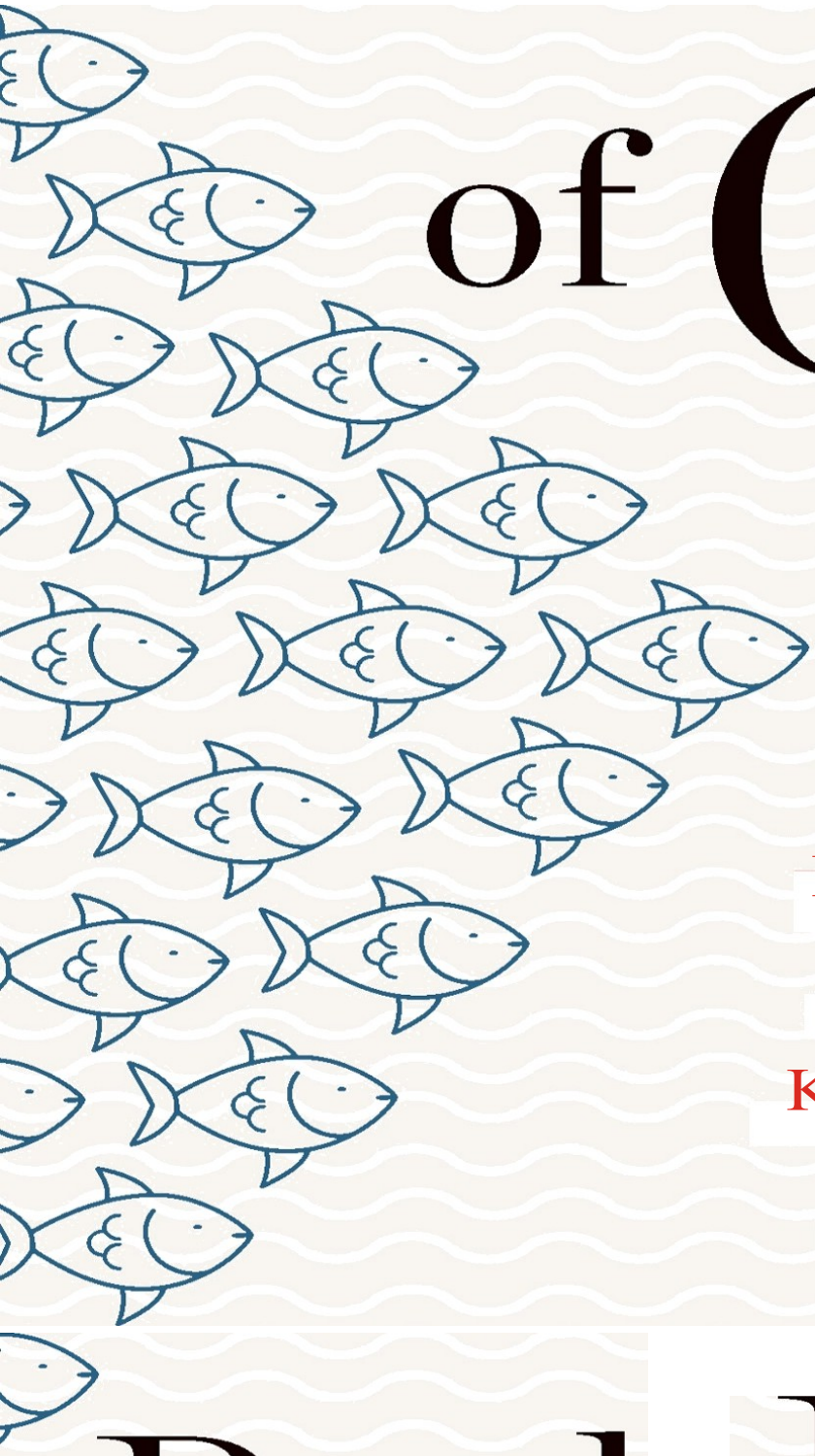
Company of One



BİR SONRAKİ İŞ İÇİN KÜÇÜK KALMAYA DEVAM EDİN

Paul Jarvis

İçindekiler

Başlık Sayfası
İçindekiler Telif
Hakkı İthaf Epigraf
Önsöz

Başla
Tek Kişilik Bir Şirket Tanımlamak
Nihai Hedef Olarak Küçük Kalmak
Liderlik Etmek İçin Gerekenler
Büyümeyen Bir Şirketi Büyütmek

Def ine
Doğru Zihin Seti Belirlenmesi
Kişiliğinin Önemlidir
Tek Müşteri
Ölçeklenebilir Sistemler
Bildiğiniz Her Şeyi Öğretin

Bakım
Güven ve Ölçeği Doğru Kullanma Küçük
Adımlarla Lansman ve Yineleme İlişkilerin
Gizli Değeri Tek Kişilik Bir Şirket Kurmak-
Benim Hikayem *Sonsöz: Asla Büyüme*
Sonsöz Teşekkür
Notlar
Dizin
Yazar Hakkında HMH ile
bağlantı kurun

Telif Hakkı© 2019 yazan Paul Jarvis

Tüm hakları saklıdır

Bu kitaptan seçmelerin çoğaltılması izni hakkında bilgi almak içintrade.permissions@hmhco.com adresine veya Permissions, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 3 Park Avenue, 19th Floor, New York, New York 10016 adresine yazabilirsiniz.

hmhbooks.com

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data İsimler: Jarvis, Paul (İş yazarı), yazar.
Başlık: Tek kişilik şirket : neden küçük kalmak iş dünyası için bir sonraki büyük şey / Paul Jarvis.
Açıklama: Boston : Houghton Mifflin Harcourt, [2019] | Bibliyografik referanslar ve dizin içerir. Tanımlayıcılar: LCCN 2017061483 (basılı) | LCCN 2018001193 (e-kitap) | ISBN 9781328972378 (e-kitap) | 9781328972354 (ciltli) Konular: LCSH: Küçük işletmeler. | Stratejik planlama.
Sınıflandırma: LCC HD2341 (e-kitap) | LCC HD2341 .J37 2019 (baskı) | DDC 658.02/2-dc23 LC kaydı https://lccn.loc.gov/2017061483 adresinde mevcuttur

eISBN 978-1-32897237-8 v1.1218

Luna için

Sürekli büyüme diye bir şey yoktur. Yine de geleneksel iş insanlarının arzuladığı şey budur. Peki ama büyüme neyi başarmak içindir? Oxford Üniversitesi bu kadar başarılıysa, neden Washington, D.C.'de bir şubesi yok? Eğer bir senfoni 120 müzisyenle başarılı oluyorsa, neden 600 müzisyenle daha da başarılı olmasın? " da büyümek" pek de etkili bir iş stratejisi değildir.

-RICARDO SEMLER, SEMCO PARTNERS CEO'SU

Önsöz

28 Şubat 2010'da - Vancouver'daki Kış Olimpiyatları'nın son günü - kendimi eşim Lisa ile birlikte küçük bir küp minibüsle feribot terminaline doğru giderken buldum. Vancouver şehir merkezinin tam kalbinde yer alan, gökyüzünde küçük bir cam kutu olan dairemizin satışını yeni tamamlamıştık. Ayrıca neredeyse tüm eşyalarımızı satmış ya da bağışlamıştık ve hiçliğin ortasında, Vancouver Adası'nda kelimenin tam anlamıyla yolun sonunda bir kasabaya taşınıyorduk.

Yeni kasabamız Tofino gururla "uçta yaşam" olarak lanse ediliyordu. Gerçekten de hiçbir yerin kenarında. Bu ada, oyuncuların tamamen izole bir şekilde yaşamaya ve hayatta kalmaya çalıştıkları *Alone* adlı reality TV şovunun çekildiği yer; çekimler kasabanın birkaç saat kuzeyinde yapılıyor. Tofino'da 2.000'den az insan yaşamaktadır; bunların çoğu sörfçüler, asker kaçağı yaşlılar ve yirminci yüzyılda yaşamaktan hala çok mutlu olan diğer hippilerdir.

O zamanlar - taşınmadan önce, sonra ve hatta taşınma sırasında - Mercedes Benz'den Microsoft'a ve Marie Forleo'ya kadar herkese tasarımcı ve çevrimiçi iş danışmanı olarak tamamen çevrimiçi çalışıyordum. İşim ve hayatım hiper-bağlantılı olmaya bağlıydı. Ama şimdi tüm bunları teknoloji ile ilgilenen başka hiç kimsenin olmadığı ve daha da kötüsü gerçekten berbat internet bağlantısının olduğu bir kasabaya değişiyordum.

Kısacası, benim gibi teknoloji dünyasından gelen biri için bu hareket *biraz* büyük bir ayarlama olacaktı.

Medeniyetten ayrılmaya kararlı olmamın ana nedeni, "her zamanki gibi iş" şehir hayatından ve başarılı işimi daha büyük bir şeye dönüştürmek için başkalarından gelen sürekli baskıdan bıkmış olmamdı. Eşim Lisa da günlük kariyer taleplerinden bıkmıştı. İkimiz de kentsel varoluşumuzun sürekli uyarıcı ve stresinden -ışıklar, sesler ve dikkat dağıtıcı unsurlar, sürekli ve aralıksız "uğultu "dan- bıkmıştık. Akıl sağlığımızı korumak için olabildiğince çabuk kaçmaya karar verdik. Vancouver Adası'nda yaşamak mükemmel bir tonik gibi görünüyordu.

Yine de kısa süre içinde bir adada ormanda yaşamanın komik bir şey yaptığını öğrendik - sizi kendi düşüncelerinizin derinliklerine inmeye zorluyor. Yapabileceğiniz başka pek bir şey yok, özellikle de televizyonunuz ya da Netflix'iniz yoksa. Ve ilk başta, kendi düşüncelerinizi keşfetmek dünyadaki en korkutucu şeylerden biridir. (Timothy Wilson tarafından Virginia Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma, insanların düşünceleriyle baş başa kalmaktansa elektrik şoku almayı tercih ortaya koymuştur). Ama sonra

Yine, düşüncelerinizle bir süre otururs anız, zihin yapınızı değiştirecek bazı fikirler ortaya çıkarabilirler.

Ancak küçülmek sadece fiziksel eşyalarımızdan kurtulmak için bir plan değildi; aynı zamanda zihinsel berraklığa ulaşmak için de bir plandı. Temel ihtiyaçlar dışında her şeyden arındırılmış bir kişisel yaşam yaratırken, işimle paralellikler belirginleşmeye başladı - neyin gerçekten gerekli olduğu ve neyin olmadığı. Düşüncelerimin gidererek (beynim için bir "sıfır gelen kutusu" yaratarak), işime
Günlük işlerimi çok daha net bir şekilde yapabiliyordum çünkü artık dikkatimi dağıtan unsurlar ortadan kalkmıştı. O ana kadar çalışma şeklimle ilgili nedenlerimi açıkça ifade edememiştim.

Bu netlik, kendi işimi kurmadan önce bile yaklaşık yirmi yıldır bilinçsizce yaptığım bir şeyin altını çizdi; bu da özerklik ve çoğu gün keyif alma arzusuyla hareket eden, esneklik dolu bir iş kurmaktı. Başka bir deyişle, hayatımın her yönünü küçülterek, işimi başından beri bu şekilde başarılı bir şekilde kurduğumu fark ettim. Tipik büyüme ve iş genişletme yollarına direnerek büyük fayda sağlamıştım. (Hey, bir adadaki ormana .) Ve şimdi, ilk kez, nedenini anladım.

Tek kişilik bir şirket kuruyordum.

TEK KIŞILIK BIR ŞIRKETIN TANITILMASI

İlk başta, daha fazlasının her zaman daha iyi olmadığı varsayımımda kendimi yalnız hissediyordum. Ancak daha sonra, bu kitabın yazımı sırasında, aynı şekilde düşünen ve iş kararları giderek artan araştırma ve çalışmalarla desteklenen bir ordu olduğunu gördüm. En başarılı marka şirketlerden ve bireylerden bazılarının özünde tek kişilik şirketler olduğu ortaya çıktı.

Tofino'da yaşamak bana sabahları sörf yapmak gibi günlük bir ritüel edinme fırsatı verdi. Bir gün muhasebeci arkadaşımla birlikte lineup'taydım (sörfçülerin dalgaları yakalamak için bekledikleri, kırılan dalgaların hemen önündeki yer). Orada oturmuş bir sonraki iyi dalgayı bekliyorduk ve bana dönüp şöyle dedi: "Çok heyecanlıyım! Yılın geri kalanında kaya tırmanışına gitmek için izin almaya yetecek kadar para kazandım." Ağustos ayıydı. Söyledikleri şaşkına döndüm ve sonraki birkaç dalgayı kaçırdım. Benim hâlâ bulunduğum sıraya geri döndüğünde, geçim masraflarını karşılamak ve yatırımlara makul miktarda para yatırmak için ne kadar kâr etmesi gerektiğini hesapladığını açıkladı. Rahat etmek için ihtiyaç duyduğu servet miktarını hesaplamıştı ve daha fazlasını biriktirme ihtiyacı hissetmiyordu.

Bunu geçtikten sonra, daha fazla paraya ihtiyacı yoktu - yüzden "yeterli" miktarına ulaştığında çalışmayı bırakacak ve yılın geri kalanında seyahat edecekti. Muhasebe işini her şehirde çalışanları ve ofisleri olan daha büyük bir şirkete dönüştürmek istemiyordu. Bunu yaparsa, daha fazla çalışanı ve daha büyük bir işi yönetmek zorunda kalacağı için "yeterli" sayısı da artacaktı. Kaya tırmanışına (ya da sörfe) eskisi kadar zaman ayıramayacaktı. Onun işindeki odak noktası daha iyi olmaktı, daha fazla büyümek değil. Kısa sürede benzer bir düşünce yapısını benimsediğimi fark ettim: İşimi ve hayatımı sürdürebilmek için ne kazanmam gerektiğini biliyordum, dolayısıyla "yeterli" seviyeye ulaştığımda yavaşlamaya da karar verebiliyordum.

Sıkı çalışmanın ve akıllı düşünmenin her zaman iş büyümesiyle sonuçlandığı varsayılır. Ancak bunun tersi genellikle doğrudur: her büyüme faydalı değildir ve bazı büyümeler aslında direncinizi ve özerkliğinizi azaltabilir. Kendi kendime yetme konusunda bilgi alanımın çok dışında yeni beceriler öğrendiğim gibi, tek kişilik şirketler de aynısını yapabilir. Aslında, öne çıkmak ve gelişmek için buna ihtiyaçları olacak.

Aslında büyümeyi benimsemek çoğu zaman daha kolay bir yol gibi görünmektedir, çünkü ortaya çıkabilecek herhangi bir soruna "daha fazlasını" atmak daha kolaydır. Daha fazla müşteri mi istiyorsunuz? *Daha fazla çalışan işe alın.* Daha fazla gelire mi ihtiyacınız var? *Daha fazla harcayın.* Daha fazla destek talebi mi alıyorsunuz? *Daha büyük bir destek ekibi kurun.* Ancak ölçek büyütmek, temel soruna yönelik en iyi veya en akıllıca çözüm olmayabilir. Daha yüksek kâr elde etmenin bir yolu olarak, daha fazla verim yaratarak daha fazla müşteri kazansaydınız, böylece daha fazla insanı işe almak zorunda kalmazdınız? Ya daha az harcama yapmanın bir yolunu bularak daha fazla gelir elde etseydiniz (yine daha yüksek kâr için)? Destek taleplerindeki artışa, müşterilerinize sattığınız ürünü nasıl kullanacaklarını öğretmenin daha iyi bir yolunu yanıt verseydiniz, böylece sık sık soru sormak zorunda kalmasalardı ne olurdu? Ya bir projeyi bitirmek için daha fazla saat çalışmak zorunda kalmasaydınız, sadece daha verimli çalışsaydınız, böylece iş dışındaki hayatınızdan daha fazla keyif alabilseydiniz?

Tipik iş anlamında büyüme, körü körüne izlendiğinde her zaman akıllı bir strateji değildir. Bu kitapta rapor edilen araştırmaların çoğu, körü körüne büyümenin iş sorunlarının ana nedeni olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koyacaktır. Sizi sürdürülemez sayıda çalışanla, sürdürülemez maliyetlerle ve bir günde saatlerden daha fazla işle baş başa bırakabilir. Sizi çalışanlarınızı işten çıkarmaya, şirketinizi en uygun fiyattan daha düşük bir fiyata satmaya veya daha da kötüsü dükkanı tamamen kapatmaya zorlayabilir.

Bunun yerine daha küçük, daha akıllı, daha verimli ve daha dirençli olmak için çalışsanız nasıl olur?

Küçük kalmak, başka bir şeye geçiş için bir basamak ya da bir iş başarısızlığının sonucu olmak zorunda değildir; aksine, nihai bir hedef ya da akıllı bir uzun vadeli strateji olabilir. Tek kişilik bir şirket olmanın amacı, aşağıdaki şekillerde daha iyi hale gelmektir

büyümenin tipik aksaklıklarına maruz kalmazsınız. Çalışan maaşlarını, giderleri ve stres seviyelerini körü körüne artırma dürtüsüne direnirken geliri, keyfi, hayranları, odaklanmayı, özerkliği ve deneyimleri artırabilirsiniz. Bu yaklaşım, hem şirketinizin piyasaları atlatması için bir kâr tamponu hem de zor zamanlarda bile başarılı olmanıza yardımcı olacak kişisel bir tampon oluşturur.

"Tek kişilik şirket" yaklaşımı yalnızca tek kişilik işletmeler için geçerli değildir; bu yaklaşım, kendi kariyer yolunuzdan daha fazla sorumlu olmanız ve kendinize daha fazla güvenmeniz için gücünüzü kullanmanıza yönelik bir modeldir. Tek kişilik bir şirket kesinlikle küçük veya tek kişilik bir işletme olsa da, son oyunu genellikle karlılığın zirvesine ulaşmak için genişleme veya büyüme olan çoğu küçük işletmeden farklıdır. Tek kişilik bir şirket büyümeyi sorgular ve bilerek küçük kalır.

Tek kişilik bir şirket de sadece serbest çalışan değildir. Serbest çalışmak tek kişilik bir şirket olmak için mükemmel bir ilk adım olsa da, serbest çalışanlar farklıdır çünkü zamanı parayla değiştirirler. İster saat başına ister teslim edilen ürünlere göre ödeme alıyor olsunlar, çalışmıyorlarsa ödeme almazlar. Bir serbest çalışanın tüm ilişkileri bire birdir, yani ücretli iş her gerçekleştiğinde, serbest çalışan bir şeyler yapmak ve zamanını kullanmak zorundadır.

Buna karşılık, tek kişilik bir şirket, girişimcinin geleneksel tanımına daha uygundur. Uzun vadeli bir iş kurmak için sistemler, otomasyonlar ve süreçler kullanıyorsanız, zamanı parayla takas etmiyor, bunun yerine çalışarak geçirdiğiniz zamanın dışında ve bire bir ilişkilerinizin ötesinde faaliyet gösteriyor ve kazanç elde ediyorsunuz demektir. Örneğin, ister fiziksel ürünler yaratıyor, ister yazılım satıyor veya çevrimiçi kurslar veriyor olun, müşteriler ve kullanıcılar bu ürün ve hizmetleri şirketiniz her bir işlem için zaman ayırmadan satın ve tüketebilir. Ürün geliştirmek zaman alıcı ve yinelemeli olsa da, kişilik bir şirket için müşteri sayısı neredeyse sonsuz olabilir ve bu durumda kâr, harcanan zamanın dışında gerçekleşir. Gelecek bölümlerde göreceğimiz gibi, tek kişilik bir şirket söz konusu olduğunda, müşterileri ve hatta kârı ölçeklendirmek her zaman çalışanları veya kaynakları katlanarak ölçeklendirmeyi gerektirmez.

Tek kişilik şirket, küçük bir işletme sahibinden kurumsal bir lidere kadar herkesin, hem zihinsel uygulamalar hem de iş uygulamaları açısından herhangi bir pazarda değerli bir varlık haline gelmek için yaptıkları işin sahipliğini ve sorumluluğunu almak için kullanabileceği kolektif bir zihniyet ve modeldir. Her türlü ekonomik iklimde ayakta kalabilecek yalın ve çevik bir işletme kurmanın planıdır ve nihayetinde daha zengin ve anlamlı bir yaşama götürür - kabloları kesmek veya bir adadaki ormana taşınmak gerekmez.

Tıpkı Michael Pollan'ın gıda ideolojisinin üç basit kuralla özetlenmesi gibi -"yemek yiyin, çok fazla değil, çoğunlukla bitkiler" - "tek kişilik şirket" modeli de benzer bir şekilde ortaya konabilir: "Küçük başlayın, büyümeyi tanımlayın ve öğrenmeye devam edin."

BÖLÜM I

Başla

1

■

Tek Kişilik Şirketin Tanımlanması

2010 SONBAHARINDA Tom Fishburne, büyük bir tüketici gıdaları şirketinde pazarlama başkan yardımcısı olarak görünüşte harika olan kariyerini bıraktı. Karikatür çizmek istiyordu. Bu, Tom'un hem duygusal hem de şaşırtıcı bir şekilde finansal açıdan en iyi kariyer hamlesi oldu.

Bir hevesle tutkusunun peşinden gitmedi ya da bir tür anti-kapitalist hippi olmadı. Herkesin yapabileceği gibi, başarılı olacağından emin olmak için kararını dikkatlice planladı ve uyguladı.

Tom çocukken çizgi film çizmeye takıntılıydı; öyle ki doktor babasının reçete defterini alır ve arkasına flip-book'lar çizerdi.

Daha sonra Harvard'da MBA yaparken arkadaşları onu kampüs gazetesi *Harbus*'a karikatür göndermeye teşvik etti ve okulda kaldığı süre boyunca bunu yaptı. Yine de okulu bitirdikten sonra kurumsal dünyada bir işe girdi, çünkü işletme diploması aldıktan sonraki mantıklı adım bu gibi görünüyordu. Tom aynı zamanda SITCOM (Tek Gelir İki Çocuk Baskıcı Mortgage) demografisinin bir parçasıydı, bu yüzden "istikrarlı" bir işe ihtiyacı olduğunu düşündü. Ancak karikatür çizmek hobisi olarak kaldı ve artık bir parçası olduğu sektör olan kurumsal pazarlamayla dalga geçen karikatürlerini iş arkadaşlarıyla paylaştı.

Tom kurumsal işinde çalıştıkça ve karikatürleri arkadaşları tarafından paylaşıldıkça, sonra onların arkadaşları tarafından ve daha sonra çevreleri dışında dikkat çekmeye başladı. Akşamları ve hafta sonları kendisine ödeme yapmaya hevesli şirketler için çizim yapmak üzere ek işler almaya başladı. Bu tür müşterilerden oluşan güvenli bir piste sahip olana ve para biriktirene kadar, kurumsal kariyerini bırakıp kendi girişimini başlatmak için tetiği çekti.

İşi bıraktıktan sonraki yedi yıl içinde Tom, karikatürist olarak yöneticilik yaptığı döneme kıyasla iki ila üç kat daha fazla gelir elde etti. Bu, bir ajansı büyüttüğü, daha fazla çalışan işe aldığı ya da dünya çapında uydu ofislere sahip olduğu için gerçekleşmedi. Şirketi Marketoon'da hâlâ sadece kendisi ve eşinin yanı sıra sadece münferit projelerde çalışan birkaç serbest çalışan var. Tom

ve eşi, Kaliforniya, Marin County'deki arka bahçelerinde bulunan güneşli bir stüdyoda, iki kızlarının düzenli olarak öğleden sonraları onlarla birlikte oturup karikatür çizdiği evlerinde çalışıyorlar.

Geleneksel olarak iş dünyasında büyüme her zaman başarının bir yan ürünü olarak görülmüştür. Ancak Tom işlerin nasıl yürümesi gerektiğini pek umursamıyor. İş dünyasının kurallarını biliyor - dünyanın en iyi okullarından birinde okudu, sonra bu bilgileri büyük bir şirkette işe koydu. Sadece bu geleneksel kurallara uymakla ilgilenmiyordu.

Tipik olarak, bir şirket iyi iş çıkardığında daha fazla kişiyi işe alır, daha fazla altyapı kurar ve kar hanesini yükseltmek için çalışır. Büyümenin her zaman iyi olduğuna, her zaman sınırsız olduğuna ve başarı için gerekli dair temel bir varsayım vardır.
Diğer her şey öncelikli olmadığı için bir kenara itilir. Tom şirketini büyütmüş olsaydı, kendisini işe almak isteyen müşterilerden oluşan bir bekleme listesi olmasına rağmen, karikatür çizmek için daha az zamanı olacaktı (çünkü karikatüristleri yönetmekle çok meşgul olacaktı) ve arka bahçelerindeki stüdyoda ailesiyle çok daha az zaman geçirecekti. Tom için bu tür bir büyüme akıllıca ya da mantıklı olmazdı. Hayatında ve kariyerinde değer şeylere ters düşecektir.

Tüketim kültürü de aynı şeyi söylüyor: daha fazlası her zaman daha iyidir. Reklamlar aracılığıyla, satın aldığımız şeyleri yalnızca daha yeni ya da daha büyük bir versiyonu satışa sunulana kadar sevmemizi gerektiren bir mal faturası satılıyor. Daha büyük evler, daha hızlı arabalar, dolaplarımıza, garajlarımıza ve kaçınılmaz olarak depolarımıza dolduracak daha fazla eşya. Ancak bu aldatmacanın, daha fazlasını istemenin bu fetişleştirilmesinin altında, asla gerçekleşmeyecek gibi görünen boş mutluluk ve tatmin vaatleri . Bazen ihtiyacımız olan tek şey "yeterli" ya da daha azıdır, çünkü "daha fazlası" çoğu zaman hem yaşamda hem de iş hayatında daha fazla stres, daha fazla sorun ve daha fazla sorumluluk anlamına gelir.

Birçok insana mantığa aykırı gelse de, bir işi daha azıyla kolayca yürütebiliriz. Tom'un insan kaynakları, ofis , maaşlar ve hatta çalışanları yönetme sorumluluğu hakkında endişelenmesine gerek yok. Dışarıdan insanları yalnızca ücretli bir proje gerektirdiğinde işe alıyor ve onların da başka müşterileri ve başka işleri var; Marketoon için bir işte çalışmadıkları zaman kendi başlarının çaresine bakabiliyorlar.

Tom, her türlü ekonomik koşulla başa çıkabilecek kadar küçük, tek bir projeye veya müşteriye çok fazla bel bağlamayacak kadar esnek ve işinin etrafında bir hayat kurmasına izin verecek kadar özerk (tam tersi değil), istikrarlı ve uzun vadeli bir iş yaratmayı başardı. Gelirini, genellikle onunla birlikte gelen ziynetleri de büyütmek zorunda kalmadan . O bir

Kendisine çoğu çizerin kazandığından çok daha fazla ödeme yapan çok uluslu şirketler için her gününü ailesiyle, kızlarıyla birlikte karikatür çizerek geçiren parlak bir iş insanı.

Kısacası Tom, tek kişilik bir şirketin mükemmel bir örneğidir.

TEK KIŞILIK BIR ŞIRKET, TANIMLANMIŞ

Tek kişilik bir şirket, basitçe büyümeyi *sorgulayan* bir işletmedir.

Tek kişilik bir şirket, prensip olarak değil ama büyümenin her zaman en faydalı veya mali açıdan en uygun hareket olmadığı için bazı geleneksel büyüme biçimlerine direnir ve bunları sorgular. Bu kişi küçük bir işletme sahibi ya da küçük bir kurucular grubu olabilir.

Daha fazla özerklik ve kendi kendine yeterlilikle çalışmak çalışanlar, üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve kurumsal liderler de tek kişilik şirket ilkelerini benimseyebilir. Aslında, büyük işletmeler en parlak beyinlerini bünyelerinde tutmak istiyorlarsa, tek kişilik şirketlerin bazı ilkelerini benimsemeye çalışmalıdırlar.

Kişisel olarak hayatımda en çok başarıyı, geleneksel işletmelerin sorunları çözmek için yaptıklarını yapmak zorunda kalmadan sorunlara çözüm gördüm - daha fazla insanı işe almak, soruna daha fazla para harcamak veya fazladan çalışanları desteklemek için karmaşık altyapılar inşa etmek. Temel olarak, sorunları "daha fazlasını" ortaya koyarak çözmekle ilgilenmiyorum. "Daha fazla" ile çözmek daha fazla karmaşıklık, daha fazla maliyet, daha fazla sorumluluk ve tipik olarak daha fazla masraf anlamına gelir. Daha fazlası genellikle en kolay cevaptır ama en akıllıca cevap değildir. Sorunlara büyümeden çözüm bulmanın hem zevkini hem de finansal faydalarını gördüm. Bunun yerine, ben ve diğer pek çok kişi mevcut kaynaklarla sorunların üstesinden gelmekten keyif alıyoruz. Biraz daha fazla yaratıcılık gerektirse de, sorunları bu şekilde çözmek, bir işletmeyi ayakta tutmak için daha azına ihtiyaç duyulduğundan, uzun vadeli istikrar sağlayabilir.

Ekim 2016'da, sahip olduğum veya kurduğum herhangi bir şirketi katlanarak büyütmekle ilgilenmediğimi belirten bir blog yazısı yazdım. Kendimi yeşil balıklardan oluşan bir sürüdeki tek kırmızı balık gibi hissediyordum. Ama sonra ilginç bir şey oldu: cevaplar yağmaya başladı. Adil ticaret karamelleri satmaktan en büyük teknoloji şirketlerinde çalışmaya ve kıyafet üretmeye kadar iş dünyasında her türlü heyecan verici şeyi yapan insanlar bana e-posta göndererek aynı şekilde hissettiklerini, geleneksel büyümeye direndiklerini ve bundan fayda sağladıklarını söylediler. Bu küçük kalma ve büyümeyi sorgulama konsepti etrafında kendi fikirlerimi geliştirmeye başladığımda, giderek daha fazla araştırma, hikaye ve aynı şeyi yapan başkalarının örneklerini keşfetmeye devam ettim. İş dünyasına bu şekilde yaklaşmak için sessiz bir hareket olduğunu ve bunun sadece

Nakit sıkıntısı çeken teknoloji girişimleri ya da kıt kanaat geçinen insanlar. Bu hareket, altı ve yedi haneli rakamlar kazanan ve yaptıkları işten çoğu iş insanından daha mutlu olan bireyleri ve işletmeleri kapsıyor. Kırmızı balık sürüsü, ironik bir şekilde giderek büyüyor.

TEK ŞİRKETLERİN YÜKSELİŞİ

Teknik olarak, herkes bir şirkette yer almalıdır.

Büyük bir şirkette bile, esasen kendi çıkarlarınızı ve istihdamınızın devamını gözeten tek kişi sizsiniz. Başka hiç kimse işinizde kalmanızı sizin kadar önemsemez. Daha geniş bir istihdam çerçevesi içinde bile kendi başarınızı tanımlamak ve başarmak sizin sorumluluğunuzdur.

Bir şirket içinde tek başına bir şirket olmak daha zor olabilir, ancak imkansız değildir. Kuruluşlar içindeki tek kişilik şirketler gelişebilir ve hatta büyük ilerlemeden sorumlu olabilir. Yıllar boyunca bu bireyler, Post-it notlarının icadından Sony'nin PlayStation'ının geliştirilmesine kadar her şeyle anıldılar.

"İntrapreneur " kelimesi, daha büyük bir organizasyon içindeki bir şirketin bir örneğine işaret eder. Kendi hedeflerini belirleyen ve ardından bunları uygulayan kurumsal liderleri tanımlar. Kendilerine tam iş özerkliği verildiği için çok fazla yönlendirmeye, mikro yönetime veya gözetime ihtiyaç duymazlar. Ne yapmaları gerektiğini bilirler ve sadece yaparlar. Şirketin ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin bu ihtiyaçlara nasıl uyduğunun farkındadırlar ve sadece işe koyulurlar.

"Kurum içi girişimci" teriminin bir şirketten farklı olduğu nokta, kurum içi girişimcilerin tipik olarak ürün yaratma ve pazarlamadan, yani şirketin kaynaklarını yeni bir şey yaratmaktan sorumlu olmalarıdır.
Kuruluşlar içindeki bir şirketin yönetici olması ya da ürün yaratması gerekmez; sadece daha fazla kaynak ya da ekip üyesi olmadan daha iyi ve daha üretken olmanın uygun yollarını bulmaları gerekir. Kesinlikle yönetici veya ürün yaratıcısı olabilirler, ancak tek tanım bu değildir.

Büyük şirketler bünyesindeki tek kişilik şirketler, büyük şirketlerin atılımlar yapmasına ve pazarlara hakim olmasına yardımcı olma konusunda geçmişe sahiptir. GoreTex kumaşını üreten W. L. Gore and Associates şirketinde çalışan Dave Myers'a şirket içinde yeni fikirler geliştirmesi için "uğraşma" süresi verildi ve sonunda gitar tellerinde zaten üretmekte oldukları bir tür kaplamayı kullanma fikrini ortaya attı. Sonuç, en çok satan akustik gitar teli markası Elixir oldu (gitarlarımda kullandığım teller - rakiplerinden çok daha üstünler). Bazen şirketler tesadüfen ortaya çıkar. Dr.

3M'de bir bilim adamı olan Spencer Silver, havacılık için bir yapıştırıcı üretmeye çalışıyordu. Formülle oynarken, kalıntı bırakmayan daha hafif bir yapıştırıcı yarattı. Uçaklar için işe yaramayacaktı ama kağıt ürünler için mükemmeldi ve böylece Post-it notları doğdu.

Google gibi bazı büyük şirketler, çalışanlarına tipik iş rollerinin dışındaki fikirleri denemeleri için "kişisel zaman" veriyor. Facebook, genellikle birkaç gün süren ve bilgisayar programcılarını nispeten kısa bir süre içinde büyük bir şey üzerinde işbirliği yapmak üzere bir araya getiren "hackathon "ları kullanıyor. Facebook'un ekosistemini tartışmasız bir şekilde internetin geri kalanına bağlayan "Beğen" düğmesinin yaratılmasına yol açan bir hackathon'du.

Dartmouth'ta profesör olan Vijay Govindarajan yakın zamanda yaptığı bir araştırmada her 5.000 çalışandan en az 250'sinin gerçek birer yenilikçi 25'inin ise hem yenilikçi hem de büyük kurum içi girişimci (ya da bir şirket) olacağını ortaya koymuştur.

Pek çok büyük şirket, kendi içlerinde gizlenen bir şirkete sahiptir. Bu çalışanların inovasyon ve özerklik becerileri ve tutkuları teşvik edilirse, bir bütün olarak tüm işletmeye büyük fayda sağlayabilir. Ancak yaratıcılıkları ve özgür düşünceleri engellenirse, hızla başka işlere veya girişimciliğe yönelme eğiliminde olurlar. Nadiren yalnızca para veya maaşla motive olurlar ve daha çok işlerini ve rollerini kendileri için en uygun şekilde yeniden keşfetmeye yönelirler.

Eğer tek kişilik bir şirketseniz, zihin yapınız işinizi hayatınızın etrafında şekillendirmektir, tersi değil. Benim için tek kişilik bir şirket olmak, sonsuz büyümeyle uğraşmak zorunda olmamak anlamına geliyor, çünkü çalışmamın amacı hiçbir zaman bu olmadı. Bunun yerine, benim için işe yarayan bir şekilde işi en üst düzeye çıkarmaya odaklanıyorum, bu bazen daha az yapmak anlamına gelebilir. İş, maliyetli genel giderleri, harcamaları veya maaşları destekleyen bir hızdan ziyade akıl sağlığıma uygun bir hızda yapılabilir. Servetimi büyütmekten ne kadar keyif da, kendime ve refahıma da dikkat etmezsem getirilerin azaldığı bir nokta olduğunun da farkındayım.

Toplum bize iş dünyasında başarının bir şey olduğuna dair çok özel bir fikir aşılamıştır. Mümkün olduğunca çok saat çalışırsınız ve işiniz iyi gitmeye başladığında her şeyi her yöne doğru büyütürsünüz. Bugüne kadar bu strateji, iş dünyasında başarılı olmak için gereken şey olarak kabul edildi - sorunları çözüme "daha fazlasını" ekleyerek çözmek. Bu düşünce tarzına göre, küçük kalan herkes, karışıma "daha fazlasını" ekleyecek kadar başarılı olamamıştır. Peki ya iş dünyasında bu düşünce tarzına meydan okursak? Ya küçük kalmak, bir şirketin "daha fazlasını" eklemeden nasıl çözeceğini yaptığı şeyse?

Büyüme, özellikle de körü körüne büyüme, bir işletmenin karşılaşabileceği herhangi bir sorun için en iyi çözüm değildir. Ve daha da ileri giderek, işinizi büyütmek aslında işinizin uzun ömürlü olması için verebileceğiniz en kötü karar olabilir.

Yani tek kişilik bir şirket büyüme karşıtı ya da gelir karşıtı değildir sadece tek kişilik bir iş de değildir (kesinlikle). Ayrıca, teknolojiye, otomasyona ve internetin bağlayıcılığına yaslanmak kesinlikle tek kişilik bir şirket olmayı kolaylaştırsa da, bu sadece teknoloji odaklı veya startup zihniyetiyle çalışmak da değildir. Tek kişilik bir şirket önce büyümeyi sorgular ve daha iyi, daha akıllıca bir yol varsa buna direnir.

Şimdi de tek bir şirketin dört tipik özelliğine bakalım: esneklik, özerklik, hız ve basitlik.

Dayanıklılık

Çok satan bir yazar ve kendi kendini yetiştirmiş bir girişimci olan Danielle LaPorte, bilinçli hedef belirleme ve girişimcilik mesajıyla her ay milyonlarca insana ulaşıyor ve Oprah'ın (evet, *o* Oprah) "Süper Ruh 100" liderlerinden biri. Ancak başlangıçta, aylar önce işe aldığı CEO tarafından kovuldu.

İşi için üstel bir büyüme gerektiğine inanarak (bu konuda daha fazla bilgi Bölüm 2'de), özel yatırımcılardan 400.000 $ fon aldı ve işi yürütmek için "d*ahi* bir CEO" tutması şartını koştu. Böylece şirket kurdu ve süperstar olacağı düşünülen birini işe aldı.

Ancak altı ay sonra, yatırımcılar ve CEO iş modelini değiştirmek istedi, bu da Danielle'in rolünü ayda sadece birkaç blog yazısına indirgemek ve ücretini önemli ölçüde azaltmak anlamına geliyordu. Not: Danielle'in adını taşıyan işletme, Danielle'in kendine özgü kişiliği ve tarzını temel alan, kişilik odaklı bir markaydı.

Danielle yaşananların büyük şokunu atlattıktan sonra (ki bunun için yoga, gözyaşı ve iyi arkadaşlar) kendini toparlamaya başladı. A oyuncularından oluşan yeni bir ekip kurdu, birkaç hafta içinde bir web sitesi oluşturdu ve üzerinde tam kontrol sahibi olduğu yeni bir işle kendi başına para kazanmaya başlamanın en hızlı yolunu buldu. O kadar popüler hale gelen danışmanlık hizmetleri sunmaya başladı ki bir bekleme listesi oluşturmak zorunda kaldı ve ardından çok satan bir kitap yazdı.

Yeni web sitesinin tüm başarısında, başkalarının parasına bağlı iplerin genellikle başkalarının işiniz ve hayatınız hakkındaki görüşleri olduğunu fark etti. Zorluklar içinde, tek kişilik bir şirket olma yolunu bulmayı başardı. Tek kişilik bir şirket olmak ya da olmak esneklikle çok ilgilidir: değişen iş piyasası ya da işten çıkarılma gibi zorluklardan hızla kurtulma kapasitesi ve metanet. Daha büyük bir şirketin odak noktasındaki bir değişim ya da yeni yıkıcı teknolojiye uyum sağlama ihtiyacı gibi - ya da hatta değiştirilmekten kaçınmak gibi

robotlar tarafından. (Hayır, bu kitap bilimkurguya doğru bir dönüş yapmıyor . . bu konuda daha fazla bilgi için birazdan).

Adaptiv Learning Systems'ın CEO'su Dean Becker, 1997 yılından bu yana dayanıklılık fikri etrafında araştırmalar yapıyor ve programlar geliştiriyor. Şirketi, bir kişinin sergilediği dayanıklılık düzeyinin, iş hayatındaki başarısını eğitim, öğretim veya deneyim düzeyinden çok daha fazla belirlediğini keşfetti. Yaygın inanışın aksine, dayanıklılık sadece seçilmiş birkaç kişinin doğuştan sahip olduğu bir şey değildir. Kesinlikle öğrenilebilir. Dirençli insanlar üç -kesinlikle öğrenilebilir- özelliğe sahiptir.

Dirençli insanların sahip olduğu ilk özellik *gerçekliği kabullenmeleridir.* Her şeyin belli bir şekilde olmasına ihtiyaç duymazlar ve hüsnükuruntuda bulunmazlar. "Keşke şu değişse de başarılı olsam" diye hayal kurmak yerine, hayatımızda olup bitenlerin çoğunun tamamen bizim kontrolümüzde olmadığı ve yapabileceğimiz en iyi şeyin hayat nehrinde yüzerken tekneyi biraz yönlendirmek olduğu konusunda gerçekçi bir görüşe sahiptirler.

Örneğin, komşum sağır edici elektrikli testeresini kullanıyor diye bugün yazmayı bırakmayacağım. Aksine, penceremi kapatacağım, biraz elektronik müzik açacağım ve işimin başına döneceğim. Danielle LaPorte kovulduktan sonra havlu atmadı; bunun yerine bir dakika durdu, yeniden toparlandı ve sonra yeniden başladı.

Çoğu zaman, gerçekliği biraz kara mizahla kabul etmek daha kolaydır. Bir itfaiyeci ve ilk müdahale görevlisi olan eşim, kendi departmanıyla düzenli olarak şakalaşıyor çünkü rutin olarak birinin hayatının en kötü gününe maruz kalıyorlar-evlerin yanması, kalp krizi, hatta elektrikli testere kazaları. Onların mizahı, itfaiye şefinin kötü durumları hafife almak için değil, kötü durumlara bir ışık katmak için aktif olarak teşvik ettiği bir başa çıkma yöntemidir. Mizah anlayışları, hayat kurtarma ve yangın söndürme becerileri kadar önemlidir. Dışarıdan bakan birine ne kadar kaba gelse de, kara mizah ilk müdahale ekiplerinin ve itfaiyecilerin kendi gerçekliklerini kabul etmelerine yardımcı olur ve bu nedenle onları temel işlerini yaparken dirençli tutar.

Dirençli insanların ikinci özelliği *amaç* duygusudur - sadece paradan ziyade bir anlam duygusuyla motive *olmak.* Amaç ve para birbirini dışlamasa da, korkunç veya stresli durumlarda bile daha büyük ve daha geniş bir fayda için çalıştığınızı bildiğinizde dirençli olma olasılığınız daha yüksektir. Bu amaç duygusu, hem bireyler hem de bir bütün olarak şirketler için değişmez ve merkezi olan değerlerden gelir. Şirketler, her zaman her yönüyle keyif almadan da keyif alabileceklerini bilirler. Dolayısıyla, iş bazen stresli olsa bile, daha büyük bir bütünle veya daha büyük bir sonuçla ilgili olduğu sürece, bu zorlu çalışma sonunda buna değer. Örneğin, yeni bir ürünü piyasaya sürdüğünüz ya da yeni bir müşteri gün strese girebilirsiniz, ancak ürün ya da müşteri işinizin amacıyla uyumluysa

Her gün bu kadar stresli geçmeyeceği için bu anlık kaygıya değer.

Tek kişilik bir şirketteki dirençli insanların son özelliği, işler değiştiğinde -çünkü her zaman değişir- *uyum sağlama becerisidir*. Ryerson Üniversitesi'ne göre Kanada'da işlerin yüzde 42'si otomasyondaki ilerlemeler nedeniyle risk altında Beyaz Saray Ekonomi Danışmanları Konseyi'nin 2016 yılında yaptığı açıklamaya göre ise Amerika'daki işlerin yüzde 62'si önümüzdeki on ila yirmi yıl içinde tehlike altında olacak. Her ne kadar "robot efendilerimize hoş geldiniz" (H. G. Wells'in kısa öyküsü "Karıncalar İmparatorluğu "nun 1977'deki film uyarlamasından unutulmaz bir alıntı) diye şaka yapsak da tehdit gerçek. McDonald's hamburgeri on saniyede çevirebilen ve birkaç yıl içinde tüm ekibin yerini alabilecek bir robota sahip. Tesla ve diğer şirketler, uzun menzilli kargo teslimatı için kamyoncuların yerini alacak sürücüsüz büyük kamyonlar üzerinde çalışıyor. Yüksek vasıflı işler de risk altında: Örneğin IBM'in Watson'ı, hastalıklarla ilgili tıbbi araştırma ve verilerden yararlanarak belirli rahatsızlıklar için mevcut tedavileri önerebiliyor.

Ancak, otomatikleştirilmesi zor olan şey tam da bir şirketi harika yapan şeydir: Sorunları "daha fazlasını" ortaya koymadan yeni ve benzersiz yollarla yaratıcı bir şekilde çözme becerisi. "Yapma" rolündeki çalışanların yerini robotlar ve hatta başka çalışanlar alabilirken, zor sorunları yaratıcı bir şekilde çözme rolü daha çok yeri doldurulamaz bir bireye bağlıdır. Sözde robot efendilerin yükselişine , tek kişilik bir şirketin gücü burada yatmaktadır.

Tek kişilik bir şirket, yukarıdaki gibi değişimlerin yaklaştığını görür ve yönünü değiştirebilir. Örneğin, bir iç mimar malzemeleri ölçmek ve sipariş etmek için daha az zaman harcarken, müşterinin ihtiyaçlarına göre yenilikçi tasarım konseptleri oluşturmak için daha fazla zaman harcayabilir. Ya da bir finansal danışman, müşterisinin finansal durumunu analiz etmeye daha az, müşterisinin özel ihtiyaçlarını anlamaya ve parasını en iyi şekilde nasıl yöneteceğini öğretmeye daha fazla zaman ayırabilir.

Bu sektörel aksaklıklar veya pazar değişiklikleri gökyüzünün düşmesi senaryosu değildir -Bunlar gerçekten de işi yeniden tanımlamak ve değişikliklere uyum sağlamak için birer fırsat. Tam zamanlı web tasarımı yaptığım dönemde, ne zaman ekonomik balon patlasa ya da durgunluk yaşansa kendimi daha fazla iş bulmak için harika bir yerde buluyordum çünkü daha büyük bir ajansın sağlayabileceği kalitede işi, içinde bir sıfır daha az olan bir fiyata sunabiliyordum. Sadece bir ajansta maaşlı çalıştığımdan daha fazla kâr etmekle kalmıyordum, aynı zamanda talep ettiğim fiyattan da en iyi şekilde yararlanabiliyordum çünkü rhead'im bir bilgisayara sahip olmak ve kiralık bir apartman dairesindeki ikinci yatak odasını yazmak dışında neredeyse hiçbir şey değildi. Ve sonra, ekonomi yeniden , ajanslar o kadar meşguldü ki, işi dışarıya zorunda kaldılar.

için kullanılabilir. Her halükarda, daha büyük ajansların ölçeklerini çok fazla küçültmeden kopyalayamayacakları bir gelir modeline sahiptim.

Değişim gerçekleştiğinde veya piyasada zorluklar ortaya çıktığında doğaçlama yapmak, daha fazla çalışan, daha fazla masraf veya daha fazla altyapı gibi "daha fazlasını" eklemek zorunda kalmadan elinizdekilerle yetinmenizi sağlar.

Bu dayanıklılık özellikleri sadece doğuştan değil, kesinlikle öğrenilebilir. Aslında, eğer bir şirket yaratıyorsanız, bu özellikler öğrenilmeli ve daha sonra da geliştirilmelidir.

Özerklik ve Kontrol

Tek kişilik şirketler giderek daha popüler hale geliyor çünkü insanlar hayatlarında, özellikle de kariyerleri söz konusu olduğunda daha fazla kontrol ve özerklik istiyor. Bu yüzden pek çok insan bu yolu seçiyor: tek kişilik bir şirket olmak, kendi hayatınızı ve işinizi kontrol etmenizi sağlıyor.

Ancak tek kişilik bir şirket olarak özerkliğe ulaşmak için temel beceri setinizde usta olmanız gerekir. Yetkinlik ve özerklik birbirine bağlıdır çünkü bunun tersi -tüm kontrole sahip olmak ama ne yaptığınıza dair hiçbir fikrinizin olmaması- felaketin reçetesidir. Tıpkı Tom'un Harvard MBA eğitiminden ve ardından kurumsal pazarlama işinden edindiği pazarlama bilgisinin yanı sıra çocukluğundan beri geliştirdiği ve haftalık olarak çalıştığı çizim yeteneğine sahip olması gibi, sizin de talep gören bir beceri setine veya beceri kombinasyonuna sahip olmanız gerekir. İyi geliştirilmiş bir beceri setiyle, hangi alanların büyümeden fayda sağlayacağını ve büyüme için hangi potansiyel yerlerin mantıklı olmadığını bilirsiniz.

Temel olarak, beceri setinizi kullanarak özerklik elde etmeyi beklemeden önce bu konuda iyi olmanız gerekir.

Tipik olarak, kariyerinizin başında daha az özerk, daha az kontrol sunan ve daha az esneklik gerektiren bir işte biraz zaman geçirmeden bu ustalığı elde edemezsiniz, çünkü daha yüksek birisinin kaprisleri tarafından yönetilirsiniz. Tek kişilik şirketler, daha büyük bir iyilik için standart kuralları nasıl çiğneyeceklerini bilirler. Ancak bunu yapmak, önce kuralları öğrenmeyi gerektirdiği için zordur. Başlangıçta, bir ön şirket bir sünger zihniyetini benimser - temel olarak, mesleğiniz, sektörünüz ve müşterileriniz hakkında öğrenebileceğiniz her şeyi öğrenirsiniz ve ticaretinizin değerli becerilerini toplamak için çalışırsınız.

En iyi çalışanları için özerklik yaratma konusunda başarılı olan şirketler genellikle onları tek kişilik şirketler gibi bir şey olmaları için güçlendirir: bu çalışanlar daha hızlı ve daha ustaca çalışır ve daha az kaynak kullanırlar. Örneğin, Google mühendislerine "yüzde 20 zaman" veriyor: istedikleri proje üzerinde çalışabiliyorlar.

zamanlarının yüzde 20'si için istedikleri. Google'ın piyasaya sürdüğü ürün ve projelerin yarısından fazlası bu yüzde 20'lik zaman diliminde oluşturuldu.

Diğer şirketler, çalışanların belirlenmiş programlarının olmadığı, tüm toplantıların isteğe bağlı olduğu ve zamanlarını nasıl geçireceklerinin tamamen çalışanlara bağlı olduğu ROWE'ler (Yalnızca Sonuçlara Dayalı Çalışma Ortamları) kurar. Evden çalışmayı seçebilirler, kendilerine uygunsa sabah 2:00'den sabah 6:00'ya kadar çalışabilirler ve sonuçlar bir bütün olarak şirkete fayda sağladığı sürece işlerini istedikleri gibi şekillendirebilirler. Cali Ressler ve Jody Thompson on yılı aşkın bir süredir ROWE uygulamalarını tanımlamış ve incelemişlerdir ve bu tür özerk ortamlarda verimliliğin arttığını, çalışan memnuniyetinin yükseldiğini ve işten ayrılmaların azaldığını tespit etmişlerdir.

Girişimciler veya kendileri için kral olanlar için, özerklik elde etmek daha kolay görünebilir, ancak çeşitli tuzaklarla birlikte gelebilir. Kendiniz için çalışmaya başladığınızda genellikle mikro yönetimli patronlarla mikro yönetimli müşterileri takas edersiniz. Daha iyi müşteriler ve daha iyi projeler bulmanın çözümü bu bölümün başında da belirttiğim gibi beceri ve deneyiminizle yakından ilgilidir. İşe yeni başladığınızda ve becerileriniz o kadar gelişmiş olmadığında, projeleri yönetemez veya yaptığınız işin türü konusunda çok seçici olamazsınız. Ancak uzmanlığınız arttıkça ve ağınız genişledikçe, daha iyi müşteriler edinebilirsiniz - size para ödedikleri işi nasıl yapacağınızı daha dikkatli dinleyen türden - ve üstlenmek istediğiniz müşteri ve proje türleri konusunda daha seçici olabilirsiniz.

Dijital stratejist olan ve şu anda serbest çalışan Kaitlin Maud, beş yıl boyunca bir ajansta becerilerini geliştirmek için zaman harcadı. Bu süreyi sektörün iplerini öğrenerek ve aktif olarak iletişim halinde olduğu sağlam bir iletişim ağı kurarak geçirdi. Tıpkı karikatürist Tom gibi o da nispeten istikrarlı bir yan gelir getirecek kadar serbest proje elde edene kadar kendi başına çalışmaya başlamadı.

Kaitlin, özerklik duygusunun herkeste farklı göründüğünü düşünüyor. Kendisi, işlerini hızlı bir şekilde tamamladığı için ödüllendirildiği bir çalışma hayatı yaratmış. Tipik bir şirkette, ne kadar hızlı çalışırsanız çalışın, yine de günde belirli sayıda saat orada olmanız gerekir; başka bir deyişle, üretkenlik veya verimlilik için bir ödül yoktur. Kaitlin ayrıca sabah 9:00 ile öğleden sonra 1:00 arasında işlerini daha odaklanarak yapabildiğini fark etti, bu nedenle bu zaman aralığında toplantı veya görüşme planlamıyor.

Upwork tarafından yapılan bir araştırmaya göre, serbest çalışma artık Amerika'daki işlerin üçte birinden fazlasını oluşturuyor. Kaitlin gibi, insanlar giderek daha fazla serbest çalışmayı *tercih* - yani, işleri ortadan kalktığı için serbest çalışmayı bir yedek olarak kullanmıyorlar. Freelance çalışma, Amerika'da serbest çalışanlar tarafından yapılan işlerin neredeyse yarısını oluşturuyor.

Kariyer yolları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma umuduyla serbest çalışmayı tercih eden genç insanlar. Toplum olarak, "işi" yavaş yavaş tek bir istihdam yeri olarak değil, bir dizi angajman veya proje olarak görmeye başlıyoruz. Özellikle adresindeki milenyum kuşağı, bir ofiste kurumsal bir işe duyulan geleneksel özlemi, çabalamak istedikleri bir şey olmaktan çok, *The Office* gibi hicivli bir sitcom gibi görüyor.

Elinde bir dizi yan proje müşterisi ve geniş bir iletişim ağı bulunan Kaitlin, ajans işinden ayrıldı ve tam zamanlı olarak serbest çalışmaya başladı. Başladığında, daha özerk olmaya odaklanmadan önce ilk olarak beceri setini geliştirmeye çalıştı. Tek başına çalışmaya başladığından beri sürekli bir bekleme listesi var, düzenli olarak kendi değerlerine uygun projeleri geri çevirmek zorunda kalıyor ve Beats by Dre, Taco Bell, Adobe ve Toms gibi bazı büyük şirketlerle çalıştı. İşinde mükemmel olmak için zaman harcadığı için artık işi hayatının etrafında dönüyor. Tamamen sevdiği iş türüne odaklanabiliyor, sorunları çevrimiçi yaratıcı çözümlerle çözebiliyor - temel olarak Kaitlin, internetin Olivia Pope'u (*Scandal*'ın şöhreti). Kimsenin yapamadığı şeyleri tamir ediyor ve kendi başına bir şirket olma yolunda ilerliyor.

Kanadalı Sol Orwell, çok kârlı bir iş olan Examine.com için risk sermayesi almayı reddetti çünkü kontrolü risk sermayedarlarına bırakmanın bir getirisi olduğunu düşünmüyor. Nakde ihtiyacı yok - şirketi yılda yedi haneli rakamlar kazanıyor. Hızlı bir çıkış aramıyor ya da satmaya çalışmıyor; yaptığı işten keyif alıyor. Çoğunluk sahibi olarak, ödeme yapan müşterileri dışında kimseye hesap vermek zorunda değil. Sol, işinin sahibi olmayı ve her günün her dakikasını işiyle doldurmak zorunda olmama özgürlüğünü tercih ediyor. Onun için başarı, harika bir yaşam sürmek anlamına geliyor, ancak köpeğini gezdirmek ya da Çarşamba öğleden sonraları saatlerce süren dans derslerine katılmak için uzun öğle araları vermek pahasına değil.

Ancak şunu aklınızdan çıkarmayın: Tek kişilik bir şirket üzerinde kontrol sahibi olmak, işe alındığınız temel beceriyi daha fazlasını gerektirir. Aynı zamanda satış, pazarlama, proje yönetimi ve müşteriyi elde tutma konularında da yetkinlik gerektirir. Çoğu normal kurumsal çalışanı tek bir beceriye aşırı odaklanabilirken, kişilik şirketler, daha büyük bir işletme içinde bile, birkaç şeyde iyi olan genelciler olmalıdır - genellikle hepsi aynı anda.

Hız

Tek kişilik şirketler en iyi kısıtlamalar altında çalışır; çünkü yaratıcılık ve yaratıcılık burada gelişir. Basecamp gibi şirketler dört günlük bir çalışma haftasına sahiptir

Yaz boyunca (Cuma günleri çalışmak yok) çünkü bu, neyin önemli olduğunu ve neyi bırakabileceklerini önceliklendirmelerine yardımcı oluyor. Çalışanları için kilit nokta, sadece daha çok değil, sahip oldukları zamanla görevleri yerine getirmek için nasıl daha akıllıca çalışacaklarını bulmaktır. Tek bir şirket, daha verimli olmak ve aynı sayıda çalışan ve daha az çalışma saatiyle daha fazlasını başarmak için sistemlerini, süreçlerini ve yapılarını sorgular.

Basecamp'in şirket intranetinde, çalışanların işten izinli oldukları üç gün boyunca neler yaptıklarının fotoğraflarını yayınlayabildikleri bir "hafta sonu check-in" uygulaması var. Bu, bu uzak merkezli şirketin dünyanın dört bir yanına yayılmış çalışanları arasında bağlantılar kurmasına yardımcı oluyor.

Hız, yalnızca çılgınca daha hızlı çalışmak demek değildir. Yeni ve verimli yöntemlerle bir görevi yerine getirmenin en iyi yolunu bulmakla ilgilidir. ROWE yönteminde iş başında olan kavram budur: çalışanlar artık belirli bir süre çalışmak zorunda değildir, ancak görevlerini daha hızlı bitirdiklerinde ödüllendirilirler. Kendiniz için çalışırken daha fazla işi daha hızlı yapma konusunda daha akıllı davranarak, işinizi hayatınıza daha iyi bir şekilde uyduran daha esnek bir program oluşturabilirsiniz.

Eskiden çalıştığı ajansın açık ofis ortamında Kaitlin' başarması günler süren görevler artık sadece birkaç saatini alıyor, çünkü üretkenliğini en üst düzeye çıkarmak için nelerin olması gerektiğini çözmüş durumda. Bu ona, üretkenliğinin en üst düzeyde olmadığı iş günlerinde spor salonuna gitmek ya da yeni doğan kızıyla vakit geçirmek için alan sağlıyor. Sekiz saatlik ajans işini dört saatlik serbest çalışmayla tamamlayabiliyor ve böylece gününün yarısını boşa çıkarıyor. Hala çok çalışıyor ve bazen proje teslim tarihleri yaklaştıkça çok daha uzun süre çalışmak zorunda kalıyor, ancak programındaki zamanın çoğunun kendisine ait olduğu gerçeğinin tadını çıkarıyor.

Tek kişilik bir şirkette hızın bir başka yönü de müşteri tabanı veya pazar değiştiğinde hızlı bir şekilde dönebilme yeteneğidir. Tek başına çalışan veya küçük bir şirket olarak, tek kişilik bir şirketin bunu yapması çok daha kolaydır, çünkü kesmesi gereken daha az altyapı vardır.

Dolayısıyla hız, tek kişilik şirketlerin avantajına işliyor, çünkü yalnızca gerektiğinde ve çok daha hızlı bir şekilde dönebiliyorlar, aynı zamanda genellikle yollarına çıkan kurumsal kitleden daha azına sahipler. Stewart Butterfield, Game Neverending ve Glitch gibi çevrimiçi oyunlar geliştirmeye başladı. Her iki oyun da kârlı hale gelecek kadar izleyici kazanamadı, ancak Stewart her iki seferde de (o zamanki) küçük ekiplerini döndürmeyi, oyunlardan temel özellikleri almayı ve bunları kendi ürünlerine dönüştürmeyi başardı - fotoğraf paylaşım sitesi Flickr ve şu anda 1 milyar doların üzerinde değere sahip bir dahili sohbet sistemi olan Slack. Stewart'ın ekipleri, hem zamanın hem de paranın tükenmesinin getirdiği sınırlamalarla yüzleşerek tek bir çözüme odaklanmayı ve bunu pazara sunmayı başardı. Şirketini küçük tutarak ve

Neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dikkat ederek, sonuçta büyük kazançlar sağlayan yan ürünlere hızla geçebildi.

Danielle LaPorte'ye yeni bir iş fikri için tekrar fon alıp almayacağını sorduğumda hayır dedi. Dışarıdan fon kabul etmemenin daha hızlı hareket etmesini sağladığını öğrenmişti. Bunun yerine, yeni bir ürünün ilk versiyonunu hızlı bir şekilde piyasaya süreceğini ve bunun üzerindeki yinelemeleri finanse edeceğini, mümkün olduğunca hızlı bir şekilde karlılığa doğru ilerlemek için maliyetlerini ve giderlerini mümkün olduğunca düşük tutacağını söyledi. Ne kadar az personel ve ne kadar az dış finansman söz konusu olursa, bir şirket o kadar hızlı ilerleyebilir ya da yeni, daha umut verici bir yöne doğru hareket edebilir.

Basitlik

Basitliğin gücüne en iyi örnek iki rakip sosyal imleme hizmeti olan Pinboard ve Delicious'tan geliyor. Delicious çok sayıda özellik ekleyerek hızla büyüdü ve kurucusu Joshua Schachter yatırımlar yaparak Delicious'u yaklaşık 5,3 milyon kullanıcısı olan bir şirket haline getirdi. Şirket 15 milyon ila 30 milyon dolar arasında bir fiyata Yahoo'ya satıldı. Kârlı hale getiremeyen Yahoo, Delicious kullanıcılarının sevdiği popüler destek forumlarını kaldıran Avos Systems'a sattı. Birkaç yıl sonra Avos, Delicious kullanıcılarının sürekli olarak ayrıldığı ve diğer hizmetleri kullandığı Delicious'u Science, Inc. şirketine sattı.

Delicious hızla el değiştirirken, Pinboard web geliştiricisi Maciej Ceglowski tarafından başlatıldı. Basit hizmetini kullanıcılara yıllık 3 dolardan sundu ve bu ücret zamanla yıllık 11 dolara çıktı. Pinboard başından beri sınırlı özelliklere sahip ve yatırımcısı olmayan tek kişilik bir şirketti. Ceglowski, Pinboard üzerinde tam zamanlı çalışmaya başlaması için yeterli gelir elde edene kadar ilk birkaç ay yan iş olarak işletti.

Ardından, 1 Haziran 2017'de Pinboard Delicious'u yalnızca 35.000 $ karşılığında satın aldı ve kısa süre içinde yeni kullanıcılara kapatarak mevcut kullanıcılara hesaplarını Pinboard'a taşıma seçeneği sundu.

Hızlı büyüme ve sunduğu hizmetler ile iç yapısındaki karmaşıklığın artmasının ardından, milyonlarca dolar yatırım yapılan Delicious, nihayetinde küçük bir bedel karşılığında tek kişilik bir şirket tarafından tüketildi. Pinboard işleri basit tutmuş, uzun bir oyun oynamış ve sonunda kazanmıştı.

Tipik olarak, şirketler başarıya ulaştıkça veya ilgi çektikçe, ek karmaşıklıklar üstlenerek büyürler. Bu karmaşıklıklar genellikle bir işletmenin

orijinal veya birincil odak noktası, daha fazla maliyet ve daha fazla zaman ve para yatırımı ile sonuçlanır.

Herhangi bir büyüklükteki bir şirket için basit kurallar, basit süreçler ve basit çözümler genellikle kazanır. Karmaşıklık genellikle iyi niyetlidir, özellikle de karmaşık süreçlerin diğer karmaşık süreçlere ve sistemlere eklendiği büyük şirketlerde, herhangi bir görevi yerine getirmek, görevi bitirmeye yönelik değil, iş üzerinde giderek daha fazla çalışmayı gerektirir. Bu kaygan bir yokuş olabilir: karmaşıklığını çok fazla artırmadan bir sürece bir adım eklenir, ancak birkaç yıl sonra, oraya buraya adımlar eklendikten sonra, bir zamanlar bir avuç adım gerektiren bir görev artık altı departman başkanının imzasını, yasal bir incelemeyi ve paydaşlarla bir düzine veya daha fazla toplantıyı gerektirir.

Buna karşılık, tek kişilik bir şirket için büyüme, kuralları ve süreçleri basitleştirmek anlamına gelebilir, bu da daha fazla iş veya daha fazla müşteri almak için zaman kazandırır, çünkü görevler daha hızlı tamamlanabilir. Bu hedefi akılda tutarak, tek kişilik şirketler yaptıkları her şeyi rutin olarak sorgular. *Bu süreç yeterince verimli mi? Hangi adımlar kaldırılabilirse sonuç aynı veya daha iyi olur? Bu kural işimize yardımcı mı oluyor yoksa engel mi oluyor?*

Tek kişilik bir şirketin başarılı olması için basitleştirme stratejisi sadece arzu edilen bir hedef değil, aynı zamanda mutlak bir gerekliliktir. Çok fazla ürün veya hizmete, çok fazla yönetim katmanına ve/veya görevleri tamamlamak için çok fazla kural ve sürece sahip olmak körelmeye yol açar. Sadelik bir zorunluluk olmalıdır.

Mike Zafirovski Nortel'in CEO'su olduğunda, tüm şirkette açık ve net bir "basitleştirilmiş iş" teması uyguladı. Maliyetleri düşürmekten ürün geliştirmeyi hızlandırmaya ve müşterilerin en son teknolojiye ulaşmasını kolaylaştırmaya kadar, "basit" fikrini büyük şirketlerinin her yönüne işledi.

Karmaşıklık genellikle en başından itibaren, yani yeni bir iş kurmayı düşündüğünüzde ortaya çıkabilir. İşinizin ofis alanı, web siteleri, kartvizitler, bilgisayarlar, faks makineleri (şaka yapıyorum) ve özel yazılım çözümleri gibi "olmazsa olmazlar" gerektirdiğini varsaymaya başlarsınız. Gerçekte, sadece ödeme yapan tek bir müşteri bulup ona yardım ederek bir iş kurmak -özellikle de serbest veya yeni başlayan türden- genellikle mümkündür. Sonra bunu tekrar ve tekrar yapmak. Ve yalnızca kesinlikle gerekli olduklarında karışıma yeni öğeler veya süreçler eklemek.

Bir iş kurmak için çok fazla para, zaman veya kaynak gerektiren bir fikriniz varsa, büyük olasılıkla çok büyük düşünüyorsunuz demektir. Fikriniz temel noktalara indirgenebilir -şimdi yapın, ucuza yapın ve hızlıca yapın- ve ardından yinelenebilir. Otomasyon, altyapı veya genel giderler olmadan başlayın. Bir müşteriye yardım ederek başlayın. Sonra bir tane daha. Bu, odağınızı insanlara yardım etmeye koyar

Şu anda elinizde olanlarla hemen çalışmaya başlayın. Müşterilerinizle etkileşimlerinizi şaşırtıcı ve keyifli yollarla kişiselleştirmenin artık bir anlamı kalmadığında satış hunileri ve otomasyon gibi şeyler üzerinde çalışın.

Yeni teknolojilere, yeni yazılımlara ve yeni cihazlara aşık olduk ve çoğu zaman büyük şirketler ve hatta tek başına çalışan şirketler "ayak uydurmak" için bunları mevcut yapılarına dahil etmeye çalışıyor. Buradaki sorun "basit" ile "kolay "ı karıştırmaktır. Genellikle daha basit olmaya çalışırız ve sonunda daha karmaşık hale geliriz. İşleri kolaylaştırmak için daha fazla araç, daha fazla yazılım, daha fazla cihaz ancak bunların günlük olarak kullanımının ne kadar kolay olacağını test etmiyor ya da sorgulamıyoruz.

Örneğin en yeni ve en iyi İK yazılımı bile muhtemelen yüzlerce ekrana ve açılır menüye ihtiyaç duymaz. Binlerce ürün satan bir işletme, satışlarının büyük bir kısmı sunduklarının sadece yüzde 5'inden geliyorsa muhtemelen bunların çoğunu kesebilir. Üç tanesi yeterli olacaksa, şirket çapında on üç girişime gerek olmayabilir.

Mümkün olduğunca basit başlayın ve her zaman yeni karmaşıklık katmanları eklemeyi hararetle sorgulayın. Kendinizi, mevcut sorunları çözme ve yeni sorunlar ortaya çıktıkça uyum sağlama becerinizi en üst düzeye çıkarmak için yönetilen bir şirket olarak kurun. Ve sonra, kim bilir, belki de radikal sadeliğinize ayak uyduramayan devasa bir rakibi satın alırsınız.

BAŞLA:

- Büyümenin işletmeniz için gerçekten faydalı olup olmadığı
- İş sorunlarını sadece "daha fazlasını" eklemeden nasıl çözebilirsiniz?
- İster fikriniz için gerçekten finansmana veya risk sermayesine ihtiyacınız olsun, ister sadece başlamak için çok büyük düşünüyor olun

2

■

Nihai Hedef Olarak Küçük Kalmak

SEAN D'SOUZA şirketini büyütmek ISTEMIYOR.

Yılda 500.000 dolar kârın kazanmak istediği tek şey olduğuna ve işinin bunu aşmaması gerektiğine karar verdi. Diğer işletmelere müşterilerinin neden satın aldıklarının (ya da almadıklarının) psikolojisini öğreten danışmanlık Psychotactics, web sitesi ve yüz yüze eğitim atölyeleri aracılığıyla işte bu kadar .

Sean, bir işletme sahibi olarak işinin durmaksızın kârını artırmak, hatta rekabeti yenmek değil, müşterilerinin yaşamlarında ve işlerinde yararlanabilecekleri daha iyi ve daha iyi ürünler ve hizmetler yaratmak olduğunu düşünüyor.

Uygulama, müşterilerini elde tutmanın ve onları satın almaya devam etmeye ikna etmenin anahtarıdır - yani, onun ürettiklerini kullanıyorlarsa, kendi işlerinde başarıları görürler ve sonra ondan daha fazla satın almaya devam ederler.

Sean sadece hedef sınırına ulaşmakla ilgileniyor. Bu hedef bize iş dünyası ve başarı hakkında öğretilenlere çok ters geliyor. Toplum, iş hedeflerinin sürekli artan kâra odaklanması gerektiğini ve kâr arttıkça diğer her şeyin de artması gerektiğini söyler - daha fazla çalışan, daha fazla harcama, daha fazla büyüme. Ancak diğer pek çok kişi gibi Sean da bunun tam tersinin doğru olduğunu, başarının kişisel olarak tanımlanabileceğini ve kâr ve su lekelenebilirliği bir işletme için kesinlikle önemli olsa da, bunların iş başarısındaki tek itici güç, ölçüt veya faktör olmadığını düşünüyor.

Sean'ın hedeflediği kâra ulaşma ve bu kârı aşmama hedefi, her yıl eşiyle birlikte üç aylık bir tatile çıkmak ve her gün saatlerce yürüyüş yapmak, yemek pişirmek ve iki küçük yeğenine ders vermek ve onlara özel ders vermekle tamamlamak istediği optimal bir yaşam etrafında işini şekillendirmesinden kaynaklanıyor.

Genellikle sabah 4:00'te uyanan Sean - çalar saat gerekmiyor - arka bahçesinde bulunan küçük ofisinde erkenden çalışmaya başlıyor. Bu erken saatte işe başlayan Sean, etrafındaki dünya çok gürültülü hale gelmeden podcast'i için ses kaydı yapabiliyor. Bu, saatler süren yürüyüşler ve bol kahve molalarıyla dolu pastoral bir hayat. Çalışma rutini çoğunlukla web sitesindeki özel mesaj panosunda müşterilerinin sorularını yanıtlamak etrafında dönüyor.

Sean, pazarlama ve tanıtım yoluyla değil, mevcut müşteri tabanıyla yakından ilgilenerek yıllık 500.000 dolarlık kâr hedefine kolayca ulaşabiliyor. Dinleyici kitlesi yavaş ve sürdürülebilir bir şekilde büyüdü çünkü bu dinleyiciler onun çalışmalarını kendi kitleleri ve bağlantılarıyla paylaşıyorlar - mevcut müşterileri memnuniyetle onun (ücretsiz) satış gücü haline geliyor.

İşletmeler çoğu zaman mevcut kitlelerini, yani halihazırda dinleyen, satın alan ve etkileşimde bulunan kişileri unutur. Bunlar işletmeniz için en önemli olmalıdır - ulaşmayı dilediğiniz kişilerden çok daha fazla. Hedef kitleniz ister on kişi, ister yüz , hatta isterse bin kişi olsun, şu anda onlar için doğru olanı yapmıyorsanız, büyüme veya pazarlama konusunda yapacağınız hiçbir şey bir fark yaratmayacaktır. size ilgi gösteren insanları dinlediğinizden, onlarla iletişim kurduğunuzdan ve onlara yardımcı olduğunuzdan emin olun.

Sean, online eğitim dünyasında zamanını tamamen pazarlamaya odaklayan pek çok insan görüyor, ancak onun odak noktası ürünlerini mevcut kitlesi için daha iyi hale getirmek. Mevcut müşterileri için daha fazla ve daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışıyor, onlar da hem mevcut ürünlerini hem de yeni ürünler çıkardıkça kendisinden satın almaya devam ediyor. İşini bir tür "Hotel California "ya benzetiyor - "İstediğiniz zaman giriş yapabilirsiniz ama asla çıkamazsınız"- ancak onun versiyonu daha az ürkütücü ve buz üzerinde pembe şampanya içermiyor; çikolata içeriyor.

Sean'ın müşteri tutma stratejisinin bir parçası da müşterilerine bir kutu çikolata, el yazısıyla yazılmış bir not ve bazen de kendi çizdiği küçük bir karikatür göndermek. Bu paket ona Yeni Zelanda'dan (şu anda yaşadığı yer) nakliye dahil yaklaşık 20 dolara mal oluyor, ancak müşterilerinin bahsettiği tek şey bu. Ondan 2000 dolarlık bir eğitim programı alıyorlar ve çikolata hakkında konuşuyorlar. Bir etkinlikte konuşma ve insanlar çikolata hakkında konuşacak. Müşterileri bu küçük dokunuşları ve işletmesinin onlara gösterdiği ilgiyi seviyor, çünkü tek kişilik şirketi sonsuz büyümeye değil, yalnızca mevcut müşterilerine hizmet vermeye odaklanıyor.

Sean'ın bir arkadaşı oldukça kârlı bir yıl geçirdiğinde, bir toplantıda şampanyayı (muhtemelen buzlu pembe şampanya) açtılar ve bir sonraki yıl bu kârı ikiye yemin ettiler. Ancak Sean nihai hedefinin işini küçük tutmak olduğundan kesinlikle emin. Körü körüne büyüme zihniyetini sorguluyor çünkü buna ihtiyacı yok. Eğer arkadaşının yapmaya çalıştığı gibi kârını iki katına çıkaracak olsaydı, ne kadar daha fazla çalışması gerekecekti? Bu ekstra iş ailesini ya da genel olarak hayatını nasıl etkileyecekti? Sean bu karmaşıklığı, ek stresi ve sorumluluğu istemiyor. Arkadaşı olmadan harika bir yaşam sürmeyi tercih ederdi.

İş, hayatının tüm yönlerini ve saatlerini ele geçiriyor. Bu yüzden Sean için başarılı olmak, küçük kalmak anlamına geliyor.

Sean'ın Psikotaktik işi, optimum büyüklüğünü bulan ve kalan bir şirketin harika bir örneğidir. Kârını ve yaşam tarzını maksimize etmek için mantıklı olan uzun vadeli bir strateji olarak işini bilerek küçük tutuyor. Psychotactics'in şu anki büyüklüğü sayesinde, 20 dolar değerinde çikolata gönderdiği sürece her yıl eğitim ürünlerine binlerce dolar harcamaya hevesli cu stomersı tanıyabiliyor ve onlara daha iyi yardımcı olabiliyor.

Sean gibi, Semco Partners'ın CEO'su Ricardo Semler de sahibi olduğu ve yatırım yaptığı işletmeler için doğru organik boyutu bulmuş. Semco'yu 160 milyon dolardan fazla değere sahip bir işletme haline getirdiği için de bu yöntem onun işine yarıyor. Şirketlerin sadece yerine *daha iyi* olmaya odaklanmaları gerektiğine inanıyor. Onun yaklaşımı, büyümenin her zaman iyi ve her zaman sınırsız olduğu fikrini sorgulamaktır. Ricardo, yönettiği her şirketin dünya çapında rekabet avantajlarından yararlanabileceği büyüklüğü belirlemeye çalışıyor ve ardından odağı büyümek yerine daha iyi olmaya çevirmek için büyümeyi durduruyor.

Mevcut iş paradigması bize çok para kazanmak ya da kalıcı başarı elde etmek için işlerimizi ölçeklendirmemiz gerektiğini öğretiyor -sanki daha büyük işletmelerin başarısız olma ya da kârsız olma olasılığı daha düşükmüş gibi (tabii ki doğru değil). Aslında, bu görüşe göre, hayal işletmeler daha kurulmadan önce, onları yalnızca büyüme ve muhtemelen sonunda büyük bir kârla satma amacıyla kurmamız gerekir. Ancak bu paradigma gerçeklere dayanmadığı gibi eleştirel bir incelemeye de dayanmamaktadır.

Startup Genome Project tarafından yapılan ve 3.200'den fazla yüksek büyüme oranına sahip teknoloji girişimini analiz eden bir çalışma, bu işletmelerin yüzde 74'ünün rekabet veya kötü iş planları nedeniyle değil, çok hızlı büyüdükleri için başarısız olduğunu ortaya koymuştur . Birincil odak noktası olarak büyüme, yalnızca kötü bir iş stratejisi değil, aynı zamanda tamamen zararlı bir stratejidir. Araştırmada tanımlandığı şekliyle başarısızlığa uğrayan bu yüksek büyüme sahip girişimler büyük çaplı işten çıkarmalar yapmış, dükkânı tamamen kapatmış ya da işlerini yok pahasına satmışlardır. Büyümeyi bir strateji olarak kârın önüne koymak, iş tavsiyesi olarak ne kadar moda olsa da, onların çöküşü oldu.

Kauffman Vakfı ve Inc. dergisi beş ila sekiz yıl sonra en hızlı büyüyen 5.000 şirketin listesi üzerinde bir takip çalışması yaptığında bunların üçte ikisinden fazlasının iflas ettiğini, büyük çaplı işten çıkarmalara maruz kaldığını veya piyasa değerinin altında satıldığını tespit ederek Startup Genome Project'in bulgularını doğruladı. Bu şirketler kendi kendilerini ettirememişlerdir çünkü harcama ve büyümelerini

ya da gelirlerin gerçekte nerede olduğuna göre değil, risk sermayesi fon enjeksiyonlarına göre büyüdüler.

Risk sermayesi, bir şirketin başarılı olmasına yardımcı olmak için şirkete para aktarmanın hızlı bir yolu olabilir, ancak bu bir gereklilik değildir ve kesinlikle bazı tuzaklarla birlikte gelir. Kauffman Vakfı'nın araştırması da uzun vadede başarılı olan şirketlerin neredeyse yüzde 86'risk sermayesi almadığını göstermiştir. Neden mi? Çünkü bir şirketin çıkarları her zaman destekçilerinin çıkarlarıyla örtüşmeyebilir. Daha da kötüsü, yatırımcıların çıkarları her zaman bir işletmenin nihai müşterileri için en iyi olanla örtüşmeyebilir. Sermaye girişi aynı zamanda bir işletmeyi daha az kontrol, esneklik, hız ve basitlikle baş başa bırakabilir - tek kişilik şirketler için gereken temel özellikler.

Y Combinator'ın (yeni girişimler için en büyük ve en önemli VC firmalarından biri) kurucularından Paul Graham, VC'lerin şirketlere, o şirketlerin ihtiyacı olabileceği için milyonlarca yatırım yapmadıklarını; bunun yerine, kendi portföylerinde büyümeyi görmek için kendi VC işlerinin gerektirdiği miktarda yatırım yaptıklarını ve onlara gerçekten olumlu bir getiri sağlayan birkaç şirketten geldiklerini açıklıyor. Graham, ani ve büyük yatırımların şirketleri "oturup toplantı yapan çalışan ordularına" dönüştürme eğiliminde olduğunu belirtiyor.

Seri girişimci Salim Ismail'in de belirttiği gibi startup'lar doğaları gereği son derece kırılgandır. Aşırı belirsizlik koşulları altında büyük şirketlere dönüşebilecek geçici kuruluşlar olarak tasarlanmışlardır. Gelirlerinin harcamalarını karşılayacağı beklentisiyle para ve kaynak harcarlar. Çoğu startup başarısız olur çünkü bu pek sık gerçekleşmez.

Bu örneklerin birçoğu startup olarak kabul edilebilecek şirketleri içerse de, tek kişilik şirketler her zaman geleneksel anlamda startup değildir. Birçok startup büyümeye, satın almalara, çalışanlara, langırt masaları ve açık konsept kat planları olan lüks ofislere ve ne pahasına olursa olsun büyük karlara odaklanır ve ilk nakit için yatırımcılara güvenme eğilimindedirler. Bunun yerine tek kişilik şirketler istikrar, basitlik, bağımsızlık ve uzun vadeli esnekliğe odaklanır ve dışarıdan yatırıma ihtiyaç duymadan küçük başlayıp mümkün olduğunca kârlı hale güvenir.
Yatırımla ne yapılabileceğine değil, burada ve şimdi ne yapılabileceğine odaklanan tek kişilik şirketler, sermaye enjeksiyonu olmadan da kurulabilir.

Tüm girişimler aynı kefeye konulamaz; bazıları körlemesine büyüme mantığına meydan okuyor. Örneğin, üç milyondan fazla kullanıcısı olan bir sosyal medya planlama aracı olan Buffer'ın yetmiş iki çalışanı var ve kesinlikle kalmadıkça bu sayıyı hızla artırmayı düşünmüyor. Buffer her zaman büyümeye meydan okuyan bir zihniyete sahip değildi; birkaç yıl önce şirket büyük bir sermaye artırımı yapmak istediği için işe alım çılgınlığına kapılmıştı.

Buradaki fikir, daha fazla pazar payı elde etmek ve yatırımcıların görmek yeni gelir hedeflerine ulaşmak için işe alımlarda hırslı olmaktı. Ancak Buffer, ödeyecek gelirinden daha fazla kişiyi işe aldı.

Daha sonra iki değişim yaşandı: Buffer, finansman sağladıktan sonra bile ekibin yüzde 11'ini işten çıkarmak zorunda olduğunu fark etti. Çalışanların (gerçek ve mevcut karlar yerine) gelir hedeflerine göre işe alınıp ücretlendirilebileceği varsayımı makul bir varsayım değildi. İkinci olarak, liderlik ekibinin şirket için başarının ne anlama geldiği konusunda bölünmüş olduğunu fark ettiler. CEO daha kâr odaklı, bütünsel ve yavaş bir büyüme planı istiyordu ve daha fazla çalışanın işe alınmasının, paranın gerçekleşmesi umuduyla değil, yalnızca para olduğunda mümkün olacağına inanıyordu. Buna karşılık Buffer'ın COO ve CTO'su yüksek riskler ve yüksek büyüme, başka bir deyişle tipik startup oyunu tarafından daha fazla motive edilmişti. Sonunda şirketten ayrıldılar y ve başka hiçbir çalışan ayrılmadı ya da işten çıkarılmadı; kalanlar CEO'larının daha yavaş, kâra dayalı büyüme vizyonunu paylaştılar.

İşletmeler kar elde etmek için sonsuz bir büyümeye ihtiyaç duyduklarında, giderek daha yüksek hedeflere ayak uydurmak zor olabilir. Oysa bir işletme mevcut büyüklüğünde iyi bir kâr elde ediyorsa, büyüme başarı için bir gereklilik değil, başarılı olmak için mantıklı olduğunda yapılan bir seçim olabilir.

Tek kişilik şirketler için soru her zaman işimi *büyütmek için ne yapabilirim* yerine *işimi daha iyi hale getirmek için ne yapabilirim?*

NIHAI HEDEF OLARAK AŞIRI BÜYÜMENIN DEZAVANTAJLARI

Şirketler ya da kurucular büyüme arayışında çoğu zaman Danielle LaPorte'nin "Canavar" olarak adlandırdığı şeyle savaşmak zorunda kalırlar. Büyümeye odaklanan bir şirket genellikle üstel hacim ve ölçekle başa çıkmak için karmaşık sistemler kurar, bu sistemlerin yönetilmesi için daha fazla kaynak (insan ve finans) gerekir, bu da artan kaynakları yönetmek için daha karmaşık sistemler gerektirir ve bu böyle devam eder.

Danielle'in "Canavar "ı, işiyle ilgili büyük vizyonuna uygun olarak oluşturduğu sistem ve yapıydı (finansal ve teknolojik). İşini bir sonraki seviyeye taşımak için milyon dolarlık bir web sitesine yatırım yaptı. Sorun şu ki, milyon dolarlık bir web sitesi, onu zaman yönetecek ve çalıştıracak uzmanlardan oluşan bir ekip gerektiriyor. Blog yazılarını veya ürünleri güncellemek muazzam maliyetlere yol açabilir.

Canavarın sürekli büyüyen bir iştahı vardı ve sürekli beslenmesi gerekiyordu. Canavar'ı doyurmak için Danielle'in odağı merkezinden, yani en başta bir iş kurma ve yürütme amacından uzaklaştı. Onun gibi

Odak noktası mu ddieded haline geldi ve kendini Canavar'ı beslemekle asıl işiyle ilgilenmekten daha meşgul buldu. Danielle, Canavar'ı beslemeye devam etmek için katlanarak büyümek istemediğini fark ettiğinde, onun yok edilmesi gerektiğine karar verdi.

Kendi deyimiyle "kendi Kraken'ini öldürürken" radikal bir şekilde sadeleşmeye başladı. Stratejisi "mümkün olduğunca çok insana ışık yaymak "tan "ışığı görecek gözleri olan insanlara ışık yaymak "a dönüştü. Büyümeye ve ölçeğe odaklanmamanın, Canavar'ı tek kişilik şirketinden uzaklaştırmanın ve odağını zaten işine dikkat insanlara geri döndürmenin en iyi yolu olduğuna inanıyor. Ücretli kanallar aracılığıyla sonsuz sayıda insana ulaşmaya çalışmayı bırakma kararını, yalnızca akşam yemeğine gelen insanları - doğal ya da organik olarak işini ağıza bulanları ya da işinin takıldığı yerlerde takılanları - beslemeye benzetiyor. Gerçek şu ki, hala "akşam yemeği" için gelen yüz binlerce aç hayranı var.

Canavar'ın peşinden koşmak elbette tamamen anlaşılabilir ve insani bir duygu -İş hayatında bile hepimiz sevildiğimizi ve istendiğimizi hissetmeye ihtiyaç duyarız, bazılarımız diğerlerinden daha fazla. Ancak, bu ihtiyacı ve bunun işimizle ne kadar ilgili olduğunu gerçekten sorgulamazsak, bu yüzden yok olabiliriz. Budistler Canavar'ı "aç hayalet" olarak adlandırır - doymak bilmeyen bir iştahı olan acınası bir yaratık. Aç hayalet için hiçbir zaman yeterli değildir, bu yüzden her zaman daha fazlasını arar. İş dünyasında aç hayalet daha fazla büyüme, daha fazla kâr, daha fazla takipçi, daha fazla beğeni arayışıdır.

Büyük ve köklü şirketler bile yüksek ve sonsuz büyüme canavarını kovalamanın tehlikelerine bağışık değildir. Starbucks, Krispy Kreme ve Pets.com agresif ölçeklendirme peşinde koşmuş ve bunun bedelini çeşitli şekillerde ağır ödemişlerdir.

Starbucks dünya çapında yüzlerce mağaza açıyordu ancak sunduğu ürünlere sandviçler, CD'ler ve daha havalı içecekler ekleyerek daha hızlı ölçeklenebileceğine karar verdi. Bu hızlı genişleme Starbucks markasını sulandırdı ve eşit derecede hızlı bir daralmayla şirket 900 mağazayı kapatmak zorunda kaldı. Daha sonra Starbucks odağını tek bir şeye -kahveyi daha iyi yapmaya- geri döndürdü. Kahve makinelerini yenileyerek, personeli mükemmel espresso yapma sanatı konusunda yeniden eğiterek ve müzik ve öğle yemeği gibi birçok gereksiz ürünü kaldırarak butik bir kahve dükkanı deneyimini yeniden yakalama çabalarını yeniledi. Starbucks daha iyinin her zaman daha büyük olmadığını zor yoldan öğrendi.

Krispy Kreme'in taze pişirilmiş yeni ikramları o kadar popülerdi (ve lezzetliydi) ki, şirket başarısız olamazmış gibi görünüyordu. TAZE PİŞİRİLMİŞ tabelası düzenli olarak bloklar boyunca devam eden kuyruklara yol açıyordu. Ancak Krispy Kreme, bakkallara, benzin istasyonlarına ve hatta küçük alanlarda birden fazla yere yayılmaya odaklanarak, bir zamanlar yararlandığı kıtlığı sulandırdı. Franchise'lar birbirleriyle rekabet ederken, şirket kendini azalan kârların peşinde buldu: o

2004'ten 2006'ya kadar geçen iki yıl içinde satışları yüzde 18 düştü. Krispy Kreme'in yeni devasa boyutu, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ile 75 milyon dolarlık bir anlaşmaya zorlayan bazı muhasebe ve raporlama kabusları da yarattı.

Son olarak, Pets.com, çoğu ölçüye göre, dot-com patlama ve batma döngüsünün bir örneğidir - ürünleri maliyetin çok altında satmak gibi şeyler yaparken (ki bunun sürdürülebilir olmadığı açıktır) kontrolsüz ve aşırı finansmanlı büyümeye öncelik vermenin bir örneğidir. Pets.com sadece 2000 yılının ikinci çeyreğinde çorap kuklaları içeren reklamlara 17 milyon dolardan fazla para harcadı; bu arada o dönemdeki gelirleri (kar değil) sadece 8,8 milyon dolardı. Pets.com, şirketin *şu anda bulunduğu noktaya* göre değil, görmeyi *umduğu* büyümeye göre harcama yapıyordu ve bu süreçte tahmini 300 milyon dolar yatırım sermayesi kaybetti.

Elbette, ölçek ekonomileri bazen belirli pazarlarda ve bazı ürünlerde başarı için gerekli olabilir, ancak çoğu zaman gerekli değildir ve büyümenin gerekli olmadığı yerlerde büyümeyi zorlayan güçlü bir iş stratejisi değil egodur.

Pazardaki en büyük oyuncuyla rekabet etmek zorunda olduğunuzu hissettiğinizde, kendi teklifinizi iyileştirmek yerine rakibinizin büyümesini takip etmeye başlarsınız. Bazen tek bir müşteri bulmak ve onunla çalışmak, sonra bir başkasını eklemek ve sonra bir başkasını eklemek, başlamak için çok yararlı ve sağlam bir yoldur. Hatta bazen bu nihai hedef bile olabilir; odak noktanız ilişkiniz ve elinizdeki ücretli iş olabilir. Bazen en iyi plan, potansiyel müşteri ve büyüme peşinde koşmak yerine mevcut müşterilerinizin başarısına odaklanmaktır.

Queen of Snow Globes'un kurucusu Leah Andrews'un neredeyse tesadüfen keşfettiği gibi, başarılı olmak için her şeyin ölçeklendirilmesi gerekmiyor. Son derece ölçeklendirilemez bir iş yürütüyor: müşterileri için her seferinde bir tane olmak üzere karmaşık ve benzersiz kar küreleri yaratmak. Başlangıçtan itibaren, Quentin Tarantino ve Channing Tatum gibi büyük isimlerden ve hatta Netflix'in kurumsal ofislerinden bu özel sanat eserlerine yönelik taleplerle dolup taştı. Üretimi ölçeklendirmek yerine, talep siparişleri karşılayabileceği düzeye gelene kadar fiyatlarını daha da yükseltmeye odaklandı. Rekabetten (seri üretim kar küreleri) daha iyi olan harika bir ürün yaratmaya odaklandı ve yaptığı iş için büyük bir prim talep edebildi. En ölçeklenebilir ürünü değil, en iyi ürünü yapmaya odaklandığı için, karmaşıklığı ve masrafları da ölçeklendirecek olan üretimi ölçeklendirmeden kârını hızla artırdı.

Beş takımı NBA şampiyonluğuna taşıyan Hall of Fame basketbol koçu Pat Riley, "daha fazlası hastalığı" terimini ortaya attı. Kazanan oyuncuların, tıpkı bazı girişimlerde olduğu gibi, *daha iyisi* yerine daha *fazlasına* odaklandıklarını defalarca fark etti. Bir kez kazandıklarında, kendi egolarının tüm görevlerin önüne geçmesine izin veriyorlardı.

İlk başta kazanmalarına yardımcı olan pratik ve odaklanma gibi unsurları bir kenara bırakıp daha fazla ciro, daha fazla övgü ve daha fazla medya ilgisinin cazibesine kapıldılar. Sonuç olarak, rakiplerine değil iç güçlere yenildiler.

İş yapmaya ve müşterilere daha iyi ve daha iyi şekillerde hizmet vermeye odaklandığınızda, tek kişilik şirketiniz aynı miktarda işten daha fazla kâr elde edebilir çünkü başa çıkabileceğiniz düzeye gelene kadar fiyatları yükseltebilirsiniz. İşim müşteri odaklı bir tasarım işiyken ben de aynısını yaptım: Talep, işi yapmak için ayırdığım zamanı çok az aşana kadar fiyatlarımı defalarca iki katına çıkardım. Bunu yaparken, kârımı artırmak için daha fazla kişiyi işe almam gerekmedi; sadece daha iyi ve daha iyi iş yapmaya odaklanmam gerekiyordu - aynı sayıda saat çalışarak ama yaptığım işten elde ettiğim geliri büyük ölçüde artırarak. Küçük kalmak hala nihai hedefim, çünkü Sean ve Ricardo'nun kurumsal başarı vizyonları gibi ben de sonsuz ölçeklenebilirlik yerine daha iyiye doğru bakıyorum.

Doğru boyutu bulduktan sonra daha iyi olmaya odaklanmanın yanlış bir tarafı yok. Küçük, sadece bir sıçrama tahtası değil, uzun vadeli bir plan olabilir.

GELENEKSEL İŞ YAPMA BİÇİMİ BOZULDU MU?

Katı kuralları ve kurumsal hiyerarşileri olan ofislerdeki geleneksel çalışma biçimleri yerini daha fazla özerkliğe sahip iş tabanlı, uzaktan çalışmaya bırakıyor. İş dünyası sürekli olarak yeni otomasyonlar ve teknolojilerle altüst oluyor ve bu iyi bir şey. Çalışma şeklimizdeki değişiklikler bize minimum yatırım, insan ve zaman ile ölçeklendirme şansı veriyor.

Geleneksel olarak, küçük bir işletmeye sahip olmak iyi bir başlangıç noktası olarak ya da bir işletme yalnızca sınırlı bir başarı elde ettiğinde ne olacağı olarak düşünülürdü. Ancak küçük başlayıp küçük kalan yeni bir işletme türü var ve bu vizyon ya da strateji eksikliğinden değil, günümüzde bir kişinin (ya da küçük bir ekibin) çok şey başarabilmesinden kaynaklanıyor. Teknoloji sürekli gelişiyor ve satış hunilerini otomatikleştirmek ya da fiziksel ürünleri depo ve personele gerek kalmadan adresine göndermek veya makine ve depoya yatırım yapmadan talep üzerine baskı yapmak gibi şeyler yapmamıza olanak tanıyor.

İnternetteki tüm web sitelerinin yüzde 26'sına güç sağlayan WordPress, muhteşem San Francisco ofisini kapattı, bunun nedeni şirketin parasız kalması değil (son derece kârlı), çalışanların ofiste neredeyse hiç çalışmaması ve bunun yerine evde çalışmayı tercih etmeleriydi. 15.000 metrekarelik WordPress ofisi günde yaklaşık beş kişi tarafından kullanılıyordu; çalışmak için 3.000 metrekarelik bir alana sahip olmak kesinlikle biraz fazla. Çünkü teknoloji bunu

herhangi bir yerden, herhangi bir bilgisayarda çalışmak kolaydır, genel giderler için (ofisler ve ofislerle birlikte gelen şeyler gibi) daha az harcama gerekir.

Pieter Levels, iş geleneğinin statükosuna meydan okuyan bir dijital göçebe ve Hollandalı programcıdır. İnternet bağlantısı olan dünyanın herhangi bir yerinden (şu anda Tayland'da bir köyde) çalışarak, yirmi veya daha fazla kişiden oluşan ekiplerle VC tarafından finanse edilen Silikon Vadisi şirketleriyle rekabet eden yazılımlar geliştiriyor. Pieter, çevrimiçi hizmeti Nomad List'i (dünyanın dört bir yanındaki şehirlerin, onlardan çalışmanın ne kadar kolay ve eğlenceli olduğuna göre topluluk listesi) işletiyor ve yılda 400.000 dolar kazanıyor r without employees or even an office. *New York Times, Wired*, CNN ve *Forbes'*un Nomad List hakkında haber yaptığı Pieter'ın halkla ilişkiler veya pazarlama ekibine ihtiyacı yok, sadece harika ve sürekli gelişen bir hizmete odaklanıyor. Şirket sadece Pieter ve ihtiyaç duydukça kullandığı bir avuç müteahhitten oluştuğu için, fikirleri aklına geldikçe uygulayabiliyor, pazara uygun olmadığını görmek için test edebiliyor ve uygun değilse hızla dönebiliyor. Şu anda geleneksel bir posta adresi bile olmayan tek kişilik bir ekiple, çok daha büyük şirketlerin üzerinde, sektörünün zirvesinde yer alabiliyor. Mevcut yazılımla otomatikleştirerek haftalarca çevrimdışı kalabiliyor ve yine de istikrarlı gelirler elde edebiliyor.

E-posta otomasyonu ve eğitim danışmanlığı yapan Brennan Dunn gibi kişiler, dikkatli bir planlama ve stratejik bir uygulama sayesinde parmaklarını bile kıpırdatmadan ürünlerini piyasaya sürebiliyor. Brennan, ideal alıcıları web sitesine yönlendiren, onları aboneye dönüştüren, sitedeki ve listedeki eylemlerine veya davranışlarına göre içeriği değiştiren kişiselleştirilmiş e-postalar gönderen ve son olarak onları alıcıya dönüştüren bir sistem kurduğu için evden çıkabilir, bilgisayar bile getirmeyebilir ve yine de rekor satışlar yapabilir.

Bu, kendisi orada olsa da olmasa da gelir getiren bir süreç ve tüm bunlar, kullanımı ayda birkaç yüz dolara mal olan bir yazılım (MailChimp veya Drip gibi e-posta hizmet sağlayıcıları) aracılığıyla yapılıyor. Brennan, işini başarıya ulaştırmak için çalışanları işe almak, bir ofise sahip olmak ve insanları, yatırımları ve kaynakları ölçeklendirmek gibi geleneksel bir yoldan başladı. Ancak şimdi ofisi olmadığı ve yalnızca bir avuç uzaktan yüklenicisi olduğu için işe daha az zaman harcıyor

-ve genel giderlere çok daha az harcama yaparak- ve dijital raf teknolojisini kullanarak daha fazla gelir elde ediyor.

Eskiden pahalı kurumsal yazılımlar olan ya da henüz geliştirilmemiş olan araçlar bugün ucuz, ustalaşması kolay ve üzerinde çok fazla zaman harcamadan kullanımı kolay. Örneğin, gelirimin büyük bir kısmını sağlayan 30.000 kişilik bir e-posta listesini haftada yaklaşık bir saatimi ayırarak yönetebilirim. Google Documents ile hem düzenlenebilir hem de dünya çapında paylaşılabilir bir belgeyi ücretsiz olarak oluşturabilir veya herhangi bir boyuttaki herhangi bir dosyayı

Dropbox gibi bir hizmet. Berlin'de benim için ayda bir ila iki saat çalışan sözleşmeli bir sistem yöneticisi ile tüm bir BT departmanının yerini alabilirim ve ücretsiz analiz yazılımı ile işimi yürüten web sitelerinin ziyaretçileri hakkında bilmem gereken her şeyi öğrenebilirim. Teknoloji, eskiden binlerce kişiye mal olan ya da bir ekip gerektiren işleri yapmayı kolaylaştırdı. İş dünyasının yeni gerçekliği, tek kişilik bir şirket olmayı ve nihai hedef olarak büyük bir büyümeye sahip olmamayı her zamankinden daha kolay hale getiriyor.

Kendiniz İçin Çalışmak: Çok mu Riskli?

Risk sadece ünlü, şaşırtıcı ve her şeyi tüketen bir yönetim kurulu oyununun adı değildir - çoğu insanın kendi başına çalışmanın içerdiğini düşündüğü şeydir! Elbette kendi kurarken azaltılamayacak riskler vardır, ancak kendi şirketinizi kurmanın geleneksel bir şirkette çalışmaktan daha riskli olduğu fikrine karşı çıkmalıyız.

Geleneksel iş yapma biçimi nasıl değişiyorsa, girişimciliğin tehlikeli bir girişim olduğu yönündeki modası geçmiş, korku dolu varsayımın da değişmesi . Günümüz dünyasında artık okula gitmek, diploma almak ve emekli olana kadar bir iş bulup o işi sürdürmek gibi tek bir güvenlik yolu yok. İşler ve kariyer yolları artık onlarca yıl önce olduğu kadar güvenli değil. Basitçe söylemek gerekirse, elli yıllık çalışanlar için emeklilik partileri düzenleyip onları altın bir saat ve harika bir emekli maaşıyla uğurladığımız günler çoktan geride kaldı.

MilkWood Designs'ın kurucusu ve müdürü Miranda Hixon, Bay Area'daki küçük girişimler için çalışma alanı tasarımı yapıyor. Çalışmalarını, bir şirketin kendine özgü iç tarzı ve iletişim tarzına dayalı kasıtlı çalışma alanı tasarımı olarak düşünün - temelde bir şirketin kültürünün fiziksel tezahürü. Müşterileriyle olan rolü, güzel mobilya parçaları satın almayı veya özel olarak yapmayı, bir alanın organizasyonunu planlamayı ve bir şirket büyüme atakları veya küçülme yaşadıkça bir alanı ayarlamayı içerebilir.

1980'lerde büyüyen Miranda, kurumsal bir işte takım elbise giymeyi hayal ediyordu. (Hey, o zamanlar ikisi de modaydı.) Çocukken babası Steve Hixon, büyük bir mimarlık firmasından çıkarıldıktan sonra kendi başına çalışmaya başladı. Ayrılmak zorunda kaldığı işin istikrarlı ve güvenli olması gerekiyordu, ancak işletmeler veya ekonomiler değiştiğinde, büyük şirketler küçülmeye gider - çoğu çalışanın üzerinde kontrol sahibi olmadığı bir şey.

Miranda'nın babası yeni proje yönetimi işini San Francisco'nun banliyösündeki aile garajından yürütüyordu - ailenin "Kutu" olarak adlandırdığı penceresiz bir oda, "Babam nerede? Box'ın dışında mı?" Bu pek de öyle olmayan

Lüks ev ofisinde tek aile bilgisayarı vardı ve monitöre yapıştırılmış bir Post-it'te "AŞIRILIK = ÖLÜM" yazıyordu, bu da onun işi yürütme felsefesiydi. Zamanının çok ötesinde, serbest çalışan mimarlar, mühendisler ve eksperlerden oluşan bir ağ kullanarak işleri küçük tuttu ve yalnızca onlara ihtiyaç duydu. Şirket sadece kendisine ait olduğu için, piyasadaki değişimler ve hoşlandığı belirli iş türleri onu odaklanacağı nişlere yönlendirdiğinde birkaç kez dönme olanağı da buldu. Tek kişilik şirketini küçük tutmak (sadece kendisi) kendi esnek çalışma saatlerini belirlemesini sağladı, böylece bazı günler Miranda'nın yüzme ve basketbol takımlarına koçluk yapabilir ve akşamları bunun yerine çalışabilirdi.

Miranda, okul sonrası kariyerine ilk adımını Silikon Vadisi'ndeki startup'larda attı. Bu işlerin ona kazandırdığı arkadaşlıklar, seyahat ve topluluktan keyif alsa da, kendini cam tavana oldukça sert bir şekilde çarparken buldu. Çoğunlukla beyaz, varlıklı ve erkeklerden oluşan liderlik, topluluklarına tam kapsayıcılık ve açık değerler vaaz etse de, kendi kariyer gelişimi konusunda sürekli dirençle karşılaştı. Bu durum onu, daha özerk olabileceği ve kariyerinin sınırları üzerinde daha fazla kontrole sahip olabileceği ya da bunları tamamen ortadan kaldırabileceği kendi başına girişimde bulunmaya yöneltti.

Babasının "FAZLA İŞ = ÖLÜM" zihniyeti Miranda'nın bilinçaltına sızmış ve o da işini babasının yaptığı gibi yürütüyor. Boyacıları, nakliyecileri, montaj işçilerini ve marangozları sadece ihtiyacı olduğunda ve geçmişte birlikte çalıştığı ya da doğrudan kendisine yönlendirilen güvenilir kişilerden oluşan bir havuzdan işe alıyor. Ayrıca daha küçük projelerde ya da hafta sonları çalışmalarını teşvik etmek için onlara ortalamanın üzerinde ücretler ödüyor. Onlara adil olduğunu düşündüğü ücreti ödediği için, ortalamanın üzerinde iş yapıyorlar ve bu sayede müşterilerinden daha yüksek ücret talep edebiliyor. Ve işini küçük tutarak, çok sayıda çalışanı ve genel giderleri olan iç tasarım firmalarının daha yüksek gelirler peşinde koşarken kaçınmak zorunda kaldıkları bir nişte (daha küçük girişimler) çalışabiliyor.

Çocukluğunda köşe ofislerde takım elbise giyme hayali, vatkalar artık moda olmadığı için değil, sürekli büyümenin çoğu zaman stres ve kaygı getirdiğini fark ettiği için sona erdi. Çalışanları işe aldığınızda, onlardan siz sorumlusunuz. Onların ipoteklerini ödemeye, ailelerini beslemeye ve hatta çocuklarını üniversiteye göndermeye giden gelir kaynakları sizsiniz. Bu ağır bir sorumluluktur. Ancak insanları serbest çalışan olarak sözleşmeli tutmak, onlardan yalnızca belirli bir proje için sorumlu olmanızı sağlar ve aldığınız ücretin onlara ödeyeceğiniz ücreti de içerdiğini bilirsiniz.

Miranda, kendi şartlarında başarılı olmak için yeterli sorumluluğa sahip olmanın bir yolunu bulmuştur, ancak strese girecek ve başkalarını yönetmek için çok fazla zaman harcamak zorunda kalacak kadar fazla sorumluluk almaz. Uzun süreler boyunca bir yurtta inzivaya çekilebiliyor

Sierra Nevada eteklerinde inşa ettiği ev sayesinde genel hayatının da daha az stresli olduğunu fark ediyor.

Yaklaşık yirmi yıldır kendim için çalışıyorum ve her yıl istikrarlı, artan bir gelirim oldu. Bu durum, büyük şirketlerde veya yeni kurulan şirketlerde çalışan ve ekonomi her değiştiğinde işten çıkarılan veya küçültülen birçok arkadaşımla tam bir tezat oluşturuyor. ABD Nüfus Sayım Bürosu'na göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde yıllık geliri 1 milyon doların üzerinde olan ve çalışan istihdam etmeyen 'ların (kendi hesabına çalışan ve çalışanı olmayan kişiler) sayısı 2015 yılında yaklaşık yüzde 6 oranında arttı. Buna göre 38,029 şirket (bir tanesi) yedi haneli gelirler elde etmekte ve olağan yüksek teknoloji ve bilimsel işlerden ekipman onarımı ve çamaşırhane hizmetlerine kadar her şeyi yapmaktadır.

Census Bureau verileri, her geçen yıl kendi hesabına çalışmanın ve buna rağmen iyi bir gelir elde etmenin daha kolay ve daha az riskli hale geldiğini gösteriyor ing. Geleneksel olarak bir çalışan tarafından yapılan görevleri yerine getirmek için dış kaynak kullanabilir veya serbest çalışanları işe alabilirsiniz. Ve bir şirketin aksine, patron olarak siz küçültülemez veya cinsiyete dayalı bir cam tavana çarpamazsınız. Talep gören harika işler yaptığınız sürece, kendiniz için çalışmanın sınırı yoktur - ya da ileride göreceğimiz gibi, yalnızca sizin akıllı üst sınırlar vardır.

ÜST SINIRLAR

Çoğu işletme amaçlar ve hedefler belirler, ancak çok azı bunların bir üst sınırı olduğunu düşünür. Bunun yerine bir hedefin alt sınırına dikkat ederek, kâr ve erişim gibi alanlarda sürekli artan artışlara odaklanırlar ve "Bu çeyrekte en az 1 milyon dolar kazanmak istiyorum" veya "Posta listemizi günde 2.000 kişi büyütmemiz gerekiyor" gibi hedefler belirlerler. Ulaşmak istedikleri minimum eşiği belirlerler ve daha fazlası olursa bunun daha da iyi olacağını ima ederler.

Bunun yerine hedeflerimize üst sınırlar koysak nasıl olur? Örneğin, "Bu çeyrekte en az 1 milyon dolar kazanmak istiyorum, ama *1,4 milyon dolardan fazla değil"* ya da "Listemizi günde 2.000 kişi büyütmemiz gerekiyor, *ama 2.200'den fazla değil*"?

Çoğu iş alanında, sürdürülebilirlik için bu kitabın başında bahsedilen "yeterli" kavramıyla ilgili sihirli bir bölge vardır. Büyüme çok hızlı gerçekleşirse sorunlar ortaya çıkabilir; örneğin yetişmek yeterince hızlı işe alım yapamamak veya artan hacmi kaldıracak yeterli altyapıya sahip olmamak gibi. Örneğin, kârlı olmak için yeterli gelir elde etmeniz gerekiyorsa, alt sınır önemli olabilir. Ama bundan daha fazlası? Kârlı olmak için ihtiyaç duyduğunuzdan daha fazlasını elde etmek ne kadar yararlıdır? Şirketinizin hedeflerini aşmanız size, işinize veya müşterilerinize nasıl bir fayda sağlar?

Alışkanlıklar ve üretkenlik konusunda başarılı bir blog yazarı olan James Clear, 1996 yılında Southwest Havayolları'nın ilginç bir karşı karşıya kaldığını anlatıyor: Havayolu küçük bir bölgesel taşıyıcıdan biraz daha ulusal bir varlığa sahip olmak için metodik olarak genişlemişti. Ve diğer çoğunun para kaybettiği ya da battığı bir dönemde, 100'den fazla şehir Southwest'e kendi bölgelerine hizmet vermesi için yalvarıyordu. Ancak işin ilginç bu değil.
İlginç olan Southwest'in bu tekliflerin yüzde 95'inden fazlasını geri çevirmesi ve sadece dört yeni lokasyonda hizmet vermeye başlamasıdır. Üstel büyümeyi geri çevirdi çünkü şirket yönetimi büyüme için bir üst sınır belirlemişti.

Elbette Southwest'in yöneticileri her yıl büyümek istiyordu ama çok fazla büyümek istemiyorlardı. Starbucks, Krispy Kreme ve Pets.com'un aksine, uzun vadede sürdürülebilecek kendi hızlarını belirlemek istediler. Bunu yaparak, büyüme için bir güvenlik marjı oluşturdular ve bu da diğer havayollarının bocaladığı bir dönemde gelişmeye devam etmelerine yardımcı oldu.

Southwest ilginçtir çünkü liderleri işlerini sürdürmek için geleni yapmışlardır, daha fazlasını değil. Evrimsel açıdan bakıldığında, giderek daha fazla biriktirmek istemenin muhtemelen iyi bir nedeni vardır. Daha fazla yiyecek, daha fazla su, yırtıcılara karşı daha fazla koruma vb. ile ölme olasılığımız (muhtemelen bizden daha büyük bir şey tarafından yenerek) daha az olabilir. Dolayısıyla geçmişte, hedeflerimizin bir üst sınırı olmaması bize iyi hizmet etti ve beslenmemizi, korunmamızı gelişmemizi sağladı. Ancak şimdi, modern toplumda, sınırsızca büyüyen ve gelişen hedeflere sahip olmak çoğu zaman sorunlu olabilir. Çoğumuz yiyecek ya da korunma konusunda endişelenmek zorunda değiliz, ancak yine de durmaksızın daha fazlasını elde etmek istiyoruz. Bu zihniyet yarattığımız ve yönettiğimiz işlere de yansıyor.

Kültürel olarak büyüme egomuzu ve sosyal konumumuzu besler. Sahip olduğunuz şirket ne kadar büyükse, bir sonraki kişiden daha fazla kârınız ve çalışanınız varsa, kendinizi o kadar iyi hissedebilirsiniz. James Clear, yeni blogunun haber bültenine 10.000 abonenin başarısını gösterecek sihirli sayı olacağını düşündü. Ancak kısa sürede 10.000'e ulaştı ve blog işinde hiçbir şey değişmedi. Hedefini 100.000 abone olarak değiştirdi, ancak yine de bu sayıya hızla ulaştığında hiçbir şey değişmedi. Her ne kadar hedef belirlerken dış etkenler ve akran baskısı tarafından yönlendirilmek istemesek ya da yönlendirildiğimizi kabul etmesek de, bir dereceye kadar yönlendiriliyoruz. Bir grup tarafından kabul gördüğünü ve değer verildiğini hissetmek iyidir. Hedeflerimiz her zaman tamamen içselleştirilmiş olsaydı, büyümeyi bu kadar çok kovalamazdık. James bile artık işi için üst ve alt sınırlara odaklanıyor ve hedeflerinin kısmen işinin nedenleri (ve biraz da dış etkenler ve akran faktörleri) tarafından yönlendirilmesine izin veriyor.

KISKANÇLIK: RUHUN (VE İŞ BÜYÜMESİNİN) ÜLSERİ

Sokrates kıskançlığın ruhun ülseri olduğunu söylemiştir, yani başkalarının başarılarından kolayca olumsuz etkilenebiliriz. Kendimizi içsel olarak başkalarıyla kıyasladığımızda kim olduğumuz ve gerçekte ne istediğimiz gölgede kalır. Steve Jobs, Elon Musk ve Oprah gibi insanları idolleştirir ve onların başarıya giden yolunun - devasa imparatorluklar yaratmak - mutluluk ve kariyer tatmini için kendi anahtarımız olduğunu düşünürüz.

Nedense, işimiz sadece biz olduğumuzda veya büyümediğinde, "başarıyor" olarak görülmek için diğer, daha büyük işletmelere ayak uydurma konusunda toplumsal bir baskı hissediyoruz. Bir kişi "Ne iş yapıyorsunuz?" sorusuna kendisi için çalıştığını söyleyerek cevap verdikten sonra, ikinci soru genellikle "İşiniz ne kadar büyük?" . Eğer işinizin sadece size ait olduğunu ve büyüme planınız olmadığını söylemek zorunda kalırsanız biraz utanabilirsiniz. Gerçekten de, hangi büyüklükte olursa olsun bir işi yürütmek zor iştir. İster büyük küçük olsun, sürdürülebilir ve kârlı hale gurur bir şey olmalıdır.

Dış baskı ve hatta bazı iç büyüme istekleri çoğunlukla bu kıskançlıktan kaynaklanır. Başka bir işletme görüyoruz ve eğer büyükse, o işletmenin başarılı olduğunu varsayıyoruz. Çok şeffaf olan şirketleri bile genellikle yalnızca brüt rakamlarını veya MRR'lerini (aylık yinelenen gelir) paylaşır; bu da resmin yalnızca küçük bir parçasıdır ve gerçek kârlarının veya marjlarının ne olduğunu hesaba katmaz. Ayda 500.000 dolar kazanan bir işletme, aşırı çalışma nedeniyle kilit personelini kaybediyor olabilir ve yanma oranı ayda 550.000 dolar olabilir; bu da onu kârsız ve potansiyel olarak VC parası bittiğinde sürdürülemez hale getirir.

Çoğu insanın hissettiği bir şey olmasına rağmen sosyal olarak kabul edilemez bir duygu olduğu kıskançlığı yönetmek zordur. Kıskançlık aynı zamanda odağınızı işinizden, işletmenizden ve müşterilerinizden uzaklaştırır. Kıskançlık duygularına teslim olduğumuzda, kendi yolumuzu çizmek yerine başkasının yolunu kopyalamaya odaklandığımızdan, umabileceğimiz en iyi şey ikinci en iyi olur.

Kıskançlık aynı zamanda yanlış bir kıyaslamaya dayanır; pişmemiş malzemelerle pişmiş lezzetli bir turtayı kıyaslamak gibi. Başkalarını kıskanırken yalnızca nihai sonucu ya da son ürünü, yani lezzetli tatlıyı görürüz. Ancak kendi içimizde, pek de lezzetli olmayan başlangıç malzemelerini görürüz ve bunları başarılı bir son üründe birleştirmek için gereken tüm gerçek çalışmanın farkındayızdır. Bazen dağınık olan benliğimizi başkalarının sadece en iyi ve en parlak yanıyla kıyaslar ve yetersiz kalırız. Unutmayın, her işin sadece başarıları değil başarısızlıkları da vardır.

Ancak kıskançlığın yararlı olabileceği bir yol vardır: içimizde gerçekten neye değer verdiğimizi fark etmek için bir araç olarak. Örneğin, benden daha fazla para kazanmanızı kıskanıyorsam, daha fazla para kazanmanın benim için önemli olabileceğini fark etmem, durumun gerçekten böyle olup olmadığını anlamaya çalışmam ve eğer , bundan en iyi şekilde nasıl daha fazla kazanabileceğimi belirlemem gerekir. Kıskançlığımızı neyin tetiklediğini öğrendikten sonra, nasıl yeniden düşüneceğimize veya ilerleyeceğimize odaklanabiliriz.

Hindistan'ın Pali adlı eski bir dilinde "mudita" diye bir terim vardır ve bu terim kıskançlığın tam tersi gibi görünür, çünkü "başkalarının iyi talihinden veya başarılarından zevk almak" anlamına gelir. (İlginçtir ki İngilizce'de karşılığı yoktur.) Fedakârlık dışında mudita iş dünyasında faydalıdır: Musk veya Oprah gibi insanların varlığından ve gelişmesinden memnun olabiliriz, ancak aynı zamanda onların üretken bir şekilde büyüyen imparatorluklarının ne yaptığımızı veya kendi işlerimizi nasıl gördüğümüzü etkilemesine izin vermeyebiliriz. Başkalarının kendi iş başarılarına sahip oldukları ancak kendi işimizi yönlendirmede tek faktör olmadıkları anlayışına açık olabiliriz.

Harika bir yaşam sürmek ve hatta önemli bir etki yaratmak için dünyayı ele geçirme ve işimizde onu ezme gibi bir tutuma ihtiyacımız yok. İşimiz küçük başlayıp küçük bitebilir ama yine de faydalı olabilir; daha fazlası yerine daha iyisine doğru ilerlemeye odaklanabiliriz.

BAŞLA:

- İster mevcut müşterilerinize ister sadece potansiyel müşterilerinize dikkat edin
- İşinizi büyütmek yerine daha iyi hale getirip getiremeyeceğiniz (bunu nasıl tanımlarsanız tanımlayın)
- İşletmenizin başarılı olmak için gerçekten ölçeğe ihtiyacı olup olmadığı
- Bu ölçeğin üst sınırının nerede olabileceği, kâr ve eğlencenin azalan getirilere sahip olduğu yer
- Başkalarını kıskanmayı nasıl onların başarılarından keyif almaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye dönüştürebilirsiniz?

3

■

Liderlik İçin Gerekenler

ŞİMDİYE KADAR, tek kişilik bir şirketin ne olduğuna ve yaşam kalitenizin iyileştirilmesinin neden kör büyümenin üzerinde tutulması gerektiğine değindik. Şimdi dikkatimizi tek kişilik bir şirkete kimin liderlik etmesi gerektiğine ve hangi spesifik özelliklerin gerekli olduğuna çevirebiliriz - ister başkalarını işe alma arzusu olmadan tek başına çalışan bir girişimci olsun, ister daha büyük bir şirket içinde çevik ve özerk ekibin lideri olsun.

Tek kişilik bir şirkete liderlik etmek için gerekenler, sizin düşündüğünüzden farklı olabilir ve ayrıca liderliğin ve gücün endişe verici yüklerine ve bunlardan nasıl kaçınılacağına da bakacağız.

PEK DE TIPIK OLMAYAN LIDER

İş dünyası ve Hollywood, bir liderin nasıl olması gerektiğine dair prototip bir vizyonu paylaşıyor -Karizmatik, baskın, A tipi kişi (çoğu durumda bir erkek), sadece bir odadaki en gürültülü ve en sesli kişi olarak dikkatleri üzerine çeker. Bu tür bir liderin bazen bir yeri olabilir, ancak mümkün olan tek lider türü bu değildir (özellikle de erkek olma kısmı). Tek kişilik şirketler, yönetilmesi gereken bir ekip olsa bile sessiz, düşünceli, iç gözlemci kişiler tarafından yönetilebilir ve idare edilebilir.

Tek kişilik şirketler liderlik gerektirir. Kendiniz için çalışıyorsanız , hizmetlerinizi veya ürünlerinizi başarılı bir şekilde sunmanın yanı sıra müşterilerle veya müşterilerle ilişkileri sürdürmek için bir lider olmalısınız. Yüklenicilerden veya serbest çalışanlardan oluşan bir ekiple çalışıyorsanız, onlara da liderlik edebilmeniz gerekir. Kurumsal bir ortamda, kurumsal yapı liderliğin sizin rolünüz olmadığını söylese bile, liderlik göstermeden özerk olmak için gereken kontrolü, esnekliği ve hızı elde edemezsiniz.

Etkileyici konuşmalar yapmak, aciliyet yaratmak ve işbirliğini teşvik etmek için liderlerin doğuştan sahip olması gereken X-faktörü olarak adlandırılan karizma, doğuştan sahip olunan ya da olunmayan bir nitelik değildir. Aslında, karizma sessiz bireylerde bile öğretilebilir veya gerektiğinde ortaya çıkarılabilir. Araştırma

Lozan Üniversitesi işletme fakültesi l yöneticilerin belirli bir dizi özellik konusunda eğitilmelerinin karizmatik niteliklerini (doğuştan böyle niteliklere sahip olmasalar bile) ve dolayısıyla lider olarak genel etkinliklerini artırdığını göstermiştir. Hikayeler ve metaforlar, yüksek beklentiler ve hatta yüz ifadeleri kullanarak, herkes başkalarına ilham vermek için karizma kullanabilir ve kazanabilir.

Yardımcı olan bir başka nitelik de kendiniz ve başkaları için son derece yüksek hedefler belirlemektir. Gandhi, ünlü "Hindistan'ı Terk Et" konuşmasında, bütün bir ulusa şiddet kullanmadan kendilerini İngiliz yönetiminden kurtarmaları için ilham verdi. Sharp'ın eski CEO'su Katsuhiko Machida, işlerinin çökmek üzere olduğu 1999 yılında çalışanlarına akla hayale gelmeyecek bir şey söyleyerek onlara enerji verdi: tüketici taleplerini karşılamak için 2005 yılına kadar tüm CRT televizyonların (eskiden televizyonların olduğu o büyük, hantal, derin kutular) çok daha ince LCD modellerle değiştirilmesi gerekecekti. Ancak bu neredeyse uçuk hedefleri ve beklentileri belirlemek yeterli değildi; bunlara ulaşılabileceklerine dair güvenin de eşlik etmesi gerekiyordu. Gandhi bunu sayısız barışçıl protesto örneği ile yaptı, Machida ise mühendislik ekibini bu hedefe ulaşabileceklerine ve bunu yapmaları için onlara güvendiğine ikna ederek ve bunu gerçekleştirmeleri için onlara kaynak sağlayarak yaptı.

Facebook'un CEO'su Mark Zuckerberg klasik bir içe dönük lider olduğu için kendisine sosyal ve politik rehberlik sunan COO Sheryl Sandberg'in yardımını alıyor. Mark, çok sayıda çalışanı ya da astını yönetimi altında tutmaya çalışmak yerine daha küçük, gerçek, işbirliğine dayalı bağlantılara dayanıyor. Ayrıca, diğer girişimleri ve onların kurucularını (genellikle girişimci ruha sahip olan) Facebook'a katılmaya ikna etme konusunda da oldukça becerikli; onlarla çok fazla zaman geçiriyor ve onları dikkatle dinliyor.

Harvard Business School'daki profesörler tarafından yapılan bir araştırma içe dönük liderlerin özellikle yetenekli ve proaktif ekipleri yönettiklerinde son derece başarılı olabileceklerini ortaya koymuştur. Bunun nedeni, daha sessiz ve sakin bir liderin dikkatle dinleme, odaklanma ve kesintisiz olarak uzun süre çalışmaktan korkmama olasılığının daha yüksek olmasıdır. Ve aynı şeyi yapabilecek insanlardan oluşan bir ekibe liderlik edebilirler. Tıpkı özerkliğin ancak bir beceri setinde ustalaşıldığında fayda sağlayabilmesi gibi (Bölüm 1'de tartıştığımız gibi), küçük bir ekip olarak çalışan bir şirket, hem ayrı ayrı hem de çok fazla yönetime gerek kalmadan bir bütün olarak çalışacaksa, her üyenin gerçek bir uzmanlığa sahip olmasını gerektirir.

Adam Grant, Francesca Gino ve David Hofmann tarafından yapılan bu araştırma, içe dönük kişilerin daha iyi patronlar olabileceğini ve bazen önce konuşup sonra düşünen dışa dönük liderlerin aslında ekiplerinin saygısını kaybedebileceğini ve bunun da daha kötü sonuçlara yol açabileceğini öne sürüyor. Bununla birlikte, ister içe dönük dışa dönük olsun, dikkatle dinleyen ve ekibinden gelen akıllı ve faydalı önerilere açık olan tüm liderler, işbirliği kazanmak için gereken güveni inşa edebilirler.

İçe dönük liderler, dışa dönüklerin daha etkili liderler olduğuna dair güçlü kültürel varsayımın üstesinden gelmek zorundadır. Nüfus içe ve dışa dönükler arasında neredeyse eşit parçalara bölünmüş olsa da, yönetici ve idarecilerin yüzde 96'sından fazlası dışa dönüktür. 2006'da yapılan bir araştırmada, üst düzey şirket yöneticilerinin yüzde 65'i içe dönüklüğü liderliğin önünde bir engel olarak görmüştür. Ancak bu klişeyi yeniden gözden geçirmeliyiz, çünkü her zaman doğru değildir. Regent Üniversitesi, başkalarına hizmet etme ve onları gelişmeleri için güçlendirme arzusunun lider olma ve liderliği sürdürme konusunda kilit bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Antik felsefeye ve *Tao Te Ching*'e kadar uzanan hizmetkâr liderlik, bir şirketin hedeflerine en iyi çalışanların veya müşterilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak ulaşılabileceği inancına bağlıdır. Bu tür liderler dikkat çekmek istemezler, aksine başkalarının başarılarına ışık tutmak isterler. Hizmetkâr liderlik alçakgönüllülük gerektirir, ancak bu alçakgönüllülük eninde sonunda karşılığını verir. Bu tür şirketler, başkalarını yüceltmenin tüm ekibi ya da işletmeyi yücelttiğinin farkındadır.

Tek kişilik şirketler bazen bağırmadan dünyada bir fark yaratmak için içten içe motive olan sessiz insanlardır. Birçok insan kendilerinin bir iş kurup yürütebilecek ya da başkalarına çalışmaları veya kendilerinden alışveriş yapmaları için ilham verebilecek türde bir insan olmadıklarını düşünür. Sosyal açıdan beceriksiz olduğumu ve gruplarda iyi konuşamadığımı ilk itiraf eden benim - konferanslardan partilere kadar her yerde işlevsel olmakta zorlanıyorum. Yaptığım şey, işimi daha iyi olduğum alanlara -çevrimiçi eğitim ve yazılı iletişim- göre yapılandırmak oldu. İçe dönüklüğümü eylemsizlik için bir bahane yerine olumlu bir araca dönüştürdüm. Liderlik etmek için kişiliğime ve becerilerime uygun yollar buluyorum: Büyük gruplara konuşmaktan kaçınıyorum ve bunun yerine bire bir iletişime daha fazla ağırlık veriyorum. İçe dönük yapım, konuşma yapmak yerine çevrimiçi kurslar vermemin başlıca nedenidir. Çevrimiçi kurslar, etkili bir şekilde iletişim kurabileceğim bir kanalı kullanmama ve dinleyicilerimin bağ kurabileceği bir şekilde iletişim kurmama olanak tanıyor.

Neredeyse hiç olmayan liderlik yeteneğim tek kişilik şirketime kolayca zarar verebileceğinden, yalnızca herhangi bir yönetime ihtiyaç duymayan serbest çalışanlar ve yüklenicilerle çalışıyorum. Onlar işlerini nasıl çok iyi bilen A oyuncuları. Onlara sadece parametreleri sağlamam ve işlerini yapmalarına izin vermem gerekiyor. İşe aldığım kişilere işlerini yapmaları için tam özerklik veriyorum, böylece toplantılara, kontrollere veya yönetime ihtiyaç duymadan kendi işimi yapabiliyorum. Onlardan bir sorun çıkarsa bana haber vermelerini istiyorum; eğer onlardan haber alamazsam, sessizliklerinin görevlerini yerine getirdikleri anlamına geldiğini varsayıyorum. Beceriksiz ya da başkalarını yönetmede kötü olmak gibi algılanan eksikliklerimin işime karşı değil, işim için izin veriyorum. Liderlik tarzım işe daha fazla harcama yapmamı gerektirebilir (A oyuncuları pahalıya gelir), ancak yaptıkları iş her zaman buna değer ve işim için olumlu bir getiri .

ÖZERKLİK SİHİRLİ BİR KURŞUN DEĞİLDİR

Çalışanlarına özerklik tanıyan bir şirkete liderlik etmek, tüm kuralları, süreçleri ve reçeteleri ortadan kaldırmak kadar basit değildir. Bunun sonucu anarşi olur ki bu da karlılık ve sürdürülebilirlik için korkunç bir durumdur.

Bugün *Fortune* 1.000'deki şirketlerin yüzde 79'u ve üretim kuruluşlarının yüzde 81'i yetkilendirilmiş, kendi kendini yöneten veya otonom ekiplere sahiptir ve bunların hepsi hala bir şekilde yönetilmekte veya yönetilmektedir. Kendi kendini yöneten ekiplerin yönlendirmeye ihtiyaç duyması garip görünebilir, ancak gerçekte belirli bir tür yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar.

LEGO ve Spotify ile çalışmış bir yönetim koçu olan Henrik Kniberg, bir kuruluşun ya tam özerkliğe ya da tam uyuma (çalışanların görevlerinin kesinlikle yöneticilerinin hedeflerine ve direktiflerine uygun olması) sahip olabileceğini varsaymanın yanlış bir ikilem olduğuna inanıyor. Hem bir işi başlatmak hem de sürdürmek için her ikisinden de biraz gereklidir. Tek kişilik bir şirketin lideri, bir yandan özerkliği mümkün kılarken diğer yandan da uyum sağlama süreçlerini belirleme ve ortak hedefler olduğundan emin olma rolüne sahiptir. Bu hassas dengeyi sağlamak zor olabilir.

Hudl'da (bir spor takımı yazılım şirketi) tasarımdan sorumlu başkan yardımcısı olan Kyle Murphy, şirketin ilk işe alımından son dokuz yılda 600 çalışandan biri haline geldi. Hudl ilk başladığında "aşırı özerklik yükü" vardı - her ekip istediği her şey üzerinde çalışıyor, bazen işi kopyalıyor ve bazen diğer ekiplerle birbirine bile uymayan çıktılar yaratıyordu. Bu da kaos yaratıyordu. Kyle'ın hızlı bir şekilde tespit ettiği şey, küresel organizasyon sistemlerine duyulan ihtiyaçtı - çalışanların yaratıcılığını ve yaratıcılığını sınırlamaktan çok, onlara çalışabilecekleri ortak bir çerçeve ve oyun kitabı vermek.

Kyle'ın tasarım ekibi, şirketlerinin yapması gereken tasarım işlerinin miktarını ve mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli sayıda tasarımcıyı işe almakta zorlanıyordu. Bu durum Kyle'ın Hudl'ın tasarım ekibinin çoğunlukla düz bir grup olarak çalışma şeklini yeniden düşünmesine yol açtı. Yazılımlarındaki görsel öğeler (düğmeler, renkler, yazı tipleri vb.) için ortak bir stil kılavuzu gibi kurallar oluşturarak Hudl'ın daha fazla iş yapmak için daha az tasarımcıya ihtiyacı oldu, çünkü artık ortak bir yapı taşları vardı. Ayrıca, geri bildirim ve revizyonların nasıl işlediğini de kolaylaştırdı, böylece bu süreçler için daha az zaman gerekti. Aslında, daha fazla kişiyi işe almak çözüm olmadı; bunun yerine, daha fazla süreç ve yapı getirmek daha az kişinin daha fazlasını başarmasına yardımcı olurken, ortak bir araç seti kullanarak sorunları kendi yöntemleriyle çözme özerkliğine sahip olmalarını sağladı.

Özerklik aynı zamanda kötü bir şekilde suistimal edilebilir. Sorun, çalışanların esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi avantajlardan faydalanması değil, liderlerin daha az yönlendirme yapmaları gerektiğini düşünmeleridir. Bir liderin görevi net bir yönlendirme sağlamak ve sonra da yoldan çekilmektir. Tek kişilik şirketler bile yönlendirme ve belirlenmiş süreçlere ihtiyaç duyar; yaratıcılığın gelişmesini ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan da bu ortak kısıtlamadır. Bu uyum, ikili otonom/otonom olmayan kararlar olarak değil, rehberlik ve güven arasında bir denge olarak dikkatli bir şekilde düzenlenmelidir. Çok fazla rehberlik sağlandığında ekip buna güvenmeye başlayacak ve liderlik karar alma sürecinde bir darboğaz haline gelecektir. Çok az sağlayın ve işler anarşiye dönüşsün. Orta yol, yüksek performanslı ekiplerin mükemmel olduğu, bir şirkete en fazla faydayı sağladığı ve en yenilikçi ve şaşırtıcı sonuçları sunduğu yerdir.

Çalışanı olmayan bir şirket bile hala kısıtlamalara ihtiyaç duyar. Çok özel teslimat gereksinimleri olan müşterilerin yanı sıra ürününüzün kesin bir şekilde performans göstermesini isteyen müşterilere hizmet verirken, liderliğinizde süreçlere, sistemlere ve yeniden kullanılabilir yapı taşlarına (koddan pazarlama diline ve görsellere kadar) ne kadar çok dayanabilirseniz, işinizde o kadar iyi ve hızlı olursunuz ve gelir, tamamlanmış süreçler ve ücretli müşteriler açısından daha fazlasını kazanırken bile çalışılan saatler veya işe alınan insanlar açısından daha az ihtiyacınız olur.

ÇEŞITLI BECERILER

Okulda ve işte bize genellikle uzmanlaşmanın daha iyi olduğu ve başarının anahtarı olduğu öğretilir. Genç yaşlardan itibaren, bizi belirli bir mesleğe götürecek bir yol seçmemiz istenir. İşlerimizde, bize verilen görevleri yerine getirmek için genellikle yalnızca belirli bir beceri setini kullanırız. Bu, bir konuda alan uzmanlığı kazanmak için faydalıdır, ancak şirketlerin işlerini kontrol edebilmeleri için gerçekten çok sayıda konuyu ve beceriyi bilmeleri ve anlamaları gerekir.

İyi bir genelci olarak, genellikle bir uzmanlık alanıyla başlarsınız ve daha sonra, sadece belirli bir işi değil, bütün olarak işin tüm yönlerini veya çoğunu anlayana kadar, gerektiğinde yardımcı ve tamamlayıcı beceriler eklersiniz.
Bu özellikle kendiniz için çalıştığınızda geçerlidir: ödeme almak veya sattığınız ürünleri oluşturmak için kullandığınız beceriyi bilmeniz gerekir, ancak aynı zamanda pazarlama, defter tutma ve satış gibi temel yönleri de tam olarak anlamanız gerekir.

İş dünyasında koşullar elbette hiçbir zaman mükemmel değildir. Aslında değişen pazarlar, farklılaşan trendler ve tüketici talebinin sık sık ters yüz olması nedeniyle genellikle idealden daha azdır. Kurumsal dünyada uzmanlar belirli dalgalanmalar sırasında başarılı olabilirler. Örneğin, COBOL programcıları 1999 yılında Y2K ile birlikte talep görmeye başlamıştır.

yaklaştı, ancak bu ihtiyaç 1 Ocak 2000'de hızla azaldı. Buna karşılık, herhangi bir dilde kod yazabilen genel programcılar, bilgisayarların 1980'lerde yaygınlaşmaya başlamasından bu yana talep görmektedir ve çeşitli beceri setleri için talep görmeye devam etmektedirler.

Evrimciler kitabının yazarı Carter Phipps'*e* göre, "çok şey hakkında biraz bilgi sahibi olmak" giderek daha değerli hale geldikçe, genelciler iş dünyasında gelişmeye devam edecek. " Dolayısıyla, genelden uzmana uzanan yelpazenin neresinde yer aldığınız, tek kişilik bir şirket olarak hayatta kalmanızın en önemli unsuru olabilir. Yale'de öğretim görevlisi olan Vikram Mansharamani, özel uzmanlığın kabul edilmesinin aşırı değerli olduğunu söyledi. Kuşkusuz bilim gibi özel bilgi gerektiren alanlar vardır, ancak uzmanlık bilgisi, diğer her şeyi görmezden gelirse, günümüz iş dünyasında (ya da tek kişilik şirketlerde) işe yaramaz çünkü çok fazla belirsizlik ve muğlaklık vardır ve ölçütler çok zayıf bir şekilde tanımlanmıştır. Genelci düşünceyi ve pek çok şeyi anlamayı benimsemenin zamanı geldi.

Tek bir liderden oluşan genelci bir şirketin başarılı olabilmesi için işin pek çok yönünü anlaması gerekir. Bu tür liderlerin yalnızca kendi temel beceri setlerinde usta olmaları değil, aynı zamanda genel olarak işlerin nasıl yürüdüğünü de anlamaları gerekir. Tek kişilik bir şirketin liderinin başlangıçta sahip olması ya da geliştirmeye istekli olması gereken birkaç genelleme liderlik niteliği vardır.

Psikoloji

Başkalarının nasıl düşündüğünü anlayabilmek bir şirket için kritik öneme sahiptir. İnsanların ürünleriniz veya hizmetleriniz hakkında nasıl ve neden karar verdiklerini bilmeniz gerekir. Onları yarattığınız şeyi satın almaya yönlendiren nedir? Onları tereddüde düşüren nedir? Hayatlarının neresine değer veriyorlar? Eğer sizden satın alırlarsa, onlar için ne kazanç sayılır? İşinizde kayıplar nerede ve neden yaşanıyor? Bu temel faktörleri anlamak sizi daha iyi bir lider, daha iyi bir satışçı ve daha iyi bir pazarlamacı yapabilir.

İletişim

İletişimci ya da yazar olduğumuzu düşünmesek de, çoğumuz günlerimizin büyük bir bölümünü yazarak geçiriyoruz. E-postalardan tweetlere ve telefonda konuşmaya kadar her şey iletişimdir. Açık ve etkili bir şekilde nasıl iletişim kuracağımızı ne kadar çok öğrenebilirsek, direktiflerimiz daha iyi anlaşılacağı için liderlikte de o kadar iyi oluruz.

Dayanıklılık

İngiliz gazeteci Miles Kington'ın "bilgi, domatesin meyve olduğunu bilmektir. Bilgelik ise onu meyve salatasının içine koymamaktır." Bol miktarda bilgiye sahip olmanın, bol miktarda bilgeliğe sahip olmakla aynı şey olduğunu asla varsaymamalıyız. Çok sayıda veriye veya deneyime olsa bile, yine de kontrolünüz dışında pek çok faktör vardır. Gerçek şu ki, iş dünyasının büyük bir kısmı tahminden ibarettir. İşte bu nedenle, başarısızlığa uğradığınızda kendinizi toparlayabilmek ve ekibinize yeniden enerji verebilmek önemlidir. Çünkü başarısızlık olacaktır.

Odaklanma

Tek kişilik bir şirket lideri, ustalıkla hayır deme konusunda uzmanlaşmalıdır. Fırsatlar, görevler, dikkat dağıtıcı şeyler, planlar, toplantılar ve benzerleri sık sık karşınıza çıktığı için hayır demeyi gerçek bir uygulanabilir strateji olarak görmeyi öğrenebilirsiniz. İşinize veya ekibinize hizmet etmeyecek her şeye hayır diyerek, işinizde daha iyi bir fırsata odaklanmak için alan açabilirsiniz. Bu seçenekleri nasıl hızlı bir şekilde değerlendireceğinizi ve hangilerinin peşinden gitmenin iyi olacağını ve hangilerine hayır diyeceğinizi öğrenmeniz gerekir.

Kararlılık

Karar vermek zihinsel olarak yorucu ve yıpratıcı olabilir ve böyle olduğunda birçok insan karar vermekten yorulduğu için kötü kararlar vermeye başlar. Büyük, stresli kararları daha küçük, daha sindirilebilir kararlara dönüştürerek, daha hızlı, daha akıllıca ve daha az stresle bir yön seçebilirsiniz.

"HER GÜN HUSTLIN'"

Esnekliği, kontrolü, hızı ve basitliği artırmaya çalışmak tek kişilik bir şirkete liderlik etmek için önemli olsa da, bu işe farkındalıkla yaklaşmazsanız büyük sorunlar ortaya çıkabilir.

Google'da girişimcilikte "hustling" hakkında 500.000'den fazla makale listelenmiştir (ve hiçbiri bölüm başlığında alıntılanan Rick Ross rap şarkısı hakkında değildir). Nedense, kendiniz için çalışmak ve her gün sınırlarınızı zorlamak, sanki daha fazla çalışmak daha iyi çalışmakmış gibi ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlanıyor. Tıpkı Bölüm 2'de tartıştığımız gibi, daha fazlası daha iyi değildir-daha iyisi daha iyidir.

Bir beceride ustalaşmak için zaman ve çaba harcamanın avantajları vardır, ancak aynı zamanda dengeye de büyük ihtiyaç vardır. Acelecilik uykusuzluğu bir onur nişanına dönüştürdüğünde ve iş talepleri sağlık, aile ve arkadaşları arka plana ittiğinde, kesinlikle bir mola verme zamanı gelmiştir.

Apple'ın televizyon programı *Planet of the Apps'te* bir yarışmacı şöyle itiraf ediyor: "Çocuklarımı nadiren görebiliyorum. Bu almanız gereken bir risk." Gerçekten öyle mi? Bu tür bir koşuşturma, işi her şeyin üstünde tutma, daha fazla çalışmak yerine daha iyi çalışarak tek kişilik bir şirket yönetme zihniyetiyle tutarsızdır. Hem teknoloji sektöründe hem de büyük şirketlerde başarılı olmak için işkolikliğin gerekli olduğu fikrine katılmayan tek kişilik şirketlerden biri, popüler Ruby on Rails web çerçevesini yaratan ve yazılım geliştirme firması Basecamp'in ortağı olan Danimarkalı programcı David Heinemeier Hansson'dur. Hansson, başarılı olmanın tek yolu olarak daha fazla çalışma paradigmasını küçümsüyor. Daha fazla çalışma baskısının sadece liderlikten aşağıya inmediğine, aksine bir şirketten dışarıya doğru ilerledikçe arttığına inanıyor. Şirketlerin hustlin g'yi bırakmaları ve çalışanlarını iş dışında da bir hayat olduğunu, uyku ve dinlenmenin gerçekten faydalı olduğunu ve çalışma alışkanlıklarının çok daha sakin olması gerektiğini kabul etmeye teşvik etmeleri gerektiğine inanıyor.

Psikolog Wayne Oates tarafından 1971 yılında ortaya atılan bir terim olan işkoliklik, aceleciliğin özüdür. İşkoliklerin çalışma ihtiyacı o kadar aşırı hale gelir , sağlıklarında ve ilişkilerinde rahatsızlıklar yaratır. İlginç bir şekilde Oates, acelecilerin aceleci olmayanlardan daha iyi performans göstermediğini; aceleciliklerinin tek fark edilebilir etkisinin daha yüksek iş stresi, daha fazla iş-yaşam çatışması ve kötüleşen sağlık olduğunu bulmuştur. Araştırması, işkoliklik ile daha fazla finansal ödül veya öz yeterlilik arasında bir ilişki bulamamıştır.

Serbest çalışan tasarımcıları ve geliştiricileri sözleşmeli işlere ihtiyaç duyan şirketlerle buluşturan Crew, çalışanları için belirli saatlere inanmıyor. Şirket, çalışanlarından günde sekiz saat çalışmalarını ya da sabah 9:00 ile akşam 5:00 arasında çalışmalarını beklemiyor. Crew, çalışanlarının daha enerjik ve odaklanmış oldukları çalışma zamanlarını planlamalarına izin veriyor - gerçekçi görevleri bitirmek için ihtiyaç duydukları kadar az veya çok çalışıyorlar. Crew, işin ne kadar sürede yapıldığından çok, ne kadar başarıldığına önem verir.

Daha iyi sonuçlar almak için çalışanlarımızı ve kendimizi gerçekten daha uzun saatler çalışmaya zorlamamız gerekiyor mu? Yoksa sadece aynı miktarda veya daha az çalışarak daha iyi mi olmalıyız?

Tek kişilik bir şirkete liderlik etmenin değeri, çevik ve atik kalabilmenizdir. Ancak bu avantaj sürekli tetikte olmayı gerektirir, çünkü başarı gerçekleştikçe fırsatlar da ortaya çıkar - en önemlisi de büyüme ve ölçek büyütme fırsatları. Ancak bir şirket olarak kalmak ve belirlediğiniz başarı tanımına sadık kalmak için

Kendiniz ve liderliğiniz için uygun olmayan fırsatları geri çevirmeniz gerekecektir. Tek kişilik şirketlerin neye hayır diyecekleri konusunda acımasız olmaları gerekir, çünkü planlar, görevler, dikkat dağıtıcı şeyler, toplantılar ve e-postalar ilk başta bir ekip için verimli görünse de iyi yönetilmezse hızla ters etki yaratabilir. Uygun olmayan her şeye hayır derken, uygun olan nadir fırsatlara -işinizin değerleri ve fikirleriyle uyumlu fırsatlara- evet demek için yer bırakırsınız.

YORULMAK BİLMEYEN LİDERLİK EFSANESİNİN AYIKLANMASI

Tarihçi Henry Adams, gücün, kurbanlarının sempatilerini öldüren bir tümör olduğunu belirtmiştir. Bu değerlendirme oldukça sert veya aşırı görünebilir, ancak hem psikolojik hem de nörobilimsel çalışmalarla desteklenmektedir.

McMaster Üniversitesi'nde nörobilimci olan Sukhvinder Obhi, liderlik yoluyla güç kazandığımızda ne olduğunu tanımlamak için "güç paradoksu " terimini icat etti: daha sonra empati, öz farkındalık, şeffaflık ve minnettarlık ilk etapta onu kazanmak için ihtiyaç duyduğumuz bazı yetenekleri kaybederiz.
Berkeley'de psikoloji profesörü olan Dacher Keltner, yirmi yıl boyunca liderlerin davranışları üzerine yaptığı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmıştır - liderlik rolüne ulaşmamızı sağlayan nitelikler liderlik rolüne ulaştıktan sonra azalan niteliklerdir.

Herhangi bir büyüklükteki bir şirketin lideri olarak, yorulmak bilmez olmanız gerektiği efsanesine maruz kalırsınız. Girişimcilik, işkolikliği ve işe ve şirkete hizmet için her şeyi feda etmeyi putlaştırır ve tüm işin ağırlığını ve sorumluluğunu tek bir kişinin omuzlarına yükler.

Bu pek iç açıcı görünmüyor, değil mi? Ancak MOZ'un (SEO ve pazarlama verilerini analiz eden bir şirket) bir zamanlar CEO'su ve şimdi "sihirbazı" olan Rand Fishkin çok umutlu. Rand, MOZ'u bir blogdan bir danışmanlığa ve bir ürün işine hızlı bir şekilde büyüttü ve geliri 2006'da 300.000 $'dan 2014'te 48 milyon $'ın üzerine çıktı ve birkaç yıl üst üste her yıl yüzde 100 gelir artışı sağladı. Çoğu toplumsal ve iş ölçütüne göre Rand bir lider olarak başarılı görünüyordu ancak hiçbir dış başarı tanımı akıl hastalığını önleyemez. Rand depresyona girdiğinde MOZ'un CEO'luğundan istifa etmek zorunda kaldı. Ancak bu zor deneyim sayesinde, ister büyük ister küçük olsun, bir şirkete liderlik etmek için nelerin gerektiği konusunda çok değerli bilgiler edindi. Öğrendiklerinin çoğu bilimsel araştırmalarla destekleniyor, ancak yine de geleneksel iş tavsiyelerine ve yanılmaz liderlik mitolojisine ters düşüyor. Rolüne bir göz atalım

empati, öz farkındalık, şeffaflık ve minnettarlığın sağlıklı bir liderlik rolüne dönüşmesi ve daha da önemlisi bu rolü sürdürmesi.

Rand'ın ilk içgörüsü, öz farkındalığın mutlak bir gereklilik olduğudur. Kendinizle ilgili şeyleri -örneğin kendi depresyonunuzu- fark etme becerisini geliştirerek güç tümörü denen şeyi ortadan kaldırabilir ya da geriletebilirsiniz. Kendinizi, tetikleyicilerinizin neler olduğunu ve sizi dış motivasyonun dışında kişisel olarak neyin yönlendirdiğini ne kadar çok tanırsanız, bir lider olarak kendiniz için sağlıklı bir rolü o kadar çok optimize edebilirsiniz.

Hepimizin insan olduğunu ve tüm insanların kusurlu olduğunu kabul ederek, liderlerin yanılmaz olması gerektiği fikrini yıkabilir ve hatalarını ayıklayabiliriz. Liderler olarak görevimiz kendimizin farkında olmak ve düzenli olarak kendimizi kontrol etmektir. Rand için bu, her Cuma eşi Geraldine ile otuz dakika geçirerek haftanın endişe ve stresleri hakkında açıkça konuşmak anlamına geliyor. Başkaları içinse bu, dışarıdan ya da profesyonel yardım almak anlamına gelebilir. Herhangi bir kişinin liderlik rolünün tüm stresini ve taleplerini, hatta bazen tüm bir şirketin yükünü, konuşacak ve sorunları çözmeye yardımcı olacak başka biri olmadan üstlenebileceğini varsaymak çılgınlıktır. Tek kişilik bir şirket kurmanın ve sürdürmenin önemli bir faktörü olan dayanıklılık bu şekilde geliştirilebilir - yükleri gerektiği gibi paylaşarak.

Tek kişilik şirketler bile asla her şeyi tek başına yapmaya ya da her şeyle tek başına başa çıkmaya çalışmamalıdır. Ve hatta kendiniz için çalışmak, kendi başınıza çalışmak anlamına gelmek zorunda değildir. Rand'ın dediği gibi, "Eğer terapi Tony Soprano için yeterince iyiyse, sizin için de yeterince iyidir."

Dr. Brené Brown'a göre, Obhi'nin güç paradoksunun büyük bir parçası olan empati (ve 7. Bölümde bu konu hakkında daha fazla konuşacağız), insanlarla *birlikte* hissetmektir. Ancak hızla büyüyen pek çok şirkette liderler insan ilişkilerinden kopmaları ve ne pahasına olursa olsun gerekli büyümeyi sağlamak için insanları kaynak olarak kullanmaya odaklanmaları gerektiğini düşünüyor. Sorun şu ki, ekibini motive eden ya da motivasyonunu düşüren şeyleri hissetmeyi bırakan bir lider, liderlik etmeyi de bırakır.

Son olarak, liderlerin minnettarlık pratiği yapmaları gerekir. Wharton'dan Adam Grant, insanların müteahhitlerine, çalışanlarına ve iş arkadaşlarına teşekkür etmek için e zaman ayırdıklarında, çok daha bağlı ve üretken olduklarını bulmuştur. Teşekkür e-postaları ya da kamuoyu önünde takdir edilme gibi küçük minnettarlık ifadeleri bile işe yarıyor. Örneğin Hudl'dan Kyle, organizasyonda en fazla etkiye sahip olan tasarımcılara ödül veriyor. Keltner'ın araştırması, profesyonel sporlarda bile, diğer oyuncularla ayı gibi kucaklaşmak ve yumruk tokuşturmak gibi davranışlarla takdirlerini gösteren oyuncuların, takım arkadaşlarına daha iyi oynamaları ve kazanmaları için ilham verdiğini göstermektedir.

Sezon başına iki maç daha fazla (ki bu bazen playofflara kalmakla kalmamak arasındaki farktır).

Dolayısıyla, kendimizin farkında olarak, kişisel başarılarımız ve başarısızlıklarımız hakkında eşit ölçüde açık olarak, birlikte çalıştığımız insanlarla empati kurarak ve onlara takdirimizi ifade ederek, liderliğin "güç tümörlerine" bir çare bulmak için çalışabiliriz. Yorulmak bilmeyen liderlerin yüceltilmesi çoğu sorunun kaynağıdır, çünkü onların başarısızlıkları ve kusurları ayıklanıp ders çıkarılmak yerine görmezden gelinir.

İşte Rand'ın liderlik konusunda umutlu olmasının nedeni - bu özelliklerin hepsi yavaş yavaş şirket ve girişimcilik kültürüne giriyor. Google, Facebook, General Mills, Ford ve hatta Goldman Sachs gibi şirketler artık liderlikten sorunları ayıklayan ve bunlara yardımcı olmaya çalışan eğitim programlarına sahip. Daha gidilecek çok yol var, ancak liderlerin modern kültürün efsanevi kahramanları değil, tıpkı herkes gibi hata yapabilen insanlar olarak yeniden gözden geçirilmesi yönünde büyük ilerleme kaydedilmeye devam ediyor.

BAŞLA:

- Özerklik ve rehberlik arasında denge kurabileceğiniz yerler
- İşinize fayda sağlayacak ve sizi daha çok yönlü bir genel uzman yapacak hangi alanlar hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz?
- Çalışmak ve dinlenmek arasında bir denge kurmak için atabileceğiniz adımlar

4

■

Büyümeyen Bir Şirketi Büyütmek

AŞIRI VE KÖR BÜYÜME iş başarısızlığının ana nedenleriyse, tüm bunlardan kaçınmak için bir işi nasıl başlatır ve yönetiriz?

Büyüme kesinlikle cazip ve heyecan verici olabilir. Daha fazla para kazanmak, müşteri tabanını genişletmek, ulusal medyanın ilgisini çekmek - bu başarıların hiçbiri özünde yanlış veya kötü değildir. Sadece anlamlı ve uzun vadeli stratejilerle dengelenmeleri gerekir. Pek çok "growth-hacking" (Silikon Vadisi'nde teknolojiyle uğraşanların ağzının suyunu akıttığı türden üstel büyüme için kullanılan bir terim), ortaya çıkan aşırı çalkantıya rağmen büyümeyi sürdürmek için saldırgan ve hatta bazen şaibeli taktikler kullanır.

Örneğin, web sitenizdeki her sayfaya ücretsiz bir rapora erişim sunan bir açılır mesaj ekleyerek, şirketinizin posta listesine abone sayısını artırabilirsiniz, ancak aynı zamanda az sayıda e-posta açılışı ve daha fazla abonelikten çıkma olan bir liste elde edebilirsiniz, bu da net net büyümenizi çok düşük, hatta negatif hale getirir. Tek bir şirket, çekmek istediği insanların ilgisini çekecek çok sayıda değerli içeriğe sahip harika bir haber bülteni sunmaya daha uygun bir zihniyete sahip olacaktır; genel abonelik oranı daha düşük olabilir, ancak açılma oranı ve elde tutma oranı daha yüksek olacaktır.

Fortune 500 firmalarına danışmanlık yapan ve başarılı bir konuşmacı olan Kate O'Neill, şirketlerinin kullanması gereken anlamlı büyüme türünü anlıyor. Netflix ve Toshiba gibi şirketlere müşteri deneyimlerini daha iyi hale getirmek için verileri nasıl kullanacaklarını gösteriyor; bu strateji ile genel büyüme, kullanıcı mutluluğu etrafında dikkatli bir planlamanın sonucudur.

Kate'in süper gücü, verilere bakabilmek ve ardından bunları insan deneyimine uygulayabilmek. Growth-hacking şirketlerinin üstel kullanıcı kazanımına odaklandığı bir model fark etti. Müşterileri çekmeye öncelik veriyorlar, istedikleri müşteri türünü veya müşteri olduktan sonra insanlara sunmak istedikleri deneyimi belirlemiyorlar. Tek boyutlu bir başarı ölçütü olarak büyümenin, bunun için gerçek nedenler veya müşterileri elde ettikten sonra destekleme yolları olmadığında işe yaramadığını keşfetti. Hatta çoğu şirket

kârlı olmak için bu tür bir aşırı büyümeye ihtiyaç duyar. Airbnb gibi şirketler büyük bir envanterle başlamak zorunda - Airbnb'nin pazarda bir çentik açmadan önce kalacak yer biriktirmesi gerekiyordu - ancak çoğu şirket başlamak için bu kadar büyük bir pazar payına ihtiyaç duymuyor.

Kate Magazines.com'da çalışırken rolü, müşteri kazanmaya yönelik genel stratejiyi üstlenmekti. Önceden strateji, daha fazla müşteri kazanmak için hemen büyümekti; daha fazla müşteri eklemenin daha fazla gelir getireceği düşünülüyordu. Ancak Kate, toplanan verilere baktığında, kullanıcı büyümesinin kullanıcıyı elde tutmaktan daha pahalıya mal olacağını fark etti. Abonelik iptallerinin sayısını azaltarak Magazines.com, abone sayısını artırmaya çalışmaktan daha iyi kar ve kazanç elde edecekti. Tüm iş modeli yenilemelere dayandığından, şirketin düşünce yapısını tamamen değiştirmesi gerekiyordu - sürekli yeni müşteriler aramaktan, mevcut müşterilerin hizmetten bir yıl daha yenileyecek kadar memnun olmalarını sağlamaya. Kate şirkete, yenilenen müşteri sayısının, kazanılan yeni müşteri sayısından çok daha önemli (ve çok daha ucuz) bir başarı ölçütü olduğunu gösterdi. Magazines.com ayrıca mevcut müşterilere hitap etmek için ana sayfasındaki mesajını değiştirdi, daha fazla yenileme teklifi ekledi ve ücretli kullanıcılar için müşteri desteğini geliştirdi.

Kate, müşteri kazanmak için müşteri deneyimini feda etmenin uzun vadede işe yaramadığını ve bir şirket kurmak için sağlam bir strateji olmadığını defalarca gördü.

BÜYÜMENİN EN BAŞTAN İSTENMESİNİN DÖRT NEDENİ

Mantığa aykırı gibi görünse de küçük ölçekli bir şirket kurmak ve sonra da küçük ölçekli kalmak, büyümeyi en başından itibaren incelemeyi gerektirir. Yeni bir şirket, çoğu şirketin neden bakarak işe başlarsa, bu yolların kendisi için doğru yol olup olmadığını belirleyebilir. Çoğu şirket dört nedenden dolayı büyür: enflasyon, yatırımcılar, kayıplar ve ego. Her birini inceleyerek, vermek zorunda kalacağımız kararlara hazır olabilir ve sosyal ya da ticari baskının bizi yapmak istemediğimiz ya da işimiz için doğru olmayan bir şeyi yapmaya yönlendirmesini daha iyi önleyebiliriz.

Enflasyon, iş dünyasında sabit bir değere en yakın olandır. Her şey eninde sonunda daha pahalıya mal olur. Büyükannenizin ve büyükbabanızın bir gazoz için ödediği beş sent, bugün bir otomatta ödeyeceğiniz fiyatla aynı değil. Annem ve babam 1980'lerin başında Toronto'nun hemen dışındaki üç yatak odalı evleri için 50.000 dolar ödemişlerdi.

Şu anda o fiyata mikro konut bile yok. Yani enflasyon her zaman olur ve eğer bir işletme buna ayak uyduramazsa, kârı azalacaktır. Basit çözüm, enflasyona ayak uydurmak için her yıl fiyatlarınızı yükseltmek ve daha sonra enflasyondan daha yüksek ödeme yapan yerlere fazladan kar yatırmaktır (başka bir deyişle, iş karınızın büyük kısmını yüzde 0,001 faiz kazanan bir banka hesabında tutmayın).

Yatırımcılar, şirketin sahibi olsalar bile, işletmelerin büyümek istemelerinin en büyük nedenidir. Bir risk sermayesi şirketi bugün şirketinize 1 milyon dolar yatırırsa, birkaç yıl içinde bunun en az üç katı (ve erken aşama yatırımcısıysa daha fazlası) bir getiri görmek . Bu hedeflere ulaşmak için büyümenin aşırı olması gerekir.
Bir şirket kurmak için kendi paranızı bile, aldığınız riskin karşılığını iyi bir şekilde görmek isteyeceksiniz. Ancak, küçük bir başlangıç yapabilirseniz -önceden çok az yatırım yaparak ya da hiç yapmayarak- yaptığınız yatırımın "karşılığını" alma ihtiyacının sürekli farkında olmak yerine işinizi yürütmeye ve hizmet verdiğiniz müşteriler için daha iyi hale getirmeye odaklanabilirsiniz.

Daha önce de kısaca bahsettiğimiz gibi, müşteri kaybı, mevcut müşteriler artık müşteri olmak istemediklerine karar verdiklerinde meydana gelen şeydir. Dolayısıyla, elde ettikleri gelirin yeni müşterilerden elde edilen gelirle değiştirilmesi gerekir. Müşteri kaybınız kullanıcı edinme oranınızdan yüksekse, aşağı doğru bir sarmal içindesiniz demektir. Çoğu zaman şirketler, Kate O'Neill'da gördüğümüz gibi, mevcut müşterilerin ayrılma nedenlerini azaltmaya çalışmak yerine daha fazla müşteri eklemeye odaklanarak müşteri kaybını düzeltmeye çalışıyor. Econsultancy/Responsys Kanallar Arası Pazarlama Raporu'na göre, yeni bir müşteri eklemek, mevcut müşteriyi elde tutmanın beş katına mal oluyor. Dolayısıyla, elde tutma yerine kazanmaya öncelik vermek büyümeye yardımcı olabilirken, aynı zamanda son derece pahalıdır. Aynı çalışma, şirketlerin yeni müşteriler bulmak için harcadıkları çabanın mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Ego, çoğu şirketin büyümek istemesinin son nedenidir. Aynı zamanda en zor olanıdır, çünkü üstesinden gelmek daha zordur. Toplum olarak, büyük bir şirkete sahip olan insanlara daha fazla nüfuz ve saygı gösteriyoruz, bu nedenle bir şirket kurmak arzu edilen bir hedeftir. Birçoğumuz büyük bir şirketin başında olmanın hayalini kurarız ancak büyük resme bakmayı ve böyle bir büyümenin kişisel yaşamlarımız ve hatta yapmaktan keyif aldığımız iş türü üzerindeki etkisini düşünmeyi ihmal ederiz. Büyüme karmaşıklığı artırır, genellikle ilişkileri zorlar ve stresi artırır. Hepimizin aile bilgisayarının ekranına "AŞIRI BÜYÜME = ÖLÜM" yazan bir not yapıştıran bir babası yok. Neden giderek daha büyüme görmek istediğimizi incelemeye başladığımızda, ana nedenin gerçekte olduğumuzdan daha saygın görünme isteği olduğunu fark edebiliriz. Ego genellikle ilk başta işimizi kurma nedenimizin ne olduğunu belirlediğimizde aşılır.

Küçük kalmak ve tamamen büyümeye odaklanmamak, kendi bütünlüğünüzü ve kişiliğinizi işin merkezinde tutar ve işinizi veya ekibinizi size uygun ve müşterilere yardımcı olacak şekilde yönetmeyi çok daha kolay hale getirir.

Corporate Canaries kitabının yazarı Gary Sutton'ın dediği gibi, "Kârlı olmayan bir işletmeden y satamazsınız." Bu nedenle kendi şirketinizi en başından itibaren, en zayıf olduğunuz anda karlılığa odaklanarak kurmanız şarttır. Başarı için ölçüm çubuğunuz tek boyutlu bir metrik olarak büyüme olmak zorunda değildir; sattığınız şeyin kalitesi, çalışan mutluluğu, müşteri mutluluğu ve elde tutma, hatta daha büyük bir amaç gibi daha kişisel ve tek şirketinize odaklanan bir şey olabilir.

BAŞLANGIÇTA . . .

İnsanlar bazen bir iş kurarken ofis alanı, ölçeklendirme, web siteleri, kartvizitler, bilgisayarlar gibi yanlış şeylere odaklanma eğilimindedir. Giderleri veya daha büyük fikirleri daha sonra, gelir etmeye başladıktan sonra ekleyebilirsiniz. Ancak fikriniz başlamak için çok fazla para, zaman veya kaynak gerektiriyorsa, muhtemelen çok erken çok büyük düşünüyorsunuz demektir. Şu anda, ucuza ve hızlı bir şekilde yapılabilecek olana kadar ölçeklendirin ve daha sonra yineleyin.

Komedyen Steve Martin de işe başlamak ve hemen yanlış şeylere odaklanmak konusunda benzer düşüncelere sahipti. Çiçeği burnunda komedyenler Martin'e defalarca "Nasıl menajer bulurum?" ya da "Vesikalık fotoğraflarımı nerede çektirebilirim?" ya da "Hangi komedi kulüplerinden başlamalıyım?" diye sormuşlardır. Martin, sormaları gereken tek sorunun şu olduğunu belirtiyor: "Komedide nasıl gerçekten iyi olabilirim?"

Tek kişilik bir şirket kurmak için önce fikrinizin en küçük versiyonunu bulmalı ve ardından bunu hızlı bir şekilde gerçekleştirmenin bir yolunu bulmalısınız. Otomasyon daha sonra . Ölçek, eğer istenirse, daha sonra gerçekleşebilir. Altyapı ve süreç daha sonra gerçekleşebilir. Büyük bir zaman veya para yatırımı yapmadan suları nerede test edebileceğinize odaklanın ve daha sonra, ilk başta sadece bir avuç olsa bile, sıradan temaslar müşteriye dönüştüğünde ne olduğuna dikkat edin. *Neden satın aldılar? Bunu yapmak için onları ne motive etti? Onları nasıl mutlu edebilirim?* Ve en önemlisi: *Başarılı olmalarına nasıl yardımcı olabilirim?*

Son noktayı vurgulamak gerekirse, müşteriler kârlı olup olmadığınızı gerçekten umursamazlar. Ancak onlara sattığınız şey kârlı olmalarına yardımcı olabiliyorsa, işinizi asla bırakmak istemeyeceklerdir. Müşteri olarak kalmaya devam edecekler ve muhtemelen başkalarına da sizin müşteriniz olmalarını söyleyeceklerdir. Müşteri tabanınızla ilişkinizi sadece işlemsel olarak ele aldığınızda, ne kadar kârlı olduğunuzla meşgul olursunuz.

ve ne sıklıkta satabileceğiniz. Yeni müşterilere büyütüp geliştirebileceğiniz gerçek ilişkiler olarak davranmaya ne kadar çok başlarsanız ve yaptığınız işin onlara nasıl yardımcı olabileceğini ne kadar çok anlarsanız, müşteri olarak kalmak isteme olasılıkları da o kadar artar. Müşteri başarısı, kârlı şirketin temel taşıdır.

Alexandra Franzen birçok kitabın yazarıdır ve son on yıldır *Time, Forbes* ve *Newsweek* gibi yayınlar için yazmaktadır. Daha önce radyo yayıncılığı alanında tam zamanlı bir işi vardı. İşten ayrıldıktan birkaç gün sonra ofis kiralamaya ya da kartvizit almaya başlamadı; bunun yerine tanıdığı herkese e-posta göndermeye başladı. Ailesi, arkadaşları, üniversite profesörleri, eski iş arkadaşları, internet arkadaşları... aklına gelebilecek herkese. Her birine radyodaki işinden ayrıldığını, artık serbest yazar olarak çalıştığını ve yeni projeler için hazır olduğunu belirten kişisel bir e-posta yazdı.

Alex ayrıca ne tür bir iş aradığından da bahsetti. Haftanın sonunda altmış kişiye e-posta göndermişti ve neredeyse herkes ona geri yazmıştı - ya iletişime geçebileceği başkaları hakkında fikir veriyor ya da onu işe almak istiyordu. Üç küçük projeyle işe başladı ve ilk müşterileri onu yeni bir proje için ikinci kez işe aldıkça ya da yazı işine ihtiyacı olan başka birine yönlendirdikçe bu üç proje üç projeye daha dönüştü. Her şey kartopu gibi büyüdü ve şimdi neredeyse bir *yıl* öncesinden rezervasyon yaptırıyor. Büyüme ve kâr vizyonuyla ya da sonraki birkaç adımın ne olacağına dair bir vizyonla başlamadı; hemen ödeme yapan müşterilerle sonuçlanabilecek şeylerle başladı. Daha sonra ve ancak o zaman, kâra bağlı olarak, giderlerini artırdı (ama sadece biraz) ve bazı iş satın alımları yaptı.

İnsanlar genellikle yeni işlerinde bilinmezlikten mümkün olduğunca çabuk uzaklaşmaları gerektiğini düşünürler. Belirsizlik başlangıçta potansiyel müşterilere daha az maruz kalmak anlamına gelse de, küçük ve büyük bir kitle olmadan başlamak mükemmeldir çünkü deneyim kazanmanıza ve iş fikirlerinizle oynamanıza olanak tanır. Yüzüstü düşerseniz sizi izleyen çok fazla insan olmayacağından bahsetmiyorum bile. Küçük ölçekte başlamak, işinizin gerçekte ne olduğunu ve kime neden hizmet ettiğini öğrenmek için en iyi zamandır. Baş edebileceğinizden daha hızlı fark edilmek için acele etmenize gerek yok.

Tek kişilik bir şirket kurmak, şu anda ulaşılabilir olan üzerinde çalışmayı benimsemenizi gerektirir; bu da genellikle ideal geleceğiniz için vizyonunuzdan daha azını benimsemeniz anlamına gelir. Unutmayın, başlangıçta olabileceğiniz en küçük ve en çevik şirket sizsiniz. Daha az (veya hiç) müşteriniz, daha az yerleşik süreçleriniz ve daha az isim bilinirliğiniz var. Küçük olmak ve anlamlı büyümeyi projeksiyonlar yerine kâra dayalı olarak ölçmek çok daha fazla istikrar sağlar.

Genellikle dijital bir ürünü piyasaya sürmeye hazır olmak için her şeye sistemlere, tüm otomasyonlara, tüm süreçlere- sahip olmamız gerektiğini düşünürüz. "Yayınla" düğmesine basmadan önce her şeyin cilalanmış ve mükemmel olmasını isteriz. Ancak çoğu zaman

zaman bu gerçekleşmez. Aslında çoğu zaman, her şey tamamen mükemmel olana kadar beklemek lansmanınıza sadece zarar verebilir veya geciktirebilir.

Aklınıza gelen her fikri "olması " sütununda listeleyerek bir işe başlayamazsınız. Asla bir yere varamazsınız. Ayrıca, insanlar ürettiklerinizi satın almaya ve kullanmaya başladığında neye ihtiyacınız olduğuna dair varsayımlarınızın çoğu değişebilir. Gerçek bir "sahip olunması gereken", sahip olmadığınız takdirde fikrinizin dağılmasına neden olacak şeydir. Örneğin, fikriniz bir sağlık hizmetleri SEO danışmanlığıysa, işletmenizin öncelikle SEO'yu ve bunun hastane web siteleri üzerindeki etkilerini iyice anlaması gerekir; aksi takdirde fikrinizin hastanelere hiçbir faydası olmaz. Peki, evden veya daha ucuz bir ortak çalışma alanında çalışmak yeterli olacakken danışmanlığınızın bir ofise ihtiyacı var mı? Bağlantılarınızın çoğu internet üzerinden yapılıyorsa şirketinizin parlak kartvizitlere ihtiyacı var mı? Sözleşmeler ve belgeler dijital olarak gönderiliyorsa bir yazıcıya bile ihtiyaç var mı? Bunların hepsi, işiniz kurulup çalışmaya başladıktan sonra gelebilecek "sahip olunması gerekenler" örnekleridir.

Bölüm 3'te bahsettiğimiz Crew şirketi, tek sayfalık bir web sitesinde, işletmeleri tasarımcılar ve programcılarla manuel olarak eşleştiren tek bir formla işe başladı. Zamanla, gelirleri arttıkça, şirket eşleşme hacmini ölçeklendirmeye yardımcı olan yazılım ve otomasyonlar oluşturabildi. Ancak ilk başta Crew, tek bir şirketin doğru serbest çalışanla eşleşmesine yardımcı olarak bir eşleştirme hizmeti fikrini neredeyse anında başlatıp test edebildi. Şu anda başlatabileceğiniz bir fikri ölçeklendirmek, bir tür iş MacGyver'ı gibi, şu anda sahip olduğunuz ve sağlayabilecek kadar becerikli olduğunuz şeylerle insanlara hemen yardım etmeye odaklanır. İşletmenizin yalnızca bir uzmanlığı, bir sakız çubuğu, bir ataş ve bir top sicim varsa, şunu düşünün: Bu şeylerle kime yardım edebilirim?

Kısacası, küçük başlayın. Fikrinizin en küçük versiyonu ve bunu gerçekleştirmenin bir yolu ile başlayın. Daha büyük başarıların gerçekleşmesi için (bazen yıllarca) beklemek yerine, küçük başarıları sizi ilerletmek için kullanabilirsiniz. Bu aslında lansman için çok daha akıllıca bir yoldur. "Büyüme eşittir başarı" zihniyetini bir kenara bırakarak çok daha erken başlayabilir ve daha kârlı hale gelebilirsiniz.

EĞER AMAÇ ÖLÇEK DEĞILSE, ?

Büyük düşünmek ve başarı ile olan ilişkimizi yeniden gözden geçirmemiz gerekiyor. Büyümeyi sorgulamak - ya da en azından ölçeklendirmemek - statik ve değişmez kalmakla aynı şey değildir. Fazla büyümek istemeyen bir işletmenin bile sürekli öğrenmesi, uyum sağlaması ve kendini geliştirmesi gerekir. Hayat pahalılığı, işçilik, ekipman, malzeme, seyahat - hepsi yıldan yıla artıyor. Tek kişilik şirketler

Daha ziyade, işlerinin hangi alanlarını ölçeklendirmeleri gerektiğini ve bunu yapmanın en mantıklı olduğu zamanı belirlemeleri gerektiğinin farkındadırlar. Ölçek bazen verimlilik yaratabilir ve hacim kâr marjlarını artırabilir. Ancak işletmenin iç gözlemi yapılmazsa ölçek ve hacim, kârı belirleyen doğru ölçütler olmaktan ziyade gösterişli ölçütler olarak takip edilebilir.

Bir hedef olarak büyüme ile değerli bir ürünün satışından elde edilen kârın doğrudan sonucu olarak büyüme arasında gerçek bir fark vardır. Büyümenin bir hedef olarak şirketinizin kararlarını yönlendirmesine izin vermek dar görüşlü olabilir veya yüksek kayıplara neden olabilir. Oysa kararlarınızı kârdan kaynaklanan büyüme yönlendiriyorsa, müşterileriniz için işleri nasıl daha iyi hale getirmeye devam edebileceğinize odaklanırsınız - daha iyi ürünler, daha iyi deneyimler, daha iyi destek ve onlar için daha fazla başarı. Bu, büyümeyi birinci önceliğiniz haline getirip her şeyi doğru yaptığınızı ummaktan değil, işleri doğru yapmaktan kaynaklanan bir büyümedir.

Borsada işlem gören halka açık şirketlerde, hisse senedi sahiplerinin hisse senedi fiyatlarının sürekli artması ve böylece yatırımdan olumlu bir getiri elde edilmesi yönünde bir baskısı vardır. Aynı durum yatırımcıları olan pr ivate şirketler için de geçerlidir - bu yatırımcılar şirkete yatırım yapmanın akıllıca bir fikir olduğunu göstermek için bir getiri elde etmek isterler.
Ancak şirketlerin çoğunun dış yatırımcıları memnun etmek için büyüme peşinde koşmasına gerek yoktur. Tek bir şirket, sahiplerine sadece gelir ödeyerek geçinebilir.

Peldi Guilizzoni 2008 yılında Balsamiq adlı bir tel-çerçeveleme şirketi kurdu. Bundan önce Adobe'de kıdemli yazılım mühendisiydi. Balsamiq her zaman özel sektöre ait, kârlı, küçük ve daha büyük olmak yerine daha iyi olmaya odaklanmış bir şirket olmuştur. Amacı - değerli ve kullanımı kolay harika yazılımlar sunmak - daha fazla müşteri ve daha fazla kâr . Bu yaklaşım diğer yazılım şirketlerinin yaklaşımından farklıdır; daha fazla müşteri edinmek ve daha fazla kâr elde etmek ancak ölçek büyüdükçe ve bazen müşteri memnuniyeti pahasına gerçekleşebilir. Peldi her yıl kişisel olarak 1 milyon dolar alıyor, şirkette on sekiz aylık bir pist tutuyor (kötü bir şey olması ihtimaline karşı) ve geri kalanını yirmi beş kişilik ekibine ödüyor (bu ekip yılda sadece iki ya da üç kişi artıyor). Çok daha hızlı büyümesi için baskı görmüş ve hatta risk sermayesi yatırımı teklif edilmiş ama o bunu geri çevirmeye devam etmiş. Ona göre bu tür yatırımlar, yazılımını geliştirmeye yardımcı olmak bir yana, onu sadece yatırımcının yatırım getirisi uğruna büyümeye borçlu hale getirecek. Hiçbir ticari borcu olmadığından emin olmayı seviyor ve tek teslim tarihleri Balsamiq'in kendi koyduğu tarihler. Peldi'nin şirketi, sadece harika yazılımlar üretmeye odaklandığı için büyüyor.

Peldi, müşteri başarısı ve mutluluğuna odaklanarak "büyük düşünme" ya da bir gün marjların çok yükseleceği umuduyla kârı bir kenara itme tehlikelerinden kaçınıyor. Richard Branson gibi iş dünyası patronları bile küçük başladı: tüm

Virgin markası *Student* adlı tek bir dergiyle başladı. Google Stanford'da bir araştırma projesi olarak başladı. Facebook, Mark Zuckerberg tarafından başlatıldığında sadece Harvard lisans öğrencilerini hedefliyordu.

Peldi ve Balsamiq'teki ekibi için, büyük ger'e değil daha iyiye odaklanmak, yazılım geliştirmede kestirme yollara başvurma baskısını ortadan kaldırıyor. Peldi zamanını yönetim kurulu toplantıları ya da yatırımcı sunumları yerine müşterilerle konuşarak geçiriyor. Dahası Peldi şöyle diyor: "Ben İtalyan'ım. İtalyanlar işleri çeyreklerle değil, nesillerle ölçerler."

Eğer hedefimiz ölçek değilse, işimizi ve iş fikirlerimizi özüne indirgeyerek en güçlü yanlarını keşfedebiliriz. Bu görüş, giyim ve dış mekan malzemeleri şirketi Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard'a aittir.
İşlevsel idealinin ticari minimalizm olması, Patagonia'nın ürünleri için ömür boyu iade/değiştirme politikası anlamına gelen sağlam bir garanti oluşturmasına yol açmıştır. Bu ideal aynı zamanda Chouinard'ı, her ne pahasına olursa olsun satışları maksimize etmeye ve çalışmak yerine, Gezegen için %1 yardım kuruluşunu kurmaya . Patagonia'nın insanlara "Bu ceketi almayın" diyen ve onları sahip oldukları kıyafetleri onarmaya veya geri dönüştürmeye teşvik eden reklam kampanyaları bile var.

MEVCUT BIR KURULUŞ IÇINDE BÜYÜMEK

Birçok büyük şirkette, kariyeriniz ilerledikçe, temel beceri setinizle iş yapmaktan çıkıp aynı beceri setine sahip diğer insanları yönetmeye terfi edersiniz. Bu şirketler piramidal hiyerarşiler şeklinde çalıştığından, terfi giderek daha fazla insan üzerinde artan bir etkiyi beraberinde getirir. Bu ancak bir şirket sürekli olarak daha fazla personel işe alırsa gerçekleşebilir, çünkü diğerleri terfi ettikçe yönetecek insanlara ihtiyaç vardır.

Tek bir şirket zihniyetiyle çalışan kuruluşlar için durum böyle olmak zorunda değil. Peki o zaman büyümeyen ya da çok yavaş büyüyen bir şirkette kariyerinizde nasıl ilerleyebilirsiniz? Bu durumda kariyer büyümesi, etki alanınızı ve sahiplik düzeyinizi artırarak gerçekleşir; bu iki alandaki başarı, beceri setinize odaklanmanızı sağlar. Buffer'daki (Bölüm 2'de tanıtılan) arkadaşlarımız, piramidal bürokratik hiyerarşi ile holokrasinin (kimsenin kimseyi yönetmediği tamamen düz bir organizasyon) ilginç bir karışımı olan kariyer ilerlemesine bu şekilde yaklaşıyor.

Bir şirketteki bir ekip gibi mevcut bir organizasyon içinde bir şirket kurmak daha da az zaman alır. Her ne kadar benim yolum bu olmasa da, büyük bir şirkette çalışmanın avantajları var - örneğin, bir süre için endişelenmek zorunda kalmamak

Çoğunlukla sigorta, idari işler veya masraflarınızı karşılamakla ilgilidir. Serbest çalışan veya girişimci olarak bazen daha fazla kazanç elde edebilseniz de, ofis kirasından ekipmana, sigortadan uzun satış döngülerine (genellikle ücretlendiremezsiniz) kadar daha büyük bir şirket için çalışmayacağınız birçok masrafı hesaba katmanız gerekir. Bu nedenle pek çok kişi, eğer bu yaklaşımı destekleyecek şekilde kurulmuşsa veya katılım sağlayabiliyorsa, mevcut bir işletme *içinde* tek kişilik bir şirket olarak çalışmayı tercih ediyor. Göreceğimiz gibi, bunu yapmanın çeşitli faydaları vardır.

Buffer'ın yetmiş iki çalışanı var, bu büyüklükte mutlular ve bu ekibi aşırı büyütmek için kısa vadeli planları yok. Etki alanlarını tanımlamanın, bir konu alanında ihtiyaç duydukları teknik beceri miktarını belirlemek anlamına geldiğini gördüler. Örneğin, Android cihazlar için programlama yapabilme hedefiyle, etki kapsamınız küçük başlayabilir; örneğin Java'da (Android için birincil dil) programlama yapabilmek gibi. Daha sonra bir dalgalanma gibi ne kadar etki yaratabildiğinize göre büyür. Görevlerinizi yerine getirmek için programlama yapabilmek nispeten küçük bir dalgalanma yaratır (kod yazamasaydınız Android geliştiricisi olarak işe alınmazdınız) ve yalnızca daha fazla etki yaratabildiğinizde, örneğin tüm ekibiniz için konusunda sağlam kararlar verebilecek uzmanlığa sahip olduğunuzda büyür. Etki alanınız potansiyel olarak sektör geneline yayılabilir (Android etkinliklerinde konuşmanızın istenmesi gibi), küçük dalganız büyük bir dalgaya dönüşür.

Kariyer gelişiminde ikinci faktör sahipliktir. Sahiplik Buffer'ın her çalışana nasıl sorumluluk verdiğiyle ilgilidir. Şirkette yeni başlayan genç programcılara, bir projede herhangi bir sahiplik değil, sadece yapacakları görevler verilir, bununla birlikte işi yapma, öğrenme ve başkaları tarafından mentorluk alma sorumluluğu verilir. Kariyerleri devam ettikçe, ekiplerinde belirli projelere sahip olabilecekler ve bu projelerle ilişkili çıktılardan sorumlu olacaklar.
Son olarak, kariyerleri daha da ilerledikçe, şirket içindeki tüm disiplinler ve bu disiplinden gelen tüm çıktılar üzerinde sahiplik sahibi olacaklardır. Örneğin, bir CTO şirket genelinde teknoloji ve programlama ile ilgili her şeyden sorumludur.

Katie Womersley Buffer'da mühendisleri yönetiyor ve bu "etki alanı" ve "sahiplik kariyeri" çerçevesinin ortaya çıkmasına yardımcı oldu. Kendisi Buffer'ın "insan yöneticisi" adlandırdığı kişidir - mühendislikte insanlarla ilgili kararlardan sorumludur. Bu modelde Katie, tüm ekip üzerinde etki ve sahiplik alanına sahip olduğu için mühendislik alanında insanlarla ilgili kararlar alıyor. Ancak bu organizasyon tarzında, bir mühendislik ekibi üyesi kendi etki ve kontrol alanıyla ilgili belirli kararlar alabilir - örneğin, Android hakkında en çok bilgi sahibi olan ekip üyesi. İşlerin bu şekilde yürütülmesinde, farklı alanlardan farklı kişiler sorumludur. Dolayısıyla, bir mühendislik

İki çalışanın birlikte çalıştığı ve birinin bir tür programlamadan sorumlu olduğu ve diğerinin ast olduğu senaryo, ancak bir İK senaryosunda roller tersine çevrilir. Temel olarak, her bir proje için en nitelikli ve en uygun kişi karar verir.

Buffer'ın şirketi bu şekilde organize etmesindeki amaç, yükselmek için bir tavan olmadığını göstermektir: işlerini büyütmek istemeyen çalışanlar bunu yapmak zorunda değildir. Android için programlama yapmayı seven bir çalışan, Android ile ilgili daha fazla sahiplik ve karar verme becerisi kazanabilir. Diğer çalışanlar Android projelerini yönetmek ya da insan kaynakları yöneticisi olmak için büyümeyi seçebilir. Buffer çalışanları asla durgunluk ve insanlara liderlik etmek arasında seçim yapmak zorunda kalmazlar; uzmanlık alanlarında daha derine inmeyi ya da uzmanlık alanlarında şirket dışında kendilerine bir isim oluşturarak daha geniş bir alana yayılmayı seçebilirler (bu da ödüllendirilir).

Tek kişilik büyük bir şirkette nasıl büyüyeceğiniz ya da büyük bir kuruluşun nasıl daha çok tek kişilik bir şirket gibi çalışabileceği tam olarak bu şekilde açıklanabilir.

BAŞLA:

- Mevcut müşterilerinize nasıl öncelik verebilir veya onları nasıl sürekli müşterilere dönüştürebilirsiniz?
- İş fikrinizin çok az yatırımla veya hiç yatırım yapmadan şimdi başlayabileceğiniz en küçük versiyonu
- Bir işletme olarak veya aslında yapmak istemediğiniz bir işe geçmeyi gerektirmeyen bir çalışan olarak nasıl büyümek istediğiniz

BÖLÜM II

Tanımlamak

5

■

Doğru Zihin Setinin Belirlenmesi

RŞİRKETİNİZİN SADECE SİZDEN OLUŞMASINA veya DAHA BÜYÜK BİR KURULUŞUN PARÇASI BAĞLI OLMAKSIZIN, daha fazla özerklik sizden beklenen işi yapmak için daha fazla sorumluluk getirir. İş hakkında nasıl düşündüğünüz, işin nasıl yapılacağı konusunda önemlidir.

Tek kişilik bir şirket olarak başarılı olmak için temelde yatan gerçek bir amacınızın olması gerekir.

Nedeniniz, işinizi yönlendiren görünmeyen ancak her zaman var olan bir unsur olarak önemlidir. Amacınız, web sitenizdeki kulağa hoş gelen bir misyon ifadesinden daha fazlasıdır; işletmenizin nasıl hareket ettiği ve kendini nasıl temsil ettiğidir. Ve işletmenizin bazen kârın bile üstünde tuttuğu şeydir.

Giderek daha fazla tüketici ortak değere (hatta fiyata) bağlı satın alımlar yaptıkça, şirketler de gerçek amaçlarını tedarik zinciri boyunca her adımda nasıl hareket ettikleriyle, potansiyel müşterilere nasıl pazarlama ve satış yaptıklarıyla ve hatta ürün ve hizmetlerini nasıl desteklediklerileyle uyumlu hale getirerek yanıt veriyor.

Tek bir şirket, ekonomik değer ve ortak amaçların birbirini dışlamak zorunda olmadığının farkındadır; bunlar hem satışları artırabilir hem de sürdürülebilirliği sağlayabilir.

Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard, şirketinin başarısının büyük bölümünün "sorumlu" bir şirket olmasından kaynaklandığına inanıyor. Çevresel yönetim ve sürdürülebilirlikle ilgili ortak bir değerler dizisi, çalışanları işe alma ve eğitme yöntemlerinden, kuruluşlarından bu yana neden şirket bünyesinde kreş bulundurduklarına ve neden Gezegen için %1 yardım kurduklarına kadar iş yapma biçimlerine rehberlik ediyor.

Bu yaklaşım pek çok giyim şirketinin çalışma biçimine ters düşebilir, ancak Patagonia'nın amacı daha az giysi üretmek, daha uzun süre dayanmasını sağlamak ve fiyatını sosyal ve çevresel olarak dengelemektir. Bu amaç Patagonia'nın hedef kitlesinde yankı bulduğu için, sorumlu giysileri için daha yüksek bir fiyat talep edebiliyorlar. Ayrıca, Gezegen için %1 sıralamasındaki ilk beş şirket, diğer şirketlerin çoğunun para kaybettiği 2008-2009 resesyonu sırasında rekor satış yılları görmüştür. Gelişen bir ekonomide insanlar kendi değerleriyle uyumlu ürünleri memnuniyetle satın alırlar ve kriz dönemlerinde daha az harcama yaparlar.

Saygı duydukları ve güvendikleri şirketlerle iş yapmak. Yani her iki durumda da bir amaca sahip olmak bir kazançtır.

Yedinci Nesil, amaç üzerine inşa edilmiş bir başka şirkettir - öyle ki amaç, isimlerinin bir parçasıdır: ürettikleri her ürünün gelecek yedi nesil üzerinde yaratacağı etkiyi göz önünde bulundururlar. Bu amaç onları bitki bazlı, toksik olmayan temizlik malzemeleri üretmeye ve bir B-şirketi n (B-şirketleri sosyal ve çevresel performans, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi titiz standartlar aracılığıyla sertifikalandırılır) olmaya yönlendirmiştir. Bu amaç Seventh Generation için çeşitli şekillerde faydalıdır: Muhtemelen hiçbiri *"Mezun olduğumda bir ev eşyası şirketinde çalışmak istiyorum!"* diye düşünmeyen daha genç bir işgücünü kendilerine çekiyorlar. Ayrıca, çoğu insanın başka türlü hakkında konuşmayacağı bir pazar için ağızdan ağıza iletişim yoluyla ilgi çekiyorlar.

Amaçları sadece pazarlama çabalarında değil, eylemlerinde de görülmektedir - hem çalışanları hem de müşterileri, kurutma kağıdı ürünlerinin satışını yavaşlatma riskine rağmen, çamaşırları sırayla kurutmaya teşvik etmektedirler. Seventh Generation'ın amacı sadece müşterilerin ürünleri hakkında iyi hissetmelerini sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda yaklaşık 250 milyon dolar gelir elde ediyor. Unil 2016 yılında Seventh Generation'ı satın alarak amacına sadık kalacağını umuyor.

Amacınız, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm iş kararlarınızı süzgeçten geçirdiğiniz mercektir. Kiminle çalıştığınızdan, ne sunduğunuzdan, zamanınızı ve enerjinizi nereye odakladığınızdan ve hatta hedef kitlenizi nasıl tanımladığınızdan bahsediyoruz. Şirketinizin temelini oluşturan benzersiz amacı belirlemek her zaman hızlı veya kolay bir süreç değildir ve bazı sayıları hesaplayıp cevabı ortaya çıkaracak bir hesap tablosu da yoktur. Amacınızı belirlemek, hem kendi arzularınız hem de hizmet etmek istediğiniz kitle üzerinde gerçek anlamda düşünmeyi gerektirir. Sonuçta iş yapmak, başkalarına karşılıklı fayda sağlayacak şekilde hizmet etmekten ibarettir. Müşteriler size para, minnettarlık ve ortak bir tutku verir ve siz de onlara sattığınız şeye benzersiz becerilerinizi ve bilginizi uygulayarak sorunlarını çözersiniz.

Virgin'in kurucusu Richard Branson amaçları e güzel bir şekilde özetledi: "İş dünyasında başarı artık sadece para kazanmak ya da şirket basamaklarını tırmanmakla ilgili değil. Giderek daha fazla, başarının en büyük göstergelerinden biri amaçtır."

Eğer işiniz amacınızla tamamen uyumluysa, zor anlarda bile işinizi sürdürmek için daha fazla motive olursunuz; çalışanlar işe değerlerini evde bırakmak zorunda kalmayacakları için işgücünüz daha az değişecektir; ve müşterileriniz sadık olacak ve öyle kalacaktır. Amacınız aynı zamanda tüm iş kararlarınız için bir turnusol görevi görecek ve işinizin her alanında akıllı, hızlı ve daha güvenli seçimler yapmanızı sağlayacaktır.

İşinizi amacınızı hiç düşünmeden kurarsanız ne olur? Ya yalnızca kazanç ve daha yüksek kârlara odaklanmayı tercih ederseniz? Bu faaliyetler kesinlikle daha ödüllendirici görünebilir. Ancak kendimizi işle ne kadar meşgul eder ve bunu neden yaptığımızı düşünmezsek, inşa etmek için çok çalıştığımız şeyden keyif almadığımızı (genellikle çok geç) fark etme olasılığımız da o kadar artar. Ve eğer kendi şirketinizi kuran sizseniz, işler yolunda gitmediğinde onu yeniden inşa etmek ve değiştirmek zorunda olan da sizsiniz. İşinizin gittiği yerle aynı hizada olduğundan (ya da hala aynı hizada olduğundan) emin olmak için önce amacınızı netleştirmek, sadece hızlı bir kontrolle bile çok daha kolaydır.

John Kotter ve James Heskett, *Kurumsal Kültür ve Performans* adlı kitaplarında amaç temelli, değer odaklı şirketlerin hisse senedi fiyatlarında benzerlerinden on iki kat daha iyi performans gösterdiğini belirtmektedir. Amaç olmadan, yönetimin çalışanları verimliliği artırmak için bir araya getirmekte zorlandığını ve müşterilerin şirketle bağ kurmakta zorlandığını tespit etmişlerdir. On yıl süren araştırmaları, amacın parçaların toplamından çok büyük olumlu sonuçlar yarattığını gösteriyor.

İster *Fortune* 500 CEO'su ister serbest çalışan biri olun, amacınız sizi başarıya götüren ve başarının ne olduğunu tanımlayan şeydir. Ne yaptığınızdan çok, bunu nasıl ve neden yaptığınız önemlidir. Amacınız, eyleme geçirdiğiniz değerlerinizdir. Örneğin, CVS tütün ürünleri satışını durdurdu çünkü daha önce eczane zincirine milyarlarca gelir getiren sigaralar, insanların daha sağlıklı olmalarına yardımcı olma amacına uymuyordu.

Amacınızı tanımlamak, iş planları veya pazarlama stratejilerinden çok kişisel değerleriniz ve etik anlayışınızla ilgilidir. Amacınızı taklit edemezsiniz. İçgüdüleriniz ve müşterileriniz buna izin vermez. Ve gerçekten, neden bunu isteyesiniz ki? İşinizi amacınızla uyumlu bir şekilde yürütmekten çok daha fazla keyif ve tatmin alacaksınız. Eğer siz amacınızla derin bir bağ hissetmezseniz, başka hiç kimse de hissetmeyecektir.

Bir amaca sahip olmamak, bir şirketin nasıl çalışması gerektiğine ters düşer çünkü amaç eksikliği, uzun vadeli sürdürülebilirlik yerine kısa vadeli kazançlara odaklanmanıza neden olur. Üç aylık kâr artışının başarınızdaki tek faktör olduğunu varsayarak, müşteri tabanınızın refahını ve başarısını göz ardı etme riskini alırsınız (son bölümde öğrendiğimiz gibi, bu kendi sorumluluğunuzdadır). "Her ne pahasına olursa olsun büyüme ve ölçek", araştırmaların bize büyüme ve ölçeğin tehlikeleri hakkında söylediklerini göz ardı eden bozuk, modası geçmiş ve kanıtlanmamış bir modeldir.

Patagonia, Seventh Generation ve benzeri pek çok kuruluşun başarısı göz önüne alındığında, amacın sadece yeni çağa ait kabarık bir paradigma olmadığı açıktır.

kârla ilgilenmeyen işletmeler. Harvard Business School profesörlerinden Michael Porter ve sosyal etki firması FSG'nin kurucularından Mark Kramer tarafından yapılan bir araştırma, amaca yönelik "paylaşılan değer" yaklaşımının şirketler için olumlu ekonomik etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Şirketler, ürünleri nasıl üretip sattıklarını yeniden gözden geçirerek ve üretkenliğin çalışanlar için ne anlama geldiğini yeniden tanımlayarak (dinlenme ve mutluluklarına değer vererek ve aşırı çalışmayı caydırarak) işlerini değerleriyle ve müşterileri için neyin önemli olduğuyla uyumlu hale getirebilirler.

İyi entegre edilmiş, ortak bir amaç, tek bir şirketin gerçek yönünü belirlemesine olanak tanıyarak daha kolay karar alınmasını, ekip üyelerinin daha fazla elde tutulmasını ve müşterilerle daha fazla bağlantı kurulmasını sağlar.

TUTKU SORUN OLDUĞUNDA

Amaç ve tutku birbirinden oldukça farklıdır.

Amaç, bir şirket ve hatta bir işletme sahibi tarafından sahip olunan ve müşterilerle paylaşılan temel değerler dizisine dayanırken, tutku sadece yapmaktan hoşlandığımızı düşündüğümüz şeylere dayanan bir hevestir. Hepimizin "tutkularımızın peşinden gitmemiz" gerektiği yönündeki sıkıcı iş tavsiyesi, her zaman keyif aldığımız bir işi yapmak için para almaya hakkımız ima eder.

Robert Vallerand tarafından 2003 yılında Quebe Üniversitesi'nde üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma, öğrencilerin spor, sanat ve müziğe, okudukları bölümlerden daha fazla tutkuyla bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Ne yazık ki, tüm işlerin yalnızca yüzde 3'ü spor, müzik ve sanat sektörlerinde bulunabilmektedir. Ve örneğin tenise tutkuyla bağlı olmanız, ne kadar uğraşırsanız uğraşın bir sonraki Serena Williams olabileceğiniz anlamına gelmiyor. "Tutkunuzun peşinden gidin" sorumsuz bir iş tavsiyesidir.

Emlak yatırımcısı ve popüler televizyon programı *Shark Tank*'in "köpekbalığı" Barbara Corcoran, tutkusunun peşinden gitmediğini; bunun yerine, onu canla başla çalışırken tesadüfen keşfettiğini söyledi. Tutkusu, sıkı çalışmasının *ardından* - onun bir sonucu olarak - geldi, tersi değil. Programdaki kurnaz pragmatizmiyle tanınan Corcoran, tutkudan ziyade sorunları çözmeye odaklanmanın daha önemli olduğunu söylüyor. Sorun çözmeye odaklanması, programda kendisine sunulan yeni iş girişimlerini daha iyi değerlendirmesini sağlıyor.

Sorunları çözmeye ya da bir fark yaratmaya odaklandığınızda tutku da bunu takip edebilir, çünkü bir konuda tutkulu olabileceğinizi hayal etmek yerine yaptığınız işe gerçekten dahil olursunuz. *So Good They Can't Ignore You* kitabının en çok satan yazarı Cal Newport, tutkunun ustalığın yan etkisi olduğunu savunuyor. Newport'a göre, tutkunuzu takip etmek temelde flawe d

Çünkü başarılı insanların çoğunun nasıl cazip kariyerlere sahip olduğunu açıklamakta başarısız olur ve gerçekliğiniz kariyeriniz için tutkulu hayalinizin altında kaldığında kronik iş değiştirmeye ve endişeye yol açabilir. Newport, şirketimiz ve müşterilerimiz için değerli olmak için becerilerimizi nasıl kullandığımız konusunda daha iyi ve daha iyi olmaya odaklanan zanaatkârlar olmamız gerektiğine inanıyor. Zanaatkâr zihin yapısı, dünyaya ne sunabileceğinize odaklanmanızı sağlar; tutku zihin yapısı ise bunun yerine dünyanın size ne sunabileceğine odaklanır

Çok sayıda insan anlamlı iş ya da fikirlerin tutkunun sonucu olduğunu varsayıyor. Oxford Üniversitesi'nden William MacAskill'in araştırması, ilgi çekici işlerin tutku geliştirmenize yardımcı olduğunu göstermiştir, tam değil. Bu tür işler sizi içine çeker, dikkatinizi toplar ve size bir akış hissi verir (kendinizi işe kaptırmak ve zamanın nasıl geçtiğini anlamamak). İlgi çekici iş dört temel bileşenden oluşur: açıkça tanımlanmış ödevler, başarılı olduğunuz görevler, performans geri bildirimi ve iş özerkliği.

Tüm bunlar söylenirken, sayısız kitap, blog yazarı ve iş lideri size mutlu ve anlamlı bir yaşamın anahtar bileşeninin tutkunuzun peşinden gidecek cesareti bulmak olduğunu söylemeye devam edecektir. Bu çağrı caziptir, özellikle de başkalarının beşe hayatlarını bir kenara bırakıp tutkularının peşinden koştukları ve sonunda başarılı oldukları görüldüğünde.

Ancak fark ettiğim şey, başarılı iş insanlarının çoğunun, daha tutku dolu bir iş yaşamına adım atmakla ne kadar akıllıca davrandıklarına dair açılış konuşmaları yaparken bahsetmedikleri iki temel bileşen olduğudur. Birincisi, sıçrama yapmadan *önce* yaptıkları işte yetenekli olmalarıdır - o kadar yeteneklidirler ki, yeni bir şeye sıçramaları , yine de olacak kadar iyi . Atladıkları şeyin tamamen o anda kullandıkları ve halihazırda talep gören beceriler üzerine inşa edildiğinden bahsetmiyorum bile. Başarılı bir şekilde "tutkularının peşinden gitme" hikayelerindeki ikinci eksik bileşen, en yüksek platformun tepesine tırmanmadan önce sıçramalarını daha küçük bir sıçramayla test edebilmiş olmalarıdır. Bu konuşmacıların çoğu, öylece atlamadıklarından bahsetmeyi ihmal ediyor; bunun yerine, iniş yapabileceklerinden (yani sundukları ürünlere yeterince talep olduğundan) ve suya boğulmayacaklarından emin olmak için önce küçük bir atlayış .

Kendi kariyerime baktığımda, son yirmi yılda yaptığım işin türünü değiştirmeyi ancak bu iki temel bileşen mevcut olduğunda başardığımı söyleyebilirim.

Web tasarımı yapan kendi işime ancak bir ajansta talep gören bir tasarımcı olduktan sonra başladım. O ajansın müşterileri ben benimle birlikte ayrılmak isteyene kadar bir çalışan olarak becerilerimi geliştirdim. Eğer bunu yapmamış olsaydım

kendim için çalışmaya bile başladım. (Bunu yapmamın tek nedeni işten ayrıldıktan sonra müşterilerimin beni arayıp işlerini taşındığım yere getirmek istemeleriydi). Aslında web tasarımı konusunda tutkulu değildim, hatta kendi işimi kurma konusunda bile tutkulu değildim. Bunu yapacak cesareti buldum çünkü ilk günden itibaren bana ödeme yapmak isteyen küçük bir şirket listem vardı.

Online kurslar satmaya başladığımda da aynı unsurlar mevcuttu. Yıllarca tasarımcı olarak edindiğim becerileri ilgili konularda kurslar hazırlamak için kullandım. Ve tamamen ürünlere geçmeden önce, bu çevrimiçi ürünleri satmanın bana yeterince para kazandıracağından emin olana kadar bekleyerek birkaç yıl geçirdim.

Öte yandan, 1990'larda herhangi bir ilgili, yerleşik beceriye sahip olmadan iş danışmanlığına geçmeyi ilk denediğimde, müşterilerden neredeyse hiç teklif almadım. Gençtim (ve saftım) ve bir avuç web sitesinin tasarımına yardımcı olduğum için her yerdeki tüm işletmelerin nasıl çalıştığını anladığımı sanıyordum.
Danışmanlık, web sitesi tasarlamaktan çok daha eğlenceli görünüyordu, bu yüzden bunu bir hizmet olarak tanıtmaya başlamak için cesaret buldum. Sorun şuydu ki, bir tasarımcı olarak yolculuğuma yeni başlamıştım ve diğer işletmelere danışmanlık yapmak için gerekli becerileri geliştirmeye henüz yaklaşmamıştım.

Kısacası, iş becerilerim o zamanlar hiç talep görmüyordu ve web sitemi tanıtmak için tonlarca zaman harcamadan önce kimsenin bunlar için ödeme yapıp yapmayacağını görmek için onları test etmemiştim bile. İş danışmanlığında başarılı olmak, hem müşterilerle çalışarak hem de kendi şirketlerimi yöneterek yıllarca deneyim kazanana kadar gerçekleşmedi.

Aynı şey, herhangi bir talep olup olmadığını test etmeden tutkulu olduğum bir şeye yönelmeye çalıştığımda da oldu. Yıllar önce bir değil iki yazılım şirketi kurdum. Evet, onların tasarımcısıydım, ki bu benim geliştirdiğim ve talep yarattığım bir beceriydi, ancak her iki şirketi de önce finansal olarak uygulanabilir olup olmadıklarını belirlemeden kurdum. Kimsenin ödeme yapmaya istekli olacağını göstermeye yaklaşmadığımız ürünler yaratmak için ortaklarla aylarca çalıştım. Her iki şirket de nihayetinde ve olağanüstü bir şekilde başarısız oldu.

Bir web tasarımcısı, bir yazar ya da bir çevrimiçi kurs yaratıcısı olma tutkusuyla başlamadım. Bu işlere balıklama atlayacak cesaretim bile yoktu. Bu işler, ilgili becerilerimi talep görecekleri noktaya getirdikten sonra yavaş yavaş ortaya çıktı. Bu işlere duyduğum tutku, ancak onları yapmak ve daha iyi hale getirmek için çok zaman harcadıktan sonra ortaya çıktı. Sonra da para getireceğini (çoğunlukla kendime) kanıtladıktan sonra tamamen bu işlere yöneldim. Bunun aksine, yirmili yaşlarımın başında danışman olmayı denediğimde ve iki yazılım şirketi kurmaya çalıştığımda tamamen başarısız oldum çünkü henüz becerilerimi geliştirmemiştim

Ayrıca bu beceriler kesinlikle talep görmüyordu ve tek bir kişinin bile bunlar için ödeme yapacağını gösteremedim.

Elbette, "cesaret" ve "tutku" kulağa "beceriler" ve "uygulanabilirlik testlerinden" daha iyi ve daha romantik geliyor. Paraşütle atlamak ya da ukulele çalmak gibi bir hobi edinmek istiyorsanız cesaret ve tutku harika olabilir. Ancak söz konusu geçim kaynağınız olduğunda, cesur olmak ve tutkunuzun peşinden gitmek, geliştirebileceğiniz ve gelirle doğrulayabileceğiniz becerileri kullanmaktan daha arka planda kalmalıdır.

Bu, moral bozucu bir mesaj gibi görünebilir ama öyle değil. Neyse ki, neye tutkuyla bağlı olduğunuzu anlamaya çalışarak ya da bir gün içinizde tutkunuza tam zamanlı olarak atlayacak cesareti bulmayı umarak zaman kaybetmek zorunda değilsiniz. Tutku ve cesareti kontrol etmek neredeyse imkansızdır ve kolayca kendinizi kötü hissetmenize neden olabilir. Talep gören bir konuda gerçekten iyi olmak için çalışmak, bu becerilerin başka bir şeye nasıl uygulanabileceğini keşfetmek ve ardından fikrinizin işe yarayıp yaramayacağını görmek için küçük bir şekilde test etmek çok daha kolaydır.

Psikolog Jeffrey Arnett tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka araştırma, mezuniyet sonrası çalışanların çoğunun kariyerlerinde yaptıkları işin sadece bir iş değil, bir macera olmasını beklediklerini ortaya koymuştur . Sorun şu ki, deneklerin çoğu anlamlı ve maceralı bir işe hak kazandıklarını düşünürken, gerekli beceri setinde ustalaşmak için zaman ve çaba harcama zorunluluğu hissetmiyor. Özerklik nasıl becerilerde ustalaşma ve sorunları çözme becerisine sahip olma yoluyla elde ediliyorsa, tutku da öyledir. Tutku ustalıktan önce gelmez, onu takip eder.

Bazı çalışanlar, ekip üyeleri ve hatta işletme sahipleri arasında, sadece işe geldikleri için kendilerine bir şeyler borçlu olunduğu hissi yutulması zor bir haptır.
Büyük bir uluslararası şirkette insan kaynakları departmanını yöneten Linda Haines, her zaman kazanan olduklarını düşünerek yetiştirilen pek çok kişinin göreceli çabaları, liyakatleri veya becerileri ne olursa olsun, sadece ofise geldikleri için terfi ve ilerleme hakkına sahip olduklarını düşündüklerini söylüyor. Bu hak duygusunun dezavantajı, ekip içinde ve müşterilerle ilişkilerde sorunlara yol açması, geri bildirime direnç, yeteneklerin ve başarıların abartılması, ekibe bağlılık veya bir amaca sadakat duygusunun az olması ve hatalar için başkalarını, hatta müşterileri suçlama eğilimi olarak kendini göstermesidir. Kendini beğenmiş işletme sahipleri ve çalışanları zorlu durumlara uyum sağlamakta zorlanırlar ki bu da bir şirketin esneklik özelliğinin tam tersidir.

Hak edilen iş değil, ilgi çekici iş; çöp toplamaktan kahve servisine, milyarderlere koçluk yapmaktan büyük bir kuruluşun içinde tek kişilik bir şirket olmaya kadar her şey olabilir. İşte bu kadar. Kimse bize tutkularımızın peşinden gitmememizi söylememeli, ancak bunlardan para kazanma hakkına sahip olduğumuzu da düşünmemeliyiz. Eğer işinize bağlılık duyuyorsanız -bağımsızlığa izin verdiği , kendinizi

İşiniz bittiğinde, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye olan katkısından dolayı - tutku muhtemelen onu takip edecektir. Tutku, başarıyı yaratan katalizör değil, daha çok başarı elde edildikten *sonra* gelişen şeydir. Harekete geçmek ve iş yapmak, ilk adım olarak, ivme yaratır ve bu ivme, işinizin olası sonuçlarına değil, sürecine kendinizi kaptırdığınızda ve bundan keyif aldığınızda gerçekleşir.

İşin özü şudur: İstediğiniz tutkunun peşinden gidebilirsiniz, ancak bundan para kazanmaya hakkınız olduğunu düşünmemelisiniz. İş tutkusu, öncelikle değerli bir beceri seti oluşturmaktan ve işinizde ustalaşmaktan gelir. Bu harika bir haber, çünkü artık gerçek, gizli tutkularınızı bulamadığınız için kendinizi hırpalamanıza gerek kalmadığı anlamına geliyor. Bunun yerine, basitçe işe koyulabilirsiniz.

FIRSATLARIN GERÇEK MALİYETİ

Zihin yapınızı tek bir şirket zihniyetiyle uyumlu hale getirmenin son kısmı, fırsatların ve yükümlülüklerin saldırısı ve ağırlığıyla başa çıkmayı öğrenmektir.

Gelir ve çalışan sayısındaki büyümenin işleri daha iyi mi yoksa sadece daha büyük mü yapacağının sorgulanması gerektiği gibi, yoğun bir programa sahip daha yoğun bir yaşamın daha iyi bir yaşam olduğu fikrini de sorgulamalıyız.

Fırsatlar sadece çekici bir maske takan zorunluluklardır. Onları yakalamanın olumlu bir sonucu olabilir, ancak her zaman bir bedeli vardır - zaman, dikkat veya kaynaklar açısından. Ne kadar uğraşırsanız uğraşın, gününüzdeki zaman miktarını ölçeklendiremezsiniz. Ve bir şekilde daha fazla saat satın alamayacağınıza göre, bu saatleri daha iyi kullanmanın yollarını bulmanız gerekir.

İlginçtir ki, 1950'lere kadar "öncelik" kelimesi neredeyse her zaman tekil olarak kullanılıyordu - çoklu görev yapmanın iyi bir fikir olduğuna dair yanlış inanç, "öncelikler" (çoğul) ile birlikte ancak daha sonra yerleşti. Bu şekilde çalışmak üretkenliğimizi derinden etkilese de (ve zarar verse de), artık iş hayatında ilerlemek için çok sayıda önceliğe sahip olmamız ve çoklu görev yapmamız gerektiğini yanlış bir şekilde varsayıyoruz. Bir şirketin temel özelliklerinden biri işlerin gerçekleşme ve tamamlanma hızı olduğundan, üretkenlik gereklidir. Microsoft Research tarafından yapılan bir araştırmaya göre aynı anda birden fazla önceliğe odaklanmaya çalışmak üretkenliği yüzde 40'a varan oranlarda azaltmaktadır ki bu da bütün gece çalışmış olmanın bilişsel eşdeğeridir. Hewlett-Packard tarafından yapılan bir araştırma e-posta, arama ya da mesajlaşma yoluyla kesintiye uğrayan çalışanların IQ'larının on puandan fazla düştüğünü ortaya koymuştur ki bu marihuana içmenin etkisinin iki katıdır.

Unsubscribe kitabının çok satan yazarı Jocelyn Glei, daha önemli işler yapmak için dikkat dağıtıcı şeylerden kaçınmayı takıntı haline getirmiş. Artık kendisi için çalışıyor;

Daha önce *99U*'nun kurucu editörü ve direktörüydü, bu nedenle hem özerk bir ekibe liderlik etme hem de kendi kendine liderlik etme deneyimine sahip. Üretkenlik açısından temel farkın motivasyon ve momentum olduğuna inanıyor. Yüksek işleyen bir ekipte çalışırken, doğal olarak bir projenin size düşen tamamlamak için diğer üyelerle birlikte hareket ediyorsunuz ve bu da kendi payınıza odaklanarak işleri ilerletme isteğinizi canlı tutuyor. ekibiniz veya çalışanınız olmadan tek kişilik bir şirket olduğunuzda, işinizi halletmek için kendi momentumunuzu ve motivasyonunuzu yaratmanız gerekir. Programınızı ayarlamak, yükümlülüklerinizi yönetmek ve dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınmak size bağlıdır.

Tek kişilik şirketlerin "tek görevde" ustalaşması gerekir - dikkati dağılmadan uzun bir süre boyunca tek bir şey yapmak. Bu kapasite doğru görevlere odaklanmanıza, onları daha hızlı yapmanıza ve daha az stresle yapmanıza yardımcı olur. Kaliforniya Üniversitesi Bilişim Bölümü'nde profesör olan Gloria Mark her bir kesinti için göreve tam olarak geri dönmenin ortalama yirmi üç dakika on beş saniye sürdüğünü tespit etmiştir. Daha az dikkat dağıtıcı unsur, daha hızlı çalışma anlamına gelir.

Birçok büyük kuruluş, daha düz hiyerarşiler, açık çalışma alanı, her ekip üyesi için birden fazla proje ve hatta eşzamansız iletişim (Slack gibi) gibi startup ethosunu benimseyerek son zamanlarda çalışma şekillerini değiştirdi. Bu işyerlerinde çalışanlar artık işlerinde yerine getirmeleri gereken tek bir görev varmış gibi hissetmiyor ve sorumluluklarının çoğunu ve zamanlarını kendileri yönetmek zorunda kalıyorlar. Bu özellikler daha büyük bir organizasyon içinde tek kişilik bir şirket olmanın bir parçası olsa da, bu özerkliği geliştirmenin ne anlama geldiğini ve bunu en iyi nasıl yapacağımızı açıklamamız gerekir.

Daha büyük bir ekip içinde kendinizi yönetmek için, iş yükünüzü diğer insanlara ifade etmekte ustalaşmanız gerekir. İş gününüzde yer kapmak için yarışan birkaç ekip üyesi ve hatta birden fazla yönetici olabilir. Kendiniz için çalıştığınızda bile, birden fazla müşteri veya müşteri aynı anda dikkatinizi isteyecektir. Bu taleplerle iyi başa çıkamazsanız, aşırı çalışır, strese girer ve performans gösteremez hale gelirsiniz. Bu taleplerle iyi başa çıkabilmek için sürekli tetikte olmak ve yeni projeler, toplantılar, konferans görüşmeleri ve raporlar gibi nedenlerle müşterilerden zaman çalmanın sonuçlarını başkalarına anlatabilmek gerekir.

Glei, burada mükemmel cevaplar olmasa da, kendi programınızı ve iş yükünüzü koruma konusunda acımasız olmanız gerektiğine inanıyor. Kendi programınız üzerinde tam kontrole sahip değilseniz - örneğin, işinizde ne yapmanız gerektiğini size birisi söylüyorsa - şu anda programınızı nelerin doldurduğunu ve diğer taleplere yer açmak için hangi görevlerin veya sorumlulukların kaldırılması gerektiğini açıklayabilmelisiniz. Ayrıca her günün programını da hesaba katmanız gerekir.

meşguliyet, sandığınızdan daha fazla zamanınızı alabilir. Cevaplamanız gereken yüzlerce e-posta ve binlerce Slack mesajının yanı sıra rapor vermeniz gereken beş farklı yönetici varken, asıl işinizi yapmak için çok az zamanınız kalabilir. Bu nedenle, sizden zaman isteyen kişilere neyi yapıp neyi yapamayacağınızı ifade etmek kilit önem taşır. Zaten dolu olan bir programa günlük bir toplantı sığdırılamaz. Kendinizi günde sekiz saat bir sohbet için müsait kılmak, size odaklanmış, derin işler yapmak için zaman bırakmaz.

Çoğumuz günlük işlerin ne kadar zamanımızı aldığının farkında bile olmadığımız için Glei yılda bir ya da iki kez üretkenlik denetimi yapılmasını öneriyor: bir ya da iki hafta boyunca hangi görevler üzerinde, ne kadar süreyle çalıştığınızı ve dikkatinizi dağıtan en önemli unsurların neler olduğunu kaydedin. Bu kayıtla, zamanınızı daha uygun bir şekilde yeniden paylaştırabilir, hatta sosyal medyadan uzak durmak, günlük toplantılardan vazgeçmek veya sekiz yerine bir saat sohbete açık olmak gibi bir "yapmayı bırakma" listesi oluşturabilirsiniz.

Basecamp'in kurucularından ve *ReWork* adlı çok satan kitabın yazarı Jason Fried, ekibin zamanını ve dikkatini korumanın bir yöneticinin görevi olduğunu söylüyor. Birçok şirket çalışanı, standart kırk saatin çok büyük bir kısmı kesintilerle geçtiği için haftada altmış ila yetmiş saat çalışmaktadır. Fried, normun her çalışanın günde sekiz saat kesintisiz çalışması olması inanıyor. Şirketler ve yöneticiler bu sürenin çok azını talep etmeli ve talep ettiklerinde de büyük bir acil durum olmadığı sürece (örneğin, şirket yazılımının sunucularının çökmesi) anında yanıt beklemeden talep etmelidirler.

Fried, toplantıları ve kesintileri mutlak minimumda tutarak, personelinin işlerinden daha fazla keyif aldıklarını, bu konuda daha düşünceli olabildiklerini ve zamanlarının çoğunu şirket için önemli olan sorunları çözmeye harcadıklarını keşfetti. Bu da daha az personel değişimine ve yeni çalışanların daha az eğitilmesine (çünkü buna nadiren ihtiyaç duyuluyor) yol açıyor ve hatta her yıl kârını artırarak işletmesinin kâr hanesini iyileştiriyor.

Basecamp ayrıca çalışanlar arasında herhangi bir düzeyde takvim paylaşımına izin vermez. Paylaşılan takvimler, takviminde hiçbir şey yoksa başkalarının zamanı olduğunu varsayan kişiler tarafından kolayca kötüye kullanılabilir. Aslında, işlerine odaklanabilmeleri için muhtemelen takvimlerinde boş zaman bırakılmıştır.

Tek kişilik bir şirket olarak, gün içinde yeterince başarılı olamadığınız için zihinsel olarak kendinizi hırpalamak kolaydır. Ancak, temel işlerinizi yapmak ve işinizi yönetmek arasında, her gün kesintisiz olarak oturup çalışmanın ne kadar nadir olduğunu ne sıklıkla hesaba ? Programınızın ne kadarının bakım işleri veya iletişimle geçtiğini fark edemiyor olabilirsiniz.

Bununla mücadele etmek için her yıl birkaç ay röportajlara, telefon görüşmelerine ve toplantılara ara verip yeni ürünler yaratıyor veya kesintisiz kitap yazıyorum. Olmak

Kendimi başkalarıyla iletişimden ve ulaşılabilirlikten kopardığım için derin ve odaklanmış bir işle meşgul olmak verimlilik yaratıyor. Ayrıca, benzer görevleri gruplamak daha az zamanda daha fazla iş yapmamı sağlıyor. Örneğin, Pazartesi ve Cuma günleri başkalarıyla iletişim kurmuyorum - toplantı, arama, görüşme veya sosyal medya yok - böylece yazabiliyorum (kelimeler veya kod); aramalarımın çoğunu Perşembe günleri yapıyorum. Bu şekilde, Perşembe günü yaptığım tek şey toplantılar ve görüşmeler olursa kendimi kötü hissetmiyorum, çünkü o gün için tek odak noktam bu. Ayrıca hafta sonları nadiren bir saatten fazla çalışıyorum, böylece yeniden şarj olabiliyor ve iş dışındaki hayatımın tadını çıkarabiliyorum.

Meşgullük imajı yaratmak startup ve şirket kültüründe moda olabilir, ancak ne kadar meşgul olursak, şirketlerin çözmesi gereken sorunları çözerken düşünmek ve yaratıcı olmak için o kadar az alanımız olur. *Kıtlık* kitabının yazarları Harvard'lı ekonomist Sendhil Mullainathan ve Princeton'lı psikolog Eldar Shafir, zamanımız kısıtlı olduğunda, düşünemeyecek kadar meşgul olduğumuzda ve yükümlülüklerimizi yönetmekte zorlandığımızda kötü kararlar verdiğimiz sonucuna varmışlardır s. Haftada sadece birkaç saat plansız zaman ayırsak bile, işimizin gerçekte nasıl yürüdüğüne dair daha büyük bir resme odaklanabilir veya stratejiler geliştirebiliriz.

Sanayi devriminden önce iş, uyanık olunan tüm saatleri kaplıyordu. Herkes ya uyuyor, ya yemek yiyor ya da çalışıyordu. Otomobil üreticisi Henry Ford 1914 yılında fabrikasında sekiz saatlik vardiyalar uygulamaya başladı. Günü üçe bölmenin (iş, uyku, aile) ilk savunucularından biri olan Ford, bunu dizginlenemez bir cömertlikle değil, işçilerinin dışarı çıkıp daha fazla tüketim malı satın almak için boş zamana ihtiyaç duyduklarını fark ettiği için yaptı (hikayeye göre). Pek çok şirketin aynı şeyi yapmasının ardından, çalışmanın haftada kırk saat sürmesi gerektiği yönündeki geleneksel itional fikre sahip olduk. Ancak işin komik yanı, herhangi bir görevin ona verdiğimiz zamanı alacağıdır. Yani kendimize her gün çalışmak için sekiz saat verirsek, işimiz sekiz saat sürecektir ve görevlerimiz bundan daha az zaman alırsa, genellikle "fazladan" zamanın çoğunu meşguliyetle doldururuz. Ancak zamanımızı nasıl harcadığımız sorusunu yeniden çerçevelendirirsek, görevlerimizin her birinin gerçekte ne kadar zaman aldığını anlamaya başlayabiliriz. Belki de işlerimizi halletmek için günde sadece dört saate ihtiyacımız vardır.

Programınız ve ne kadar süre çalışmanıza izin verdiğiniz üzerinde sahiplik elde eden bir şirket olarak, işlerinizi devam ettirmek için yapmanız gereken sayıda görevle aşırı yüklenebilirsiniz. Stanford Üniversitesi'nden araştırmacı John Pencavel, üretkenliğinizi fiziksel terimlerle tanımlamaya başlarsanız, haftada elli beş saatten sonra odaklanma yeteneğinizin büyük ölçüde azaldığını görebileceğinizi söylüyor . Dolayısıyla programınıza daha uzun sürecek herhangi bir şey eklemek verimli olmayacaktır. Her zaman meşgul olmanın ve her zaman çalışmanın sosyal onur rozetinin övünme haklarının ötesinde hiçbir ödülü yoktur. Bu

Ayrıca tek kişilik şirket zihniyetinde de yeri yoktur. Övünmeniz gereken şey, işinizi nasıl daha hızlı ve daha üretken bir şekilde yapabileceğinizi bulmaktır. Şirketin büyümesinin sorgulanması gerektiği gibi, yoğun bir programın da sorgulanması gerekir. Gerçekten kaç fırsata evet dememiz gerekiyor? Çoğu zaman, ilerlemek için iş yükü altına girmek sağlığımıza, ilişkilerimize ve hatta üretkenliğimize mal olur. Belki de kendi programımız için "yeterli" olanın ne olduğunu belirlememiz ve ardından buna acımasızca bağlı kalmamız ve bunu savunmamız gerekiyor.

BAŞLA:

- İşletmenizin gerçek amacı ve bunun eylemlerinizde ortaya çıkıp çıkmadığı (sadece pazarlama materyallerinizde değil)
- Halihazırda talep gören hangi konuda yetenekli olduğunuz ve bu yeteneğin başka nerelerde kullanılabileceği
- Bir şeye atlayışınızı önce küçük bir şekilde test edebileceğiniz yer
- Gününüzü/programınızı tek bir göreve odaklanacak şekilde nasıl düzenleyebilirsiniz?

6

■

Kişilik Önemlidir

I herkesin sataştığı bir çocuktum. Her gün benimle dalga geçilir ya da biri beni kavgaya çekerdi. Kişiliğimin en zayıf yanım olduğunu düşündüm ve bunu elimden saklamaya çalıştım.

Yıllar sonra 10.000'den fazla müşterime ürünlerimi neden satın aldıklarını soran bir anket gönderdiğimde, başka birinden değil de benim işletmemden satın alma kararlarında bir numaralı faktörün kişiliğim olduğunu fark ettim. Sattığım ürünleri satın almak istedikleri kadar, benzer ürünler başka bir yerde veya daha düşük bir fiyata sunulsa bile, özellikle benden satın almak istiyorlardı.

Ne değişti? Kişiliğim değişmedi. Hâlâ gibi garip ve heyecanlı bir ineğim. Değişen şey, yavaş yavaş kim olduğumu paylaşmayı ve farklılıklarımı stratejik olarak kullanmayı kabul etmem oldu. Kim olduğum pazarlamamın ve satışımın bir parçası haline geldiğinde, daha fazla insan buna yanıt vermeye başladı. Elbette herkes değil, ama yeterince insan işime dikkat etmeye başladı ve müşteri oldu. Garip bir inek olmamdan hoşlandılar. Kişiliğimden dolayı bana güvendiler, çünkü onların çoğu da garip ve heyecanlı ineklerdi.

Kişilik - geleneksel iş dünyasının size "profesyonellik" kisvesi altında bastırmayı öğrettiği otantik siz - tek kişilik bir şirket olduğunuzda rekabette en büyük avantajınız olabilir. Daha da iyisi, beceriler ve uzmanlık taklit edilebilirken, birinin kişiliğini ve tarzını taklit etmek neredeyse imkansızdır. Özellikle de alanınızdaki en büyük oyuncu olmadığınız ve muhtemelen en ucuzu da olmadığınız tek kişilik bir şirkette, tuhaflıklarınızı kullanmak ve bir şeylerin arkasında durmak, müşterilerin dikkatini tam olarak nasıl ve neden çektiğiniz olabilir.

Büyüklüğü ne olursa olsun, şirketiniz için bir kişilik gereklidir. İnsani özellikleriniz markanızın konuşma ve davranış biçimidir. Örneğin, Harley-Davidson asiliği çağrıştıran bir marka iken Snapchat genç ve taze olmakla ilişkilendirilir ("genç ve taze" olarak adlandırılmasına rağmen

muhtemelen benim de öyle olmadığım anlamına geliyor). İşletmenizin kişiliği hakkında düşünmezseniz, hedef kitleniz size bir kişilik atayacaktır; çünkü insanlar diğer insanlarla ilişki kurar ve hedef kitleniz de markanızı gördüklerinde onunla ilişki kurmak ister.

Tek kişilik bir şirket olarak markanız, kime ulaşmaya çalıştığınızı göz önünde bulundururken kendinizin farklı bir yönünü de temsil etmelidir. Marie Forleo International'ın kurucusu Marie Forleo, sekiz haneli bir iş eğitimi şirketini farklı kişiliğini ön plana çıkararak yönetiyor. Başlangıçta, videolarda ve yazılarında ilginç kişiliğini ortaya koymaktan endişe duyuyordu çünkü o zamanlar bu, iş dünyasında ve hatta Oprah gibi bağlantı kurmayı arzuladığı diğer liderlerin dünyasında norm olarak görülmüyordu. Ancak ilginçtir ki, izleyicileri özellikle onun ilginç kişiliğiyle çok yakından ilgilendi ve platformu 193 ülkede 250.000'den fazla aboneye ulaştığında, *Oprah*'a çıkmakla kalmadı, Oprah onu gelecek nesil için bir lider olarak seçti.

Markanızın ne yaymasını istiyorsunuz? Sertlik mi? Sofistike mi?
Heyecan mı? Samimiyet? Lüks mü? Yetkinlik?

Rand Fishkin, yeni kurulan şirketlerin kurucularının kişiliğini önce içeriden sonra da dışarıdan miras alma eğiliminde olduğunu söylüyor. Yani kişilik bile şirket kültürünü yaratır ve etkiler.

Küçük bir İngiliz üretici olan Excalibur Screwbolts'un kurucusu Charlie Bickford, işini küçük tutmanın hem çalışanlarına hem de müşterilerine kalite ve kişisel hizmete olan bağlılığını göstermeyi kolaylaştırdığını keşfetti.
Charlie yetmiş dört yaşında hâlâ müşterilerin telefonlarına cevap veriyor. Şirketini küçük tutarak bütünlüğünü koruyor ve aynı zamanda kendi benzersiz kişiliğini markasının önüne koyuyor; bu arada devasa rakipleri pazar payı kazanmak için yarışıyor. Excalibur, tüm sektör onun cıvata sabitleme tekniklerini kopyaladıktan sonra bile kişisel temas ve mükemmel hizmete dayalı bir marka kişiliği oluşturmaya odaklanarak ayakta kaldı. Bu kilit faktörler Charlie'nin küçük bir boyutta başarılı olmasını ve Atlanta'daki Olimpiyat stadyumundan İsviçre'deki Gottard tüneline kadar etkileyici bir proje sahip olmasını sağladı.

Marka kişiliğinin iki taraflı bir ilişkiyi teşvik etmesi gerekir; bu ilişki yalnızca işletmenizin başkalarına nasıl fayda sağlayabileceğine veya başkalarından nasıl bir şey kazanabileceğine değil, aynı zamanda başkalarının işletmenizle ilişki kurmaktan nasıl fayda sağlayabileceğine de odaklanmalıdır. Markanızın kişiliğini "rol yapmak" ile karıştırmayın - bunun yerine, amaçlanan kitlenizde hayranlık uyandırmakla ilgili olarak doğal olarak kim olduğunuzun bu yönlerini sergilemektir. Örneğin Charlie her zaman gerçek kalitede ürünler üretmeye odaklanmıştır, bu nedenle şirketi kişiliğinin bu yönünü sergilemek için çok çalışmaktadır.

DİKKAT EKONOMİSİ

New York'ta bir halkla ilişkiler uzmanı olan Steve Rubel, dikkatin bir işletmeye verilebilecek en önemli para birimi olduğunu ve bu dikkatin gelirden ya da posse ssions'dan daha değerli olduğunu söylüyor. Bilgi çağında - neredeyse dünyadaki her bilgiye cebimizdeki bilgisayarlardan anında ulaşabiliyoruz - öğrenilebilecek, okunabilecek, dinlenebilecek ya da izlenebilecek şeylerin çokluğu dikkat kıtlığına neden oluyor. Her yerdeki her işletme, hem çevrimiçi hem de çevrimdışı olarak bu ilgiden pay almak istiyor.

Yeni "para birimi olarak dikkat", tüm kuralları satıcıların koymasına yol açan sanayi devriminden bu yana dünyanın nasıl değiştiğinden kaynaklanıyor olabilir. Artık alıcılar ne istediklerini, nasıl istediklerini ve ne zaman istediklerini kendileri belirliyor. Ve eğer bir satıcıdan memnun kalmazlarsa, internete girip memnuniyetsizliklerini yayınlıyorlar, bazen satıcınınkinden daha büyük bir erişimle. Örneğin, blog yazarı Amber Karnes, Urban Outfitters'ın bağımsız bir görsel sanatçının tasarımını çaldığını tweetlediğinde, yorumu kısa sürede toplam 1,3 milyon takipçisi olan diğer hesaplar tarafından retweetlendi ve daha sonra *Huffington Post* tarafından ele alınarak Urban Outfitters'ın bir saat içinde 17.000 takipçi kaybetmesine neden oldu s (ve şüphesiz markası üzerinde kalıcı bir olumsuz etki yarattı). Bölüm 10'da da göreceğimiz gibi, güven sarsıldığında ilgi anında kaybolabilir.

Zihnimiz her zaman mevcut görevlerimize odaklanmayabilir ve dolaşabilir Zamanın yüzde 46,9'unda , Daniel Gilbert ve Matthew Killingsworth'un çeşitli yaş ve sosyoekonomik statüdeki seksen üç ülkeden 5.000 katılımcıyı inceleyen araştırmasına göre. Yaptığımız işe nadiren dikkatimizi verirsek, bir işletme bir kişiyi müşteriye dönüştürecek kadar uzun süre dikkat çekmeyi nasıl umabilir? Ya da o kişinin sadece işlerini fark etmesini bile sağlayabilir?

Başka bir deyişle, daha azının daha iyi olabileceği düşüncesiyle hareket eden tek kişilik şirketler, kâr etmek ve gelişmek için gereken ilgiyi nasıl yakalayabilir?

Çok satan iş dünyası yazarı Sally Hogshead'e göre bu sorunun yanıtı, bir kişi ya da iş üzerinde yoğun bir hayranlık ve odaklanma geliştirmekte yatıyor. Bu konuda on dört dilde yayınlanan araştırması on yıl boyunca 125.000'den fazla katılımcıyı kapsadı. Sally'nin incelediği konu, işletmelerin ve insanların dikkati diğerlerinin üzerine nasıl çekebileceğidir. Dünyanın bizi nasıl gördüğünü ölçerek, ideal müşterilerimiz için nasıl büyüleyici belirleyebilmiştir.

Sally, anahtarın sıkıcı olmayı unutmak olduğunu iddia ediyor. Yani, işinize ve markanızın kişiliğine nasıl güçlü bir duygusal tepki uyandıracağınızı öğrenmeniz gerekiyor, çünkü işinizi unutmak veya ilginizi kaybetmek kolay olsa da

bilgi, güçlü duyguları unutmak çok daha zordur. Bunu, işletmenizin kendi doğuştan gelen kişiliğinizin veya tuhaflıklarınızın bir yönüne sahip olmasına izin vererek yapabilirsiniz. Bir ürün veya hizmete duyulan hayranlık duygusal bir bağ kurar ve duygusal bağlar dikkat çeker.

Araştırmaları sonucunda Sally, kendinizi nasıl gördüğünüzü açıklamak yerine dünyanın sizi nasıl gördüğünü açıklayan yirmi sekiz soruluk bir kişilik testi hazırladı. Akademik bir merakla testi yaptığımda, sonuçlar benim bir "Provokatör" olduğumu gösterdi. Bu doğru ve kendi markamın kişiliğini nasıl sergilediğimle uyumlu görünüyor: Otoriteden ve statükodan hoşlanmıyorum ve yeni aykırı iş fikirlerini denemekten zevk alıyorum. Bu kişiliğim yazılarımda, ürün satış sayfalarımda ve hatta podcast'ler için röportaj yaptığımda ortaya çıkıyor. Böylece başkalarını fikirlerle kışkırtarak kendi izleyicilerimde hayranlık uyandırıyorum.

Sally'nin Marie Forleo ile yaptığı bir röportajda, büyük şirketlerin pazarlarının vanilyalı dondurması olma eğiliminden bahsetti - evrensel olarak kabul edilebilir, ancak tatsız bir kişilik yansıtıyorlar. Tek kişilik bir şirket için vanilyalı olmak sizin ya da işinizin öne çıkmasını sağlamayacaktır. Tek kişilik şirketler, pazarlarının fıstıklı dondurması olmak zorundadır. İyi ya da kötü, insanlar antepfıstığını ya kesinlikle severler ya lezzetine ve tuhaf yeşil rengine dayanamazlar.
Sadık hayranları için fıstıklı dondurma çıkar, dikkat ve prim yapar. Tıpkı Excalibur Screwbolts'un ürünleriyle yaptığı gibi. Tıpkı Marie'nin kişiliğini kullanarak videolarında bol bol sandalye dansı ve komik hikayelerle izleyicileri büyülemesi gibi. Bunların hepsi kişiliği kullanarak ve öne çıkararak dikkat çekmenin örnekleridir, ondan kaçarak değil.

Hayranlık, sizi ilginç, benzersiz, ilginç ve farklı kılan şeyleri alıp bunları ilettiğinizde ortaya çıkan tepkidir. Dünyanın işinizi nasıl gördüğünü anlamaya başladığınızda, sizi siz yapan belirli özellikleri ön plana çıkararak bu anlayışı güçlendirebilirsiniz. Kişiliğinizin yönlerini stratejik olarak sahiplenip kullandığınızda, bunları kalabalık bir pazarda rekabet avantajı olarak kullanabilirsiniz; tıpkı insanların (4 dolarlık vanilyalı dondurma yerine) memnuniyetle 25 dolar ödeyecekleri bir kova fıstıklı dondurma gibi.

Tüketicilerden sadece işletmenize dikkat etmelerini istemeyin. Bunun yerine, işletmenizi farklı kılmak için dikkat çeken benzersiz ve sıra dışı şeyler yapmaya başlayın.

TARAFSIZLIK MALIYETLI OLABILIR

Kuma o çizgiyi çekmek korkutucu olabilir-özellikle de söz konusu olan işiniz ve geçim kaynağınızsa. Bunu yapmak bazı insanları veya tüm grupları hemen yabancılaştırır. Ancak bir duruş sergilemek önemlidir çünkü halkınız, kabileniz ve izleyicileriniz olan bireyler için bir işaret haline gelirsiniz. Bakış açınızı bir bayrak gibi göndere çektiğinizde, insanlar sizi nerede bulacaklarını bilir; bu bir toplanma noktası haline gelir. Bakış açınızı sergilemek, potansiyel (ve mevcut) müşterilerinizin yalnızca ürün veya hizmetlerinizi satmadığınızı bilmelerini sağlar. *Bunu belirli bir nedenle yapıyorsunuz.*

En iyi pazarlama hiçbir zaman sadece bir ürün ya da hizmet satmak değil, bir duruş sergilemektir; bir kitleye pazarladığınız şeye neden inanmaları gerektiğini, ne pahasına olursa olsun, sadece yaptığınız şeyle aynı fikirde oldukları için isteyeceklerini göstermektir. İşe yaramıyorsa ürünler değiştirilebilir veya düzenlenebilir, ancak ralli noktaları yaptığınız şeyin arkasındaki değerler ve anlamla uyumludur. Bu cesur ifadeleri görmezden gelmek mümkün değildir ve işinizin işten daha fazlası olduğunu, ilk etapta bunu yapmak için ciddi bir nedeniniz açıkça koyar.

CDBaby'nin eski CEO'su Derek Sivers, insanları gururla dışlamamız gerektiğini, çünkü herkesi memnun edemeyeceğimizi söylüyor. Bu şekilde, bir kişi mesajımızı özellikle kendisine yönelik olarak duyduğunda ve başka hiç kimseyi duymadığında, mesajımıza doğru çekilecektir (ve dikkat edecektir). Bu, sıkıcı vanilyayla dalga geçerken fıstıklı dondurma sevenler için mesajlar oluşturmak gibi bir şey.

Tom Fishburne, Bölüm 1'de kutuplaşmada güç olduğunu söylüyor. Herkese hitap etmeye çalışırsak, özellikle kimseye hitap edemeyiz ve mesajımızı bulandırırız. Kayıtsızlık yaratmak ya da kalabalık bir pazarda sıkıcı küçük bir şirket olmak, tek kişilik bir şirket olarak size iyi hizmet etmeyecektir.

Kutuplaşmanın "poster çocuğu", Birleşik Krallık'ın klasik mayalı gıda ürünü Marmite'tır. Marmite'ın sloganı "Ya seversin ya da nefret edersin" olup, bu mesaj yirmi yıldır başarıyla kullanılmaktadır.

Ünlü pazarlama uzmanı ve risk sermayedarı Guy Kawasaki de kutuplaşmadan korkmamamız gerektiğini düşünüyor. Büyük şirketler her demografiye, sosyoekonomik geçmişe ve coğrafi konuma hitap eden ürünlerin "Kutsal Kase "sini arıyor, ancak bu "herkese uyan tek beden" yaklaşımı nadiren işe yarıyor ve genellikle sıradanlığa (ve vanilyalı dondurmaya) yol açıyor.
Kawasaki bunun yerine, özellikle belirlenmiş insan gruplarını çok mutlu edecek ürünler yaratmamız ve diğer herkesi görmezden gelmemiz gerektiğine inanıyor . En kötü senaryo, hiç kimseden tutkulu tepkiler gelmemesidir - hiç kimse bir ürün hakkında olumlu ya da olumsuz konuşacak kadar önemsememektedir.

Yarattığımız olan ilgiyi herkese sonsuz bir şekilde ölçeklendirebilmemiz gerektiği fikri hızla çöküşümüz haline gelebilir - müşterileri ve personeli sonsuz bir şekilde ölçeklendirmeye çalışan girişimleri bekleyen çöküşün aynısı

çok hızlı bir şekilde. Çok hızlı ve çok geniş bir kitle için genişlemek genellikle felaket demektir.

Benzersiz, farklı ve sıra dışı olmak potansiyel kitleniz üzerinde kutuplaştırıcı bir etki yaratabilir. Ancak bu her zaman kötü değildir.

Hampton Creek şirketinin bir ürünü olan Just Mayo, "sadece" mayonez olmasına rağmen çok kutuplaştırıcı. Davalar, SEC soruşturmaları, lobi çalışmaları ve hatta CEO'nun ölüm tehditleri nedeniyle medyanın büyük ilgisini çekiyor
-Bu da onu hem hayranları hem de yatırımcılar için daha da popüler hale getiriyor.

Just Mayo yumurtasız mayonezdir. Yumurtasız olması, Hellmann's Mayo'nun üreticisi büyük gıda devi Unilever'in Hampton Creek'i, Gıda ve İlaç İdaresi'nin yasal tanımına göre mayonez için "gerekli" bir bileşen olan içermediği için yanlış reklam yaptığı iddiasıyla dava etmesine neden oldu. (Çeşniler için yasal bileşenleri tanımlayan bir devlet kurumu olduğu gerçeği de şaşırtıcıdır). Unilever dava açtı çünkü bu çok daha küçük ve çevik girişime karşı büyük bir pazar payı kaybediyordu. Ayrıca Just Mayo'yu satan büyük perakendecilere, ürünün salmonella ve listeria içerdiğini iddia eden imzasız ve sahte mektuplar gönderildi; bunun üzerine Target, Just Mayo'yu raflarından çekti. FDA şirketi akladı ve bu iddiaların asılsız olduğunu söyledi. Ancak tartışmalar davalar ve mektuplarla bitmedi: Amerikan Yumurta Kurulu ve ABD Tarım Bakanlığı, Just May o ve CEO'su Joshua Tetrick'i kötülemek için gazetecileri işe almak üzere komplo kurmaya başladı. Bu kampanya, artık kamuya açık olan bir e-posta alışverişindeki şu ifadeyle doruğa ulaştı: "Onu vurmak için paramızı bir araya getirebilir miyiz? "

Yumurtasız mayoneziyle kutuplaşmaya yol açan Hampton Creek, tüm mayonez sektörünü altüst etti. Bunu takip eden tartışmalar ve yasal savaş, markasını hedef kitlesi için daha cazip hale getirdi. Sonunda Unilever sadece davadan vazgeçmekle kalmadı, aynı zamanda büyük bir geri adım atarak birkaç yıl sonra kendi sertifikalı vegan, yumurtasız "mayonezini" piyasaya sürdü.

Kutuplaştırıcı bir şirket olmak için üç stratejiye başvurabilirsiniz. Birincisi *yatıştırma*: ürününüzden hoşlanmayanların, yani nefret edenlerin fikirlerini değiştirmeye çalışmak. General Mills bunu 2008 yılında, obezite ve glüten hassasiyetine ilişkin endişelerin arttığı bir dönemde düşük karbonhidratlı ve glütensiz kek karışımları üreterek yaptı. Üç yıl içinde, karışımlarını sesli olarak beğenmeyen müşterilerin sayısı önemli ölçüde azaldı. İkinci strateji kışkırtmadır: nefret edenleri kasıtlı olarak kışkırtarak, kutuplaştırıcı duruşunuza katıldıkları takdirde tarafsız müşterileri destekçi olmaya Son olarak, üçüncü strateji *amplifikasyondur:* bir özelliği öne çıkarmak ve ona ağırlık vermek. "Sev ya da nefret et" duruşuyla zaten kutuplaştırıcı olan Marmite, aromasının ekstra güçlü bir versiyonu Marmite XO'yu piyasaya sürdü. Şirket, otuz müşterisini

(sosyal medya aracılığıyla bulunan) en iyi müşterileri bir tadıma davet etti ve etkinlik için bir Facebook grubu kurdu. Promosyon, şirketin web sitesine 50.000'den fazla ziyaret ve 300.000'den fazla Facebook sayfası görüntülemesi sağladı. Marmite XO raflara ulaştıktan sonra hızla tükendi.

Oldukça başarılı bir Kanadalı havayolu şirketi olan WestJet, United Airlines'ın bir United yolcusunun uçuştan sürüklenerek çıkarıldığı bir videonun viral olmasıyla gündeme gelen fazla rezervasyon sorununu doğrudan hedef aldı. WestJet'in son pazarlama kampanyası*, #OwnersCare* hashtag'iyle birlikte basitçe "Fazla rezervasyon yapmıyoruz" şeklinde. (WestJet, yolcularının hepsinin teknik olarak havayolu şirketinin sahibi olmasıyla övünüyor). Akılda kalıcı hikayeler genellikle bir kahramanın bir düşmana karşı mücadele etmesinden kaynaklanır ve izleyiciye hem destekleyeceği hem de karşı çıkacağı birini verir. Ne de olsa Darth Vader olmadan *Star Wars* olmaz. Aynı şey iş dünyasında da yaşanabilir: Beynimiz iyi hikayelerle ve destansı mücadelelerle ilişki kurmaya ve bunları hatırlamaya yatkın olduğundan, ilgi çekici bir hikaye anlatmayan bir şirket sıkıcı ve unutulabilir vanilyalı dondurmaya dönüşebilir.

Küçük bir işletme olarak ya da hızla büyümeyi hedeflemeyen bir işletme olarak, kutuplaşmayı kullanarak potansiyel kitlenize ulaşmak için bir yol sağlayabilirsiniz - büyük reklam harcamaları ya da ücretli kullanıcı edinme olmadan - insanların konuşmasını sağlayarak. Apple'ın teknoloji sektöründe bir monolit olduğu, dev IBM'in karşısında küçük bir şirket olduğu zamanları düşünün. George Orwell'in klasik kitabı 1984*'e bir* saygı duruşu niteliğindeki ünlü Apple televizyon reklamında *bir* kahraman uyumluluğa ve "Büyük Birader "e karşı savaşıyordu. Reklam o kadar tartışmalı ve diğer tüm reklamlardan o kadar farklıydı ki, ilk yayınlandıktan sonra tüm kablolu haber kanalları onu aldı ve bir haber olarak ücretsiz olarak yeniden yayınladı. Farklı olması sayesinde Apple, reklamın yayınlanmasının hemen ardından yeni Macintoshlarından 3,5 milyon dolar değerinde satmayı başardı.

Kendi işimde, ticari ve hatta sosyal konulardaki duruşum bazı insanları rahatsız ediyor. Haftalık bültenime gönderdiğim her e-posta için, standart internet iğnelemelerinden "Sizden hiçbir şey almak istemiyorum çünkü [boşluğu doldurun]'a inanıyorsunuz" gibi yorumlara kadar değişen avuç eleştirel yanıt alıyorum. Bu aslında iyi bir şey, çünkü bu kadar öfkeli ya da bu kadar kolay şikayet eden müşterilerim olsun istemiyorum; ürünlerimden biri için ödeme yapsalardı, onlara teknik destek ya da müşteri desteği sunmak zorunda kalırdım. Söyleyeceklerimden vazgeçmeleri ve benden asla bir şey satın almamaları kazan-kazan demektir. Bu bir e-posta aldığımda, her zaman bunu yazan kişinin daha önce ödeme yapan bir müşterim olmadığını kontrol ederim; cevap her zaman hayırdır. Sonuç olarak, kitlemin kendi kendini denetlemesinden memnunum. Bu şekilde, ödeme yapan ve incelenmiş potansiyel müşterilerime daha fazla zaman ve enerji ayırabiliyorum.

Günümüzde tüketiciler genellikle kendi değerleriyle uyumluluk temelinde satın almakta ve seçim yapmaktadır. Tek kişilik bir şirket, sonsuz büyümeye odaklanmayarak veya daha fazlasının daha iyi olduğunu varsaymayarak, ürünlerini daha küçük, daha spesifik bir grup insanın değerleriyle daha uyumlu hale getirmeye odaklanabilir ve ardından doğrudan onların ihtiyaçlarına ve bakış açılarına göre pazarlayabilir. Bu şekilde, söz konusu grubun dışındakiler yaptığınız işten ya da savunduğunuz şeyden nefret etse de bunun bir önemi kalmaz; zaten ilk etapta müşteri olarak onların peşinden gitmiyorsunuzdur. Bunun yerine, dünyayı nasıl gördüklerini anladığınızı ve onlara sempati duyduğunuzu göstererek kendi niş pazarınızı yakınlaştırırsınız.

İnsanlar becerilerini, uzmanlıklarını ve bilgilerini kopyalayabilir; bunların hepsi yeterli zaman ve çabayla kopyalanabilir. Kopyalanamayan şey ise gerçekte kim olduğunuzdur - tarzınız, kişiliğiniz, aktivizm anlayışınız ve karmaşık sorunlara yaratıcı çözümler bulma konusundaki benzersiz yönteminiz. Bu yüzden işinizde buna yaslanın. *Düşünce* tarzınızı bir emtiayı satar gibi satın. Kutuplaşma satış döngüsünü kısaltabilir çünkü müşterileri daha hızlı bir ikili seçime, evet veya hayır kararına zorlar. Sonuçta, belki'lerden para kazanmak zordur.

Tek kişilik şirketinizi kurmak ve sürdürmek için, şirketinizin profilini olumlu bir şekilde nasıl ayırt edeceğinizi ne kadar çabuk öğrenirseniz, tam hedef kitlenizi o kadar çabuk bulabilir ve işinizi sürdürebilirsiniz. Kim olduğunuzun daha fazla farkında olmanız ve ardından işletmenizin müşterilerinizin dikkatini çekmesini sağlamak için kişiliğinizin doğuştan gelen ve benzersiz yönlerini stratejik olarak vurgulamanız gerekir.

BAŞLA:

- Ürünlerinize ve şirket imajınıza kendi farklı ve benzersiz kişiliğinizi nasıl aşılayabilirsiniz?
- Pazarda dikkat çekmek için işletmenizi veya ürününüzü ilginç veya farklı kılan şeylere dayanabileceğiniz yerler

7

■

Tek Müşteri

Personelin adımı ve genellikle ne sipariş ettiğimi hatırladığı **birkaç** restoranda yemek yiyorum. (Bana menüyü getirmelerine bile gerek yok.) Sahibi bir noktada biraz sohbet etmek için dışarı çıkıyor, başka bir içki veya tatlı isteyip istemediğimi görmek için değil, sadece sohbet etmek için. Bazen menüye yeni bir ürün eklendiğinde, geri bildirim almak için ücretsiz olarak bir tabak getiriyorlar. Eğer siparişimde bir yanlışlık olursa, ki bu nadiren olur, ya daha fazla yiyecek getirirler ya da siparişin tam olarak doğru olmadığından başka bir şey söylememe gerek kalmadan hesaptan bir şey çıkarırlar.

Böyle bir hizmetle, bu yerlerde çok düzenli olarak yemek yiyorum. Arkadaşlarım şehirdeyse, oraya gidiyoruz. Elbette yemekler harika ama bu restoranlarda bana iyi davranılması -en önemli müşterileri gibi- beni düzenli ve uzun süreli bir müşteri haline getirmede daha önemli.

Bir çalışanın veya işletme sahibinin yardımcı olmak için kendi yolundan çıkması harika bir duygudur. Kişisel bir dokunuşun ya da bir işletmenin bir sorunu sahiplenip çözmek için geleni yapmasının unutulmaz bir yanı vardır.

Bu, sadece size ödeme yapan insanlara karşı iyi bir işletme olmakla ilgili bir bölüm değil, çünkü gereken doğru şey bu. Müşterilere, sanki tek müşterinizmiş gibi iyi davranmanın kârlılığınıza değer kattığına dair çok sayıda kanıt var.

Kısacası, müşterilerinizin başarılı olmasına yardımcı olmak ve harika hizmet sunmak iş için iyidir. Yakın zamanda Harris Interactive tarafından yapılan bir anket, her on Amerikalıdan dokuzunun mükemmel müşteri hizmetleri sunan şirketlerle daha fazla harcama yapmaya istekli olduğunu göstermiştir . Aynı anket, insanların yüzde 79'unun kötü bir müşteri hizmetleri deneyimi nedeniyle bir işlemden vazgeçtiğini veya satın almak istedikleri şeyi satın almadığını göstermiştir. Beyaz Saray Tüketici İşleri Ofisi tarafından yapılan bir araştırma, sadık müşterilerin ortalama olarak ilk alışverişlerinin on katı kadar değerli olduğunu ortaya koymuştur. Bir de olumsuz deneyimlerin gizli maliyeti var

-Yirmi beş yıldır müşteri mutluluğu üzerine çalışan Ruby Newell-Legner, müşterilerin yalnızca yüzde 4'ünün memnuniyetsizliklerini bir işletmeye bildirdiğini ortaya koymuştur:

Memnun olmayan müşterilerin yüzde 91'i bir daha asla geri dönmüyor . Online incelemeler ve sosyal medya sayesinde kötü müşteri hizmetleri, iyi müşteri hizmetlerinin övülmesinden çok daha fazla konuşulma eğilimindedir; internet, müşterilerine yardımcı olmayan veya yanlış yapan şirketlere karşı bir çeteye dönüşmeyi sever.

Bu istatistikler önünde bulundurulduğunda, bazı büyüme odaklı şirketlerin yeni müşteri kazanımına müşteriyi elde tutma veya müşteri mutluluğundan daha fazla önem vermesi şaşırtıcıdır. Kate O'Neill'in Magazines.com için yaptığı çalışmada (Bölüm 4) bulduğu gibi, yeni müşteriler edinmek müşterileri yenilemekten çok daha maliyetlidir (az önce alıntılanan Beyaz Saray çalışmasına göre yüzde 6 ila 7 daha fazla). Yenileme yapmak genellikle ölçülmesi gereken çok daha önemli bir metriktir, ancak müşterileriniz yenilemeyi isteyecek kadar sadık olmadıkça bu gerçekleşmeyecektir.

Bazı şirketlerin büyüme ve kullanıcı kazanma saplantısı -sözde sürekli artan kullanıcı sayısının peşinde koşmak- ana sayfalarında veya yatırımcı slayt destelerinde gösterişli bir metrik haline geliyor. Ancak hızlı kullanıcı edinmenin maliyeti inanılmaz derecede yüksektir, öyle ki genellikle daha az toplam kârla sonuçlanır. Kâr odaklı bir şirket olarak (daha az gider, daha fazla kâr kadar geliri de artırır), ne pahasına olursa olsun boş kullanıcı artışından vazgeçebilir ve bunun yerine müşterilerinizi elde tutmaya, memnun etmeye ve onlara yardımcı olmaya odaklanabilirsiniz. Uzun vadede, bu yaklaşım çok daha az maliyetli ve şirketinize çok daha fazla yardımcı olur.

Tek kişilik bir şirket, müşteri hizmetleri söz konusu olduğunda çok büyük bir avantaja sahiptir: hizmet, ölçeklendirilemeyecek şekilde sunulabilir. Bir restoran sahibi adımı ve yemek siparişimi hatırlayabilir çünkü evin önünde çalışıyor ve düzenli personeli olan tek bir yeri var. Tıpkı Excalibur Screwbolts'un CEO'su olan ama yine de düzenli olarak küçük ofisinde telefonlara cevap veren Charlie Bickford gibi. Ya da Basecamp'in teknik destek taleplerini yanıtlayan kurucuları gibi. Şirket daha küçük olduğunda düzenli ve sadık müşterilerle ilişkiler kurulabilir ve bu kişisel ilişkiler onları sadık ve mutlu tutabilir.

Tek kişilik şirketler olarak, insanlara hizmet işindeyiz. Müşterilerimizin her birini dinlememiz ve hizmet seviyemizden memnun olmalarını ve ardından kendi yaşamlarında başarılı olmalarını sağlamak için tam sahiplik almamız çok önemlidir. Müşteri hizmetleri, insanların paralarını harcamak istedikleri yerleri seçmelerinde büyük bir farklılaştırıcı faktördür. Müşterilerinize iyi hizmet verirseniz, onlar da şirketiniz için marka müjdecileri haline gelir: temelde daha fazla personel işe alma ihtiyacınızı azaltan ücretsiz bir satış gücü.

Bağımsız müzisyenlerin müziklerini iTunes platformlarında satmalarını sağlayan bir hizmet olan CDBaby, sabah 7:00'den akşam 10:00'a kadar her müşteri destek çağrısının iki zil sesi içinde gerçek bir kişi tarafından yanıtlanması politikasına sahiptir. Sesli mesaj ya da yönlendirme sistemleri yoktur ve telefona

(Herkes müşterilere yardımcı olmak üzere eğitilmiştir.) CDBaby müşterilerine arkadaş gibi davranmaya odaklanır ve arkadaşlar kişisel telefon numaralarını "Aramanız bizim için önemlidir, lütfen beklemeye devam edin" diyen otomatik bir sisteme yönlendirmez. Benzer şekilde, Basecamp çalışanları da gece ya da gündüz fark etmeksizin her destek talebini on beş dakika içinde yanıtlamaya çalışıyor.

İyi müşteri hizmetleri sadece nezaket kurallarına uymakla ilgili değildir. Hızlı olmak, soruları yanıtlamak ve müşterilere saygılı davranmak ödüllendirilmemelidir; bu tür bir hizmet beklenmelidir. Tek kişilik şirketlerin başarılı olabileceği ve öne çıkabileceği nokta, kişisel dokunuşlar, karşılıklılık oluşturma ve müşterilere çok önemliymiş gibi davranma (ipucu: öyleler) yoluyla *bu beklentileri aşmaktır*.

İKİNCİ DALGA

Son birkaç yıldır müşteri hizmetleri biraz rönesans geçirdi. Geçmişte, müşterileri desteklemek ve onlara hizmet vermek bir maliyet olarak görülüyordu ve iş dünyasında kârı artırmak için maliyetleri mümkün olduğunca düşürmek mantıklıdır. Bu eski düşünce tarzında, karmaşık telefon ağaçlarından ("bir temsilciyle konuşmak için 8'e, sonra 4'e, sonra 6'ya, sonra 234'e, sonra da pound tuşuna basın") müşteri mesaj panolarına ve çevrimiçi bilgi tabanları gibi kendi kendine yardım eden otomatik hizmetlere kadar otomasyonlara büyük ölçüde güveniliyordu. Bu tür bir yaklaşımla ilgili sorun, bir şirkete ne kadar para kazandırırsa kazandırsın, aslında şirket ile sorunu olan müşteriler arasında gereksiz engeller yaratması ve onları genellikle büyük hayal kırıklığına uğrayarak sorunu kendileri çözmeye çalışmaya zorlamasıydı.

Günümüzde bazı kuruluşlar tarafından uygulanan ikinci dalga müşteri hizmetleri -Ve tüm şirketler tarafından sunulan müşteri hizmetleri duygu ve kolaylığa odaklanmalıdır. McKinsey tarafından yapılan bir araştırma, satın alma deneyimlerinin yüzde 70'inin müşterilerin kendilerine nasıl davranıldığını hissetmelerine ve bir ürünün somut özelliklerine daha az bağlı olduğunu göstermiştir. Son derece iyi muamele görme hissi ancak ikinci bir satın alma veya abonelik yenileme bağlamında artabilir, çünkü müşteri ilk satın alma işleminin nasıl gittiğine veya destek taleplerinin nasıl ele alındığına dair zaten bir his geliştirmiştir.

Müşteri hizmetlerinin bu ikinci dalgası, her bir müşteri için olumlu bir duygusal deneyim sağlamanın daha fazla kazanç ve daha yüksek kar yaratacağını iddia ediyor. Müşterilerinize tek müşterinizmiş gibi davranırsanız, markanıza duydukları sevginin karşılığını sadece sizinle iş yapmaya devam ederek değil, aynı zamanda kendi çevrelerine de bunu yapmalarını söyleyerek vereceklerdir. Müşteri hizmetlerine davranmak yerine

Bunu bir maliyet veya gider gibi değil, elde tutma ve kazanmaya yönelik bir yatırım olarak görebilirsiniz, çünkü aslında destek personeliniz aracılığıyla bir müşteri satış gücü oluşturuyorsunuz.

Müşteri hizmetlerinin hedefi müşteri mutluluğuysa, destek merkeziniz yönlendirmelerin ana kaynağı haline gelebilir. Yönlendirmeler yeni müşteriler kazanmanın güçlü bir yoludur - SmallBizTrends tarafından yapılan araştırma, yeni işlerin yüzde 83 gibi şaşırtıcı bir oranının ağızdan ağıza yönlendirmelerden geldiğini ortaya koymuştur . Müşterilerin tanıdıkları kişilere işletmenizden bahsetmelerini sağlamanın en iyi yolu, onlar için yaptıklarınızdan ve ihtiyaç duyduklarında nasıl yardım sağladığınızdan memnun olduklarından emin olmaktır.

Sadece standart müşteri hizmetleri beklentilerini karşılayarak tavsiye alamazsınız - insanlar nadiren bir şirketin kendilerine yardımcı olmak için yeterince şey yaptığını ancak daha fazlasını yapmadığını başkalarına söylemeye değer bulurlar. Müşterilerinizin şirketiniz hakkında olumlu konuşmasını istiyorsanız, onlara bunu müjdelemek için bundan çok daha fazlasını yapmanız gerekir. Teknoloji dünyasında, kurumsal düzeyde bir bulut barındırma sağlayıcısı olan RackSpace'e gelen bir müşteri hizmetleri çağrısıyla ilgili artık meşhur olmuş bir hikaye buna harika bir örnektir. Çağrı merkezi temsilcisi, bir destek çağrısının arka planında birinin aç olduğunu ve bir şeyler sipariş etmek istediğini söylediğini duydu. Müşteriyi sessizce beklemeye aldı, dosyasında bulunan adrese teslim edilmek üzere bir pizza sipariş etti ve müşteriye sorunuyla ilgili yardımcı olmaya geri döndü. Yirmi dakika sonra, hala müşteriyle telefonda konuşurken, arka planda bir kapı sesi duydu ve ona "Pizzanız geldi" diyerek kapıyı açmasını söyledi. Bu hoş ve beklenmedik deneyim sadece çok mutlu (ve tok) bir müşteriye değil, aynı zamanda internette binlerce kez paylaşılacak bir hikayeye de yol açtı. Bu, karşılıklılık yaratan bir müşteri hizmetidir: müşteriniz beklenmedik bir şey elde eder ve ardından yalnızca sadık kalarak değil, aynı zamanda başkalarına da anlatarak işletmenize yardımcı olma ihtiyacı hisseder.

Yönlendirmeler işe yarar çünkü *vekaleten güven* oluştururlar. Bir tavsiye güvenilirdir çünkü güvendiğiniz biri size belirli bir şirkete veya ürüne güvendiğini söyler. Ve size söyleyen kişiye güvendiğiniz için, bu güven duygusu şirket veya ürün için de anında ve anında gerçekleşir.

Talep gören bir serbest yazar olan Joel Klettke, potansiyel müşterilere yönelik iyi potansiyel müşterilerinin yüzde 80 ila 90'ının ağızdan ağıza geldiğini söylüyor. Başka biri tarafından tavsiye edildiğinde, bu potansiyel müşterilerin bir proje ve ilgili maliyetler için sağlıklı beklentilerle ve kendisinin bir uzman olduğu (sadece ücretli bir teknisyen değil) varsayımıyla geldiğini keşfetti. Joel'in bu yönlendirmelerle satış konuşmaları için zaman veya kaynak harcaması gerekmiyor, çünkü zaten onunla çalışmaya ikna olmuş durumdalar. Sadece projenin uygun olup olmadığına karar vermesi gerekiyor.

Kendi hizmet tabanlı işimde de tüm müşteri adaylarım kulaktan kulağa geliyordu. İlk başlarda, pazarlama ve dışa dönük satış kampanyalarına zaman ve para harcamak yerine, bu kaynakları her müşterinin beni işe almaya karar verdiği için kesinlikle mutlu olduğundan emin olmak için harcamaya karar verdim. Mutlu müşteriler daha sonra tanıdıkları herkese tasarım işleri için işe alınacak kişinin ben olduğumu söyleyerek benim için satış konuşmaları yaptılar. On yılı aşkın bir süre boyunca (hizmetlerden ürünlere geçene kadar), bu ağızdan ağıza yönlendirmeler birkaç ay uzunluğunda bir bekleme listesi oluşturdu.

Projeler üzerinde çevrimiçi işbirliği yapmanızı sağlayan bir SaaS (hizmet olarak yazılım) olan Trello gibi ürün işletmeleri bile erişimlerini ve müşteri sayılarını çoğunlukla kulaktan kulağa yayarak büyüttü. Trello yüzde 100 organik büyüme göstererek (yani ücretli reklam almadan) on milyondan fazla kullanıcıya ulaştı çünkü insanlar sosyal medya ya da bloglar gibi geniş kitlelerin görebileceği yerlerde ürünlerinden sık sık bahsediyor. Trello, paylaşılabilir anlar yaratmaya yardımcı olan eğlenceli oyunları bile geliştirdi ("Taco Out" gibi ürünleriyle gevşek bir şekilde ilgili olan). Ürünlerinin çekirdeği ücretsiz bir sürüm olduğundan, Trello onu öğrenen insanları çok fazla ekstra çaba harcamadan müşteriye dönüştürebilir. Yazılımının kullanım kolaylığı ve yardımseverliği ile birleştiğinde, Trello'nun devasa (ücretsiz) müşteri satış gücü tanıdıkları herkese bu yazılımı anlatıyor.

DINLEMEK VE ANLAMAK: AZICIK AŞIM KAYGISIZ BAŞIM

Forrester Research'ten Kate Leggett, müşterileri mutlu tutmanın ve başarılı olmalarına yardımcı olmanın müşteri kaybını azalttığını, tekrar iş yapma olasılığını artırdığını hatta yeni iş kazanmaya yardımcı olduğunu buldu. Başka bir deyişle, müşterileriniz kazandığında siz de kazanırsınız. Gerçekte, müşterileriniz işletmenizin kârlı olup olmadığını umursamaz

-Ama onların da kârlı olmasına yardımcı olursanız, sizi asla terk etmezler.

Müşterilerinize birey olarak yardımcı olmak, onlara sunduğunuz her şeyi satmak kadar empati ve özen gerektirir. Müşterilerinize etkili bir şekilde hizmet verebilmek için onları ve ihtiyaçlarını anlayabilmeniz gerekir.

Londra merkezli bir danışmanlık şirketi olan Lady Geek, küresel şirketleri hem müşterilerine hem de kendi çalışanlarına karşı ne kadar empatik olduklarına göre sıralamak için kamuya açık bilgileri ve özel verileri birleştiren bir "empati endeksi " geliştirdi (*Harvard Business Review*'da yayınlandı). Endeksteki en kârlı beş şirket empati ölçeğinin en üst sıralarında yer alıyor. Örneğin, üç numaralı LinkedIn (98,82 empati puanıyla), Twitter gibi rakip bir platform olsa bile kullanıcılarının olduğu yere gitmekten korkmuyor.

(86,47 empati puanı ile) yirmi dördüncü sırada yer almaktadır. Bu yaklaşım, LinkedIn'in müşterilerinin ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını ve seçimlerini kendi iş hedeflerinin üzerinde tuttuğunu göstermektedir; bu da LinkedIn'in artırarak karşılığını vermektedir.

Müşterilerinizi - ihtiyaçlarını, isteklerini, motivasyonlarını ve arzularını - ne kadar iyi anlarsanız, onları o kadar iyi hissedebilir ve onlara o kadar iyi hizmet verebilirsiniz. Bu tür bir müşteri hizmeti, "bizim için önemlisiniz" şeklindeki sözde kurumsal söylemden daha fazlasıdır. Bu, dinlemekle başlayan ve anlamaya doğru ilerleyen belirli eylemleri gerçekleştiren ve stratejileri uygulamaya koyan bir müşteri hizmetidir.

Empatinin zayıf, kâr amacı gütmeyen, hippi yaşam tarzına sahip işletmeler için olduğuna dair yaygın bir yanlış kanı vardır, ancak aslında gerçek kâr elde etmek için çok faydalı bir araçtır. Bu birkaç basit gerçeğe dayanır: ne kadar iyi anlarsanız, onlara gerçek değer sağlayan ürünleri o kadar iyi tasarlayabilir ve konumlandırabilirsiniz, destek taleplerinde onlara o kadar yardımcı olabilirsiniz ve onlardan kadar çok şey öğrenebilirsiniz, çünkü müşteriler alıcıları sizden daha iyi anlar. Ne de olsa onlar alıcıdır.

Müşterilere empatiyle yaklaşmanın ilk adımı onların ihtiyaçlarını dinlemektir; bu bilgiyle inovasyonları veya yeni ürün fikirlerini yönlendirebiliriz. MIT'den Eric von Hippel, şirketlerdeki kârlı inovasyonların yüzde 60'ından fazlasının müşterilerden kaynaklandığını gösteren önemli bir araştırma yapmıştır. 3M'in Medikal-Cerrahi Pazarlar Bölümü, elindeki bu araştırmayla 1990'lardaki zayıf inovasyon sicilini "öncü kullanıcılardan" gelen bilgilere dayanarak bazı yeni ürünler yaratarak düzeltmeye çalıştı. Beş yıl içinde, sonuçlar oldukça çarpıcıydı: bölüm
Kullanıcı liderliğindeki inovasyonlardan elde edilen ortalama gelir 146 milyon $ iken, şirket içi liderliğindeki inovasyonlardan elde edilen ortalama gelir 18 milyon $'dır .

Müşterileri anlamak, yalnızca destek taleplerini olağanüstü bir şekilde ele almayı değil, aynı zamanda gelen soru ve talep türleri hakkında daha büyük bir fikir edinmeyi de gerektirir. Tek kişilik bir şirkette bile, her bir talebin genel temasını tanımak ve verilerdeki kalıpları ve ipuçlarını daha sonra fark edilebilir hale getirecek şekilde yönetmek önemlidir. Tüm geri bildirim ve önerileri merkezi bir konumda düzenlemek 'un kalıpları görmesine yardımcı olur. Örneğin, destek taleplerinin ağırlıklı olarak belirli bir konu hakkında olduğunu tespit ederseniz, belki de kullanıcılara bu konu hakkında eğitim vermek için daha iyi bir iş çıkarabilirsiniz. Belirli bir konuyla ilgili bir avuç talep tekrar tekrar gelmeye devam ederse, belki de bu konu bir sonraki kullanıcı liderliğindeki inovasyon girişiminizin temelini oluşturabilir.

Best Buy, sadece müşterileri dinlemekle kalmayıp müşteri geri bildirimlerini anlamak ve bunları kullanmak için zaman ayıran şirketlere mükemmel bir örnektir. Şirket, web sitesindeki müşteri yorumlarını satıcılarla paylaşarak onları müşterilerin isteklerine göre ürünlerini geliştirmeye teşvik ediyor. En iyisi

Buy ayrıca, geri bildirimde bulunan birçok müşteriyi, mağaza alışverişlerinde teşvikler ve indirimler vererek ödüllendiriyor.

Bazen büyük şirketlerde empati, bürokratik engellerin bir müşteriye yardım etmenin önüne geçmesine izin vermemek şeklinde ortaya çıkar. Birkaç yıl önce, yaşlı bir adam tatil sırasında Pennsylvania kırsalındaki evinde kar altında kalmış ve mahsur kalmıştı. Şehir dışındaki kızı bunu öğrendiğinde, fırtınayı atlatacak kadar yiyeceği olmadığı için kendisine yiyecek gönderip göndermeyeceklerini öğrenmek üzere bölgedeki marketleri aramaya başladı. Hiçbiri eve teslimat hizmeti sunmayan birkaç marketi aradıktan sonra Trader Joe's'u aradı. Çalışan, Trader Joe's'un teslimat politikası olmadığını ve genellikle böyle bir hizmet , ancak olağanüstü koşullar göz önüne alındığında babasına memnuniyetle yiyecek teslim edebileceklerini söyledi. Kadın bir liste verdikten sonra, çalışan babasının düşük sodyumlu diyetine uyacak ek ürünler bile önerdi. Sıra sipariş için ödeme ayarlamaya geldiğinde, çalışan endişelenmemesini, siparişin ve teslimatın ücretsiz olacağını ve iyi tatiller dilediğini söyledi. Otuz dakika sonra sipariş babasının evindeydi ve hiçbir masrafı yoktu. İş dünyasında empati bazen sadece ilgili bir insan olmak anlamına gelebilir.

Pizza teslimatı hikayesi gibi, bu hikaye de bizi büyülüyor çünkü bize bazı şirketlerin "her zamanki gibi iş" ve , müşterileri mutlu etmek ve onlara insan olarak bakmaktan daha az ilgilendiklerini hatırlatıyor. Çoğu şirket müşterilerinin en önemli öncelikleri olduğunu söylese de, bu fikrin hayata geçirildiğini görmek çok nadirdir. Ancak bu tür sıra dışı bir hizmet, müşterilerin sadık ve çılgın hayranlara dönüşmesini sağlar. Bunlar paylaşılan türden hikayelerdir ve geniş çapta konuşulmaları sadece bir işletmeye fayda sağlayabilir.

Kısacası, müşteri mutluluğu yeni pazarlama yöntemidir. Müşterileriniz kendileriyle ilgilendiğinizi hissederlerse, burada kalacaklar ve başkalarına da anlatacaklardır. Bu, tek kişilik şirketlerin pazarlarındaki devlerle rekabet edebilmelerinin tam yoludur - onları geride bırakarak. Büyük şirketlerle hacim, düşük fiyat ya da lojistik gibi konularda rekabet etmek çok daha zordur. Ancak daha küçük bir işletme olarak kişisel dokunuşlarla rekabet etmek çok daha kolaydır - fazladan yol kat etmek ve müşterilere sayılar gibi değil insan gibi davranmak. Bu, tek kişilik bir şirket için büyük bir avantajdır.

BAŞARILI MÜŞTERİLER BAŞARILI İŞLETMELER KURAR

Finansal başarı (yani kâr) uzun ömürlülük sağladığından, çoğu işletme sahibi doğal olarak işletmelerini nasıl daha başarılı hale getirebileceklerini düşünmek için çok zaman harcıyor. Ancak çoğu işletme sahibinin ve hatta ekip liderinin genellikle göz önünde bulundurmadığı şey müşterilerinin başarısıdır. Sonuçta, başarılı müşteriniz işinizi desteklemeye devam edecek finansal araçlara sahiptir ve bu da kârınızı artırır. Dolayısıyla müşterilerinizin başarısı, işletmenizin de başarılı olmasını sağlar.

Bir şirket müşterilerine kişisel olmayan işlemler veya siparişler olarak baktığında, bu ilişkinin en az para harcayarak onlardan ne kadar para kazanılabileceğine odaklanan bir ilişkiye dönüşmesi kolaydır. Ancak müşterilerin hem karşılıklı fayda sağlayabilecek hem uzun vadeli olabilecek ilişkileri temsil ettiğine inanan bir şirket, müşterileri başarılı olduğunda başarılı olur.

SalesForce Pardot'ta Müşteri Başarısı Departmanı yöneticisi olan Adam Waid, müşterilerin kazanımlar elde etmesine yardımcı olma işini şansa bırakmak istemiyor. Aslında eğitim, uygulama yardımı, en iyi uygulama önerileri ve sürekli destek sağlamaya adanmış olan Müşteri Başarısı, şirketin en büyük departmanıdır. Bu çaba, *Forbes* dergisine göre SalesForce Pardot'u bir numaralı en yenilikçi şirket haline getirdi ve müşterileri, Müşteri Başarısı Departmanı tarafından sunulan yardım sayesinde satış gelirlerinde ortalama yüzde 34 artış gördü.

UserIQ'da Müşteri Başarısı Direktörü olan Cindy Carson, en başarılı müşterilerin, özel olarak tasarlanmış işe alım süreçleriyle doğru adımlarla başlayanlar olduğuna inanıyor. Ekibi, UserIQ'nun kendilerine en fazla nasıl fayda sağlayabileceğini tam olarak anlamak için her müşterinin yazılımlarına yönelik kullanıcı durumunu bile inceliyor; ardından her müşterinin kazanım elde etmesine yardımcı olacak ayrıntıları vurgulayan bölümlere ayrılmış eğitim veriyorlar.

Büyüme genellikle müşteri öncelikli bir yaklaşımda, gerçekleşen karlara dayalı olarak organik bir şekilde gerçekleşir, çünkü tamamen müşterilerin başarısına odaklansanız bile, yan ürün olarak müşteri tabanınızdaki büyüme, onların satış gücünüze yavaş ve istikrarlı bir şekilde evrilmesinden kaynaklanır.

Tasarımcılar için butik bir giyim hattı olan Ugmonk' işleten Jeff Sheldon, hem yarattığı ve sattığı ürünlerde hem de müşterilerinin aldığı destekte kalite konusunda takıntılıdır. Bir gömlek tam olarak oturmazsa ya da siparişte bir sorun olursa, hemen yeni bir gömlek gönderiyor ve yanlış siparişin geri gönderilmesini bile istemiyor. Ugmonk onlarla ilgilendiği için, müşteriler de Ugmonk kıyafetlerini giyerken çektikleri birlikte sosyal medyada düzenli olarak şirketinin linklerini paylaşarak Ugmonk ile ilgileniyor. Sheldon, Ugmonk ve ürünlerinin kalitesine olan takıntısı hakkında konuşan sektördeki influencer ve dergilerden çok sayıda ücretsiz tanıtım alıyor.

Müşteri başarısına odaklanmak, bir şirket için işin tüm yönlerini kapsayan bir zihniyet ve iş yapma biçimidir. Bir ürün daha yaratılmadan önce, her şeyin doğru yapıldığından ve en iyi kalitede olduğundan emin olmak için planlama ile başlar. Bu iş yapma biçimi, müşterilerin becerilerini geliştirmek ve başarılarını teşvik etmek için müşteri eğitimini (Bölüm 9'da bahsedeceğiz) içerir.

Bazı şirketler, özellikle başarı söz konusu olduğunda, bazı müşterileri önemsenmeyecek kadar küçük görür. Ancak bu dar görüşlü bakış açısını benimserseniz, yanlış bir şekilde müşterinizin durumunun veya büyüklüğünün asla değişmeyeceğini varsayabilirsiniz. Sonuçta, daha büyük olmak yerine daha iyi olmaya odaklanan kendi şirketiniz de müşterisi olduğunuz şirketler tarafından "önemsenmeyecek kadar küçük" olarak düşünülebilir. Bu tür bir düşünce yapısını benimsediğinizde, kendi müşterilerinizin uzun vadeli stratejik önemini ve sadakatini gözden kaçırırsınız. Ödeme yapan bir müşteri

Bir hizmet için ayda 10 dolar ödeyen ve on yıl boyunca yanınızda kalan bir müşteri, ayda 100 dolar ödeyen ancak birkaç ay sonra hizmetinizi iptal eden bir müşteriden çok daha değerlidir. Daha küçük işletmeler, sosyal medyada kolayca büyük takipçi kitleleri ve büyük posta listeleri (her ikisi de şirketinizi büyümeye gerek kalmadan ölçeklendirebilir) oluşturabildikleri için çok fazla etkiye sahip olabilirler.

Son olarak, müşterilerinize en iyi şekilde yardımcı olmak için bazen size sundukları sorunların ötesine bakmanız gerekir. Müşterilerin yardım istemelerinin altında yatan neden genellikle açık değildir: bazen belirli yanıtlar ararlar, ancak bazen yaptıkları şeyin ne olduğunun farkında bile olmadan belirli bir özellik isterler. Örneğin, web tasarımı yaptığım dönemde, müşteriler genellikle kendi deyimleriyle sadece harika görünecek bir sitesi tasarlamamı isterlerdi. Ancak zamanla, çoğu müşterinin beni işe almak istemesinin asıl nedeninin bu olmadığını fark ettim: asıl istedikleri harika görünecek ama aynı zamanda daha fazla gelir getirecek bir siteydi. Satış konuşmamı değiştirip iyi bir tasarımın potansiyel bir müşterinin daha fazla kâr elde etmesine nasıl yardımcı olabileceğinden bahsetmeye başladığımda, satış görüşmelerinden aldığım proje sayısı iki kattan fazla arttı.

Müşterilerinizin gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu ve ne istediğini dinlemek, tek kişilik şirketler için çok önemlidir.

IŞLER TERS GITTIĞINDE (VE IŞLER TERS GITMEYE DEVAM ETTIĞINDE)

Bu bir "eğer" meselesi değil, "ne zaman" meselesidir. Her işletmenin o kadar çok hareketli parçası, müşterilerle etkileşim kurduğu o kadar çok yer vardır ve genellikle en az birkaç tedarikçiye veya ortağa o kadar bağımlıdır ki bazen hatalar olabilir ve olacaktır.

Her ne pahasına olursa olsun hatalardan kaçınmaya çalışmak veya hatalar hiç olmuyormuş gibi davranmak geçerli bir strateji değildir. Daha gerçekçi olan, hataların meydana geldiği durumlar için bir plana sahip olmaktır.

Bölüm 3'te tartışılan şeffaflık hem liderler hem de çalışanlar için şirket içinde ne kadar önemliyse, müşterilerinize karşı dışarıya karşı şeffaf olmak da aynı derecede önemlidir. Bu, her şeyi paylaşmak anlamına gelmez, ancak müşteri ilişkiniz üzerinde etkisi olabileceğinden, şirketinizin ilgili iniş ve çıkışları hakkında açık olmak anlamına gelir. İşletmeniz müşterilere empatik bir şekilde davranıyorsa, işler gittiğinde daha anlayışlı olma eğiliminde olacaklardır - ancak yalnızca sorunları düzeltmek veya çözmek için hemen çalışırsanız.

Başkası sizi suçlamadan önce *hatalarınızın* kişisel sorumluluğunu üstlenerek *hatalarınızı -başkasının* neden olduğu *hatalar bile olsa- sahiplenmelisiniz*. İlk adım, kurumsal bir halkla ilişkiler robotu gibi değil, gerçek, empati kurabilen bir insan gibi özür dilemektir. Müşteriler mükemmel olmayı beklemezler; sadece sorunların adil, empatik ve hızlı bir şekilde ele alınmasını beklerler.

Birkaç yıl önce, müşterilerimden ödeme almak için kullandığım satıcı, düzinelerce kişiden çifte ücret alan bir yazılım hatasına sahipti. Sonunda ödeme yaptılar 300 dolarlık bir ürün için 600 dolar, ki hiçbiri bundan memnun değildi (en hafif tabirle). Kendimi en kötü senaryo gibi hissediyordum: Müşterilerimden ürünüm için ödemeyi kabul ettiklerinden daha fazla para alıyordum.

Teknik olarak yazılım satıcısının hatası olsa da, yazılımlarında bir hata olduğu için tüm sorumluluğu üstlendim - çünkü ürünü satan mağazada benim şirketimin adı yazıyordu. Bu durumdan etkilenen herkese -hatta çifte ücretlendirildiklerini henüz fark etmemiş olanlara bile- derhal e-posta gönderdim ve bu hatanın tekrarlanmasını önlemek için attığım adımları (şirketime zaman ve para açısından büyük maliyet getirecek şekilde satıcıları değiştirmek) ve paralarını mümkün olan en kısa sürede iade etme planımı bildirdim. Soruları ya da endişeleri olması ihtimaline karşı e-postayı telefon numaramla sonlandırdım. Bu durumdan etkilenen onlarca müşteriden sadece ikisi tam para iadesi istedi (300 $'lık çift ücret iadesi artı ürünün orijinal 300 $'lık maliyeti).

Kesinlikle birkaç öfkeli müşterim olmasına rağmen -ki bunun için onları suçlayamam- çoğu insan anlayışlıydı ve yazılımın hatalar içerebileceğini kabul ediyordu. Ve karlılığıma bir darbe indirerek ve tedarikçi değiştirme maliyetlerini üstlenerek, müşterilerimin işleri düzeltmek için çalıştığıma dair güvenlerini sağlamaya yardımcı oldum. Bu deneyimden öğrendiğim şey, müşterilerime, durum tersine dönseydi bana nasıl davranılmasını istiyorsam öyle davranmanın önemiydi. Bunu ya "devekuşu" gibi davranarak (kafamı kuma gömüp pek çok müşterinin çifte ücretlendirmeyi ve ardından para iadesini fark etmeyeceğini umarak) ya da para biriktirmeye devam ederek yapamazdım.

hata dolu satıcı yazılımı ile. Ürünümden memnun olan sadık müşterileri elimde tutmanın uzun vadeli stresi kısa vadeli nakit kaybına baskın geldi.

Bazı şirketler, hatayı kabul etmenin yasal sonuçlarından korktukları için çalışanların hiçbir şekilde özür dilemesine izin vermezler. Ne yazık ki bu yaklaşım, özellikle de tek istedikleri birinin hatasını kabul ettiğini duymak olan müşterileri kızdırabilir. Bu kitap kesinlikle hukuki tavsiyelerde bulunmuyor, ancak 2015 tarihli *New York Times* raporuna göre hatalar konusunda şeffaf olan ve hastalardan özür dileyen doktorlar, yanlış yaptıklarını inkar eden ve hatalarını savunan doktorlara göre çok az dava ediliyor. Illinois Üniversitesi'nin bu şeffaflık ve özür dileme uygulamasını benimsemesinden iki yıl sonra, yanlış uygulama başvuruları yarı yarıya azalmıştır. Nottingham Üniversitesi tarafından yapılan ayrı bir çalışma, çoğu durumda özür dilemenin g hiçbir maliyeti olmadığını ortaya koymuştur - hatalar için sadece özür dileyen ve bunları düzeltmek için çalışan şirketler, maddi tazminat teklif eden şirketlerden bile daha iyi performans göstermektedir.

Hatanın kabul edilmesi güçlüdür. Empatiyi, sorunu sahiplenme isteğini ve daha sonra düzeltme arzusunu gösterir. Burada alıntılanan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, etkili bir şekilde özür dilemek dava açmaktan ya da para iadesi yapmaktan çok daha az maliyetli olabilir. Ancak gerçekten üzgün değilseniz özür dilemek işe yaramaz - çoğu insan samimiyetsiz bir kurumsal "üzgünüm "ü hissedebilir. Yanıt vermeden önce, durumu anlamak ve şikayeti tam olarak dinlemek için kendinize zaman tanıyın. Bu genellikle müşterinin haksızlığa uğramış duygularını doğrulamayı, ne olduğu konusunda şeffaf olmayı ve sorunu nasıl çözeceğinizi ve bir daha yaşanmamasını nasıl sağlayacağınızı açıkça belirtmeyi içerir.

Şirketlerden birinin şikayetleri daha iyisini yapmak için fırsata dönüştürmesi ve bu şikayetleri müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmaya çalışmak için kullanması gerekir. Şikayetleri hem dinlemeyen hem de anlamayan bir şirket bunu kendi tehlikesine atar. Örneğin , Netflix 2011 yılında müşterilerinin taleplerini görmezden gelerek DVD ve streaming işlerini birbirinden ayırdı ve fiyatlarını yüzde 40 oranında artırdı. Kesinlikle maliyet tasarrufu sağlayan bu hamlenin (ve müşterilerini dinlememenin) bir sonucu olarak Netflix hisseleri önceki değerinin yarısına düştü, şirket 800.000 müşteri kaybetti ve kısa süre içinde *24/7WallSt.* tarafından yapılan bir ankete göre Amerika'da en nefret edilen on şirketten biri olarak sıralandı.

Bugünlerde tüketicilerin çoğu, şirketlerin hatalarından ya da yanlış adımlarından şikayet etmek için sosyal medyaya başvuruyor. New York Üniversitesi'nde iletişim profesörü olan Liel Leibovitz tarafından yapılan bir araştırma, tüketicilerin yüzde 88'inin sosyal medyadaki destek taleplerine cevap vermeyen bir şirketten alışveriş yapma ihtimalinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur . Satın aldıkları bir ürünle ilgili endişelerini dile getirmek için sosyal medyaya başvuran müşterilerin yüzde 45'i hiçbir yanıt alamazlarsa kızacaklarını, yüzde 27'si ise tamamen kızacaklarını söylemiştir.

o şirketle iş yapmayı bırakır. Müşterilerimize zamanlarını geçirdikleri yerlerde - Facebook ve Twitter'da - dikkat etmeliyiz.

SÖZÜNÜZ BIR SÖZLEŞMEDIR

Chicago Üniversitesi İşletme Okulu'nda davranış bilimi profesörü olan Nicholas Epley, müşterilerle iyi iş ilişkileri sürdürmenin insanüstü çaba gerektirmediğini söylüyor. Bunun yerine, yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapmanız yeterlidir ve müşterileriniz size minnettar olacaktır.

Nicholas, insanların birbirlerini iki genel boyuta göre değerlendirme eğiliminde olduklarını söylüyor: kişilerarası olarak ne kadar sıcak göründüğümüz ve ne kadar yetkin göründüğümüz. Nicholas'ın çalışması, başkaları tarafından olumlu değerlendirilmenin yolunun söz vermek ve ardından bu sözleri tutmak olduğunu öne sürüyor. Bu tavsiye özellikle müşterilere hizmet veren şirketler için önemlidir, çünkü sıcaklık, anlayış ve yetkinlikle davranılan müşteriler sadık müşterilere dönüşür.

Bir şirket olarak, müşterilerinize ve hatta potansiyel müşterilerinize söylediklerinize çok dikkat etmelisiniz, çünkü sözünüz onlarla yaptığınız sosyal sözleşmedir. Ürünlerinizin etkinliği fazla vaatte bulunmanız ya da istemeden de olsa yanlış bilgiler vermeniz size hiçbir yarar sağlamaz. Neredeyse tüm bilgilerin çevrimiçi olarak erişilebilir olduğu bu günlerde, işletmenizin ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığı konusunda net olmanız gerekir. Verileriniz güvenli mi? Denizaşırı fabrikalarınız güvenli mi ve adil ücretler ödüyor mu? Arabanız Insurance Institute for Highway Safety çarpışma testlerinde iyi dereceler aldı mı? Sosyal sorumlu borsa yatırım fonlarınızdaki şirketler çevresel kaygılara karşı lobi yapıyor mu?

Chicago Üniversitesi'nden Luigi Zingales tarafından yapılan bir araştırma gibi çeşitli araştırmalar, sözlerini tutma kültürüne sahip işletmelerin, sözlerinden dönen ya da sadece eylemleriyle uyuşmayan şeyler söyleyen işletmelerden çok daha karlı olduğunu göstermiştir . Zales, ilan edilen değerlerin, bu değerlerin kurumsal eylemlerle desteklendiğine dair kanıt olmadan tamamen önemsiz olduğunu belirtmektedir.

Bir şirketin verdiği sözü tutması için ne gerekir? Ve neden bu kadar çok işletme sözlerini tutmakta başarısız oluyor? Maryam Kouchaki, Elizabeth Doty ve Francesca Gino'nun tanımıyla bu "taahhüt sapması " bir şirketin paydaşlarına verdiği en önemli taahhütleri yerine getirmede yaşanan sistematik aksaklıklar olarak tanımlanıyor. Bu araştırmacılar, bağlılık sapmasının, bir işletmenin algılanan kısa vadeli kazançlarıyla ilgili olan ve sonunda verilen sözden ödün verilmesine neden olan çeşitli faktörlerden kaynaklandığına inanmaktadır. Bir sözden geri dönmekten kaçınmak için

liderlikten müşteri hizmetleri temsilcilerine kadar tüm işletmelerin birkaç stratejiyi uygulamaya koyması gerekiyor.

İlk strateji, müşterilere daha az ve daha iyi taahhütlerde bulunmaktır. "Az söz verip çok iş yapması" gerektiğine inanan bir işletme, bazen beklentileri aynı düzeyde bile karşılayamaz. Daha sonra, taahhütlerini takip etmeyen bir şirket - örneğin, destek sistemi yazılımı aracılığıyla veya liderlikten gelen vaatleri not ederek - orijinal vaadin ne olduğunu kolayca unutabilir. Son olarak, bu taahhütleri yerine getirmek için gerçek süreçlere sahip olmak gerekir; bu tür süreçlerin gelecekte bir zamana kadar geçerli olmayacağını varsaymak sadece sözlerin tutulmamasına yol açacaktır. Şirketler bu üç stratejiye odaklanarak müşterilerine verdikleri sözleri nasıl daha iyi tutabileceklerini öğrenebilirler.

En iyi yaklaşım, bir müşteriyle (hatta bir çalışanla) yapılan her anlaşmayı yasal olarak bağlayıcı bir sözleşme olarak ele almaktır, çünkü toplumsal düzeyde bu . Birine belirli bir zamanda bir şey vereceğinize söz veriyorsanız, o zaman bunu yapın ve zamanında yapın. Bunun bir teklif, bir teslimat ya da bir müşteri hizmetleri yanıtı olması fark etmez. Teslim edip edemeyeceğinizden emin değilseniz, ya teslim edemeyeceğinizi ya da daha uzun bir teslimat süresi için pazarlık yapın, böylece teslim edeceğinizden emin olabilirsiniz.

Sözünüzü tutmadığınız zaman sadece bir kişiyi ya da bir işletmeyi hayal kırıklığına uğratmış olmazsınız; o kişi ya da işletmenin her bir bağlantısıyla çalışma fırsatını da kaybetmiş olursunuz, çünkü bir size iş göndermeyeceklerinden emin olabilirsiniz. Ya da daha kötüsü, tanıdıkları herkese sözünüzü tutmadığınızı söyleyeceklerdir. Tutulmayan bir söz, sürekli genişleyen evrenimiz gibi dışa doğru balonlaşır: sadece bir potansiyel müşteri veya kişiyle olan ilişkinizi , onların tanıdığı diğer herkesle çalışma şansınızı da mahvedersiniz.

Bir dahaki sefere günlük işlerinizde bir sorun ortaya çıktığında tüm bunları aklınızda bulundurun. Şirketinizin başarılı olmasını istiyorsanız, hataları ve yanlışları sahiplenme konusunda doğru olanı yapmanız çok önemlidir.

BAŞLA:

- Mevcut müşterilerinizin hem mutlu hem de takdir edilmiş hissetmelerini sağlamak için neler yapabilirsiniz?
- Müşteri hizmetlerinizle beklentileri aşabileceğiniz yerler
- Ağızdan ağıza iletişim ve yönlendirmeler için nasıl fırsatlar yaratabilirsiniz• Hataları nasıl sahiplenir ve sonra düzeltirsiniz
- Müşterilerinizin kazançlı çıkmasını sağlamak için neler yapabilirsiniz?

8

■

Ölçeklenebilir Sistemler

Tek kişilik bir şirketin amacı büyümeyi sorgulamak ve ölçeği zorlamaksa, cevap bazen büyümenin aslında gerekli olduğu olabilir - genel amacınızla uyumlu olduğunda. Ancak kârda, müşterilerde veya erişimde büyüme gerektiğinde, tek kişilik şirketler daha fazla çalışana veya kaynağa ihtiyaç duymadan ölçeği kolaylaştırmak için basit ve tekrarlanabilir sistemlere başvurabilir.

Need/Want'ın kurucularından Marshall Haas, bir şirketin elde ettiği gelirle orantılı olarak ölçeklenmesi gerektiğini düşünürdü. Dolayısıyla, 100 milyon dolarlık bir işletmenin en az yüzlerce çalışanı ve birkaç kat bürokratik yönetim hiyerarşisi olması gerekir. Ancak pratikte, on kişiden daha az çalışanla şirketinin çok yavaş büyüyebileceğini ve yine de gelirini artırabileceğini keşfetti - ki şu anda yaklaşık 10 milyon dolar seviyesinde.

Çoğu insan sadece teknoloji girişimlerinin ya da yazılım şirketlerinin, ürünleri web ortamında var olduğundan, gelirlerini çalışan ve giderlerini artırdıklarından çok daha hızlı ölçeklendirebileceklerini düşünür. Ancak yatak takımlarından dizüstü bilgisayarlara ve iPhone kılıflarına kadar her şeyi satan bir fiziksel ürün şirketi Need/Want, yalnızca küçük bir ekiple büyük bir iş kurmayı başardı.

Need/Want, kârını artırmak için ölçeklenebilir sistemler ve kanallar kullanıyor. Günde bir siparişten bir milyondan fazla siparişe kadar her yerde işlem yapabilen hat mağazalarını çalıştırmak için önceden paketlenmiş yazılım olan Shopify'ı kullanıyorlar. Büyük mağazalardan uzak duruyorlar, bu nedenle özel bir dış satış ekibine ihtiyaçları yok. Ticari fuarlara katılmıyorlar ve tüm pazarlama çabaları, sosyal medya, ücretli reklamlar ve bir haber bülteni gibi tamamen çevrimiçi kanallara odaklanan üç kişilik bir ekipten kaynaklanıyor (bunların tümü, yönetmek için çok fazla ekstra kaynak olmadan erişimi artırabilir).

Need/Want, üretimi yakın ilişki içinde olduğu bir fabrikaya yaptırıyor; bu fabrika bir günde bir avuç siparişten on binlerce siparişe kadar her şeyi karşılayabiliyor. Şirket ayrıca sevkiyat ve sipariş karşılama işlemlerini de güvenilir bir ortağa yaptırıyor. Başka bir deyişle, Need/Want ölçeklenebilir sistemler kullanan bir şirket için mükemmel bir örnektir. Doğrudan tüketiciye satışları

Model, işleri yalın tutuyor ve şirketin yeni tüketicileri bulmanın ve onlara satış yapmanın en iyi yolunu gerçekten denemesini sağlıyor.

Şirket, kurucuları Marshall Haas ve Jon Wheatley'in teknoloji firmalarında çalışarak edindikleri bilgileri fiziksel ürünlere uygulamaya ilgi başladı. Ortaklıklarından önce Marshall, aslında dokunamayacağınız ürünler (yazılım) satarak para kazanıyor, Jon ise dokunulabilen ama gerçek anlamda para kazandırmayan şeyler (hiçbir zaman yerden kalkmayan veya kâr etmeyen VC tabanlı girişimler) yaratıyordu.

Şirketlerine bir teknoloji startup'ı gibi davranıyorlar, ancak yazılım satmak yerine, teknolojiye, otomasyonlara ve çevrimiçi kanalların ölçeklenebilirliğine büyük ölçüde güvenerek ürün satıyorlar. Yıllık gelirleri yaklaşık 10 milyon dolar olmasına rağmen ekipleri küçük: işi yürüten ve pazarlamayla ilgilenen Marshall ve Jon'un yanı sıra bir operasyon müdürü, dört destek personeli (ikisi yarı zamanlı), bir CFO ve bir geliştirici var. Daha fazla yardıma ihtiyaç duyduklarında, serbest çalışanları ve yüklenicileri işe alıyorlar ve işi şirkete getirmek daha ucuz olana kadar dış kaynak kullanıyorlar. Yani, yalnızca çok acı verici veya zaman alıcı olduğunda ya da bir işe alım için ödenecek maaş yatırım getirisi ile kolayca haklı çıkarılabildiğinde işe alım yapıyorlar.
Need/Want modeli, *potansiyel* kâra dayalı büyüme (çoğu startup veya VC destekli şirket tarafından benimsenen model) değil, *gerçekleşen* kâra dayalı büyümedir. San Francisco ya da New York gibi tipik bir startup merkezi yerine, ofis alanı kiralamanın ve yaşamanın çok daha ucuz olduğu St.

Need/Want'ın her ikisi de sonsuz ölçeklenebilir sistemler olan sosyal medya ve haber bültenlerine olan yoğun bağımlılığı bire-çok ilişkisi yarattığından, şirketin daha fazla kişiye ulaşmak için daha fazla personele ihtiyacı yok. Sadece daha etkili mesajlara ve konumlandırmaya ihtiyaçları var; bunu da reklam kampanyalarında ve e-posta kampanyalarında A/B testleri gibi araçlarla sürekli test ediyorlar. A/B testleri, bir şirketin bir listenin küçük bir alt kümesinde birkaç varyasyonu test etmesine, hangi varyantın en iyi performansı gösterdiğini görmesine ve ardından kazanan varyantı listenin geri kalanına göndermesine olanak tanır.

Bölüm 2'de tanıtılan yazar ve fotoğrafçı James Clear, dijital ürünler yaratan ve tanıtan kendi işinde ölçeklenebilir sistemler geliştirdi. Her hafta 1.000 yeni kişinin katıldığı ve 400.000'den fazla abonesi olan bir e-posta listesiyle, oluşturup satacağı ürünlerden istediğini seçebiliyor. Ücretli teklifler için odak noktası, tek kişilik bir şirket olarak kalmasına (tek bir asistanla) ve hem kitlesindeki birçok kişiye hem de ürünlerini satın alan kişilere hizmet etmesine yardımcı olan iki basit kuralı takip ediyor.

James'in ilk kuralı, ürünlerinin çok az yönetim gerektirmesi ya da hiç gerektirmemesidir. Sattığı dijital kurslarda devam eden canlı web seminerleri veya eğitim oturumları yok - müşteriler yalnızca içeriği satın alıyor ve daha sonra önceden kaydedilmiş videoları kendi zamanlarında izliyor. İkinci kuralı, sunduğu her şey için tek seferlik bir ücret talep etmektir; o

Hiçbir ücret ve devam eden danışmanlık işi kabul etmez. Bir açılış konuşması yapmak için uçakla gelir, konuşmasını yapar, soruları yanıtlar ve ertesi sabah gider. Bu iki kural James'in işini küçük tutmasına, genel giderlerini ve harcamalarını hafifletmesine ve hepsinden önemlisi, yapmak istediği şeyi yapmak için zamanını serbest bırakmasına yardımcı oluyor: araştırma, yazma ve paylaşma. Kendisi herhangi bir büyük ölçeklendirme yapmadan ölçeklendirilebilir ürünler yaratarak ve hizmetler sunarak, kârlı işini istediği yaşam için optimize etti.

Elbette çoğu insan ve işletme James'in yaptığı gibi geriye doğru çalışmaz. İnsanlar genellikle bir iş modeliyle işe başlar ve sonra günleri keyif almadıkları işlerle dolu olduğunda mutsuz olurlar. James, "*Hangi ürünü yaratabilirim?*" ya da *"Hangi hizmeti sunabilirim?*" diye düşünmek yerine öncelikle şunu düşünmemiz gerektiğine inanıyor: "*Nasıl bir yaşam istiyorum?*" ve "*Günlerimi nasıl geçirmek istiyorum?* Ardından, ürününüzü hedef kitlenize ulaştırmak için ölçeklenebilir sistemler oluşturmanıza olanak tanıyan bir iş modeline doğru geriye doğru çalışabilirsiniz.

Tüm bunları biraz daha açalım ve tek kişilik şirketlere yaratım, bağlantı, işbirliği ve destek konularında yardımcı olacak sistemlerin nasıl kurulabileceğine bakalım.

ÖLÇEKLENEBILIR BIR SISTEM OLARAK YARATILMASI

Şirketlerin ürün fikirlerini, pazarlamayı ve satışı fiziksel üretimden ayırdığı yeni bir haber değil. Bu uygulama kötü yapılırsa, düşük etik standartlar ve adil olmayan ücretlerden üretimin yan etkisi olarak büyük miktarda israfa kadar çeşitli sorunlar yaratabilir.

Markalaşmanın üretimden ayrılmaya başlamasıyla birlikte büyük şirketler, üretimde en düşük ortak paydaya ulaşarak büyük servetler kazanılabileceğine inandılar ve son yıllarda bu inanç küreselleşme güçleri tarafından desteklendi. Ancak yazar ve aktivist Naomi Klein'a göre küreselleşmenin işçiler üzerinde kötü koşullar, düşük maaşlar ve haksız muamele gibi olumsuz etkileri olmuştur. Klein, tek bir şirketin zihniyetine çok uygun olan yeni bir hareketin, insanlar yerine kârı maksimize etmeye odaklanan sorgulanabilir ahlaki değerlere sahip küresel markalardan koptuğuna ve bu hareketin işletmeleri daha yavaş, daha küçük veya talep üzerine stratejilere doğru kaydırarak onları kelimenin tam anlamıyla daha "adil" hale getireceğine inanıyor.

Örneğin, Arthur & Henry gibi trend belirleyici şirketler "yavaş moda "yı savunuyor ve müşterileri kıyafetlerini daha uzun süre ve aşamalı olarak giymeye teşvik ediyor - önce bir giysi taze ve yeniyken ofiste; sonra rahat bir şekilde

hafta sonu, yıpranmış kolları sarmak; ve sonra, lekeler ve küçük yırtıklar ortaya çıktığında, bahçe işleri için. İdeal olarak, yıpranmış bir Arthur & Henry giysisinin son aşaması garajda bez olarak kullanılmasıdır. Her bir giysiyi tekrar kullanarak her bir parçasından en yüksek faydayı elde , çiftçinin, değirmencinin, terzinin ve fabrika çalışanının en iyi şekilde yararlanmış oluruz. Arthur & Henry'nin başarı ölçütü her şekilde sürdürülebilirliktir: istikrarlı gelir elde etmek, hayır kurumları için para toplamak, çevreye verilen zararı en aza indirmek ve tüm çalışanlara sağlanan faydaları en üst düzeye çıkarmak.

Marka ve fabrika arasındaki faydalı ayrımın bir başka örneği olan ve tek kişilik bir şirket için etik ve kârlı bir ölçeklenebilir sistemle sonuçlanan Girlfriend Collective, Ellie Dinh ve Quang Dinh tarafından kurulmuştur. Tayvan'da, çoğunlukla kullanılmış su şişelerinden elde edilen geri dönüştürülmüş plastik kullanılarak üretilen sütyen ve taytlar satıyorlar. Girlfriend Collective yavaş modayı savunuyor ve çok sayıda kötü üretilmiş ürünün piyasaya sürülmesine karşı çıkıyor; sonuç olarak ürün siparişi bekleme süreleri bazen uzun olsa da müşteriler beklemekten memnun. Şirket çalışanlarına asgari ücretin yüzde 125 üzerinde ödeme yapıyor ve ücretsiz öğle yemekleri, rehberli egzersiz molaları, sağlık sigortası ve her altı ayda bir ücretsiz sağlık kontrolleri sunuyor. Çevresel uygulamaları, üretimin yanı sıra geri dönüşüm ve atık su yönetimi için hükümet standartlarını aşmaktadır.

Birçok denizaşırı fabrika çok sayıda marka-şirket ürünü üretir, bu da meşgul kalmalarına ve maliyetleri düşük tutmalarına yardımcı olur: bir ortak şirket daha küçük bir sipariş gönderdiğinde, fabrika daha büyük bir siparişi olan başka bir şirket için üretime geçebilir. Herhangi bir markaya bağlı olmayan denizaşırı bir fabrika, istediği sayıda ortak şirketle çalışabilir. Bu uygulama bazen üretimi yavaşlatır, ancak aynı zamanda üretimin hiçbir zaman talepten daha ağır basmadığı daha sürdürülebilir, neredeyse talep üzerine bir sistem yaratır.

ÖLÇEKLENEBILIR BIR SISTEM OLARAK BAĞLANTI

Müşterilerle bire bir temas noktalarını azaltmak için sürekli çalışarak ve bunun yerine bire çok ilişkilere odaklanarak, tek kişilik bir şirket, aslında işini ölçeklendirmeden müşterilerle bağlantısını ölçeklendirebilir.
Evet, Bölüm 7'de gördüğümüz gibi kişisel dokunuşlar çok önemlidir ve öğrenmek, empati kurmak, uyum sağlamak ve yeniden gözden geçirmek için müşterilerle doğrudan iletişim kurmak her zaman gereklidir - ancak bağlantı kurmanın çoğu toplu olarak yapılabilir.

E-posta pazarlaması buna mükemmel bir örnektir. Bir e-postayı 50.000 kişiye göndermek, aynı e-postayı bir kişiye göndermekle aynı miktarda çaba gerektirir.

İşte tam da bu nedenle çoğu şirket haber bültenlerine ve e-posta otomasyonuna büyük ölçüde güveniyor: bunlar ilişki, güven ve hatta gelir oluşturmak için güçlü araçlardır. Data & Marketing Association'göre ortalama yatırım getirisi yüzde 3.800 olan e-posta pazarlaması, ölçeksiz ölçeklendirme için geçerli bir modeldir.

Bağlantı sistemleri sadece onları açıp kârın artmasını izleyerek çalışmaz. (Bu, gerçek bir para ağacı dikebileceğinize inanmak gibi bir şey olur.) Bu sistemlerin en iyi şekilde çalıştığından emin olmak için başlangıçta ve yineleme yoluyla çalışmak gerekir. Ve Bölüm 6'da tartışıldığı gibi, bu sistemlerin etkili olabilmesi için otomatik müşteri iletişiminde bile hala kişilik gereklidir. Ölçeklenebilir bağlantının amacı, müşterilerin ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç duyduklarında talep üzerine bilgi alıyormuş gibi hissetmelerini sağlamaktır; bilgisayar tarafından üretilen yararsız ve sinir bozucu yanıtlardan oluşan sonsuz bir döngüye mahkum edilmemelidir.

E-posta gibi bağlantı kanallarında kişiselleştirme ve segmentasyon kullanmak çok önemlidir. Doğru e-postayı, doğru kişiye, doğru zamanda göndermek istersiniz. Aksi takdirde, ürünü zaten satın almış olan bir müşteriye satış konuşması yapmak gibi konuyla ilgisi bile olmayan bir dizi mesaj gönderiyor olabilirsiniz. MailChimp gibi araçlar, bir kitleyi filtrelemek ve hedeflemek için harikadır; yalnızca ürünü henüz satın almamış kişilere ürün tanıtımları içeren e-postalar veya yalnızca belirli bir coğrafi konumda yaşayan kişilere mağaza içi satış bildirimleri veya yalnızca ilgili ürünlere zaten sahip olan kişilere yukarı / çapraz satışlar göndermenize olanak tanır. Ayrıca Campaign Monitor tarafından yapılan bir araştırma, kişiselleştirilmiş konu satırlarına sahip e-postaların açılma olasılığının yüzde 26 daha yüksek olduğunu göstermiştir. Epsilon E-posta Enstitüsü, adresindeki bölümlere ayrılmış otomasyon e-postalarının, "her zamanki gibi iş" patlamalarına kıyasla yüzde 7 0,5 daha yüksek açılma oranına ve yüzde 152 daha yüksek tıklama oranına sahip olduğunu bulmuştur.

Bağlantı kanallarının etkinliğini ve dönüşüm oranlarını artırmak için dikkatli testler yapmanız gerekir. Neyse ki e-posta pazarlama yazılımı gibi sistemler A/B testlerine olanak tanıyor. Benzer A/B testleri, etkileşimi ve ticareti artırmak için web sitelerindeki pazarlama mesajlarıyla da yapılabilir.

Kendi işimde, e-posta pazarlaması her yıl gelirimin yüzde 93'ünden fazlasını oluşturuyor. Bu sayede güncellemeleri, makale şeklindeki eğitim bilgilerini ve hatta ürün tanıtımlarını almayı tercih eden binlerce kişiyle bağlantı kurabiliyorum. Tek bir e-posta yazıp anında 30.000 kişiye ulaştırabiliyorum. Her gün her biriyle iletişim kurmadan 10.000 ödeme yapan müşteriye ürünlerimi nasıl kullanacaklarını öğretebilirim.

Bülten otomasyonu, müşteri eğitimini ve elde tutma artırmak için de kullanılabilir. Satın alma işleminden hemen sonra pe ople'a gönderilen otomatik e-postalar

bu müşterilere satın aldıkları ürünü en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını gösterebilir veya sık sorduğu soruları yanıtlayarak müşteri destek taleplerini büyük ölçüde azaltabilir.
Otomatik güncellemeler ve notlar ve hatta belirli bir süre sonra müşterilerle yapılan basit kontroller, müşterilerin ürünü kullanmaya devam etme olasılığının yanı sıra satın aldıkları ürünü başkalarına anlatma olasılığını da artırabilir (örneğin, e-postalardaki sosyal medya paylaşım düğmeleri aracılığıyla).

Danışmanlar veya serbest çalışanlar gibi müşteri hizmetlerine odaklanan şirketler bile, ister yeni müşterileri işe almak ister bir proje bittikten sonra takip etmek olsun, etkileşimler sırasında bire bir temas miktarını azaltmak için otomasyon yazılımını kullanabilir.

Bir tasarımcı ve "Yaratıcı Sınıf" kursumun öğrencisi olan Jamie Leigh Hoogendoorn, "bıktırıcılardan" gelen e-postalarla uğraşmak için harcadığı zamanı büyük ölçüde azalttı. İşe alım sürecinin çoğunu, hizmetleri ve fiyatları hakkında bilgi veren otomatik e-postalarla otomatikleştirerek ve insanların kendisiyle konuşmak için bir tarih ve saat seçmesine olanak tanıyan bir takvim sistemi kurarak (kendi takviminin uygunluğuna göre), bir müşteri adayını alıp bunu ödeme yapan bir projeye dönüştürmesi için geçen süreyi sekiz ila on altı saatten yalnızca bir saate indirdi. Potansiyel müşterileri, e-postalarına yanıt vermesini beklemek yerine hizmetleri hakkında anında bilgi edindikleri için teklif kazanma konusundaki başarı oranı arttı. Ve Jamie'nin sıcak ve şık kişiliği, kullandığı tüm otomasyonlarda hala parlıyor.

SaaS giderek yaygınlaşıyor ve tek kişilik bir şirketi yönetmenin küçük ayrıntılarına daha az zaman ayırmamızı ve temel işimize daha fazla zaman ayırmamızı sağlayan, aynı zamanda zamanımızı, personelimizi veya harcamalarımızı ölçeklendirmemize gerek kalmadan erişimimizi veya kârımızı ölçeklendirmemize yardımcı olan araçlar da öyle.

ÖLÇEKLENEBILIR BIR SISTEM OLARAK IŞBIRLIĞI

Kendiniz *için* çalışmak, mutlaka *kendi* başınıza çalışmak anlamına gelmez. Tek kişilik şirketiniz sadece siz olsanız bile, yüklenicilerden ortaklara ve müşterilere kadar başkalarıyla işbirliği yapmanız gereken zamanlar olacaktır. Tek kişilik şirketiniz küçük bir ekipse veya bir kuruluş içinde yer alıyorsa, daha da fazla işbirliği katmanı gerekir. Ancak işbirliği iki ucu keskin bir kılıçtır: teknoloji birbirimizle gerçek zamanlı olarak kolayca bağlantı kurmamızı sağlar, ancak odaklanmış, derin çalışma pahasına.

Geçmişte şirket içi iletişimin yüz yüze, toplantılarda veya planlanmış konferans görüşmelerinde olması gerekiyordu, ancak işyerleri uzaktan çalışanlara ve esnek çalışma saatlerine doğru ilerledikçe bu tür iletişim giderek daha az verimli hale geliyor. Giderek artan bir şekilde

Slack, intranetler ve ucuz veya ücretsiz VOIP arama gibi yaygın kurumsal mesajlaşma araçları, dünyanın dört bir yanında bulunan grupların yalnızca birlikte çalışmasına değil, gerçek anlamda işbirliği yapmasına olanak tanıyor.

Ancak bu işbirliği araçlarıyla birçok şirket farkında çalışanlarının zamanını sürekli dikkat dağıtıcı unsurlarla dolduruyor olabilir; özellikle de çalışanların durumlarını "müsait" olarak tutmaları, takvimlerini paylaşmaları ve tüm gün grup mesajlaşmalarını takip etmeleri gerekiyorsa. Gerçek zamanlı mesajlaşma, her gün belirli bir gündemi olmayan tüm gün süren toplantılara dönüşebilir.

User Onboarding'in kurucusu Samuel Hulick, Slack gibi araçların "asenkron" olduğuna inanıyor: ne gerçekten gerçek zamanlı (bazen bir cevap için süresiz beklemeniz gerekir) ne de asenkron (yani anında yanıt beklenmez). Mesajlaşma araçlarının kullanımı işbirliğinde gerçekten büyük bir ilerleme gibi görünse de, çoğu zaman yavaş damlayan bir kahve makinesi gibi günlerce süren yarım görüşmelere yol açıyor.

Gerçek zamanlı işbirliği, tüm ekibin birlikte beyin fırtınası yapması veya bir sorunu çözmesi gerektiğinde çok yararlı olabilir, ancak çoğu zaman bekleniyorsa tamamen dikkat dağıtıcı da olabilir. Bu nedenle Basecamp ve Buffer gibi şirketler çalışanlarına günlerinin çoğunda işbirliğinin dikkat dağıtıcı unsurlarından uzak durmalarını söylüyor. Örneğin bu şirketlerde acil bir durum olmadığı sürece (ki bu oldukça nadirdir) kimsenin hemen ulaşılabilir olması beklenmez. Genel olarak, bu şirketlerde yanıtların dakikalar değil günler içinde verilmesi beklenir.

İşbirliğinin yüz yüze temastan tüm dijital cihazlarımızdaki bildirimlere, hatta iş dışında (telefonlar ve tabletler gibi) kadar genişlemesine izin vererek, odaklanmış ve verimli çalışmayı sağlayan ötesine geçmesine izin verdik.

Ölçekli işbirliği, bir proje birkaç ekip üyesinin katkısı olmadan ilerletilemediğinde anlamlıdır. "Hack" (bilgisayar suçu değil, keşif amaçlı programlama) ve "maraton" kelimelerinin birleşiminden oluşan "hackathon" buna mükemmel bir örnektir. Bir hackathon'da, geliştiriciler, tasarımcılar ve proje yöneticilerinden oluşan birkaç küçük ekip kurulur ve her grup birkaç saat veya birkaç gün boyunca büyük bir projeyi tamamlamak için hız ve odaklanma ile işbirliği yapar. Çalışmalarının belirli bir odağı vardır - örneğin, bir şirketin sattığı bir yazılım parçası için yeni bir özellik bulmak veya New York Belediyesi'nin yaptığı gibi, yerel yönetimin özel sektörle ilişkiler kurarken kullanması için yeni bir web sitesi tasarlamak. Bir hackathon'un sonunda, her ekip sonuçlarını grubun geri kalanıyla paylaşmak için bir dizi gösteri sunar.

Facebook'un "Beğen" düğmesi gibi son derece başarılı inovasyonlar hackathon'lardan çıkmıştır. Hackathon'lar işe yarar çünkü odaklanmış işbirliğidir, 7/24 "her zaman ulaşılabilir" işbirliği değil. Eğlenceli olabilirler,

Herkes ortak bir hedef ve amaç doğrultusunda işbirliği yaptığı için enerjik ve son derece üretken. Ve hackathon bittiğinde herkes normal işlerine geri dönüyor.

Bu bölümün başka yerlerinde, işinizin belirli yönlerini büyütmenizi tavsiye ediyorum, ancak işbirliği, tek kişilik şirketlerin *ölçeğini küçültmesi* gereken bir alandır - her zaman açık, her zaman erişilebilir, yavaş damlayan mesajlaşma dikkat dağıtıcı bir ortamdan, birlikte büyük görevleri birlikte başarmak için birlikte çalışmak için açıkça tanımlanmış zamanların bir rejimine. Aksi takdirde, günün her saatinde dikkatinizin dağılması için hazır olma riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

BAŞLA:

- İşletmenizi ölçeklendirmek için otomasyon ve teknolojiyi kullanabileceğiniz yerler
- Büyük ölçek gerektiren görevleri nasıl dışarıdan temin edebilirsiniz?
- Birden çoğa iletişim kanallarınıza kişiselleştirme ve segmentasyonu nasıl ekleyebilirsiniz?

9

■

Bildiğiniz Her Şeyi Öğretin

BRIAN CLARK 1990'ların ortalarında saygın bir hukuk firmasında harika bir işi olan bir avukat olarak işe BAŞLADI. Tek sorun, bir yazar olmak istemesiydi; herhangi bir yazar değil, yazdıkları ve yazdıklarının nasıl yayınlanacağı üzerinde tam kontrole sahip bir yazar olmak istiyordu. Ve bunu yapmak için internet denen bu yeni mecrayı kullanmak istiyordu.

Böylece avukatlık işini bıraktı ve pop kültürü hakkında yazmaya başladı, web sitesi üzerinden reklam ve bağlı teklifler satarak para kazanmaya çalıştı.
Ne yazık ki bu gelir kaynakları faturaları ödemeye yetecek kadar para getirmiyordu. Bunun üzerine Brian, pazarlama hakkında bilgi edinmeye başladı; çoğunlukla pazarlama gurusu Seth Godin'in posta listesi kitleleri oluşturmak ve başkalarının ürünleri için reklamlar yerine kendi ürünlerinizi satmak hakkında yazdığı yazılar aracılığıyla.

Brian bir sonraki adımı attı. Hâlâ hukuk diplomasına sahip olduğu ve tükenmekte olduğu için Brian, yazma sevgisini avukatlık deneyimiyle birleştiren bir web sitesi kurdu. Hukuk fakültesinde kendisine genç avukatların köklü firmalarda iş bulmaları gerektiği öğretilmişti çünkü bu firmalarda müvekkillere sahip olanlar daha kıdemli avukatlardı. Bunun yerine kendi müvekkillerini bulmak istediğine karar veren Brian, bunu avukatlardan hukuki konular hakkında bilgi almak isteyen insanlara eğitim vererek yapmaya karar verdi. Haftalık olarak adresinden bu kişilerle bilgi paylaşması verimli oldu: eğitici içerikler yazdığı için insanlar onun uzmanlığına güvendi ve herhangi bir avukatı değil, ihtiyaç duydukları bilgileri paylaşan kişiyi işe almak istedi. Brian kısa sürede kendi yasal sorunlarını çözmek için onu işe almaya hevesli insanlardan oluşan büyük bir liste oluşturdu.

Ancak Brian yine de avukatlık yapmak istemiyordu. Şu anda yürüttüğü işe doğru bir ara adım atarak, hem iyi ödeme yapacak parası hem de internet hakkında düşük bir başlangıç bilgisi olan bir sektöre odaklanmaya karar verdi: emlak. İnternet içerik pazarlaması ve bir kitleyle bilgi paylaşımı hakkında öğrendiklerini kullanarak iki tane emlak şirketi kurdu.

emlak komisyonculuğuna odaklandı. Bir yıl içinde, çalıştığı ilk hukuk firmasında ortak olsaydı daha fazla para başladı.

Sorun şuydu ki, bu büyük başarının ortasında Brian .
Pazarlama ve online eğitim konularında mükemmel olmasına rağmen, büyüyen şirketleri için berbat bir yöneticiydi. İki aracı kurumu çok fazla çalışma gerektiriyordu, çünkü onları yönetmekle ilgili süreçleri hiçbir zaman belgelemediği için işin çoğunu kendisi yapıyordu. Ardından, 2005 yılında, birkaç ay boyunca çalışamamasına neden olan feci bir snowboard kazası geçirdi. Nekahat dönemini her iki aracı kurumu da satmak için bir fırsat olarak kullandı, ancak yeni sahiplerin hiçbiri onları işletmekle ilgili ne olduğunu bilmediğinden (ve Brian'ın dokümantasyon eksikliği kesinlikle yardımcı olmadı), her ikisi de kısa süre sonra battı.

Brian CopyBlogger'ı ilk başta bir yan iş olarak başlattı. Kaza geçirmeden önce bu işi tam zamanlı yapacak kadar para biriktirememişti, bu nedenle faturaları ödeyebilmek için çok sayıda danışmanlık işi yapıyordu. Ancak internet, içerik, paylaşım ve eğitimin herhangi bir işletme için meşru bir pazarlama biçimi olarak nasıl bir araya gelebileceğini fark etmeye başlamıştı. Böylece, hing şirketlerine içerik pazarlamasını nasıl kullanacaklarını öğretmeye odaklanan bir işletme olan CopyBlogger yavaş yavaş gelişmeye başladı.

Brian, daha önceki çevrimiçi emlak işlerinde, rekabet üstünlüğünün rakiplerini geride bırakma becerisinde olduğunu öğrendi ve CopyBlogger ile yaptığı da - içerik pazarlaması hakkında bildiği her şeyi hızla büyüyen bir kitleyle paylaştı. Brian, büyüyen bir e-posta listesiyle içerik paylaşarak bir kitle oluşturmanın sağlam bir iş modeli olduğuna inanıyor, çünkü büyüyen kitlenizin sizden tam olarak ne istediğini bulabilir ve sonra onlar için bunu oluşturabilirsiniz. Seth Godin'den öğrendiğine göre gerçekten sizden bir şeyler duymak isteyen insanlara satış yapmak, onlarla bir şeyler paylaştığınız için, sizi tanımayan yabancıları çevrimiçi ortamda rahatsız etmekten çok daha etkilidir. CopyBlogger'ın piyasaya sürdüğü her ürün giderek daha başarılı olduğu için bu fikrin doğruluğu her yıl kanıtlandı. Her ürün, Brian'ın paylaştığı içeriği tüketen kitleyle etkileşime girerek ve onları dinleyerek elde edilen doğrudan bilgilere dayanıyordu. Bu "içerik yoluyla eğitim", satışa için gerekli güveni oluşturdu.

Elbette, satış için klişeleşmiş model manipülasyondur: meşhur saldırgan ikinci el araba satıcısı gibi, potansiyel müşterilere pes edip satın alana kadar baskı yapmak. Ancak araba satıcılarından emlakçılara ve B2B satıcılarına kadar büyük satışçılar, bir kişinin neye ihtiyacı olduğunu dürüstçe değerlendirdiğinizde ve ardından onlara sattığınız şeyin değerini öğrettiğinizde satışların arttığını bilirler. (Ürününüz onların ihtiyaçlarına uymuyorsa, bunu da bilmelerini sağlamanız gerekir). İçerik ve bilgi paylaşmak, satış sürecini başlatmak için etkili bir yoldur çünkü

Potansiyel müşteri neye ihtiyaç duyduğunu, neden ihtiyaç duyduğunu ve ardından ürünlerinizin sorunlarını çözmeye nasıl yardımcı olabileceğini görür.

Şimdi adı RainMaker Digital olarak değiştirilen CopyBlogger, bu "her şeyi paylaş" zihniyetinden yararlandı: şu anda yıllık 12 milyon dolardan fazla gelir elde ediyor ve 200.000'den fazla müşterisi var içerik yönetim yazılımı, çevrimiçi kurslar ve WordPress temaları satın alıyor. Şirketin başarısı, daha yüksek kâr veya daha fazla satış elde etme taahhüdünden değil, tamamen hedef kitlesinin neyi öğrenmeye ihtiyacı olduğuna odaklanmasından ve ardından onlara bunu öğretmesinden (ücretsiz makaleler ve ücretli dijital ürünler aracılığıyla) kaynaklanıyor. Ve açıkçası, şirket doğru önceliklendirme için ödüllendirildi.

Tek bir şirket olarak öne çıkmak ve bir izleyici kitlesi oluşturmak için, rakiplerinizden daha büyük ölçekli değil, onlardan daha iyi öğretmeli ve onlardan daha iyi paylaşmalısınız. Bu yaklaşımın birkaç olumlu sonucu vardır.

Birincisi, sizi bir öğretmen olarak gören bir kitleyle ilişki kurmanız, sizi konunun uzmanı olarak algılamalarını sağlar. Bir kitleye her hafta bir bültende internetteki yasal konular hakkında bilgi veriyorsanız, sizin görüşlerinize güvenmeye başlayacaklar ve Brian'da olduğu gibi, yasal konularda kendilerine yardımcı olması birini işe almaları gerektiğinde muhtemelen akıllarına gelen ilk kişi siz olacaksınız.

Rakiplerinize üstünlük sağlamanın ikinci faydası, kitleye sattığınız şeyin faydalarını gösterme şansıdır. Örneğin, fişli bir elektrikli araç satıyorsanız, insanlara bu tür bir aracın faydalarını - her yıl benzin almayarak ne kadar tasarruf edeceklerini, benzinli bir neden ve nasıl daha güvenli olduğunu, aracın çevreye etkisinin azaldığını vb. öğretmek, onlara açıkça satış yapmadan sizden satın almak isteyecekleri tüm nedenleri gösterir. Onlara sadece ihtiyaç duydukları bilgileri samimi, ikna edici ve eğitici bir şekilde veriyorsunuz ve böyle bir satın alma işleminin kendileri için doğru olup olmadığı konusunda kendi kararlarını vermelerine izin veriyorsunuz.

Eğitimin işe yaramasının üçüncü nedeni, yeni müşterileri ürününüzü veya hizmetinizi en iyi nasıl kullanacakları konusunda eğiterek ve ürününüzden en iyi şekilde nasıl yararlanacaklarını veya en başarılı nasıl olacaklarını göstererek, uzun vadeli müşteriler olmalarını ve olumlu deneyimlerini başkalarına anlatmalarını sağlamanızdır.

Öğretimin tek bir şirket için işe yaramasının son nedeni, uygulanmamış fikirleriniz, iş stratejileriniz veya patentlenebilir teknolojileriniz gibi belirli özel bilgiler , çoğu fikir veya sürecin kilit altında tutulmasına gerek olmamasıdır. Neredeyse tüm alanlarda şeffaf olmak ve şirketinizi dürüst bir şekilde yönetmek, yalnızca müşterilerinizin güvenini kazanmanıza yardımcı olabilir.

FIKIRLER TEK BAŞINA DEĞERSIZDIR

Kaç kişinin "[Amazon, Zappos, Google] fikri var olmadan çok önce aklıma gelmişti, zengin olmalıydım!" dediğini duydunuz? Ancak fikirler geçerli bir para birimi değildir. İş dünyasında geçerli olan tek para birimi uygulamadır.

Açıklığa kavuşturmak gerekirse, bu oldukça tartışmalı bir nokta gibi görünebilir, bir fikir tek başına değersizdir çünkü uygulamanın *dışında* durur. Örneğin, büyümenin sorgulanması gerektiği fikrini yıllardır internette, bültenimde, podcast'lerimde ve beni dinleyen herkesle paylaşıyorum.

Ancak fikri telif hakkı olan bir kitapta paylaşmak farklıdır. Telif hakkının amacı fikri korumak değil (daha fazla insanın bu konu hakkında yazması harika olurdu ve bunu teşvik ediyorum), uygulamayı korumaktır - bu kitabın belirli kelimelerini ve akışını formüle etmek için aylarca süren araştırma ve yazma. Fikri mülkiyeti korumak önemlidir, ancak genel fikirleri korumak değildir, çünkü sahip olduğunuz tek şey bir fikirse, henüz işi yapmamışsınız demektir.

Fikirlerinizi geniş kitlelerle paylaşmanız sadece sattığınız ürün için bir takipçi kitlesi oluşturmanıza değil, aynı zamanda ürününüzün temsil ettiği temel değerler ve düşünce etrafında bir hareket oluşturmanıza da yardımcı olur. Büyümeyi sorgulama fikri etrafında daha fazla kitabın, araştırmanın ve fikrin akması, sonuçta hem bu kitaba hem de benzerlerine yardımcı olur.

Bir karma dövüş sanatları organizasyonu olan UFC fikri 1993 yılında ortaya çıktı, ancak bunu gerçeğe dönüştürmeye çalışanlar kurallar ve hükümet muhalefeti nedeniyle neredeyse iflas ediyordu. Başka bir deyişle fikir vardı ama uygulama yoktu, dolayısıyla kârlı değildi. İki kumarhane patronu devreye girip hükümet standartlarına uygun kural değişiklikleri yapana kadar UFC 1 milyar dolarlık bir işletmeye dönüşmedi. Fikir, UFC işinin gelişmesi için tek başına yeterli değildi; doğru uygulamaya (ve uygulamayı yönetecek doğru insanlara) ihtiyaç vardı.

Birçok devasa, kârlı, küresel şirketin özünde, son derece iyi uygulanan eski bir fikir var. Facebook sadece daha iyi bir MySpace'tir ve her ikisi de esasen dijital buluşma yerleridir. Taksiler insanları A noktasından B noktasına götürüyor. Uber/Lyft bu hizmeti nasıl daha kolay hale getireceğini buldu. Bunların hiçbiri milyar dolarlık fikirler değil; daha ziyade fikirlerin milyar dolarlık uygulamaları. İşte bu yüzden, fikirleri tescilli olmadığı ve uygulamaya özen gösterdikleri sürece, tek kişilik şirketler fikirlerini paylaşma konusunda endişelenmemelidir.

Ayrıca çok az sayıda tamamen yeni fikir vardır. Çoğu fikir, mevcut şirketleri, planları, fikirleri veya çözümleri taklit eder. Fikirleri paylaşmak yerine onları korumaya çok fazla zaman ve enerji harcayarak, fikirlerin ortaya çıkmasına izin vermeme riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

başkalarından gelen eleştirel geri bildirimlerle daha iyi hale gelir. İş fikrinizi potansiyel müşterilerle paylaşmanın bile faydaları vardır, çünkü onlar siz çok fazla zaman veya kaynak yatırımı yapmadan önce fikirlerinizi değerlendirebilir ve fikri daha da iyi bir uygulamaya dönüştürmenize ve konumlandırmanıza yardımcı olabilirler.

PAYLAŞMANIN DEZAVANTAJI ... HİÇBİR ŞEY

Jessica Abel bir çizgi roman sanatçısı, yazar ve öğretmendir - hem çevrimiçi olarak hem de illüstrasyon başkanı olduğu Pennsylvania Güzel Sanatlar Akademisi'nde sınıfta.

Bildiği her şeyi öğretmek onun kişiliğinin bir parçası. 1990'lardaki ilk web sitesi kendi çizgi romanınızı yaratmak üzerineydi ve o zamandan beri başkalarına öğretmeye devam etti. anda yaratıcı fikirleri hayata geçirmeye odaklandığı için tüm uzmanlığını paylaşıyor. Paylaşım, kendi işinin hedef kitlesinde güven oluşturmasına yardımcı oldu ve onlara alan uzmanlığı için başvurulacak kişinin kendisi olduğuna dair güvence verdi.

Bir sınıf öğretmeni olarak, bir dersi ilk kez verdiğinde biraz zorlanabileceğini biliyor - kesinlikle materyalin çalışmasını sağlayacak ve kavramları öğrencilerine açıklayacak, ancak bu ilk öğretim turundan sorular ve yanlış anlamalar ortaya çıktıkça, müfredatında nelerin yeniden yazılması veya yeniden düşünülmesi gerektiği konusunda çok net bir fikir ediniyor. Böylece sınıfta öğreterek, öğrettiklerini daha da güçlü hale getirmek için gerekli geri bildirimi alır. Başka bir deyişle, öğrencileri kadar kendisi de bundan faydalanıyor. Öğrencilere harika bir dersi ilk kez öğretmeden ve sonra onların geri bildirimlerinden öğrenmeden sunamazdı.

Müşteri eğitimi - bir kitleye bilinçli bir alıcı olmaları için bilgi, beceri ve yetenekler sağlamak - satış döngüsünün en önemli kısımlarından biridir. Çoğu zaman sattığımız ürüne o kadar yakın oluruz ki başkalarının da bu konuda uzman olduğunu veya bizim bildiklerimizi bildiğini varsayarız, ancak çoğu zaman durum böyle değildir. Müşteriler her zaman neyi bilmediklerini bilmezler ya da bir şey hakkında o bilginin kendileri veya kendi işleri için ne kadar yararlı veya faydalı olabileceğini fark edecek kadar bilgi sahibi değildirler.

Geçmişte şirketler müşteri eğitimine yatırım yapmaya her zaman istekli olmamışlardır, çünkü bunun net veya doğrudan ekonomik faydalarını görmemişlerdir. Geleneksel (ancak bilgisiz) bilgelik, müşterilere bildiğiniz her şeyi öğretirseniz veya ticaretin püf noktalarını paylaşırsanız, müşterilerinizin bu bilgiyi sizden satın almamak için kullanacağı veya daha da kötüsü, bunun yerine sizden edindikleri bilgilerle donanmış rakiplerden satın alacaklarıdır. Ancak bunlar

korkular sadece efsanedir. Aslında, MIT Sloan İşletme Okulu'ndan Andreas Eisingerich ve Simon Bell tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bunun tam tersi gerçekleşme eğilimindedir.

Eisingerich ve Bell, bir yatırım firmasının 1.200 müşterisiyle m anket yapmış ve bu müşterilerin yatırım firmasının sunduğu finansal ürünlerin artıları ve eksileri konusunda ne kadar çok eğitilirlerse, o firmaya o kadar çok güvendiklerini, firmaya o kadar çok bağlılık geliştirdiklerini ve kendilerini eğitmek için zaman ayıran firmanın müşteri hizmetlerine o kadar minnettar olduklarını tespit etmişlerdir.

Gerçek şu ki, pek çok şirket tüketicileri hızlı ve bazen de düşünmeden karar vermeleri için kandırmak amacıyla pazarlama taktikleri veya samimiyetsiz reklamlar kullanmaktadır. Ancak günümüzde giderek daha fazla tüketici, satın alma kararlarını kendi hızlarında verebilmek için ürünler hakkında dürüst ve doğru bilgiler talep ediyor. Onlara bu tür önemli bilgiler sağlayarak, şirketiniz müşterilerle güçlü bir bağ kuracaktır, çünkü karar vermeden önce öğrenme arayışlarında en çok yardımcı olan sizdiniz.

Size bunun nasıl işlediğine dair bir örnek vereyim. Tamamen doğrudan satış ve internet pazarlamasına odaklanan (Need/Want'a benzer) yeni tür bir yatak şirketi olan Casper, ürününü dolaylı olarak satmak için uyku eğitimini kullanıyor. Geçmişte, yatak satın almak isteyen kişiler bir yatak mağazasına gider ve birkaç yatağı üzerlerine uzanarak test eder, ardından kendilerini en rahat hissettiklerini seçerlerdi. Casper'ın satışları tamamen online olarak gerçekleştiğinden, şirket geleneksel satın alma modelini bozan farklı, daha eğitim odaklı bir yaklaşım benimsemeye karar verdi. Casper, "Van Winkles" ve "Pillow Talk" adlı, açıkça yatak satmayan ve reklamlarla veya satın alma bağlantılarıyla dolu olmayan iki yayınla müşterilerini sağlam bir gece uykusunun neden önemli olduğu konusunda eğitiyor. Aksine, Casper'ın uyku bilimi hakkında öğrendiği her şeyi aktararak tüketicilerin markalarına daha fazla güven duymasını sağlıyorlar. Rakiplerinden üstün deneme süresi -memnun kalınmadığı takdirde yüzde 100 para iadesi- ile birlikte Casper, perakende mağazalara veya toptan satış operasyonlarına girmeden pazar payı kazanıyor.

Bir şirketin, müşterilerini eğitmeye yönelik bu yeni trendi takip etmesi akıllıca olacaktır. Bir ürün veya hizmetle ilgili hayati bilgilerin paylaşılması, yeni bir müşteriye ürünü nasıl kullanacağı ve ondan en iyi şekilde nasıl yararlanacağı konusunda önemli bilgiler sağlar; hatta insanlara sattığınız ürünü kullanmanın hiç yollarını bile gösterebilirsiniz. Bu tür bir paylaşımın olmaması müşterilerde hayal kırıklığına veya güvensizliğe yol açabilir. Hatta sizden satın aldıkları ürünü nasıl kullanacaklarını bilmedikleri için başka birinden yeni bir ürün almayı bile tercih edebilirler.

Böylece, ürününüz hakkında bilgi paylaşarak, müşterilerinizin veya müşterilerinizin paylaştığınız tüm bilgilere dayanarak şirketinizin nedenini görmelerine yardımcı olabilirsiniz,

gerçekten de onların en iyi seçimi olacaktır ve bunu onlara bu seçimi dayatmadan yapacaksınız.

Açıkça görülüyor ki, tüm bunların başlıca itici gücü, eğitimi demokratikleştiren internettir. İşletmeler bunu dikkate almalıdır; müşteri eğitimi pazarlamanın yeni şeklidir. Eğitim, insanların faydacı nedenlerle üstünkörü satın aldıkları bir ürün ile hayatlarına gerçek bir amaç kattığı için gerçekten satın almaya hevesli oldukları bir ürün arasında gerçek bir fark yaratır. Bir şirket olarak, insanlara ürününüz hakkında öğrettikleriniz sizi diğerlerinden ayırabilir ve ayıracaktır. Örneğin, e-posta listesi yazılımı satıyorsanız, müşterilerinize e-posta pazarlamasının önemini öğrettiğinizden emin olun. Spor sütyeni satıyorsanız, müşterilerinize fitness veya koşu bilimi hakkında bilgi verdiğinizden emin olun. Bavul satıyorsanız, seyahat hilelerini öğretin.

ÖĞRETMEK OTORİTE KURAR

Tek kişilik bir şirketseniz, arkasına saklanacağınız hiçbir şey olmadığından, kendi alan uzmanlığınızın otoritesini ortaya koymak çok önemli hale gelir. Sadece siz varsınız.

Satış ve pazarlama söz konusu olduğunda tüketiciler, daha fazla çalışanı ve altyapısı olduğu için "daha güvenli" görünen daha büyük bir şirketi tercih etme eğilimindedir. A otorite bu içgüdüye karşı bir önlemdir, çünkü sattığınız şey konusunda bir otorite olduğunuzu hissettirerek müşterilerin endişelerini giderebilirsiniz. Sadece cevaplara değil, aynı zamanda doğru cevaba da sahip olduğunuza, ne kadar büyük olursa olsun rekabetin onlara yardımcı olamayacağı bir şekilde yardımcı olacağınıza güveneceklerdir.

Başka bir deyişle, müşterilerin sizin görüşlerinize saygı duyduğu ve değer verdiği bir ortam yaratmaktan bahsediyoruz, çünkü onları eğiterek tutarlı bir yetkinlik sergilediniz.

Bu tür bir otorite oluşturarak her sektörde öne çıkabilirsiniz çünkü şirketinizin büyüklüğü ne olursa olsun hem meslektaşlarınız hem de müşterileriniz uzmanlık için size başvurur. Kulaktan kulağa yayılır, Google size olumlu bağlantılar verir, konuşma konserlerine davet edilirsiniz ve bunların hepsi uzmanlığınıza değer verildiği için gerçekleşir. Peki otoriteyi nasıl oluşturursunuz? Ve nasıl çalışır?

Sektörünüzdeki liderleri düşünürseniz, bu kişilerin grafik tasarım alanında Debbie Millman veya elektrikli otomobil alanında Elon Musk gibi bir otorite imajına sahip olduğunu görebilirsiniz. Cevaplar için bu insanlara bakarız, onlardan bir şeyler öğreniriz ve eğer öğrettikleri kitlenin bir parçasıysak muhtemelen onlardan alışveriş de yaparız.

Bugünlerde iş dünyasında, insanlara sadece otorite olduğunuzu söylemek yeterli değil - bildiklerinizi paylaşarak gerçek uzmanlığınızı göstermeli ve

başkalarina öğretmek. Otoriteyi kendinizi değil, hedef kitlenize ve müşterilerinize öğreterek kurarsınız; böylece gerçekten öğrenir, anlar ve başarılı olurlar. Bunu tutarlı bir şekilde gerçekleştirdiğinizde, doğru türde bir otorite inşa etmiş ve kurmuş olursunuz.

Uzmanlığınızı öğretmek, sadece bir başkasına bir şeyin nasıl yapılacağını gösterdiğiniz için sizi bir otorite olarak konumlandırır. İnsanlar kendilerine bir şey satıldığını düşündüklerinde temkinli davranabilirler. Ancak çoğu zaman, müşteriler yararlı bir şey öğrendiklerini hissettiklerinde katılım gösterecek ve açılacaklardır. Ne kadar çok öğretirseniz, hedef kitleniz sizi o kadar çok uzman olarak görecektir. Ardından, bir şey satın alma zamanı geldiğinde, bu uzmanlık için daha fazla ödeme yapmak isteyeceklerdir. Emory Üniversitesi'nden nörobilimci Greg Berns tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırma, uzmanlardan tavsiye alırken beynimizin karar verme merkezlerinin yavaşladığını veya kapandığını ortaya koymuştur . Müşteriler sürekli olarak uzmanları, tipik CEO'ların veya ünlülerin çok üzerinde, en güvenilir sözcüler olarak değerlendirmektedir.

Basecamp'in dönüşümler veya müşteri büyümesiyle ilgili dahili hedefleri veya kotaları yoktur; tek görevi kitap yazarak, konferanslarda konuşarak ve hatta Chicago ofisinde atölye çalışmaları düzenleyerek diğer herkesten daha fazlasını paylaşmak ve daha fazlasını öğretmektir. "The Basecamp Way to Work" adı verilen bu etkinliklerde, iç iletişimden yönetim organizasyonuna kadar Basecamp'in başarılı bir şirket olmak için yaptığı her şey paylaşılıyor. Hiçbir şey saklanmıyor ya da masanın dışında . Bu 1.000 dolarlık atölye çalışmaları genellikle birkaç dakika içinde tükeniyor. Bildiklerini öğrettikleri ve şirketlerini nasıl başarılı bir şekilde yönettiklerini başkalarına gösterdikleri için, büyüme konusunda kararlı olmayan bir teknoloji şirketi için başvurulacak uzmanlardır.

Hangi sektörde olsunlar, bu tür uzmanların öne çıkmasının nedeni, bildiklerini öğretmeleridir. Fikirlerini özgürce paylaşır ve verirler. Birinin bir ürün, bir hizmet veya bir kitap için yeniliklerini çalıp çalmayacağı konusunda endişelenmezler - sadece fikirlerini herkesten daha hızlı ve daha iyi bir şekilde, kendi benzersiz tarzlarında ve kendi benzersiz kişilikleriyle uygulamaya ve paylaşmaya çalışırlar. Ve bu yaklaşım iş dünyasında başarıya götürür.

Öğretmek, tek kişilik bir şirket için başka hiçbir şeye benzemeyen bir güven ve uzmanlık oluşturur. Birisi öğrettiklerinize açık olduğunda, paylaştığınız bilgilere doğal olarak güvenir. Hedef kitlenize sürekli olarak faydalı, ilgili ve zamanında bilgi verebilirseniz (e-posta listeniz, konuşma etkinlikleriniz, web siteniz vb. aracılığıyla), daha fazla bilgi için size güvenmeye başlayacaklardır (daha sonra bunun için ücret alabilirsiniz). Öğretmek ayrıca çok fazla zaman, kaynak ve hatta para gerektirmez; bildiklerinizi sizi dinleyen insanlarla paylaşmak kadar basit olabilir.

Özetle, bildiğiniz her şeyi öğretin ve en iyi fikirlerinizi vermekten korkmayın.

BAŞLA:

- Müşterilerinizle veya hedef kitlenizle neleri paylaşmaya veya onlara neleri öğretmeye başlayabilirsiniz
- Fikirleri korumaktan ziyade uygulamaya nasıl daha fazla odaklanabilirsiniz
- Bir pazarlama kanalı olarak tüketici eğitimine ne gibi yatırımlar yapabilirsiniz?
- Sizi veya şirketinizi bir nişte otorite olarak konumlandıracak ne paylaşabilirsiniz?

BÖLÜM III

Bakım

10

■

Güven ve Ölçeği Doğru Şekilde Kullanma

GLEN URBAN yirmi yıldır tüketiciler ve çevrimiçi işletmeler için geçerli olan güven konusunu INCELIYOR. İnternetin yükselişi, sadece dijital alışverişleri değil, aynı zamanda bu dijital alışverişlerin tüketici incelemelerini de mümkün kılarak tüketicilere büyük bir güç verdi.

Urban'ın araştırması, güvenin bir kişinin bir ürünü düşünme, deneme veya satın alma eğilimi ile yüksek oranda ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde ortaya koymuştur. Bu bulgu internetten önceye ve birebir ilişkilerin kurulduğu aile işletmesi mağazalara kadar uzanmaktadır; bu mağazaların iyi bir ürünü uygun fiyata sunma sözlerini tutacaklarına güvenilebildiğinden, satın almalar kişisel ilişkilere dayanan çok kuşaklı ticari işlemler haline gelmiştir. İnternet bu ilişkileri güçlendirdi ve sosyal medya, yazılım ve haber bültenleri gibi araçların kullanımıyla ölçeklendirdi. Güven, şeffaflık ve iletişim hala kesinlikle gereklidir, ancak müşterilerinizle olan ilişkileriniz, aynı zamanda iş ölçeğinizi de ölçeklendirmenizi gerektirmeyecek şekilde ölçeklendirilebilir.

Urban, Amazon ve eBay'in tüketicilerin göndermesine izin verdiği doğrulanmış satın alma incelemelerinin, insanlar satın almak isteyebilecekleri ürünler hakkında daha fazla bilgi edinmek istediklerinde güven oluşturmaya yardımcı olduğunu tespit etti. Bu inceleme sistemi bazen "oynanabilir" ve şirketler hazneyi iyi incelemelerle doldurmak için insanları işe alabilirken, Amazon ve eBay bunun sağlamak için sürekli çalışıyor.

Havayolları ve cep telefonu sağlayıcıları gibi bazı sektörlerde güven ya hiç yoktur ya da rutin olarak kırılmaktadır. Maliyet baskısı ve tüketicilerin en düşük fiyatı tercih etmesi, bu sektörleri maliyetleri en aza indirmeye zorlamış, hatta müşterilerine nasıl davrandıklarına bile zarar vermiş, bu da büyük bir tüketici güveni eksikliği yaratmıştır.

Varlık yönetimi hizmetleri bile internet tarafından değiştirildi. Görüşler ve bilgiler çevrimiçi olarak paylaşıldıkça, fon performansından ziyade komisyonlara öncelik veren yüksek baskılı satış modeli, WealthSimple gibi yeni robo-danışman hizmetleri tarafından sorgulanmaktadır. Geleneksel bankalar satış elemanlarına ücretlerinin yüzde 50'sini komisyon olarak , WealthSimple ve benzeri robo-

yönetim hizmetleri, danışmanlarına yalnızca müşteri geri bildirimlerine ve mutluluğuna dayalı olarak prim verir. Ücretleri, herkesin kullanmak isteyebileceği diğer varlık yönetimi hizmetleriyle karşılaştırabilmesi için web sitelerinde yayınlanmaktadır.

Kadın odaklı yatırımlara (risk tercihleri, cinsiyetler arası ücret farklılıkları ve kadınların daha uzun yaşam beklentisine dayalı) yeni bir yaklaşım geliştiren bir varlık yönetimi şirketi olan Ellevest, müşterilerinin her zaman en iyi çıkarları doğrultusunda hareket etmek ve müşterilerinin varlıklarını kendi çıkarları için kullanmamak konusunda güvene dayalı bir göreve sahiptir.

Bir ürünü sadece komisyon almak için satma art niyeti işlemden çıkarıldığında tüketici güveni artar. WealthSimple ve Ellevest gibi şeffaf şirketlerin çok fazla müşteri kaybı olmadan hızla yeni müşteriler edinmesinin nedeni budur.

Urban, güvenin bir ürün geliştirilmeden önce başlayan bir strateji olduğunu keşfetmiştir. Güvene dayalı bir şirket, bir sorunu gerçekten çözen bir şey yaratmakla işe başlar; daha sonra şirket, ürünün faydalarını ve sonuçlarını müşterilere dürüstçe iletmeden önce ürünün geçerliliğini titizlikle test eder. bu stratejide, müşterileri elde tutmak, eskilerini çalkalamaktan ve sürekli yenilerini edinmekten daha önemli hale gelir.

Araba satıcıları, bilinen "lemon "ları satmaktan kilometre sayacını değiştirmeye kadar her şeyi yaparak müşterilerin gözünü boyamakla kötü bir üne sahiptir. Urban, internetin araba satışları üzerindeki etkisini incelerken, internetin, araba fiyatları için bayi faturaları, güvenlik derecelendirmeleri, VIN tabanlı araba raporları ve hatta bayi yorumları gibi bilgileri paylaşmalarına izin vererek bayilerin müşterileri dolandırma yeteneğini ortadan kaldırdığını buldu. Artık bir bayiye girdiğinizde size yeni ya da kullanılmış bir araba satmaya çalışan kişi kadar ya da ondan daha fazla biliyor olabilirsiniz.

Bayiler insanların bu bilgileri paylaştığını öğrendiklerinde, ilk düşünceleri ne pahasına olursa olsun bunu durdurmaktı, ancak internet olduğu için bunu yapamadılar. Araba bayilerinin ve satış elemanlarının çoğunlukla yeni şeffaflığı benimsediği ve artık müşterilere doğru arabayı doğru fiyata sunmak için çalıştığı günümüze hızlıca geri dönelim. Bir satışa bu şekilde yaklaşmazlarsa, müşteriler bilecek (çünkü başkalarının benzer arabalar için ne ödediğini) ve konuşacaklar (derecelendirme web sitelerinde kötü yorumlar bırakarak). Bu nedenle Mazda gibi bazı otomobil üreticileri artık pazarlıklı fiyatlar yerine sabit fiyatlar uyguluyor, çünkü müşteriler herkesin bir otomobil için ne ödediğini bilirse, en düşük fiyatı almadıkları takdirde kendilerinden faydalanıldığını düşüneceklerdir. Herkes aynı miktarı öder ve herkes mutlu olur.

Artan paylaşım ve zorunlu şeffaflık nedeniyle tüketici gücünün yükselmesiyle birlikte işletmeler, satış yaptıkları ve müşteriyi mutlu ettikleri kazan-kazan senaryoları oluşturmak için uyum sağlamak zorunda . Peki işletmeler güven ve maliyeti nasıl dengeleyecek? Örneğin havayolları bu dengeyi bulamayacak ve güveni artıramayacak

Ta ki kontrol edilen bagajların paralı olduğu konusunda açık oluncaya, gizli ücretlerden kurtuluncaya ve fazla rezervasyon nedeniyle yolcuları uçuştan atmayıncaya kadar.

Şirketler ve tüketiciler arasında güvenin nasıl inşa edildiğini araştıran Urban, güvenin üç yönü olduğunu bulmuştur: güven ("söylediklerinize inanıyorum"), yetkinlik ("söylediklerinizi yapabilecek becerilere sahip olduğunuza inanıyorum") ve yardımseverlik ("benim adıma hareket ettiğinize inanıyorum"). Müşterilerini savunan sayısız şirket örneği bulmuştur. Bu, dürüstlük ve şeffaflığa yapılan uzun vadeli bir yatırımdır ve her şirketin en başından itibaren bunu kullanması gerekir.

VEKALETEN GÜVEN

Bu sizin ve şirketiniz için neden önemli? Çünkü tavsiyenin -ya da ağızdan ağıza iletişimin- gücü, vekaleten güven yaratma kabiliyetinde yatar. İyi bir arkadaşınız size bir ürünün satın almaya değer olduğunu söylerse, arkadaşınıza güvendiğiniz için onu dinlersiniz; bu güvenin bir kısmı daha sonra tavsiye ettikleri ürüne aktarılır. Bu durum internette de bir dereceye kadar geçerlidir: takip ettiğiniz kişiler sizin güveninizin bir kazanmıştır, dolayısıyla onların tavsiyelerine güvenme eğiliminde olursunuz.

Nielsen'e göre, tüketicilerin yüzde 92'si ailelerinden ya da arkadaşlarından gelen tavsiyelere diğer tüm reklam türlerinden daha fazla güvenmektedir. Ağızdan Ağıza Pazarlama Derneği, ağıza iletişimin satışları ücretli çevrimiçi medyadan beş kat daha fazla artırdığını ve yıllık müşteri harcamalarında 6 trilyon dolardan sorumlu olduğunu tespit etmiştir. Verizon ve Small Business Trends tarafından yapılan bir araştırma, küçük işletme sahiplerinin ve tavsiyeleri yeni müşteri edinmenin bir numaralı yolu olarak değerlendirdiğini ve bunların arama motorları, sosyal medya veya ücretli reklamlar yoluyla yeni abone edinmeyi büyük ölçüde geride bıraktığını ortaya koymuştur.

Peki ağızdan ağıza pazarlama ya da tavsiye pazarlaması neden her büyüklükteki işletmede çok sık kullanılmıyor? Bunun birkaç nedeni var. Bazı işletmeler ağızdan ağıza pazarlamanın kendi çabaları olmaksızın organik olarak gerçekleşmesini beklemektedir. Bir diğer neden ise bir kahve dükkânındaki sohbetten sosyal medyadaki özel (takip edilemeyen) bir mesaja kadar herhangi bir ortamda gerçekleşebilen tavsiyeleri ölçmenin zorluğudur. İşletmelerin tavsiyelere güvenmemesinin bir diğer nedeni de hızlı bir şekilde ölçeklendirilmelerinin zor olmasıdır. Bu, üstel büyümeye odaklanan büyük bir işletme için kötü olabilir, ancak tek kişilik bir şirket için sorun değil. Kâr elde etmek için devasa bir büyümeye ya da ölçeğe ihtiyacınız yoktur; çok daha az kitleyle faydalarını görebileceğinizden, tavsiye oluşturan ürünlerden ve tüketici ilişkilerinden yararlanabilirsiniz.

Tek kişilik şirketler ağızdan ağıza iletişimden gerçekten faydalanabilir çünkü tek kişilik bir şirketin bu tür kişisel ilişkiler kurması ve müşterilerle daha yakın bağlantıda kalması daha kolaydır. Urban, küçük işletmelerin tavsiyelerle geliştiğini e çünkü yalnızca kendi hedef kitlelerine odaklanabildiklerini ve onlarla ilişki kurabildiklerini (bunu dijital olarak yapsalar bile) tespit etmiştir. Küçük şirketler şikayetleri alabilir ve bunları kişisel olarak çözebilir.

Peki *müşterilerinizi* nasıl marka savunucularına dönüştürebilir ve işletmenizi tanıdıkları insanlarla paylaşmalarını sağlayacak sohbetleri nasıl teşvik edebilirsiniz? Texas Tech'te yapılan bir araştırma, müşterilerin yüzde 83'ünün tavsiye vermeye istekli olduğunu, ancak yalnızca yüzde 29'unun bunu yaptığını ortaya koymuştur . Çoğu işletme için bu, mutlu müşterileri sattıklarınızı aktif olarak tanıtmaya itmek için kaçırılmış büyük bir fırsat anlamına gelir. Açıkçası, öncelikle iyi bir ürüne ve iyi bir müşteri hizmetine sahip olmanız gerekir; aksi takdirde, hiçbir teşvik ürününüz için savunucular yaratmayacaktır. Kendi işimde, satın alma işleminden bir hafta sonra otomatik olarak bir e-posta göndererek müşterilerimden satın aldıkları üründen memnun kalmaları halinde memnuniyetlerini başkalarıyla paylaşmalarını isteyerek ürünlerimden birinin paylaşım miktarını iki katına çıkardım - önceden yazılmış içeriğe sahip bağlantıları kullanarak.

Ambassador Software adına yapılan bir Harris Poll araştırması, Amerikalı tüketicilerin yüzde 88'inin s beğendikleri ürünleri paylaşmak için bir tür teşvik istediklerini ve bu sayının on sekiz ila otuz beş yaşındakiler arasında yüzde 95'e yükseldiğini ortaya koydu. Teşvikler, kullanıcıları müjdelemenin bir başka yoludur, ancak aldatıcı olabilirler. Bazen nakit teşvikler sunmak, insanlar bir ürünü tanıtmanın tek nedeninin kâr olduğunu öğrenirse güveni azaltır. Tüketiciler küçük indirimler, özel "yağmalar", özel teklifler ve premium özelliklere erişim gibi teşviklerden memnun olurlar. Ayrıca çift taraflı teşvikleri de severler: bu, hem yönlendirenin hem de satın alanın bir miktar anlaşma yapmasıdır; örneğin, gökkuşağı widget'ı satın almanız için sizi yönlendirirsem, ikimiz de bir sonraki gökkuşağı widget'ı siparişimizde 30 $ indirim alırız. Çift taraflı teşvikler, bir değil iki tekrar satış olasılığını artırma bonusuna sahiptir.

En iyi müşterilerinizin sadakatini ödüllendirmek de tavsiyeleri teşvik etmek için harika bir yoldur. MailChimp, sadık müşterilerine iyi tasarlanmış tişörtler (çoğunun üzerinde MailChimp logosu bile yoktur) veya "Freddie" aksiyon figürleri (Freddie logodaki şempanzenin adıdır) gibi özel hediyeler göndermesiyle tanınır. İnsanlar daha sonra sosyal medyada MailChimp'i etiketleyerek yeni tişörtlerini giydiklerini veya masalarındaki aksiyon figürünü tüm takipçilerinin görebileceği şekilde gösteren fotoğraflar yayınlıyor.

Bölüm 7'de hikayesini anlattığım Ugmonk'taki dostlarımız, ürünlerinin kalitesine dayanan büyük bir kulaktan kulağa iletişimin tadını çıkarıyor - Ugmonk tişörtleri o kadar şık ki insanlar onları sosyal medyada paylaşmak istiyor - ve aynı zamanda insan

müşteri hizmetlerinde dokunuş (gerektiğinde müşteriden orijinal iade etmesini bile istemeden yedek bir gömlek sağlıyorlar). Kurucu Jeff Sheldon, dikkat çeken bir ürüne sahip olmanın viralliğini görmüş: en son bir havaalanındayken üç kişi onu durdurarak giydiği Ugmonk gömleğini nereden aldığını sormuş. Ürünlerini niş kitlesi için yavaş yavaş daha iyi ve daha şık hale getirmeye odaklanarak, sadece yönlendirmeler yoluyla sürdürülebilir bir büyüme yöntemi yarattı.

Tavsiyeler, ürünler alanının ötesinde de faydalıdır. Hizmetler ve hizmet tabanlı şirketler (danışmanlardan serbest çalışanlara ve müşteri odaklı ajanslara kadar) ağızdan ağıza iletişimden büyük ölçüde faydalanabilir. Aslında, Drip (MailChimp gibi bir e-posta hizmeti sağlayıcısı) tarafından yapılan bir anket, hizmet tabanlı şirketler için yeni müşterilerin yüzde 50'sinin ağızdan ağıza geldiğini ortaya koymuştur. Bu anket sonucu kesinlikle akılda tutulmaya değer.

Hizmet tabanlı bir işletmenin ağızdan ağıza iletişimden gerçekten faydalanabileceği yer, sadece takip etmektir. Bir proje bittikten birkaç hafta sonra müşterilerle konuşmak iki büyük fayda sağlayabilir. Birincisi, müşterinin gördüğü gerçek sonuçlara dayanan bir referans veya başarı hikayesi toplayabilmektir. Bir proje biter bitmez bir referans isterseniz, müşterinin sonuçlara dayalı herhangi bir veri toplamak için yeterli zamanı nadiren olur. Birkaç hafta veya birkaç ay sonra (sonuçları ölçmenin ne kadar süreceğine bağlı olarak) takip ederek, pazarlama çabalarınızda kullanmak üzere müşterilerden çok daha iyi hikayeler topl.
İkinci olarak, müşterileri takip için bir program oluşturarak, onlara (projenin iyi gittiğini varsayarak) hizmetlerinizden onların yararlandığı şekilde yararlanabilecek başka işletmeler tanıyıp tanımadıklarını veya sizinle başka bir proje düzenlemekle ilgilenip ilgilenmediklerini sorabilirsiniz. Memnun kalan müşterileri takip etmek için bir program oluşturarak, sadece gelen kutunuzu yenilemek ve her gün bir tane gelmesini ummak yerine yönlendirmeleri gerçek bir stratejiye dönüştürebilirsiniz.

Ağızdan ağıza iletişim, (önceki bölümde gördüğümüz gibi) ölçeklenebilir segmentli otomasyon sistemi aracılığıyla da teşvik edilebilir. Örneğin, bir müşteri ürününüzü satın aldıktan bir hafta sonra, sizden satın aldıkları üründen ne kadar keyif aldıklarını 1 ila 10 arasında bir ölçekte soran bir e-posta oluşturabilirsiniz. Ardından, yalnızca 7'nin üzerinde puan veren kişilere göndereceğiniz ikinci bir e-postada, müşterilerin sosyal medya akışlarında veya kendi haber bültenlerinde paylaşmaları için çift taraflı bir teşvik ve önceden yazılmış bir metin içeren bir teşvik programı sunabilirsiniz. Tek kişilik şirketler için, marka savunucuları olarak mevcut ve sadık müşterilere odaklanmak - sizi yönlendirerek hızlı bir şekilde para kazanmak isteyen herkesten oluşan bir ortaklık programı oluşturmaya çalışmak yerine - çok daha büyük bir güven yaratır, çünkü ürününüzü tanıtanların zaten onunla doğrudan bir ilişkisi vardır. Bunlar

ürününüzü veya hizmetinizi satın alarak nasıl fayda sağladıklarını anlatabilen müşterilerdir.

GÜVEN SEGMENTASYONU

Ne yazık ki pek çok insan, özellikle de yaratıcı insanlar, pazarlamaya olumsuz bir gözle bakıyor.

Gerçek şu ki, gerçekten de yapmamalılar. Pazarlama, belirli bir grup insanla tutarlı bir şekilde iletişim kurarak onlarla güven ve empati duygusu oluşturmaktır. Herhangi biri bir şey satın almadan önce güven duygusunun geliştirilmesi gerekir. Reklam postası ve soğuk arama yöntemlerinin bu kadar düşük bir başarı oranına sahip olmasının ve büyük hacimlere dayanmasının nedeni budur - ve tam tersine, yüksek hedefli çapraz satış e-postalarının çok daha küçük ölçekte yüksek bir başarı oranına sahip olmasının nedeni de budur. Bir kişinin ürününüzü satın almak istemesi için, ihtiyaçlarını anladığınızı ve onlar için bir çözümünüz olduğunu hissetmesi gerekir. Bu, tüm insanlara yönelik satışla , küçük ve belirli bir grup insanla tutarlı diyalog yoluyla yapılır. Hiçbir şirket ya da ürün pazarlamayı dikkate almayacak ve kullanmayacak kadar iyi değildir.
Ürününüz ne kadar harika olursa olsun, doğru kitleye ulaşamıyorsanız işinizi sürdüremezsiniz.

Pazarlama artık daha büyük bir organizasyon içinde silo bir iş fonksiyonu değil; müşteri desteğinden ürün tasarımına kadar bir işletmenin her rolüne ve yönüne dahil olmuş durumda. Ayrıca, örneğin bir lansmana odaklanan tek bir etkinlik de değildir. E-postalardan gündelik konuşmalara ve tweet'lere kadar potansiyel veya gerçek bir cu stomer'ın gördüğü veya etkileşimde bulunduğu şirketinizin yaptığı her şeyin toplamıdır.

Şirketlerin pazarlamada büyüme yerine iyileştirmeye odaklanabilecekleri nokta, büyük bir pazar belirli bir nişe odaklanmaktır. Güven, daha küçük bir müşteri tabanında daha kolay tesis edilir çünkü bir uzman olarak öne çıkmak veya o nişteki diğer sektör uzmanlarından ağırlığı olan tavsiyeler toplamak daha kolaydır.

Son yıllarda, büyük kurumsal işletmeler pazarlama ve tanıtım çabalarını sosyal medya takipçileri, aboneler veya tıklamalar gibi "gösterişli metrikler" toplamaya odakladı. Ancak bu metrikler her zaman satış, kâr veya itibar ile ilişkili değildir. , katılımı veya güveni ölçmezler - sadece kaç kişinin bir tür pazarlama yemini aldığını gösterirler. Bu şirketler, "bağlantı kurmak" (müşterilerle) yerine "toplamayı" düşünerek, sayfa beğenenlerini ve takipçilerini toplamaya kendilerini fazla kaptırıyor ve halihazırda dinleyen, takip eden veya satın alan bireysel müşterilerle ilişki kurmayı unutuyorlar. İşletmenizin hevesli 100 tutkulu hayranına sahip olmak

Piyasaya sürdüğünüz herhangi bir şeyi satın almak, sadece ücretsiz iPad gibi bir şey kazanmak için işletmenizi takip eden 100.000 takipçiye sahip olmaktan katlanarak daha etkilidir.

Para kazanmak genellikle güven kazanmaktan daha kolaydır, çünkü para kaybedilebilir ve yargılamadan geri kazanılabilir, oysa güven bir kez kaybedildiğinde yeniden kazanılması zordur. Sizin sözünüz ve şirketinizin sözü müşterilerinizle aranızda bir sözleşme olmalıdır. Birçok şirket rekabetçi sektörlerde bu şekilde öne çıkmaktadır: sadece yapacaklarını söyledikleri işi yaparak ve ardından müşterileriyle yaptıkları sosyal sözleşmeleri onurlandırarak. Amazon gibi büyük bir şirketin bile güven üzerine inşa edilmiş hizmetleri vardır. Önce yedi günden kısa sürede teslimat sözü verdiler. Sonra iki günde teslimata geçtiler. Şimdi, bazı yerlerde (ormanda ya da bir adada değil), Amazon aynı gün teslimat yapıyor. Amazon'dan alışveriş yapıyoruz çünkü siparişimizin hızlı bir şekilde teslim edileceğine ve memnun kalmazsak iade etmenin kolay olacağına güveniyoruz. Yani önce güven oluşuyor. Ancak ondan sonra ticaret geliyor.

Güven pazarlamasında, bir grup insan kişisel ilgilerini, e-posta adreslerini veya dolarlarını şirketinize yatıracak kadar size güvenir. Bu tür bir pazarlama, verdiğiniz sözleri her zaman tutmanızı ve onlarla tutarlı bir diyalog içinde olmanızı gerektirir.

Pazarlama ve güven oluşturma çabalarınızı küçük ve belirli bir grup insana odaklamak mantığa aykırı görünse de, bunu yapmanın faydaları vardır.
Ürünlerinizin veya hizmetlerinizin kimler için olduğu konusunda ne kadar spesifik , o belirli kitleyle o kadar fazla güven oluşturabilirsiniz. Bir nişe odaklanmanın paradoksu, ne kadar spesifik olursanız, o gruba satış yapmanın o kadar kolay olması ve bu odaklanma için prim talep etme olasılığınızın o kadar yüksek olmasıdır. Bu tür bir odaklanmayla, nişinizin özelliklerini daha iyi tanıyabilir, müşterilere nasıl daha etkili hizmet öğrenebilir ve bu küçük nişte kendinize bir itibar oluşturabilirsiniz.

Kurt Elster, zamanını genel e-ticaret danışmanlık hizmetleri için bir kitle oluşturmaya harcamak yerine, tamamen Shopify mağaza sahiplerine odaklanıyor. (400.000'den fazla işletme Shopify'ı bir e-ticaret platformu olarak kullanıyor.) Kurt, daha küçük ve daha spesifik bir kitlede güven oluşturmak için bu nişi kullanarak gelirini sekiz kat artırdı ve Shopify danışmanlığında bir otorite olarak kendine bir isim yaptı; hatta Shopify'ın web sitesinde bile yer aldı. Shopify mağazası sahiplerine yardım etme konusundaki ünü ona daha fazla müşteri adayı kazandırdı, hizmetleri için daha yüksek fiyatlar belirlemesini sağladı ve dünyanın dört bir yanında konuşma konserleri vermesine yardımcı oldu. Bir Shopify mağazanız olsaydı işinizi kime emanet ederdiniz?
Genel bir e-ticaret danışmanı mı yoksa Kurt gibi sadece Shopify'a odaklanan biri mi?

GÜVEN BÜYÜK BÜTÇE GEREKTIRMEZ

Müşteri mutluluğunu yeni müşteri kazanımından daha öncelikli hale getirerek ve ardından müşterileri işletmeniz hakkında paylaşımda bulunmaya teşvik ederek, tanıtım için daha az para harcamanız gerekir. Her boyutta kârlı olabilecek tek kişilik bir şirkette, bu tür yavaş ama sürdürülebilir büyüme mantıklıdır. Güven odaklı bir işletme yaratma fikriyle işe başlar, müşterilerin seveceği ürünler geliştirir, sizden satın aldıkları ürünlerle eğitimli ve mutlu olduklarından emin olur ve ardından başarılarını başkalarıyla paylaşmaları için onlara sistematik yollar sunarsınız.

Bunun için devasa reklam panoları, büyük reklam harcamaları veya ücretli satın almalar gerekmez.

İşinizi yürütürken güveni birincil faktör olarak ele aldığınızda, sizden alışveriş yapıp sonra sizi unutan insanlardan oluşan devasa bir müşteri tabanı değil, sadık hayranlardan oluşan bir ordu biriktirirsiniz.

Gerçek şu ki, Super Bowl reklamlarına ihtiyacınız yok. Bunun yerine, tek kişilik bir şirket olarak, web siteleri ve bloglar için konuk makaleler yazarak, mevcut müşteriler için teşvik programları oluşturarak veya sektörünüzü kapsayan podcast'lerde yer alarak daha etkili olabilirsiniz.

Airbnb'nin eski içerik müdürü Alex Beauchamp, üzerinde çalıştığı hiçbir içeriğin "viral olmasını" asla istemediğini söyledi. Bunun gerçekleşmesi için hiçbir zaman sorumluluk almak istemiyor. Dahası, viral olmak genellikle hedef kitlesinin kim olduğunu anlamadan hemen hemen herkese hitap etmeye çalışan bir işletmenin başına gelen bir şeydir. İşletmeniz için hazırladığınız bir içeriğin milyarlarca kez görüntülenmesini istiyorsanız, muhtemelen bu içeriğin amacını ya da gerçekten kimin için hazırlandığını anlamamışsınız demektir. Hedef kitlenizle etkileşim ve bağlantı kurmak daha önemlidir ve çok daha az maliyetlidir.

Alex, şu anda Edmonds.com'da içerik direktörü olarak görev yapan , söz konusu içerik olduğunda güvenin viraliteden daha önemli olduğunu biliyor. Otomobiller için objektif bir üçüncü taraf inceleme sitesi olan Edmonds.com, reklam veya sponsorlu içerik alarak herhangi bir otomobil markasının taraftarı gibi görünemez. Bu, belirli bir kitlenin güvenini anında zedeleyecektir. Bunun yerine Alex ve ekibi, her bir aracın değerlerine dayanan ve ilgili araba alıcılarından oluşan belirli bir kitleye yönelik tarafsız incelemeler oluşturuyor. Alex, en iyi platformun halihazırda sahip olduğunuz platform olduğunu söylüyor: Halihazırda sizi dinleyen insanlara hitap ederek ve onlara odaklanarak diğerlerini de kendinize çekebilirsiniz.

Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim müşteri tabanınızı oluşturmanın daha iyi ve daha ucuz bir yoludur. Müşterilere sizinki gibi ürünlerin nasıl kullanılabileceğini veya kendi işlerine ya da yaşamlarına nasıl fayda sağlayabileceğini öğrettiğinizde, güven doğal bir sonuçtur. BoatUS, bir

Su araçları için sigorta ve çekme hizmeti sunan bir şirket, su tehlikesi uyarıları ve gelgit haritaları içeren cep telefonu uygulamasıyla hem müşterilerine hem de müşteri olmayanlara ücretsiz eğitim veriyor. İşletmeniz bir bilgi kaynağı haline gelirse, müşterilerinize kendi bilinçli kararlarını vermeleri için ihtiyaç duydukları şeyi vermiş olursunuz (işletmenizden satın almamaya karar verseler bile). Web sitenizdeki ücretsiz bir kaynak sayfası veya küçük ama ücretsiz bir mobil uygulama gibi bu tür bir eğitim, hem ürünlerinizi hem de müşterilerinizin onlara olan güvenini artırmanın uygun maliyetli bir yolu olabilir.

Jason Fried bana Basecamp'in kısa süre önce sosyal medya reklamlarına yaklaşık 1 milyon dolar harcayarak ücretli edinimle flört ettiğini söyledi. Bu reklamların halihazırda yaptıkları kadar etkili olmadığını fark ettikleri için kısa sürede vazgeçmişler: eğitim içeriği oluşturmak ve paylaşmak. Örneğin, herhangi bir satın alma veya ücretli reklam olmadan, yalnızca bir hafta içinde 4.400'den fazla kişi yazılımlarına kaydoldu. Harika bir ürüne, muhteşem müşteri hizmetlerine ve mevcut müşterileri tavsiye bonuslarıyla teşvik etmeye odaklanmaya karar verdiler. Jason, Facebook ya da Google gibi büyük işletmelerden reklam almaktansa adresine para vermeyi ve mutlu müşterilerini teşvik ederek daha fazla müşteri kazanmalarını sağlamayı tercih ettiğini söyledi Bu onlara da çok daha az paraya mal oluyor.

Müşteri kazanmak için yüksek maliyetli reklam harcamalarıyla rekabet etmeye gerek yok; üstelik bu tür kampanyalar, gereken ölçek ve tabii ki maliyet nedeniyle tek kişilik bir şirket için özellikle zor. Size benim için eve yakın olan mükemmel bir örnek vereyim.

Tofino'daki The Pointe Restaurant ödüllü, üst düzey bir yemek deneyimi (ve benim yemek için en sevdiğim yer). Sizi bir kadeh şampanya ile karşılıyorlar ve garsonlar birkaç saat boyunca size kusursuzca hazırlanmış beş ila yedi yemek getirirken sizi biraz tanıyorlar. Şef, gecenin nasıl geçtiğini görmek için ortaya çıkma eğilimindedir. Hesap geldiğinde şef garson arabanızın ön tarafa getirilmesini isteyip istemediğinizi soruyor. Yemekler restoranın üst düzey statüsünü açıkça desteklese , kişisel dokunuşlar onu diğerlerinden ayıran ve insanların hakkında konuştuğu lüks bir marka haline getiren şeydir. Kişisel dokunuşları uygulamak çok daha maliyetli olmayabilir (örneğin, insanları tanımak için çaba sarf eden garsonları işe almak), ancak müşterileri şaşırtmak ve memnun etmek güven inşa etmek için uzun bir yol kat edebilir. Ve böyle bir hizmetle, büyük bir prim talep edebilirler.

İş dünyasında güven, şirket içi bir slogan benimsemekten veya bir pazarlama kampanyasına uygun olduğunda ürün ve hizmetlere uygulamak için bir mantra uydurmaktan daha fazlasıdır. Güven, yalnızca işinizin değil, aynı zamanda hizmetinizin de her yönüne

satmak değil, onu nasıl sattığınız ve desteklediğinizdir. Tek kişilik bir şirket için, küçük ölçekte bile olsa, müşteri güvenine layık bir iş sürdürmek pazarda bir farklılaştırıcı yaratır ve öne çıkmanıza yardımcı olur. Böyle bir işletme hızdan ziyade kaliteye, kardan ziyade şefkate ve hileden ziyade dürüstlüğe odaklanır. Ve bir müşteri olarak, kesinlikle güvenilir işletmelerden satın almayı tercih ettiğinize göre, satışı yapan siz olduğunuzda bunu neden değiştiresiniz ki?

BAŞLA:

- Tek kişilik şirketinizde güven ve dürüstlüğü bir pazarlama stratejisi olarak nasıl yerleştirirsiniz?
- Müşterilerinizi işletmenizden başkalarına bahsetmeye teşvik etmek onlarla geliştirebileceğiniz ilişkiler
- İster e-posta, ister destek veya sosyal medya aracılığıyla olsun, müşterilerinizle yaptığınız sosyal sözleşmelere her zaman uyduğunuzdan nasıl emin olabilirsiniz?

11

■

Küçük Adımlarla Başlatma ve Yineleme

Ugmonk'tan kitapta daha önce birkaç kez **bahsettiğimi biliyorum**, ancak tek kişilik bir şirketin nasıl başladığına dair o kadar büyüleyici ve ilham verici bir hikaye ki, bir kez daha dönmek ve nasıl başladığına dair biraz daha ayrıntı vermek istiyorum. Ugmonk'un kurucusu ve yaratıcısı Jeff Sheldon üniversiteden mezun olduktan bir ay sonra, 2008 yılında, lisedeki sevgilisiyle evlendi ve bir tasarım ajansında tam zamanlı bir işe başlamak üzere Burlington, Vermont'a taşındı. Minimal tasarım ve tipografiye hayrandı, ancak bu estetiğe uygun kıyafetler bulamıyordu. Sadece bir fikir ve dört tişört tasarımıyla işe başladı.

Ancak Jeff, büyük perakendeciler için fabrikaları, depoları ve tedarik zincirleri olan büyük bir giyim şirketi planlamak yerine, babasından aldığı 2.000 dolarlık bir kredi ve üretimi Amerikalı tişört yazıcılarına yaptırarak mümkün olan en kısa sürede kârlı olma planıyla işe başladı. (Birlikte çalıştığı her imalat şirketini hem kalite hem de kendi etik değerleriyle uyumluluk açısından dikkatle seçiyor).

Sadece dört tasarımla ve 200 tişörtlük küçük bir üretimle işe başladığı için, küçük krediyi geri ödedikten sonra Jeff neredeyse anında kâra geçmeyi başardı. Ancak tişörtlerinin ilk, ikinci ve üçüncü partisi hızla tükendiğinde daha fazla envanter sipariş ederek maliyetlerini artırdı. Küçük adımlarla olabildiğince hızlı bir şekilde profi table olmak için çalışarak ve muazzam ölçeğin gerçekleşmesini beklemeyerek Jeff bir bonus elde etti: ölçek zaten gerçekleşti. Kısacası, artan hacim maliyetlerini düşürdüğü için kârı arttı. Bu şekilde büyümek Jeff'in planı olmasa da, önce küçük ölçekte nasıl para kazanacağını bulmasını, ardından müşteri talebine göre yinelemeli olarak büyümesini sağlayarak iyi hizmet etti.

Jeff iki yıl boyunca kıyafetler yarattı ve tam zamanlı tasarım işinde çalışmaya devam ederken bunları Ugmonk ve web sitesi aracılığıyla rutin olarak sattı. Geceleri ve hafta sonları Ugmonk'u inşa etmek, tasarımları iyileştirmek, lojistiği düzenlemek ve siparişleri paketlemek için çalıştı. Bu ilk iki yıl boyunca tam zamanlı işinden aldığı maaşla yaşadı ve Ugmonk'tan elde ettiği tüm kârı tek kişilik şirketine geri yatırdı.

Kendisine ve onunla birlikte çalışan diğer insanlara ödeme yapmak için yeterli ivme ve ölçek olana kadar. İlk küçük dairesi envanterle dolup taşmaya başlayınca daha büyük bir depoya ve sipariş karşılama merkezine taşındı.

Ugmonk başından beri kârlı olmasına rağmen Jeff çok hızlı ölçeklenmemeye dikkat etti. Yavaş hareket ediyor, küçük adımlarla yineliyor, üretimi, ürün sayısını ve şirketin üstlendiği işleri yavaşça artırıyor. Bölüm 8'deki Need/Want gibi, Ugmonk da daha az personel ve kaynak gerektirdiği için hala doğrudan müşterilere satış yapıyor. Ve Ugmonk her zaman hem tasarımlarının hem de ürünlerinin kalitesine odaklandığı için, tasarım yayınlarından ve bloglardan rutin olarak ücretsiz basın alıyor.

MINIMUM UYGULANABILIR KAR

Tek kişilik bir şirket olarak mümkün olduğunca çabuk kârlılığa ulaşmanız gerekir. Yatırımcılardan gelecek büyük miktarda nakit akışına bel bağlamadığınız için, kurulum ve başlangıç için harcadığınız her dakika para kazanmadığınız bir dakikadır. nedenle, küçük de olsa ürün veya hizmetinizi mümkün olan en kısa sürede piyasaya sürmek hem finansal açıdan akıllıca hem de eğiticidir, çünkü hızlı bir sürüm mükemmel bir öğrenme deneyimi olarak da kullanılabilir. Bir ürünün ilk versiyonunun çok büyük olması gerekmez; sadece bir sorunu iyi çözmesi ve müşterilerinizin ürünü satın almadan önceki hallerinden daha iyi hissetmelerini sağlaması yeterlidir.

Minimum uygulanabilir kârınızı belirlerken - işletmenizin karda nokta (bundan sonra MVPr olarak adlandıracağız) - rakam ne kadar düşük olursa o kadar hızlı ulaşabileceğinizi unutmayın. Bu nedenle, zaman çizelgelerinizi ölçeklendirmeniz ve yalnızca temel özelliklere odaklanmanız, giderleri ve genel giderleri azaltmanız ve iş modelinizin önce küçük ölçekte çalıştığından emin olmanız önemlidir.

Buradaki varsayım, MVPr'nizin - müşteri sayınız değil, ölçülen büyümeniz değil, hatta brüt geliriniz bile değil - tek kişilik şirketinizin sürdürülebilirliğinin en önemli belirleyicisi olduğudur. En başından itibaren kâr elde ederseniz, diğer her şeyi çözebilirsiniz. Giderleriniz düşükse, kâr daha çabuk gerçekleşir. Karlar, karın gerçekleşebileceği beklentisine göre değil, gerçekleşen kara alınmalıdır. Bu, büyüme odaklı işletmeler ile tek kişilik şirketlerin işleyişindeki en önemli ve temel farktır. Bir şirketin büyümesi gerektiğinde bile, bu ancak ölçütler umut verici kâr projeksiyonlarına değil, gerçek kâra dayandığında gerçekleşebilir.

MVPr'niz başlangıçta düşük olabilir, çünkü tek kişilik şirketler genellikle ya sadece bir kişiyle ya da yaratılması gereken şeyi yaratacak yetenek ve becerilere sahip iki ila üç kişilik küçük bir ekiple başlar. Bu ekipler ancak daha fazla insana gerçekten ihtiyaç duyulduğunda ve kâr onları destekleyebildiğinde büyür. Kâr, işletme, sahip (ler) için bir maaşı karşılamaya yetecek kadar para kazandığında gerçekleşir; bu MVPr'nin "minimum" kısmıdır, çünkü bir kişilik bir şirket ancak en az bir kişiyi desteklemeye yetecek kadar kazandığında tam zamanlı bir çaba olabilir. Yaşayabilirlik, MVPr'nin bir kişiyi uzun vadede desteklemeye devam etmesi veya zamanla artmasıdır. Şirketiniz ne kadar yaşayabilir hale gelirse, kârınız gerçekten o kadar artabilir. Bundan sonra, kendinize daha fazla ödeme yapmayı, ölçeklendirme sistemlerine odaklanmayı, daha az çalışmayı ve kendinize aynı ödemeyi yapmayı, işe daha fazla yatırım yapmayı veya artan paraya dayalı olarak büyümeyi seçebilirsiniz. Sonunda seçim sizin.

Öngörülebilir ve tutarlı bir şekilde gelir elde eden bir işletme haline gelmek, tek kişilik bir şirket için bir kilometre taşıdır. MVPr'ye en az yatırımla ve mümkün olan en kısa sürede ulaşılır.

Hızla kârlı hale gelmek tek kişilik bir şirket için önemlidir çünkü büyümeye odaklanmak ve kâra odaklanmak aynı anda neredeyse imkânsızdır. Büyük şirketler için geleneksel büyüme geleceğe yatırım yapmayı gerektirir ve bu *da* genellikle *gelecekte daha* yüksek bir oranda amorti edeceği iddiasıyla *bir* satış döngüsü için para harcamak anlamına gelir. Büyümeye odaklanmak, satış personeline, ücretli satın almalara, destek ekiplerinin artırılmasına ve hatta umulan büyümenin üstesinden gelmek için daha büyük bir teknoloji altyapısına para harcanmasını gerektirebilir. Varsayım, eninde sonunda daha fazla harcamanın daha fazla kâr getireceği yönündedir.

İlerideki kâra odaklanmak tek kişilik bir şirket için işe yaramaz. Tek kişilik bir şirket oldukça küçük başlar (bir kişi, ofis gerekmez) ve yalnızca kâr izin verdiğinde harcama yapar. Büyüme çok daha yavaştır çünkü sıfırdan başlayarak artar - küçük bir miktar kâr küçük bir miktar harcamaya yol açar, bu da biraz daha fazla kâra ve ardından biraz daha fazla harcamaya yol açar ve bu böyle devam eder. Bu çok kademeli bir süreçtir.

Tek kişilik şirketlerde, üstel kâr artışları temel bir hedef değildir çünkü kârlılığa ulaşmak genellikle yeterlidir. Buradan itibaren seçenekleriniz vardır -büyümek, aynı kalmak, daha fazla zaman ayırmak, sistemleri ölçeklendirmek- ve bu seçimleri yapmak için gereken alan çünkü amacınız katlanarak kâr etmek değil, sadece giderlerinizden daha fazla kâr elde etmektir.

BASITLIK SATAR (ÇABUK)

Girişimci ve yazar Dan Norris'e göre, işe başlayana kadar hiçbir şey öğrenemezsiniz.

Kulağa çok açık gelebilir ama bir ürün belirli bir sorunu çözmek için üretilir. Ancak Dan'in de belirttiği gibi, insanlar gerçekten para ödeyip kullanana kadar ürününüzün bu sorunu ne kadar iyi çözdüğünü bilemezsiniz. İster araba, ister muhasebe yazılımı ya da falafel standında falafel satıyor olun, bu ürünler mevcut ve acil bir sorunu çözmek ya da ele almak için vardır. Yürümekten çok daha hızlı giden bir araca sahip olarak büyük mesafeleri hızla kat edebilirsiniz. Giderleri ve satışları takip etmek her işletme için önemlidir - bunu otomatik yazılımla yapmak hurda kağıt kullanmaktan iyidir. Peki ya falafeller? Açlığı (veya suçlu zevk isteklerini) çözerler.

Bir şirket olarak yeni bir ürünün sürekli geliştirilmesi için harcadığınız her dakika, bu ürünün bir sorunu ne kadar iyi çözdüğünü görmediğiniz ve daha da kötüsü, bu üründen para kazanmadığınız veya MVPr'nize doğru ilerlemediğiniz bir dakikadır.
Bu nedenle ürününüzün çalışan bir sürümünü mümkün olan en kısa sürede piyasaya sürmek önemlidir: Şirketinizin nakit akışı yaratmaya ve müşteri geri bildirimi almaya başlaması gerekir. Andrew Mason Groupon'u, fırsatları manuel olarak yazdığı ve Apple Mail'den abonelere e-posta göndermek için PDF'ler oluşturduğu basit bir web sitesi olarak kurdu. Bir akıllı saat olan Pebble, sadece tek bir açıklayıcı video ve gelişimini finanse etmek için 20 milyon dolardan fazla para toplayan bir Kickstarter kampanyası (gerçek bir ürün bile yok) ile başladı; Pebble sonunda FitBit'e satıldı. Virgin, Gatwick, İngiltere ve Newark, New Jersey arasında uçan tek bir Boeing 747 olarak başladı.

Bu girişimler faaliyete geçtikten sonra müşteri geri bildirimlerinden yola çıkarak olumlu değişiklikler yapabildiler.

Aynı şekilde, tek kişilik şirketlerin de ürünlerini kullanışlı, taze ve hizmet ettikleri pazarla ilgili tutmak için sürekli olarak yinelemeleri gerekir. Bu nedenle, şirketinizi hızlı bir şekilde piyasaya sürün, ancak hemen ardından ürününüzü iyileştirmeye ve daha iyi hale getirmeye başlayın. Bir ürünün ilk versiyonunu piyasaya sürdüğünüzde, pek çok şeyi tahmin edersiniz - pazarda nasıl konumlandırılacağı, hedef kitlenize ulaşmanın ve dikkatini çekmenin ne kadar kolay veya zor olacağı ve insanların onu satın almaya ne kadar istekli olacağı ve hangi fiyata alacağı gibi. Ancak iyi haber şu ki, ilk sürümü piyasaya sürdüğünüzde veriler hemen gelmeye başlar. Satışlar nasıl gidiyor? İncelemeler nasıl? Müşteriyi elde tutma nasıl? Ürününüzden başkalarına anlatacak kadar heyecan duyuyorlar mı? Bu verileri, çözmek için yola çıktığınız soruna daha iyi ve daha faydalı bir çözüm olması için ürününüzü daha da iyileştirmek üzere kullanabilirsiniz ve kullanmalısınız.

Şu noktayı ne kadar vurgulasam azdır: Büyük veya karmaşık bir soruna basit bir çözüm bulmak, tek kişilik bir şirket olarak en güçlü varlığınızdır. Sizin eşsiz

Yaratıcılık yapay zekaya ya da devasa bir ekibe devredilemez. Basitlikle sorun çözme yeteneğiniz sizi ve becerilerinizi her pazarda geçerli kılacaktır. Küçükten başlamanın avantajı, ürününüzü kullanan yalnızca birkaç müşteriyle başlayabilmeniz ve geri bildirim, öneri ve iyileştirmeler için onlarla doğrudan konuşabilmenizdir.

Tek kişilik bir şirketin yeni bir ürün lansmanı yapabilmesi için sürecin basit olması gerekir. (Bölüm 1'den hatırlarsanız, bu tek kişilik şirketlerin tanımlayıcı bir özelliğidir.) Lansmanınız seçim açısından basit, mesaj açısından basit ve yalnızca tek bir kitleyi hedeflemesi açısından basit olmalıdır.

Harvard profesörü George Whitesides'e göre basitlik psikolojisinin üç unsuru vardır: öngörülebilirlik, erişilebilirlik ve bir yapı taşı olarak hizmet etmek. Öngörülebilir olmak, basit ürünlerin anında anlaşılmasının kolay olduğu anlamına gelir. İyi bir gece uykusu çekmenize yardımcı olan Casper yatak gibi tek bir sorunu çözen bir ürün basittir. Casper 108 çeşit yatak üretmiyor, üç çeşit yatak üretiyor. Erişilebilir olmak dürüst olmak anlamına gelir: Casper abartılı iddialarda bulunmaz, ancak ürününü sağlam araştırmalarla ve 400.000'den fazla müşterinin ezici bir çoğunlukla olumlu yorumlarıyla destekler.

Son olarak, bir yapı taşı olarak hizmet etmek, mevcut ve anlaşılmış bir kavram üzerine inşa etmektir. Casper, üzerinde uyumak için yumuşak ve dikdörtgen bir köpük parçası icat etmedi ve buna yatak adını vermedi. Basitçe mevcut bir sektörün, mevcut bir ürünün üzerine inşa ettiler ve onu daha iyi hale getirdiler. Herkes yatağın ne olduğunu biliyor, bu yüzden Casper'ın bunu açıklaması gerekmiyor; sadece yataklarının *neden* daha iyi olduğunu açıklamaları gerekiyor. Aslında Casper yatakları değil, *daha iyi bir uykuyu* pazarlıyor ve yatakları da bu amaca ulaşmak için bir araç. Bu mesajı tüm mecralarda (sosyal medya, blog ve diğer reklamlar) tutarlı bir şekilde veriyorlar. Casper yatak için aşırı odaklanmış hedef pazar, topaklı yataklarını yükseltmeye hazır olan ancak mağazalara gitmekten ve satış görevlileriyle konuşmaktan nefret eden genç insanlardır. Bunlar, ürünü beğenmedikleri takdirde (100 gece uyuduktan sonra) iade edebilecekleri garantisi ile internetten satın tercih eden müşterilerdir.

Lansmanınızı basit tutmak, ürününüzü pazara sunarken ve daha sonra pazarla paylaşırken barikatlardan kaçınmanızı sağlar. Basit değilse, önce ürününüzü oluşturmak ve ardından ne olduğunu ne işe yaradığını açıklamak için çok fazla zaman harcamanız gerekecektir. Basit olması MVPr'a daha erken ulaşmanızı ve ürününüzün pazarda nasıl ilerlediğini gerçekten öğrenmeye başlamanızı sağlar.

KENDI ÜRÜNLERINIZI FINANSE EDIN, VCS GEREKLI DEĞIL

Ugmonk'tan Jeff Sheldon'a dönelim, kendisi Gather adında bir masa düzenleyicisi yaratmak ve satmak istiyordu. Fiziksel ürünler satmak zor olabilir, zira bu ürünler çok sayıda ön planlama ve ardından minimum sipariş ve dolayısıyla büyük miktarda peşin nakit yatırımı içerebilen üretim anlaşmaları gerektirir. Bu nedenle birçok ürün şirketi finansman veya banka kredisi peşinde koşar ya da başlamak için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyar.

Ancak Gather'da durum öyle değil: Jeff, yeni ürünü için bir kitlesel fonlama kampanyası oluşturarak fikrini test etmeye karar verdi. Bu yaklaşımın, kitlesinin Gather'ı ne kadar istediğini göstereceğini düşünüyordu; eğer isterlerse, kontrolü yatırımcılara bırakmasına gerek kalmadan onu inşa etmek için ihtiyaç duyduğu sermayeyi toplayacaklardı. Ve zaten on yılını Ugmonk markası için açgözlü bir kitle oluşturmakla geçirdiği için Jeff'in Kickstarter kampanyası
430.000 $ (orijinal fon hedefini yüzde 2.394 oranında aşarak), Gather'ı üretime geçirmek için gereken tüm masrafları karşılamaya fazlasıyla yetti.

Jeff artık bu ürün için mevcut bir kitleye üretim yapabiliyordu ve vizyonunu tam olarak paylaşmamış olabilecek dış yatırımcılar yerine doğrudan bu kitleden fon aldı. Daha önce de belirtildiği gibi, üretilen ilk akıllı saatlerden biri olan Pebble watch, kitlesel fonlama çabaları olmasaydı yerden bile kalkamazdı - kısa sürede şimdiye kadarki en çok fonlanan Kickstarter projesi oldu . (Ancak 78.471 destekçiden 20 milyon doların üzerinde fon toplanması bile Pebble'ın uzun vadeli başarısını garantilemedi.)

Yatırımcılardan sermaye toplamaya bir alternatif olarak kitlesel fonlamanın yeni işletmelerde giderek büyüyen bir trend olması şaşırtıcı değil. Sermayeye erişim çok daha kolaydır ve fikrinizi doğrudan potansiyel müşterilerin ellerine bırakır - fikrinizi kabul ederlerse, ön sipariş olarak para sözü verirler. Eğer kabul etmezlerse, ürün geliştirme için aylar ya da yıllar değil, yalnızca kitlesel fonlama kampanyasını (pazarlama ve muhtemelen prototipler) geliştirmek için zaman harcamış olursunuz.

Yine de durum "VC = kötü, kitlesel fonlama = iyi" kadar kesin ve kuru değildir. VC parası bazen çok ihtiyaç duyulan mentorluk ve hatta iş ilişkileri kurmak için gerekli bağlantılarla birlikte gelebilir. Sermaye aynı zamanda sadece bir ürün yaratmak için değil aynı zamanda bir şirketi yönetmek gereken iş deneyimiyle birlikte de gelebilir. Yatırımcı bulmak genellikle çok zordur. Her girişimcinin size söyleyeceği gibi, parası olan, vizyonunuzu paylaşan ve fikrinize yatırım yapmaya hevesli kişileri bulmak genellikle zordur.

Risk sermayedarları kendi kârları ve yatırımlarının kısmi mülkiyeti ile ilgilenirken, kitlesel fonlama tek kişilik şirketlerle daha uyumlu görünüyor - ürün fikri bir için bir sorunu çözerse, bu kitle

Müşteriler. Kâr hızlı bir şekilde ve başlangıçta elde edileceğinden, işiniz ve nasıl ilerleyeceği hakkında tamamen kazandığı paraya dayalı olarak seçimler yapmanıza olanak tanır. Kitlesel fonlama doğru yapılırsa son derece faydalı olabilir, ancak kitlesel fonlamanın para toplamak için her zaman kesin bir yol olmadığını unutmayın: genellikle Kickstarter kampanyalarının yalnızca yüzde 35'i başarıyla finanse edilir. Bununla birlikte, kitlesel fonlama hala bir niş olsa da, 2016 yılında yaklaşık 6 milyar dolar para toplanmasından sorumluydu. Yale Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Olav Sorenson, kitlesel fonlamanın en çok tüketiciye yönelik ürünler için uygun olduğunu ve iş odaklı ürünlerde başarılı olma olasılığının düşük olduğunu düşünüyor.

Kitlesel fonlama aynı zamanda geleneksel sermaye artırma yöntemlerine göre biraz daha meritokratiktir. Harvard Business School'un araştırması, ağırlıklı olarak beyaz erkeklerden oluşan yatırımcıların kendileri gibi insanlar, yani diğer beyaz erkekler tarafından sunulan ve yönetilen girişimleri tercih ettiklerini gösteriyor. Buna karşılık, PwC ve Crowdfunding Center'ın araştırmasına göre kadınlar kitlesel fonlama konusunda çok başarılılar: bağış toplama hedeflerine ulaşma konusunda erkeklere göre yüzde 32 daha başarılılar .

BetterBack adlı bir şirketin CEO'su olan Katherine Krug'un, masa başında oturmaktan kaynaklanan bel sorunları olan herkese yardımcı olan cihazları için kitlesel fonlamadan 3 milyon dolardan fazla para topladığını düşünün. etkileyen hiçbir dış yatırım olmadan, şirketinin yönünü tamamen kontrol . *Shark Tank* anlaşmasını geri çevirmesiyle ünlü Katherine, kitlesel fonlamanın kadın girişimcilerin yeni ürünler geliştirmek için ihtiyaç duydukları sermayeyi sağlamaları için ideal bir platform olduğuna inanıyor. Katherine ayrıca kitlesel fonlamanın tek kişilik şirketler için daha özgürleştirici olduğunu, zira pek çok risk sermayedarının 500.000 hatta 1 milyon dolarlık şirketleri yatırım kadar küçük görme eğiliminde olduğunu belirtiyor. BetterBack ofisi olmadan ve dünyanın dört bir yanına yayılmış küçük bir ekiple faaliyet gösteriyor. Katherine'in kendisi de dünyanın çeşitli yerlerinde çalışıyor ve her üç aylık dönemi farklı bir ülkede geçiriyor. İşi ve çalışanlarını yönetme şekli, üstel kâr artışlarından çok kişisel gelişime odaklanıyor.

SERMAYE HER ZAMAN GEREKLI DEĞILDIR

Bazen, bir iş veya ürün fikriniz başlamak için önemli miktarda fon akışı gerektiriyorsa, bu fikrinizin çok büyük veya çok karmaşık olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bazen de bir işe ancak insanlar sizden bir şey istediğinde ve bunun için size para vermeye hazır olduklarında başlamalısınız.

Derek Sivers, 2008 yılında 22 milyon dolara satılan CDBaby'yi ayda yaklaşık 250.000 dolar net kâr elde ederken tesadüfen kurdu.

kendi grubunun CD'lerini internette satmaya başladı. Arkadaşları albümlerini onlar için de satıp satamayacağını sordu ve daha fazla insan sordukça bir gelir modeli oluşmaya başladı ve Derek'in CDBaby işi doğdu. Ancak başlangıçta, başlamak için sermaye gerekmiyordu - sadece bir fikir ve onu iyi bir şekilde uygulamak için gereken zaman.

CDBaby, yatırım yapmak isteyen yabancılardan haftalık teklifler gelmesine rağmen hiçbir zaman yatırımcı almadı. Derek'in CDBaby'nin hızla büyümesine ihtiyacı yoktu çünkü CDBaby başından beri kârlıydı ve kendi kâr marjlarını genişletmeye değil, hedef kitlesine hizmet etmeye odaklanmıştı. Müşterileri ve kendisi dışında kimseyi memnun etmek zorunda değildi. Ona göre, ister para toplamak, ister bir işi büyütmek ya da promosyonlar yapmak olsun, her karar müşterileriniz için en iyi olana göre . Derek, CDBaby'yi kurmak için 500 dolar harcadı, ilk ayında 300 dolar, ikinci ayında 700 dolar kazandı ve o noktadan itibaren kârlı oldu.

Müşteriler genellikle bir işletmeden büyümesini veya genişlemesini istemez. Eğer büyüme onlar için en iyisi değilse, belki de bunu yeniden düşünmek gerekir. Çünkü öncelikle müşterilerinize ve onların memnuniyetine odaklandığınızda, Bölüm 7'de gördüğümüz gibi, onlar da herkese sizden bahsedecektir.

Bölüm 3'teki Crew, serbest çalışanları işletmelerle manuel olarak eşleştirmek için tek sayfalık bir web sitesi ve bilgi toplamak için bir form ile başladı. Talep manuel olarak karşılanamayacak kadar artınca, özel bir yazılım geliştirmeye yatırım yaptılar. Başka bir ürün olan Unsplash'i (telifsiz stok fotoğraflar) piyasaya sürdüklerinde, bunu benzer bir şekilde yaptılar: 19 dolarlık bir Tumblr teması satın aldılar ve yerel bir fotoğrafçı tarafından çekilen on adet yüksek çözünürlüklü fotoğraf yüklediler. Üç saat içinde ilk düşük çözünürlüklü sürüm kullanıma sunuldu. Ölçeklenebilir bir sistem kesinlikle gerekli olana kadar işi manuel olarak yaptılar, ardından kârlarıyla buna yatırım yaptılar. Şimdi, birkaç yıl sonra, Unsplash aracılığıyla ayda 1 milyardan fazla fotoğraf görüntüleniyor (ve bu noktada VC destekli olmasına rağmen artık kârlı bir iş).

Bu kulağa çok açık gelebilir, ancak işletmelerin müşterileri için sorunları çözmesi gerekir. müşterilerin daha iyi bir uyku çekmesine yardımcı olan bir yatak isterse stok fotoğrafları satıyor olun, bir işletme ancak hedef kitleniz tarafından faydalı olarak görüldüğünde başarılı olur. Dolayısıyla, yeni başlayan bir şirket olarak ilk hedefiniz, belirli bir kitlenin sorunlarını çözmenin en iyi yolunu bulmak ve ardından bunu hızlı ve uygun maliyetli bir şekilde yapmak için işe koyulmaktır.

Tek kişilik bir şirket küçükten başlayarak tüm enerjisini bir gün insanların sorunlarını çözebilecek kadar büyümek yerine gerçek insanların sorunlarını çözmeye harcayabilir. Bu yaklaşım aynı zamanda müşterilerinizle olan ilişkinize güçlü bir temeli kazandırır: bürokrasiyi ve büyük altyapıların sürtüşmelerini ortadan kaldırarak müşterilerinizle doğrudan etkileşime girebilir, onları dinleyebilir ve empati kurabilirsiniz.

Örneğin, insanlara çevrimiçi bir işi nasıl yürüteceklerini öğreten bir çevrimiçi kurs satmak istiyorsanız, bu tavsiyeyi önce bire bir danışmanlık hizmeti olarak sunmanız daha hızlı olacaktır. Bu şekilde, tüm videoları çekene, bir çevrimiçi kurs platformu geliştirene veya kurana ve çevrimiçi kurslardan para kazanmak için gereken kitleyi oluşturana kadar kâr elde etmek için beklemenize gerek kalmaz. Bireysel eğitim için size ödeme yapan ilk müşterinizi alır almaz kâr edebilirsiniz.

Evolve + Succeed'in kurucusu Halley Gray, kendi başına yeni bir iş kuran çoğu kişinin, ürünlerin her zaman önce gelmesi gerektiğine inanma hatasına düştüğünü tespit etti. Yeni kurucular, geliştirilmesi çok zaman (ve bazen nakit) alabilecek bir ürün geliştirmek yerine, ürün fikirlerini önce bir hizmet olarak sunarak hemen işe başlayabilirler. Danielle LaPorte, kurduğu şirketten kovulduktan sonra "Fire Starter Sessions" ile yaptı ve ardından kendi başına yola çıktı. Önce hizmet sunarak neredeyse anında gelir elde etmeyi başardı ve bire bir hizmete dayalı çalışması tuttuğunda ürünleri için bir pazar olduğunu kanıtladı. Bu sayede hedef kitlesi hakkında çok şey öğrendi ve kendisinden ne istediklerini belirledi, böylece ürünleri piyasaya sürüldüğünde çok iyi sattılar ve milyon doların üzerindeki işi doğdu.

HIZLI BAŞLATIN - VE SIK SIK BAŞLATIN

Çoğu zaman bir ürünü ya da işi piyasaya sürmek için sadece bir şansımız olduğuna, önemli olanın ilk sıçrama olduğuna inanırız. Eğer hemen büyük ölçüde karlı hale gelmezse, o zaman mahkum olduğunu düşünürüz. Bir şekilde, (bazen dijital) kapılarımızı halka ilk açtığımızda sihir olduğunu hissediyoruz.

Bu düşünceyle ilgili sorun, çoğu lansmanın büyük başarılar elde *etmemesi*. Evet, biraz kârlı olabilirler (her şey giderse), ancak genellikle işler umduğumuz kadar hızlı sonuçlanmaz, çünkü başlangıçta hala çoğunlukla tahmin yürütüyoruz. Hedef kitleyi, ürünün konumunu ve bu kitlenin sattığımız şeye vereceği değeri tahmin ediyoruz. Günlük hayatta kullanılan meşhur yağlayıcı WD- 40, adını tam anlamıyla otuz dokuz başarısızlık ve bir başarıdan alıyor. Başlangıçta havacılık ve uzay endüstrisi için yaratılmıştı, ancak çalışanların onu başka işler için kullanmasıyla o kadar popüler oldu ki perakendeye getirildi ve burada başarılı oldu. GM 1996'da bir elektrikli otomobil (EV-1) piyasaya sürdü, ancak bunun çok "niş" olduğunu fark etti ve programı iptal etti; yirmi yıl sonra, 2017'de Chevrolet Bolt (yine bir elektrikli otomobil) *Motor Trends* Yılın Otomobili seçildi. Ancak ilk lansmanı yaptıktan sonra verileri ölçmeye ve toplamaya başlayabilirsiniz

temel içgörüler: ne işe yaradı, ne yaramadı, nasıl karşılandı ve nasıl farklı konumlandırılabilir?

Lansman bir kerelik, tekil bir olay değil, sürekli bir lansman, ölçme, ayarlama, tekrarlama sürecidir. LinkedIn'in kurucu ortağı Reid Hoffman, ürününüzün ilk versiyonundan utanmıyorsanız, lansmanı çok geç yapmışsınız demektir demiştir. Her şirketin bir kurucunun tamamen şekillenmiş ve değişmeyen fikriyle büyüdüğüne inanmak saçmadır, özellikle de çılgınca başarılı şirketlerin çoğu, bulundukları yere yalnızca rotalarını düzelterek, tamamen değişerek veya mükemmelliğe giden yolu yineleyerek ulaştıkları için.

Good to Great kitabının en çok satan yazarı Jim Collins, kırk yıl boyunca 1.435 şirketi inceledi. Çok karlı ve başarılı olan her büyük şirketin başlangıçta sadece lansman için yeterince iyi olduğunu buldu. Bu şirketler tek bir şeye odaklanmış ve diğerlerini bırakmışlardır. Bunu tilki ve kirpiye benzetiyor. Tilkiler çok akıllı ve kurnazdır ve avlarını yakalamak için birçok hileleri vardır. Buna karşılık bir kirpinin sadece tek bir numarası vardır; sivri uçlu bir top haline gelmek. Bir tilki bir kirpiyi yakalamak için kaç numara kullanırsa kullansın, kirpinin tek numarası hepsini yener, çünkü bir tilki bir kirpiyi yiyemez. Birçok şirket tilki olmaya çalışır, herkes için her şeyi yapar veya zil ve ıslıklarla dolu ürünler piyasaya sürer, ancak uzun vadede başarılı olan şirketler tek bir görevde çalışır ve onda ustalaşır. Tek kişilik bir şirket kurmak için hala çeşitli becerilere sahip olmanız gerekir, ancak müşterilere hizmet vermeye odaklanmanız tekil olmalıdır.

Bu tekil odaklanma günümüz teknolojisiyle çok daha kolay hale geldi. "Artık her şirket bir teknoloji şirketi, " diyor Anil Dash. Geçmişte teknoloji şirketlerini diğerlerinden ayırmak mantıklıydı, ancak şimdi her şirket, hatta tek bir şirket bile teknolojiye büyük ölçüde güveniyor. E-posta kullanımından e-ticaret yazılımına ve üretimde otomasyona kadar her şirket artık bir teknoloji şirketi ve teknoloji sadece 8. Bölümde bahsettiğimiz ölçeklenebilir sistemleri yaratmak için değil, daha fazla odaklanmayı sağlamak için de emrinde. Örneğin, bir şirketin yeni bir çevrimiçi ödeme sistemi geliştirmek için çaba harcamasına gerek yoktur; bunun yerine Stripe, Square veya PayPal kullanabilir. Bir şirketin web sitesi için bir içerik yönetim sistemi oluşturmak için zaman ve kaynak harcamasına gerek yoktur; WordPress kullanabilir. Video akışı gerekli mi? Sadece YouTube kullanın.
Tedarik zinciri yönetimi mi arıyorsunuz? Artık yüzlerce yazılım çözümü var. Mümkün olduğunca çok işi yürütmek için mevcut teknolojiyi kullanarak, temel fikrinize, yani temel çözümünüze daha iyi odaklanabilir ve temel nişinizi bulabilirsiniz.

İlk lansman genellikle harika sonuçlar vermediğinden, bu tür şirketler lansman yapacakları bir şey bulur bulmaz bunu aradan çıkarmaya çalışmalıdır.

Ardından, öğrenilenlere dayanarak ürünü daha iyi hale getirmeye odaklanılabilir. Yineleme ve yeniden lansman yoluyla daha iyi sonuçlar elde edilebilir. Bir şirketin hizmet vermeyi amaçladığı pazar için yararlı ve ilgili olmasını sağlamak için ürünlerini sürekli olarak gerekir. Bu nedenle hızlı bir şekilde lansman yapın, ancak hemen ürününüzü iyileştirmeye ve geliştirmeye başlayın.

Bu arada, yineleme devam eden bir süreçtir ve pazardan, nişinizdeki diğer işletmelerden ve hatta kuruluşunuzdan (destek personeli veya ekibinden gelen talepler gibi) geri bildirim ve veri aldığınız sürece asla durmamalıdır. O halde stratejiniz katı ve sabit olmamalı, her yeni bilgi toplandığında değiştirilebilmelidir. Bu şekilde, stratejiniz hizmet verdiğiniz müşteriler ve pazarla hiçbir zaman senkronize olmayacaktır.

Blockbuster değişen pazara ayak uyduramadı ve Netflix kârını katletti. Blockbuster'ın CEO'sunun *Motley Fool*'a verdiği bir röportajdan alıntı yapmak gerekirse: "Ne RedBox ne de Netflix rekabet açısından radar ekranında bile değil, " dedi. Blockbuster umutsuzca modası geçmiş perakende mağazalarına sahip oldu, bu da büyük genel giderlere ve borca ve ardından iflasa yol açtı. Sears, her eve katalog koyma uygulamasını değiştirmeyi başaramayınca Walmart ve Amazon'a yenildi.
2006 yılında Motorola CEO'su Ed Zander, Apple iPod Nano hakkında şunları söyledi: "Nano'nun canı cehenneme . Nano ne işe yarıyor ki? Kim 1000 şarkı dinler ki?" 20th Century Fox'un kurucularından Darryl Zanuck 1946'da şöyle demişti: "Televizyon ilk altı aydan sonra ele geçirdiği hiçbir pazarı elinde tutamayacak.
İnsanlar yakında her gece kontrplak bir kutuya bakmaktan yorulacaklar. " Yeni veriler ve içgörüler temelinde yineleme ve ayarlama yapılmazsa, bir şirket durgunlaşır ve ölür.

Ancak, bir ya da birkaç kez işe başladıysanız ve tek bir kişinin bile geçimini sağlayacak kadar kâr elde edemediyseniz, ne zaman dirençli olacağınızı ve devam edeceğinizi ve ne zaman pes edip bırakacağınızı (yani, ne zaman yepyeni bir fikre ya da işe geçeceğinizi) nasıl bileceksiniz?

Çok satan yazar Tim Ferriss'in podcast'inde kreatifler için adresinde bir portföy platformu olan Behance'in kurucu ortağı Scott Belsky'ye sorduğu soru buydu. Scott, yapmamamız gerektiğinde inatla devam etmek ile yapmamız gerektiğinde dirençle sebat etmek arasındaki çizgiyi bulup bulamayacağımızın başlangıçtaki varsayımımızın doğruluğuyla ilgili olduğunu düşünüyor. Başka bir deyişle, işler yolunda gitmediği için ne yapacağınızdan emin olmadığınız bir yerdeyseniz, hala ilk varsayımınızın doğru olduğunu düşünüyor musunuz? Ve bu noktada bildiğiniz her şeyi bilerek, projeyi yeniden sürdürür müydünüz?

Cevabınız evet ise, orijinal fikrinizin hala geçerli olduğunu, bir şekilde karlı olabileceğini ve sürdürmeye değer olduğunu düşünüyorsanız, etmelisiniz. Değilse, eğer

Sadece projeye çok fazla zaman, enerji ve gönül verdiğiniz için devam ediyorsanız, zaman devam etmeniz mantıklı değildir. Eğer planınıza sadece sizin planınız olduğu için aşırı değer veriyorsanız ("bağış etkisi" olarak bilinir), o zaman muhtemelen bırakmalısınız.

Kazananların asla pes etmediği fikri hem aşırı basit hem de tamamen yanlıştır. Başarılı şirket kurucularının çoğu birkaç kez işi bırakmıştır. Aslında, onları başarısız olduktan sonra buldukları başarıya götüren şey pes etmeleridir. Napoleon Hill, 1937 *tarihli* kitabı *Düşün ve Zengin Ol'da* "Pes eden asla kazanamaz, kazanan ise asla pes etmez" demişti ama bu doğru değil. Sony'nin kurucusu Akio Morita, önce pirinci yakan bir pirinç pişirici icat etti (bırakmak için oldukça iyi bir neden). Ev Williams, Odeo adında bir podcasting platformu kurdu, sonra bıraktı (Apple kısa bir süre sonra kendi podcasting platformunu başlattığında bu platform kullanılmaz hale geldi). Williams daha sonra Twitter ve Medium'u kurmaya devam etti.

Dolayısıyla, bir fikri yanlış sahiplenmeniz ve yaptığınız onca yatırım (zaman, para, kaynak) nedeniyle herhangi bir şeyi değiştirmeyi reddettiyseniz, evet, yanlış nedenlerle devam ediyor olabilirsiniz. Ancak başlangıçtaki vizyonunuz hala nesnel olarak geçerli görünüyorsa ve ilerleme ve kâr istediğinizden daha yavaş gerçekleşiyorsa, elbette devam edin.

Behance'in ilk günlerinde Scott Belsky ve küçük ekibi paralarının tamamen tükenmesine sadece birkaç ay kalmıştı. Anlaşılır bir şekilde, sık sık motivasyonlarını kaybettiklerini hissettiler, ancak yaratıcı dünyanın çalışmalarını organize etme vizyonları hiçbir zaman daha az ilginç ya da müşterileri için daha az değerli hale gelmedi. Bu nedenle, bazen büyük bir başarı elde etmeden yola devam etmekten yorulsalar da, başlangıçtaki inançlarını kaybetmediler. İşler gerçekten zorlaştığında daha da dirençli hale geldiler; yeni işe alımlar için para harcamak yerine ölçeklenebilir sistemler oluşturmanın ve işleri yeniden tasarlamanın yollarını buldular. Kâra daha hızlı ulaşabilmek için maliyetleri en aza indirdiler. Behance'in popüler olduğu (ayda 60 milyondan fazla proje görüntüleniyor) ve Adobe'ye ait olduğu bugün bile, Behance'in tüm görsel kreasyonlarından ve *99U* yayınından (basılı, dijital ve bir dizi konferans) sorumlu tasarım ekibi sadece üç kişiden oluşan şaşırtıcı derecede küçük bir kadro.

Bu nedenle, MVPr için mümkün olduğunca hızlı bir şekilde basit bir çözüm üzerinde çalışarak ve piyasaya sürüldükten sonra bu çözümü yineleyerek, şirketiniz zaman içinde ürünlerinde veya özelliklerinde değişiklik yapabilecek, ancak yine de müşterilerine hizmet eden ve onlar için tamamen değerli olan esnek bir işletme kurabilir.

BAŞLA:

- Fikrinizin en küçük versiyonunu uygulayarak hemen şimdi başlatabileceğiniz yeni bir iş veya ürün
- MVPr'nizi nasıl belirlersiniz, ona mümkün olduğunca çabuk ulaşmak için atılabilecek adımlar ve ona daha hızlı ulaşmak için neyin küçültülebileceği
- Müşterilerinizin yaşadığı bir soruna en basit çözüm olabilecek bir ürün veya hizmet
- Sermayesiz bir şirket kurup kuramayacağınız ve bunun neye benzeyeceği

12

■

İlişkilerin Gizli Değeri

New York Times'ın en çok satan yazarı ve Owner Media Group'un CEO'su **CHRIS BROGAN**, aceleciliğe inanmıyor. Bunun yerine, insanlarla karşılıklı olarak paylaşılan ilgi alanlarına dayalı uzun vadeli ilişkiler kurmayı tercih ediyor.

Chris, küçük işletme sahiplerinin (ve tek kişilik şirketlerin) bazen satış yapmaktan utandıklarına ve bundan kaçındıklarına inanıyor, çünkü satışın ürünlerinizi başkalarına dayatmak anlamına geldiğine inanıyorlar. Oysa o ve diğer pek çok kişinin bulduğu şey, zaten bir ilişki kurmuş olduğunuz insanlara satış yapmanın çok daha kolay olduğudur, çünkü onlar sizin kendilerini ve gelişimlerini gerçekten önemsediğinizi bilirler. Bu tür bir ilişkide satış yapmak zorlayıcı olmak zorunda değildir. Tamamen geliştirilmiş bir dostluğa dayanır.

Diğer taraftan, işletmeniz sürekli satış ve sürekli mallarını pazarlıyorsa, insanlar içgüdüsel olarak işletmenizden kaçınmaya başlar veya e-postalarınıza yanıt vermeyi bırakır. Ancak platformunuzu öğretmek, güçlendirmek ve müşterilerin hayatlarını veya işlerini daha iyi hale getirmek için kullanırsanız (Bölüm 9'da gördüğümüz gibi), gölgeli veya kurnaz bir satış elemanı değil, güvenilir bir danışman olarak görülürsünüz. İşte bu nedenle Chris, ilginç işler yapan arkadaşlarını ve bulduğu kişileri, kendisinden istenmeden teşvik ediyor. Sürekli düşünerek ilişkiler kurar: *Bu kişiyle bağlantı kurmaktan fayda sağlayabilecek kimleri tanıyorum?* Sonra da bu bağlantıları ya bire bir ya da tüm izleyicileriyle paylaşarak kolaylaştırıyor. Zaman içinde bu benzersiz yaklaşım, başkaları ve izleyicileri nezdinde büyük bir iyi niyet yaratıyor ve bu da Chris'in kendisinin bir şey sunması veya satması gerektiğinde yardımcı oluyor.

Chris, bu tür ilişkilerin tek bir şirkete yardımcı olabileceğini düşünüyor çünkü tüketiciler, haklı olsun ya da olmasın, büyük şirketlere kıyasla küçük işletmelere doğuştan güveniyor. Chris, "Nasılsın Cleveland, Ohio?" ile "Nasılsın Paul Jarvis?" arasında büyük bir fark olduğunu söylüyor. Şirketler, müşterilerine isimleriyle seslenerek ya da onlarla doğrudan konuşarak bu kişiselleştirilmiş yaklaşımı kendi avantajlarına kullanabilirler. Örneğin, 1.000 kişilik bir posta varsa ve bunların çoğu bültenlerinize yanıt veriyorsa

Her birine kişisel olarak cevap verin. Büyük şirketler bu tür kişisel erişimler için uygun değildir.

Daha küçük işletmeler daha büyük şirketler gibi davranmak isteme eğilimindedir, bu da ilginçtir, çünkü bugünlerde birçok büyük işletme daha küçük olanlar gibi davranmaya çalışıyor. Chris, özellikle yiyecek ve içecek alanında bir eğilim fark etti: tüketicinin daha kaliteli gıdaya (daha yüksek fiyata) olan talebi, büyük markaları ya daha küçük zanaat şirketlerini satın almaya ya da onlar gibi davranmaya itti. Örneğin, Anheuser- Busch en az on zanaatkar bira şirketine sahiptir. Ofis malzemeleri mağazası Staples, insanların perakende satış noktalarını ziyaret etme olasılığının giderek azaldığını görerek, bunun yerine işletmeler arası ilişkiler geliştirmeye odaklanan "İçinizdeki Pro'yu Çağırın" adlı bir kampanya başlattı. Müşteriler bir markadan daha kişisel deneyimler istediklerini söylediklerinde, aslında istedikleri şey şirketle daha kişisel bir bağ ya da ilişki kurmak ve böylece onlar tarafından daha iyi anlaşılmaktır.

Chris, küçük işletmelerin küçük gibi davranmaya ve onları benimsemeye başlamaları gerektiğine inanıyor. Tek kişilik şirketler, tek kişilik şirketler olmaktan gurur duyabilir ve kişiliklerini öne çıkmak için kullanabilir ve daha küçük odaklarını hizmet etmek istedikleri belirli müşteri gruplarına nişlemek için kullanabilirler. Müşterileri isimleriyle, ihtiyaçlarıyla ve motivasyonlarıyla tanıyabilirler. Müşterilerle bir ilişki geliştirmek, sonuçta başka bir yere gitme olasılığını azaltır ve ayrıca daha küçük olanın daha iyi olabileceğine dair inançlarını güçlendirir.

Chris, bazı işletmelerin (her büyüklükteki) ilişkileri yanlış anladıkları noktanın, "bizim kitlemiz" gibi ifadeler kullanarak kitlelerinin mülkiyeti üzerinde hak iddia etmek olduğunu söylüyor. Bu önemsiz bir nokta gibi görünse de önemli bir noktadır, çünkü hiçbir kitle veya tüketici grubu yalnızca bir işletmenin malı değildir. Bir kitleye sahip olamazsınız, çünkü sizin kitlenizden başka pek çok şirketi destekler, onlardan alışveriş yapar ve onların ürünlerinden keyif alırlar. Nadiren 7/24 *sadece* sizin işletmeniz hakkında düşünürler.

Topluluk sahipliğinde ima edilen, bir şirketin bu ilişkiyi onlara daha fazla satış yapmak için kullanmasının normal olduğu varsayımıdır. Bu tür bir zihniyet, bir kitleyi veya topluluğu kolayca şirkete karşı döndürebilir. Bu nedenle Chris kendi e-posta listesini çoğunlukla haftalık makaleler aracılığıyla kitlesiyle bağlantı kurmak için kullanıyor; (çok) ara sıra onlara kendi yarattığı ürünleri sunuyor. Ancak listesini çoğunlukla hizmet verdiği toplulukla haberler, bilgiler ve değerli içeriklerle bağlantı kurmak için kullanıyor. Önce yardımcı olarak ilişki kurmak, bir kitlenin bu ilişkiden fayda sağlamasını sağlar ve bu deneyim, daha sonra onlara bir şey satmaya çalıştığınızda gerçek bir karşılıklılık duygusu hissetmelerine yol açacaktır.

İZLEYİCİ OLUŞTURMANIN GERÇEK KUZEYİ

İnsanları ürünlerinizi satın almaya zorlayamayacağınız gibi, gerçek ilişkilere giden yolu da satın alamazsınız. Sizden satın alarak işletmenizi desteklemeye istekli bir kitle oluşturmak için öncelikle güven, insanlık ve empati içeren gerçek bir ilişki gerekir.

İşletmeniz, ürününüz veya markanız etrafında gerçek bir kitle oluşturmak, growth-hacking ile aynı şey değildir. Aslında, tüm bu kitabın genel konsepti bu uygulamaya karşıttır.

Tek bir şirket growth-hack yapmaz, çünkü growth-hacking'in gerçek kuzeyi elbette büyümedir. Growth-hacking şirketleri için büyüme, geçerliliği veya başarıyı ölçmek için kullanılan tek metriktir ve büyümenin her zaman faydalı olduğunu düşünerek (ki önceki bölümlerde anlatılan sayısız hikaye ve araştırmadan öğrendiğimiz üzere bu doğru değildir) büyümeyi sadece faydalı değil, aynı zamanda tamamen gerekli görürler. Growth-hacker'lar için ilişkiler çoğunlukla müşteri kaybını dengelemek etrafında döner; yani amaçları mümkün olduğunca çabuk bir kitle oluşturmak, sonra da onlar vazgeçene, satın alana ya da vazgeçip ayrılana kadar onlara mümkün olduğunca çok satış yapmaktır. Bu "çalkala ve yak" zihniyeti kısa vadede daha hızlı kâr elde edilmesini (ya da en azından kısa vadede kitle büyümesini) sağlayabilir, ancak bunun ilişki kurmakla hiçbir ilgisi yoktur ve çoğunlukla ücretli satın almayı içerir. "Çalkala ve yak" kişisel bağlantılar oluşturmaz veya geliştirmez ve güvene veya ortak ilgi alanlarına dayanmaz. Bu sadece büyüme odaklı bir işletme için kâr elde edilebilecek bir ölçeğe doğru çalışmanın bir yoludur.

Bir görüntülü sohbet uygulaması olan Glide, çoğunlukla davet sisteminin viral doğası sayesinde Apple'ın uygulama mağazasının sosyal ağ bölümünde bir numaraya yükseldi. Uygulama varsayılan olarak kullanıcının adres defterini tarıyor ve rehberinizdeki herkesi kısa mesaj yoluyla davet ediyor. (Spamvite davetiye gibidir, ancak bilerek göndermediğiniz davetiyedir.) Glide'ın uygulamasını kullanmaya başladığınızda bu varsayılan olarak gerçekleşir; uygulamanın tüm kişi listenize mesaj atmasını önlemek için, bunu kapatmak üzere doğru ayarı bulmanız . Çok sayıda olumsuz basın ve tepkinin ardından Glide, "büyüme stratejisini" müşterilerin tüm adres defterlerine spam göndermekten değiştirdiğini söyledi, ancak gerçekte bu yıllar sonra hala devam ediyordu. Glide o zamandan beri Apple'ın uygulama mağazasının sosyal ağlar bölümünde yüzlerce sıra geriledi.

Growth-hacking'e odaklanan bir uygulaması olan The Circle, daha hızlı büyüme umuduyla müşterilerinin iletişim listelerine spam gönderiyordu. CEO Evan Reas, şirketi için defalarca geri teptikten sonra growth-hacking hakkındaki görüşünü değiştirdi; bir işletmenin büyük bir başarının sonucu olarak büyümesi gerektiğine inanmaya başladı.

müşteri deneyimi, sadece büyümek uğruna mükemmel müşteri deneyiminden uzaklaşmak değil. Wealthfront'un Ürün Müdürü Andy Johns (daha önce Facebook, Twitter ve Quora'da çalışmıştır), agresif bir şekilde her şeyden önce üstel büyümeye odaklanan girişimlerin başarısızlığa giden yolu hızlandıracağını tespit etmiştir .

Web siteleri için bir mesajlaşma platformu olan Intercom'un kurucusu Des Traynor, internetin Faustvari pazarlığının, bir kitle ile güvenilirliğinizi istediğiniz zaman dikkat çekmek için takas edebilmeniz olduğunu . Bu "pazarlık" işletmenizin, markanızın ya da ürününüzün popülaritesinin hızla artmasına yol açabileceği gibi, yanlış ölçütlerin (kâr getirmeyen ölçütler) ölçülmesine ve daha da kötüsü müşterilerin kandırılmasına (arkadaşlarını ve meslektaşlarını spam olarak davet etmek için adres defterlerine erişmek gibi) neden olabilir. Bu tür bir büyüme, ne kadar üstel olursa olsun, en iyi ihtimalle uzun sürmez ve en kötü ihtimalle geri teper. Sadece büyüme ile elde edilen ölçütler her zaman sağlıklı, sürdürülebilir ve kârlı bir iş için iyi göstergeler değildir ve kesinlikle empati kuran bir şirket ve iyi geliştirilmiş bir üründen elde edilen müşteri memnuniyeti ile uzun vadede rekabet edemezler.

Gelip geçici ve boş ilişki kurmanın diğer tarafında ise Kiva gibi, tüm iş planı bir gecede kitlesini büyütmek değil, mikro kredi verenlerle mikro kredi alanlar arasında bağlantılar kurmak olan bir mikro kredi hizmeti şirketi yer alıyor. Kiva, yoksul ülkelerde bir iş kurmak ya da yürütmek için biraz paraya ihtiyaç duyan insanlara yardım ederek finansal sistemimize insan ilişkilerini yerleştirme işinde. Zimbabwe kırsalında bir dükkan sahibi olan Lindiwe gibi insanlar hikayelerini Kiva web sitesinde anlatıyorlar, kendileri, nereli oldukları ve kredi ile ne yapmaya çalıştıkları hakkında bazı bilgiler veriyorlar. Lindiwe'ninki gibi projelere fon sağlamak isteyen kişiler, hikayelerini okuduktan sonra ihtiyaç duyulan paranın bir kısmını ya da ödünç verebiliyor.

Zaman içinde Lindiwe kar elde ettikçe krediyi geri ödüyor. Kiva'daki mevcut geri ödeme oranı yüzde 97 . Kiva'nın 1,6 milyon borç veren ve 2,5 milyon borç alandan oluşan ağı, muhtemelen gerçek hayatta hiç karşılaşmayacak yüz binlerce insanı bir araya getiriyor. Bu kişileri Kiva platformunda buluşturarak bugüne kadar 1 milyar dolardan fazla kredi sağladı. Kiva'nın büyüsü, genellikle kendilerine kredi vermeyen bir yerde kendileri için bir şeyler inşa etmek için küçük kredilere ihtiyaç duyan insanların hikayelerini ve hayatlarını sergileyerek bu mikro kredilere yol açan ilişkiler ve bağlantılar kurmaya yardımcı olmasıdır. Kiva, sonucu mikro krediler olan bir ilişki işidir. Müşteri kazanımı yerine, borç verenler ve borç alanlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.

Tek kişilik bir şirket, *daha büyük* değil *daha iyi* olmak için çalışarak gerçek kuzeyini bulur ve bunu yapmanın yolu da hedef kitlesi ve müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmaktır. Daha iyi olmanın bir parçası da, iyi hizmet verildiği takdirde müşteriye dönüşecek ve müşteri olarak iyi hizmet verildiği takdirde de savunucuya dönüşecek bir kitleye daha iyi hizmet vermektir. İlişki şirketleri ile yalnızca büyümeye odaklanan şirketler arasındaki fark, birincilerin gerçek ilişkilerin daha yavaş, daha anlamlı yollarla ve büyük cirolar olmadan kurulduğunu kabul etmeleridir. Satışlar hemen istenmez; ilişkiler biraz güven geliştirdikten sonra gündeme getirilir. Buradaki fikir, size dikkatini veren bir kitleyi, sizin de onlara dikkatinizi vererek, dinleyerek ve empati kurarak ödüllendirdiğinizde, bir satışla (ve çoğu zaman uzun vadede birkaç satışla) ödüllendirileceğinizdir. Kârın veya müşteriyi elde tutmanın ölçülmesi daha fazla sürdürülebilirliğe yol açabilir, çünkü bir atasözünün dediği gibi, "Ölçülen şey yapılır." Yani eğer büyümeye odaklanırsanız, büyüme gerçekleşecektir. Ancak bunun yerine uzun vadeli müşterilere ve satışlara dönüşen *ilişkilere* odaklanırsanız, olacak olan da budur.

Tek kişilik bir şirket gerçek kuzeyine yönelmek için nasıl gerçek bağlantılar kurar? Ne yazık ki, basit bir otantik olma arzusu bizi sihirli bir şekilde otantik yapmaz ve tüketiciler biz istesek de istemesek de gerçek niyetlerimizi görecek kadar akıllıdır.

Chris Brogan, şirketlerin eylemleri aracılığıyla basit bir mesajı tekrar tekrar paylaştıklarında gerçek bağlantıların kurulduğuna inanıyor. Bu şirketler satış talebinde bulunmadan çok önce, kime ve neden hizmet ettiklerini paylaşarak mesajlarını dile getiriyorlar. Röportajımızda Chris, bu konseptin bir işletme için nasıl çalıştığını gösteren bir hikaye yarattı:

İşletmenizin, çalışanları başarılarından dolayı öven mesajlar içeren fal kurabiyeleri sattığını düşünün. İdeal müşterileriniz, çalışanlarını sıkı çalışmaları için ödüllendirmek isteyen İK çalışanları olacaktır. Web sitenizde kullanılabilecek basit bir mesaj şu şekilde olabilir: "Sizi işte iyi bir şey yaparken yakalamak için buradayız." Bu, iş yerinde övgünün önemini gösterir ve sattığınız ürünü (ki bu övgü için iyi bir araçtır) onaylar. Bir pazarlama çabası olarak, her hafta müşteri havuzunuzdan harika bir çalışanı sergileyen bir bülten başlatmak mantıklı olacaktır. Bu, övgünün neden önemli olduğunu ve bunu ciddiye alan şirketlere nasıl fayda sağladığını göstermenin yanı sıra neyin ödüllendirilebileceğine dair mükemmel bir örnek sağlayacaktır.

Haber bülteni her hafta doğrudan fal kurabiyelerinizi tanıtmıyor, çünkü kimse haftalık bir ürün tanıtımına abone olmak istemez. Yaptığı şey, iyi işi ödüllendirmenin potansiyel faydalarını göstermek ve ürününüzü bunun gerçekleştirilebileceği belirli bir yol olarak öne çıkarmaktır. Bu mesaj, öncelikle bir işletme olarak

Her şeyden önce, müşterilerinizin başarılı olmasını ve gelişmesini istiyorsunuz, ve ikincil olarak da bunu yapmalarına yardımcı olabilecek bir ürününüz var. Müşterilerinizi toplayarak ve onlarla sürekli konuşarak, onlarla gerçek kişisel bağlantılar kuruyor ve sattığınız ürünle doğrudan ilgili olduğu için işlerinde neye ihtiyaç duydukları hakkında daha fazla bilgi ediniyorsunuz. Tek kişilik bir şirket olarak, buradaki gerçek kuzeyiniz, şirketlerin iyi çalışanları ödüllendirmekten nasıl fayda sağlayabileceğini göstermektir - bu da fal kurabiyesi satışlarına yol açar.

BANKACILIK SOSYAL SERMAYESİ

Gerçek kuzeyi büyüme olmayan bir şirketin bile üç tür sermayeye ihtiyacı vardır. Bunlardan ilki *finansal sermayedir ve* 11Bölümde . öğrendiğimiz üzere, kârın - MVP'nize ulaşmanın - hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için başlangıçta mümkün olduğunca küçük olmalıdır. İkincisi, sizin (veya küçük ekibinizin) işletmeye veya gruba kattığınız değer olan *insan sermayesidir:* bu değer, bir şey inşa etmek ve onu yönetirken özerk olmak için ihtiyaç duyacağınız beceriler veya bunları öğrenme isteğiniz şeklini alır. Gerekli olan üçüncü sermaye türü ise *sosyal* .
Finansal ve insan sermayesi önemli olsa da, sosyal sermaye bir işi yapan veya bozan şey olma eğilimindedir, çünkü bir pazarın veya kitlenin sunduğunuz şeyde nasıl bir değer gördüğüyle ilgili olan parçadır.

"Sosyal sermaye" terimi 1900'lerin başlarında aralıklı olarak kullanılmış, ancak 1990'larda popülerlik kazanmıştır. Lyda Judson Hanifan'ın 1916 yılında bu terimi ortaya attığı kabul edilir ; daha sonra ilişkileri - özellikle de çevrimiçi ilişkileri - bir para birimi olarak tanımlamanın bir yolu olarak yeniden canlandı. Paraya çevrildiğinde, sosyal sermaye, insanlardan size fayda sağlayacak şeyler yapmalarını isteyebileceğiniz şeydir (ürününüzü satın almak veya birisinin yazdıklarınızı başkalarıyla paylaşmasını sağlamak gibi).

Günümüzde kullanılan şekliyle sosyal sermayenin temelinde, sosyal ağlarımızın gerçekten de bir değeri olduğu yatmaktadır. Bu ağlardaki insanlar birbirleri için ürün satın almak, sha halka makaleleri ve birbirlerine yardım etmek gibi şeyler yaparlar.
İlişkiler para birimidir. Dolayısıyla şirketlerin sosyal sermayeyi bir banka hesabı gibi düşünmesi gerekir. Sadece ne koyarsanız onu alabilirsiniz. İnsanlardan sürekli ürünlerinizi satın almalarını isterseniz ya da sosyal medyada işletmenizi ve ürünlerinizi tanıtmaktan başka bir şey yapmazsanız, bakiyeniz sıfıra düşer ya da hızla fazla para çekebilirsiniz. İnsanlar, sosyal medyada sürekli olarak "Ürünlerimi satın alın!" tweetleri ve gönderileriyle ya da her hafta ürünlerinin erdemlerini öven bültenlerle kendilerini rahatsız eden birinden bir şey satın almak istemezler. Ne kadar sık sorarsanız sorun, satış yapamazsınız ve hiçbir dönüşüm taktiği ya da growth-hacking yardımcı olmaz.

Bunun yerine, sosyal sermaye hesabınıza sık sık para yatırmalı ve kitlenizden sattığınız şeyi satın almalarını istemeden önce bakiyenizi iyi bir şekilde oluşturmalısınız. Bunu, yardımcı olarak ve kitlenizdeki mümkün olduğunca çok insan için değer yaratarak yapın. Sosyal sermayeniz, özünde, hedef kitlenizi eğiten ve güven, değer ve itibar inşa eden şeyler sunmanıza bağlıdır. Sosyal sermaye karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler üzerine inşa edilir, tek taraflı satış şenlikleri üzerine değil.

Sosyal ağlardaki ilişkiler -ki bu sadece Twitter ya da LinkedIn değil, insanların bağlantı kurduğu her şey olabilir- muazzam bir değere sahiptir. Bu yüzden birçok şirket, satışları artıran posta listelerine (kontrol ettikleri bir sosyal ağ) sahiptir. Ya da birçok şirketin sosyal medyada sohbetlere katılmasının nedeni budur. İlişkiler, ticaret için gerekli olan güveni inşa etmenin temelidir.

Önceki bölümlerdeki arkadaşımız Buffer, insanların sosyal medya hesaplarını yönetmelerine yardımcı olan bir şirket. Bloglarında her gün sosyal medya hakkında iyi yazılmış ve iyi araştırılmış makaleler paylaşıyorlar, bu da kitlelerinin yoğun olarak ilgilendiği içerik türü. Buffer, en başından beri ücretsiz olarak değer sağlamayı taahhüt etti ve iki yıl içinde 1,2 milyondan fazla kullanıcıya ulaştı ve her ay 700.000'den fazla kişi bloglarını okuyor.

En çok satan yazar ve Dünya Hakimiyeti Zirvesi'nin yaratıcısı Chris Guillebeau, e-posta listesindeki ilk 10.000 kişiye kişisel olarak e-posta göndererek kayıt oldukları için teşekkür etti. Bazen ölçeği olmayan ama gerçekten samimi olan bir şey yapmak, kitlenizle güçlü bağlar kurmanın harika bir yoludur. Chris, özgünlüğü ve kişisel dokunuşu sayesinde 300.000'den fazla kitap sattı ve her yıl WDS etkinliğinin biletleri tükenmeye devam ediyor.

Sosyal sermaye oluşturma konusunda çeşitli düşünce okulları vardır, ancak HootSuite'den Sam Milbrath tarafından ortaya atılan popüler bir teori, bir kitleyle kitlesel etkileşimlerinizi üçe bölerek başlayabileceğinizdir. Sam, güncellemelerinizin üçte birinin işletmeniz veya içeriğiniz hakkında olmasını, üçte birinin başkalarının içeriklerini paylaşmasını ve üçte birinin de kitlenizle ilişki kuran kişisel etkileşimler olmasını önermektedir.

Florida Eyalet Üniversitesi'nde pazarlama profesörü olan Dr. Willy Bolander ve Northeastern Üniversitesi'nde pazarlama profesörü olan meslektaşı Dr. Cinthia Satornino, satış performansındaki varyansın yüzde 26,6'sının bir işletmenin sosyal sermayesinden kaynaklandığını tespit etmiştir . Dolayısıyla, sosyal sermayeyi bankalaştırarak ilişkiler kurmak, doğrudan daha yüksek satışlara yol açmaktadır - bazen üçte bir kadar daha yüksek. Önceki bölümlerde gördüğümüz gibi, paylaşarak ve öğreterek kendinizi güvenilir bir uzman olarak kabul ettirebilirsiniz. Ve içinde

İnsanlara uzmanlığınızla yardımcı olarak, bir kitle ile sosyal sermaye oluşturabilirsiniz.

Sosyal sermaye işe yarar çünkü karşılıklılığı teşvik eder. Ne kadar çok paylaşır, gerçek değer ve yardım sağlar ve başkalarıyla bağlantı kurarsanız, onlar da size o kadar çok yardım etmek isteyecektir. Kitabın başlarında yer alan Danielle LaPorte, iş ilişkilerini kişisel ilişkilerinden ayırmıyor. Ona göre her ikisi de aynı şeydir ve tüm iyi iş ilişkilerinin omurgasında, her iki tarafın da birbirini gerçekten önemsediği ve birbirine yardım etmek istediği güçlü bir dostluk ilişkisi vardır. Bunlar kalıcı olan ilişkilerdir.

Bir tüketicinin ürün veya hizmetinizin yanı sıra şirketinizden gerçekten ne istediğini öğrenmek için empati kurmak - ister bilgi, ister eğitim, isterse sadece yardım olsun - uzun bir yol kat edebilir. Empati, bir ilişkiyi "Size ne satabilirim?" sorusundan "Size gerçekten nasıl yardımcı olabilirim?" sorusuna taşır. Sosyal sermaye biriktirmenin yolu budur: uzun vadeli ve karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki başlatmak.

SIZDEN ALIŞVERIŞ YAPANLARI UNUTMAYIN

Bir CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) şirketi (ve Basecamp'teki arkadaşlarımızın yan kuruluşu) olan HighRise, bir kişi yazılımlarının olduğunda çok sıra dışı bir şey yapıyor - destek ekibi bu yeni müşteri için kişiselleştirilmiş bir video çekiyor: onlara isimleriyle hitap ediyor, özellikle hangi yardıma ihtiyaç duyduklarını soruyor ve HighRise'daki bir insana doğrudan erişmelerini sağlıyor.

Bu videoları sunmak kesinlikle ölçeklenebilir bir sistem olmasa da, işletme ile müşterileri arasında kesinlikle harika bir ilişki kurucu. Videolar profesyonelce çekilmiyor - çoğu titrek bir kameralı telefondan, zayıf ışıkla çekiliyor - ancak her zaman iyi karşılanıyorlar. Aslında o kadar iyi karşılanıyor ki, sosyal medyada oldukça fazla paylaşılıyor ve HighRise için çok fazla basın oluşturuyor. Müşteriyi bir ürünle tanıştıran otuz saniyelik bir video kadar basit bir şey, müşteri ile şirket arasında iyi niyet, sosyal sermaye ve gerçek bir bağ kurma konusunda gerçek bir kapasiteye sahiptir.

McGill Üniversitesi müşterilerle derin ilişkiler kurulması gerektiğine o kadar inanıyor ki bu konuda çeşitli kurslar ve atölye çalışmaları düzenliyor. UCLA'da sosyal bilişsel nörobilim profesörü olan Matthew Lieberman, n Abraham Maslow'un piramidal ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyacını insanların en temel olarak belirlerken oldukça yanıldığını öne sürecek kadar ileri gitmektedir. Bunun yerine, Lieberman'ın tahminine göre,

Maslow'un psikolojik ihtiyaçlar olarak tanımladığı aidiyet ve bağlantı, en temel ihtiyacımızdır ve piramidin en altında yer almalıdır , çünkü insanlar birbirleriyle bağlantı kurmak için yaratılmışlardır.

Ancak büyük işletmeler her şeyi daha hızlı hale getirmeye odaklanırken, genellikle çok az gerçek insan etkileşimi sunar. Açıkçası, ölçeklenebilir sistemler önemlidir, ancak yalnızca insan etkileşimi hala oyundaysa. Çoğu zaman şirketler tüm odaklarını kitlelerini ödeme yapan müşterilere dönüştürmeye verir ve ödeme yapan müşteri olduktan sonra insanlarla bağlantı kurmak için yeterince zaman harcamazlar. Chris Brogan ve diğer pek çok şirket için odak noktası doğrudan müşterilerdir; onları düzgün bir şekilde işe almak, onlarla düzenli olarak iletişim kurmak ve sattıklarından değer ve fayda elde ettiklerinden emin olmak. Birinden bir kez 100 dolar kazanmak istemiyor; uzun yıllar boyunca her müşteriden binlerce dolar kazanmak istiyor. Bu nedenle her satıştan sonra müşteri ilişkilerine odaklanıyor - müşterilerin kendisinden daha fazla satın almak için tekrar tekrar gelecek kadar mutlu olduklarından emin olmak için.

Şirketler erişimlerini, kitlelerini ve müşterilerini artırma çabalarında mevcut müşteri tabanlarını unutamazlar. Kanadalı bitki bazlı bir şirket olan ve sütsüz peynir alternatifi üreten Daiya Foods, uzun yıllardır ana müşteri kitlesi olan veganlar arasında popülerdi. Şirket 2017 yazında ilaç devi Otsuka'ya satıldığında, müşterileri öfkelendi. Daiya'nın müşterilerine göre Otsuka, ürünlerini rutin olarak hayvanlar üzerinde test ederek veganların savunduğu zulümsüz yaşam ve hayvanlara zarar vermeme ilkelerine doğrudan karşı çıkmaktadır . Öfke sadece tüketici düzeyinde de kalmadı: Toronto merkezli vegan pizzacı Apiecalypse Now gibi ticari ürünlerinde Daiya peyniri kullanan işletmeler de markayı hızla boykot etti. Haftada yirmi kasa Daiya tüketen Apiecalypse Now, market zincirleri dışında "peynir" için en büyük tek siparişleri verdi.

Daiya, kendisini çok uluslu bir şirkete satarak daha geniş bir müşteri tabanına ulaşabileceğini düşünmüştü, ancak ortaya çıkan ani değer uyumsuzluğu, sadık ve uzun vadeli müşterilerin isyan etmesine neden oldu. Daiya büyüme peşinde koşarken, özellikle bitki temelli beslenmek isteyen insanlara hitap ederek ilk etapta başarı elde etmesinin ana nedenini göz ardı etti. Dilekçeler ve boykotlar internette hızla yayıldı ve Daiya'nın üzerine kurulduğu temel değerlerin değişmesiyle ihanete uğradığını düşünen binlerce eski müşteri, duyurudan sonraki birkaç gün içinde imza verdi. Portland'daki Food Fight ve Brooklyn'deki Orchard Grocer gibi birçok perakendeci Daiya satışlarını derhal durdurdu. Birkaç saat içinde 6.000'den fazla kişi markayı boykot etmek için bir dilekçe imzaladı.

Daiya'nın sadece izole bir olay olmadığını unutmayın ated. Apple, hatalarla dolu harita yazılımını CEO Tim Cook kamuoyundan özür dilemek zorunda kalmıştı.

United Airlines bir müşterisini parasını ödediği koltuğundan çektiğinde internet patladı ve United hisseleri yaklaşık 1 milyar dolar değer kaybetti. Nivea, beyazların üstünlüğünü savunan gruplar (hedef kitleleri değil) tarafından hızla benimsenen kötü tasarlanmış bir "White Is Purity" kampanyası düzenlediğinde, şirket reklamın açıkça ırkçı olduğunu düşünen tüketicilerden büyük bir tepki gördü.

Öncelikle işletmenizin hizmet verdiği çekirdek grubu ve ilişkileri göz önünde bulundurmazsanız, onlara önemsiz olduklarını hissettirme riskiyle karşı karşıya kalabilirsiniz - ya da daha kötüsü, şirketinizin onları umursamadığını hissettirebilirsiniz. Bu noktada, dijital dirgenlerini toplayabilir ve işletmenize karşı öfkelerini internet sokaklarına taşıyabilirler. Ve tüketicilerin öfkesi nadiren kızgın tweetlerle sınırlı kalmaz, iş dünyasında da ciddi yansımalara neden olur.

MIT Sloan School of Management'ta öğretim görevlisi olan Jim Dougherty, müşterilerinizle ilişki kurarak işletmenizde duygusal ve sadık bir pay sahibi olmalarını sağlamak için birkaç kilit nokta belirlemiştir .

Dougherty'ye göre bunlardan ilki, müşterilerin işletmenizi sevmesini sağlamak. Bu oldukça açık bir nokta, ancak bu temel ön koşul olmadan bir ilişkide ilerleyemezsiniz. Kişisel, arkadaş canlısı ve yardımsever olmak, potansiyel bir müşteri veya müşterinin işletmenizi daha çok sevmesini sağlar.

İkinci olarak, saygı mevcut olmalıdır. Müşteriler yaptığınız işe, sunduklarınıza ve şirketinizin davranışlarına hayranlık duymalıdır. Takip etmek, listenizdeki müşterileri yetkin bir şekilde bölümlere ayırmak (yani, onlara zaten satın aldıkları ürünleri sunmamak) ve sunduğunuz şeyde en iyi olmak için çalışmak gibi şeyler yaparak saygı oluşturursunuz.

Daha sonra, müşterilerin sadece onlara bir şey satmaya çalışırken nasıl davrandığınıza değil, "bütün kişiliğinize" hayran olmaları gerekir. Hangi hayır kurumlarını destekliyorsunuz? İş dışında nasıl davranıyorsunuz? Herkesin her şeyi sosyal medyada paylaşmasıyla birlikte, tüm hayatınız Google'a erişimi olan herkes tarafından görülebilir hale geldi. CEO'lar kendi bebekleri doğduğunda haberleri (Mark Zuckerberg veya Marissa Mayer gibi). İnanılmaz derecede özel bir adam olan Tim Cook, eşcinsel olmakla ilgili bir makale paylaştı ve transseksüel karşıtı yasalara karşı kampanya yürüttü. Müşteriler, kendileri gibi hisseden ve davranan işletmelere hayranlık duyarlar. Bunu iyi yaptığınızda hayranlık gelişir ve bir kez hayranlıklarını , müşteriler kızgınlık veya kıskançlık duygusu yerine başarınıza ve başarılarınıza ilgi duymaya başlar.

Son olarak, bir süredir işletmenizi satın alma yoluyla finansal olarak desteklemeyen müşterilerle bile zaman içinde ilişkiyi sürdürmeniz önemlidir. Tutarlılık ve uzun ömürlülük çok önemlidir. Dougherty, çoğu işletmenin ilişkilerde başarısız olduğu noktanın bu olduğunu, yani iş faydası ortadan kalktığında "zaman bulamadıkları" için 'u bıraktıklarını tespit etmiştir. İşte bu

Ancak ilişkinin en değerli hale geldiği zaman, bir müşterinin başka bir satın alma işlemi yapmayı düşündüğü veya bir işletmeyi akranlarına ya da kendi müşterilerine yoğun bir şekilde tavsiye ettiği zamandır. İyi ilişkiler, özellikle tek kişilik şirketler için başarılı bir işin temelidir.

Müşterilerle bağlantı kurmanın yatırım getirisi, markanıza sadakat, ürünleriniz için sesli savunuculuk ve hatta müşteri kaybında azalma gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. IBM, altmış ülke ve otuz üç sektörden 1.500'den fazla iş lideriyle bir çalışma yaptı ve bu liderlerin çoğunun (yüzde 88) daha derin müşteri ilişkilerini işlerinin en önemli boyutu olarak gördüklerini ortaya koydu.

Müşterilerle bağlantı kurmak, mutluluğa giden yoldur: Müşterileriniz mutluysa, ürün veya hizmetinizi kullanmaya devam edeceklerdir. Eğer mutlu olurlarsa, başkalarına işletmenizden bahsederler. Eğer mutlu olurlarsa, markanıza sadık kalırlar. Asıl mesele her zaman şu olmalıyken müşteri ilişkileri üzerinde fazla düşünmeye gerek yok: Bir şirket olarak müşterilerinizi mutlu etmek için ne yapabilirsiniz?

YALNIZ KURT OLMAMAK ÜZERINE

Unutmayın, kendiniz *için* çalışıyor olmanız *tek* başınıza çalışmanız gerektiği anlamına gelmez. Bir kitleyle veya ödeme yapan müşterilerle olan bağlantılar ne kadar önemliyse, meslektaşlarınızla olan ilişkileriniz de o kadar önemlidir.

Wakefield Brunswick'in CEO'su Angela Devlen, iş dünyasında yalnız bir kurt olmamanın değerini biliyor. Şirketi, müşterilerine daha kapsamlı hizmetler sunabilmek için adresinden ilgili alanlardaki en iyi kişilerle ortaklık kurarak büyük hastanelere ve sağlık tesislerine büyük felaketlere karşı plan yapmalarına ve bu felaketlerden kurtulmalarına yardımcı olmak danışmanlık yaparak işini yapabiliyor. Bu ortaklar Wakefield Brunswick'in çalışanı değil, ancak onları projelere getirdiğinde temsil ediyorlar. Bu, bir müşteri için tek bir marka altında birlikte çalışan bağımsız işletme sahiplerinden oluşan sıkı sıkıya bağlı ve güvenilir bir ağdır. Ve tersine, eğer onu bir projeye getirirlerse, projede markalarını temsil ediyor. Her bir kişi, belirli bir proje için bir araya getirilen ve daha sonra tekrar ihtiyaç duyulana kadar dağılan bir ekipte hizmet veriyor. Bu işletme sahipleri kendilerinden istenen hizmet konusunda yetenekli olduklarından, bir proje liderinin yönlendirmesiyle tam özerklik sağlanabildiğinden, bu durum mikro yönetim gerektirmez.

Bu şekilde çalışmak Angela'nın işini ortak bir çalışma ofisinde yürütmesine (küçük bir şirket işleten herkese tavsiye ediyor) ve yalnızca tek bir tam zamanlı çalışana sahip olmasına olanak tanıyor. Bu sayede yönetim

Asgari İK yükümlülükleri ile işini oldukça hafifletiyor ve çok daha az genel giderle daha fazla kâr elde etmesini sağlıyor.

Wakefield Brunswick'in güvenilir ortaklara sahip olmasının tek nedeni, Angela'nın kendi işiyle ilgili hizmetlerin liderleriyle ilişkiler geliştirmek için çok çalışmasıdır. Sokaktan geçen herhangi birini işe alsaydı, markasını iyi bir şekilde temsil etmek için gerekli güvene sahip olamayacakları için, önce kapsamlı bir şekilde eğitilmeden işe alamazdı, ki bu da çok zaman alır.

Tek kişilik bir şirket olarak Wakefield Brunswick'in üstlendiği projelerin boyutu ve kapsamı sınırlı olabilir, ancak diğer bağımsız yüklenicilerle bağlantılar kurarak, şirket uzmanlığını ve becerilerini bu diğer işletmelerle bir araya getirebilir ve çok daha büyük sözleşmeler üstlenebilir. Unutmayın, Wakefield Brunswick yalnızca bir proje gerektirdiğinde diğer işletmelerle ortaklık kurar; aksi takdirde, istedikleri her şey üzerinde çalışmakta özgürdürler. Her düzeyde iş, kimi tanıdığımız ve kimin bizi tanıdığı üzerine kuruludur.

Benzer şekilde, bir "tasarımcılar ailesi" olan Ghostly Ferns, illüstrasyondan markalaşmaya ve web uygulaması tasarımına kadar farklı tasarım hizmetleri sunan bağımsız çalışanlardan oluşan gevşek bir grup olarak kalırken ajans boyutundaki projeler üzerinde çalışıyor. Ekip, projeler gerektirdikçe büyüyüp küçülüyor ve her bir üye de gerektiğinde kendi projelerini üstleniyor. Bu esneklik, Lincoln Motor Company gibi büyük müşterilerle çalışmalarını, daha büyük müşterilerle rekabet etmelerini ve onlardan teklif almalarını ve prestijli ödüller kazanmalarını sağladı. Ghostly Ferns'ün kurucusu Meg Lewis, yeteneklerini bir araya getirmenin, birbirleri için bir sondaj tahtası görevi görmenin ve genel olarak birbirlerini desteklemenin, bireysel becerilerinin toplamının elde edebileceğinden daha büyük bir sonuca yol açtığına inanıyor.

James Niehues 240'tan fazla kayak haritasını elle boyamıştır. Eğer kayak pistlerine gittiyseniz, muhtemelen onun çalışmalarını görmüşsünüzdür. Niehues kırk yaşındayken işsizdi ama manzara resimleri yapmaya meraklıydı. Bu yüzden, yardıma ihtiyacı olup olmadığını öğrenmek için o dönemde kayak haritaları konusunda tekel olan Bill Brown'a ulaştı. İhtiyacı olduğu ortaya çıktı ve aslında emekli olmak üzereydi. Birlikte birkaç proje yaptıktan ve derin bir bağ kurduktan sonra Brown tüm siparişlerini Niehues'e devretti; o da otuz yıldır kayak haritaları çizerek hayatını kazanıyor.

Özellikle de kendiniz için çalışıyorsanız, tek kişilik şirketinizin bu mücadelede tek başına olduğuna ve işinizin dışarıdan hiçbir etkileşim veya katılım olmaksızın sadece size ait olması gerektiğine inanma ve öyle davranma eğilimi olabilir. Ancak meslektaşlarımızla bağlantı kurarak ve onlarla ve sektörümüzdeki ve hatta benzer sektörlerdeki diğer insanlarla ilişkiler geliştirerek, yeni fikirlere ve yeni müşterilere yol açabilecek değerli bağlantılar kurmanın bir yoluna erişiriz - ya da sadece hava atarız. Elbette özerkliğimizi ve bağımsızlığımızı korumak istiyoruz, ancak

Zaman zaman sürü halinde koşmamız da gerekiyor, çünkü birlikten kuvvet doğar.

BAŞLA:

- Müşterilerinizi belirli sorunları olan gerçek insanlar olarak nasıl tanıyabilirsiniz?
- İşletmenizin gerçek kuzeyinin nerede yattığı ve bununla uyumlu kalmak için hangi eylemleri gerçekleştirebileceğiniz
- ve dolayısıyla sosyal sermayenizi artırarak nasıl ilişki zenginliği oluşturabilirsiniz?
- Mevcut müşteri tabanınızla empati kurabileceğiniz yollar

13

■

Tek Kişilik Bir Şirket Kurmak-Benim Hikayem

SBU KİTAPTA, tek kişilik bir şirketi (ya da gerçekten uzun vadede sürdürmek istediğiniz herhangi bir işi) yönetme ve sürdürme arayışında büyümenin neden sorgulanması gerektiğine dair pek çok hikaye, veri ve çalışma ele alındı. Artık dikkatimizi bulmacanın son parçasına, yani tek kişilik bir şirket için sıfırdan başlamak için tam olarak ne yapabileceğimize verebiliriz.

Bu bölümde, artık tek kişilik bir şirketin daha büyük bir organizasyon içinde gelişebileceğini bilmemize rağmen, kendi başınıza bir şey kurmanın nasıl göründüğüne odaklanacağız. Umarım bu kitapta sunulan materyaller size işe yönelik bu sezgisel yaklaşımın hem cüzdanınıza hem de genel olarak işten aldığınız keyfe fayda sağlayabileceğini ve kendiniz için çalışmanın çok mantıklı olabileceğini göstermiştir. Şimdi bunu nasıl uygulamaya koyacağımızı görelim - başarısız olamayacak kadar küçük ve dirençli bir şeyi nasıl inşa edeceğimizi. Kendi başlangıç hikayemle başlayacağım.

1990'ların ortalarında Toronto Üniversitesi'nde bilgisayar bilimleri ve yapay zeka okuyordum - ki şu anki eğilimler göz önüne alındığında, devam etmek gerçekten faydalı olabilirdi. Ama ben nefret ediyordum. Çalışmalarımı ve okul ödevlerimi olabildiğince çabuk bitiriyordum, böylece çabalarımı gerçekten merak ettiğim şeye odaklayabiliyordum: internet denen bu yeni şey ve onun üzerinde tasarım ve kodla web sayfaları oluşturmak.

Oluşturduğum bir site, argo kelimeler için bir sözlük (aksi takdirde "gerçek" sözlüklerde yer almayacak kelimeler), basında çok fazla yer almaya ve dikkat çekmeye başladı. Bu ilgi sadece interneti ilginç ve heyecan verici bulan yayınlardan değil, aynı zamanda müşterilerinin web sitelerine sahip olmaktan ve kendilerinin de bunları oluşturmak için para almaktan faydalanabileceklerini düşünen tasarım ajanslarından da geldi.

Sonuç olarak okulu bıraktım ve Toronto'da bir ajansta tam zamanlı olarak çalışmaya başladım, web siteleri tasarlıyor ve inşa ediyordum. Bu iş bir süre iyi gitti, ancak sonunda ilişkilerin kalitesinden çok işin miktarına odaklanan "onları sev ve bırak" tutumundan memnun değildim. Bir buçuk yıl sonra, ajansın müşterileriyle ilişkilerini

Birden fazla müşteriyle çalıştıktan sonra bu işin bana uygun olmadığını anladım ve amacımın onlarınkiyle daha uyumlu olacağı başka bir ajansta iş bulmak ayrıldım.

İşten ayrıldığımın ertesi günü komik bir şey oldu. Nasıl özgeçmiş yazacağımı öğrenmek için kütüphaneye gitmeye hazırlanırken (çünkü hiç özgeçmiş yazmamıştım ve internet de şimdiki kadar geniş bir kaynak değildi) telefon çalmaya başladı. Yeni ayrıldığım ajanstan müşteriler arıyordu çünkü artık orada çalışmadığımı duymuşlardı. Meğer her projeye daha fazla değer katma arzumu fark etmişler ve hangi şirkete girersem gireyim işlerini oraya taşımak istemişler.

O zaman daha önce hiç aklıma gelmeyen bir düşünceye kapıldım: Belki de kendim için çalışabilir ve amacımı yaptığım işle eşleştirerek tam olarak istediğim türde bir iş kurabilirdim. Özgeçmiş yazmak için kütüphaneye gitmek yerine, nasıl bir iş kuracağımı öğrenmek için kütüphaneye gittim. Ve böylece neredeyse yirmi yıl boyunca kendim için çalıştığım işim başlamış oldu.

O zamanlar buna tek kişilik şirket demiyordum ama aslında yaptığım tam olarak buydu.

Başlangıçta, ilerlemeden çok daha fazla hata yaptım, bu yüzden hikayemi anlatarak, umarım sizi biraz gönül yarasından ve başlangıçta maruz kaldığım türden gerçek mali kayıplardan kurtarabilirim.

AMA ÖNCE, BAZI UYARILAR

İnternette kendi hesabına çalışmakla ilgili her makale, tam zamanlı çalışmanın prangalarından kurtulup dünyanın çeşitli sahillerinde, kucağınızda bir dizüstü bilgisayar ve elinizde bir mai tai ile kendi başınıza çalışarak özgür ve mutlu olmanın erdemlerini övüyor gibi görünüyor.

Sürekli olarak kendimiz için çalışmanın tüm sorunlarımızın çözümü ve ilerlemenin tek kesin yolu olduğu mesajını alıyoruz. Aslında, çoğu insandan daha uzun süre kendi işimi yapmış olsam da, bunun herkes için en iyi seçenek olduğunu düşünmüyorum. Bazı insanlar kendi kuracak kadar yetenekli olmadıkları için değil, herkes için mantıklı olmadığı için. Her şey ne yapmak istediğinize ve bunu nasıl yapmak istediğinize bağlı.

Kendi kendinizin patronu olduğunuzda, bordro, sosyal haklar ve eğitimle ilgilenecek bir İK departmanı yoktur. Borçları ve alacakları idare edecek veya size henüz ödeme yapmayan kişilerin peşine düşecek bir muhasebe departmanı yoktur. Sizin için yeni iş fırsatları yaratacak bir satış ve pazarlama ekibi de yok. Para kazanmak için kullandığınız ana becerinin yanı sıra, diğer tüm işleri yapmak zorundasınız.

Bazıları bu tür işleri yapmaktan memnun olsa da diğerleri günlerini bu şekilde geçirmek istemeyebilir. Kendi şirketi olan tanıdığım insanlar zamanlarının yaklaşık yarısını veya daha azını temel becerilerini (yazma, tasarlama, programlama vb.) yaparak geçiriyorlar. Zamanlarının geri kalanını iş için harcıyorlar
-Potansiyel müşterileri takip etmek, defterlerini tutmak, müşteriler veya müşterilerle iletişim kurmak, pazarlama yapmak vb.

Tüm bu "Kendin için çalış! Şu anda yaptığın işten daha iyi!" mesajlarıyla insanlar genellikle kendi işlerinin patronu olmak için gereken günlük işleri anlamadan kendi işlerini yapma fikrine aşık olurlar. Ya da Austin Kleon'un akıllıca ifade *ettiği* gibi, *"İnsanlar fiili yapmadan isim olmak istiyorlar."* Kurucu ya da CEO unvanını, bir kartviziti ve yeni logolu süslü bir web sitesini istiyorlar, ancak kendi işlerini yürütmenin günlük zorluklarını unutuyorlar ya da göz ardı ediyorlar. Başarılı bir iş kurmak için parlak bir fikre ya da tutkuya sahip olmak yeterli değildir. Fikirler ve hayaller güzeldir, ancak harekete geçmez ve onları gerçekleştirmek için çalışmazsanız ucuz ve anlamsızdırlar.

Daha da zoru, bu hayali her gün gerçekleştirmektir. Bazı günler muhasebe hesap tablolarına gömülürsünüz; diğer günler bir müşteriden gelen üçüncü revizyon turundasınızdır veya öfkeli bir müşteriyle uğraşıyorsunuzdur. Özenti iş sahiplerini, bunu gerçeğe ayıran şey günlük uğraşlardır.

Kendiniz için çalışmak eşit ölçüde ego ve amaç gerektirir. Kendim için çalışmaya başladım çünkü müşteri ilişkilerini çalıştığım ajanstan iyi geliştirebileceğimi düşündüm. Bu benim amacım oldu - en iyi tasarımcı olmak değil (ki bunun mümkün olduğundan bile emin değilim), müşteri ilişkilerine odaklanan bir iş yürütmek. Yani işin içine ego giriyor, kötü anlamda değil ama "Bunu daha iyi yapabileceğimi biliyorum" anlamında. Daha iyisini yapmanın mümkün olduğunu düşünmüyorsanız ya da mümkün olup olmadığını umursamıyorsanız, kendi işinizi yapmanın bir anlamı yoktur. Bu durumda, başka biri için çalışmanızda bir sakınca yoktur; zaten işi yapan kişiler muhtemelen sizin yapmak istemediğiniz işleri yapıyordur.

Amaç, sizi uzun vadede göz kırpmadan yönlendirecek bir kuzey yıldızına sahip olmanız açısından gereklidir. Çabuk zengin olma veya iş dünyasında ün kazanma arzusu sizi uzun süre motive etmeyecektir, çünkü kim olursanız olun ikisi de çabucak mümkün değildir. Dünyada para kazanmanın ya da ünlü olmanın çok daha kolay yolları var. Neden kendiniz için çalışmak istiyorsunuz? İşler zorlaştığında veya umduğunuzdan daha uzun sürdüğünde sizi devam itecek olan nedir? Bir işi yürütmenin günlük ayrıntılarına takılıp kaldığınızda buna değecek olan nedir?

Kendi adıma, seçenekleri seviyorum. Bana uygun olmadığını düşündüğüm bir projeye, bir müşteriye ya da bir müşteriye hayır diyerek daha az para kazanmayı seçebilmeyi seviyorum. Her seferinde üç ay boyunca fişi çekmeyi ve eşimle birlikte Amerikan çöllerinde kamp gezilerine çıkmayı seçebilmeyi seviyorum. Bir sonraki çalışmamı, bana verilen işler yerine kendim seçebilmeyi seviyorum. İstersem Cumartesi günü çalışıp Çarşamba günü yürüyüşe çıkabilmeyi seviyorum. Bu seçim benim kuzey yıldızım. Evet, bu noktaya gelmem biraz zaman aldı ve başlangıçta şu anda sahip olduğum kadar özgür olmamayı kabullenmem gerekiyordu.
Sonuçta, faturaların ödenmesi gerekiyor ve bazen en iyi müşteri en uygun olan değil, şu anda burada olan ve bu ay size ödeme yapmaya istekli olandır. Yine de, zorlu bile, amacım -seçim özgürlüğüm- beni ileriye götüren şeydir.

Amacım size moral bozucu bir mesaj vermek değil, sadece kendiniz için çalışmak isteme fikrinize meydan okumak, tıpkı her büyümenin faydalı olduğu fikrine meydan okumanız gerektiği gibi. Eğer "Evet, ben de varım" diyorsanız, bu harika bir şey - umarım bu kitap size kendi şirketinizi kurmanız için bir yol haritası sunar.
Ancak bu sizin için şu anda (veya hiçbir zaman) mantıklı değilse, bu da sorun değil. Belki de sizin yolunuz, parçası olduğunuz kuruluşta tek bir şirket haline gelmek ve orada parlak ve dirençli bir kariyer inşa etmektir. İş hayatında başarı ve keyif için herkesin izleyebileceği tek bir yol olduğunu asla söylemem.

YAPI

Diyelim ki işime yarın sıfırdan, mevcut müşterilerim ya da takipçilerim olmadan başlamak zorunda kaldım. Nasıl bir kitle oluşturabilirim? Müşterileri nasıl çekerdim?

Her gün pek çok insan bu şekilde iş kuruyor: bir şeyi (zanaatlarını) nasıl iyi yapacaklarını biliyorlar, ancak kendileriyle çalışmaya istekli mevcut bir grup insan yok. Nereden başlayacaksınız?

Sahip olduğum beceri setiyle, web tasarımcıları işe almak isteyen ya da halihazırda web tasarımcıları işe almış olan insanları dinleyerek işe başlardım, çünkü sahip olduğum en pazarlanabilir beceri bu. Bu potansiyel müşteriler tasarımcı arayışlarını nasıl yürütüyor? Nerede arama yapıyorlar? Süreç hakkında ne gibi soruları var? Bir web tasarımcısıyla kötü bir deneyim yaşadılarsa, ne yanlış gitti? Bir web tasarım projesine başlamadan önce neyi bilmek isterlerdi?

O zaman sorularına yardımcı olmayı teklif ederim. Özellikle bilmek istedikleri bir şey var mı? Bir şeye ikinci bir gözün bakmasını mı istiyorlar? Bundan sonra ne yapacakları konusunda beyin fırtınası mı yapmak istiyorlar? İkinci bir görüş istiyorlar mı? Var mı

Sektör hakkında bilmek istedikleri bir şey var mı? Kendi hizmetlerimi sunmadan veya onlardan ücret talep etmeden küçük yararlı tavsiyeler eklerdim. Daha da önemlisi, bu konuda ısrarcı olmazdım - sadece benim yanıtlayabileceğim soruları olan kişileri arardım.

Sunduğum bu ücretsiz yardım, bir aylık bir çalışma ya da tüm web sitelerinin yeniden tasarlanması değil, daha ziyade yüz yüze ya da telefonla veya Skype ile e-posta ve sohbetler olacaktır. Temel olarak, ücretsiz bir danışmanlık veya bir proje yol haritası oturumu öneririm. Bu şekilde, insanların bir web tasarımcısını işe almayı düşünürken göz önünde bulundurdukları temel faktörleri öğrenecek ve neden ve nasıl bir web tasarımcısı seçtiklerine dair fikir sahibi olacaktım.

Tıpkı 4. Bölüm'deki Alex Franzen gibi, bilgimi sunabileceğim tek bir kişi bulmakla işe başlardım. Sonra bir başkasını. Ve bir başkasını. İnsanların sorun yaşadığı veya bir şeyleri anlamadığı belirli eğilimleri fark etmeye başlayana kadar mümkün olduğunca çok insanla konuşurdum. Ve tüm bunları bir kez bile kendimi tanıtmadan veya satmadan yapardım. Sadece isteyen herkese yardım veya tavsiye sunardım.

İnsanlarla bu şekilde konuşmak iki işe yarayacaktır. Birincisi, bilgimi birlikte çalışmak istediğim insanlarla (karşılığında hiçbir şey istemeden) paylaşma fırsatı verir. İkincisi, gelecekteki hedef kitlemin ne aradığını, alanımdaki projelerde nerede takıldıklarını ve bu sorunları çözmeye yardımcı olmak için onlarla nasıl etkili bir şekilde iletişim kurabileceğimi öğrenirim.

Birilerine bir şey satmaya başlamadan çok önce, bir şekilde yardım ettiğim insanlarla ilişkiler kurardım. Bu takipçi kitlesini daha sonra onlara "tanıtım" yapabilmek veya satış yapabilmek için oluşturmazdım. Bu insanlarla ilişkiler kurar ve geliştirirdim, böylece onlardan öğrenmeye devam edebilirdim. Ve bunlar karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler olacaktı: onlar benim yardımımı alacak, ben de onların bilgisini alacaktım.

En önemlisi, bu bilgi danışmanlığı başka bir yerde, muhtemelen tam zamanlı bir işte çalışırken yapardım. Sıfırdan kendi şirketimi kurmaya girişmezdim, çünkü bunun sürdürülebilir bir dönüştürecek kadar iyi uygulayabileceğim bir fikir olup olmadığını henüz bilemezdim.

Buradan sonra yol birkaç şekilde ilerleyebilir. Bir blog aracılığıyla, öğrendiklerimi herkese açık bir şekilde yazabilir ve sonunda yazılarımı bir kitapta toplayabilirim - yaygın müşteri sorunlarına ve bunların nasıl çözülebileceğine dair içgörülerle dolu (önceki bir kitabı yazarken yaptığım gibi). Ya da yeni edindiğim bilgileri kendi hizmetlerimi yaratmak için kullanabilirim, çünkü potansiyel kitlemin en çok nerede yardıma ihtiyacı olduğunu bilirim. Muhtemelen her ikisini de yapardım, yardım ettiğim insanların benim bulduğum şeyi destekleyeceğinden emin olarak ve benim onlara sürekli tanıtım/satış yapmama gerek kalmadan.

İşin püf noktası da buradaydı: Yardım ettiğim insanlar, onlara yardım ettiğim için bana da yardım ediyorlardı (her ne kadar bunu onlardan hiç beklemesem de). Kendi şirketimde, danışmanlık yaptığım ya da yol haritası çizdiğim her bir işletme, onlara yardımcı olduğum planı uygulamak için beni işe almak istedi. Danışmanlık için iyi para talep ettiğim zamanlarda bile, her cl ient'in işe alınacaklar listesinin başında yer alırdım. Yardımcı olmanın harika bir potansiyel müşteri yaratma hunisi olduğu kanıtlandı.

Yeni işim önce başkalarına yardım etmek üzerine kurulu olacak, web tasarımı veya tasarım danışmanlığı için sözleşme daha sonra gelecek. Bunu kapitalizmden hoşlanmadığım ve bir Skype video çağrısı etrafında oturup "Kumbaya" şarkısını söylemek istediğim için değil, sadık bir müşteri tabanı ve takipçi kitlesi oluşturmanın yolunun bu olduğunu bildiğim için bu şekilde yapardım.

Pek çok kişi bu yaklaşımı bir hayır kurumu kurmak ya da sadece yakın arkadaşlarınıza yönelik bir iş kurmak için tavsiye olarak görebilir - çocuklara kıyafet giydirmek, masaya yemek koymak ve kirayı ödemek için yeterli para kazandıran bir işe uygulanamaz. Ancak on yılı aşkın bir süredir dört ila beş aylık bir bekleme listesine sahip olan bir işi tam olarak bu şekilde kurdum. On binlerce kopya satan kitapları bu şekilde piyasaya sürdüm. Yıllardır girişimcilik çalışmalarıma bu şekilde yaklaştım. Yeteneklerimi başkalarına yardım etmek için kullandım, çünkü bunu yapmaktan zevk alıyorum. Ve bu yardımı ilk başta küçük dozlarda ücretsiz olarak, daha sonra ise daha büyük dozlarda iyi para karşılığında sundum.

Bu yaklaşım, kaynaklara, araçlara veya otomasyon yazılımına tonlarca para yatırmadan hemen başlayabileceğiniz tek kişilik bir şirketin zihniyetini yansıtır. Önce hizmetler, ardından bu hizmetlere olan talep arttıkça ürünler sunarak MVPr'nize hızlı bir şekilde ulaşabilirsiniz. Başlamak için bir bilgisayara ve internet bağlantısına ihtiyacınız var, hepsi bu.

Daha sonra belki daha fazla para kazanmak için şimdi para harcamak yerine işinizi şimdi para kazanmaya yönlendirmenin en iyi yanı, kârın daha hızlı gerçekleşmesidir. Yatırımcılara, kendi yatırımınıza ya da risk sermayedarlarının yatırımlarına ihtiyacınız yoktur. Belirli bir donanım veya yazılıma, gizli taktikler veya stratejiler kullanmaya da gerek yoktur. İhtiyacınız olan tek şey, değerli bir beceri setine sahip iyi insan olmak ve bildiklerinizi sizi dinleyecek insanlarla paylaşmaya istekli olmaktır.

Kendi şirketim bu şekilde, başka bir ajans işi bulmamaya karar verdikten sonra başladı. O zamanlar hala ergenlik çağındaydım, evde yaşıyordum ve ailemin bodrumunda ucuz parçalarla kendi yaptığım bir bilgisayarda çalışıyordum. Hemen yapabileceğim işlere odaklandım, böylece evden taşındığımda (ki hemen taşındım, batıya gittim) yaşam masraflarımı karşılayacak kadar para kazanabilecektim ve sonra da sadece geçimimi sağlamakla kalmayıp biriktirebildiğim kadar biriktirebilecektim.

Bir iş kurmanın geleneksel yolu, bir yatırım alarak (bankadan, zengin bir akrabadan, bir VC'den) başlamak, ardından mükemmel bir ürün yaratmak için uzun süre çok çalışmaktır. Ancak bu çalışma şeklinin pek çok dezavantajı vardır. Pazar, konumlandırmanız ve müşterileriniz hakkında bir sürü varsayımda bulunmanız gerekir ve ardından, piyasaya sürmeden önce çok para harcamanız ve sonuçların gelmesini beklemeniz gerekir.

Bunun tam tersi bir yaklaşım olan tek kişilik şirket yaklaşımı da aynı derecede işe yarayabilir, hatta daha iyi bile olabilir. İşinizi herhangi bir yatırım yapmadan (kendi zamanınızın küçük bir kısmı dışında) başlatabildiğiniz için, pazar, ürününüz veya potansiyel müşterileriniz hakkında çok fazla varsayımda bulunmanız gerekmez. Tek kişilik şirketinizi, iş fikrinizi olabildiğince küçük hale getirerek ve ardından hızlı bir şekilde başlatarak kurabilirsiniz.

Örneğin, Creative Class (benim ilk çevrimiçi kursum) otuz derslik bir fikir olarak başladı ve bunu oluşturmak dört ila altı ayımı alacaktı. Ayrıca bunu çalıştırmak için kurs yazılımı geliştirmek istedim (dört ila altı aylık bir çalışma daha). Ancak ders yazmak için dört ila altı ay harcama dürtüsüne direndim ve bunun yerine yedi ders ve mevcut yazılımla başladım; bu şekilde bir yıl yerine bir ay içinde başlatabilirdim. Hızlı başlangıç, gerçek bir kitle ile neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmemi sağladı ve ardından ayarlama, yineleme ve iyileştirme yapabildim. Yedi dersle başladıktan sonra öğrencilerden aldığım geri bildirimlere dayanarak yedi ders daha ekledim. Yedi derslik ikinci turla, kursumu hızlı bir şekilde çıkarabildim, para kazanmasını sağladım ve ardından pa ying müşterilerinden gelen gerçek geri bildirimlere göre ayarlayabildim. Kursun altıncı versiyonunda, kurs beni ayakta tutmaya yetecek kadar para kazanıyordu.

KURULUM

Her ne kadar tek şirket yöntemi mümkün olduğunca az parayla başlayıp daha sonra yavaş yavaş ya da ihtiyaç duyuldukça büyütmek olsa da, yine de dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır.

Para

Çoğu zaman işletmeler sadece gelire odaklanır. Tek kişilik şirketler için giderler de aynı derecede önemlidir, çünkü MVPr'ye ne kadar erken ulaşabilirseniz o kadar iyidir.

Bir de şu açıdan bakalım. Bir hizmeti 1.000 dolara sunuyorsanız ve aylık giderleriniz 2.000 dolarsa, kârlı olmak için ayda en az üç müşteriye ihtiyacınız var demektir. Giderlerinizi karşılamak için 4.000 dolara ihtiyacınız varsa, o zaman en az beş müşteriye ihtiyacınız var demektir.

kârlı olmak için müşteriler. İki soruyu dürüstçe düşünün: Başlangıçta, her ay kârlı olabilmek için daha az iş yapmak üzere giderlerinizden herhangi birini azaltabilir misiniz? Ve kârlı olmak için her ay ihtiyacınız olan sayıda müşteri veya müşteri edinme olasılığınız ne kadar? Üç müşteri edinmek mümkün görünüyor ancak beş müşteriye sahip olmak sizi çok zorlayacaksa, ya toplam maliyetlerinizi azaltmanız ya da ücretlerinizi yükseltmeniz gerekir. Bir müşteri bulmanın, müşteriyi mahkemeye vermenin, müşteriyle çalışmanın ve ardından her müşterinin projesini bitirmenin ne kadar sürdüğünü düşünün. Bir ayda bunu beş kez yapmak için yeterli zaman var mı? Ya da üç kez?

Aynı soruların bir ürün işi için de sorulması gerekir. Ürününüzün fiyatı 50 $ ve maliyetleriniz 30 $ ise, 2.000 $'a ulaşmak için 40 ürün satmanız gerekmez (2.000 $ / 50 $ brüt = 40 birim); bunun yerine 100 satmanız gerekir (2.000 $ / 20 $ kar = 100 birim). Yine, giderleriniz 4.000 $ ise, 200 birim satmanız . Bu ne kadar olası?

Parayla ilgili bir diğer faktör de zamanınızı nasıl harcadığınızdır. Bir ürünü geliştirmek için harcadığınız her gün, ön sipariş veya kitlesel fonlama yapmadığınız sürece, ondan gerçekten para kazanmadığınız bir gündür. Gelir elde etmeye başlamak için ürününüzün ilk versiyonunu nasıl hızlı bir şekilde pazara sunabilirsiniz?

Birçok tek kişilik şirketin yan proje olarak başlamasının nedeni paradır: kurucunun masraflarını karşılamak için MVPr'ye giden yol biraz zaman alabilir. İlk başta ailemle birlikte evde yaşayarak (hey, sadece on dokuz yaşındaydım) ve daha sonra hizmetlerden ürünlere yavaşça tamamen geçiş yapmak için birkaç yıl ayırarak kendi yaşam masraflarımı karşıladım - ve ürünler rutin olarak hizmetler için ücretlendirdiğimden daha fazlasını kazanana kadar değil.

Yasal

Küçük işletmeler bazen daha büyük işletmeler tarafından, bazen de aynı büyüklükteki işletmeler tarafından istismar edilebilir, dolandırılabilir veya borçlu oldukları paradan mahrum bırakılabilir. İşte bu nedenle yasal sistemlerin en başından itibaren yürürlükte olması önemlidir.

İlk olarak, ticari varlığınızın faaliyet gösterdiğiniz ülke ve bölge için uygun şekilde kurulduğundan ve ikinci olarak, işletmenizin kişisel olarak sizden bir katman tarafından kaldırıldığından emin olmanız gerekir. Başka bir deyişle, işletmeniz kendi tüzel kişiliğine sahip olmalıdır - çoğu ülkede bir şirket veya Amerika Birleşik Devletleri'nde bir LLC. Bu şekilde, işinizde herhangi bir şey ters giderse, sorumlu olan şahsen siz değil, işinizdir. Tüm para doğrudan size değil, doğrudan işinize girmeli ve daha sonra maaş veya temettü olarak size ödenmelidir. Bir işletmeyi yapılandırmanın aşağıdakilere dayalı pek çok farklı yolu vardır

ihtiyaçlarınız, müşterilerinize veya müşterilerinize ne sağladığınız ve nerede bulunduğunuz -Sizin için doğru işi kurmanıza yardımcı olması için muhtemelen bir avukata (ve bazen bir muhasebeciye) ihtiyacınız vardır.

Daha sonra, şirketinizi kişisel olarak kendinizden ayırdıktan sonra, şirketinizin istismar edilmesini önlemeniz gerekir. Hizmet tabanlı işletmelerde bu, işletmeniz ile müşterileriniz arasında sözleşmelerin olması anlamına gelir. Başlangıçta, sözleşmeleri internetten oldukça ucuza temin edebilirsiniz.
Sonunda, hem uygulama alanınıza hem de coğrafi konumunuzda yasaların nasıl işlediğine aşina ve elbette sözleşmenizin sağlam olduğundan emin olabilecek bir avukatın yardımını almak mantıklıdır. Ürün tabanlı bir işletme için bu, kullanıcıların sattığınız şey için size ödeme yapmadan önce hizmet şartlarınızı kabul etmeleri anlamına gelir.

Bir iş avukatına sahip olmanızın nedeni - ki bu avukat çalışan değil, sözleşmeli bir avukattır - herkesi dava edebilmeniz için değil, davaların nadiren gerçekleşmesi içindir. Kendi iş avukatıma yıllık küçük bir avukatlık ücreti ödüyorum, böylece önleyici bir tedbir olarak arada sırada ona birkaç soru sorabiliyorum. Kendisi sadece işletmemin dava edilme tehdidinin mümkün olduğunca az olmasını değil, aynı zamanda işletmemin başkalarını dava etme ihtiyacının da mümkün olduğunca az olmasını sağlıyor. Birini mahkemeye vermek zorunda kalmak ya da mahkemeye verilmek, tek kişilik şirketimin günlük operasyonları üzerinde çok fazla stres ve baskı yaratacaktır.

Tek kişilik bir şirket için en iyi avukat, yaptığınız işin türünü anlayan ve sizin boyutunuzdaki bir işletmeyle çalışmaktan mutluluk duyan avukattır. Ve genel olarak, profesyonel hizmetleri için işe aldığınız herhangi birinin en büyük ya da en küçük müşterisi olmanın asla akıllıca bir fikir olmadığını zor yoldan öğrendim.

Muhasebe

Her zaman iyi muhasebecilerin size ödediğiniz paradan daha fazlasını kazandırması gerektiğine inanmışımdır. Bu inanç yanlış yönlendirilmiş olabilir - bunu destekleyecek hiçbir çalışma veya veriye sahip değilim - ancak yine de kendi muhasebecilerim bunu kesinlikle yapıyor.

Şirketiniz için en iyi muhasebeciyi bulmak için, iş türünüz hakkında bilgi sahibi olan ve sizin boyutunuzdaki işletmelere aşina olan bir firma veya kişi arayın. Kendi işletmemin online işlerin nasıl yürüdüğünü ve işletmem Kanada'dayken (Kanada dolarıyla faaliyet gösterirken) dijital ürünlerin öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD dolarıyla) satılmasından elde edilen gelirle nasıl başa çıkılacağını anlayan bir firmaya ihtiyacı var.

Bir muhasebeci sadece iş yılınızın sonunda vergilerinizi beyan ederken konuştuğunuz bir kişi değildir. Bir muhasebeciyi her konuda danışman olarak kullanabilirsiniz

devlet talepleriyle ilgili, mali yasalarla nasıl güncel kalacağınız (böylece istemeden onları ihlal etmezsiniz), kendinize ödeme yapmanın ve harcamalarınızı ödemenin sağlam yolları ve en az miktarda vergi ödemek için işinizi en iyi nasıl yapılandıracağınız konusunda.

Birkaç ayda bir -herhangi bir değişiklik yapmayı düşündüğümde, yeni bir ürün veya ortaklık eklediğimde ya da yeni ve büyük bir harcama öngördüğümde- ya da devletten işletmeme bir mektup aldığımda (bunlar genellikle anlaşılır bir dilde yazılmadığından) kendi muhasebecimle konuşurum. Ayrıca her şeyin doğru yapıldığından ve hiçbir şeyin atlanmadığından emin olmak için muhasebecime defter tutma işlemlerimi denetletiyorum. Devlete ne kadar borçlu olduğumun karmaşık ayrıntılarını çözmek yerine para kazanmaya odaklanmayı tercih ederim, bu nedenle bu hizmet için muhasebecime memnuniyetle . Yine, muhasebecileri çalışan olarak değil, bağımsız danışman olarak işe alıyorum, çünkü tek kişilik bir şirketin tam zamanlı bir muhasebeciye ihtiyacı yok.

Maaş

Yasal bölümde belirttiğim gibi, işinizin kendinizden ayrı olduğundan emin olmanız gerekir ve bu amaçla yapmanız gereken ilk şey, işiniz için ayrı bir banka hesabı açmak ve daha sonra bu hesaptan kendinize bir temettü veya maaş ödemektir. İşimden elde ettiğim gelir bazen tutarsız olabildiğinden, temel maaşımı her zaman son on iki ayda elde ettiğim ortalama kâr (gelir değil) olarak hesapladım, eksi yüzde 25 ila 30 (vergiler için ayırmak üzere). Kârım artarsa maaşımı yükseltmeden önce, her ay yaşamak ve rahat etmek için ihtiyacım olan minimum miktarı da dikkate alırım. On iki aylık ortalama kârımı göz önünde bulundurarak ve asgari yaşam giderlerimi çok fazla aşmadan kendime oldukça istikrarlı bir maaş belirleyebilirim. Elbette daha az ya da daha fazla paraya ihtiyacınız olduğunu fark ederseniz bunu değiştirebilirsiniz; ancak işinizden ne kadar çok para çıkarırsanız o kadar çok vergilendirileceğinizi unutmayın.

Kendiniz için çalıştığınızda göz önünde bulundurmanız gereken en önemli şey, kendinize son on iki ayın ortalamasını ödüyor bile, ileriye dönük olarak aynı kârı elde edeceğinizin garantisi olmadığıdır. Bu nedenle bir "pist tamponu "na sahip olmak önemlidir - bir veya iki ay durgun geçerse kendinizi ve masraflarınızı karşılayacak bir miktar birikim. çok güvenli oynamayı sevdiğim için, ihtiyacım olduğunda kolayca ve hızlıca erişebileceğim altı aylık bir likit varlık tamponum var. Tanıdığım diğer insanlar üç aylık bir tamponla rahat ediyorlar, bu yüzden sizin için neyin uygun olduğuna kendiniz karar verin. Şahsen ben

biriktirene kadar kendi başıma tam zamanlı çalışmaya istekliydim.

Kendinize ne kadar ödeme yapacağınızı belirleyen bir diğer faktör de ne kadar izin kullanmak istediğinizdir. Yılda dört hafta tatil yapmak istiyorsanız, bir aylık ekstra birikim yapmanız gerekir (pist tamponunuza ek olarak). Yinelenen bir gelir akışınız (aylık yazılım lisanslarından elde edilen yinelenen gelir gibi), çalışmıyorsanız para kazanmıyor olabilirsiniz.

Likit birikimlerden oluşan bir tampona sahip olmak, beklenmedik olaylar ortaya çıktığında da yardımcı olur. Bir aile üyesinin hastalanması veya vefat etmesi, planlamadığınız bir zamanda izin almanızı gerektirebilir. Bu durumda, yinelenen bir gelir akışı ve pist tamponu zor bir zamanda çok yardımcı olabilir.

Tasarruf

Maaş ve pist tamponunun yanı sıra, gerçekten de şirketlerin biriktirebildikleri kadar parayı endeks fonları gibi pa ssive yatırımlara yatırmaları gerektiğini düşünüyorum. Enflasyon yılda yaklaşık yüzde 3 ise, o zaman yılda en az yüzde 3 getiri sağlamayan tüm varlıklarınızdan para kaybediyorsunuz demektir. Bu arada, çek ve tasarruf hesapları neredeyse hiç faiz ödemediğinden, bu banka hesabınızdaki tüm para için geçerlidir.

Kanada hükümeti tarafından benim gibi Kanadalılar için oluşturulan 401(k) veya Kayıtlı Emeklilik Tasarruf Planına para yatıran bir işverenim olmadığından, kazanç potansiyelimin en yüksek olduğu dönemde nasıl en iyi şekilde yararlanabileceğimi ve durum böyle olmayabilecekken gelecek için nasıl tasarruf edebileceğimi düşünmem gerekiyor. Ve tıpkı maaşımla yaptığım gibi, her ay banka hesabımdan yatırım hesabıma para aktarmak için otomatik para çekme ayarım var
-Uzun vadede önemli olacak kadar yüksek ancak likit varlıklarımı etkilemeyecek kadar düşük bir miktarda.

Buradaki amaç, paranızı küçük adımlarla işletmektir. İlk olarak, tek şirketinizin geçim masraflarınızı karşılayacak kadar kâr ettiğinden emin olun. İkinci olarak, işler yavaşlasa bile tek şirketinizde tam zamanlı çalışmak için yeterli bir pist tamponuna sahip olduğunuzdan emin olun. Üçüncüsü, maaşınız ve pist tamponunuz karşılandığında, şirketinize yeniden para yatırabilirsiniz; işler iyi gidiyorsa, böyle bir yatırımdan yüzde 3'ten daha iyi bir getiri elde edebilmeniz gerekir. Alternatif olarak, şirketinize daha fazla yatırım yapmanız gerekmiyorsa - belki de işletme maliyetleriniz karşılanmıştır ve onları büyütmek için bir nedeniniz yoktur - fazladan parayı endeks fonları gibi bir şeye yatırabilirsiniz.

Çok düşük yönetim ücretleri olan bir robo-yatırımcı kullanıyorum ve paramı benim tarafımdan bakım gerektirmeyen endeks fonlarında tutuyorum. Üç ayda bir yatırımlarımı kontrol ediyorum ve sorularım olursa şirketten biriyle konuşuyorum. Ancak bu yatırımlar uzun vadeli olduğu için günlük, hatta aylık kayıplar ya da kazançlar beni endişelendirmiyor. Sadece paramın on yıllar boyunca büyüdüğünü görmek istiyorum.

Sağlık Sigortası

Yaşadığınız ülkeye bağlı olarak, tıbbi teminat ve sigorta, kendi başınıza bir şirket kurup kurmayacağınıza karar vermenizde büyük bir faktör olabilir.

Serbest çalışanlar için planlama yazılımı sunan Cushion'ın kurucusu Jonnie Hallman, Amerikalı arkadaşlarının kendi şirketlerini kurmamalarının bir numaralı nedeninin sağlık hizmetlerinin maliyeti konusundaki endişeleri olduğunu tespit etti. Bir işveren veya grup planının parçası olmadığınızda sigorta kesinlikle daha pahalıya mal olabilir, bu nedenle seçiminizi yapmadan önce etrafta alışveriş yapın.

Neyse ki Kanada gibi diğer birçok ülkede temel sağlık hizmetleri her vatandaş için mevcuttur. Kanadalılar yalnızca genişletilmiş sağlık sigortası, kritik yaralanma sigortası (uzun süre sakat kalmaları durumunda) ve hayat sigortası yaptırma konusunda endişelenmek zorunda. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde sağlık hizmetleri kapsamı bir sorun olmaya devam ediyor. Tek kişilik bir şirket olarak, sağlık ve hayat sigortasını nereden temin edebileceğinizi görmek için biraz araştırma yapmanın kesinlikle zamanınıza değeceğini göreceksiniz.

Nerede olursanız olun, genellikle meslek birlikleri, ticaret odaları ve iş grupları gibi toplu tasarruflardan yararlanmak için katılabileceğiniz gruplar vardır.

Yaşam Tarzı

Para ve sigorta kapsamı konularını aradan çıkardığımıza göre, artık şirketinizin size nasıl bir yaşam tarzı sunmasını istediğiniz sorusuna dönebiliriz. Yaptığınız işin türü ne olursa olsun, nasıl çalıştığınız her zaman bir yaşam tarzı seçimi içerecektir. Tek kişilik bir şirketin avantajı, hem kâr hem de kendi mutluluğunuz için optimize ederek yaşam tarzınızı buna göre oluşturabilmenizdir.

İlk adım, masrafları, pist tamponunuzu ve yatırımlarınızı karşılayacak tutarlı ve sağlıklı bir aylık gelir elde etmektir. Bu hususlara dikkat ettiğinizde, güzel bir şey olur: size seçenekler sunulur. Sen

Eğer istediğiniz buysa, daha fazla para kazanmayı seçebilir ya da aynı şekilde çalışıp aynı miktarda kazanmayı seçebilirsiniz. İkinci seçimi yaparsanız, önceliklerinizi belirlemeye başlayabilirsiniz. Ailenizle daha fazla zaman geçirmek mi istiyorsunuz? Dünyayı keşfetmek mi istiyorsunuz? Yeni iş fikirlerini ve fırsatlarını denemek için daha fazla zaman mı harcamak istiyorsunuz?

İşler iyi gittiğinde her zaman her alanda ölçek büyütmeyi düşünme engelini ortadan kaldırarak, kendi hayatınızın tadını çıkarmaya yatırım yapmak için kendinizi açabilirsiniz. Nasıl "yeteri kadar" kazanacağınızı bulmuş olmanın faydalarından yararlanma özgürlüğüne sahip olacaksınız.

Ve sonra, eğer hedeflerimiz benzer ise, umarım sizi bir gün vahşi Kuzeybatı Pasifik'teki patikalarda yürüyüş yaparken görürüm.

BAŞLA:

- Kendi şirketinizi kurmaktaki amacınız veya gerekçeniz ve bunun zaman içinde devam edip etmeyeceği
- Yapmak istediğiniz şeyin ilk versiyonuyla kendi şirketinizi hemen şimdi nasıl kurabilirsiniz?
- Tek kişilik şirketinizi hem yasal hem de mali açıdan doğru ve sorumlu bir şekilde kurmak için yapmanız gerekenler

Sonsöz: Asla Büyüme

Japonya'nın Yamanashi vilayetinin pitoresk kırsalında yer alan Nishiyama Onsen Keiunkan, dünyanın kesintisiz olarak işletilen en eski otelidir. Yaklaşık 1.300 yıldır varlığını sürdürmektedir (kapılarını MS 705 yılında açmıştır) ve aynı ailenin elli iki nesli tarafından yönetilmektedir.

Onsen Keiunkan'ın çevresinde imparatorluklar yükselmiş ve çökmüş, büyük savaşlar burayı harap etmiş ve büyük ekonomik patlamalar ve çöküşler gelip geçmiştir. Yine de otel ayakta kaldı ve işletmeye açık kalacak kadar kârlı olmaya devam etti. Otelin otuz beş odası ve konuklarına daha iyi hizmet verebilmek için 7/24 açık altı doğal kaplıca banyosuna erişimi bulunmaktadır. Hamamların suyu saf, alkali ve ne yapay olarak ısıtılıyor ne de arıtılıyor. Otel, çevredeki dağlardan ve nehirlerden yerel olarak elde edilen basit, mevsimlik yiyecekler servis etmektedir. Hamamların yanı sıra, yakın bölgede başka bir cazibe merkezi bulunmuyor ve kesinlikle wi-fi veya araç paylaşımı yok. Yine de burası hepimizin (ya da büyük büyük ebeveynlerimizin) hayatta olduğundan çok daha uzun süredir popüler bir yer. Konuklar arasında imparatorlar, politikacılar, samuraylar ve askeri komutanlar yer almıştır.

Otelin odak noktası, en başından beri büyüme veya genişleme *değil*, müşteri hizmetleri olmuştur. Küçük kaldı çünkü en önemli öncelik her zaman konukları rahat ettirmek oldu.

Onsen Keiunkan'ın üstel büyümeyi seçmeyerek nasıl başarılı , en iyi emsaline bakarak anlatılabilir: dünyanın en eski sürekli işletmesi, bir Budist tapınağı inşaat şirketi olan Kongō Gumi. Kurucusu Kongo Shigemitsu inanılmaz bir fırsat gördü: Budizm hızla yayılıyordu ve bu yüzden tapınakların inşa edilmesi gerekiyordu. Sonraki on dört yüzyıl boyunca (yani kurucunun ölümünden çok sonra) şirket tapınak inşa etmekle meşgul oldu. Kongō Gumi, tıpkı otellerdeki emsalleri gibi, müşterilere hizmet vermeye ve işlerinde mutlak uzman olmaya durmaksızın odaklandı ve bu odaklanma inşaat şirketinin ayakta kalabilecek kadar dirençli olmasını sağladı.

Kongō Gumi, 1.428 yıl boyunca bir inşaat şirketi olarak varlığını sürdürdü. Ancak 1980'lerde Japon piyasasında yaşanan büyük mali balon ve sınırsız kredi büyümesi nedeniyle yaşanan patlama sırasında gayrimenkul sektörüne girmeye karar verdiklerinde işler birdenbire değişti. Kongō Gumi bir süre için

Hızlı büyümenin kısa vadeli ödülleri, ancak sık sık olduğu gibi, bu büyüme sürdürülebilir değildi.

1990'ların başında Japonya'da finansal balon tamamen patlamıştı. Yapay olarak bastırılmış faiz oranlarıyla büyük miktarlarda borç para alan şirketlerin elinde borçtan başka bir şey kalmadı. Borç popüler bir uyuşturucu gibiydi - herkes bunu yapıyordu ve her işletmenin buna erişimi var gibi görünüyordu.

Kongō Gumi'nin 343 milyon dolara yakın borcu vardı. Daha büyük bir şirkete satıldı ve nihayetinde birkaç yıl sonra tasfiye edildi; böylece bir şirket olarak son derece uzun süren faaliyeti sona erdi. Tapınak inşaat şirketi sayısız siyasi krizden, iki atom patlamasından ve hatta Japon hükümetinin Budizm'i Japonya'dan tamamen ortadan kaldırmaya çalıştığı bir dönemden sağ çıkmıştı. Ancak ironik bir şekilde, hayatta kalamadıkları şey hızlı büyümenin maliyetiydi. Çöküşleri, büyümeyi istikrar ve kârın önüne koymalarıydı.

Japonca'da *shinise*, uzun ömürlü şirket anlamına gelen bir kelimedir. ilginçtir ki, dünya çapında 100 yıldan daha eski olan tüm işletmelerin yaklaşık yüzde 90'ı Japon'dur. Hepsinin 300'den az çalışanı var ve hala var olanlar da hiçbir zaman hızlı ya da büyük bir neden olmadan büyümüyor.

Buna karşın Onsen Keiunkan neredeyse hiç büyümedi. Halen kırktan az oda ve altı kaplıcayla faaliyet gösteren otel, uzun vadeli başarı için büyümenin gerekli olmadığını kabul ederek ayakta kalmayı başarmıştır. Her müşterisine tek ve biricik müşterisiymiş gibi hissettiren otel, kuşaklar arası müşteriyi kendine çekecek şekilde (ki bu pek çok şirkette görülen bir şey değildir) kendini hizmete adamıştır. Elbette 1990'larda odaları yeniden düzenlemek ve yeni bir kuyu kazmak gibi bazı güncellemeler yaptılar, ancak bu yinelemeler hafif ve dikkatlice düşünülmüştü.

Onsen Keiunkan, küçük olmasına rağmen değil, bu sayede hayatta kalmıştır. Bir otel zincirine dönüşmediler, ilgi alanlarını gayrimenkul yatırımına çevirmediler ya da piyasa patlamalarının kaprislerini takip etmediler. Yatırımcı almadılar ya da halka açılmadılar.

Tüm bunları bir perspektife oturtmak gerekirse, Yale School of Management'ta öğretim görevlisi olan Richard Foster, S&P 500'de yer alan bir işletmenin ortalama ömrünün toplamda sadece on beş yıl olduğunu tespit etmiştir.

Onsen Keiunkan ise 1.300 yıldır faaliyet göstermektedir.

BAŞARISIZ OLMAK IÇIN ÇOK KÜÇÜK OLMAK

Bu kitaptaki fikirler, araştırmalar ve dersler daha geniş bir iş başarısı felsefesine işaret etmektedir: iş başarısı bir şeyi hızlı ve kitlesel bir şekilde büyütmekten ziyade, uzun vadede hem dikkat çekici de dayanıklı bir şey inşa etmekte yatmaktadır. Bu, başarının yalnızca ilk milenyum geçtikten sonra gerçekleştiği anlamına gelmezbaşarı, bir işi sürdürülmesi gerektiği sürece bir yolunu bulmakla ilgilidir. Defalarca gördüğümüz gibi, hiçbir şey başarısız olamayacak kadar büyük değildir . Daha büyük ölçekle birlikte daha büyük tehlikeler, daha büyük riskler ve kârlı olmak ve kârlı kalmak için daha fazla çalışma gelir.

Bunun yerine, aslında başarısız olmak için çok küçük olan bir şey inşa etmeye odaklanabilirsiniz. Tek kişilik küçük bir şirketi durgunlukları atlatacak, değişen müşteri motivasyonlarına uyum sağlayacak ve daha küçük, daha odaklı ve kâr elde etmek için çok daha az şeye ihtiyaç duyarak rekabeti göz ardı edecek şekilde uyarlayabilirsiniz.

O halde başarı, üç aylık kâr artışları ya da sürekli artan müşteri kazanımıyla, hatta bir çıkış stratejisi girdiğinizden daha fazlasıyla çıkma becerinizle ölçülmemelidir. Bunun yerine, popüler internet konferansı "WebStock "tan Natasha Lampard'ın da dediği gibi, "var olma stratejisi "ne odaklanabilirsiniz - bu strateji, ayakta kalmaya, kâr etmeye ve müşterilerinize elinizden geldiğince iyi hizmet vermeye dayanır. Başarınız, küçük kaldığınız ve müşterilerinizle gerçek ilişkiler kurduğunuz için hızlı bir şekilde kârlı olmanızla ölçülebilir - fedakâr bir hippi olduğunuz için değil, zaman içinde karşılığını aldığınız için. Uzun vadeli, sadık müşteriler bazen nesiller boyu yanınızda olacak ve işletmenizi finansal olarak desteklemeye devam edecektir.

Çözülmesi gereken daha iyi bir sorun - gerçek ustalık gerektiren bir sorun - karışıma daha fazlasını ekleyerek ortaya çıkan her şeyle başa çıkmaktan nasıl kaçınılacağıdır. İş sorunlarını sadece daha fazlasını ekleyerek çözmek, bir kesiğin üzerine yara bandı yapıştırmaya benzer - evet, kanamayı durdurabilir, ancak kesiği örtmek, kesiğin neden ilk başta meydana geldiğiyle başa çıkmanıza yardımcı olmaz. Daha fazlasını eklemek, temelde mevcut bir sorunu önce nedenine bakmadan düzeltme çabasıdır.

Neden daha fazlasına ihtiyaç duyduğunuzu anlarsanız, hem işletmenize hem de müşterilerinize gerçekten yardımcı olabilecek daha iyi sonuçlara varabilirsiniz. Belki de şirketinize hizmet etmeyen büyümeyi geri çevirebilirsiniz. Belki de sizi veya çalışanlarınızı fazla çalıştırmayan, müşterileri göz ardı etmeyen ve yine de çılgınca kâr eden küçük bir işletme yaratabilir ve sürdürebilirsiniz. Belki de büyümek için yatırım yapmak yerine aynı büyüklükte kalabilirsiniz.

Sorunları daha fazlasıyla çözmek yerine, belki de temelde neyin yeterli olduğunu belirleyebilirsiniz. Bu kitabın başında kendisinden alıntı yaptığım Ricardo Semler, minimum kârın ötesine geçmenin işletmelerin hayatta kalması için gerekli olmadığına inanıyor. Her ne pahasına olursa olsun kâr etmeye çalışmayı, boş hücreleri olan bir hapishane görüp henüz yeterince mahkûm toplanmadığını varsaymaya benzetiyor. Aslında, şirket için en iyisi

Hapishaneyi yöneten hükümet, daha fazla insanın cezalandırılabilmesi için suç oranının artmasını değil, suçun ilk etapta işlenmemesini sağlamak için daha fazla çaba göstererek daha fazla vergi mükellefi ve kendileri için daha fazla kar yaratmayı amaçlamaktadır.

Aklım sürekli olarak büyümenin pek çok startup'ın ve hatta pek çok üst düzey şirketin başarısızlığının ana nedeni olduğunu gösteren iki araştırmaya gidiyor. Gerçek şu ki, çok az girişim uzun süre ayakta kalabiliyor. Bırakın on beş yılı, çoğu birkaç yıl bile dayanamıyor, hele 1.300 yıl hiç dayanamıyor. Büyüdüklerinde, birçoğu başarılı olmak için çok büyük hale geldi. Büyük şirketler, daha yüksek yanma oranları, kârlı duruma geçmek için ihtiyaç duydukları yaygın satın almalar ve kendi ağırlıklarını çektiklerini umduğunuz insanlarla dolu devasa ekipleriyle başarısız olmayı çok daha kolay bulabilirler, ama kim bilir? Kesin olarak bilmek için çok fazla insan var.

Neyin yeterli olduğunu belirlemek herkes için farklıdır. Yeterli, büyümenin antitezidir. Yeterli, tek kişilik bir şirket kurmanın gerçek kuzeyidir ve girişimciliği, growth-hacking'i ve startup kültürünü teşvik eden mevcut paradigmanın tam tersidir.

Bu kitapta sunulan çalışma ve öykülerden de gördüğümüz gibi büyüme, iş dünyasının değişmez bir yasası değildir. Aksine, büyüme kaçınılmaz olarak başarıyı ya da kârı takip etmek zorunda değildir, özellikle de tek kişilik bir şirket için. Başarısız olamayacak kadar küçüldüğünüzde, işinizle ilgili kendi seçimlerinizi yapabilecek kadar da küçülmüş olursunuz. Gerçek özgürlük, hedeflerinizin üst sınırlarını tanımladığınızda ve kendi kişisel yeterlilik anlayışınızın ne olduğunu belirlediğinizde kazanılır. Bekleneni yapmaya ya da size hizmet etmeyen fırsatlara hayır deme özgürlüğüne sahip olursunuz.

İşinizde yeterli noktaya ulaşmanın ve ardından karşınıza çıkan her yeni potansiyel fırsatı keşfetmek zorunda olmadığınızı bilmenin verdiği bir tatmin vardır. Bu özgürlük, şirketinizi kendi istediğiniz şekilde yönetmenize olanak tanır - size keyif bir hayat sunan, günlerinizi gerçekten yapmak istediğiniz görevlerle dolduran ve size gerçekten hizmet etmek istediğiniz müşteriler getiren bir yol.

BU SADECE BAŞLANGIÇ

Bu kitap, "Ya ...?" diye soran insanların araştırmalarına ve örneklerine bakarak "tek kişilik şirket" kavramının bir keşfi olmuştur. Ya büyüme önemli değilse? Hedeflerimize bir üst sınır koyduğumuzda ne olur? Ya iş dünyası ve kapitalizmin kendisi dönerse?

Tek kişilik şirketleri keşfetmek üzere bu yolculuğa başladığımda, büyümenin iş dünyası için her zaman en iyi hareket tarzı olmadığına dair inancımda yalnız olduğumu düşündüm. Ancak daha sonra, fikri daha fazla araştırdıkça, sessiz bir hareketin

oluyor. Dünyanın dört bir yanındaki şirketler, hızla çalışan işe almadan veya risk sermayesi almadan başarılı olmaya, önemli karlar elde etmeye başlıyor. Buffer ve Basecamp gibi şirketler gelişiyor ve kâr ediyor; Tom Fishburne ve Danielle LaPorte gibi insanlar ise statükoya meydan okuyor ve daha küçük ama harika işletmeler kuruyor.

Unutmayın ki teknik olarak herkes tek kişilik bir şirkettir ya da en azından öyle olmalıdır. Size ait olmayan bir işletmede bir ekibi yönetseniz veya büyük bir şirkette çalışan olsanız bile, başka hiç kimse kariyerinizi sizin kadar önemsemez. Aslında, kendi çıkarlarınızı gözetmek sizin tek sorumluluğunuzdur ve başarının sizin ne anlama geldiğini tanımlamak ve ardından başarmak size bağlıdır.

Çoğumuz girişimci olmanın şirket çalışanı olmaktan daha riskli olduğu algısının yanlış olduğunu biliyoruz, çünkü bugünlerde büyük bir şirkette çalışanların şirketin nasıl yönetildiği, kâra (veya büyümeye) nasıl odaklandığı ve işlerinin gerçekten ne kadar güvenli olduğu konusunda çok az kontrolü var. Evet, kendi başınıza bir şey kurmak da biraz riskli olabilir, ancak çoğu girişimcinin tanıdığım en riskten kaçınan insanlar olduğunu gördüm. Fikirleri yineliyorlar ve risk konusu olduğunda yavaş hareket ediyorlar, ancak kâr yaratmak için hızlı hareket ediyorlar (çünkü kendilerine ödeme yapmak için kâra ihtiyaçları var).

Tek kişilik bir şirket haline gelerek veya sadece bu zihniyetin temel yönlerini benimseyerek, herhangi bir işte, herhangi bir şirkette veya kendi başınıza başlattığınız herhangi bir proje veya işte başarılı olmak için gereken esnekliği geliştirebilirsiniz. İşletmenizin mümkün olduğunca küçükken çalıştığından emin olarak, büyüdüğünde ve büyüdüğünde çalışmasını sağlayabilirsiniz.

Daha fazlasına sahip olmanın yaşam kalitenizi etkilemeyeceğini anladığınız bir nokta vardır - ve bu nokta herkes için farklıdır. "Yeterli" olduğunuzda, bu özgürleştirici olmalıdır. Gerçekten de 90 milyon dolara sahip olmak ile 900 milyon dolara sahip olmak arasında ne fark vardır? (Dürüst olmak gerekirse, bilemem.) Bu noktaya ulaştığınızdan emin değilseniz, neden daha fazlasını istediğinizi veya sahip olduklarınızın neden yeterli olmadığını sorgulayın.

Tek kişilik bir şirketin zihniyetini kabul etmek ya hep ya hiç şeklinde bir karar olmak zorunda değildir. Kabul etmek ya da terk zorunda olduğunuzu düşünmeyin. Bunun yerine, sizi bu kitapta ortaya konan genel reçetedeki belirli bileşenlerin çalışma şeklinize veya işletmenizin işleyişine nasıl fayda sağlayabileceğini düşünmeye davet ediyorum. Belki bazı fikirleri benimseyebilir ve geri kalanını bırakabilirsiniz. Kavramları sorguladığınız ve kendi işiniz ve müşterileriniz için en iyisinin ne olduğuna karar verdiğiniz sürece, ben mutlu olacağım.

Bugün dev şirketlerin nasıl daha çevik ve başına buyruk, daha çok tek kişilik bir şirket gibi olabileceklerini öğrenmeye her zamankinden daha fazla ihtiyaçları var. Ve insanlar sadece

kendi yollarında, kendi işlerine doğru ilerlemeye başlayanlar, ileriye doğru başka bir yol olduğunu bilmelidir. Aslında, sonsuz yol vardır ve her bir yol hakkında sorular sormaya başlamazsanız, yerden hoşlanmayabilirsiniz.

Bu kitaptaki her şey, her büyüklükteki tüm şirketlerin "gerçek" işletmelerin nasıl çalıştığı paradigmasına hapsolmadan "yaşam tarzı" işletmeleri olması gerektiğine olan inancımdan kaynaklanıyor. Aslında, teorik olarak her işletme bir yaşam tarzı , çünkü her biri sizin nasıl yaşamak istediğinize dair seçiminizi temsil eder. Eğer hızlı tempolu kurumsal dünyada çalışmak istiyorsanız, hayatınızda başka şeylere çok az yer olacağını kabul etmeniz gerekir. Büyüme odaklı risk sermayesi dünyasını seçerseniz, iki grup insana borçlu olmayı kabul etmeniz gerekir: yatırımcılar ve müşteriler (ve her birinin istediği şey çok farklı olabilir). *Yeterli* kârın kabul edilebilir olduğu bir şirkette çalışıyorsanız, yaşam tarzınız artan kârdan daha fazlası için optimize edilebilir.

Özetle, her iş, onun dışında istediğimiz hayatla ilgili bir seçimdir. Bir seçim diğerinden daha iyi değildir; hepsi sadece kendi içsel ve derin kişisel faktörlerimiz tarafından yönlendirilen seçimlerdir. Bu kitap bir seçenek sunuyor. Hayatınızı ve işinizi nasıl yürüteceğiniz konusunda yapacağınız seçim bu olmay, ancak eğer öyleyse, umarım bu kitap size hem biraz içgörü hem de size rehberlik edecek küçük bir ışık sağlamıştır.

Tek kişilik bir şirket olmanın tek bir kuralı vardır: Büyüme gerektiren fırsatlara karşı dikkatli olmak ve bu fırsatları değerlendirmeden önce sorgulamak. İşte bu kadar -Tek bir kural. Gerisi tamamen size kalmış. Ancak büyüme ihtiyacını sorgulamayı bırakırsanız, büyüme canavarının sizi ve işinizi bütünüyle yutması riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

Tek şirket hareketi sürekli büyüyor (kötü şaka, kendimi tutamadım). Eğer sizin de paylaşmak istediğiniz bir tek şirket hikayeniz varsa, duymak isterim (paul@mightysmall.co). Her e-postayı okurum ve elimden geldiğince yanıtlarım, söz veriyorum.

Bir şirket ne kadar çok ürün, ne kadar çok pazar, ne kadar çok ittifak yaparsa o kadar az para kazanır. "Her yöne tam yol ileri" şirket köprüsünden gelen çağrı gibi görünüyor. Şirketler hat genişletmenin eninde sonunda unutulmaya yol açtığını ne zaman öğrenecek?

-ALABALIK VE JACK ALABALIĞI,
Pazarlamanın 22 Değişmez Yasası

Teşekkür

Kitaplar, bir kişinin (yazarın) tüm övgüyü alabildiği ekip çalışmalarıdır. Bu yüzden, isimleri benimkiyle birlikte kapağa sığmayan herkese teşekkürlerimi sunuyorum: Gerektiğinde beni cesaretlendirmeye, gerektiğinde de kıçıma tekmeyi basmaya her zaman hazır olan eşim Lisa'ya.

Muhteşem menajerim Lucinda Blumenfeld'e, aynı derecede muhteşem editörüm Rick Wolff'a, onun harika asistanı Rosemary McGuinness'e ve Lucinda Literary ve Houghton Mifflin Harcourt'taki diğer herkese. Hepiniz bu kitabı hayal ya da kendi başıma ulaşabileceğim seviyenin çok ötesine taşıdınız.

Bu kitap için kendileriyle röportaj yapmama izin verenlere. Röportaj taleplerimde boyumdan büyük işlere kalkışıyordum ama bu insanlar benimle konuşmayı ve paylaşmayı kabul edince şansım yaver gitti: Chris Brogan, Kate O'Neill, Katie Womserley, Marshall Haas, Miranda Hixon, Tom Fishburne, Alex Beauchamp, Angela Devlen, Brian Clark, Danielle LaPorte, Glen Urban, James Clear, Jason Fried, Jeff Sheldon, Jessica Abel, Sean D'Souza, Jocelyn Glei, Kyle Murphy, Kaitlin Maud, Rand Fishkin, Sol Orwell, Zach McCullough ve bu kitabı yazarken konuştuğum diğer herkes.

"Sıçan insanlarıma", her Pazar sabahı bültenimde paylaşmak istediğim tuhaf ve çoğunlukla mantığa aykırı fikirleri e-posta ile göndermeme izin veren uzun süreli okuyucularıma. Okuduğunuz, paylaştığınız ve cesaretlendirdiğiniz için teşekkürler. Sizler olmasaydınız bunların hiçbiri mümkün olmazdı.

Bu kitabı okuduğunuz için size. Umarım paylaştıklarım çalışmalarınıza ilham verebilir ya da farklı bir ışık tutabilir.

Notlar

PROLOGUE

xii *insanlar elektrik şoku almayı tercih eder:* Timothy D. Wilson, David A. Reinhard, Erin C. Westgate, Daniel T. Gilbert, Nicole Ellerbeck, Cheryl Hahn, Casey L. Brown ve Adi Shaked, "Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind," *Science* 345, no. 6192 (4 Temmuz 2014): 75-77.

1. BIR ŞIRKETIN TANIMLANMASI

7 *"Kurum içi girişimci" kelimesi:* Gifford Pinchot III, "Kurum İçi Girişimci Kimdir?" *Intrapreneuring* içinde: *Neden Girişimci Olmak İçin Şirketten Ayrılmak Zorunda Değilsiniz* (New York: HarperCollins, 1985), 28-48.

8 *Yakın tarihli bir çalışmada:* Vijay Govindarajan ve Jatin Desai, "Recognize Intrapreneurs Before They Leave," *Harvard Business Review* (20 Eylül 2013), http://www.meritaspartners.com/wp- content/uploads/2013/12/Recognize-Intrapreneurs-Before-They-Leave.pdf.

12 *İşlerin yüzde 42'si risk altında:* Creig Lamb, "Yetenekli Bay Robot: Otomasyonun Kanada İşgücü Üzerindeki Etkisi," Brookfield İnovasyon + Girişimcilik Enstitüsü, Toronto, Haziran 2016, http://brookfieldinstitute.ca/research-analysis/automation/, 3-8.

önümüzdeki on ila yirmi yıl içinde: Ekonomik Danışmanlar Konseyi, *Başkan'a Ekonomik Rapor: Ekonomi Danışmanları Konseyi Yıllık Raporu ile birlikte* (Washington, D.C.: Beyaz Saray, Şubat 2016), https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/ERP_2016_Boo

15 *çalışan memnuniyeti artar ve iş gücü devri azalır:* Cali Ressler ve Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (New York: Portfolio, 2010), 11-36.

16 *Amerika'daki işlerin üçte birinden fazlası:* Edelman Intelligence, *Freelancing in America 2016*, Upwork ve Freelancers Union tarafından hazırlatılmıştır, 6 Ekim 2016, https://www.slideshare.net/upwork/freelancing-in-america-2016/1.

2. NIHAI HEDEF OLARAK KÜÇÜK KALMAK

27 *Bu işletmelerin yüzde 74'ü başarısız olmuştur:* Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann, Ertan Dogrultan ve Ron Berman, "Startup Genome Report Extra on Premature Scaling," Startup Genome, San Francisco, CA, 29 Ağustos 2011,

http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf.

27 *Kauffman Vakfı ve Inc. dergisi bir takip çalışması yapmıştır:* Jason Wiens ve Chris Jackson, "Ekonomik için Genç Firmaların Büyüme Önemi," Ewing Marion Kauffman Vakfı, Kansas City, MO, Eylül 2015, http://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship- policy-digest/the-importance-of-young-firms-for-economic-growth.

30 *şirketten ayrıldı:* Joel Gascoigne, "Buffer'da : The Next Phase, and and DeğişimWhy Our Co-Founder Our CTO Are Moving On," *Buffer Open*Şubat , 10 2017, https://open.buffer.com/change-at-buffer/.

35 *yılda 400.000 dolar kazanıyor:* Pieter Levels, Courtland Allen tarafından yapılan röportaj Indie ,Hackers, Temmuz 2016, https://www.indiehackers.com/businesses/nomad-list.

39 *çalışan olmayan kuruluşların sayısı:* ABD Nüfus Sayımı verileri Elaine Pofeldt, "How to Find Your Million-Dollar, One-Person ," Business Idea*Forbes*, 27 Mayıs 2017, https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2017/05/27/how-to-find-your-million-dollar-business-idea-by-tapping-new-census-data/#3ac375a343d9.

3. LIDERLIK IÇIN GEREKENLER

46 *Lozan Üniversitesi İşletme Fakültesi'n*John Antonakis*den bir araştırma:* , Marika Fenley ve Sue Liechti, "Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions," Academy of Management: Öğrenme ve Eğitim 10, no. 3 (2011): 374-396.

47 *içe dönük liderler olduğunu bulmuştur:* Adam Grant, Francesca Gino ve David A. Hofmann, "The Hidden Advantages of Quiet Bosses," *Harvard Business Review (*Aralık 2010), https://hbr.org/2010/12/the-hidden-advantages-of- quiet-bosses.

49 *güçlendirilmiş, kendi kendini yöneten veya otonom ekipler:* Drita Kruja, Huong Ha, Elvisa Drishti ve Ted Oelfke, "Empowerment in Industry in the *Hospitality* United States," *Journal of Hospitality Marketing and Management* (Mart 3 2015).

52 *"çok şey hakkında birazcık*": Meghan Casserly, "The Secret Power of the Rule the FutureGeneralist-And How They'll ," *Forbes*, 10 Temmuz 2010, https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/07/10/the-secret-power- of-the-generalist-and-how-theyll-rule-the-future/#57821b312bd5.

55 *acele etmeyi bırakın:* David Heinemeier Hansson, "Trickle-down Workaholism in Startups," *Signal vs. Noise*, 30 Mayıs 2017, https://m.signalvnoise.com/trickle-

startup'larda-işkoliklik-a90ceac76426.

İşkoliklik: Wayne E. Oates*, Confessions of a Workaholic: İş Bağımlılığı Hakkında Gerçekler* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1971).

56 *"güç paradoksu" terimi:* Jerry Useem, "Power Causes Brain Damage," *Atlantic*, Temmuz/Ağustos 2017, https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/07/power-causes-brain-damage/528711/.

56 niteliklerliderlik rollerine yol açan : Useem, "Güç Beyinde Hasara Neden Olur."

58 *insanlar zaman ayırdığında:* Adam Grant ile Rik Kirkland röportajı, "Wharton's Adam Grant on the SuccessCompany, Haziran 2014, https://www.mckinsey.com/business- functions/organization/our-insights/whartons-adam-grant-on-the-key-to- professional-success.Key to Professional ," McKinsey &

4. BÜYÜMEYEN BIR ŞIRKETI BÜYÜTMEK

63 *mevcut bir müşteriyi elde tutmaya kıyasla beş kat daha fazla:* Graham Charlton, "Companies More Focused on Acquisition Than Retention: Stats," *Econsultancy*, New York, 30 Ağustos 2015, https://econsultancy.com/blog/63321-companies- more-focused-on-acquisition-than-retention-stats.

yeni müşteriler bulmak: "Cross-Channel Marketing Report 2013," *Econsultancy*, New York, Ağustos 2013, https://econsultancy.com/reports/cross-channel- marketing-report-2013.

64 "Kendi yolunuzu satamazsınız": Gary Sutton*, Kurumsal Kanaryalar: Avoid Business Disasters with a Coal Miner's Secrets* (Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 2005).

Steve Martin de benzer düşüncelere sahiptir: Steve Martin, "Steve Martin Komediyi ," MasterClass, https://www.masterclass.com/classes/steve-martin- teaches-comedy.Öğretiyor

5. DOĞRU ZIHIN YAPISINI BELIRLEMEK

78 *Bcorporation:* "Certified B Corporations," B Lab, erişim tarihi 4 Ekim 2017, https://www.bcorporation.net/.

78satışların yavaşlaması riski*:* "Seventh Generation Çalışanları Çamaşırlarını Kurutuyor," *Seventh Generation*, Burlington, VT, 1 Temmuz 2010,

https://www.seventhgeneration.com/nurture-nature/seventhgeneration-çalışanları-çamaşırlarını-kurular.

78 250 dolar *milyon gelir:* Beth Kowitt, "Seventh Generation CEO: Here's How the Unilever Deal Went Down," *Fortune*, 20 Eylül 2016, http://fortune.com/2016/09/20/seventhgeneration-unilever-deal/.

79 *Branson amacı özetledi:* Richard Branson, "5 Ways to Build a Project with Purpose," *Virgin*, 16 Temmuz 2014, https://www.virgin.com/richard- branson/5-ways-build-project-purpose.

81 *şirketler için olumlu ekonomik etkiler:* Michael E. Porter ve Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review,* Aralık 2006, https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between- competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility.

81 *Quebec Üniversitesi'nde:* Robert J. Vallerand, "On the Psychology of Passion: İnsanların Hayatlarını Yaşamaya En Çok Değer Kılan Şeylerin Peşinde," Ocak 2007, https://www.researchgate.net/publication/228347175_On_the_Psychology_of_

82 *tutkunuzu takip etmek temelde kusurludur:* Cal Newport*, O Kadar İyisiniz ki Sizi Görmezden Gelemezler: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love* (New York: Grand Central Publishing, 2012), xviii.

İlgi çekici işler tutku geliştirmenize yardımcı olur: William MacAskill*, Doing Good Better: How Effective Altruism Can Help You Make a Difference* (New York: Avery, 2015), 147-178.

86 *sadece bir iş değil, bir macera olacaktır:* Jeffrey Jensen Arnett ve Elizabeth Fishel, "Is 30 the New 20 for Young Adults?" *AARP*, Washington, D.C., 1 2010, http://www.aarp.org/relationships/parenting/info-10-2010/emerging_adulthood_thirtysomethings.html.Kasım

86always *kazananlar:* M. P. Mueller, "How to Manage (and Avoid) Entitled Employees," *New York Times,* 23 Mart 2012, https://boss.blogs.nytimes.com/2012/03/23/managing-and-avoiding-entitled- employees/.

88 *birden fazla önceliğe odaklanmaya çalışmak:* Mary Czerwinski, Eric Horvitz ve Susan Wilhite, "A Diary Study of Task Switching and Interruptions," Microsoft Research, Redmond, WA, 1 Ocak 2004, http://erichorvitz.com/taskdiary.pdf, 4-6.

88 azalmıştır*on puandan fazla :* "'Infomania' Worse Than Marijuana," BBC News, 22 Nisan 2005, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4471607.stm.

88her kesinti için*:* Gloria Mark, Daniela Gudick ve Ulrich Klocke, "The Cost of Interrupted Work: Daha Fazla Hız ve Stres,"

https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

91 *kötü kararlar veririz:* Cara Feinberg, "The Science of Scarcity: Bir Davranışsal Ekonomistin Yoksulluk Üzerine Yeni Perspektifleri," *Harvard Magazine,* Mayıs/Haziran 2015, https://www.harvardmagazine.com/2015/05/the-science-of- kıtlık.

92 *haftada elli beş saat:* John Pencavel, "The Productivity of Work Hours," IZA Discussion Paper 8129, Institute for the Study of Labor, Bonn, Almanya, Nisan 2014, http://ftp.iza.org/dp8129.pdf, 52-54.

6. KİŞİLİK ÖNEMLİDİR

97 *saat içinde 17.000 takipçi kaybetti:* Anthony H. Normore, *Handbook of Research on Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution* (Hershey, PA: IGI Global, 2016), 151-153.

97 dolaşmaktadır*zamanın yüzde 46,9'unda :* Matthew A. Killingsworth ve Daniel T. Gilbert, "A Wandering Mind Is an Unhappy Mind," *Science* 330, no. 6006 (12 Kasım 2010): 932, http://science.sciencemag.org/content/330/6006/932.long.

100 *diğer herkesi görmezden gelin:* Evan Carmichael, "Guy Kawasaki's Top 10 Rules for Success (@GuyKawasaki)," YouTube, 14 Mart 2016'da yayınlanmıştır, https://www.youtube.com/watch?v=nYv4W2IUNs0.

101 *karalamak için gazetecileri işe alıyor:* Sam Thielman ve Dominic Rushe, "Government-Backed EggShow," *Guardian*, 2 Eylül 2015, https://www.theguardian.com/us- news/2015/sep/02/usda-american-egg-board-hampton-creek-just-mayo. Lobby Tried to Crack Food Startup, Emails

101 *"Onu vurmak için paramızı bir araya getirebilir miyiz?":* Deena Shanker, "There Is Literally a U.S. Government Conspiracy, 2 Eylül 2015, https://qz.com/493958/there-is-literally-a-us-government- conspiracy-against-vegan-mayo/. Against Vegan Mayo," *Quartz*

7. TEK MÜŞTERI

106 *mükemmel müşteri hizmeti:* "2011 Müşteri Deneyimi Etki Raporu: Getting to the Heart of the Consumer and Brand Relationship," *Oracle*, Redwood Shores, CA, 2012, http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp- impact-report-epss-1560493.pdf.

106 on *ilk satın aldıklarından kat daha fazla:* Orijinal çalışmanın baskısı tükenmiştir. Ancak, 1974-1979 ve 1984-1986 yılları arasında ABD Tüketici İşleri Ofisi için çalışmaların bir özeti olan "Müşteri Memnuniyetinin Artırılması", ABD Tüketici Bilgi Merkezi, Pueblo, CO, tarafından yayınlanmıştır.

106bir *daha asla geri dönmeyin:* Ruby Newell-Legner, "Müşterilerimizi ve Sadakatlerini Anlamak" (video), Seven Star Service, Littleton, CO,2014, http://www.7starservice.com/products/secrets-to-keeping-our-customers- happy/video.

108 *bir ürünün somut özelliklerine daha az odaklanmaktadır:* Marc Beaujean, Jonathan Davidson ve Stacey Madge, "The 'Moment of Truth' in Customer Service," *McKinsey Quarterly* (Şubat 2006), http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-moment-of-truth-in-customer-service.

109 *ağızdan ağıza yönlendirmeler:* Anita Campbell, "Kasım 2005 'Küçük İşletmelere Satış'" (yayıncıdan mektup), Small *Business Trends,* Kasım 2005, https://smallbiztrends.com/wp- content/uploads/2008/11/sellingtosmbiznovember.pdf.

110 *işletmenize yardımcı olur:* "The Business Case for Loving Customers," *HelpScout*, erişim tarihi 23 Haziran 2017, https://www.helpscout.net/whole-company-support/.

111 *"empati endeksi":* Belinda Parmar, "The Most (and Least) Empathetic Companies," *Harvard Business Review,* 27 Kasım 2015, https://hbr.org/2015/11/2015-empathy-index.

112 *dahili olarak yönetilen yenilikler:* Gary L. Lilien, Pamela D. Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnack ve Eric von Hippel, "Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development," 1 Nisan 2002, https://evhippel.files.wordpress.com/2013/08/morrison-et-al-2002.pdf.

115 *numaralı en yenilikçi şirket:* Jeff Kauflin, "The World's Most Innovative Growth Companies: 2017," *Forbes*, 17 Mayıs 2017, https://www.forbes.com/innovative-companies/list/.

Satış gelirinde yüzde 11534 *artış:* "SalesForce Pardot Müşteri Başarısı," SalesForce Pardot, erişim tarihi 4 Ekim 2017, https://www.pardot.com/why-pardot/customer-success.

119 *malpraktis için çok daha az:* Aaron E. Carroll, "To Be Sued Less, Doctors Should Considering Talking to Patients More," *New York Times*, 1 Haziran 2015, https://www.nytimes.com/2015/06/02/upshot/to-be-sued-less-doctors-should- talk-to-patients-more.html.

119malpraktis *başvuruları yarı yarıya düşmüştür:* Kevin Sack, "Doctors Say 'I'm Sorry' Before 'See You in Court,'" *New York Times,* 18 Mayıs 2008, http://www.nytimes.com/2008/05/18/us/18apology.html.

119çoğu durumda özür dilemek: Nottingham Üniversitesi, "Saying Sorry Really Does Cost Nothing," *ScienceDaily*, 23 Eylül 2009, .www.sciencedaily.com/releases/2009/09/090923105815.htm

120 *Amerika'da en çok nefret edilen on şirketten biri:* Douglas A. McIntyre, "The 10 Most Hated Companies in Americahttp://247wallst.com/special-report/2012/01/13/the-10-most-hated-companies- in-america/3/.," *24/7WallSt*, 13 Ocak 2012,

120sosyal medyadaki destek taleplerine cevap vermedi: Anna Drennan, "Tüketici Araştırması: 88% Less Likely to Buy from Companies Who Ignore Complaints in Social Mediahttp://www.conversocial.com/blog/consumer-study-88-less-likely-to-buy-from-companies-who-ignore-complaints-in-social-media.," *Conversocial*, 19 Aralık 2011,

121 *eylemleriyle uyumlu değildir:* Luigi Guiso, Paola Sapienza ve Luigi Zingales, "The Value of Corporate Culture," Eylül 2013, http://economics.mit.edu/files/9721.

121 *"commitment drift":* Maryam Kouchaki, Elizabeth Doty ve Francesca Gino, "Does Your Company Keep Its Promises? Revealing and Addressing Commitment Drift in Business," Harvard Üniversitesi, Edmond J. Safra Etik 21 Temmuz 2014, https://ethics.harvard.edu/blog/does-your-company- keep-its-promises-revealing-and-addressing-commitment-drift.Merkezi,

8. ÖLÇEKLENEBİLİR SİSTEMLER

127 *düşük maaşlar ve adaletsiz muamele:* Naomi Klein*, No Is Not Enough: Trump'ın Şok Politikalarına Direnmek ve İhtiyacımız Olan Dünyayı Kazanmak* (New York: Haymarket Books, 2017), 113.

129 *yatırım getirisi yüzde 3.800'dür:* Jordie van Rijn, "National Client Email Report 2015," *Data & Marketing Association,* 2015, https://dma.org.uk/uploads/ckeditor/National-client-email-2015.pdf.

130 *açılma olasılığı yüzde 26 daha yüksektir:* Campaign Monitor, "E-posta Pazarlamasının Yeni Kuralları," https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/email-marketing-new- rules/.

130 *segmentli otomasyon e-postası:* "Q1 2017 Email Trends and Benchmarks Increase in Desktop Open Rhttp://pressroom.epsilon.com/q1-2017-north-america-email-trends-and- benchmarks-show-increase-in-desktop-open-rates-2/,7,11.Show ates," *Epsilon*, 24 Temmuz 2017,

9. BILDIĞINIZ HER ŞEYI ÖĞRETIN

142 *Bir yatırım firmasının 1.200 müşterisi:* Andreas B. Eisingerich ve Simon J. Bell, "Customer Education Increases Trust," *MIT Sloan Management Review,* 1 Ekim 2008, https://sloanreview.mit.edu/article/customer-education- increases-trust/.

145 *uzman tavsiyesi:* Brandon Keim, "Given 'Expert' Advice, Brains Shut Down," *Wired*, 25 Mart 2009, https://www.wired.com/2009/03/financebrain/.

10. GÜVEN VE ÖLÇEĞI UYGUN ŞEKILDE KULLANMAK

152 *Tüketicilerin yüzde 92'si:* Aktaran "Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows," *Nielsen*, 10 Nisan 2012, http://www.nielsen.com/ca/en/insights/news/2012/consumer-trust-in-online- social-and-mobile-advertising-grows.html.

152 *yönlendirmeler:* Anita Campbell, "85 Percent of Small Businesses Get Customers Through Word of Mouth," Small *Business Trends,* 10 Haziran 2015, https://smallbiztrends.com/2014/06/small-businesses-get-customers-through- word-of-mouth.html.

153 *küçük işletmeler gelişir:* Fareena Sultan ve William Qualls, "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," *MIT Sloan Management Review* 42, no. 1 (Fall 2000): 39-48.

153 sadece *yüzde 29'u bunu gerçekleştirmektedir:* "Yönlendirmenin Anatomisi: Sadakat Ekonomisi," Texas Tech Üniversitesi, Lubbock, TX ve Advisor Impact, Salisbury, NC, Aralık 2010.

Amerikalı tüketicilerin yüzde 15388*'i:* "Local Consumer Review Survey 2014," *BrightLocal*, 2014, https://www.brightlocal.com/learn/local-consumer-review- survey-2014/.

11. KÜÇÜK ADIMLARLA BAŞLATMA VE YINELEME

168 *öngörülebilirlik, erişilebilirlik:* George Whitesides, "Towards a Science of Simplicity," TED Talks, Şubat 2010, https://www.ted.com/talks/george_whitesides_toward_a_science_of_simplicit

170 *şimdiye kadar en çok fonlanan KickStarter projesi:* "Pebble Time-Awesome Smartwatch, No Compromises," *Kickstarter*, erişim tarihi 9 Ekim 2017,

https://www.kickstarter.com/projects/getpebble/pebble-time-awesome- ödün vermeyen akıllı saat.

170 *(Pebble'ın uzun vadeli başarısını garanti etmedi):* Lauren Goode, "Fitbit Bought Pebble for 2017, https://www.theverge.com/2017/2/22/14703108/fitbit-bought-pebble- for-23-millionw.Much Less Than Originally Reported," *The Verge*, 22 Şubat

171 *tüketiciye yönelik ürünler için en uygun olanıdır:* Olav Sorenson, "Could Crowdfunding Reshape Entrepreneurship?" *Yale Insights*, 14 Temmuz 2016, http://insights.som.yale.edu/insights/could-crowdfunding-reshape- girişimcilik.

171çoğunlukla beyaz erkeklerdir: Gené Teare ve Ned Desmond, "The First Comprehensive Study on Women in Venture https://techcrunch.com/2016/04/19/the-first-comprehensive-study-on-women- in-venture-capital/.Capital and Their Impact on Female Founders," *TechCrunch*, 19 Nisan 2016,

171diğer *beyaz erkekler:* Alison Wood Brooks, Laura Huang, Sarah Wood Kearney ve Fiona E. Murray, "Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men," *PNAS*, 20 Şubat 2014, http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Brooks%20Huang%20Kearn 8218-4b84-be15-eaff58009767.pdf; ayrıca bakınız Malin Malmström, Jeaneth Johansson ve Joakim Wincent, "Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential," Entrepreneurship: Teori ve Uygulama 41, no. 5 (Eylül 2017): 833-860.

171erkeklere kıyasla bağış toplama hedeflerine ulaşıyor*:* "Women Unbound: Unleashing Female Entrepreneurial Potential," PwC ve Crowdfunding Center, Temmuz 2017, https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/assets/women-unbound.pdf.

175 *çok geç başladınız:* Anthony Ha, "LinkedIn Kurucusu Reid Hoffman's 10 Rules of Entrepreneurship," *VentureBeat*, 15 Mart 2011, https://venturebeat.com/2011/03/15/reid-hoffman-10-rules-of- entrepreneurship/.

175sadece *başlatmak için yeterince iyi:* Jim Collins, "*Good to Great," Fast Company,* Ekim 2001, http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html.

176 *"Artık her şirket bir teknoloji şirketi":* Anil Dash, "There Is No 'Technology Industry', " *Medium,* 19 Ağustos 2016, https://medium.com/humane-tech/there-is-no-technology-industry- 44774dfb3ed7.

177 *"rekabet açısından radar ekranında bile değiller":* Rick Munarriz, "Blockbuster CEO'sunun Cevapları Var," *Motley Fool*, 10 Aralık 2008, https://www.fool.com/investing/general/2008/12/10/blockbuster-ceo-has- .aspx.

177 *"Nano'nun canı cehenneme":* Clint Ecker, "Motorola: 'Nano'nun canı cehenneme!" *Ars Technica*, 23 Eylül 2005, https://arstechnica.com/gadgets/2005/09/1352/.

177 *"her gece kontrplak bir kutuya bakmak":* "Worst Tech Predictions of All Time," *Telegraph*, 29 Haziran 2016, http://www.telegraph.co.uk/technology/0/worst-tech-predictions-of-all-time/darryl-zanuck-in-1964/.

12. İLİŞKİLERİN GİZLİ DEĞERİ

183 *Apple'ın uygulama mağazasının sosyal ağ bölümü:* Sarah Perez, "Video TextingNow Store," *TechCrunch*, 24 Temmuz 2013, https://techcrunch.com/2013/07/24/video-texting-app-glide-is-going-viral-now-ranked-just-ahead-of-instagram-in-app- store/. App Glide Is Going 'Viral,' Ranked Just Ahead of Instagram in App

184 *mükemmel müşteri deneyimi:* Sarah Perez, "When Growth Hacking Goes Bad," *TechCrunch*, 3 Ocak 2014, https://techcrunch.com/2014/01/03/when-growth-hacking-goes-bad/.

184 başarısızlığa giden yol, *:* Andy Johns, "Andy Johns Pinterest'in Hızlı Büyümesi Hakkında Ne Düşünüyor? Özellikle 2011'den günümüze Viral Büyümesini Hangi Faktörlerin Sağladığına İnanıyorsunuz?" *Quora*, 17 Mart 2014, https://www.quora.com/Andy-Johns-4/What-does-Andy-Johns-think-of- Pinterest-rapid-growth-What-factors-do-you-believe-drove-its-viral-growth- especially-from-2011-present/answer/Andy-Johns?share=1&srid=hiM.

184her *an dikkat çekmek için:* Des Traynor, "If It's Important, Don't Hack It," *Inside Intercom*, 12 Şubat 2013, https://blog.intercom.com/if-its- important-dont-hack-it/.

185 *Kiva'da geri ödeme oranı yüzde 97'dir:* Kiva web sitesine bakınız: https://www.kiva.org/about (erişim tarihi 13 Ekim 2017).

187 *terimi 1916 yılında ortaya atmıştır:* "L. J. Hanifan," *Wikipedia,* son değişiklik 2 Haziran 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/L._J._Hanifan.

189 *bir işletmenin sosyal sermayesinden gelmektedir:* Willy Bolander, Cinthia B. Satornino, Douglas E. Hughes ve Gerald R. Ferris, "Satış Organizasyonları İçerisindeki Sosyal Ağlar: Satış Elemanları için Gelişimi ve Önemi

Performance," *American Marketing Association,* 2015, https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/social-networks-sales-salesperson-performance.aspx.

190 *konuyla ilgili çeşitli kurslar ve atölye çalışmaları:* "Müşteri İlişkileri Stratejileri: The Key to Developing Long-Term Customer Relationships," McGill University, School of Continuing Studies, erişim tarihi 12 Ekim 2017, https://www.mcgill.ca/continuingstudies/programs-and-courses/business-and-management/courses-and-workshops/cementing.

191 *piramidin alt kısmı:* "Sosyal Beyin ve Süper Güçleri: Matthew Lieberman, PhD, at TEDxStLouis," 19 Eylül 2013'te çekilmiştir, YouTube, 7 Ekim 2013'te yayınlanmıştır, https://www.youtube.com/watch? v=NNhk3owF7RQ.

*191hayvanlara zarar ver*memek*:* "Compliance with Appropriate Implementation of Animal Experiments in Research and Development Activities at Otsuka Group Companies," Otsuka Holdings Co., Ltd., erişim tarihi 13 Ekim 2017, https://www.otsuka.com/en/rd/compliance/.

192 *sadık* ve *uzun vadeli müşterilerin isyan etmesine neden oldu:* "Keep Daiya Vegan! Reject the Otsuka Acquisition," Change.org, erişim tarihi 13 Ekim 2017, https://www.change.org/p/daiya-canada-keep-daiya-vegan-reject-the-otsuka-satın alma.

193 *işinizde sadık bir pay:* Jim Dougherty, "5 Steps to Building Great *Business* Relationships," *Harvard Business Review*, 5 Aralık 2014, https://hbr.org/2014/12/5-steps-to-building-great-business-relationships.

194 *işlerinin boyutu:* "Capitalizing on Complexity: Insights from the IBM Global CEO Study 2010," IBM Corporation,2010, http://www-07.ibm.com/events/my/ceoworkshop/downloads/1.pdf.

13. TEK KİŞİLİK BİR ŞİRKET KURMA HİKAYEM

201 *"İnsanlar isim olmak ister":* Austin Kleon, "The Noun and the Verb," 22 Temmuz 2015, https://austinkleon.com/2015/07/22/the-noun-and-the-verb/.

Dizin

A| B| C| D| E| F| G| H| I| J| K| L| M| N| O| P| Q| R| S| T| U| V| W| X | Y| Z

3M, 8, 112
99U, 88, 179
1984 (Orwell), 102-3

A

A/B testleri, 130
Abel, Jessica, 140-41
muhasebe, 209-10
Adams, Henry, 56
ada ptability, 12-13, 18-19, 86
Adaptiv Learning Systems, 11
Airbnb, 61, 159-60
havayolu endüstrisi, 102, 150, 151
Amazon, 149-50, 157-58, 177
Ambassador Software, 153-54 American Egg Board, 101 amplifikasyon, 102
Andrews, Leah, 33
Anheuser-Busch, 181
özür dileme, 117-18, 119
Elma, 103, 177, 192
Arnett, Jeffrey, 85-86
Arthur & Henry, 128
asynchronish, 132
dikkat, güvenilirliğe karşı, 184
dikkat ekonomisi, 96-99 izleyici.
Bkz. müşteriler özgünlük, 186

otorite, öğretim ve 143-46 otomasyon, 35, 176
iş kaybı ve 12-13 iş kurma, 65
yönlendirmeler ve teşvikler, 155-56
ölçeklenebilirlik, 125-26, 129-31
ÖZERKLİK
kötüye , 50-51
yükleniciler ve, 48-49, 195, 196
yönü, 49-51
iç girişimciler ve, 7-9
tuzakları, 15-16
özellik olarak, 14-18

B

Balsamiq, 69-70
Basecamp, 18, 55, 90, 107, 133, 145, 160-61
B-corps, 78
Beauchamp, Alex, 159-60
Becker, Dean, 11
Behance, 177-78, 179
Bell, Simon, 141-42
Belsky, Scott, 177-78
Berns, Greg, 145
Best Buy, 113
daha iyi vs. daha büyük, 185 BetterBack, 171-72
Bickford, Charlie, 96, 107 kör
büyüme. *Bakınız* büyüme
Blockbuster, 177
Bolander, Willy, 189
markalaşma. *Bkz.* kişilik; değerler
Branson, Richard, 69, 79
Brogan, Chris, 180-82, 186, 191
Brown, Bill, 196
Brown, Brené, 58

bütçe. Maliyete *bakın*
Tampon, 29-30, 70-73, 133, 188-89
Butterfield, Stewart, 19

C

takvim paylaşımı, 90
araba satıcıları, 151, 160
kariyer gelişimi, 70-73
Carson, Cindy, 115
Casper, 142, 168-69
CDBaby, 100, 107, 172-73
Ceglowski, Maciej, 20
karizma, 46
Chevrolet Bolt, 175
seçim, 202
Chouinard, Yvon, 70, 77-78
çalkantı, 63, 90, 111-14, 150, 183, 194
Daire, 184
Clark, Brian, 135-38
Clear, James, 40-42, 126-27
işbirliği, 132-34
Collins, Jim, 175-76
bağlılık, kelimeye, 120-22, 157-58
"commitment drift," 121-22 iletişim
    eyleme dayalı mesaj, 186
    liderler için, 53
    hatalar, 117-20
    işe alım, 190-94
    bire-çok, 126, 129-31
    kişilik, 99
    vaatler, 120-22
    iş yükü ve, 89 ortak
tek kişilik şirket, 3-23
    muhasebe, 209-10
    varlığı, 13

özerklik, 14-18
kariyer gelişimi, 70-73
müşteri tabanı, 202-7
tanımlanmış, 6-7, 10
dezavantajları, 200-202
örnek, 3-5
hedefi, 173
büyümebüyüme, *bkz.* ;
ölçeklenebilirlik sağlık kapsamı, 213
fırlatma, *bkz.* fırlatma yasal
hususlar, 208-9
yaşam tarzı, 23-24
zihniyet, *bkz.* zihniyet
köken hikayesi (Jarvis), 198-200
kişilik, *bkz.* kişilik esnekliği, 10-14
yükselişi, 7-23
kuralı, 222
maaş, 210-11
tasarruflar, 211-12
basitlik, 20-23
hız, 18-19
teknolojiye karşı, 12-13
yetkinlik. *Bkz.* beceriler
karmaşıklık, 6-7, 20-23, 63
tüketici güveni. *Bkz.* güven con
traktörler ve serbest çalışanlar
işbirliği, 132-34
minnettarlık, 58
genel giderler, 38-39
ile ilişkiler, 194-97
yükselişi, 16-17
ölçeklenebilirlik, 125-26
Cook, Tim, 192, 193
CopyBlogger, 136-37
Corcoran, Barbara, 82
Kurumsal Kanaryalar (Sutton), 64
Kurumsal Kültür ve Performans (Kotter ve Heskett), 80 cos t

özür dileme, 119
müşteri edinimi, 63, 106-7
fırlatma, 67, 163-64, 207-8 minimum kar (MVPr), 164-66 tarafsızlık, 99-104
fırsat, 87-92
güven, 159-62
yaratma, ölçeklenebilirlik, 127-29
Yaratıcı Sınıf, 206
yaratıcılık, 13
Mürettebat, 55, 67, 173
kitle fonlaması, 170-72
Yastık, 213
cus tomers, 105-23
bina, 182-87, 202-7 sahiplik
iddiası, 182 eğitim, 138-46
duygu temelli hizmet, 108-11
büyüme ve, 173
, 111-14
hatalar, 117-20
niş, 31
sözler, 120-22
ile ilişkiler, 65, 173-74
alıkoyma, 25-26, 61-63, 106-7
başarı ve, 114-17
güven, *bkz.* güven
Ayrıca bkz. ilişkiler CVS, 80

D

Daiya Foods, 191-92
Dash, Anil, 176
kararlılık, 54, 79
Lezzetli, 20
Devlen, Angela, 194-95

Dinh, Ellie, 128
Dinh, Quang, 128
dikkat dağıtma, 133-34
Doty, Elizabeth, 121
çift taraflı teşvikler, 154, 155
Dougherty, Jim, 193-94
D'Souza, Sean, 24-27
Dunn, Brennan, 36

E

eBay, 149-50
Econsultancy/Responsys Çapraz Kanal Pazarlama Raporu, 63 Edmonds.com, 160
Eğitim. *Bkz*. beceriler; öğretim
verimlilik. *Bkz*. üretkenlik ego,
41, 42-44, 63, 201
Eisingerich, Andreas, 141-42
İksir, 8
Ellevest, 150
Elster, Kurt, 158
e-postalar, 36, 58, 88, 129-30, 156, 222
duygu temelli hizmet, 108-11
empati, 58, 111-14, 119, 182, 190
çalışanlar, 79, 80, 88
yeterli, 5, 40, 219
hak sahipliği, 86
girişimciler, 15-16, 37-40, 56, 57-59, 221
kıskançlık, 42-44
Epley, Nicholas, 120-21 hatalar.
Bkz. hatalar *Evolutionaries*
(Phipps), 52 Evolve + Succeed,
174 Examine.com, 17
Excalibur Screwbolts, 96, 107
masraflar. *Bkz*. maliyet
uzmanlık, 47, 138

lider olarak dışa dönükler, 47-48

F

Facebook, 8, 47, 69, 133, 140
başarısızlık, 27-28, 177, 219
ücret dback, 113, 141, 167-69, 174-79, 206-7
Ferris, Tim, 177-78
finansal sermaye, 187
"Fire Starter Sessions," 174
Fishburne, Tom, 3-5, 100
Fishkin, Rand, 56-57, 59, 96
odaklanma
    dikkat ve, 97-99
    işbirliği, 132-34
    büyüme ve, 30-31
    beceri olarak, 53, 88-89
    yeni başlayanlar ve tek kişilik şirketler, 29-30
    iş kurarken, 64-68, 175-76
    çalışma haftası, 92
Ford, Henry, 91
Forleo, Marie, 95, 98
Foster, Richard, 217
Franzen, Alexandra, 65-66, 203
özgürlük, 202
serbest çalışanlar. *Bkz.* yükleniciler ve serbest çalışanlar
Fried, Jason, 90, 160-61
finansman, 169-72

G

Gandhi, 46
Toplanın, 169-70
General Mills, 102
genel uzman beceri seti, 17-18, 200-202
Hayalet Eğrelti Otları, 196

Gilbert, Daniel, 97
Gino, Francesca, 47, 121
Girlfriend Collective, 128
Glei, Jocelyn, 88, 89
Glide, 183
küreselleşme, 127-28
GM, 175
hedef belirleme, 46
Godin, Seth, 135, 137
Good to Great (Collins), 175-76 iyi niyet, 181
Google, 8, 15, 69
Govindarajan, Vijay, 8-9
Graham, Paul, 28
Grant, Adam, 47
minnettarlık, 58
Gray, Halley, 174
Groupon, 167 gro wth
satın almaya karşı elde tutma, 106-7 iş başarısızlığı ve, 27-28
yan ürün olarak, 115
karmaşıklığı, 6-7, 20-23
dezavantajları, 30-34
kıskançlık ve, 42-44
lansman sırasında, 164-66
sınırlamalar, 24-25, 55-56
süreç ve yapı, 30-31, 50
nedenleri, 62-64
ölçeklenebilirlik, 124-34 toplumsal görüşler, 4-5 çözüm olarak, 9-10
sürdürülebilir seviyeler, 40-42
"growth-hacking", 60, 183
Guilizzoni, Peldi, 69-70
Guillebeau, Chris, 189

H

Haas, Marshall, 124-26
hackathonlar, 8, 133
Haines, Linda, 86
Hallman, Jonnie, 213
Hampton Creek, 101-2 Hanifan,
Lyda Judson, 187
Hansson, David Heinemeier, 54-55
mutluluk (müşteri), 61, 69, 105-6, 109-10, 114, 159, 194
Harley Davidson, 95
sağlık sigortası, 213
Hellmann's, 101-2
Heskett, James, 80
Hewlett-Packard, 88
ihtiyaçlar hiyerarşisi, 191
HighRise, 190
Hill, Napoleon, 178
Hippel, Eric von, 112
Hixon, Miranda, 37-39
Hofmann, David, 47
Hogshead, Sally, 97-99 Hoogendoorn,
Jamie Leigh, 131 HootSuite, 189
Hudl, 49-50, 58
Hulick, Samuel, 132
insan sermayesi, 187
alçakgönüllülük, 48

I

IBM, 194
fikirler, değeri, 139-40
iyileştirme. *Bkz.* geri bildirim; yinelemeler
Inc. dergisi, 27-28
teşvikler, 154, 155-56

enflasyon, 62, 212
yenilik, 8-9, 112, 115
fikri mülkiyet, 139
İnterkom, 184
internet, 149-51
kurum içi girişimci, 7-9
lider olarak içe dönükler, 47-48
yatırım, 212
Yatırımcılar
hedefleri, 28, 62-63
başlatma, 169-72
hız ve, 19
hissedarlar, 68-69
bağlı ipler, 10-11, 69 geleneksel
yaklaşım, 206
Ismail, Salim, 28
iter ations, 35, 83, 167-69, 174-79

J

Jarvis, Paul
kariyer, 83-85
e-posta, 222
e-posta pazarlaması üzerine, 130 üstel büyüme , 6-7
hayranlık profili, 98
içe dönük olarak, 48-49
başlatma ve yinelemeler, 206-7
liderler, 110
hatalar üzerine, 118-19
Bülten, 240
köken hikayesi, 198-200
kişilik, 94, 103
hizmet üzerine, 105
Johns, Andy, 184
Just Mayo, 101-2

K

Karnes, Amber, 97
Katsuhiko Machida, 46__
Kauffman Vakfı, 27-28 _____
Kawasaki, Guy, 100
Keltner, Dacher, 56, 58
Kickstarter, 167, 170, 171
Killingsworth, Matthew, 97
Kington, Miles, 53
Kiva, 184-85
Klein, Naomi, 127-28
Kleon, Austin, 201
Klettke, Joel, 110
Kniberg, Henrik, 49
Kongō Gumi, 216
Kongo Shigemitsu, 216
Kotter, John, 80
Kouchaki, Maryam, 121
Kramer, Mark, 81
Krispy Kreme, 31, 32
Krug, Katherine, 171-72

L

Lady Geek, 111
Lampard, Natasha, 218
LaPorte, Danielle, 10-11, 19, 30-31, 174, 189-90
lau nching, 163-79
    muhasebe, 209-10
    müşteri tabanı, 202-7
    örnekler, 163-64
    ilk adımlar, 64-68
    finansman ve sermaye gereksinimleri, 169-74, 207-8
    yasal hususlar, 208-9 asgari
    uygulanabilir kar, 164-66

tasarruflar, 211-12
basitlik, 167-69 hedef olarak küçük, 64-68
hız ve sıklık, 174-79 dahil olunan iş, 200-202
lea ders ve liderlik, 45-59 özerklik, 49-51
çalışan zamanı, 90
büyüme ve, 29-30
hataların sahiplenilmesi, 117-20
güç paradoksu, 56-59 amaç, 80
rolü, 50
beceriler, 51-54
toplumsal imajı, 45-49 işkoliklik, 54-56
yasal hususlar, 208-9
Leggett, Kate, 111
Levels, Pieter, 35
Lewis, Meg, 196
Lieberman, Matthew, 190-91
Liebovitz, Liel, 120
yaşam tarzı, 23-24, 222
Lindiwe, 184-85
LinkedIn, 111
dinleme, 47, 111-14, 116-17, 203
sadakat, 79, 105-6, 107, 116, 141-42, 154

M

MacAskill, William, 82-83
MailChimp, 130, 154
posta listesi, 60, 116, 126-27, 135, 137, 181, 182, 188
malpraktis, 119
yönetim. *Bkz.* liderler ve liderlik Mansharamani, Vikram, 52
Mark, Gloria, 88

pazarlama
isteksizlik, 180
müşteri mutluluğu, 114
tanımlanmış, 156
eğitim, 142, 143, 160-61
e-postalar, 36, 58, 88, 129-30, 156, 222
haber bültenleri, 60, 103, 126, 129-31, 138, 186, 240
güven, 156-58
vekaleten güven, 152-56
Marketoon, 4, 5
Marmite, 100, 102
Martin, Steve, 64
Maslow, Abraham, 191
Mason, Andrew, 167
ustalık. *Bkz.* beceriler
Maud, Kaitlin, 16-17, 18-19
Mayer, Marissa, 193
McDonald's, 13
Orta, 178
Milbrath, Sam, 189
Milkwood Tasarımları, 37-39
Millman, Debbie, 144
mi ndset, 9, 77-93
hak sahipliği, 86
fırsatlar ve yükümlülükler, 87-89 tutku, 81-87
amaç, 77-81
programlama, 89-92
minimum uygulanabilir kar (MVPr), 164-66, 179, 207-8
mis alır, 117-20
Morita, Akio, 178
Motorola, 177
MOZ, 56-57
mudita, 43-44
Mullainathan, Sendhil, 91
çoklu görev, 87-88
Murphy, Kyle, 49-50, 58
Musk, Elon, 144
Myers, Dave, 8

N

İhtiyaç/İstek, 124-26, 164
Netflix, 120, 177
ağ oluşturma, 180-81
tarafsızlık, maliyeti, 99-104
Newell-Legner, Ruby, 106
Newport, Cal, 82
haber bültenleri, 60, 103, 126, 129-31, 138, 186, 240
niş pazar, 158, 169
Niehues, James, 196
Nivea, 192
Göçebe Listesi, 35
Norris, Dan, 167-69
Nortel, 21

O

Oates, Wayne, 55
Obhi, Sukhvinder, 56, 58
belirsizlik, 66
işe alım, 115, 131, 190-94
O'Neill, Kate, 60-62, 63, 106
bire-çok ilişkisi, 126 çevrimiçi
ödeme sistemleri, 176 Onsen
Keiunkan oteli, 215-17 fırsatlar,
maliyet, 87-92 Oprah, 95
Orwell, George, 103
Orwell, Sol, 17
Otsuka, 191-92
genel giderler, 38-39, 63 Sahip
Medya Grubu, 180-82 sahiplik,
70-73

P

paradigma. *Bkz.* sosyal görüşler tutkuya karşı amaç, 81-87 Patagonya, 70, 77-78
Çakıl Taşı, 167, 170
Pencavel, John, 92
performans, amaca dayalı şirketler, 80 kişisel bağlantı. *Bkz.* ilişkiler başına sonality, 94-104
dikkat ekonomisi, 96-99 bağlılık, söze, 120-22 tarafsızlığa karşı, 99-104
ilişki kurma, 193
Pets.com, 32
Phipps, Carter, 52
"Yastık Sohbeti," 142
Pinboard, 20
pivot, 19
yerleştirme, 102
Planet of the Apps (TV şovu), 54 Pointe Restaurant, 161
kutuplaşma, 100, 103-4
Porter, Michael, 81
Post-it notlar, 8
liderliğin güç paradoksu, 56-59 "öncelik", 87
problem çözme, 13, 173
dürtme, 102
ürün geliştirme, ölçeklenebilirlik, 127-29 pro ductivity, 8, 18, 80, 87-88, 132-34
verimlilik denetimi, 89-90
kâr
bağlılık ve, 121-22
müşteriler, 65, 105, 106, 114-17, 205
empati, 111, 112
büyümeye karşı, 68-70
lansman sırasında, 207-8

ölçüm, 185
asgari uygulanabilir kar, 164-66
gerçekleşen ve potansiyel, 126
maaş, 210-11
kısa vadeye karşı uzun vadeli, 183
sosyal sermaye, 187-90
psikoloji, 24, 52-53
Psikotaktik, 24-27 pur poz
bir işletmenin, 173 iş
kararları ve, 79 bir şirketin,
201-2 sonuçları, 80-81
önemi, 77-78
vs. passion, 81-87
esneklik ve, 12
kısa vadeye karşı uzun vadeli, 80-81

Q

niceliğe karşı nitelik, 69-70, 199
Kar Kürelerinin Kraliçesi, 33 işi
bırakmak, 179

R

RackSpace, 109
RainMaker Digital, 137
gerçek zamanlı mesajlaşma, 132
Reas, Evan, 184 tavsiyeler. *Bkz.*
tavsiyeler RedBox, 177
ref hatalar, 109, 149-50, 152-56
ilişkiler, 180-97
özgünlük, 182
müşteri tabanı oluşturmak, 202-7

iş arkadaşları ve yükleniciler, 194-97
müşteriyi elde tutma, 190-94
bire-çok, 126, 129-31
sosyal sermaye, 187-90
Ayrıca bkz. müşteriler
dayanıklılık, 10-14, 53, 57-58, 86
saygı, 193
Duyarlılık. *Bkz.* uyarlanabilirlik Ressler,
Cali, 15
elde tutma, müşteri, 61-63, 106, 185, 190-94 elde
tutma, çalışanların, 6-7
ReWork (Kızarmış), 90
Riley, Pat, 33
risk, 37-40, 221
ROWEs (Results-Only Work Environments), 15, 18
Rubel, Steve, 96-97 Ruby
on Rails, 54-55 pist
tamponu, 211-12

S

SaaS, 110, 131
maaş, 125, 165, 208, 210-11
SalesForce Pardot, 115
Sandberg, Sheryl, 47
Satornino, Cinthia, 189
tasarruflar, 211-12
sca lability, 124-34
işbirliği, 132-34
iletişim, 126, 129-31
örnekler, 124-27
ürün geliştirme, 127-29 *Kıtlık*
(Mullainathan ve Shafir), 91 Schachter,
Joshua, 20
programlama, 89-92
etki alanı, 70-73 Sears, 177

öz farkındalık, 57
satış, 180
Semco Partners, 27
Semler, Ricardo, 27, 219
hizmetkâr liderlik, 48
hizmet, 48, 105-7, 108-11
Yedinci Nesil, 78-79
Shafir, Eldar, 91
Sharp, 46
Sheldon, Jeff, 115-16, 154, 163-64, 169-70
"shinise", 216-17
Shopify, 124, 158
Silver, Spencer, 8
basitlik, 20-23, 167-69
tekli görev, 88
Sivers, Derek, 100, 172-73
skil ls, 51-54
özerklik, 14-18
genelciler, 17-18, 200-202
büyüme, 33
tutku, 82, 86
başarı, 83
yavaş moda, 128 küçük,
hedef olarak, 24-44
daha iyiye karşı daha büyük,
24-30 kariyer ilerlemesi, 70-
73
kıskançlık, 42-44
büyüme dezavantajları, 30-34
anlamlı büyüme, 60-64 asgari
uygulanabilir kâr, 164-66 kâra karşı
büyüme, 68-70
risk ve, 37-40
geleneksel yaklaşıma karşı, 34-40 üst
sınırlar, 40-42
bir iş kurarken, 64-68, 163-74 SmallBizTrends,
yönlendirmeler üzerine, 109
Snapchat, 95
So Good They Can't Ignore You (Newport), 82
sosyal sermaye, 187-90

sosyal medya
marka itibarı, 192
hatalar ve, 120
kişilik, 97-99
ilişkiler, 115-16, 188, 189
ölçeklenebilirlik, 126
viral içerik, 159-60 soc ial
views
işletmelerin büyümesi üzerine, 4-5, 24-25
liderler üzerine, 45-49
iş üzerine, 34-40
Sokrates, 42
Sorenson, Olav, 171
Southwest Havayolları, 40-42
spamvite, 183, 184
uzmanlaşmaya karşı genelci, 51-54 hız,
18-19
Staples, 181
Starbucks, 31-32
bir iş kurmak. *Bkz.* tek kişilik şirket; Startup Genome
Project'in başlatılması, 27, 28
girişimler, 28, 124, 219
stereotipler. *Bkz.* sosyal görüşler
hissedarlar, 68-69
hikayeler, 102-3
stres, 63, 88, 89
yapı, büyüme ve 6, 30-31, 50 başarı
Tampon ve, 29-30
müşteri yenilemeleri/tutundurma, 61-63
müşterilerin, 65, 114-17
tanım, 24-25
eğitim, 144
kıskançlık, 42-44
fırsat, 55-56
amaç, 79
ilişkiler, 194
esneklik, 11-14
beceriler, 83

toplumun bakış , 9-10
sürdürülebilirlik, 40-42, 80-81, 164, 217-18
Sutton, Gary, 64

T

Tao Te Ching, 48 çay
ching, 135-46
otorite, 143-46
faydaları, 138-39
müşteri tabanı oluşturmak, 203-4
dezavantajları, 140-43
örnek, 135-38
fikirler vs. uygulama, 139-40 işe alım, 115
basitlik, 168-69
sosyal sermaye, 188
güven ve, 160
teknoloji, 12-13, 34-36, 125-26, 176
Tesla, 13
Tetrick, Joshua, 101-2
Düşün ve Zengin Ol (Hill), 178
Thompson, Jody, 15
Trader Joe's, 113
şeffaflık, 117-20, 139, 145, 149-51
Traynor, Des, 184
Trello, 110-11
trus t, 149-62
özerklik, 50-51
eğitim yoluyla inşa, 141-42, 143-46
maliyeti, 159-62
pazarlama, 156-58
yönlendirmeler, 109-11
ilişkiler, 182, 188
satışlar, 185
vekaleten güven, 152-56
ciro, çalışan, 79

Twitter, 111, 178

U

UFC, 139-40
Ugmonk, 115-16, 154, 163-64, 169-70
Unilever, 101-2
United Airlines, 102, 192
ABD Tarım Bakanlığı (USDA), 101
ABD Gıda ve İlaç Dairesi (FDA), 101 Unsplash, 173
Aboneliği İptal Et (Glei), 88
güncellemeler. *Bkz.* geri bildirim;
yinelemeler üst sınırlar, büyüme, 40-
42 Upwork, 16
Urban, Glen, 149-51
Urban Outfitters, 97
UserIQ, 115

V

Vallerand, Robert, 81-82 val ues
    kıskançlık ve, 43-44
    yanlış hizalama, 191-92
    kişilik, 94-96
    şirketin amacı ve, 77-78
    sürdürülebilirlik, 128
"Van Winkles," 142
gösteriş ölçütleri, 157
risk sermayesi, 28, 169-72
viral içerik, 159-60
Bakire, 69, 79, 167

W

Waid, Adam, 115
Wakefield Brunswick, 194-95
Walmart, 177
Watson (IBM), 13
WD-40, 175
Wealthfront, 184
WealthSimple, 150
Wells, H.G., 13
WestJet, 102
Wheatley, Jon, 125
Whitesides, George, 168
"neden". *Bkz.* amaç
Williams, Ev, 178
kazan-kazan ilişkileri, 79, 96, 103, 115-17, 151, 188, 202-7
Womersley, Katie, 72
Ağızdan Ağıza Pazarlama Derneği, 152
ağızdan ağıza tanıtım, 107, 109, 110, 115-16, 144, 152-56
WordPress, 35, 176
çalışma
    bağlılık, 86-87
    tek kişilik şirkette, 200-202
    tanımlanmış, 16
    ilgi çekici çalışma
    özellikleri, 83 tutku ve, 82
işkoliklik, 54-56
Dünya Hakimiyeti Zirvesi, 189

Y

Y Combinator, 28
YouTube, 176

Z

Zafirovski, Mike, 21
Zander, Ed, 177
Zanuck, Darryl, 177
Zingales, Luigi, 121
Zuckerberg, Mark, 47, 69, 193

Yazar Hakkında

Kurumsal web tasarımcısı ve internet danışmanı olarak işe başlayan Paul Jarvis, ilk olarak Warren Sapp, Steve Nash ve Shaquille O'Neal gibi üst düzey profesyonel sporcularla ve Yahoo, Microsoft, Mercedes-Benz ve Warner Music gibi büyük şirketlerle çevrimiçi varlıkları konusunda yıllarca çalıştı. Daha sonra Marie Forleo, Danielle LaPorte ve Kris Carr gibi çevrimiçi girişimcilerle çalışarak onların çevrimiçi markalarını oluşturmalarına yardımcı oldu.

Paul Jarvis bugünlerde zamanını Mighty Small Ventures adlı kendi şirketinde yazarak, yazılım üreterek, podcast yaparak ve çevrimiçi kurslar vererek geçiriyor. Yazıları ve fikirleri internette *WIRED*, *Fast Company*, *USA Today*, *VICE News* gibi yerlerde ve MailChimp ve Adobe tarafından öne çıkarıldı.

Paul çalışmadığı zamanlarda bahçeyle uğraşmaktan, hızlı araba kullanmaktan, alaycılıktan ve yürüyüş yapmaktan hoşlanıyor. Eşi Lisa ile birlikte British Columbia kıyılarındaki bir adada yaşamaktadır.

Paul, en son yazılarını ve fikirlerini paylaştığı *The Sunday Dispatches* adlı haftalık bir bülten yazıyor. Ücretsizdir vewww.pjrvs.com/signup/ adresinden kaydolabilirsiniz. Onu Twitter@pjrvs 'da adresinde de bulabilirsiniz.

Kendi şirketinizi nasıl kuracağınız hakkında daha fazla bilgi edinmek, Co1 topluluğuna katılmak, Companies of One podcast'ini dinlemek ve kitapla ilgili diğer ücretsiz kaynaklara ulaşmak için web sitesini ziyaret edin: www.ofone.co.

HMH ile Sosyal Medyada Bağlantı Kurun

Kitap haberleri, incelemeler, yazar güncellemeleri, özel içerikler, çekilişler ve daha fazlası için bizi takip edin.



Houghton Mifflin Harcourt