiliriz.

Yalın Startup hareketinin başarısını kutlarken, bir uyarı yapmanın gerekli olduğunu düşünüyorum. Bu başarımızın pivotlar, MVP'ler ve benzerleri etrafında yeni bir sözde bilime yol açmasının üstesinden gelemeyiz. Bilimsel yönetimin kaderi böyle oldu ve sonunda, bence, sonuçları onlarca yıla mal oldu. Bilim yaratıcı iş karşısında rutin işin, insanlık karşısında mekaniğin ve çeviklik karşısında planların üstün gelmesini sağladı. Sonraki hareketler bu eksiklikleri gidermek için ortaya çıktı.

Taylor bilimsel olarak adlandırdığı şeylere inandı fakat bizlerin bugünkü modern gözleri bunları sadece önyargı olarak görüyor. Aristokratların zeka ve karakterinin çalışan sınıfınkinden ve erkeklerin kadınlardan doğuştan daha üstün olduğuna inanıyordu. Ayrıca düşük statüdeki insanların kendilerinden daha iyi olan diğerleri tarafından kontrol altında tutulması gerektiğini düşünüyordu. Bu düşünceler Taylor'ın döneminden kaynaklanıyordu. Bunlara karşı kör olduğu için onu suçlamamalıyız.

Acaba bizim zamanımıza, gelecekteki uygulamaların gözünden bakıldığında neler önyargı olarak algılanacak? Hangi güçlere gereksizce inanıyoruz? Hareketimizin bu başlangıç başarısıyla gözden kaçırdıklarımızla neyi riske atıyoruz?

Kitabı bu sorularla bitirmek istiyorum. Her ne kadar Yalın Startup hareketinin kazandığı ün ve takdir memnuniyet verici olsa da, verdiğimiz yönergelerin doğru olması çok daha önemli. Şu ana kadar bildiklerimiz buzdağının görünen yüzü. Modern işgücünün sade görüntüsü altında gizli kalmış potansiyel boşlukların kilidini açacak büyük bir projeye ihtiyacımız var. Eğer insanların zamanını boşa harcamaya son verirsek, ortaya çıkan zamanla ne yapacaklar? Neyin mümkün olduğuna dair gerçek bir konseptimiz yok.

Taylor, 1880'lerin sonundan itibaren, çeliği kesmenin optimum yolunu bulmak için bir deney programına başladı. Yirmi beş yıldan fazla süren bu araştırma süresince Taylor ve çalışma arkadaşları yirmi binden fazla özgün deney yaptılar. Bu projenin çarpıcı olan yanı hiçbir akademik desteğe ya da Ar-Ge bütçesine sahip olmamasıydı. Masrafların tamamı, endüstri tarafından, deneylerin sağladığı yüksek verimlilikten elde edilen karlardan karşılandı. Bu sadece tek bir tür işte saklı verimliliği ortaya çıkarmak için yürütülmüş, tek bir deneysel programdı. Diğer bilimsel yönetim müritleri duvarcılık, tarım ve hatta kürekleme

alanında yaptıkları araştırmalarla yıllarını harcadılar. Gerçeği öğrenmeyi takıntı haline getirmişlerdi ve zanaatkarların özdeyişleriyle veya uzmanların kıssalarıyla tatmin olmuyorlardı.

Hangimiz çalışanlarının kullandığı metotlara aynı derecede ilgi duyan bir modern bilgi işi yöneticisi hayal edebilir? Mevcut inovasyon çalışmamızın ne kadarı bilimsel temelden yoksun bir söylem tarafından yönlendirilebilir?

Yeni Bir Araştırma Programı

Nasıl daha verimli çalışacağımızı bulmak için hangi karşılaştırılabilir araştırma programlarını kullanabiliriz?

Bir kere, olağanüstü belirsizlik şartları altında üretkenliği neyin tetiklediğine dair fazla bir şey bilmiyoruz. Şükür ki, her bir yanımızı saran üretim süreçleri sayesinde yeni yaklaşımları test etmek pek çok fırsatımız var. Öyleyse, şöyle bir şey önermek istiyorum: Tüm ürün geliştirme yöntemlerinin test edilebileceği startup test laboratuvarları kuralım.

Bu testler nasıl yapılabilir? Küçük fonksiyonlar arası takımlar kurabiliriz. Mesela bu takımları kurmaya ürün ve mühendislik ekiplerinden başlayabiliriz ve sonra da bu takımların problemleri farklı geliştirme yöntemleri kullanarak çözmeye çalışmalarını sağlayabiliriz. Öncelikle, net sonuçları olan iyi tanımlanmış soru veri bankasına sahip uluslararası programlama yarışmalarından aldığımız, net cevapları olan sorularla başlayabiliriz. Bu yarışmalar aynı zamanda değişik problemleri çözmek için ne kadar zamana ihtiyaç duyulacağına dair de bir baza sahip olduğu için, deneklerin bireysel problem çözme hünerlerini de ortaya koyabiliriz.

Kalibrasyon için böyle bir kurgu kullanarak, deneylerin koşullarını çeşitlendirebiliriz. Buradaki zorluk çıktı kalitesini objektif bir şekilde ölçebilir olmaya devam ederek, doğru cevabın ne olduğuyla ilgili belirsizliği artırmak olacaktır. Belki gerçek dünyadaki müşteri problemlerini kullanabiliriz ve sonra da takımın çalışmalarının sonuçlarını gerçek tüketicilerin test etmesini sağlayabiliriz. Hatta belki olayı, aynı problemleri çözmek için defalarca MVP geliştirmeye kadar götürebiliriz ve hangisinin en iyi müşteri dönüşüm oranı getirdiğine dair sayısal verilere ulaşabiliriz.

Ayrıca takımların gerçek verimliliği üzerindeki etkilerini test etmek için daha karmaşık ya da daha basit geliştirme platformları ve dağıtım kanalları seçerek, en önemli husus olan devir süresini çeşitlendirebiliriz.

Bilhassa, takımları doğrulanmış öğrenmeden sorumlu tutmak için açık metotlar geliştirmemiz lazım. Kitapta bunun için bir yöntem önerdim: iyi tanımlanmış bir finansal model ve büyüme motoru kullanan inovasyon muhasebesi. Ancak bunun mümkün olan tek yöntem olduğunu düşünmek biraz safça olur. Daha fazla şirket tarafından benimsenmeye başladıkça, şüphesiz yeni teknikler önerilmeye başlanacak ve bizim de bu yeni fikirleri dikkatli bir şekilde değerlendirmemiz gerekecek.

Bütün bu sorular araştırma üniversiteleri ve büyümek isteyen girişimcilik toplulukları arasında kamu-özel sektör ortaklıkları kurulması ihtimalini artıracaktır. Bu durum üniversitelerin bugün olduğu gibi sadece finansal yatırımcı olmaktan ya da kuluçka merkezleri oluşturmaktan daha da öte değer katabilecekleri bir noktaya gelmesini gerektirecektir. Benim tahminime göre araştırmanın yapıldığı yer yeni girişimcilik uygulamasının merkez üssü olacaktır ve bu durumda bu araştırmaları yapan üniversiteler kendi temel araştırma faaliyetlerinin daha yüksek seviyelerde ticarileşmesini sağlayabileceklerdir.[4]

UZUN VADELİ MENKUL DEĞERLER BORSASI

Hedefimizin bütün girişimcilik ekosistemini değiştirmek olduğuna inanıyorum. Startup endüstrimizin çok büyük bölümü büyük medya şirketleri ve yatırım bankalarını besleme sistemine dönüştü. Köklü şirketlerin inovasyona sürekli yatırım yapmak için çabalamasının nedenlerinin bir bölümü menkul kıymetler piyasalarının kısa vadeli büyüme hedeflerine ulaşmakla ilgili yaptıkları baskıdan geliyor. Genellikle, bu durum yöneticileri değerlendirmek için geliştirdiğimiz, 7. Bölüm'de ele aldığımız brüt "gösteriş" göstergelerine odaklanan muhasebe yöntemlerinin sonucu. Uzun vadeli düşünmeyi sürdürebilecek şirketlerin hisseleriyle işlem yapmak üzere tasarlanmış yeni bir menkul değerler borsasına ihtiyacımız var. Uzun Vadeli Menkul Değerler Borsası (UVMDB) kurmayı öneriyorum.

UVMDB'deki şirketler karlılık ve finansal sonuçlarıyla ilgili üç ayda bir yaptıkları raporlamanın yanı sıra inovasyon muhasebesini kullanarak iç girişimcilik uygulamalarıyla ilgili de raporlama yapacaklar. Intiut'te olduğu gibi, birkaç yıl önce olmayan ürünlerden elde ettikleri gelirlerle ilgili raporlama yapacaklar. UVMDB şirketlerinde üst düzey yöneticilerin maaşları şirketin uzun vadeli performansına bağlı olacak. UVMDB'de işlem yapmanın işlem maliyetleri ve ücretleri, günlük işlemleri ve büyük fiyat dalgalanmalarını en

aza indirmek için çok daha yüksek olacak. Buna karşılık, UVMDB şirketlerinin, kurumsal yönetimlerini, yönetimin uzun vadeli yatırımlar yapabilmesine olanak verecek şekilde yapılandırmasına izin verilecek. Uzun vadeli düşünmeyi desteklemenin yanı sıra, UVMDB şirketlerinin şeffaflığı gerçek dünyada inovasyonun nasıl büyütüleceğine dair değerli veriler de sağlayacak. UVMDB gibi bir oluşum, sıfırdan sürekli inovasyon için kurulmuş, gelecek neslin büyük şirketlerinin yaratılmasını hızlandıracaktır.

SONUÇ

Yalın Startup hareketi doktrinlerden ve katı ideolojiden uzak durmalıdır. Bilim formül demektir veya işteki insandan yoksun olma anlayışından kaçınmalıyız. Aslında, bilim insanlığın en yaratıcı işlerinden biridir. Bilimi girişimciliğe uyarlamak insan potansiyelinin gizli kalmış büyük hazinesini açığa çıkaracaktır.

Bütün çalışanlarının Yalın Startup organizasyonel süper güçleriyle donatılmış olduğu bir şirket nasıl olur?

Bir kere, herkes bir oyalama taktiği olarak ya da iş yapmış olmak için değil, her projenin vizyonunun altında yatan gerçeği keşfetme arzusuyla, varsayımların açıkça ifade edilmesi ve dikkatli bir şekilde test edilmesinde ısrarcı olacaktır.

Kalite savunucuları ve pervasız ilerlemenin kovboyları arasındaki bitmek bilmeyen tartışmalarla zaman kaybetmeyeceğiz. Bunun yerine hız ve kalitenin müşterilerin uzun vadeli faydası için müttefik olduğunu fark edeceğiz. Vizyonumuzu test etmek için mücadele edeceğiz, çürütmek için değil. İsrafı, gökyüzünde kaliteli kaleler inşa etmek için değil çevikliğe hizmet etmek ve devrim niteliğinde iş sonuçları elde etmek için ortadan kaldıracağız.

Başarısızlıklara ve aksiliklere açık yüreklilikle ve öğrenmeyle cevap vereceğiz, kınamayla değil. Bundan da öte, yavaşlama, yığın büyüklüğünü artırma ve engellemenin keyfini sürme dürtüsünden uzak duracağız. Bunun yerine, bizi öğrenmeye götürmeyen ekstra işleri atlayarak hızlanacağız. Kendimizi, uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmaya ve dünyayı değiştirme vizyonuna sahip yeni kurumlar kurmaya adamalıyız.

Daha da önemlisi, insanların zamanını harcamaya son vermeliyiz.

14

HAREKETE KATILIN

Yalın Startup hareketi son yıllarda dünya geneline yayıldı. Hevesli girişimcilere yönelik inanılamayacak kadar çok kaynak var. Burada, daha fazla bilgi ve örnek uygulama için ulaşabileceğiniz en iyi organizasyonlar, kitaplar ve bloglardan bazılarını listelemeye çalışacağım. Gerisi size kalmış. Okumak iyidir, harekete geçmek daha iyidir.

Kaynakların büyük çoğunluğu yerel. Silikon Vadisi'nde olmanız ve diğer girişimcilerle fikir ve zorlukları paylaşmanız gereken günler çok gerilerde kaldı. Yine de, belli bir startup ekosistemine dahil olmak, girişimciliğin hâlâ önemli bir parçası. Değişen şey, dünyanın her köşesinde bu ekosistemlerden başka startup merkezleri türüyor olması.

Yalın Startup'ın http://theleanstartup.com adresinde yayında olan bir web sitesi var. Burada vaka çalışmaları ve daha fazla bilgi için okuyabileceğiniz web bağlantılarını bulabilirsiniz. Ayrıca, *Startup Lessons Learned* (Öğrendiğim Startup Dersleri) adlı bloguma ve eski sunumlarımdan videolar, slaytlar ve ses kayıtlarına da buradan ulaşabilirsiniz.

Yalın Startup Buluşmaları

Çok büyük ihtimalle yakınlarınızda bir Yalın Startup buluşması yapılıyordur. Bu yazı kaleme alındığı sıralarda, en büyükleri San Francisco, Boston, New York, Chicago ve Los Angeles'da gerçekleşen, 100'den fazla toplantı vardı. Grupların gerçek zamanlı haritasına http://lean-startup.meetup.com/ adresinden ulaşabilirsiniz. Ayrıca insanların bir grup kurmak istedikleri

şehirleri görebilir ve kendinizin bir grup kurması için gerekli araçları bulabilirsiniz.

Yalın Startup Wiki'si

Her Yalın Startup grubu buluşmalarını Meetup.com'u kullanarak organize etmiyor. Organizasyonların geniş listeleri ve diğer kaynaklar gönüllüler tarafından Yalın Startup Wiki'sinde tutuluyor: http://leanstartup.pbworks.com/

Yalın Startup Çember

Yalın Startup ile ilgili en geniş topluluk uygulaması, şu anda, Yalın Startup Çemberi adlı iletişim listesi üzerinde, online ortamda gerçekleşiyor. Rich Collins tarafından kurulan listede, her gün binlerce girişimci tavsiyelerini, kaynakları ve hikâyeleri paylaşıyorlar. Eğer Yalın Startup'ı işinize nasıl uygulayabileceğinize dair aklınızda bir soru varsa, burası başlamak için iyi bir yer olabilir: http://leanstartupcircle.com/

Öğrendiğim Startup Dersleri Konferansı

Son iki yıldır, Öğrendiğim Startup Dersleri adlı bir konferans düzenliyorum. Ayrıntılı bilgiye http://sllconf.com'dan ulaşabilirsiniz.

MUTLAKA OKUNMASI GEREKENLER

Müşteri geliştirme konusunda esas kitap Steve Blank'in kitabı, *The Four Steps to Epiphany*'dir. IMVU'yu kurarken bu kitabın sayfaları yıpranmış bir kopyasını her yere götürüyordum. Bu kitabı http://ericries.com/FourSteps adresinden satın alabilirsiniz ya da http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-developmet.html adresinden benim inceleme yazımı okuyabilirsiniz. Ayrıca http://steveblank.com/ adresinde Steve aktif ve mükemmel bir blog sunuyor.

Brant Cooper ve Patrick Vlaskovits müşteri geliştirme konusuna giriş niteliği taşıyan, *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* adında kısa ama mükemmel bir kitap yazdılar. http://custdev.com adresinden satın alabilir ya da http://startuplessonslearned.com/2010/07/entrepreneurs-guide-to-customer.html adresinden inceleme yazımı okuyabilirsiniz.

Girişimcilikle ilgili blog yayınlamaya başladığımda, bugün olduğu kadar yaygın bir uğraşı değildi. Girişimcilikle ilgili yeni fikirler üzerinde aktif bir

şekilde çalışan blogger sayısı oldukça azdı, birlikte online olarak bu fikirlerle ilgili tartışıyor ve fikirlerimizi geliştiriyorduk.

500 Startups adlı girişim şirketinin kurucusu Dave McClure'un http://500hats.typepad.com/ adresinde bir blogu var. Ayrıca 500 Startups'ın mükemmel bir blogu da var: http://blog.500startups.com/. Dave'in "Startup Metrics for Pirates" (Korsanlar için Startup Ölçütleri) sunumu "büyüme motoru" konseptini derinden etkileyen, online hizmetleri ölçümleme çerçevesi ortaya koydu. Orijinal sunumu http://500hats.typepad.com/500blogs/2008/09/startup-metri-2.html adresinden görebilirsiniz. Ayrıca benim cevabıma da http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/three-drivers-of-growth-for-your.html adresinden ulaşabilirsiniz.

Sean Ellis, pazarlamanın startuplarla nasıl bağdaştırılabileceğine dair düşüncelerimi etkileyen, *Startup Marketing Blog* adında bir blog hazırlıyor: http://startup.marketing.com/

Adrew Chen'nin *Futuristic Play* adlı blogu viral pazarlama, startup ölçütleri ve tasarım konularıyla ilgili en iyi kaynaklardan biri: http://andrewchenblog.com/

Babak Nivi, http://venturehacks.com adresinde, *Venture Hacks* adlı mükemmel bir blog yazıyor. Kendisi ayrıca Lean Startup'ın ilk misyonerlerindendir. Daha sonradan dünya genelinde startuplar ve yatırımcıları buluşturan Angel List'i kurdu: http://angel.co/

Diğer harika Yalın Startup blogları ise şöyle:

- Ash Maurya'nın blogunun adı *Running Lean.* Aynı adla bir de eKitap yayınladı. Her ikisine de http://www.runningleanhq.com/ adresinden ulaşabilirsiniz.
- Sean Murphy'nin erken dönem yazılım startuplarına yönelik blogu: http://www.skmurphy.com/blog/
- Brant Cooper'ın *Market by Numbers* adlı blogu: http://market-by-numbers.com/
- Patrick Vlaskovits'in teknoloji, müşteri geliştirme ve fiyatlandırma üzerinde blogu: http://vlaskovits.com/
- KISSmetrics Marketing Blog: http://blog.kissmetrics.com/ ve Hiten Shah'ın blogu http://hitenisim.com

OKUNABİLECEK DİĞER KİTAPLAR

Clayton M. Christensen'in *The Innovator's Dilemma* ve *The Innovator's Solution* adlı kitapları klasiktir. Ayrıca, Christensen'in en son eserleri *The Innovator's Prescription* (yıkıcı sağlık hizmetleri) ve *Distrupting Class* (eğitimle ilgili) yıkıcı inovasyon teorisini uygulamada görmek için çok faydalı.

http://ericri.es/ClaytonChristensen

Geoffrey A. Moore'un ilk çalışmaları, özellikle *Crossing the Chasm* ve *Inside the Tornado*, tüm girişimciler arasında meşhurdur. Ancak bu kitaplardan sonra Moore düşüncelerini işlemeye devam etti, en son çalışması *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*'ı son derece faydalı buluyorum.

http://ericri.es/DealingWithDarwin

Donald G. Reinerstsen'ın *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development* kitabı.

http://ericri.es/pdflow

Jeffrey Liker'ın *The Toyota Way* kitabı.

http://ericri.es/thetoyotaway

James P. Womack ve Daniel T. Jones'un *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated* kitabı.

http://ericri.es/LeanThinking

Steven Watts'ın *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* kitabı.

http://ericri.es/ThePeoplesTycoon

Robert Kanigel'in *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* kitabı.

http://ericri.es/OneBestWay

Frederick Winslow Taylor'ın *The Principles of Scientific Management* kitabı.

http://ericri.es/ScientificManagement

Kent Beck ve Cynthia Andres'in *Extreme Programming Explained: Embrace Change* kitabı

http://ericri.es/EmbraceChange

Taiichi Ohno'nun *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* kitabı.

http://ericri.es/TaiichiOhno

Yap-Ölç-Öğren geribildirim döngüsü, özellikle John Boyd'un GYKH (Gözlemle-Yönlendir-KararVer-HareketeGeç) Döngüsü'ne çok şey borçlu. Boyd'un fikirlerine giriş için başvurabilecek en uygun kitap Chet Richard'ın *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business* kitabı.
http://ericri.es/CertainToWin

W.Edwards Deming'in *Out of the Crisis* kitabı.
http://ericri.es/OutOfTheCrisis

Alfred Sloan'ın *My Years with General Motors* kitabı.
http://ericri.es/MyYears

William Pelfrey'nin *Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time with American History* kitabı.
http://ericri.es/BillyAlfred

Peter F. Drucker'ın *The Practice of Management* kitabı.

http://ericri.es/PracticeOfManagement

John Mullins ve Randy Kommisar'ın *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model* kitabı.
http://ericri.es/GettingToPlanB

NOTLAR

Giriş

1. Yalın Startup buluşmalarının güncel listesine ulaşmak veya size en yakın olanı bulmak için http://lean-startup.meetup.com'u ya da Lean Startup Wiki: http://leanstartup.pbworks.com/Meetups'ı ziyaret edin.

Bölüm 1 - Başlayın

1. Üretim istatistikleri ve analizleri Five Thirty Eight (Beş Otuz Sekiz) bloğundan alınmıştır: http://www.fivethirtyeight.com/2010/02/us-manufacturing-is-not-dead.html

Bölüm 2 - Tanımlayın

1. *Yenilikçinin İkilemi*, Clayton Christensen tarafından yazılmış, köklü şirketlerin yıkıcı inovasyon konusunda yaşadığı zorlukları anlatan klasik bir kitap. Köklü şirketlerin, inovasyonu startuplar gibi uygulayacak, bağımsız bölümleri nasıl kuracaklarına dair önerileri ele alıyor.

2. SnapTax ile ilgili daha fazla bilgi için, http://blog.turbotax.intuit.com/turbotax-press-releases-/taxes-on-your-mobile-phone-it%E2%80%99s-a-snap/01142011-4864 ve http://mobilized.allthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-than-350000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tax-filing-app/ adreslerine bakınız.

3. Intuit ve SnapTax ile ilgili bilgilerin büyük çoğunluğu, Intuit yönetimi ve çalışanlarıyla yapılan özel röportajlardan alınmıştır. Intuit'in kuruluşuyla ilgili bilgiler Suzan Taylor ve Kathy Schoeder'ın Intuit Hakkında: Quicken'ın yaratıcıları nasıl Microsoft'u alt ettiler ve bir endüstrinin tamamını kökten değiştirdiler (Cambridge, Mass.: Harvard

Business Press, 2003) makalesinden alınmıştır.

Bölüm 3 - Öğrenin

1. IMVU'nun beş esas kurucusu Will Harvey, Marcus Gosling, Matt Danzig, Mel Guymon ve bendim.

2. Birleşik Devletler'deki kullanım daha da konsantreydi; http://www.businessweek.com/technology/tech_stats/im050307.htm 'ye bakınız.

3. Başlangıçtaki eklenti stratejisinden pivot etmemize sebep olan, IMVU'nun müşterileriyle yapılan konuşmaların daha fazlasını duymak için http://mixergy.com/reis-lean/ adresini ziyaret ediniz.

4. Doğrulanmış öğretiyi ispatlamak, aksiyon göstergesi denilen, doğru bir gösterge kullanılmasını gerektirir. Bunu 7. Bölüm'de detaylı olarak ele alacağız.

5. Bu vaka Profesör Andy Rachleff'in yönetiminde Bethany Coates tarafından yazıldı. Bir kopyasına http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG adresinden ulaşabilirsiniz.

Bölüm 4 - Deney yapın

1. Bazı girişimciler SOVY (Sadece Odaklan ve Yap - JFDI - Just Focus and Do It) kısaltmasını kullanarak, bu sloganı startup filozofileri olarak benimsediler. Güncel bir örneğe http://www.cloudave.com/1171/what-makes-an-entrepreneur-four-letters-jfdi/ adresinden ulaşabilirsiniz.

2. http://techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/

3. Yeni projeleriyle ilgili deneysel analizimi dahil etmeme izin verdikleri için Caroline Barlerin ve HP'ye teşekkür ederim.

4. Kodak Gallery ile ilgili bilgiler Sara Leslie ile yapılan röportajlardan alınmıştır.

5. VLS'in hikâyesini Innosight Girişim'in eski çalışanlarından Elnor Rozenrot anlattı. İlave detaylar Akshay Mehra tarafından temin edildi. VLS hakkında daha fazla bilgi için http://hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets/ar/1 adresindeki Harvard Business Review makalesine ya da http://economictimes.indiatimes.com/news/news-by-company/corpora-

te-trends/village-laundry-services-takes-on-the-dhobi/articleshow/5325032.cms adresindeki habere bakabilirsiniz.

6. CFPB'nin ilk dönem çalışmalarıyla ilgili detaylı bilgilere ulaşmak için Wall Street Journal'da 13 Nisan 2011 günü yayınlanan "Şikayetleriniz için, tüketici bürosunu henüz aramayın" makalesine bakın; http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703551304576260772357440148.html. Pek çok kamu görevlisi, Başkan Obama'nın liderliğinde bu deneysel yaklaşımı bir kamu kuruluşuyla birleştirmek için yoğun bir şekilde çalışıyorlar. Aneesh Chopra, Chris Vein, Todd Park ve David Forrest'a, bu çığır açan çabalara tanıklık etmeme fırsat verdikleri için teşekkür ederim.

Bölüm 5 - Sıçrayın

1. Örneğin, Columbia Üniversitesi'nin CU Community'si çok daha önce başlamıştı. http://www.slate.com/id/2269131/ adresine bakınız. Facebook'un kuruluşuyla ilgili bu hesaplar David Kirkpatrick'in Facebook Etkisi (The Facebook Effect – New York: Simon & Schuster, 2011) kitabından alınmıştır.

2. 2004 yılındaki gerçek kullanım rakamlarını bulmak zor ama Facebook'un bütün açıklamalarında bu istikrardan bahsediliyor. Mesela, Chris Hughes 2005'te yaptığı açıklamada "%60'ı her gün giriş yapıyor. %85'i haftada en az bir kere ve %90'ı da ayda en az bir kere giriyor" dedi. http://techcrunch.com/2005/09/07/85-of-college-use-facebook/

3. Kanıta dayanmayan tabirinin startup varsayımları için kullanıldığını ilk olarak bir girişim şirketi olan Kleiner Perkins Caufield & Byers'ın ortağı ve eski çalışma arkadaşım Randy Komisar'dan duydum. Bu kavramı, John Mullins ile birlikte yazdığı, B Planı'na Varmak (Getting to Plan B) kitabında detaylı olarak açıklıyor..

4. http://www.forbes.com/2009/09/17/venture-capital-ipod-intelligent-technology-komisar.html

5. "Kendisi de bir öncü araba üreticisi olan Charles E. Duryea tarafından, Motor dergisi için özenle hazırlanan araştırma tablosu, 1900 - 1908 yılları arasında Birleşik Devletler'de otomobil üretimi için 501 şirket kuruldu. Bunlar yüzde 60'ı birkaç yıl içinde kapandı; bir diğer yüzde 6 da başka alanlara kaydılar." Bu alıntı Steven Watts'ın Halkın Büyük İşadamı: Henry Ford ve Amerikan Yüzyılı (New York: Vintage, 2006) adlı Ford biyografisinden alınmıştır.

6. Jeffrey K. Liker, Toyota Yolu. New York: McGraw-Hill, 2003, s.223

7. http://www.autofieldguide.com/articles/030302.html

8. Müşteri geliştirme modelinde buna müşteri keşfi deniyor.

9. Intuit'in kuruluşuyla ilgili daha fazla bilgi için, Suzanne Taylor ve Kathy Schroeder'in Intuit Hakkında kitabına bakınız.

10. Lean UX hareketiyle ilgili daha fazla bilgi için, http://www.cooper.com/journal/2011/02/lean_ux_product_stewardship_an.html ve http://www.slideshare.net/jgothelflean-ux-getting-out-of-the-deliverables-business adreslerine bakınız.

Bölüm 6 - Sınayın

1. http://www.pluggd.in/groupon-story-297

2. "Grupon'un 6 Milyar dolarlık Kumarbazı," Wall Street Journal; http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052748704828104576021481410635432-IMyQjAxMTAwMDEwODExNDgyWj.html

3. Ana fonksiyonlara sahip ürün terimi, ürün geliştirmeye ait pek çok yaklaşımın bir parçası olarak, en az 2000 yılından beri kullanılmaktadır. Akademik bir örnek için http://www2.cs.uidaho.edu/~billjunk/Publications/DynamicBalance.pdf adresine bakın. Ayrıca, potansiyel müşteriye satmak için ihtiyaç duyulan en az özelliğe sahip üründen bahseden, PMDI'dan Frank Robinson'a da bakabilirsiniz (http://productdevelopment.com/howitworks/mvp.html). Bu Steve Blank'ın "minimum özellik" konseptine de benzer (http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/). Benim buradaki kullanımım, ürünün Yap-Ölç-Öğren geribesleme döngüsünü kullanarak öğrenme süreci başlatacak her türlü versiyonu olarak genellenmiştir. Daha fazlası için http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html adresine bakınız.

4. Birçok kişi, farklı terimler kullanarak bu fenomen üzerinde yazdı. Muhtemelen en çok okunanı Geoffrey Moore'un Uçurumu Geçmek'i oldu. Daha fazla bilgi için Eric Von Hippel'in "öncü kullanıcılar" olarak tanımladığı kitleyle ilgili araştırmasına bakabilirsiniz; Inovasyonun Kaynakları adlı kitabı başlamak için iyi bir yer olabilir. Steve Blank, bu ilk müşterilerin misyoner güçlerini vurgulamak için ilk misyonerler terimini kullanıyor.

5. "Sıradan bir gözlemci için Dropbox demo videosu normal bir ürün tanıtımı gibi görünüyordu" diyor Drew, "ama içine, Digg izleyicileri için özel olarak geliştirilmiş onlarca sürpriz yumurta koymuştuk. Tay Zonday'a ve "Çikolata Yağmu-

ru"na referanslar ve Office Space ve XKCD'ye göndermeler. Bu kalabalığa bir tür şaka yaptık ve bu şaka bir zincirleme reaksiyon başlattı. 24 saat içinde videonun 10.000'den fazla Digg'i olmuştu." http://answers.oreilly.com/topic/1372-marketing-lessons-from-dropbox-a-qa-with-ceo-drew-houston/ . Gerçek videoyu ve Digg topluluğunun tepkilerini http://digg.com/software/Google_Drive_killer_coming_from_MIT_Startup adresinde görebilirsiniz. Dropbox'ın başarısıyla ilgili daha fazla bilgi almak için http://tech.fortune.cnn.com/2011/03/16/cloud-computing-for-the-rest-of-us/ adresinde "Dropbox: Şimdiye kadar duyduğunuz en etkileyici startup" a bakınız.

6. Bu açıklama Lifehacker'ın katkılarıyla hazırlanmıştır: http://lifehacker.com/5586203/food-on-the-table-builds-menus-and-grocery-lists-based-on-your-familys-preferences

7. Bu liste, Harvard Business School'da görev yapan arkadaşım Professor Tom Eisenmann tarafından, yeni dersi Teknoloji Girişimleri Başlatma için yazdığı, Aardvark'ı konu alan vakası için oluşturulmuştur. Daha fazla bilgi için http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-i-course.html

8. http://www.robgo.org/post/568227990/product-leadership-series-user-driven-design-at

9. http://venturebeat.com/2010/02/11/confirmed-google-buys-social-search-engine-aardvark-for-50-million/

10. Bu Clayton Christensen'ın Yenilikçinin İkilemi'nin temelidir.

11. Daha fazla bilgi için http://bit.ly/DontLaunch adresine bakınız.

Bölüm 7 - Ölçün

1. Aksine, Google'ın esas rakibi olan Overture'nun (nihayetinde Yahoo tarafından satın alındı) minimum hesap ücreti 50 $'dı. Fiyatının çok pahalı olması oraya üye olmamızı engelledi.

2. Farb'ın girişimcilik yolculuğuyla ilgili daha fazla bilgi almak için http://mixergy.com/farbood-nivi-grockit-interview adresindeki Mixergy röportajına bakabilirsiniz.

Bölüm 8 – Pivot edin (ya da koruyun)

1. http://www.slideshare.net/dbinetti/lean-startup-at-sxsw-votizen-pivot-

case-study

2. Path ile ilgili daha fazla bilgi için http://techcrunch.com/2011/02/02/google-tried-to-buy-path-for-100-million-path-said-no/ ve http://techcrunch.com/2011/02/01kleiner-perkins-leads-8-5-million-round-for-path/ adreslerine bakabilirsiniz.

3. 1 Nisan 2011 itibariyle 30 milyon $ assets under management, 150 milyon $ assets under administration içeriyor.

4. Wealthfront hakkında daha fazla bilgi için http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/case-study-kaching-anatomy-of-pivot.html adresinde Sarah Milstein'ın kalem aldığı vaka çalışmasına bakabilirsiniz. Wealthfront'un yakın zamandaki başarısıyla ilgili daha fazla bilgi için http://bits.blogs.ntimes.com/2011/10/19/wealthfront-loses-the-sound-effects adresine bakınız.

5. IMVU'nun sonuçları birkaç yerde herkesle paylaşıldı. 2008 için http://www.worldsinmotion.biz/2008/06/imvu_reaches_20_million_regist.php; 2009 için http://www.imvu,com/about/press_releases/press_release_20091005_1.php ve 2010 için http//techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/ adreslerine bakınız.

6. İş mimarisi konsepti Moore'un Darwin'le İlgilenmek (Dealing with Darwin) kitabında detaylı olarak incelenmiştir. "Organizasyonel yapılanma iki iş modelinden birinin önceliklendirilmesine dayanır (Kompleks sistem modeli ve Hacim operasyon modeli). İnovasyon türleri, şirketin hangi modeli kabul ettiğine bağlı olarak anlaşılır ve uygulanır." Daha fazla bilgi için http://www.dealingwith darwin.com/theBook/darwinDictionary.php adresine bakınız.

Bölüm 9 - Yığın

1. http://lssacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-skeptics/

2. Eğer bu gerçeği kabul etmekle zorlanıyorsanız, bunu bir video izlemeniz faydalı olacaktır. Aşırı derecede detay odaklı bir blogger bir videoyu almış ve zamanın nereye harcandığını görmek için bunu saniyelere bölmüş: "Malzemeleri adımlar arasında hareket ettirirken her seferinde 2 ila 5 saniye arasında vakit kaybediyorsunuz. Ayrıca, işi yaptığınız süre içinde malzemeleri birkaç kere yeniden toparlamak zorunda kalıyorsunuz, bu [tek parça akışında] neredeyse hiç yapmak zorunda kalmadığınız bir şey. Bunun ayrıca bir fabrika neticesi de var: depolamak, taşımak, geri almak ve yarı mamül stoğunu aramak." Yorumun geri kalanına buradan ulaşabilirsiniz:

http://lssacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-skeptics/

3. IMVU'nun ilk mühendislerinden Timothy Fitz, bir blog yazısında sürekli uygulama tabirini kullanmayı keşfetmesinden dolayı bir teşekkürü hak ediyor: http://timothyfitz.wordpress.com/2209/02/10/continuous-deployment-at-imvu-doing-the-impossible-fifty-times-a-day/. Sürekli uygulamanın gerçek mimarı olan pek çok IMVU çalışanının çabalarına burada bahsetmeden geçmek istemiyorum. Sürekli uygulamayı kullanmaya başlamak için http://radar.oreilly.com/2009/03/continuous-deployment-5-eas.html adresine bakınız.

4. Wealthfront'un sürekli uygulama kurulumunun teknik detayları için http://eng.wealthfront.com/2010/05/deployment-infrastructure-for.html ve http://eng.wealthfront.com/2011/03/lean-startup-stage-at-sxsw.html adreslerini ziyaret ediniz.

5. Bu konudaki bilgiler NewSchools Venture Fund'dan Jennifer Carolan tarafından verilmiştir.

6. Büyük yığın ölüm spiraliyle ilgili daha fazla bilgi için, Donald G. Reinertsen'in Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development kitabına bakınız.

7. Yalın sağlık örnekleri için Lean Hospitals (New York: Productivity Press, 2008) kitabının yazarı Mark Garban'a teşekkür ederim.

8. Bu açıklayıcı hikâye Pascal Dennis'in *Lean Production Simplified* (New York: Productivity Press, 2007) kitabından alınmıştır.

9. Bu yanlış anlamayla ilgili bir örnek için http://www.oreillygmt.eu/interview/fatboy-in-a-lean-world/ adresine bakınız.

10. Alphabet Energy ile ilgili bilgi Sara Leslie tarafından gerçekleştirilen röportajlardan alınmıştır.

11. Toyota'nın öğrenme organizasyonuyla ilgili daha fazla bilgi için Jeffrey Liker'ın The Toyota Way kitabına bakınız.

Bölüm 10 - Büyüme

1. Hotmail'in ve diğer pek çok örneğin hikâyesi Adam L. PenenBerg'in Viral Loop isimli kitabında bulunabilir. Hotmail ile ilgili daha fazla bilgi için http://www.fastcompany.com/magazine/27/neteffects.html adresine bakınız.

2. Dört müşteri parabirimi olan zaman, para, yetenek ve tutku ile ilgili daha fazla bilgi için http://www.startuplessonslearned.com/2009/12/business-ecology-and-four-customer.html adresine bakınız.

3. http://pmarca-archive.posterous.com/the-pharma-guide-to-start-ups-part-4-the-only

4. Bu, Geoffrey Moore'un çok satan kitabı Crossing the Chasm'dan (New York: Harper Paperbacks, 2002) bir derstir.

Bölüm 11 - Uyarlama

1. Taiichi Ohno Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (New York: Productivity Press, 1998)

2. Net Destekçi Puanı (Net Promoter Score) ile ilgili daha fazla bilgi için, http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/net-promoter-score-operational-tool-to.html adresine veya Fred Reichheld'in The Ultimate Question (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2006) kitabına bakınız.

3. Quickbooks ile ilgili bilgiler Marisa Porzig'in gerçekleştirdiği röportajlardan alınmıştır.

Bölüm 12 - İnovasyon

1. Jeffrey Liker, John E. Ettlie ve John Creighton Campbell'in Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practices kitabı (New York: Oxford University Press, 1995), s. 196

2. Bir örneği görmek için http://www.pcmag.com/article2/0,2817,35549,00.asp adresinde PC Magazine'de Michael Miller'ın "Looking Back: 15 Years of PC Magazine" makalesine bakınız.

3. Bu tartışma Geoffrey Moore'un Dealing with Darwin (New York: Portfolio Trade, 2008) kitabına çok şey borçlu. Farklı büyüklüklerdeki pek çok şirkette bu çerçeveyi başarılı bir şekilde uyguladım.

Bölüm 13 - Sonsöz: İsraf Etmeyin

1. http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html

2. http://www.goodreads.com/author/quotes/66490.Peter_Drucker

3. http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html

4. Aslında, bu tür araştırmalar yapılmaya başlandı. Yalın Startup araştırma programlarıyla ilgili daha fazla bilgi için, http://nathanfurr.com/2010/09/15/the-lean-startup-research-project/ adresinde Nathan Furr'un BYU'daki Lean Startup Araştırma Projesine ve http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-iv.html adresinde Harvard Business School'dan Tom Eisenmann'ın Launching Technology Ventures projesine bakın.

Açıklamalar

Kitapta adı geçen aşağıda listelenen şirketlerle danışman, rehber ya da yatırımcı olarak çalıştım. Her biriyle bir iş ilişkim ya da hisse sahipliğim vardır.

Aardvark	IMVU
Dropbox	Intuit
Food on the Table	Votizen
Grockit	Wealthfront

Risk sermayesi şirketleriyle olan bağlatılarım dolayı çıkar sahipliğim bulunan başka şirketler de vardır. Aşağıdaki şirketler(l)e danışman ya da limitli ortak olarak yatırım yapmışlığım ve birlikte çalışmışlığım vardır. Bu şirketler aracılığıyla, yukarıdaki listed yer alan şirketlerden başka pek çok şirketle özsermaye ya da iş ilişkisi çıkarlarım bulunmaktadır.

500 Startups	Kleiner Perkins Caufield & Byers
Floodgate	Seraph Group
Greylock Partners	

Teşekkür

İlk olarak ve her şeyden önce dünyanın dört bir yanında, fikirlerimi test eden, zorlayan, iyileştiren ve geliştiren binlerce girişimciye teşekkür ederim.

Gerçek startuplar içinde başarısızlığı, utanç verici hataları ve kaosu barındırır. Bu kitap için yaptığım araştırmada, girişimcilerin ve yöneticilerin büyük kısmının günlük işlerinin gerçek taraflarını herkese anlatmak istemediklerini fark ettim. Bu nedenle, hikâyelerinin anlatılmasına izin veren ve sıkıcı röportajlara saatler ayıran cesur girişimcilere müteşekkirim.

Kariyerim boyunca kendi başıma yapabileceğimden daha fazlasını yapmam için beni destekleyen mentorlarım ve iş arkadaşlarım olduğu için minnettarım. Will Harvey hem ilk başta beni Silikon Vadisi'nde işe almış hem de fikirlerimin pek çoğunu ilk kez IMVU'da denememe fırsat vermiştir. IMVU'daki diğer ortaklarım Marcus Gosling, Matt Danzig ve Mel Guymon'ın yanı sıra bahsettiğim işlerin büyük kısmını hayata geçiren IMVU çalışanlarına da minnettarım. Tabii ki, yıllar içerisinde sayıları milyonları aşan IMVU müşterileri olmasaydı bunların gerçekleşmesi mümkün değildi. Tüm süreç boyunca bana yardımcı olan David Millstone, Ken Duda, Fernando Paiz, Steve Weinstein, Owen Mahoney, Ray Ocampo ve Jason Altieri'ye de ayrıca teşekkür ederim.

Müşteri geliştirme teorisini ortaya çıkarmak için yaptığı çalışmalar için hepimiz Steve Blank'e teşekkür borçluyuz. Giriş'te bahsettiğim gibi, Steve IMVU'nun hem ilk yatırımcılarından biri hem de danışmanıdır. Kendisi, son yedi yıldır benim kişisel danışmanım, mentorum ve ortağım olmuştur. Cesaretlendirmesi, desteği ve arkadaşlığı için kendisine teşekkür ederim.

Yalın Startup Hareketi benim haricimde, düşünce adamları, uygu-

layıcılar ve yazarlar tarafından kurulmuştur. Dave McClure, Ash Maurya, Brant Cooper, Patrick Vlaskovits, Sean Ellis, Andrew Chen, Sean Murphy, Trevor Owens, Hiten Shah ve Kent Benk'e fikirleri, destekleri ve misyonerlikleri için teşekkür etmek istiyorum. Bazı yatırımcılar ve risk sermayedarları ilk destekçi ve benimseyenler oldular. Mike Maples ve Ann Miura-Ko (Floodgate), Steve Anderson (Baseline), Josh Kopelman (First Round Capital), Ron Conway (SV Angel) ve Jeff Clavier'e (SoftTech VC) teşekkür etmek istiyorum.

Tahmin edeceğiniz üzere, bu kitap çok fazla geribildirim, ilerleme ve test gerektirdi. Değerli ve detaylı ilk geribildirimleri Laura Crescimano, Lee Hoffman, Professor Tom Eisenmann ve Sacha Judd'tan aldım. Mitch Kapor, Scott Cook, Shawn Fanning, Mark Graban, Jennifer Carolan, Manuel Rosso, Tim O'Reilly ve Reid Hoffman'a önerileri, geribildirimleri ve destekleri için teşekkür ederim. Ruth Kaplan ve Ira Fay'e bilgelikleri ve arkadaşlıkları için özel bir teşekkür borçluyum.

Kitabın hazırlanma süreci boyunca, kitabın kapak tasarımından ara başlıklarına, en küçük detayına kadar her şeyle ilgili split test deneyleri yaptığımız, ihtiyaca göre kurgulanabilen bir test platformundan yararlandım (bu deneylerin sonuçlarını http://lean.st adresinden görebilirsiniz). Pivotal Labs bu yazılımı benim için yaptı; çevik ürün geliştirmenin bir numaralı uygulamacısıdırlar. Yapmak, denemek ve öğrenmek için benimle birlikte yorulmadan çalışan Rob Mee, Ian McFarland ve Parker Thompson'a özel teşekkürlerimi iletirim.

Ayrıca, kitabın kapak tasarımını yapan, IMVU'nun ortaklarından, dünyanın bildiğim en yetenekli tasarımcılarından biri olan Marcus Gosling'e teşekkür ederim.

Önde gelen web ve kullanıcı deneyimi tasarımı şirketi Digital Telepathy, benzersiz Tekrarlanan Performans Tasarımı (Iterative Performance Design) süreçlerini kullanarak http://theleanstartup.com web sitesi tasarladı ve kurdu. Bu harika. http://www.dtelepathy.com/ adresinden daha fazlasına ulaşabilirsiniz.

Serüvenimin çeşitli noktalarında, üç efsanevi kuruluştan destek alma şansım oldu. Bu kitaba giren araştırmaların büyük kısmı Kauffman Foundation tarafından cömertçe hazırlandı. Kauffman'dan özellikle Bo Fishback ve Nick Seguin'e teşekkür etmek istiyorum. Son bir yılı Harvard Business School'da işyeri girişimcisi olarak geçirdim ve burada fikirlerimi iş dünyasının zeki akıllarından bazılarıyla test etme fırsatı buldum. Özellikle Profesör Tom Einsenmann ve Profesör Mike

Roberts'a ve HBS Startup Kabilesi öğrencilerine minnettarım. Ayrıca, Silikon Vadisi'nin önde gelen risk sermayesi şirketlerinden Kleiner Perkins Caufield & Byres'ın ofisinde önemli bir süre çalışma fırsatım oldu. Burada girişimciliğin nasıl yüksek seviyede beslendiğini derinlemesine öğrendim. Chi-Hua Chien, Randy Komisar, Matt Murphy, Bing Gordon, Aileen Lee ve Allen Pao ve ofis arkadaşım olan ve şirket için girişimci Cyriac Roeding'e teşekkür ederim.

Araştırma ekibim vaka çalışmalarının dokümante edilmesinde, startuplarla röportajların yapılmasında ve binlerce hikâyenin ayıklanmasında bana yardımcı oldular. Dokümantasyon, çapraz referanslar ve soruşturmalar için uzun saatler harcayan Marisa Porzig'e teşekkür ederim. Ek vaka çalışmaları Sara Gaviser Leslie ve Sarah Milstein tarafından hazırlandı.

Geleneksel yayıncılık karmaşık ve ayrı bir iş. Birçok kişinin tavsiye ve bağlantılarından yararlandım. Tim Ferriss and Ramit Sethi beni önden uyardılar. Peter Sims, Paul Michelman, Mary Treseler, Joshua-Michele Ross, Clara Shih, Sarah Milstein, Adam Penenberg, Gretchen Rubin, Kate Lee, Hollis Heimbouch, Bob Sutton, Frankie Jones, Randy Komisar ve Jeff Rosenthal'da da minnettarım.

Bu kitabın ilk taslağını okuyan herkes, inanılmaz derecede dar bir zamanda bana editoryal anlamda yardımcı olan Laureen Rowland'a ne kadar minnet borçlu olduğumu bilir. Eğer bu kitabın herhangi bir parçasından zevk aldıysanız, teşekkürünüzü hak ediyor.

Müthiş menajerim, Christy Fletcher, kitabın yayınlanma süreci boyunca rehberim, ortağım ve danışmanım oldu. Geleceği tahmin etme, bir şeylerin olmasını sağlama ve tüm paydaşları mutlu etmekle -ve bunların hepsini aynı anda yapmakla- ilgili esrarengiz bir yeteneğe sahip. Modern medya düzenini çok iyi anlıyordu ve karşıma çıkan engellerde bu çılgın sularda nasıl yol alacağıma dair bana yardımcı oluyordu. Fletcher and Company'den, yorulmadan avukatlık yapan Alyssa Wolff'a ve bu kitabın yeni dillerde yayılması için çalışan Melissa Chinchillo'ya teşekkür ederim.

Bunu söylemenin klişe olacağını biliyorum ama sevgili ailemin desteği olmadan bunların hiçbirinin olması mümkün değildi. Ama bu durumda, bu bir gerçek. Ebeveynlerim, Vivian Reznik ve Andrew Ries, sosyal bilimler eğitimi almam konusunda ısrarlı olmalarına rağmen teknoloji sevgimi her zaman desteklediler. Onların sevgileri ve destekleri olmasaydı, girişimciliğe adım atmak için gerekli cesarete sahip

olamazdım. Büyükanne ve büyükbabamın bu yolculuğun her anında yanımda olduklarını biliyorum. Yazının gücüne inanıyorlardı ve kız kardeşlerimin ve benim her başarımızdan mutluluk duyuyorlardı. Kardeşlerim Nicole ve Amanda ve kayınbiraderim Dov'a tek bir şey söyleyebilirim: Bunca yıldır beni desteklediğiniz için teşekkür ederim.

Karım, Tara, her anımda sürekli keyif ve rahatlık kaynağım oldu. Bu oldukça uzun süreç boyunca bütün stresi, bütün çıkışları ve bütün inişleri tecrübe etti. Tara, sen inanılmaz derecede zeki, güçlü ve şefkatli bir kadınsın. Kararlı desteğini, yoğun sevgini ve yaşamlarımızı bir kılan günlük macerayı ne kadar değerli bulduğumu anlatmaya kelimeler yetmiyor. Teşekkür ederim.