

COMPANY OF **one**

DE CE VOR
REVOLUȚIONA PIAȚA AFACERILOR **MICI**

**PAUL
JARVIS**

Traducere
din engleză de
Raluca Chifu



Cuprins

Prolog	11
--------------	----

PARTEA ÎNTÂI | Începe

1. Cum se definește o companie minimalistă	21
2. Propune-ți să rămâi mic ca obiectiv final	45
3. De ce ai nevoie ca să conduci	69
4. Cum să crești o companie care nu crește	87

PARTEA A DOUA | Definește

5. Mentalitatea potrivită	105
6. Personalitatea contează	123
7. Clientul unic	137
8. Sistemele extensibile	159
9. Învăță-i pe alții tot ce știi	171

PARTEA A TREIA | Menține

10. Cum folosești corect încrederea primită și strategia extinderii	187
11. Lansarea și revizuirea pas cu pas	203
12. Valoarea ascunsă a relațiilor	223
13. Cum să fondezi o companie minimalistă – povestea mea	243
Postfață. Să nu crești niciodată	263
Mulțumiri	275
Note	277

Prolog

Pe 28 februarie 2010, ultima zi a Jocurilor Olimpice de Iarnă din Vancouver, conduceam o mică furgonetă pentru transport de marfă, împreună cu soția mea, Lisa, în drum spre un terminal de feribot. Tocmai ne vânduserăm apartamentul, o cutie mică din sticlă aflată chiar în centrul Vancouverului. Ne vânduserăm sau donaserăm aproape toate bunurile și acum ne mutam într-un oraș în mijlocul pustietății, efectiv la capătul drumului care taie Insula Vancouver.

Noua noastră localitate, Tofino, era descrisă cu mândrie ca reprezentând un loc în care „să-ți trăiești viața la limită”. Chiar la marginea lumii. Pe această insulă, la câteva ore distanță, la nord de oraș, se filmează reality show-ul *Alone*, unde actorii se luptă să supraviețuiască, fiind complet izolați. Mai puțin de 2 000 de persoane locuiesc în Tofino, mai mult surferi, oameni care nu au făcut serviciul militar obligatoriu și alți hipioți care continuă să trăiască cu bucurie ca în secolul XX.

La momentul respectiv – înainte, după și chiar în timpul mutării – lucram exclusiv online, ca designer și consultant de afaceri online pentru clienți precum Mercedes-Benz, Microsoft sau Marie Forleo. Munca și viața mea depindeau de a fi hiperconectat, însă acum le dădeam pe toate pentru un oraș în care nimeni nu avea treabă cu tehnologia și, mai rău, conexiunea la internet era îngrozitoare.

Pe scurt, pentru un om ca mine, care veneam din domeniul tehnologiei, mutarea avea să fie o provocare *cam* mare.

Motivul principal pentru care fusesem ferm convins să las în urmă civilizația era că pur și simplu mă săturasem de viața obișnuită de afaceri din oraș și de presiunea constantă din partea altora de a-mi transforma compania de succes în ceva mai mare. Și soția mea, Lisa, se săturase de solicitările zilnice pe care i le impunea cariera. Amândoi voiam să scăpăm de agitația și stresul constant al existenței urbane (luminile, sunetele, perturbările, „bâzâiala” constantă și neîncetată). Ca să ne protejăm sănătatea mintală, am evadat cât de repede am putut, iar viața pe Insula Vancouver părea tonicul perfect.

Am aflat în curând însă că viața în pădure, pe o insulă, te obligă să faci ceva ciudat: să-ți analizezi profund gândurile. Nu poți să faci mare lucru, mai ales dacă nu ai televizor sau măcar Netflix. La început, să-ți analizezi propriile gânduri pare unul dintre cele mai înspăimântătoare lucruri din lume. (Un studiu realizat de Timothy Wilson de la Universitatea din Virginia a descoperit că oamenii preferă să suporte șocuri electrice¹ decât să rămână singuri cu gândurile lor.) Pe de altă parte însă, dacă îți analizezi o vreme gândurile, poți să descoperi niște idei care să îți schimbe mentalitatea.

Însă un trai minimalist nu era doar un plan pentru a scăpa de bunurile fizice, ci și pentru a dobândi mai multă claritate. Odată ce mi-am creat o viață personală bazată doar pe strictul necesar, au început să devină evidente paralelele cu munca mea: ce era cu adevărat util și ce nu era. Când mi-am ordonat gândurile (creând un „inbox gol” în minte, să zicem), am reușit să-mi văd mai clar activitatea de zi cu zi, deoarece perturbările dispăruseră. Până în acel moment, nu reușisem să văd clar motivele pentru modul în care lucram.

Această claritate a scos în evidență un lucru pe care-l făceam inconștient de aproape 20 de ani, chiar dinainte să mă lansez pe cont propriu: îmi construiam o companie rezistentă, fiind

motivată de dorința de autonomie și, în general, pentru că îmi plăcea ceea ce făceam. Cu alte cuvinte, când am eliminat ce nu era esențial în fiecare aspect al vieții mele, mi-am dat seama că tocmai așa reușisem și să creez o companie de succes. Avusesem extrem de mult de câștigat de pe urma faptului că mă împotrivisem traseelor tipice de dezvoltare și extindere. (Hei, reușisem să mă mut pe o insulă, în pădure.) Iar acum, pentru prima dată, înțelegeam de ce.

Construisem o companie minimalistă*.

Prezentarea companiei minimaliste

La început, am crezut că eram singurul care presupunea că mai mult nu înseamnă întotdeauna mai bine. Apoi însă, pe măsură ce am scris această carte, am aflat că există o armată tot mai mare de oameni care sunt de aceeași părere și ale căror decizii de afaceri sunt susținute de tot mai multe cercetări și studii. Aparent, unele dintre cele mai de succes organizații și persoane sunt, în sinea lor, companii minimaliste.

Viața în Tofino mi-a oferit ocazia de a începe un ritual zilnic – de a face surfing dimineața. Într-o zi, stăteam la rând în locul unde se sparg valurile (și de unde pornesc surferii) cu prietenul meu, care e contabil. Așteptam împreună următorul val, când el s-a întors către mine și mi-a spus: „Sunt foarte bucuros. Am câștigat destul ca să-mi iau liber restul anului și să mă duc la cățărat”. Eram în august. Uimit de spusele lui, am ratat următoarele valuri care au trecut pe lângă mine. Când s-a întors în locul unde mă aflam, mi-a explicat că socotise cât trebuia să

* Originalul folosește expresia „company of one”. Deși traducerea în limba română nu surprinde toate sensurile acesteia, am decis să folosim în cele ce urmează echivalentul „companie minimalistă”, pentru lizibilitate și ușurința înțelegerii (n.t.).

câștigate ca să-și acopere costurile de trai și să investească o sumă consistentă. Calculase valoarea de care avea nevoie ca să trăiască liniștit și nu simțea nevoia să strângă mai mult.

Dincolo de asta, nu mai avea nevoie de alți bani, așa că atunci când atinge suma „suficientă” avea să se oprească din lucru și să călătorească pentru restul anului. Nu voia să-și transforme afacerea într-o companie mai mare, cu angajați și filiale în fiecare oraș. Dacă ar fi făcut asta, ce era „suficient” ar fi crescut, deoarece ar fi fost nevoit să se ocupe de mai mulți angajați și de o organizație mai mare. N-ar fi putut petrece la fel de mult timp cățărându-se pe munți sau făcând surfing. Obiectivul său în afaceri era să devină mai bun, nu mai mare. Mi-am dat seama în curând că și eu adoptasem o mentalitate similară: știam de cât aveam nevoie ca să-mi acopăr cheltuielile profesionale și pe cele personale, așa că puteam decide să încetinesc ritmul când atingeam nivelul „suficient”.

Se presupune că, dacă muncești din greu și gândești inteligent, afacerea ta va crește întotdeauna, însă opusul este adeseori adevărat. Nu orice creștere este benefică, iar unele tipuri de creștere îți pot reduce, de fapt, rezistența și autonomia. Așa cum eu am deprins abilități noi de autosuficiență, aflate mult în afara cunoștințelor mele, și companiile minimaliste pot face același lucru. Mai mult, vor fi obligate să-l facă pentru a se evidenția și a prospera.

În realitate, să te axezi pe creștere pare să fie de multe ori o cale mai ușoară, pentru că e mai ușor să răspunzi cu „mai mult” la orice problemă apare. Vrei mai mulți clienți? *Angajează mai mulți oameni.* Ai nevoie de mai mult venit? *Cheltuiește mai mult.* Ai mai multe solicitări de asistență? *Formează o echipă de asistență mai mare.* Însă creșterea dimensiunii poate să nu fie cea mai bună sau cea mai inteligentă soluție pentru problema

inițială. Dacă vrei să generezi profituri mai mari, nu ai putea deveni mai eficient fără să angajezi mai mulți oameni și ai atra-ge, astfel, mai mulți clienți? Ce-ar fi dacă ai genera venituri mai mari găsim o modalitate de a cheltui mai puțin (din nou, spo-rind în final profiturile)? Ce-ar fi dacă, pentru a răspunde la sporirea solicitărilor de asistență, ai găsi un mod nou de a-i învăța pe clienți cum să folosească ceea ce vinzi, ca să nu mai fie nevoiți să adreseze întrebări atât de des? Ce-ar fi dacă n-ar trebui să lucrezi mai multe ore ca să termini un proiect, ci doar să lucrezi mai eficient, ca să te poți bucura apoi mai mult de viața personală?

În contextul comercial obișnuit, creșterea nu e întotdeauna o strategie inteligentă dacă e urmată orbește. Multe dintre cer-cetările prezentate în această carte vor sugera că extinderea oarbă este principala cauză a problemelor în afaceri. Ea îți poate aduce un număr nesustenabil de angajați, costuri de nesușinut și muncă mai multă decât poți face într-o zi. Te poate obliga să concediezi oamenii, să-ți vinzi compania la un preț mai mic decât ar fi ideal sau, mai rău, să o închizi complet.

Ce-ar fi dacă ai încerca, în schimb, să fii mai mic, mai inte-ligent, mai eficient și mai rezistent?

Păstrarea unei dimensiuni mici nu trebuie să fie o treaptă spre altceva sau rezultatul unui eșec în afaceri. Poate fi un obiectiv final sau o strategie pe termen lung. Ideea „companiei minimaliste” este să devii mai bun fără să te confrunți cu obsta-colele obișnuite ale dezvoltării. Poți să-ți sporești veniturile, satisfacția, numărul de susținători, concentrarea, autonomia și experiențele pozitive, rezistând tentației de a crește orbește numărul de angajați, cheltuielile și nivelul de stres. Această abordare creează atât o rezervă de profit, cu ajutorul căreia compania se poate proteja pe piață, cât și o rezervă personală, ca să prosperi chiar și în perioadele dificile.

Conceptul „companiei minimaliste” nu se aplică doar firmelor cu un singur angajat. E un model prin care îți folosești puterea personală ca să fii mai independent și mai responsabil când vine vorba de calea pe care vrei să o urmezi în carieră. Deși o companie minimalistă poate, cu siguranță, să fie mică sau chiar să includă o singură persoană, ea se deosebește de majoritatea firmelor mici, al căror scop este, de obicei, expansiunea sau dezvoltarea pentru a atinge maximul de profitabilitate. O companie minimalistă pune la îndoială creșterea și rămâne mică în mod intenționat.

O companie minimalistă nu e nici un simplu freelancer. Deși lucrul pe cont propriu este un prim pas perfect ca să devii o astfel de organizație, freelancerii sunt diferiți, deoarece ei schimbă timpul pe bani. Fie că sunt plătiți cu ora sau în funcție de proiecte, dacă nu muncesc, nu sunt plătiți. Toate relațiile unui freelancer sunt de tip unul-la-unul, ceea ce înseamnă că, de câte ori vrea să câștige bani, trebuie să facă ceva și să-și consume timpul.

Dimpotrivă, o companie minimalistă respectă mai degrabă definiția unui antreprenor clasic. Dacă folosești sisteme, automatizări și procese pentru a construi o afacere pe termen lung, nu schimbi timpul pe bani, ci operezi și faci profit în afara timpului pe care-l petreci muncind și dincolo de relațiile unul-la-unul. De exemplu, când creezi produse fizice, vinzi software sau predai cursuri online, clienții și utilizatorii pot să cumpere aceste produse și servicii și să le folosească fără ca tu să consumi timp pentru fiecare tranzacție. Deși conceperea de produse poate fi iterativă și de durată, numărul de clienți poate fi aproape infinit pentru o companie minimalistă, iar profitul devine independent de timpul petrecut la lucru. Când vine vorba de o astfel de companie, după cum vom vedea în capitolele următoare, creșterea numărului de clienți și chiar a

profitului nu înseamnă întotdeauna să dispui exponențial de mai mulți oameni sau de mai multe resurse.

O companie minimalistă este un model și o mentalitate colectivă care poate fi folosită de oricine, de la proprietarul unei firme mici la un lider de corporație, pentru a-și asuma proprietatea și responsabilitatea pentru acțiunile lor, ca să devină jucători valoroși pe orice piață (în ce privește atât practicile mintale, cât și aplicațiile comerciale). E un tipar pentru a crea o companie rezistentă și activă, care poate supraviețui în orice climat economic și care, în final, îți aduce o viață mai bogată și mai semnificativă (fără să te deconectezi de la tehnologie sau să te muți în pădure, pe o insulă oarecare).

La fel cum ideologia alimentară a lui Michael Pollan poate fi rezumată prin trei reguli simple („consumă alimente, în cantități mici, mai ales plante”), tot așa poate fi descris și modelul „companiei minimaliste”: „începe cu puțin, definește creșterea și continuă să înveți”.

**Partea
întâi** | Începe

1 | Cum se definește o companie minimalistă

În toamna lui 2010, Tom Fishburne a renunțat la cariera sa aparent extraordinară ca vicepreședinte de marketing al unei companii mari din industria alimentară, deoarece voia să realizeze desene animate. S-a dovedit a fi cea mai bună mișcare din cariera lui, atât din punct de vedere emoțional, cât și, surprinzător, din punct de vedere financiar.

Nu și-a urmat pasiunea doar ascultând de o toană, nici n-a devenit vreun hipiot anticapitalist. A planificat cu atenție și și-a pus în aplicare decizia pentru a se asigura, atât cât putea, că avea să aibă succes.

În copilărie, Tom era obsedat de desenele animate, în așa măsură încât lua carnetul de rețete al tatălui său, care era medic, și îl transforma în folioscop.

Apoi, la Harvard, în timpul studiilor de MBA, prietenii i-au cerut să trimită desene la ziarul campusului, *Harbus*, lucru pe care l-a făcut pe toată durata studiilor. Cu toate acestea, după ce a terminat școala, s-a angajat într-o corporație, deoarece acesta părea pasul logic după ce își luase diploma în afaceri. În plus, Tom făcea parte din grupul demografic UVDCIA (Un Venit, Doi Copii, Ipotecă Apăsătoare), așa că avea nevoie de o slujbă „stabilă”. Desenul a rămas însă un hobby și le împărtășea colegilor lucrările lui în care făcea haz de marketingul corporatist (exact industria din care acum făcea parte).

În timp ce el lucra, desenele sale au fost distribuite de prieteni, apoi de prietenii acestora, apoi în afara cercului lor și au

început să atragă atenția. Tom a început să accepte proiecte pentru companii care erau dornice să-l plătească, desenând seara și în weekend. Abia după ce și-a pregătit un grup sigur de astfel de clienți și a economisit ceva bani, a avut curajul să plece din corporație și să se lanseze pe cont propriu.

În cei șapte ani de când și-a dat demisia, a câștigat de două sau trei ori mai mult ca desenator decât pe când era vicepreședinte. Acest lucru nu s-a întâmplat pentru că și-a deschis o agenție, a angajat mai mulți oameni sau s-a extins cu birouri-satelit în toată lumea. Compania sa, Marketoon, e formată în continuare doar din el și soția sa și doar în cazul unor proiecte izolate li se mai adaugă câțiva freelanceri. Împreună, cei doi lucrează de acasă, într-un studio însoțit din curtea lor din Marin County, California, iar cele două fiice ale lor li se alătură adeseori după-amiaza și creează desene împreună cu ei.

În general, în afaceri, creșterea este văzută ca un rezultat al succesului. Însă lui Tom nu-i prea pasă cum ar trebui să meargă lucrurile. El știe regulile afacerilor: a studiat la una dintre cele mai bune universități din lume, apoi și-a folosit cunoștințele într-o corporație importantă. Pur și simplu, nu l-a interesat să urmeze regulile convenționale.

De obicei, când o companie se descurcă bine, angajează mai mulți oameni, dezvoltă infrastructura și încearcă să-și mărească profiturile. Se presupune automat că dezvoltarea este întotdeauna bună, nelimitată și necesară pentru succes. Orice altceva este respins, nefiind considerat o prioritate. Dacă Tom și-ar dezvolta compania (chiar dacă are o listă de așteptare cu clienți care vor să-l angajeze), ar avea mai puțin timp să deseneze (deoarece ar fi prea ocupat să-i coordoneze pe ceilalți desenatori) și mult mai puțin timp de petrecut cu familia, în studioul din spatele casei. Pentru el, o astfel de creștere n-ar fi nici inteligentă și nici logică;

ar contrazice chiar lucrurile pe care Tom le prețuiește în viață și în carieră.

Cultura consumerismului spune același lucru: că mai mult înseamnă întotdeauna mai bine. Prin publicitate, ni se vinde un catalog de bunuri care ne impune să ne placă lucrurile pe care le cumpărăm doar până când apare o versiune mai nouă sau mai mare. Case mai mari, mașini mai rapide, mai multe lucruri de îndesat în dulapuri, garaje și, în mod inevitabil, în spațiile de depozitare. Însă dincolo de această hiperbolă și de fetișizarea dorinței de „mai mult” sunt promisiunile goale de fericire și împlinire care nu devin niciodată realitate. Uneori, nu avem nevoie decât de ce ne este suficient sau chiar de mai puțin, pentru că „mai mult” este prea des echivalent cu mai mult stres, mai multe probleme și mai multe responsabilități în viața personală și în afaceri.

Putem conduce ușor o afacere cu mai puține resurse, deși pentru multă lume acest lucru pare contraintuitiv. Tom nu trebuie să-și facă griji pentru resursele umane, chiria biroului, salarii sau chiar responsabilitatea de a-și gestiona angajații. Angajează oameni numai când i-o impune un proiect plătit, iar aceștia au, și ei, alți clienți și alte proiecte, așa că se pot descurca singuri când nu lucrează la ceva pentru Marketoon.

Tom a reușit să creeze o companie stabilă pe termen lung, suficient de mică pentru a rezista în orice climat economic, suficient de rezistentă cât să nu se bazeze prea mult pe un singur proiect sau client și suficient de autonomă cât să-i permită să-și construiască o viață în jurul carierei (nu invers). A reușit să-și sporească veniturile fără a mări și capcanele care vin, de obicei, cu ele. Este un om de afaceri strălucit, care își petrece fiecare zi cu familia, desenând împreună cu ficele lui pentru companii multinaționale care-l plătesc cu mult mai mult decât câștigă majoritatea ilustratorilor.

Pe scurt, Tom e exemplul perfect de companie minimalistă.