

M. Niyazi SARAL

BANA SAKIN “BİLGİSAYARCI” DEMİYİN !



Bilgisayar Sektörü'ne Yakından Bir Bakış,
Mühendis Deneyimleri İle İşletme Yönetimi

M.Niyazi Saral 1957 yılında İstanbul'da doğdu. Kadıköy Anadolu Lisesi'ni 1976 yılında bitiren M.Niyazi SARAL, 1981 yılında İTÜ'den Elektronik Yüksek Mühendisi olarak mezun oldu. Aynı üniversitede 2 yıl öğretim görevlisi olarak çalışan M.Niyazi Saral 1981 yılından beri sektörde mühendis ve yönetici olarak çalışmaktadır. Kendi gibi eski bir öğretim görevlisi Elektronik Yüksek Mühendis Maide Saral'la evli olan iki çocuk babası M.Niyazi Saral kendi mesleği dışında etik kuramlar, tarih, ekonomi ve işletme yönetimi üzerine hobi çalışmaları yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
BÖLÜM 1. Örnekler, deneyimler ve anılar – 1986-1998	4
BÖLÜM 2. İşletme Yönetimi	26

ÖNSÖZ

1981 yılında, Elektronik Yüksek Mühendisi olarak çalışmaya başladığım Bilgisayar Sektöründe, 1986 yılından başlayarak ufak tefek notlar tutmaya başladım. Türkiye BT sektöründe yaşadığım olaylardan, örnekleri ve ne yazık ki kazandığım ilk deneyimleri hep not aldım. Her sektörde oluşabilecek pazarlama, satış ve satış sonrası hatalarını ve bana göre ahlaki açıdan hatalı olan davranış ve sonuçları birgün kullanabileceğim düşüncesi ile tuttuğum bu notları daha sonraları Çizgi Söğüt Gölgesi adlı kullanıcı web sitesinde yazı dizileri şeklinde yayınlamaya başladım.

Aslında, aklımda hep bir “kitap” vardı ama gerçekten yazıp yazamayacağımdan da emin değildim doğrusu. Hoş ne kadar okunur ondan da pek emin olamayacağım ama bunu bir görev adlediyorum. Bilgisayar sektörünün nerden nereye geldiğinin canlı bir tanığı olarak gençlere borçlu olduğumuzu ve bunları yazmamız gerektiğini düşünüyorum.

Bölüm 1’de 1986 -1998 yılları arası bölük börçük tuttuğum notları “Tecrübeler” adı altında sıraladım. Tabii ki bunların birçoğu bugünkü ekonomik ortamda birebir geçerli olmaz. Bunu biliyorum; ama yine de bugünü daha iyi anlayabilmek adına yazdım.

Tecrübelerin bir kısmı size basit veya ilkel gelebilir; ancak şurası kesin ki bu tecrübeler gerçekten yaşanmış, karşılığı birebir ödenmiş ve aslında sadece Bilgisayar Sektörü için de geçerli olmayan genel deneyimlerdir. Bu sebeple bunları mutlaka okuyup daha sonra akademik ölçüde başarılı bulunan ikinci bölüme geçmenizi tavsiye ederim.

Aslında basit bir işletme yönetimi deneyimleri olan kitabıma önceleri “Bilgisayarcı olmanın dayanılmaz hafifliği...” veya benzeri daha eleştirel bir ad verecektim ama daha sonra sadece “Sakın Bana Bilgisayarcı Deme!” demenin yeteceğini düşündüm. Evet çok uzun bir süre “Bilgisayarcı” olmanın dezavantajlarını yaşadım ve bunları kitapta sıraladım. Belki de bir on beş yıl daha bizler “Bilgisayarcı” olmanın ezikliğini yaşayacağız, ama ümit ediyorum ki sonunda bizim sektörde de minimum bir ahlak oluşacaktır.

Bölüm 2: İşletme Yönetimi kısmı Çizgi Söğüt Gölgesi kullanıcı web sitesinde 2006 yılında yazılmış “NASIL MİLYONER OLUNUR ?” köşe yazılarından derlenmiştir. Bu yazı dizisinde pratik işletme yönetimi bilgileri, bir ticari kuruluşun başlangıç aşamasından başlanarak adım adım anlatılmaya çalışılmıştır. Kitapta genel anlamda “ticaret” olarak adlandırılan faaliyetler bir işletmenin yönetiminin tüm evreleridir. Ticareti bir anlamda sanat veya belki bilim olarak da görebiliriz. Köşe yazılarındaki örnekler doğal olarak kendi iş kolumdan; bilgisayar sektöründen verilmiştir.

Bundan yıllar önce sektörün o gün için en büyük şirketi Karma Bilgisayar’ı yurt dışındaki firmalara satan şirket kurucu ortaklarından Alvi Mazon, İnterpro’nun yıllık toplantısında bir konuşma yapmıştı. “Benim en iyi malım şirketimdi, onu da satarak büyük başarı gösterdim.” dediğinde biraz garipsemiştim. Ama bugün ne demek istediğini çok iyi anlıyorum. Bugün benim de en değerli maddi varlığım şirketimdir, onu sıfırdan bu hale getirirken elde ettiğim deneyimleri ve karşılığını birebir ödediğim tüm bilgileri bu kitapta sıraladım.

Deneyimlerin çoğunu birlikte göğüslediğim ticari ortağım, bana akli, önsezisi, gayreti ve sabrı ile her zaman yardımcı olan eşim Maide Saral'a burada özellikle teşekkür borç bilirim. Ayrıca iş hayatımın başlangıç yıllarındaki ortaklarıma, kitabımda adı geçen veya isimsiz bahsedilen tüm meslektaşlarıma ve değişik şirketlerde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma da teşekkürü borç bilirim.

Kitabımın basılmamış müsveddesini okuyarak bana fikirlerini sunan ve gerekli düzeltmeleri yapmamı sağlayan Tarık Tüzünsü, Nuri Ödemiş ve Ali Şekerci'ye teşekkür ederim.

Kitabımın redaksiyonunu yapan ve benim ancak Türk Dil Kurumu internet sitesinden yakalayabildiğim hataları anında bulan ve bir anlamda beni yazmaya sürekleyen Şehime Doğramacı'ya da teşekkür ederim.

İstanbul, Temmuz 2007

BÖLÜM 1. Örnekler, deneyimler ve anılar – 1986-1998

İstanbul'un o keşmekeş Boğaziçi trafiğinde yol kilitlendiğinde düşünüyorum, yıl 1987, "Neden aradığım dekoratör telefona çıkmadı?" diye. Birden aklıma sekreterin adama söyleyebileceği cümle geliyor: "Sizi bir bilgisayarıcı arıyor." Adam tabii ki beni oyalar ve buna önem vermez; çünkü bıkmış sürekli arayan bilgisayarıcılardan!

Yirmi yıl sonra, bugün aynı tür telefonları bağlatırken artık sekreterime tembihliyorum, bilgisayar satmaya çalışmadığımı mutlaka belirtsin diye. "Bilgisayarıcı" olduğum için sanki utanıyorum. Sırf bu sebepten son şirketimi de 1992'de Çizgi Elektronik ismi ile kurdum; "Çizgi Bilgisayar" değil.

Belki ben yanılıyorum; ama en azından bu sektörün eskileri olarak bizler bunu hak etmiyoruz. Aslında genel anlamda sektör de hak etmiyor. Bilgisayar sektörünü hep otomobil pazarlama sektörü ile karşılaştırırlar. İkisinde de yaklaşık aynı adette işletme vardır (2006 yılı itibarı ile 10.000 şirket olmuştur). Bir karşılaştırırsanız hayretler içinde kalırsınız. Otomobil pazarlama sektöründe, bilgisayar sektöründeki üniversiteyi bitirmiş eleman sayısı kadar bile, ilkokul mezunu eleman çalışmaz. Ancak bu sektörün sermayesi bizim sektörü defalarca katlar. Düşünün bir kere köşe başında bir otomobil galerisi açmak için ne kadar hava parası vermelisiniz? Ne gibi teminatlar sağlamalısınız? O sektörün cirosu ise ne kadar büyüktür! Kârlılık daha iyidir. Zaten cebinde parası olan akli başında hiçbir iş adamı bizim sektöre girmez. Eğer bizim gibi "yapacak daha iyi bir işiniz yoksa" ve ne yazık ki yüksek öğreniminizi bu konuda çalışarak yapmış iseniz hiç şansınız yok. İşte size bazı çarpık örnekler:

Ürün Kalitesi

Tayvan, Kore, Hong Kong ve Çin ağırlıklı ürünlerin olduğu sektörümüzde Türkiye'ye yapılan ithalatın kalitesi düşüktür. İthalatçı özellikle kalitesi düşük mala yönelir, çünkü kaliteli ürünler pahalıdır ve bizim piyasada satılmaz. Satıcılar satılan ürün hakkında bırakın temel bir bilgiye sahip olmayı, satılan malı görmezler bile. Onlar için 17" Monitör = 250 USD (Bugün için LCD monitör) bilgisi yeterlidir. Eğer malı görürlerse ne kadar kalitesiz olduğunu, o kısır bilgileri ile onlar bile anlayacaklar ve satıcı olarak o mala inançlarını yitireceklerdir. O zaman bu malı satamazlar. (Bu olgu artık son yıllarda biraz daha değişti, marka ve kalite son 10 yıla göre artık daha önemli.) Kaliteli ürünler yerine ne olduğu belirsiz birçok ürün ve/veya model rahatlıkla alıcı bulur. Satıcı da müşteriyi bunlara yönlendirir.

Bir gün, 25 yıllık çocukluk arkadaşım evine bilgisayar almak istedi, "Niyazi 1,000 dolarım var!" dedi. O günkü koşullarda bir sistemi ben kendim arkadaşımın evine götürdüm. O benim çocukluk arkadaşım. Neden teknisyen göndereyim? Ben konuyu bilmiyor muyum? Neyse, ben sistemi kurarken arkadaşımı başka bir arkadaşı telefonla aradı. Arkadaşım yanımda konuşuyor.

— Bir bilgisayar aldım.

Karşı taraf sordu:

— Kaç para?

— Bin US\$

Arkadaşımın bir kulağı duymuyor, telefon makinesi özel, tüm konuşulanları ben de duyuyorum. Karşı taraftaki şahıs sistemin çok pahalı olduğunu, neden kendine sormadığını, onun da bir arkadaşı olduğu anlattı durdu. İnanın sistemin konfigürasyonunu bile sormadı. Sektördeki satıcılar, nasıl kalitesiz ve kesinlikle ucuz mala yönelmesinler?

2006 yılında Antalya'da bir bayi ziyaretindeyim, arkadaşın mağazası var. Kısa boylu esmer bir genç içeri girdi. "Asus anakart var mı?" dedi, tabii kulak kesildim. Satıcı nasıl hizmet verecek diye merak ediyorum. Satıcı sadece "Intel mi, AMD'mi?" diye sordu ve aldığı cevaba göre başka hiçbirşey sormadan bir kartı raftan aldı ve verdi. Bu kadar! Çocuk sadece fiyatını sordu...

Bazen merak ederim. Acaba satıcılar kalitesiz ve hatta hatalı/sahte malı bilerek ve isteyerek mi satarlar. Belki de satış sonunda elde edemedikleri ama kesinlikle hak ettikleri kârı, satış sonrası verecekleri ve kalitesiz maldan dolayı tabii olarak müşterinin daha fazla ihtiyacı olacağı destek ücretlerinden mi çıkarmayı hedeflerler? HW için değil ama SW için bir arkadaşım bunu bir gün açıkça itiraf etti. Bu arkadaşım benim kullandığımın dışında bir paket program satıyor. Klasik tartışma yapıyoruz "Benim programın daha iyi!" şeklinde. Bir program müşterisi olarak bana sordu:

— Senin muhasebe programın hiç bilgileri bozar mı? Cevap "Hayır."

— Yılsonu devirlerinde herhangi bir problemle karşılaştın mı? Cevap "Hayır."

— Programın bir sonraki versiyonuna geçmek sorun oluyor mu? Cevap yine "Hayır!"

— O zaman ben bunu neden satayım!

Bu yorum karşısında irkildim. Müşteri mağduriyeti üzerine kurulmuş bir hizmet anlayışı!

Şirket Yönetimi

İşletme yönetimi konusunda zaten herhangi bir bilgiye sahip olamayan genç "Bilgisayarcı" lardan çok azı, etrafını sarmış aç kurtların farkındadır. Bunlar sizi gaza getirir. "Sen büyüksün, sana yakışır mı, bak şu şirket şu kadar m² fuarda yer tuttu, şu kadar sayfa reklâm verdi, şu kadar eleman çalıştırıyor, şu kadar m² ofisi var..." Yönetici, satışlara bakar. Milyarları görür, heveslenir ve harcamalarını hiçbir oransal değer veya belki mutlak değere bile bakmadan sarf eder. Sonrası malûm. Batmasa bile en azından zorlanır. Kimse çıkıp ta bu sektör bu kârlılık ile bu satış cirolarında, şu

değerlerde reklâm harcamaları yapmalı, personel giderleri bu kadar olmalı ve hizmetin kalitesi şöyle olmalı diye söyleyemez. Kimse bilimsel çalışmaz.

Dergiler ve Fuar organizasyonları sektöre karşı vurdumduymazdır. Kimin kim olduğuna bakmazlar. Çok yeni bir şirket, belki daha başka bir şirketten yeni ayrılmış bir personelin oluşturduğu bir şirket, gider bir derginin karşısına oturur. İnanılmaz ödeme koşulları ile reklâm yapmak ister. Derginin reklâm satıcısı için bu insanın kim olduğu önemli değildir. Reklâmlar çıkar, ödemeye gelince verilen senetler patlar. Bu filmi defalarca gördüğü halde “Sadece bir sayfa reklâm, ne olacak!” gözüyle bakanlar sektöre yaptıkları zararı görmezler.

1991 yılında Eylül veya Ekim ayındayız. Ertesi gün meşhur fuarımız var. Türkiye'nin önde gelen inşaat şirketlerinden birinin ortak olduğunu zannettiğim şirket müdürleri akşam bana geldiler. Sekiz adet bilgisayarı monte edecek parçalar aldılar. Ertesi gün bizim standın (35-40m²) yanında belki 250m² stand alanında, Laser show dahil, inanılmaz gösterişli bir fuar geçirdiler. Bizden alınan sekiz sistemin parçacıklarını ancak stand alanında toplayacak vakit buldular. Fuarı organize eden arkadaşşıma sordum:

— Bunlar sana paranı ödediler mi?

Arkadaşım hemen “evet” dedi, ama biraz sıkıştırdınca 10 taksit ödeme için 9 adet senet ve ilk taksit için 20 günlük çek aldığını söylemek zorunda kaldı. Daha sonra öğreniyorum, o ilk 20 günlük çeki bile tahsil edememiş. Ana firmaları olan inşaat şirketini bile dolandırmışlar.

Sektörün en büyük belası insanların kendi hizmet ve/veya mallarının değerini bilmemeleridir. OEM şirketlerinin birçoğu Mecidiyeköy'dedir ve Mecidiyeköy Shell benzincisinin civarında insan pazarı vardır, bilir misiniz? Yani gündelik işçi olarak çalıştırabileceğiniz garibanların bir yeri. İşte oradaki işçinin hizmetinin bedeli bellidir, hiçbiri bu değeri değiştirmez, ama bizim hizmetimizin bedeli tanımsızdır.

Bilgisayar Şirketlerine Olan İlgisi

Nedense sektörümüze ticaret adamlarının ilgisi büyüktür. Belki de dışarıdan bakınca çok kârlı gözüküyor. Bugüne kadar birçok büyük şirket, holding sektörümüze ilgi göstermiştir. Belki birkaç yıl sektörümüze değerli maddi katkıları olur. Birkaç kişiyi zengin eder, ama olsun reklâmını yapar ya, onun için bu yeterlidir. Film hep aynıdır; bir “Bilgisayarcı”nın zengin bir tanıdığı vardır, en azından genç nesilden birini tanıır, onu ikna eder ve işe soyunurlar. Sonra, çok sonra, anlaşılır ki kazın ayağı öyle değil. Belki o “Bilgisayarcı” gider, şirket bir silkelendir ve yoluna devam eder. Belki gitmez. Şirket zarar etse de işi bırakmaz. 1994 krizinde zarar eder, daha sonra başka krizlerde de birkaç kez daha zarar eder ama gitmez. Belki yöneticiler esas patronları yanıltır. Bilgisayar şirketi sanki buzdan harflerle yazılan bir yazı gibidir. Çok güzel görünür ama onu ayakta tutmak, kârlı kılmak ve onun geleceğini kestirmek apayrı bir hünerdir.

Bilgisayar şirketinin yönetimi dışarıdan kestirilemeyecek kadar zor bir iştir. Örneğin üst düzey yönetici yaklaşık % 5-10 bir maliyet ile ithal malın maliyetinin hesaplandığını bilir, ama bu oran sadece ve sadece FOB değeri 100-150 US\$ olan

ve uçakla gelen mallar için geçerlidir. Bunu görmez, belki bir yıl sonra görür ve gelir bize “Haklıymışsın ağabey!” der.

1997 yılında, bünyesinde bir banka da bulunan bir Holding bilgisayar işine soyundu. Film aynıydı yine! Birileri onları özendirdi, zaten bu sermaye grubunun reklâm için harcayacakları bir bütçe de hazır. Önceleri sektörde oldukça ilgi çektiler. Hatta çok deneyimli bir arkadaşımız bile bu ilgiye kandı ve bu grupla birlikte bir “PC-Shop” dükkânı açtı ve bir süre sonra çok mağdur durumda kaldı. Sonu hep bildiğimiz gibi bizim tahminlerimiz paralelinde sektöre daha doğrusu reklâm şirketlerine, fuar organizatörlerine ve kendisini dolandıran tüm bayi ve kişilere yüz binlerce USD kaptırdılar. Benim anlamadığım, dünyanın her yerinde sermaye grupları herhangi bir konuya ilgi duyduklarında o işte çalışan deneyimli ve başarısı ispatlanmış bir şirkete yatırım yaparlar. Ya o şirketi satın alırlar ya da sermaye yatırırlar, ama en azından geçmiş tecrübeleri paylaşırlar ve bunun bedelini doğru bir biçimde ve belki de kendileri açısından daha az bir miktarda öderler. Türkiye’de geçmişi olmayan, başarısı kanıtlanmamış sadece biraz teknik bilgisi olan gençler nasıl iş adamlarını bu kadar kolay ikna edebiliyorlar anlamıyorum.

1996 yılında bir iş makinesi ithalatçısı bizim sektöre girmiş diye duydum. Bir arkadaşım ile sohbet ediyoruz:

— Mutlaka ailenin bir oğlu, “bilgisayarcıdır”, dedim. Birileri bu genci ve babasını ikna etmiştir ve popüler sektörümüze kazandırmıştır.

Aradan iki yıl geçti. Kurulan bu şirket işi bıraktı ve son satış müdürü bizim şirkete iş müracaatında bulunduğu bana yaşananları anlattı. Gerçekten benim gözü kapalı söylediğim her şey aynen olmuş.

Artık korkuyorum... 1994, 1997 ve 2001 krizlerinde uzaktan sadece çalışmalarına, fiyat listesine ve faaliyetlerine bakıp, “Bu şirket batır!” dediğim her şirket battı. Ağzımı açmaya korkuyorum. Benimki tabii ki falcılık değil, tecrübedir. Buna bir de insanların saflığı eklenirse...

Aslında bu tecrübeleri elde ederken ben de çok büyük hatalar yaptım, sürekli de yapıyorum. 1987 yılında yaptığımız ilk ithalat işleminde üretici “double-packing” denilen bir şeyden bahsediyor. Daha iyi bir paketleme olduğu kesin, biz de kabul ediyoruz. O zamanlar komple bilgisayar ithalatı yapıyoruz. Üretici sistem kutularını ikişer ikişer tahta ambalaj ile “sağlam” bir paketleme ile bize gönderdi. Her bilgisayar için US\$ 40 sadece uçakla tahta ithalatı yapmış olduk. (Detaylar önemlidir, daha önce yazmıştım)

Bilgisayar sektörü popülerdir. İnsanlara sorduğunuzda “Ben bilgisayarıcıyım.” derken böbürlenirler. Aslında sektörde çalışan birçok iş adamı, birçok çalışan mesleğinde yetersizdir. En azından neyi bilip neyi bilmediklerinin farkında değildirler. Yüzlerce telefon konuşmasında “Siz bu konuda yeterli değilsiniz aman aldığınız malı götürüp geri verin!” demişimdir. İnsanların nasıl olup ta bilmedikleri bir konuda bu kadar cesaretli olduklarını anlamıyorum. Ama suçlu hep ben olmuşumdur. Doğruyu ve gerçeği söylediğim için her zaman eleştirildim.

Maliyetlerin nasıl hesaplandığını, gelir gider hesaplarını veya bilânço yönetimi ile şirket yönetiminin ne olduğunu bilmeyen, hiç duymamış olan -bizim de başlangıçta yaptığımız gibi- gençlerin, bizim sektöre girmesi doğaldır. Ancak sırf popüler diye büyük şirketlerin sektörümüze ilgisi umarım bundan böyle daha pozitif ve objektif verilere dayanır.

Kanunsuz Alışveriş

Sektöre giren RAM (hafıza birimleri), CPU (işlemci) gibi malların birçoğu kanunsuz yollardan girmektedir. (2006–2007 yılı itibarı ile hâlâ ciddi bir "bavul" ithalatı söz konusudur) Devletin verdiği ithalat değerlerine göre, satılan birçok sistem CPU'suz ve RAM ortalaması ise bugün için Windows'u bile koşamayacak değerdedir. Eskiden ithalatı yasak olan ürünleri kaçak olarak yurda sokanlar, teknolojiye uyarak RAM kaçakçılığı yapmaktadır. "Çanta" diye tabir edilen bu RAM'lerin nasıl olup ta satılan sistemlere takıldığı, nasıl KDV kaçırıldığı, "Bilgisayarcı"ların ne kadar hünerli olduğunu gösterir. Bu işte nam salmış şirketlerin bazı resmi görevlileri nasıl ikna ettiği dilden dile dolaşır.

1993 yılında üreticilerin yaptığı bir toplantıda, herkesin ortasında saygın bir şirket diğeri için "Sizin şirket değil mi kardeşim bir yıldır şuradan alınan kaçak RAM'leri kullanan?" der. O da bunun geçmişte kaldığını ima eder, ama reddedemez. Üstelik bu ithamda bulunanın da bu işi yaptığı bilinir. Bu olayın onlarca şahidi vardır. Belki de ahlâk anlayışımız değişmeli, belki bu artık ayıp değil. Belki rüşvet vermek de ayıp değil. Bir eski Cumhurbaşkanımız bile bunu ayıplamaz ise, biz ne yapalım? (Anılan Cumhurbaşkanımızın meşhur sözü artık kitaplara bile geçmiştir.)

1996 yılında bir şirket bizimle çalışmak istiyor. Yeni bir arkadaş... Ben kesinlikle önyargılı yaklaşmıyorum. Alınan ilk mal için indirim istiyor. Ama nafiye ürün sadece bende var. Hiç çıkarı yok. Malı alıyor. Ödemeye gelince:

"Bari KDV'siz olsun" diyor. Benim çok kızdığımı görünce kendini haklı kılmak için devam ediyor;

"Ben son bir yılda İstanbul Anadolu yakasındaki iş hanında, şu arkadaştan alışveriş yapıyorum, sadece bir defa KDV ödedim!" (Bahsedilen handa hâlâ KDV'siz satış ciddi bir sorundur.)

Yıkılıyorum. Acaba ben mi insanlarımızı tanımıyorum? Biliyorum gümrük kanunlarımız sakat, 100 USD olan bir malı 50 USD'ye üreticiden faturalatırsanız, yarısının KDV'si cebe! Buna aklım eriyor. Buna çok sık rastlıyorum. Bence İsrail'deki gibi olmalı, devlet ithal edilen malı fatura değeri üzerinden satın alabilmeli (Çok şükür artık bu uygulama Türkiye'de de başladı. Özellikle cep telefonlarında fatura fiyatı ne olursa olsun referans bir bedelden vergi ödeniyor.) Bakalım dolandırabiliyor musunuz? Ama tümü ile faturasız bir ithal ürününe de inanmak hakikaten zor, biz "Bilgisayarcı"lar sihribaz sayılırız.

1999 yılında bu işi kesin bilmediğime inandım. Yine büyük bir şirket gümrükten tomar tomar nakit para, döviz, geçirirken yakalandı. Haftalarca ithalat yaparken sırf bu sebepten gümrükleri sıkı tuttular. Hayret ettim, önce anlamını çıkaramadım. Yıllardır bu sektördeyim bu üçkâğıdın anlamı ne? Daha sonra bizim müşavir anlattı. Malları yüksek değerde fatura ile gümrükten çekiyorlarmış. Böylece maliyetleri yüksek

olduğu için kâr çıkmıyor ve vergi vermiyorlarmış. Mal bedelini yurtdışına transfer ederken yüksek fatura bedelini ödedikleri için daha sonra oluşan bu farkı Türkiye'ye geri sokmak gibi bir dertleri varmış. Cin işi değil mi?

Tayvan Üreticilerinin Dolandırılması

Tayvan'ın açgözlü üreticilerini dolandırmak çok çok kolaydır. Onlar sanki dolandırılmaya hazırdırlar! Sizin yapacağınız tek şey Türkiye'deki talebi on kat sayısı ile çarpıp önlerine çıkmaktır. İştahları kabarır, gözleri döner. Hemen siparişleri geçin, fiyat aslında hiç önemli değildir ama siz son derece sıkı bir pazarlık yapın ki onlar sizi iyi ticaret adamı sansınlar. Sonra 5–10 konteyner malı satın alın. Ödeme koşullarında bastırın, ilk yükleme için zar zor peşin ödeme veya L/C'yi (Letter of Credit, banka teminat mektubu) kabul edin ama diğer yüklemeler için mutlaka “down payment” (Türkiye'de ödeme) şeklinde ödeme için ısrar edin. İlk yükleme Türkiye'ye indiğinde hemen parayı ödeyin ve malı çekin, zararına satın. İkinci yükleme için down payment mal geldiğinde üretici artık sizindir. Bundan sonrası sizin ne kadar gözünüzün döndüğüne ve karşıdaki üreticinin ise ne kadar hırslı olduğuna bağlıdır. Malı bekletin. Öyle oldu, böyle oldu deyip malı çekmeyin. Aldatma gücünüz kuvvetli ve biraz da şanslı iseniz üretici arka arkaya malları gönderecektir. Gümrükte bekleyen konteyner sayısı arttıkça pazarlık gücünüz artar. Mallar gümrükte bekledikçe ardiye ve yol masrafları büyür ve zaman sizin lehinize çalışır. Eğer üretici çok çok akılsız ve siz Türkiye'nin “sayılı” şirketlerinden biri iseniz mallar altı aya yakın gümrükte kalır. İşte o zaman öldürücü hamleyi yapabilirsiniz, çünkü gümrük kanunlarına göre mallar altı ay sonra devletin olacaktır. (Bu yöntem ne yazık ki hâlâ işlemektedir, belki biraz süreler değişmiş, üstelik kısalmıştır, yükleyici firmalara bazı avantajlar verilmiştir ancak hâlâ benzer dolandırıcılıklar söz konusudur.) Üretici bunu öğrendiğinde pazarlık yaparsınız. Malları istediğiniz fiyattan alırsınız.

Bu örnekleri bildiğim için distribütörlüğünü yapıp sonra bıraktığım her üretici ile bir “bırakma anlaşması” yaparım. Borcum yoktur, bu anlaşmadan sonra tarafların sorumlulukları budur... vs diye. (MSI firması ile yaşadığım deneyim Ek. 1'de anlatılmıştır.)

Ticari Ahlâk

Sektörümüzde bu konuya sanki “salaklık” olarak bakılır. Ahlâktan söz etmeyi bırakın, çoğu şirketin çalışma prensipleri başka herhangi bir sektörde çok büyük dolandırıcılık olarak adlandırılabilir. Kim kimi tutarsa ona “mal satar”. Sattığı fiyat, malın olup olmaması, garantisi, kalitesi ve özellikleri hiç önemli değildir. Büyük ve eski birçok firma buna öncülük eder. Kendilerini savunurken “Biz de elimizdeki malın fiyatının ne olduğunu bilmiyoruz ki...” derler. Yurt dışındaki üreticiler telefon ile o gün için özel fiyat verirler, hem de Türkiye'de ithalatçının deposundaki mal için.

Bir mal aldınız diyelim, aradan üç dört saat geçmeden aynı büyük şirketin şaşkın satıcısı sizin o gün aldığınız malı unutup sizi telefon ile arayıp daha ucuz bir fiyat sunabilir. Buna isyan da edemezsiniz, çünkü sizi salak yerine koyarlar ve uyanık olmadığınız, onları mal alımı sırasında pazarlıkla bayılmadığınız için gerçekten salak olduğunuzu düşünürsünüz. Bu işi mutlaka genç kızlara yaptırırlar, böylece kandırıldığınız halde onların bir iki tatlı sözü ile belki de daha az üzüleceğinizi düşünürler. Diğer sektörlerdeki fiyatlandırmada müşteriyi koruma ve saygıdan bahsetmek imkânsızdır. Yıllar sonra bu kısa vadede düşünme tarzının sektörümüze yarını olmayan Tayvanlılardan bulaştığını anladım. Bildiğiniz gibi Tayvan BM

tarafından bile ülke olarak kabul edilmeyen bir adacıktır. Tayvanlılar bugünü yaşarlar, onlar için yarın yoktur ve bu sebeple markalaşma ve uluslararası şirketleşme cabaları çok azdır. (Örnek Ek 2: TO BECOME A WORLD BRAND OR REMAIN A TAIWAN/CHINESE COMPANY FOREVER)

Söz vermek diye bir şey yoktur. Verilen sözler hemen unutulur veya mutlaka bir özür bulunur. 1997 yılında, saygın ancak dışarıya pek açık olmayan, büyük bir şirketle bir kampanya yapıyoruz. Bu saygın şirketin yetkilisi beni sonradan tanıyor ve tecrübeme güveniyor, beni dinliyor. Kampanya; bir gazete ile bilgisayar satışı. Bu yetkili gazeteye kampanyada çok iyi bir fiyat verilen Monitor' ün markasını da yazmış ve ithalatını biz yapmıyoruz. Hemen telefonu açıp engellemeye çalışıyorum.

— Ne yapıyorsunuz, bu ithalatçı size bu malı temin edemez ise mağdur durumda kalırsınız. Arkadaş kendinden çok emin.

— Bu şirketteki müdür benim çok yakın arkadaşım. Bana söz verdi. Hem fiyat hem de stok olarak beni koruyacak.

Ben direniyorum. Sözlerin nasıl unutulacağını, mutlaka mazeretler bulunabileceğini anlatıyorum ama nafile. Çarşaf çarşaf reklâmlar çıkıyor. Bir süre sonra Monitör ithalatçısı elindeki tüm malı İran'a satıyor. Bizim kampanya ortada kalıyor. Ben isyan ediyorum. İthalatçı şirketi arıyorum, bir sürü bahane de bana sayıyorlar. "Elinizden geleni lütfen yapın!" diyorum ama nafile. Kampanyada verilen sözleri tutmak için ve hiç sorumluluğumuz olmadığı halde bu ithalatçının piyasaya sattığı bir miktar monitörü toplayıp müşterilere verdik. Aradaki fiyat farkını da biz üstlendik. Çünkü diğer şirket büyük, aksi bir durumda müdürün maaşından kesecekler.

Tüm ithalatçıların gözü, iyi satılan popüler ürünlerdedir. Bu ürünleri üreticilerden doğrudan satın alamazlarsa ikinci elden ithalatını yaparlar. Buna "grey market" denir. Aslında kanunların da bunu engellediği yoktur. Ticari ahlâk içinde zaten bu yer almaz. O kadar popülerdir ki, grey market'ten mal getirenler hiç çekinmeden "Olsun biz getirelim, onlar servisini verirler..." bile derler. Sektörümüzde en büyük iki ithalatçının tam olarak tekel olduğu bir üründe bile pazar payları yıllar boyu sadece %70'de kalmıştır. Diğer bölümünü ikinci elden ithalatı yapılan şirketler karşılar. Bazen bu büyük şirketlerin kardeş kuruluşları bile yarım USD daha ucuza mal bulduklarında bu küçücük, yarını belli olmayan ve güvenilmez şirketlerden mal alırlar. (Grey market artık "paralel import" olarak adlandırılıyor ve etik olarak da "yanlış" kabul edilmiyor)

Sektörümüzde fiyatlar, pazarlama literatüründe olan argümanlar ile belirlenmez. Örneğin arz talep eğrisi yoktur veya bazen ters çalışır. Elinde az mal kalan ithalatçı fiyatı düşürmeyi de seçebilir. Burada amaç rakiplerini yıpratmaktır. Nasıl olsa kendisinde mal azdır, zararı az olur. Ama rakibi de elindeki malı belki zararına satar. Bazen şirketlerin sahipleri bile benzer durumlara şaşır kalırlar! 1997'de aynı ürünü bir süre aynı anda sattığımız şirketin sahibini bu durumu şikâyet etmek amacı ile aradım. "Bir toplantı yapalım..." dedi. Durumu anlattıktan sonra toplantıda şirket sahibi kendi satış müdürlerine dönüp, "Yani biz elimizde çok az olan hatta olmayan bir mala daha da düşük bir fiyat vererek rekabet mi yaptığımızı düşünüyoruz?" diye sordu. Cevap yok! Şirketin sahibi bile bu taktiğin nasıl geliştiğine hayret etti. (2006'da bile özellikle notebook satıcılarının bu anlamda haksız rekabeti dillere düştü.)

Fiyatları spot alım yapan, malı görmeden bir başkasına satan, üzerine hiçbir değer katmadan pazarlamaya kalkan insanlar belirler. İktisat teorileri bile bu şirketlerden elde edilen tecrübeler ile değişebilir. “Biz toptancıyız...” diyen yüzlerce şirketin en önemli çalışma prensibi malı stokta tutmamaktır! Aslında yaptıkları sadece komisyonculuktur. Bu şirketlerden mal alıp satmaya çalışan insanlar ile sohbet ettiğimde daha da şaşırıyorum. Tek nedenleri “Ama bize yardımcı oluyor...” dur. Bunun anlamını öğrenmek için bir 25 yıl daha sektörde çalışmam gerekecek herhalde.

Bu insanları ithalatçılar el üstünde tutarlar. Hatta “en çok satan”, “en değerli şirket” gibi ödülleri bunlara verirler. Onları bedava gezilere gönderirler. Toptancı kelimesinin literatürde kendi stokuna mal alan, kendi sermayesi ile kendi dağıtım kanalı ile malı pazarlayan, bu değeri mala katan ve buradan da tabii olarak kâr eden şirket olduğunu bilmezler öğrenemezler. (Günümüzde özellikle Moldovya, Bangkok, vs. ahlâklıkça kelimelere dökersek, “fun-turizm” artık sektörün en önemli “hediyesi” olmuştur ne yazık ki...)

OEM sektöründe fiyatı hatta bırakın fiyatı, ürünün kendisini satıcılar belirler. İthalatçı ile müşteri arasındaki bu bulut bir malın piyasada olması için önemli olan tüm parametreleri ezer. Üretici eğilimi, tüketici eğilimi, ihtiyaçlar ve zorunluluklar hiçbir şey ifade etmez. Sonunda satıcı “Abi sen bana güven, bunu al...” der ve satışı yapar. Son yıllarda internet ile bu kavram çok şükür biraz delindi. Şimdi kullanıcılar internet sayesinde gerçek taleplerini daha iyi tanımlıyorlar, doğru ürünleri birinci elden öğrenebiliyorlar ve talep edebiliyorlar.

Satıcı Davranışları

Sektörde eleman yetiştirmekten bıktık. Evet, birçok iyi şirket işe aldığı satıcıları özellikle temel bir eğitimden geçiriyor ancak bu da yeterli değil. Artık “Ben bu şirkette işe yeni başladım, sizin satış temsilcinizim, bir tanışalım, neler yapıyorsunuz, nasıl gidiyor..” gibi muhabbetler hiç çekilmiyor. Bazısına “Gitmiyor, indik itiyoruz...” demek geçiyor içimden. Neden ben tüm satıcılara şirket felsefemi ve ticari görüşlerimi anlatmak zorunda olayım? Sektörde kim kimdir, ne iş yapar, ne kadardır çalışır ve güvenilirliği nedir bunların... “İnsan Kaynakları” departmanları veya şirketleri dokümente edemezler mi? Neden insanlar bizim yıllar içinde çok yoğun uğraşlarımız ve kayıplarımızla edindiğimiz bilgileri ve değerleri hemen öğrenebileceklerini umarlar? (2006 yılı itibarı ile artık sektör en azından beni öğrendi, kimse bana mal satmaya gelmez.)

Sektörde satıcıların birçoğu satış cirosu üstünden prim alırlar. Bu yüzden ay sonunda satıcılar ateşlenir. Sizi ararlar, sürekli ararlar. Hiç unutmuyorum 1993 yılında bu tür bir şirketten satış temsilcisi arıyor, “Niyazi bey, size kasa verelim.” cümle tam olarak böyle, sanki portakal kasası satıyor. Neyse ben ihtiyacım olmadığını bildiriyorum. Satıcı kız diyor ki “Olsun siz alın, sonra “Beğenmedim!” der iade edersiniz.” Ben duraklıyorum. Anlamıyorum. Sonra öğreniyorum ki bunların primleri hesaplanırken iade edilen mal hesaptan düşmüyormuş! (Bu şirket 2000 yılında battı. Sahibi arkadaşım...)

Bizim sektörün satıcıları da çok zorda. Satış müdürleri veya şirket yöneticileri öyle satış taktikleri geliştirir ki satıcı da şaşırır. Bir malın maliyeti ne? Hangi fiyattan kime mal satıyoruz şaşırır, çünkü yönetici hep onu kırbaçlar; satın! ... Yine bu şirketlerden

birinin işe yeni girmiş bir satıcısı bir gün beni ziyarete geldi, demek ki benim temsilcim olmuş. Biraz sohbet ve ajitasyondan sonra kalktı bir diğer şirkete gitti. Ancak bu şirket aynı zamanda benim bayim. Arkadaş beni arıyor. “Ağabey... Şirketinin yeni fiyatlarını biliyor musun?” Bakıyorum benimle aynı fiyatı almış. O şirket bizimkinin belki onda biri!

Aslında satıcının hiçbir suçu yok. Satış yönetimi müşteri seviyeleri denilen konudan haberi yok. Aslında belki de konudan haberi var da, şirketin böyle bir felsefesi yok. Müşterilerin hepsi aynı satıcıyı arıyor. Örneğin 2000 yılında, o zaman PC üretimi yapıyoruz. Ben 200 adet bir üründen satın almak için satıcıyı arıyorum ve karşımda güvenilir, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetleri belirli, beni yolda bırakmayacak bir “supplier” (tedarikçi) kaynak arıyorum. Fiyatı sormuyorum, bence zaten belirli ve “PC Üreticisi Fiyatı” denilen bir sınıfa ait bir fiyat. Satıcı ile telefonda benden sonra konuşan bir diğeri, satıcıya ilk yirmi dakika fiyatın ne kadar yüksek olduğunu bahsediyor. Satıcı bun alıyor ve belki bizim sınıfın fiyatından da 1- 1.5 USD aşağısına inip bıkmış bir şekilde bir fiyatı veriyor. Satıcı adeti soruyor, cevap “9-10 adet ama arkası gelecek...” satıcı bunu da yutuyor ama son gol muazzam, daha sonra telefondaki ses soruyor “Ödeme koşullarınız ne?” Satıcı bayılıyor.

Satıcılarımız ne olursa olsun aslında şirketin temsilcisi olduğunu hiç bilmezler. Üstelik doğru ve sağlam silahlarla donanmadan kurtların önüne atılmışlardır.

— “Monitörüm var, alır mısınız?” Gibi anlamsız sorular ile söze başlarlar... “Şirketinin ürünü kimi hedefliyor, ürünün özellikleri ne?” gibi “detay” sorulara hiç takılmazlar amaç sadece ve sadece satmaktır. (2000’li yıllardan başlayarak özellikle üretici firmaların burada kurdukları ofislerle, çok şükür, daha bilimsel pazarlama yürütülmektedir)

Bazılarının satılacak bir ürünü vardır. Kendi ithal ettikleri veya toptan aldıkları veya herhangi bir şekilde depolarında olan bir ürün... Buna bile razıyım. Bu da bir değer. Çok küçük de olsa bir ürüne bir değer katmışsınızdır. Bu ürün deponuzdadır. Ama “Bilgisayarıcı”lar için bu bile bazen fazladır.

- “Merhaba Niyazi Bey, biz yeni kurulmuş bir şirketiz...” diye arar bir kız.
- Evet, memnun oldum.
- Lütfen mal alırken bir de bize sorun.
- Nasıl yani?
- Canım, piyasadan mal almıyor musunuz, işte diyorum, o zaman bize de sorun!

Bunu kafayı anlamanıza imkân yoktur. Sözün başında şirketin yeni olduğunu zaten kendi söyler. Üstelik bana satacak herhangi bir ürünü veya hizmeti varsa, bunu prensip olarak önce satıcının en azından ortaya koyması gerekir. Hadi bu da yoksa ben ondan, o yeni yetme satıcıdan daha mı az tecrübeliyim ki ihtiyacım olan bir ürünün nerden alınacağını ben bilmeyeceğim de o bana yardımcı olacak? Ben geri zekâlı mıyım ki bu kadar yıl bunu öğrenememiş olayım? Bu satıcıyı insanların üzerine süren yönetici kafalar kusurludur, ben değil.

Referans Sorulması ve Verilmesi, Güven

X Şirketinden Ali Bey arar, “Size bir şirketi soracağım...” diye başlar, referans soruyordur. Ben Ali Beyi tanımam, üstelik bu X Şirketi ile de hiçbir ticaretim

olmamıştır. Bu insan benim neyime güvenip, bir diğer şirket için referans ister, bilemem? Hadi diyelim bana güveniyor, bu müşteri hakkında neden ben ona bir yorum yapayım. Diyelim ki bu müşterinin benimle bir şekilde münasebeti var, neden bunu tanımadığım ve benimle hiçbir ilgisi olmayan şirkete deşifre edeyim? Bu müşteri neden beni referans gösterir? Anlamıyorum... (2006 yılı itibarı ile bu etik de bir miktar gelişmiştir, en azından birbirine ticari saygısı olan şirketler referans sorarlar)

1992 yında; bu spotçu, bu zor piyasada büyük özveriler ile belirli bir ürünün Türkiye’de tek yetkili satıcısı olduk. Doğal olarak bütün diğer ithalatçılar da aynı üreticiye gidip bizim hazırladığımız, büyüttüğümüz ve desteklediğimiz pazara saldırdılar. Buna üzülüyorum. Dediğim gibi bu ticaretin doğasında var belki. Ancak çok yakın bir arkadaşım, yıllarca birbirimizin dertlerini paylaştığımız insan, zamanında karşılıklı hatır çekleri verdiğimiz şirketin sahibi, yıllarca beraber yemek yediğimiz bana yakın biri bu işe soyundu. Garipsedim! Para kazanmak için bu kadar hırs nedir? Arkadaşlık hiçbir şey ifade etmiyor mu? Hayatta her şey paraya veya çıkara mı dayanıyor?

Neyse, o şirket bizimle iki ay uğraştı, insanlık yanını ve olayın sonucunu önemsemiyorum o günlerde canım çok sıkkın. Bir telefon geldi. Arayan bir finans şirketi:

- Buyrun ben Niyazi SARAL.
- Size bir referans soracağım.

Durakladım. Bu finans şirketi ile hiçbir ilgim yok ama burası Türkiye ve bu bilgisayar sektörü!

- Buyrun, sorun, dedim. Aslında genelde terslerim, ama nedense o gün yapmadım.
- Size X Şirketini soracağım dedi. Başımdan kaynar sular indi. Arkadaşlığımızı hiçe sayan adamın şirketi bu... Allah’ın işine bak.

- Hiçbir yorum yapamam, dedim. Adam şaşaladı. “Siz bu telefonu etmemiş, bende size hiç cevap vermemiş olayım” dedim.

- Ama bu şirket için söyledikleriniz çok kötü bir referans, dedi.
- Bu sizin yorumunuz!

Teşekkür etti telefonu kapattı. Durdum düşündüm. Bu adam benden neden “referans” istiyor diye. Sonra aklıma geldi, sevgili arkadaşım geçmiş günlerde “İslami Banka” olarak adlandırılan bu finans kurumundan kredi kullanabilmek için çok yüksek miktarda malını önce bizim şirkete satmış göstermişti. Bende bu malları bu finans şirketi üzerinden tekrar o şirkete vadeli olarak sattım. Anlayacağınız arkadaş kendi çeki ile kredi kullanmış oldu. Tefeciden para almak gibi... Bu ilişki de bizim şirket satıcı gözüktüğü için biz daha büyük daha güvenilir görülüyoruz ve bizden referans soruyorlar. (Bu arkadaşın şirketi de 2000–2001 krizinde battı)

Ticaretin temel kaidelerine göre kanımca bu tür referans almak doğru değil, insanlar ancak ve ancak çok yakın gördükleri kişi veya kuruluşlar hakkında referans olurlar ve referans sorarlar. Eğer siz yepyeni bir müşteriye mal satarak riske girmek istiyorsanız bunu hesap etmelisiniz. Kârlılığınız ve satış yönteminiz bunu kaldırabilmelidir.

Referans isteyen satıcı ve müşterisi aralarındaki ilişkiyi zaman içinde güvenilir bir tabana oturtmalıdır. Bunu birinden sorarak elde etmeyi düşünmek hayal kurmaktır. Ticari itibar zamanla kazanılır, birinin söylemesi ile edinilmez. Bu uzun bir süreçtir, itibar çok zor kazanılır ama çok kolay kaybedilir.

Siz Son Kullanıcı mısınız?

PC-World dergisinin haber gruplarının birinde bir okuyucu dert yanıyor. Bir şirketten anakart satın almak istemiş, aldığı cevap; “Siz son kullanıcı mısınız?” Müşteri bir duraklamış, acaba ben neyi son defa kullanıyorum diye... Düşünmüş durmuş. İşte bu duraklamayı sezinleyen satıcı müşterinin herhangi bir bilgisayar şirketinden aramadığını anlamış. Bizim sektör nedense “End-User” teriminin birebir ve bence kötü bir tercümesi olan “son kullanıcı” lafını çok sever. Bu bir pazarlama deyimidir. Nerden bilsin müşteri pazarlama zinciri içindeki yerinin bu olduğunu. Şimdi sıkı durun, aynı satıcı sizce o anakartı hangi fiyattan aynı müşteriye satmıştır, bilin bakalım? Kesinlikle herhangi bir bayiye sattığı fiyattan, kendisinin bahsettiği end-user’ın ayrı bir fiyatı yok ki zaten! (2006 yılında bile hâlâ İstanbul Anadolu yakasındaki meşhur handan Türkiye’deki en ucuz fiyatı bulabilirsiniz!)

Üstelik o müşteri yarı mamul sayılacak bu ürünü kendisinin bilgisayara rahatlıkla takabileceğini zanner. Kimse ona bunun kolay bir iş olmadığını söylemez. Müşteri bunu belki başarır, belki de başaramaz ve ürünü bozar ama olsun garantisi var ya. İthalatçı ne güne duruyor. 2000 yılından beri artık bu gerçeği olduğu gibi kabul ettik ve çok farklı bir sektör yarattık. Dünya’da DIY (Do it yourself) denilen Türkiye’de de “OEM” olarak adlandırılan sektör...

Son olarak belki şunu sormamız gerekiyor kendimize! Düzeliyor mu? Biraz ithalatçılar, satıcılar, müşteriler bilinçleniyor mu? Hayır! Kesinlikle hayır, ama kolaylaşıyor. Bütün çarpıklıklara rağmen, tüm o yanlış davranış biçimlerine rağmen, ahlâk bozuklukları, duyarsızlık ve cahilliğe rağmen iş yapmak ve piyasada tutunmak kolaylaşıyor. Yeter ki doğru bildiğinizden vazgeçmeyin. Çalışın, dürüst olun, iyimser olun ve kendinizi eğitin.

Baba, sen tam olarak işte ne yapıyorsun?

Çocuklarım büyüyene kadar yıllarca bu soru ile karşılaştım ve yanıtlarken zorlandım. Bir iş adamı olarak gerçekten işimizde neler yaptığımızı tanımlamak ve bunu özetlemek güçtür. İşimizin çoğu o kadar konu dışıdır ki işletmedeki pozisyonumuzu bazen haklı görmek bile oldukça zor olabilir. Personelime bazen “Ben işten en fazla 3–5 gün ayrı kalabilirim, aksi takdirde bensiz de işin yürüdüğünü fark edebilirsiniz!” şeklinde takılırım.

Tanımlamadaki sorunun bir kısmı fiilen yürüttüğümüz faaliyetler ile elde ettiğimiz sonuç arasındaki farklılıktan doğmaktadır. Çalışma sonucu elde ettiklerimiz ve gerçek verimimiz önemli, anlamlı ve değerli görünmesine rağmen bunları elde etmek için yürüttüğümüz faaliyetler genellikle önemsiz, anlamsız ve karışık görünmektedir.

Biz yöneticilerin gerçekten ne yaptığını tespit etmek için, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi, standart günlerimden birine bakalım. Bu tabloda üstlendiğim faaliyet tanımlanmakta, kısaca açıklanmakta ve faaliyet tipleri şeklinde kategorize edilmektedir.

===== ÖRNEK BİR GÜNÜM =====

Sabah, öncelikli işler

09:00 E-mesajları okuma

Üreticilerden gelen mesajları okuyarak teknik servise, muhasebe departmanına ve satın almaya yönlendirmeler yaptım. Özellikle son kullanıcıdan gelen bir şikâyet mesajına cevap verdim. Tüm mesajları ya cevapladım ya da cevaplama için sorumlu kişilere yönlendirdim.

09:15 Forum mesajlarını okuma

Forum mesajlarına baktım ve gerekli mesajları teknik servise yönlendirdim. Değişik bir haberin doğruluğunu internette araştırdım. Teknik servisten bir mühendise aynı konuyu üretici tarafından incelemesini görevini verdim. Not aldım.

09:30 Muhasebe/satış/ithalat toplantısı

Bir önceki günün satışlarını, ürün ve müşteri bazında kontrol ettim, maliyetlere bakarak o ayki gelir/gider düzeyini kontrol ettim. Yoldaki mallar tablosundan siparişler ve satışların paralellliğini kontrol ettim. İthalat departmanı ile gümrükteki malları ve bunların depoya gireceği günleri tespit ettik.

09:45 Satış Toplantısı

Gümrükteki malları, aldığımız ve verdiğimiz siparişleri kontrol ettik. Müşterilerin borçlarını kontrol ettik, bazı müşterilere bu hafta kısıtlı mal vereceğiz, bunlar belirlendi. Belirgin bir üründe satış ve stok problemi var, bununla ilgili yeni bir fiyat ve satış politikası belirledik. Hemen mesajını hazırlayacaklar. Harekete geçilmesini sağladım. Satışın bugünkü faaliyetleri tartışıldı ve gerekli kararlar alındı.

10:00 - 10:15 Birebir görüşmeler

Bitpazarı ürün ve fiyat listesini inceledim, yeni bazı fiyatlar verdim. Tekrar toplu e-mail programına sokulmasını sağladım.

Günlük değişken zaman

10:30 Departmanlarda birebir görüşmeler

Şirketteki değişik departmanları gezdim. Depoda huzursuzluk sezindim ama bölüm müdürlerinin çözeceğine inandığım için müdahale etmedim. Bölüm müdürlerinin günlük problemlerini dinledim. Teknik servisin yedek parça taleplerinde aksama var, yönlendirdim ve çözülemezse yarın bana bildirmelerini söyledim.

10:45 Departman gezisi/Birebir görüşmeler ve küçük toplantılar

Web tasarım gruba "İhtiyacınız olan PSU gücü" adında bir programcık hazırlamaları görevini verdim. Daha önceden inceleyip karar vermiştim. Satıştaki arkadaşlara artık eskimeye yüz tutmuş marketin dosyalarını bir an önce dağıtmaları gerektiğini söyledim.

Serbest zaman

11:00 - 12:00 Çalışma

30 Sayfa İş yönetimi kitabı okudum. Sadece birkaç telefon konuşması yaptım. MSN'de bazı ufak tefek sorulara cevap verdim. Yönlendirme yaptım.

12:00 Satış toplantısı

Satışın sabahki hızlı çıkışlarını tekrar ele aldık, bazı ürünlerde hafta sonu yapacağımız sipariş için adet arttırışına gittik. AM2 problemi gözüküyor dikkatli olmak lazım.

Günlük değişken zaman

12:15 Muhasebe birebir görüşmeler

Günlük acil banka hareketlerini kontrol ettik, gerekli talimatlara imza attım.

12:30 Teknik Servis Toplantısı

Personel problemleri var, acil internet ilânlarına başlama karar aldık, tasarımı yapıp getirdiler, birkaç eleştiriden sonra yayınlanmaya başladı.

12:45 Toplanma

Bir gün önce istediğim Türkiye'de satılan komple sistem araştırma raporlarını inceledim. Şirketi gezerken gördüğüm demo makineleri kaldırtım. Sabah gelen mesajlara ve forum mesajlarına ya cevap verdim ya da yönlendirme yaptım.

13:00 - 14:00 Öğle yemeği

Satış müdürü ve yakındaki bir bayimiz ile birlikte yemek yedik. Pazarın durumunu, genel ekonomik durumu konuştuk. İşleri bize göre daha zor.

14:00 Öğleden sonra toplanma

Gelen mesajlara cevap verdim, forumda gördüğüm bir şikâyeti inceledim. Kendim doğrudan cevapladım. İnternette diğer HW test sitelerine Çizgi ve/veya Asus için sorgulama yaptım. Önemli bir şey yok.

Öğleden sonra, öncelikli işler

14:15 - 14:30 Birebir görüşmeler

Üreticiden Kevin ile MSN üzerinden bir ürün konusunda tartıştık. Daha iyi fiyat vermeliler. Ayda 500 adet satacak üründen 5.000 adet satmayı planlıyoruz. Çok ciddi bir anlaşma! Ancak yarın kesin cevap gelecek.

14:45 Birebir görüşmeler

Eylül ayı PP (Price Protection: Fiyat Koruma) tablosu raporunu kontrol ettim ve üreticiye gönderdik. Cevap yarın gelir.

15:00 Birebir görüşmeler

Servise gelen malları geri gönderirken kullandığımız kutuların yeni tasarımını tartıştık. Daha detaylı bir tasarım istedim. Birkaç gün sürer.

15:15 Teknik Servis toplantısı

İnternet kapasitemizin artırılması sürecinde yaşanan problemlere baktık, daha sonra bu hizmeti aldığımız şirket ile toplantı yapıldı. Bir okula RMA dokümanları hazırlamak lazım, bunu hazırladım. FTP'de karışıklık sezdim. Bugün araya sıkıştırabilirsem düzeltmelerini sağlayacağım.

Serbest zaman

15:30 Müşteri ziyareti

Yakın bir arkadaşımı ziyarete gittim. Bir miktar karşılıklı piyasa araştırması yaptık.

15:45 - 16:00 Serbest zaman

İşletme yönetimi kitabından 20 Sayfa daha okudum. Birkaç telefon konuşması yaptım. MSN'de bazı ufak tefek sorunlara cevap verdim. Yönlendirme ve görevlendirmeler yaptım. BT haber dergisini inceledim.

16:15 - 16:30 Birebir görüşmeler

FTP'de düzenleme yapmalarını istedim. Bazı eski dizinler ve bölümler var. İncelenmesi ve yönlendirme yapılması uzun sürdü. Bazı bölümleri şahsen düzelttim.

Akşam, öncelikli işler

16:45 Personel ile görüşme

Depodaki problem çözülmedi, 2 kişi istifa mektubu verdi. Onlar ile konuştum. Kendilerini bazı açılardan haklı görüyorlar ancak birçok departman tarafından defalarca uyarılmışlardı. Her koşulda çok da olumsuz ayrılmamalarını sağladım. Beklemedikleri bazı ücretleri dahi alabilecekler.

17:00 - 17:15 Pazarlama/Satış toplantısı

Intel CBB ürünlerinin geleceğini tartıştık. Strateji belirledik.

17:30 Toplanma

Stokta satılmayı zor bir ürün için sadece zincir dükkânlara özel fiyat çıkarttım ve e-mesaj olarak hem satışa hem de onlara gönderdim.

17:45 Birebir görüşmeler

Bir yakınımın getirdiği NoteBook'un RAM artırımını yaptık. Biraz teknoloji hakkında konuştuk.

18:00 Toplanma

Satışlara, alacaklara ve günlük yapılan işlere baktım ve biraz yönlendirme yaptım.

===== ÖRNEK BİR GÜNÜM =====

Şöyle kabaca neler olup bittiğine baktığınız zaman aslında belirgin iş modelleri bulamazsınız. Benim günüm, işlerimi tamamladığım zaman değil, yorulup eve

gitmeye hazır olduğum zaman biter. Asla işleri tamamen bitiremiyorum. Bir ev kadını gibi, bir yöneticinin de işi bitmez. Her zaman yapılması gereken iş vardır ve her zaman yapılabileceğinden fazlası vardır. Bu da yöneticinin üzerinde belki de fark etmediği bir stres oluşturur.

Bir yöneticinin görevi, aynı anda birden fazla topu havaya atıp hepsini tutabilmek ve bunun yanında tüm enerjisi ile dikkatini organizasyonun verimini en fazla artıran faaliyetlere kaydırmaktır. Gördüğümüz gibi, günümüzün çoğu bilgi toplamakla ve paylaşmak/dağıtmakla geçiyor. Ve ayrıca, müşteri mektuplarını ve şirket personelinin hazırladığı raporları değerlendirmekle çok vakit harcarım, hem harici hem de dâhili müşteri (personel) şikâyetleri benim için çok önemli bilgi kaynaklarıdır.

Bu kişilerin olaylara ilişkin şikâyetlerine kulağımı tıkamak büyük bir hata olurdu, zira bir tedarikçi olarak kendi performansımı değerlendirme şansını kaçırmış olurum. İnsanlar bize şikâyetlerini anlatıyorlar çünkü onlar için doğru bir şeyler yapmamızı istiyorlar; kendi sorunlarını takip ederken bazen bize yararlı bilgiler sunuyorlar. *Şikâyet eden müşteri, değerli müşteridir.* Neyi nasıl yaptığımız konusunda onlardan başka bize doğru bilgi verebilecek daha iyi bir kaynak yoktur. İstediklerini gerçekten yapıp yapmayacağımız konusu bir yana, bu durum hiçbir zaman unutmamamız gereken bir husustur.

Bilginin bana en yararlı şey olduğunu itiraf etmem gerek ve tüm yöneticiler için en yararlı olanın hızlı, genellikle rastlantısal sözlü bilgi alışverişinden elde edildiği konusunda endişelerim var. Aslında bu tür bilgiler yöneticiye, yazılı olanlardan çok daha çabuk ulaşır. Biliyoruz ki bilgi ne kadar zamanında ulaşırsa o kadar değerlidir.

O zaman yazılı raporlar neden gereklidir? Bunların bilgiyi zamanında ulaştırmadığı açıktır. Yazılı raporların amacı, bir veri arşivi oluşturmak, olaya özel girdilerin geçerlilik kazanmasına yardımcı olmak ve kaçırmış olabileceğiniz bir şeyi güvenli bir şekilde yakalamaktır. Bunun yanında raporlar tamamen farklı bir işleve de sahiptir. Formüle edilmiş ve yazılı olduklarından, raporu düzenleyen kişinin sözlü konuşmadan farklı olarak çok daha açık ve hassas olması gerekir. Raporların değerleri, yazarın sunumunda sorunları belirlerken ve bunları ele alırken kendisine yüklemek zorunda olduğu disiplin ve düşünceden kaynaklanmaktadır. Raporlar bilgi iletişim yolu olmaktan ziyade kendi kendini disipline etmenin bir aracıdır. Raporu yazmak önemlidir; okumak ise genellikle o kadar önemli değildir.

Ayrıca raporlamak yöneticiye ve astlarına planlı olmayı sağlar, iş yükünüzü doğru biçimde dengelemenize, veriminizin artmasına ve tutarlı olmanıza yardımcı olur. Not tutan, rapor hazırlayan kişi daha başarılı olur.

Bilgi özümlemiş ve raporlanmış olduğunda değerlidir. Bu şekilde üzerindeki belki de değersiz gürültü sayılabilecek birçok veriden ayıklanmış olur. Yöneticinin önüne gelen bilgi ne kadar doğru süzölmüş ve özümlemiş ise yöneticinin başarısı o oranda artar. Bu sebeple yöneticilerin astlarını tanımaları ve onları mümkün olduğunca raporlama yönünde teşvik etmeleri gerekir.

Bilgi alma kapasitenizi geliştirmek ve bilginin devamını sağlamak için size ulaştığı yolu da anlamanız gerekir. Burada bir hiyerarşi mevcuttur. Sözlü kaynaklar en değerli olanlardır, ancak bazen, bir hikâye, bir e-mail veya size ancak genel bir fikir veren bir

gazete manşeti gibi karalama şeklinde, eksik hatta yanlış olabilir. Aslında manşetler herhangi bir detay vermez ve belki de gerçek hikâye hakkında doğru olmayan fikir de verebilir. Onun için ne, nerede, neden, nasıl, niçin ve kim (5N1K) olduğunu algılamak için gazete haberinin tümünü okumanız gerekir. Bir gazete haberi, makalesi ve hatta bir kitap okuduğunuzda bilgiyi karşılaştırılabilecek bazı yinelemeler ve perspektife sahip olmanız gerekir. Bilgi hiyerarşinizdeki her adım önemlidir ve sadece birine dayanamazsınız. En kapsamlı bilgi, haber dergilerinden alınabilir ama bir olaydan sonra ne olduğunu tam tespit etmek için bir sonraki dergiyi beklemeyi istemezsiniz. Bilgi kaynaklarınız birbirlerini tamamlamalı ve çok sayıda olmalıdır, ancak bu şekilde öğrenmiş olduklarınızı doğrulama olanağına kavuşursunuz.

Astlarınıza, sizin için taşıdıkları bilginin üzerindeki gürültüyü almayı öğretmelisiniz. Gün içinde birçok değişik kaynaktan aslında bir bilgi bombardımanına tutulursunuz. Bunları ayıklamak sadece sizin göreviniz olmamalıdır. Bilgi de, enformasyon teorisinde bahsedildiği gibi ölçülebilir. Olasılığı en düşük olan gerçekleştiğini öğrendiğinizde bu en fazla bilgi taşıyan bir olgudur. Bilginin değerini yönetici ve astları bilmeli ve ölçümlendirebilmelidir.

Çoğu yöneticinin ihmal ettiği, şirket hakkında bilgi sağlamanın en etkin yolu da şirket içinde belli bölümleri periyodik ziyaret etmek ve orada neler olduğunu gözlemektir. Bunu neden yapmamız gerekir? Bir çalışanın bir yöneticiyi bürosunda görmek için geldiği zaman neler olabileceğini düşünelim! Ziyaretçi oturunca belli bir durma-ve-başlama dinamiği oluşur, sosyal bir şeyler dikte edilir. İki dakikalık bilgi ruhunun değişimi gerçekleşirken toplantı yaklaşık yarım saat kadar sürer. Ancak bir yönetici bir bölümleri dolaşırken ve iki dakikalık bir temas yaşarsa, bu görüşmeyi yapar ve yürümeye devam eder. Konuşmayı başlattığında aynı şey ast için de geçerlidir. Buna göre bu tip ziyaretler verimli iş yapmanın son derece etkin ve tek yoludur. Ancak birebir yaptığınız görüşmeleri astlarınızın kendi departmanlarında yaparken her seferinde ayaküstü olmamasına dikkat ediniz. Bu onların kendi görevlerini küçümsemelerine neden olacaktır.

Benim programımda görüleceği üzere, bir yönetici sadece bilgi toplamakla kalmaz aynı zamanda bilgi kaynağı oluşturur. Sahip olduğu bilgileri kendi organizasyonunun ve etkilediği diğer bölüm üyelerine aktarmak zorundadır. Bir yönetici, olgulara dayanmanın ötesinde, belli görevlere yaklaşımda mevcut olan kendi amaçlarını, önceliklerini ve tercihlerini de iletme zorundadır. Bu son derece önemlidir, zira ancak bir yönetici söylerse astları yönetici veya kendi denetçileri tarafından kabul edilebilecek kararları nasıl alabileceklerini öğrenmiş olurlar. Bu nedenle, amaçların ve tercih edilen yaklaşımların aktarılması başarılı bir delegasyonun anahtarını oluşturur. Paylaşılan kurumsal kültür bir işletme için kaçınılmazdır. Kurumsal kültürün değerlerine bağlı kalan bir kişi – akıllı bir kurumsal üye – benzer koşullarda tutarlı bir şekilde hareket eder, bu da yöneticilerin aynı sonuçlara ulaşmak için bazen kullanılan resmi kurallar, yazılı prosedürler ve yönetmeliklerin içinde bulunan yetersizliklerden sıkıntı çekmemeleri anlamına gelmektedir.

Bilgiyi yaymak ve paylaşmak için çok etkili ortamlardan biri de internettir. Programımda görüldüğü gibi birçok konuda astlarıma veya müşterilerime bilgiyi yayarken interneti kullanıyorum. “İnternet şirketi” olmak size zaman kazandırır ve aynı zamanda daha az hata yapmanızı sağlar. Örneğin bir memorandum olarak e-posta kullanmanız belki de yazdığınız cümlelerin bir kez daha tuşlanmamasını

sağlayacak ve astlarınızın işini kolaylaştıracaktır. Üstelik detayları da atlayamazlar. Ortak ajanda kullanmak ise astlarınızın zamanını daha etkin kullanmasını sağlayacaktır.

Programda dikkat edilirse bilgi toplama ve yayma konusunda şahsi olarak ciddi zaman harcadığım görülür. Bilgi kaynaklarının örneğin internet sunucularımızda bilgi paylaştığımız alanların düzenli, herkes tarafından kolaylıkla anlaşılabilen bir hiyerarşi içinde olmasına dikkat ederim. Çalışanlarımızın tüm çalışmalarını, prosedürleri ve elde ettikleri sonuçları veri ambarlarında tutmaları bir şirket kültürüdür. Bunların organize edilmesi bazen sizin yönlendirmeniz sayesinde olur ama elde ettiğiniz dokümantasyon bu gayrete degecektir.

Doğrudan müşterilerimiz, ürünlerimizi kullanan diğer kişiler, kendi sektörümüzdeki başka şirketler, çalışanlarımız ve hatta rakiplerimiz için hazırladığımız Çizgi Söğüt Gölgesi portalımızı da bilgi paylaşma ve dağıtma için etkili bir yöntem olarak gördüğümünden bu portalın yönetimine de mümkün olduğunca yardımcı olurum. Rakiplerimiz ve diğer şirketler bazen açık şirket kültürünün bu gerekliliğini kavrayamazlar. Tüm dokümantasyonumuzu paylaşmamızı, kullanıcılar ile doğrudan iletişimde bulunmamamızın nedenlerini algılayamazlar. Hâlbuki açık şirket kültürü firma imajı açısından en değerli olgudur. Genellikle yöneticileri sınırlandırdığı düşünülse de aslında rekabet açısından stratejik yönetim araçlarından biridir. Açık platformlardan elde edeceğimiz bilgiler sizin için en önemli müşteri ilişkileri yönetim aracı olacaktır. Şirketimiz her açık platformdan bilgi toplar. Örneğin şirketimize ulaşan her şikâyeti dinlerken aynı zamanda bu müşterinin hangi ürünümüzü kullandığını, hangi kanal ile satın aldığını ve diğer eğilimlerini veri ambarlarımıza kaydederiz.

Alınan ve verilen siparişler, gerçekleşmiş satışlar, aldığımız ve verdiğimiz geçmiş teklifler ve fiyat listeleri, doğrudan müşterilerin tüm muhasebe hareketleri, seri numarası bazında gelmiş geçmiş tüm stok hareketleri, ambar hareketleri, servise gelen ürünler, servis işlemleri kayıtları, personel çalışmaları, departman bilgileri ve raporları, eski ve yeni ürün tanıtımları ve bunlara ait her türlü yardımcı dosyalar ve el kitapçıkları, bize erişen dolaylı müşterilerin bilgileri ve herşey şirket sunucularındaki veri ambarlarında tutulur. Yönetici olarak gereğinde bunlara erişebilmem karar verme gücümü artırır. Şirket hiyerarşisi içinde tüm yöneticiler bu bilgilere sinir ağları diye tanımlayabileceğimiz sorgulama teknikleri ile erişebilmelidir. Veri ambarlarındaki bilgilerin kısa bir süre içinde özümlenecek sorgu teknikleri özellikle grafiksel gösterimler ile yöneticiye çok faydalı olacaktır. Kendi şirketimde yönetici olarak benim kullandığım ve değişik departmanlarda çalışan birçok astımın bu amaçla kullandığı Excel dosyalar, SQL sorgular, hazır program parçacıkları ve “.Net” altında komple uygulamalar bulunmaktadır. Tüm bu sinir ağlarına gereğinde internet ortamında da erişebilmelisiniz.

Yönetimsel faaliyetin doğal olarak önemli bir şekli de karar vermedir. Emin olduğumuzda, ara sıra biz yöneticiler de gerçekten karar veririz! Ama her seferinde, çok sayıda başkalarının karar vermelerine katılırız ve bunu çeşitli yollarla gerçekleştiririz. Aktif girdi sağlarız veya sadece görüş belirtiriz, alternatiflerin lehte ve aleyhte hususlarını tartışırız ve böylece daha iyi bir kararın alınmasını sağlarız, başkaları tarafından alınan veya alınacak kararları irdeleriz, bunları cesaretlendirir veya cesaretlerini kırarız, kararları onar veya veto ederiz.

Karar vermenizin sonuçta işletmenizin karşılaştığı olgu ve konuları ne kadar iyi kavrayabildiğinize bağlı olduğu açıktır. Bilgi toplamanın bir yöneticinin yaşamında bu kadar önemli olmasının nedeni budur. Diğer faaliyetler – bilgi aktarımı, karar verme ve astlarınız için rol modeli oluşturma – sizin, yönetici olarak, şirketinizin karşılaştığı görevler, konular, ihtiyaçlar ve problemler hakkında sahip olduğunuzu bilgiler yönetim kabiliyetinizi belirler. Kısaca, bilgi toplama, günümüzün büyük bir bölümünü yerine getirmek için harcadığımız tüm yönetsel görevlerin temelidir.

Büroda genellikle olayları hafif bir şekilde etkilemek üzere tasarlanmış şeyleri yaparsınız, örneğin bir kararın belli bir şekilde alınmasını önermek üzere bir müdüre telefon edilmesi veya belli bir durumu nasıl gördüğünüzü içeren bir not veya memorandum gönderilmesi veya sözlü bir sunumda bir yorum yapılması gibi. Bu gibi durumlarda belli bir eylem şeklini savunuyor olabilirsiniz, ancak herhangi bir talimat vermez veya bir talepte bulunmazsınız. Yine de yaptığınız sadece bilgi taşımaktan daha güçlü bir şeydir. Bunu “dürtme/yönlendirme” olarak adlandıralım, çünkü bu şekilde bir bireyi veya bir toplantıyı kendi istediğiniz yöne doğru itelemiş olursunuz. Bu her zaman içinde olduğumuz çok önemli bir yönetici faaliyetidir ve kesin, net direktiflerle elde edilen karar verme işleminden titizlikle ayırt edilmesi gerekir. Gerçekte, aldığımız her kesin karar için işleri birçok kez yönlendiririz.

Son olarak, tüm yöneticilerin gününü daha çok işgal eden bir husus; kendi işimiz olarak gördüğümüz şeyleri yaparak hareket ederken biz kendi organizasyonumuz içindeki kişiler – astlarımız, rakiplerimiz hatta denetçilerimiz – için rol modelleri oluştururuz. Bir yöneticinin lider olması gerektiği konusunda çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Gerçekte ise, tek bir yönetsel faaliyetin liderlik olduğu söylenemez ve hiçbir şey tek başına örnek oluşturmaz. Değerler ve davranış normları sadece konuşarak veya memorandum hazırlayarak aktarılamaz, ancak bunları yaparak ve mutlaka astlarınızın göreceği bir şekilde yaparak etkin bir şekilde aktarılabilir. Bu sebeple işletmenin her bölümünde çalışan insanların yaptıklarının ne olduğunu detaylı bilmelisiniz. Eğer benim gibi hemen hemen tüm çalışanların işletme içindeki görevini detaylı bilir hatta bunu yapabilecek durumda olursanız yönetim gücünüz çok etkili hale gelir.

Tüm yöneticiler etki yaptıkları görünebilecek şekilde davranmak zorundadırlar, ama bunu kendi yöntemleri ile yapmalıdırlar. Bazılarımız büyük gruplarla çalışırken ve bu şekilde duygularımız ve değerlerimiz hakkında konuşurken rahat hissederler. Başkaları insanlarla daha sessiz, daha entelektüel bir ortamda birebir çalışmayı tercih eder. Bunlar ve diğer liderlik stillerinin hepsi aslında geçerlidir, ama ancak biz kendi organizasyonumuzda bulunan kişiler için rol modeli oluşturma ihtiyacını anlar ve sürekli vurgularsak çalışır.

Yukarıda tanımladığım liderlik tipinin sadece büyük işletmelerde uygulandığını asla düşünmeyin. Telefonda sürekli olarak kendi arkadaşları ile konuşan küçük bir ofisteki bir sigorta acentesi kendisi için çalışan herkese izin verilen hareket konusunda bir dizi değer iletmeye olur. Diğer taraftan, küçük ya da büyük bir şirketteki işini ciddiye alan bir denetimci, çalışanları için en değerli yönetici değerinin örneğini oluşturur.

Bir yöneticinin görevinin büyük bir kısmı kaynak tahsisine ayrılır: işgücü, para ve sermaye. Ancak bir günden diğerine tahsis ettiğimiz en önemli tek kaynak ise zamanımızdır. Prensip olarak daha fazla para, daha fazla işgücü veya daha fazla

sermaye her zaman kullanıma sunulabilir, ancak zaman her birimizin sahip olduğu tek mutlak sınırlı kaynaktır. Bu nedenle tahsisi ve kullanımı önemli düzeyde dikkati hak etmektedir. Bana göre, zamanınızı nasıl kullandığınız, rol modeli ve lider olmanın en önemli ögesidir.

Günümü planlarken mutlaka bazı zaman dilimlerini “serbest zaman” olarak belirlerim. Gün akışı içinde bunları gereğinde son anda planlanan müşteri ziyaretleri veya kendi kişisel eğitimim için harcarım. Böylelikle planlanan dışında bir olguyu tartışmak ve değerlendirmek için de zaman bulabilirim.

Haftanın her günü zamanlama ve içerik açısından farklı bile olsa, benim sıradan bir günüm için, çoğunluğu bilgi toplama ve dağıtma; ancak aynı zamanda karar verme ve yönlendirmelerden oluşan faaliyetlerden bahsedilebilir. Zamanımın yaklaşık üçte ikisinin birebir görüşmelerle veya toplantılarla geçtiğini görebilirsiniz. Toplantılarda ne kadar çok zaman geçirdiğim konusunda dehşete kapılmadan önce bir soruyu yanıtlayın: faaliyetlerden herhangi birini – bilgi toplama, bilgi verme, karar verme, yönlendirme ve rol modeli oluşturma – bir toplantının dışında gerçekleştirebilir miydiniz? Yanıt elbette “hayır” olur. Toplantılar yönetsel faaliyetler için bir fırsat yaratır. Başkaları ile bir araya gelmek tabii ki bir faaliyet değil, bir ortamdır. Bir yönetici olarak siz işinizi bir toplantıda, bir memorandum ile veya o konu için bir hoparlör ile yapabilirsiniz. Ancak başarmak istediğiniz şey için en etkin ortamı seçmek zorundasınız ve toplantılar da size en büyük faydayı sağlayandır.

BÖLÜM 2. İŞLETME YÖNETİMİ

Kimler Ticarete Atılmalı?

Başlangıç aşamasında sıfırsınız... Bunu kabul edin. Bilgi mutlak değildir ve zaman içinde değişir. Ticari bilgiler de değişir. Bu sebeple her gün yeni bir şey öğreneceksiniz, bunu baştan kabullenin. Eğer “biliyorum” dersiniz hata yapmaya başlarsınız. Kimler ticarete başlamalı? Bu bilgiyi kitaplarda bulmazsınız. İş hayatı, işletme yönetimi ve benzer bilgileri içeren kitapların çoğu tercümedir ve doğal olarak bu soruya verilecek cevaplar o ülkeye has olacağından “kimler başlamalı” diye bir bilgiye sahip olmak zordur.

Tabii ki her insan ticaret yapabilir ama karaktere göre başlangıç süreçleri ve karşılaştıkları zorluklar değişir. Örneğin şunları sorun kendinize: “Çocuk iken oynadığınız oyunlar ne üzerineydi? İlkokulda arkadaşlarınıza bir şeyler sattınız mı veya daha sonraları?” Ticaret hemen hemen her bilgi gibi biraz genektir de. Ancak genlerinizde nerde ne olduğunu bilemeyeceğinizden bunu da anlayamazsınız. Dönün bakın kendinize daha önce hiç ticaret ipuçları gördünüz mü geçmişinizde?

Doğal olarak, ticaret yapmış, özel sektörde çalışmış anne babaların çocukları daha avantajlıdır. Memur bir aileden geliyorsanız zorlanırsınız. Risk almayı, kâr edebilmeyi öğrenmek önce ilk aile eğitiminden başlar ister istemez. Örneğin ben memur bir aileden geliyorum, belki bu sebeple ticarete tutucuyumdur. Risk almayı çok sevmem. Ticarete özel bir ilginiz olmalı, yapmayı istemelisiniz. Yıllarca önce bir gün, toplantı yaptığımız bir sırada, Escort’un sahibi İbrahim Özer’e gelen bir telefon konuşmasını dinlemiştim. Arkadaşına ayaküstü 3–4 bilgisayar sattı ve bundan gerçekten büyük zevk aldığını hissedebiliyordunuz.

Benim çocuklarım daha 8–9 yaşlarındayken dolar-mark (o zamanlar mark vardı!) paritesinin ne olduğunu biliyorlardı. Mutlaka ailede çok şey öğrenirsiniz. Bazı insanların basitçe söylediği gibi “ticari dürüstlüğü” veya daha detaylı anlatmak istersek “itibarın ne olduğunu” ailede öğrenirsiniz.

Diyelim ki ailede ticaret yapan yok; evet bu bir dezavantaj ama yine de siz öğrenebilirsiniz. Bu durumda mümkün olan en kısa zamanda iş hayatında çalışmaya başlayın. Maaşlı çalışın ilk olarak, mutlaka! İlk çalışma yıllarınızda mümkün olduğunca paraya yakın durun. Bakın bu bilgiyi de diğer kitaplarda bulamazsınız! Eğer ticaret yapacaksanız paraya eliniz deşsin. Örneğin satış departmanında çalışın.

Mal satın, kâr edebilin, fatura kesin, parayı çeki tahsil edin. Fiilen paraya değin. Eğer paraya değemiyorsanız ticaret yapmayın.

1994 krizinde Erkan adlı çok sevdiğim; çok dürüst, akıllı ve bilgili, elektronik yüksek mühendisi bir arkadaşım ile bir şirket kurmak istedik. Bir yıl kadar birlikte çalışarak onu ticarete alıştırıyorum. Arkadaşım sektörde deneyimli ve tam anlamıyla bana güveniyor. Elindeki tüm parayı -tahmin ederim 50.000 USD gibiydi- çıkardı bana verdi. Bir yıl kadar çalıştık. O zamanlar sadece montaj yapıyoruz. “OEM” dediğimiz (her nedense OEM olarak kalmıştır bu işin adı) iş daha yeni başlıyor. Arkadaşım ile bu işi yapacağız. Artık şirket kuruldu, resmi olarak çalışmaya başlayacağız, aradan da bir yıl geçmiş, birbirimizi ticaret içinde de görmüşüz, tanımışız herhangi bir problem yok. Arkadaş o hafta baktım sıkıntılı. Kasmaya falan başladı. Çektim ofis dışında konuştum. Dediği tam olarak şuydu; “Niyazi ben sana çok güveniyorum, sakın yanlış anlama ama kendime güvenemiyorum! Sen vadeli çek yazıp akşam eve gidip uyuyorsun, ben o çeki imza atsam, o akşam uyuyamam.” Hemen tüm parasını geri verdim ve o ticarete başlayamadı.

Önce kendinizi dinleyin, geçmişinize bakın, karakterinize bakın... Rahat bir insan mısınız, yoksa pimpirikli misiniz? Risk alabilir misiniz, risk aldığınız akşam uyuyabilir misiniz? Tüm bunları tartın, başta söylediğim gibi bu yol zor bir yoldur. Önceliklerinizi elden geçirin. Evet, ticaret yapabilirsiniz, evet 1 milyon YTL’ de kazanabilirsiniz, ama belki de maaşlı olarak bir yerde çalışmak sizin için daha iyidir. Belki eve döndüğünüzde işinizle ilgili her şeyi, kafanızı bile şirkette bırakabilmeyi istiyorsunuz. Belki de daha mutlu olursunuz. Bunu sadece siz bilebilirsiniz.

Eğer ailede ticaret yapılıyorsa, bulunmaz fırsat! Hemen aileye yanaşın. Konu ne olursa olsun. Ticaretin temel taşları değişmez, babanızın veya aileden herhangi bir yakınınızın size karşılıksız sunacağı bilgileri binlerce USD ödeyerek kazanamazsınız. Onlara danışın, detayları sorun. Hangi müşteri ile ne konuşuyor, davranışları nedir? Parayı nasıl kazanıyor, nasıl tutuyor, nasıl plan yapıyor, “değer” nerede ve değeri nasıl oluşturuyor? Bunları sorgulayın. Ona da sorun, belki birçok şeyi doğal olarak yapıyordur ama inanın bilir. Sizin kitaplardan öğrenemeyeceğiniz birçok şeyi o yaşayarak öğrenmiştir.

Eğer ailede bu özellik yok ise, mutlaka daha tahsiliniz sürerken, bir işyerinde maaşlı olarak çalışmaya başlayın. Ticaretin bir patinaj süresi vardır; bu vakti daha okurken mümkün olduğunca erken geçirmek sizin için avantajdır. Üstelik eğitilirken en azından geçiminizi sağlayacak kadar para da kazanırsınız. Bu süreç içinde değerlendirmeyi öğreneceksiniz. Eleştirme, değerlendirme ve süzgeçten geçirme çok önemlidir. Bunları detayları ile anlatacağım. İnsan ilişkilerini öğrenirsiniz, ticari bir çevreniz olur, pratik bazı değerleri elde edersiniz. Kaçınız açık fatura ile kapalı fatura arasındaki farkı biliyor? Açık fatura bedeli tahsil edilmemiş şirket kaşesi ve imzası üst tarafta olan ticari evraktır. Kapalı fatura ise bedeli tahsil edilmiş olup kaşe ve imza en alttadır. Bu örneği misafir konuşmacı olduğum bir MBA programında anlattığımda programın öğretim görevlisi de dahil tüm öğrenciler bu kadar pratik bir örneği çok sevmişlerdi. İlk çalışma hayatınızda bulunacağınız ticari ortamlarda her zaman sizden daha yaşlı ve daha tecrübeli insanlar ile karşılaşma imkânı bulursunuz. Kendi bulunduğunuz çevreden hatta o fasit daireden çıkın, belki de cahil diye hor gördüğünüz bu insanlarla konuşun. Alt yapıları kuvvetli olmasa bile çok faydalıdır.

Bir gün oğlum ile taksiye bindik, o zamanlar en fazla 10 yaşlarında. Ben taksici ile konuşuyorum. Ona kaç paraya çalıştığını, hangi süreler işbaşı yaptığını, kilometrede kaç para yaktığını, patrona ne ödediğini falan sordum. Yol boyunca konuştuk. İndiğimizde oğlum şaşkınlığını saklamayıp bana sorudu. “Neden taksici ile bu kadar ilgilendin baba ?” Ona anlattım... Her taksici bir ticari işletmedir ve o yaşlı adam bu ticari işletmeyi bir şekilde döndürüyor ve para kazanıyor. Bilgilerimizi paylaştık. Bu önemlidir, herkesten bir şeyler öğrenebilirsiniz. Girdiğiniz her işletmeyi değerlendirin, her işletme sahibi ile mümkün olduğunca konuşmaya çalışın. Gözünüzün önünde koskoca bir dünya açılacaktır.

Belirli bir yaştan sonra bizler artık ilk 3 – 5 dakikada işletmenin tüm hatalarını görürüz. Geçen gün çocuklarımla dışarıda yemek yedik. Eşim İstanbul’da değildi, ben yemek yaparım ama o akşam yapmadım işte... Lokanta küçük bir işletme, ev yemekleri yapıyor. Çıkınca hemen sordum; “Hata nerdeydi?” Çocuklarım esas olarak yemeklerin pahalı olduğunu falan söylemişlerdi, ufak tefek düzgün bir şeyler yakaladılar ama esas hata “havalandırma” idi... Ufak bir dükkân ve son derece güler yüzlü yaklaşan iki bayan iş kadını, ama fosur fosur sigara içiyorlar! Bazen dışarıdan bakabilmek çok önemlidir. Bu tecrübeye sahip olabilmelisiniz.

Nasıl Başlamalı?

Basit bir iş çevreniz olduğunda, belirli temel bilgilere sahip olmaya başladığınızda yavaş yavaş nasıl başlayacağınızı düşünmelisiniz. Önce okumaya başlayın. Eğitiminiz ne olursa olsun, doktor bile olsanız ve eğer hastane açmayı planlıyorsanız, okumaya başlayacaksınız. Öncelikle İşletme Bilgisi ders kitaplarını okuyacaksınız. “Ticaretin temel prensipleri okunarak öğrenilmez” veya “Ben kitap okuyamam” diyorsanız bu kitabı hiç okumayın. Size bir şey katmayacaktır. Unutun!

Eğer aileniz yanında veya başka bir şirkette çalışırken, bir yandan ticaretin temel prensiplerini öğrenirken bir yandan da işletme ve muhasebe okumazsanız bugünkü ortamda başarılı olamazsınız. Bundan 10 yıl veya 20 yıl önce, dünya daha bu kadar küresel değilken, iş hayatında sadece sizin bildiğiniz bazı bilgilerden (örneğin hangi malı kim üretiyor, kaçta veya hangi mal nerde ne eder) para kazanabiliirdiniz; ama artık işletme yönetimi ve bundan da öte bazı teorik bilgileri bilmeden başlamaya çalışmak zordur. Tarihte benzeri görülmemiş bir seçenek bolluğu içinde yaşıyoruz. Üretilen her ürün kaliteli, pazarlanan her ürün Dünya'nın her köşesinde çok rahat bulunabilmekte ve her ürün rekabetçi fiyatlar ile sağlanabilmektedir. Bu sebeple her büyüklükte işletmelerin önce "değer katmaya" gayretleri esastır.

Öncelikle “değer” nedir, bunu algılamamız gerekir. Bir değer oluşturmadan kâr edemezsiniz. Örneğin Anadolu’da bir şehirde iş kurmak bazen dezavantajları da olsa aslında aynı zamanda bir değerdir de! Evet, İstanbul’da büyük bir markette 100 YTL olan bir ürün belki sizin bulunduğunuz bir şehirde 110–120 YTL’dir. O ürünü getirmek bir değerdir. Bakın büyük şehirlerde bakkallar neden kapandı, kapanıyor. Çünkü ev hanımlarının örneğin peynir almaları için bakkal dışında bir seçenekleri yoktu. Arabaları yoktu, gidip topluca alışveriş yapabilecekleri marketler yoktu. Bakkalın malı temin edebilmesi bir değerdi. Görüldüğü gibi değer bir malı temin etmek, bir malı iyi fiyattan temin etmek, kaliteli mal temin etmek, bir hizmeti sunmak, iyi fiyattan sunmak ve daha da önemlisi uygun bir fiyattan sunmak bir değer oluşturmaktır. Sadece sizin bildiğiniz bilgi de değerdir. Know-how bir değerdir. Toplumlar teknolojik olarak geliştikçe mal bedeli düşer ve bilgi, know-how değeri artar.

Nasıl bir değer oluşturacaksınız? Değer nerde? Bu çok önemli; bunu kurgulayın, hayal edin. Hayal etmeyen insan girişimci değildir. Ancak dikkat edin, hayallerinin ne kadarının gerçekçi olduğunu bilen girişimci ayakta kalır, o girişimci iyidir. İş kolunu belirlemek, yalnız mı çalışacaksınız yoksa başka ortak mı bulacaksınız, bunları tespit etmek hayal edeceğiniz süreçler içindedir. Ancak bunu gençken yapın. Neyi hayal ederseniz edin, neyi değer görürseniz görün, evet başlarsınız ama esas değeriniz yaşıdır. Bakın elinizdeki en değerli şey zamandır. Mutlaka defalarca yanılacaksınız, şirketler kuracaksınız, ortaklıklar geçireceksiniz, planlar yapacaksınız, işlere atılacaksınız ve hayat sizi değiştirecek, yoğuracak, para kaybedeceksiniz, iş gücü kaybedeceksiniz ama en önemlisi zaman kaybedeceksiniz. Öğrenmeniz için bu tecrübeleri elde edebilmeniz için genç olmalısınız.

Eğer finansmanınız yoksa bu iyidir. Şaşıracaksınız ama bu güzel bir şeydir, fırsatçı bir düşüncedir ama gerçektir; riskiniz azalır. Eğer paranız yoksa onu kaybedemezsiniz. Hiçbir ticari kurum durduğu yerde kaldıramayacağı bir büyüklükle batmaz. Zarar ederseniz, belki çıkış yolu da bulamazsınız ancak en kötü durumda size kredi veren her kim ise, satıcılar, bankalar veya diğer kişiler, ticaretin temel kuralına uymuşlardır. Kimse size kazandığından veya kazanabileceğinden fazla kredi vermez ve vermemiştir. Bu nedenle de kaybedecekleri para onları sarsmaz. Ancak kendi paranız var ise durum değişir. Onu kaybedebilirsiniz. Eğer sermaye olarak düşündüğünüz elinizdeki parayı o güne kadar herhangi bir başka faaliyetten veya çalışarak siz kazanmış iseniz, geçmiş olsun; zaten ticarete girmezsiniz! Hiç hayal kurmayın, maaşlı çalışarak bir şekilde kazanılan bir para zaten sizin aynı zamanda “yaşlı” olmanız demektir. Risk alamazsınız, almayacaksınız. Alışmışınızdır maaşa, gidin paranız ile hisse senedi alın, şöyle IMKB 30 veya ilk 100 şirket hisseleri... Siz o yaşa gelmişiniz daha ticarete yeni giriyorsunuz, onlardan daha fazla para kazanacak kadar bu işi biliyor musunuz? Olamaz!

Finansınız aileden geliyorsa mutlaka bir büyüğünüz ile ağabeyiniz ile yakınınız ile ticarete girin. İlk deneyiminiz bu olsun. Bırakın sektör onun seçtiği olsun, bırakın o biraz fazla kazansın görünürde. Ama birine yanaşın; ona yapışın. Ve en önemlisi işe atılırken geçiminden sorumlu olduğunuz kendi ailenizi destekleyecek bir başka kişi ile beraber yola çıkın. Kuracağınız işletmenin başlangıçta ailenizin geçimini üstlenmesini düşünmeyin. Bu bir reçetedir. Detaylarını daha sonra vereceğim. Yaşayacaklarınızı anlatmaya başlayınca...

Hangi sektör?

1980’li yıllar, o zaman benim ve ortaklarımın bir şekilde ilişki kurduğumuz bir büyüğümüz Korkut Özal ile bir süre ticaret yaptık. Bize o zamanlar “mutlaka eğitim veya sağlık sektörüne girin” diyordu. Gerçekten biz onun bu dediğini o günlerdeki “keskin ve parlak” zekâmızla pek anlamadık ama şimdi geri dönüp baktığımda aynı gayreti ve zamanı örneğin bir eğitim işinde harcasaydık belki de on misli fazla varlığımız olurdu, bunu çok net bir biçimde görebiliyorum. Hayatımda hiç fırsatçı olmadım, herhangi bir şeyi veya hizmeti değerinin altında satın almadım; ama keşke Korkut Özal’ın verdiği o ipucunu anlayabilseydim ve o fırsatı değerlendirebilseydim.

Eğer beni tanıyorsanız ve eğer inanıyorsanız sıkı durun ve dinleyin. Bilgisayar veya IT sektörünü boş verin, saçmalamayın! Önünüzde koskoca bir dünya ve dopdolu bir yaşam var, biz girdik sektöre, önce cahildik, anlamadık, sadece bunu biliyorduk ve o

günkü koşullarda yılda 300 bilgisayar satarak her yıl bir ev satın alacak kadar para kazanabiliyorduk. O dönemler başkaydı, bugünkü koşullar ile sakın ha ithalata dayalı bir iş kolunda zaman ve dirsek çürütmeyin. Size öyle reçetelerim var ki bana inanacak, dediklerimi yapacak arkadaşlar için bu iş kolları varken bir ucu ithalata dayalı iş koluna girmek tamamen saçmalık...

Düşünün önce yaşamı düşünün, Türkiye'yi düşünün, neye ihtiyacımız var, neyimiz var ve değer nerde? Dönüp internetten gazetelerin ekonomi köşelerini okuyun. Hâlâ göremediniz mi?

Öncelikle "vizyon" kelimesinin anlamına sözlükten bir bakın. İnternet sitelerinden şirket vizyonlarına ait makaleleri okuyun. Vizyonun kelime anlamı geniş görüş, ileri görüştür. Vizyon sahibi olmadan ticarete başarılı olamazsınız. Mutlaka ileri görüşlü olmalısınız, her aşamada daha ilerisini düşünebilme yeteneğine sahip, geleceğe yatırım yapan insanlar ticaret yapabilirler.

Vizyon için size bir örnek vereceğim, ancak detaylı okursanız ne dediğimi anlayabilirsiniz. Cam nedir biliyor musunuz? Cam bir anlamda viskozitesi (akışkanlığı) çok düşük bir sıvıdır. Yani bildiğimiz cam, hani şu pencerelerimize taktığımız veya benim vizyon örneği için iş kolu olarak seçtiğim optik lens üretiminde kullanılan camlar aslında bir anlamda sıvıdır. Ve bildiğiniz gibi sıvılar akarlar, yani yer çekiminden etkilenirler. Pencerelere taktığımız camın yerçekiminden etkilenerek şeklinin bozulması gözle görülen bir etki yaratmaz. Daha doğrusu bu etki yıllar sonra ancak hissedilebilir, çok eski camlardan baktığınızda bozulmuş bir görüntü görürsünüz. Ancak optik lensler için durum başka, çalışma prensibi açısından bu lenslerin çok çok düzgün olması, yani fiziksel olarak çok çok eski olması lazımdır. Burada camın kimyasını bilmeyenler için anlatayım, camın viskozitesi yıllar geçtikçe yavaşlıyor, yani bu iş kolunda 30 yıl beklemiş camlar çok çok kıymetli.

İşte bu sebeple Sony gibi bir dünya devinin bile Carl Zeiss optik lenslerine ihtiyacı var! Çünkü Carl Zeis 150 yıl önce bunu fark etmiştir ve yıkılamaz... Bugün çok hassas kesilmiş cam depolamaya başlasanız ancak 30–40 sene sonra Carl Zeiss ile rekabet edebilirsiniz.

İşte vizyon budur, öyle “2–3 arkadaş birleştik bir şirket kurduk..” diye yola çıkamazsınız. Günümüzde bu da bir gerektir ama yeterli değildir, hiç değildir! Öncelikle dinleyin; dinlemeyi ve öğrenmeyi öğrenin. Neye ihtiyacımız var? Toplum bundan 10 sene sonra 20 sene sonra en çok hangi konularla uğraşacak? İhtiyaçlar neler olacak? Bunları kestirmeye çalışarak iş kolu seçin. Şansınızı arttırın!

Birinci önerim tabî ki enerji. Dünya konjonktürüne baktığınızda 11 Eylül dönüm tarihi ile Dünya'da bundan sonraki 10 veya 20 yılı içinde toplumları en çok ilgilendiren konunun, ihtiyacın enerji olacağını görürsünüz. Eğer eğitiminizi tamamlamadıysanız bu yöne eğilin. Hangi mesleği seçtiğiniz önemli değil. Kimya, fizik, işletme veya teknisyenlik. Bu konuda çalışan şirketlerle ilgilenin, bu konudaki makaleleri okuyun, kendinizi yetiştirin. Enerji deyince önünüze bir derya açılır. Fosil yakıtlardan elde edilen enerjiler bildiğiniz gibi artık tükenmektedir. Şimdi bakmayın petrol fiyatlarının tarihin en yüksek rakamlarına ulaştığına, sizler gençsiniz, bakın göreceksiniz Orta Doğu'nun petrol zengini ülkelerinin elinde kalacak o enerji kaynakları. Ama mutlaka önce bir sıcak savaş yaşanacaktır.

Dünyaya bakın, siyasete girmeden anlatmaya çalışayım, Avrupa Birliği, yükselen değerler; demokrasi, eşitlik ve hürriyet geride kalmıştır. 11 Eylül dönüm noktasıdır, neden Amerika, tüm bu değerlere liderlik eden hürriyetler ülkesi Amerika, elinin tersi ise bunları bir köşeye koydu? Cevap enerjidedir. Bu değerlerin hiç önemli olmadığı Çin en geç 2010 yılında ekonomik olarak Amerika'ya yetişecektir. Düşünün ki Çin toplumu Amerika gibi yaşayacak olsa, o paralelde petrol tüketse dünya fosil yakıt rezervleri en fazla 3–5 yıl dayanabiliyor. Bırakın o kadar petrolü çıkarmayı bunları Çin'e taşıyamazsınız bile. Çin'in bu ekonomiyi ayakta tutabilmesi için enerjiye ihtiyacı var. İşte bu sebeple İran krizi var (Çin'e en çok petrol satan ülke İran'dır) İşte bu sebeple Çin son birkaç yılda sınır komşuları ile var olan tüm sınır anlaşmazlıklarını çözdü. Bu sebeple Çin'de büyük bir eğitim seferberliği var ve Çinliler Amerikan parası ile oynuyor. Dünyada petrol üzerine çok büyük kâğıt oyunları oynanıyor ve mutlaka daha dibe vuracak (büyük ihtimal bir yöresel sıcak savaş yoluyla) alan var.

Enerji Türkiye'nin de önündeki en önemli sorun, hayat bunun üzerine şekillenecek, iş hayatı da. Biyolojik enerji üretimi, güneş enerjisi, rüzgâr enerjisi, doğal kaynaklardan enerji elde edilmesi, nükleer enerji... Tabii ki size nükleer enerji santrali kurun falan demiyorum. Bu biraz zor ama iş hayatı o kadar farklıdır ki biz hep şunu deriz: Bir ucundan sizde tutun!

Örnekler mi istiyorsunuz? Elektrik enerjisi ile çalışan otomobilleri inceleyin; bunu genişletin, tüm araçları, hibrid otomobilleri inceleyin. Bir gün belki bir araç tasarlıyorsunuz, gülmeyin; daha dün akşam seyrettim İngiltere'de böyle bir araç tasarlayan sıradan mühendis aracın üretimine başlamış. Hibrit motorlu araçları inceleyin, bunların akümülatörlerini inceleyin, batarya şarj cihazlarını inceleyin, bundan 10 sene sonra park yerlerinde şarj cihazları olacak, herkes arabasını park ettiğinde belki de kumbaraya atacakları para ile bataryalarını biraz şarj edecekler. Kim bilir belki böyle bir park yeri açan ilk siz olursunuz. Bakın Almanya gibi Türkiye'nin üçte biri kadar güneş alan bir ülkede bile her evin üstünde bir güneş enerjisi ısıtma sistemi var. Çok güzel değil mi? Bizde inanılmaz bir kapasite var ama biz farkında değiliz. Osmanlı çocuklarıyız ya, Almanlardan zengin olduğumuz için önemsemiyoruz.

Hidrojen enerjisini inceleyin; temiz ve güçlü. Pahalı olması önemli değildir, yarın seri üretildiğinde maliyetler çok farklı olabilir. Kimyasal gaz üretimlerini inceleyin, Türkiye ister istemez sanayileşiyor, bu sanayi kollarında her zaman farklı gazlara ihtiyaç var. Bunları şu anda sanayi tüpleri ile satın alıyorlar ve eğer bu üretim tesislerini kendileri kurarlarsa ise dikkat edin sadece ve sadece 2 yılda kendisini amorti ediyor. Bir örnek daha vereyim yarın kullandığımız otomobillerin lastiklerine hava değil başka bir gaz basacağız. Çünkü bu gaz ile doldurulmuş lastiklerin ömrü çok daha uzun oluyor. Üstelik bu gaz yine hava ayrıştırılarak yapılıyor. Yani hammaddesi de hava!

Rüzgâr enerjisini inceleyin, burada veya benzer enerji üretiminde dünyanın farklı ülkelerinde var olan sanayi kuruluşlarının temsilcisi olmaya çalışın. Onları buraya çekin. Alın size milyonlarca USD.

Enerji sizi sarmadı mı? O zaman ticarete abonelik sisteminin ne olduğuna bakın. Bunu öğrenin! Şunu anlatmak istiyorum: Artık malı üretmek ve malı satmak önemli değildir. Burada ancak üretici biraz para kazanabilir, 100 USD' ye düşmüş bir yazıycıyı

alıp satarak para kazanmaya çalışmak bir hayaldir. Önemli olan bu malı kullananları abone etmektir. Yazıcı için kartuşa abone etmektir, fotokopi cihazı için tonere, ADSL aboneliğine, dergi aboneliğine veya kredi kartı aboneliğine. Finansbank yıllarca yüzbinlerce müşterisine çok çok ucuz fiyatlarla kredi kartı imkânları sundu ve belki sadece birkaç milyon USD, kaybetti ama ne oldu banka satılırken; kaç kredi kartı abonesi var, ona bakıldı... Telekomünikasyon hizmetlerine bakın, SW yazın ama satmayın kiralayabilecek bir SW olsun, siz abone edin insanları. İnsanları size bağlayacak, sürekli hizmet veya sarf malzemesi sağlayacağınız abonelik sistemine kafa yorun.

Şimdi sizlere birkaç örnek daha vereceğim. Geçmişten hatıralar ile... 1986 veya 1987 yılında -o zamanlar Danışman A.Ş şirketinin kurucu ortağım- üç arkadaş balıklama dalmışız iş hayatına debeleniyoruz. Singapur'dan IPC marka bilgisayarlar ithal ediyoruz. Ayda 30–40 adet satıyoruz ve o zamanlar için az sayılacak (ölümcül nitelikte) bir kâr marjı ile (bugün için hayal) brüt %18 kâr payı ile mal satıyoruz. Ayda 9–10.000 USD gelirimiz var ve büyük ihtimalle de giderimiz daha fazla. Şirketin bilânço defter değeri belki olmuş eksi 150.000 USD.

Gümrüklerde o zamanlar basit bir vergi var, eğer bilgisayarı komple getirirseniz %20 vergi! Ve eğer parça parça getirir, burada monte ederseniz, bu vergiden kurtuluyorsunuz. Bunu yakaladık (Sadece biz değil o gün üretim yapmaya başlayan birçok şirket de aynı zamanda yakaladı, bunlardan sadece Escort ve Aidata şu anda var.) Hemen kalkıp Singapur, Tayvan, Hong Kong dolaştık, tüm üretim süreçlerini inceledik, kafamıza kazıdık yapılanları, önce yine çalıştığımız firma, IPC'den aynı PC ürününü ancak demonte olarak satın aldık; gümrüklerdeki %20 vergi avantajını kullandık. Daha sonra onları taklit ettik. IPC nereden kasa alıyor; Song Cheer. Gittik bu üreticiye USD 10.000 verdik ve aynı ön paneli bize yapmasını sağladık. Klavye; BTC'den alınıyor, gittik onlardan klavye aldık, monitörler EMC'den... vs. Bir ay içinde aynı ürünü Türkiye'de monte ederek aynı fiyat listesi ile kâr marjımız % 160'a çıktı.

İşte benzer fırsatları sizde yakalamalısınız. Herkesin yaptığını siz bugün başlayarak yapmaya başlarsanız Car Zeiss'lar her zaman sizden 150 sene önde olacaktır. Siz farklı bir değer yaratmalısınız. Diğerlerinden önde olacak farklı bir değer.

1992–1993 yılları; o zamanlar "OEM" denilen sektör daha yok, tüm parçalar ithal ediliyor ama her marka üreticisi kendi ithalatını kendi yapıyor. Biz başladık ilkönce anakart ithalatına ve kendi montaj adetlerimizden daha fazla ithal edip anakartı diğer üreticilere satmaya. Diğer şirketler de, örneğin kasa ithalatı yaptılar, monitör ithalatı, vs. ve bu şekilde bugün "OEM" denilen sektör doğdu. Bu bir değer, siz değer oluşturunuz. Yetmedi...

O zamanlar bilgisayar işlemci CPU modelleri 386SX/DX'ler var yürürlükte ve bilgisayar anakartı ile bütünleşik ithal ediliyor. İlk SMT (Surface Mounted Technology) anakartı elime aldığımda bir hafta rüyalarım girmişti hiç unutmam. Mantık olarak CPU'nun anakart üzerinde gelmesi çok anlamsız. Çünkü Intel'in Tayvan Distribütörü yine Tayvan'daki üreticiye bunu satıyor, onlar da bize. Yani bir el daha fazla giriyor ve üstelik stok tutması daha zor ve planlaması da zor... Bu CPU'ları Türkiye'deki Intel'den satın almak lazım. O zamanlar 16Mhz hızında 25'ler ve 33MHaz hızında CPU'lar var. Bunlardan farklı farklı adetlerde satılıyor ve siz farklı adetlerde ithal etmek zorundasınız. Hâlbuki bu işlemcilerin takılacağı anakartlar aynı!

Çok iyi hatırlıyorum, o zamanlar Intel distribütörü olan Empa'nın sahibine bunu telefonda anlatamamıştım. Bir anakartı aldık gittik ve gösterdik. Bu kartlarda CPU'nun DIP soketi (işlemcinin takılacağı soket) olabileceğini ve CPU'nun da artık yurt içinden satın alınarak Türkiye'de takılabilmesi gerektiğini... Ne oldu? Bu fikirden koskoca bir Empa doğdu ve bizim OEM sektörü... Fikri yakalamalısınız. İhtiyaçları anlayabilmelisiniz. Fırsatları görebilmelisiniz.

Telekomünikasyon özelleşti! Ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Öğrenin; önünüze bir başka deniz açılacaktır. IP telefonlar, yer/konum belirleme sistemleri, GSM araçları, yazılımlar. Leb-i derya! Siz eğer yakalamayı bilerseniz. Karasal yayın başlıyor Türkiye'de, ne olduğunu biliyor musunuz? Aracınıza bindiniz, bir adrese gideceksiniz, sokak adını aracınızdaki bilgisayara yüklediniz size sağa dönün, 100 metre sonra kavşak var, buradan sola dönün şeklinde yönlendirme yapıyor. Bunlar basit demeyin, zaten 10 yıldır vardı. Evet, ama kaçınız bunun karasal yayın ile yapıldığını biliyor? Belki yarın arabaya bindiğimde Acıbadem trafiğini veya Kozyatağı trafiğini görüp ona göre yola çıkacağım. İşte bunu yakalayın. Örneğin GSM antenleri ile yön bulma ve konum belirleme. Sesli yanıt sistemleri... Başım dönüyor; BT sektörü bugün hiç olmadığı kadar fırsatlarla dolu.

BT sektöründe bırakın NoteBook satmayı ve para kazanmayı ummayı. Onun yerine NoteBook aksesuarları satmayı planlayın. Eğer ciddi iseniz araştırın, yüzlerce, binlerce kaynaktan sadece bir otomobil parası kadar bütçe ile (BT sektöründe tüm küçük işletme sahiplerinin otomobilleri var ve çoğunun markası/modeli benim arabamın modelinden daha güzel ve pahalı!) bu aksesuarların ithalatını yapabilirsiniz. NoteBook bataryaları ithal edin, biraz daha mı ileri gidebiliyorsunuz; IPOD aksesuarlarına girin. Tamam, o kadar ileriye hayal edemiyorsunuz başlangıçta sadece bunları ithal eden şirketler ile yurt içinde çalışın. Kârlılığınızı artırın.

Tüketici elektroniğine girin. MP3, MP4 çalarlar ve bunların aksesuarları, Navigatörler, PDA'ler, Flash diskler, digital kameralar ve bunların flash memory modülleri ve aksesuarları..vs yüzlerce örneği var. Digital karasal yayın cihazları ve uygulamaları alanlarına girin.

DVD ve HD DVD, BluRay kayıt sistemleri, yüksek kapasiteli ağ depolama birimleri, SW ve HW Juke Box'lar, veri ambarı (NAS) sunucuları, video ve görüntü işleme birimleri (HW ve SW) gibi innavatif ürün ve hizmet alanlarında çalışın. Digital sinema ve seslendirme sistemleri, presantasyon sistemleri üzerinde kendinizi yetiştirin. Endüstriyel bilgisayarlara, dokunmatik ekranlara, sanayi tipi anahtar teslim projelere girin.

İnternet ürünlerine girin, lebiderya, dipsiz kuyu hublar, switchler, VoiceOver IP, internet kameralar, video konferans sistemleri, güvenlik donanımları ve güvenlik yazılımları, ip santraller, linux tabanlı internet sunucular, skype ürünler, her türlü gateway cihazlar, sunucular... vs.

Açık ve net bir örnek vereceğim. Bugün herhangi bir sunucuyu yönetmek için bir tuş takımı ve bir monitör lazım, değil mi? Tuş takımı üretim maliyeti kabaca \$ 4, ekran ise LCD 17" \$ 120. Üretici kârları tuş takımı için 20 cent ve LCD için \$10. Buraya Türkiye'ye gelip küçük bir bayiye kadar bu değerler sadece tuş takımı için \$ 5 ve LCD

ekran için \$ 155. Gördüğünüz gibi mal bedelleri ve kârlar çok çok düşük! Bu değerler baz alınarak bir işletmenin kâr etmesi imkânsızdır.

Ancak aynı sunucuya, 1U (sunucu rack sistemlerinde çok küçük bir yer teşkil eden bir form) büyüklüğünde ve kendinize doğru çektiğinizde LCD'nin açıldığı ve tuş takımının ortaya çıktığı, LCD' ekranın dikilerek doğal çalışma pozisyonunu aldığı bir tuş takımı/LCD Monitör düzeneği düşünün. Bunun satış fiyatı \$800–1000 civarındadır. İşte değer katmak budur. Aynı düzenele kullanıcı örneğin 4–8 (yüzlerce benzer örneği vardır) sunucuyu yönetebilir. Hem tasarım olarak, hem kullanım kolaylığı (yer kaplamaması) olarak mükemmel bir ürünü ithal ediyor, alıp satıyor ve/veya üzerinde herhangi bir uygulama (belki bi monitoring sistemi) geliştirmek; işte bu değer katmaktır. Bunları yakalayın.

Farklı sektörler mi istiyorsunuz? Tarıma yönelin. Yalnız sakın buğday, mısır veya çay gibi klasik tarım ürünleri üretmeye kalkmayın. Topluma bakın neye ihtiyacı var, organik ürünlere! O iş koluna girin, bundan 10 sene sonra çok farklı konumda olacaksınız buna inanın ama kurallara uyun siz. Farklı olun, farklı bir değer yakalayın. Organik sebze meyve üretimine giren bir grup girişimci yeni bir sistem başlatmışlar. Siz kooperatif gibi abone oluyorsunuz, size onlar ürettiklerini direk gönderiyorlar. Siz ne isterseniz değil, onlar ne üretirlerse. Bakın! Fikre bakın, bir kere çok dürüst olmalılar, size sadece siz istiyorsunuz diye bir mal satmaya çalışmıyorlar, böyle bir dertleri yok, o halde kendilerine çok güveniyorlar ve yaptıkları iş düzgün... Size onlar üretip gönderiyorlar paket içinde ve siz evde yemek yaparken gelen malzemeye göre yapıyorsunuz. Gerçek organik üretim aradığınız için buna razısınız, onlar da ürettiklerini satmak için uğraşmayacaklarından maliyetleri çok daha düşük. Sadece üretmek yetmez, yeni bir fikir ile donanmış üretim gerçek değerdir.

Üretin! Ne olursa olsun üretin! Yabancıların bir lafı vardır. Çok afedersiniz "B.k.. olsun üretin, o bile gübre olur." Ancak aynı zamanda ürettiğiniz malın nasıl satıldığına, pazardaki yerine, markanıza, dağıtım kanallarınıza, şirketinize, itibarınıza sahip çıkın.

Ürettiğiniz mal farklı olsun, örneğin 25 kuruşa maden suyu üreteceğinize portakal aromasını üretin ve 40 kuruşa satın. Lüks tüketim malzemeleri üretin, sıradan harcıâlem şeyler değil. Bir değer oluşturun üreteceğiniz mal üzerinde; sizi farklı kılacak, kârınızı arttıracak bir değer. Farklılaşmanız üründe, üretim süreçlerinizde, kendi markanızda hatta itibarınızda olsun. Farklılaşın!

Turizm'e girin, ülke kaynakları bol ve yatırımcı bulmakda kolaydır. Genç olmanız sizin en yüksek değerinizdir. Yap işlet devret ile göreceli olarak az finans ile çok iyi paralar kazanabilirsiniz. Turizm'i detaylandırmak istemiyorum, artık daha fazla örnekte vermeme gerek yok, gazetelerin ekonomi sayfalarını okuyun, televizyonlarda ekonomi programlarını izleyin ve toplumun ihtiyaçlarına bakın. Vizyon sahibi olmaya çalışın.

Nereden Hareket Edeceğiz?

Bu kadar çok farklı fikir varken nasıl düşüneceğiz? Başlangıç noktamız ne olmalı? Yarın öbür gün farklı seçenekler doğabileceği halde nasıl olup da bu seçenekleri de göz ardı etmeyen bir strateji oluşturmamız gerekiyor. Birikimleri, kazanmayı ve yatırımı nasıl yapacağız?

Öncelikle eğitiminiz paralelinde bir iş kolu seçmelisiniz. Tüm evrelerini kontrol edemeyeceğiniz bir iş sizin değildir. Eğer eğitiminiz belirli bir yere gelmediyse mutlaka bu yönde atılım yapın. Örneğin BT sektörüne girecekseniz Elektronik okuyun veya hangi eğitimi alıyorsanız o yönde girişim yapın. Mutlaka İngilizce öğrenin, tarım sektörüne bile girecekseniz bu dil (bakın ikinci üçüncü dil falan demedim, direk bu dil diyorum) size şarttır. Eğer nasıl öğreneceğim dersiniz bırakın, işletmeci olamazsınız! Şuna kendinizi inandırın, eğer ticarete atılacaksınız, örneğin "Ben sigarayı bırakamam..." veya "Ben yabancı dil öğrenemiyorum..." gibi basit özürler sizin için geçerli olamaz. Ticaret o kadar zordur ki bunları bile yapamayacağını kabul eden bir insan baştan vazgeçsin. Ticaret yapabilmeniz için öncelikle mücadele edebilmeyi bilmelisiniz.

Her koşulda işletme derslerini de okumanızı tavsiye ederim. Üniversite eğitiminden sonra 2 yıllık İşletme Master programları var. Çok yararlıdır. İmkânlarınız sizi sınırlıyorsa kendinizi eğitin, girişimde bulunduğunuz veya bulunmayı düşündüğünüz iş koluna ait kitaplar okuyun. Bakın, internet demiyorum, kendimizi aldatmayalım, kitap okuyun! Eğitimi aldığınız konuda girişim yaptığınızda değer oluşturmak için fırsatları yakalamanız daha kolaydır. Detayları daha iyi görürsünüz.

Artık sizlere daha net ipuçları vermenin zamanı geldi. Buraya kadar şunları kabul ediyoruz, eğitiminizi ilgilendiğiniz iş kolunda yaptınız veya kendinizi o konuda yetiştiriyorsunuz, kendinizi tartınız, ticarete girmek istiyorsunuz, ağır yük kaldırmaya hazırsınız, hayatınızdaki öncelikler içinde "girişimci olmak" birçok düşüncenin önünde, ilk adımı atacaksınız, nasıl hareket edeceğiz?

Öncelikle aileden biri ile ortak olun, tabi onların ticari bilgileri varsa... Benzer bir tecrübeleri varsa ve en önemlisi size bu tecrübeyi yansıtacaklarına eminseniz onlar ile ortak olun. Size yakınlarsa, sizi seviyorlarsa, yardım edeceklerse bu işe girin. O akrabanızla, eşiniz dostunuz ile ortak olun. İş kolunu seçerken belki bu durumda sadece sizin eğitiminiz, nitelikleriniz veya fırsatları yakalama beceriniz yanında onun önsezileri ve isteklerini de dinleyebilirsiniz. Ortaklık, şahsi görüşlerden feragat etmek ve ortak bir düşünce zemini oluşturabilmektir.

Sizden büyük ve tecrübeli bir ortağınız varsa artık onu dinlersiniz, ancak temel unsurlardan vazgeçmeyin. Her ilişkiniz "formal" (resmi, belgeye dayalı) olsun. Örneğin "gel sen de işin şu ucundan tut, sana şu kadar kâr vereyim" türü teklifler formal değildir. Ortaklık ilişkileri organik olmalıdır. Ortada resmi bir şirket olmalı, yaptığı, yapacakları sermayesi belirli, faturası, deposu, alacağı vereceği farklı ve sizin de kontrolünüzde olan bir formal ortaklık kurun.

Ortaklık

Hemen söyleyeyim ortaklıklar çok zordur, illâ yanılacağınızı veya dolandırılacağınızı söylediğimi düşünmeyin, ticaret bir çıkar işidir. Bu sebeple dostunuz, akrabanız veya en yakınınızla bile ortak olduğunuzda başka unsurlar araya girecektir. Bu sebeple baştan ortalıkta işletme ile ilgili her şeyi formal bir düzende yaparsanız açıklık, sadelik ve belirgin olmak sizi ve ortaklığınızı başarıya taşıyabilir.

Ticaret sermaye ile olur, mutlaka kuracağınız işin tanımını yapın, gelir gider hesabını kabaca da olsa yapın (daha sonra tablolar ile anlatacağım) ve ortaya bir fizibilite çıkarın. Başlangıç aşamasında da olsa kâr edebiliyor olmanız ya da en azından

masraflarınızı çıkarabileceğinizi görün. Aileden ortağınızı bu nokta da dinleyin, onun bu yöndeki tecrübelerinden faydalanın. Belki de sizi birkaç yıl finanse edecektir. Hiç çekinmeyin, borçlanmaktan çekinen kişi ticaret girmemelidir. Ama aldığınız tüm borcu satır satır kaydedin. Mutlaka! Her şey yazılı olacak, unutmayın. Şirket bilânçosunda o ortağa borç gözükecek. Ne demek istediğimi, neden dediğimi tekrar anlatacağım.

Ortaklıklar eşit iş gücü ve eşit finans ile olur. Ancak bu başlangıç ortaklığı ise, başta dediğim gibi size bir "yardım" kapsamı gibi algılanıyorsa, finans ve iş gücü olarak eşitlik gerekmez. Ancak şunu unutmayın, gerçek şirketlerde (bir süre daha şu an anlattığım ortaklığı bu kapsama alamıyorum) mutlaka koyduğunuz sermaye kadar şirket ortağı olunuz ve %10'dan fazlasına sahip olduğunuz bir şirketin her bilgisini mutlaka kontrol edin ve öyle imza atın! Tüm sorumlulukların içinde olun. Ticari ve/veya operasyonel tüm detayları bilin. İmza atmayan bir ortak işi öğrenemez.

Ortaklıklarda ortakların mutlaka o şirket içinde çalışması gerektiğini unutmayınız, sadece bir finans ortağınız var ise, size göz kulak olan, bu babanız bile olsa, bir süre sonra işin değişeceğini, o gün karşılıklı olarak ne yönde hareket edeceğinizi belirleyin. Siz onu ayırmak istediğinizde şirket aktiflerini nasıl paylaşacaksınız, kim neyi alacak? İş kollarında bundan sonra kim neyi yapacak? Başından prensip olarak belirleyin. Zaten o büyüğünüz size sahip çıktığı için aklındakileri daha işin başında o söyleyecektir.

Şahsi Girişim

Anlattığım gibi bir büyüğünüz yok ama fikirleriniz, eğitiminiz ve isteğiniz ile siz kendiniz bir girişimde bulunmak istiyorsunuz. Bu durumda; yine fizibilite yapmanız gerekir ve şirket kâra geçinceye kadar sizi besleyecek bir sermayeye ihtiyacınız vardır. Bunu hesaplarken yine bilenlere danışın, fikirlerinizi paylaşın; aynı fikir üzerinde, o fikir sabit bir fikir hale gelinceye kadar düşünürseniz belki diğer parametreleri göremeyebilirsiniz. Bu sebeple özellikle sizi ve işinizi nesnel olarak ele alabilecek dışarıdan kişilere danışmak çok yararlıdır.

Fizibilite yaptınız; fikirlerinize, ağır yük kaldırma gücünüze inanıyorsunuz; eğitiminiz, yetenekleriniz sizce girişimci olmanıza uygun. Bir limited şirket kurun. "Nasıl kuracağım?" diyen varsa hemen şimdi vazgeçsin. Hayatta hiçbir ticari girişimde başarılı olamaz. Anahtar cevap şudur: Öğreneceksiniz! Çok basit ve bunlar gibi binlerce kitap sayfası bilgiyi daha öğreneceksiniz. Çevrenizdeki her muhasebeci bunu size cevaplar, ben kabaca anlatayım, işin formal bir yanı vardır, kanuni bazı giderleri, şirket tüzüğü, sermayesini, ticaret gazetesi veya bazı ufak tefek giderleri. Tanıdığınız, bir muhasebeci size bunları anlatır, ben işin daha önemli ipuçlarını anlatacağım, üzerinden yıllar geçtikten sonra anlayabileceğiniz ipuçlarını.

Türk Ticaret Kanunu hakkında özet kitaplar var, onlardan bir tane alın, okuyun; bakın neden "Limited Şirket" demişim. Birçok şirket tipi var, hepsinin, ticaret hayatında bir yeri, anlamı, sınırları hatta vergi açısından farklılıkları var. Ben size doğrudan söylüyorum, limited şirket kurun, en az 2 kişi olmalısınız, eğer bahsettiğim gibi bir "büyüğünüz" yok ise eşinizi, annenizi ortak yapın. Sakın işle alâkası olmayan bir dostunuzu sadece isim için şirket ortağı yapmayınız. Yüzlerce kötü örneğini gördüm. Anlatmaya gerek yok, ileride siz de zaten anlayacaksınız, baştan önlemınızı alın ve yapmayın!

Hiç tavsiye etmem ama çok sevdiğiniz, benzer yeteneklere sahip arkadaşlarınız ile de ortak şirket kurabilirsiniz. Ancak bu takdirde herkesin ne yönde emek sarf edeceği, koyacağı sermaye (mümkün olduğunca eşit olsun) sorumlulukları ve yetkileri iyi belirlenmelidir. Şahsi girişim zordur, eğer yetenekleri, eğitimi ve finans imkânları benzer arkadaşlar ile başlangıç aşamasında bir şeyleri paylaşıyor olsanız bile yaşayacağınız her problem iki ayrı dünyayı sarmalayacağından zorluklar artar. Bu sebeple bir büyük, sizi seven bir deneyimli yakın haricinde, ortaklık yerine, şahsi girişimler bence daha kolaydır.

Muhasebeyi öğrenmekle başlayın. Mutlaka muhasebecinizi doğru tespit edin ve sakın şirket evraklarını şirket dışına vermeyin. Bakın bu ipucu yılların deneyimi... Özellikle kuruluş aşamasında küçük şirketlerin bir "defter tutma" süreci vardır. Mal alım faturalarının dosyalanması, mal veya hizmet faturalarının kesilmesi, tahsilât yapılması, çek evrakı... vs gibi basit ve mutlaka şirket içinde yapılması gereken muhasebe işlerine "ön muhasebe" denir. Daha sonrasını muhasebeciler "defter tutma" süreci diye tanımlayarak direkt kendi ofislerine evraklarınızı getirmenizi isterler ve sizi bu yönde yönlendirirler ve dikkat! Eğer limited şirket kurmayacaksanız (muhasebeciler buna da direnirler, size onlarca neden anlatacaklardır, masraflar, onlara göre anlamsız fazladan işler, vs. sizi basit ticari şirketlere yönlendireceklerdir) eğer basit temel kurallara uymayacaksınız işletmecisi olmazsınız! Bunu siz bileceksiniz ve size ne derlerse desinler, ne tavsiye ederlerse etsinler, yarın zaten yapmak zorunda oldukları işleri bugünden organize olarak yaptıracaksınız. Muhasebe defterlerini şirket içinde tutun, daha doğrusu bir bilgisayar programında tutun, bu programın tespiti başlangıçta muhasebecinizin isteği yönünde olabilir. Nasıl olsa değişecek! Ancak şirket dışına evrak verilmez, temel ilkedir. Unutmayın.

Muhasebecinize nakit para vermeyin! Hemen hemen tüm resmi ödemeler banka kanalı ile ödenebilir. Zor bile olsa her para işlemini banka işlemleri ile takip edebileceğiniz bir süreç içinden geçirin. Buna rağmen muhasebeciniz daha şirket kurma aşamasında sizden nakit para alacaktır. İşte dikkat! Verdiğiniz para için mutlaka evrak alın, işin başından bunu adet olarak yerleştirin. Hiçbir evrak o an verilemiyorsa, hiçbir resmi belgeniz (tahsilat, tediye makbuzunuz, antetli kağıt, vs.) yoksa bile bir sayfaya alınan para şu kadardır bu amaçla alınmıştır ve karşılığında şu evrak verilecektir şeklinde yazın ve imzalatın. Kanunlar önünde bu evrak bile sizi her zaman korur. Bunu prensip olarak yaptığınızı anlayınca her dürüst muhasebeci buna uyacaktır. Tüm belgelerinizi dosyalayın. Siz de belge verin.

Telefon faturaları, elektrik su faturaları, kira bedelleri, KDV...vs her şeyi mümkün olduğunca banka kanalı ile yatırın, nakit para kullanmayın, muhasebecinize veya elemanlarınıza nakit para vermeyin. Her belgeye imza atın, size çek mi verildi, tahsilât makbuzunu imzalayın, nakit paramı aldınız veya verdiniz, bir belge imzalatın. Düzenli olmak kuracağınız sistemin de kültürü haline gelir. Bir şirket canlı bir varlık gibidir. Eğitilir, yaşar ve yaşam içinde kendine yöntemler, uygulamalar ve âdetler geliştirir. Çoğu sizin kontrolünüzdedir ve sizin de içinde bulunduğunuz kültürü oluşturur.

Kapsam, Büyüklük ve Tanımlar

Bundan sonra sizlere yazılı olmayan, kitaplarda bulamayacağınız bazı gerçekleri anlatacağım. Öncelikle şirket kuruluş aşamasında kafanızdaki fikirlerde, şirket tüzüğünde (faaliyet alanların belirlenmesinde), şirket isminin tespitinde, sermayesinin

varsa ortaklarının paylarının tespitinde ve şirket özünde, operasyonların işleminde, ortakların veya şirket personelinin temel sorumlulukların belirlenmesindeki ipuçlarını vereceğim. Daha ilk günden, işe aldığınız çaycıya çay getirmesi gerektiğini nasıl söylemelisiniz? Buradan başlayacağım. Buna şirket kültürü oluşturmak denir. Daha önce çeşitli ortamlarda anlatmıştım, ticaret iğne ile bir kuyu kazmaktır, ancak kuyu oluştuğunda kimse üstünü örtemez.

Buraya kadar anlattıklarımı pratik bir örnek üzerinde, bu seminerleri verdiğimde dinleyicilerin istekleri yönünde kendi yaşadıklarımın anılar ile çeşitlendireyim. Anıları okurken veya kitaplardaki örnekleri incelerken gençlerin dikkat etmesi gereken en önemli konu, bunların tümünün geçmiş zamanda olduğudur. Bunlar eskidir, hâlbuki yaşam daha günceldir ve her şey değişir. Hatta kurallar bile... Sizler ne okursanız okuyun, size ne öğütlenmiş olursa olsun, mutlaka kendi bilgilerinizi ve duygularınızı ön planda tutmalısınız. Önce kendi kalbinizi ve kafanızı dinleyin.

İstanbul Teknik Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışırken bir yandan da yüksek lisansını bitirdim. Askere giderken artık üniversiteye dönmeyeceğimi biliyordum ve hatta yedek subay eğitim okulunda dereceye girip İstanbul'da askerliğimin kalanını yaparken bir yandan da part-time geceleri bir bilgisayar şirketinde çalışmaya başladım. Bu arada okuldan 3 mühendis arkadaş şirket kurmaya karar verdik. Son çalıştığım işyeri İNFO AŞ'de satış ve pazarlama da öğrendim, kendimi daha girişken hissediyordum.

Öncelikle şirket kurmayı düşündüğümüz iş kolunda tecrübemiz vardı, bu doğru ve gerekliydi, ancak diğer arkadaşların fazla paraları da işleri de yoktu, bu dezavantajdı. Bu üç arkadaş birleştik ve bir Anonim Şirket kurduk. Hata! Anonim Şirketler çok daha ileriye dönük büyük sermayeli şirketlerdir. Kurduğumuz ortaklıkta hisselerimiz eşit değildi. Hata! İşin daha çok başında iken sadece birkaç bin USD için bunu düşünmek, ortaklıkta yanlış. Ortaklıkta geniş olmalısınız. Şirket ismini işin başında yurt dışında olan arkadaşımızın soyadını verdik. Hata! Ticaret çıkar ilişkisi üzerine kurulmuştur. Çok köklü eski firmalara bakmayın, böyle bir duygusal bağlılık sizi yarın zorlayabilir.

Herhangi bir fizibilitemiz yoktu, ne alırız ne satarız, ne hizmetimiz olur, bizim katkımız nedir, nasıl bir sermaye gerekir, giderler ne olur, pazarlama nasıl yaparız? Hiçbir şey bilmiyorduk... Bundan 20 sene önce başlangıçta bunlara pek gerek de yoktu. Ancak şimdi var... Bugünkü liberal ekonomide "Haydi arkadaşlar yolumuz açık olsun..." diye yola çıkamazsınız. Tüm planlarınızı yapmış olmalısınız.

Biz şirketi kurarken kullanıcıların ve özellikle şirketlerin kullandığı bilgisayar sistemlerine servis vermeyi amaçlıyorduk. Bugün gülünç geliyor, nasıl olur da bu kadar basit bir konuda bu kadar çocukça düşünememişim? Şirketi kurarken ne düşünürseniz düşünün, planlarınızı ne kadar iyi yaparsanız yapın mutlaka kapsam değişecektir. Hayatın değişken olması bunu doğurur. Yeni değişkenlere göre tekrar organize olmalısınız.

Şirketi kurduk ve ilk anda hemen PC satışına başladık. Öyle planladığımız gibi kimse ile servis anlaşmaları falan imzalamadık. Ama PC satılıyordu. Özellikle Multitech marka PC'leri alıp ona ekstra Hard Diskleri bağlamaya başlayınca bunu herkesin

yapamadığını ve bu uygulamada kâr olduğu fark ettik. İşte o günkü koşullar ile size bir değer oluşturma!

Bu aşamada ne kadar büyük oynayacağınıza girelim. Bugünkü koşullarda mutlaka gireceğiniz işin toplam hacmini kestirmeye çalışın. Örneğin bir ürün mü satacaksınız, ayda kaç tane satabilirsiniz, birim üründe kârınız ne olur, toplam geliniz nedir, toplam gideriniz nedir? Tüm fizibiliteyi yapmanız lazım. Ekonomik büyüklük nedir? Araştırın ve öğrenin. Bir yazılım mı üreteceksiniz, kaç senede üretirsiniz, kaç adam/saat gerekir masrafı ne olur, her şeyi hesap etmelisiniz. Bundan 20 yıl önce sadece bazı ürünlerin nasıl çalıştığını bilmek, onların ithalatını yapmak ve pazarlamak bir değerdi ancak bugün değildir. Bugün bir malın pazarlanabilmesi için gerekler çok daha farklıdır. Ürünün dünya'daki pazar payı nedir, dünya fiyatları rekabetçi mi, firma uluslararası bir marka oluşturabilmiş mi, üretim adetleri nedir, vs. çok çok farklı ve daha zor.

Şirket tüzüğünü biraz geniş tutun, başlangıçta bunu değiştirmek için zaman ve para harcamak zorunda kalmayın, şirket isminde mümkün olduğunca sadece uluslararası geçerli karakterler kullanın. Örneğin bizim şirketten yıllarca "IZG Elektronik" diye bahsetti yabancılar, "Ç" harfi şirket logosunda okunmuyordu, onlara göre bir harf değil şekildi sanki. Mümkün olduğunca dört beş harfli ve basit kelimeler kullanın, yarın öbür gün belki marka yaparsınız.

Birden fazla ortak iseniz herkes bir sorumluluk ve yetki sahası seçsin, örneğin biri satış ve pazarlama, biri finans ve biri de teknik işler olabilir. İş koluna göre şekillenir. Karar oluştururken ortaklardan herhangi birinin kabul edemediği hiçbir kararı almayın. Katılımcı olun, adil ve düzenli olun. Her süreci diğer ortakların bilmesini sağlayın, daha iyi sahip çıkacaklardır. Bildiğiniz her şeyi ortaklara da öğretin. Bunu ben yapamadım ve ortaklardan ayrılık sebebim de budur.

Bizim ortaklığımız başlangıçta iyi sayılırdı, parlak değerlerimiz ile işe can katıyorduk. Korkut Özal'ın bir şirketi ile ithalata başladık, daha sonra komple ithalattan parça parça ithalata geçtik. Durumumuz güzeldi, ancak hesapsızdık, risklerin tanımını bilmiyorduk ve ortaklar benzer dünya görüşlerine sahip değildi. Burada bahsettiğim; özverili çalışma ve bakış açısı...

Öncelikle planlarınızın gerçekleşmesi için size ne kadar bir süre ve ne kadar bir finans gerekir? Bunu başından hesap edin, ciddi bir analiz yapın ve danışın. Şirketlerin en kötü zamanı bu süredir. Yatırım süreci; oluşturmak istediğiniz bir yazılıma, organize etmek istediğiniz bir hizmet işine veya bir pazarlama sürecine... Neyi seçmiş olursanız olun bir patinaj süreniz vardır. Bu süreçte şirket nasıl beslenecek ve şahsi olarak siz nasıl ayakta duracaksınız?

Şimdi size bir ipucu daha; mutlaka ailenizden biri ailenizin geçimi için sizi desteklemek zorunda, beni eşim desteklemişti. Belirli bir süre (belki 1-2 yıl hatırlamıyorum) sadece onun maaşı ile evimizin geçimini sağlamıştık. Sizlerin de bu süreci şahsi olarak nasıl atlatabileceğinizi planlamış olmanız gerekir. En azından borçlanabilirsiniz. Borç almaktan hiçbir şekilde korkmayın. Eğer borç almaktan korkuyorsanız ticarete girmeyin. Borç sadece bir kişiyi korkutmalıdır; o da vereni, sizi değil!

Basit muhasebe kitaplarından gelir gider hesabı nedir, nasıl yapılır öğrenin. Ayda ne kadar gelirsiniz var, giderleriniz nedir, karşılayabiliyor musunuz, eldeki finans sizi patinaj süresinin sonuna kadar götürecektir mi? Öncelikle şunu söyleyeyim, kendi kurduğunuz bir şirketten sadece "aylık maaş" gibi sadece şahsi giderlerinizi temin edebilecek kadar bir para çekin, hiçbir zaman daha fazla çekmeyin. Ortak varsa eşit miktarlarda çekin, ortaklar arası borçlanma, birinin daha fazla para çekmesi veya kârı farklı biçimde paylaşma önerileri mutlaka ayrılık ile sonuçlanır. Bir ortaklık iki durumda bozulur: Bir; işler iyi gitmediğinde ve iki; işler iyi gittiğinde!

Personel alın, hademeden, getir götür işleri yapacaklardan veya satış temsilcilerinden başlayabilirsiniz. Bir şirketin büyüklüğü satış ciroları yerine daha çok ne harcadığı ile ölçülür. Bu daha tarafsız bir bilgidir. Para harcamaya çekiniyorsanız hiçbir zaman işletmeci olamazsınız. Kendi sektörünüzdeki istatistikleri bilin. Diğer şirketler adam başı ne kadar ciro yapıyorlar, her yıl ne kadar büyüyorlar, kullandıkları kredi miktarının sermayeye oranı ne? Bunları bilmek size ayrı bir rekabet gücü verir.

Personel ile yakın olun, onları dinleyin ve bilgilendirin. Sizlere patinaj süresinde çok yardımcı olacaklardır. Hiçbir zaman maaşlarını aksatmayın. 1980'li yıllarda bir gün ortaklar oturmuşuz düşünüyorduk. Ertesi gün aybaşı ve maaş verecek para yok, şirket nakit akışı denilen konudan haberimiz bile yok. Kara kara düşünüyorduk. Aklıma ortak kullandığımız bir araba geldi. Eski bir araba ama parasal açıdan bir şeyler ediyor ve sorunu çözebilir. "Bunu..." dedim, "Hemen gidip satacağız" ortaklar yüzüme baktı, bu kadar kısa sürede yapılamayacağını düşünüyorlardı. Ben, "Hemen şimdi, verebilecekleri bir fiyata satalım" dedim. Ve zarar ziyan sattık, maaşları da ödedik. İki ay daha otobüs ile gidip geldik ama personel bunu fark etmedi. Çalışanların hakları önemlidir.

Çalışanlara emir kipi ile seslenmeyin, "getir" yerine "getirir misin" veya "alayım" gibi kelimeler kullanın. Şirketi bir ikinci yuvaları gibi görecektirler. Sizden nefret etmeyeceklerdir, Türkiye'de genellikle patron sınıfı nefret edilen sınıftır. Onlara dürüst ve açık olun. Dürüst olduğunuzu bilsinler ki onlar da size dürüst olsunlar. Katı kurallar yerine katılımcı oldukları kararlar alın. Mümkün olduğunca onları şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına katın. İşlerine daha çok asılacaklardır.

İletme yönetiminde personele "iç müşteri" denir. Öncelikle pazarladığını ürünleri, hizmetleri onlara satmalısınız. Bu güven olmadan onların bunları gerçek müşterilere sunmasını ve bir değer oluşturmasını bekleyemezsiniz. Klasik ticaret öğretisinde sert, acımasız ve biraz da "burnu büyük" patron olmanız personel yönetimi için bugünkü şartlar ile mümkün değildir. Personelle verdiği emeğin veya saatlerin bedelini ödemek yetmez! Mümkün olduğunca sistemin bir parçası olmalı, hatırlanabildiklerini bilmeliler, sayılabilmeliler. Üstelik bunları yanından geçerken sadece bir hatıra sorarak ta sağlayamazsınız. Onların katkısını gerçekten alabilmek için fikirlerine itibar etmelisiniz.

Örneğin toplantılar: Hiçbir zaman toplantılarda doğrudan fikrinizi söylemeyin. Olayın başında açıkladığınız şahsi fikrinize doğrudan yapışanlar genellikle başarısız çalışanlardır. Konu ile ilgili tüm personelin önceden birkaç dakika da olsa hazırlanmış olarak toplantıya gelmesini sağlayın. Taraf olan herkesin mümkün olduğunca fikirlerini söyleyebilmelerini temin edin, kısa ama net konuşmalar ile onları yönlendirin. Analitik düşünmeye sevk edin ve her zaman şirket çıkarının

bütünlüğünün sadece para ile ölçülmeyeceğini, verilmiş sözleri ve itibarı, anlayış geleneklerini, şirket fikir bütünlüğünü gerçek şirket çıkarı olarak görmelerini sağlayın. Doğruya yaklaşıldığında mümkün olduğunca onların ortak bir kararı şeklinde karar alınmasını sağlayın. İnancı artan insan doğru fikirleri daha güzel savunur, gereğini yapar.

Stratejik Yönetim

Bu kitaptan önce "Küçük Balıklara Tavsiyeler" başlığı altında Tübider e-grup servisinde süregelen "Büyük Balık/Küçük Balık" polemiği mesajlarına bir cevap yazısını yayınlamıştım. Stratejik Yönetimi anlatırken sizlere bu yazıyı örnekler ile detaylandıracağım. Ancak şu an sizlere birkaç ipucu daha vermem gerektiğini düşünüyorum. Buraya kadar anlattıklarım, doğru başlamak, ticaret yapabilmeniz için fikir ve değer oluşturmak, sektör seçimi ve temel başlangıç tanımları üzerineydi. Aşağıdaki ipuçlarını da göz önüne alın:

* * *

Başlangıç İpucu 1

Ortaklarınızı iyi seçin, kendinizi doğru değerlendirin: Hayal kuracaksınız, mutlaka! Ama unutmayın değer ölçüleriniz olmalı ve doğru değerlendirme yapmalısınız. Ortaklık konusunda mutlaka konu ile hiç ilgileri olmasa da anne ve babanıza (koşulsuz avukatlarınıza) danışın.

Başlangıç İpucu 2

Arsa satın alın! Prensip olarak bu kitapta siyasi konulara giremiyorum, bu sebeple ancak şu kadarını söyleyebilirim dünya konjonktürüne bakarak yatırımlarınızı arsa olarak yapın. Bırakın ücra yerlerde olsun, şimdi ucuz olsun. Mümkün ise su kenarı veya sulak bir yerde olsun.

Başlangıç İpucu 3

Sermaye ve yaş ilişkisi: Eğer 20 yaşın altında iseniz ve bu satırları okuyorsanız en şanslı sizsiniz. Yaşınız sizin sermayenizdir. Ortaklık yapın. Eğer 20–25 yaş arasında iseniz yüksek okul okumadınız ise yine şansınız vardır. Mutlaka ortak olun ama 100.000 YTL altında bir sermaye ile girişin. Üstünde bir sermaye ile ancak aile ortaklığı yapabilirsiniz. 25 yaş üzerinde iseniz ve daha yeni mezunsanız sadece şahsi girişim yapın ve istediğiniz kadar sermaye koyun. Ancak adım adım ve mümkün olduğunca aile desteği ile veya güvendiğiniz bir büyüğünüz ile.

Başlangıç İpucu 4

Bilyeler veya Eko Etkisi: Ticaret içi boş bir boru içinde sıralanmış ortasında parmağınız üzerinde dengede duran bilyeler gibidir. Bir bilye bir tarafta ışık görür ve o yöne gider. Denge bozulur ve tüm bilyeler o bilyeyi takip eder. Birden bire o yöne saldırı olur. Buna bazen "Eko Etkisi" de denir. Herkes aynı şeyi konuşur. Örneğin bugün için özelleşmiş Telekom hizmetleri. Herkes "Bizim üzerimizden konuş daha ucuz konuş" demiyor mu? Diğer bilyelerden farklı olmalısınız. Yerinizi korumalısınız. Işığı sadece siz görmelisiniz. O takdirde ışık bir değere dönüşür. Çok fazla insanın konuştuğu bir işgal konusu için artık çok geç sayılır. Herkes zaten mevkisini almış ve gereki çalışmayı yapmıştır.

* * *

Şirketi kurdunuz, şimdi nasıl başarılı bir işletmeci olacaksınız? İşte size stratejik yönetimin temel ilkeleri:

Get Big, Get Niche or Get Out! (Büyüyün, ustalaşın veya defolun!)

Günümüz liberal ekonomisinde (vahşi kapitalizm) küçük işletmeleri ve yeni girişimcileri korkutan esas kural budur. Enflasyonun düşmesi ve vadeli ödeme unsurlarının artması ile küçük bakkalların kapanması gerektiği her gün Eko-Diyalog benzeri programlarda dinliyoruz. Eğer bakkal değilseniz; yaptığınız iş know-how gerektiren, tecrübe ve bilgi gerektiren ve hizmet ağırlıklı bir süreç ise ancak o zaman şanslısınız. Evet, bu gerçek ile mücadele etmek için eğer imkânınız varsa “Mor İnek” olmalısınız, ama esas farklılaşacağınız nokta odaklanmanız ve ustalaşmanız olmalıdır. Odaklanın, bir konuya, bir ürüne, bir satıcıya veya işinizin en ince noktasına kadar odaklanın. Büyük işletmeler genellikle “moving-box” dediğimiz tarzda çalışabilirler. Ürünleri, özelliklerini, detayları bilmeden sadece fiyata dayalı rekabet unsurları ile çalışabilirler. Günümüzde her sektör odaklanacak yüzlerce konu ile dolu. Ustalaşın, yaptığınız işte, sattığınız üründe, verdiğiniz hizmette daha fazla bilgi sahibi olun ki büyük işletmelerle rekabet edebilirsiniz.

Tüm “Mor İnek” çalışmalarınıza, müşteri memnuniyetine, know-how bilginize ve deneyimlerinize rağmen işletme yönetimde “ekonomik büyüklük” argümanına çok dikkat etmelisiniz. Gelir gider dengesini sağlamak verimlilik için ön şart olmasına rağmen yeter şart değildir. Sektörel, her bir personel başına ciro, ciro/sermaye ve sermaye/kredi oranları gibi ekonomik verim göstergelerini de ihmal etmemelisiniz. Bunları dikkate almazsanız, belki para kazanıyorsunuz gibi gelebilir size, ancak belirli bir büyüme eğilimi sağlayamıyorsanız sektörde geri kalabilirsiniz, rekabet avantajlarınızı kaybedebilirsiniz. Tüm kişisel tercihlerinize rağmen büyüme gereklidir ve aynı zamanda kontrol edilmesi de şarttır.

Marka Oluşturun

Önünüzde uzun yıllar var, mutlaka size ait bir marka oluşturun. Hangi iş kolunda olursanız olun. Ürettiğiniz bir ürün, bir yazılım, bir hizmet veya şirket; ne olursa olsun mutlaka markalaşın. Küçük küçük marka yatırımları yapın. O markaya ait basılı bir şeyleriniz olsun elinizde; tanıtım broşürü, dosya, antetli kağıt veya basit bir kartvizit. Marka için harcadığınız para hiçbir zaman kaybolmaz, her şirketin aktifinde durur aslında. Tanıştığınız her kişiye mutlaka kartvizitinizi verin. Kartvizit verirken uzakdoğulular gibi ayakta ve iki eliniz ile selam verir gibi tutarak verin, belki de bu spiritüel seremoni gibi algılanacaktır, ancak şunu bilin ki daha çok önemsenirsiniz. Marka olmanın yolu önemsenmekten geçer.

Detaycı olun

Detaylara dikkat eden insan akıllı insandır. İşiniz ile ilgili her türlü detay ile ilgilenin, araştırın, tartışın ve öğrenin. Bilmediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Açıp okumamız lazım. İşletme kitapları okumalısınız, stratejik yönetim okumalısınız, hatta müşteri ilişkileri yönetimi kitapları okumalısınız... Okumalısınız! Yılda en azından 4–5.000 sayfa okumalısınız. Eğitim için belirli okulları bitirmiş olabilirsiniz, ancak kendi işimiz ile ilgili her türlü bilgiye her zaman ihtiyaç duyarız. Detaycı olmak size gelir gider hesabı ile kontrolü getirecektir, okuma size bilanço kontrolünü öğretecektir. İşletmeler ne kadar küçük olursa olsun temel öğreti değişmez. Bunları bilmek ve öğrenmek sizi

kuvvetlendirir. Yaptığınız her işte detaylara odaklanın. Üstünkörü yapılmış, detayları algılanmamış hiçbir faaliyet sizi başarılı bir işletmeci yapamaz.

Her şeyi yazın, not tutun! Bunu yapmayan bir şirket sahibini ancak çok cahilce yönetilen işletmelerde bulabilirsiniz. Günümüzde her sektörde, ticari işletmelerin tüm büyüklüklerinde o kadar çok detay vardır ki, mutlaka bunları yazın ve sınıflandırın. Atladığınız her konu sizin itibarınızı sarsacaktır, belki de kendinize olan güveninizi...

Çalışkanlık

Eskilerin dediği gibi işinize erken gelin ve zamanınızı boşa geçirmeyin. Kendi çalıştığım sektörde işlerin kötü gittiğinden yakınan onlarca arkadaşımın bir gün içinde benden çok daha az çalıştığını ve aslında çok bol vakit harcadığını, pek te gerekli olmayan sohbetlerle vaktini öldürdüğünü görüyorum. İnternet ortamını sınırsız bir bilgi kaynağı olarak görün, eğlence kaynağı olarak değil! Siz çalışkan olursanız personeliniz de size uyar. Siz dakik iseniz, şirketinizde doğal olarak bu, etik kuram haline gelir. Çalıştığınızda elde edebileceğiniz yüzlerce, binlerce yeni konu bulacaksınız. Teknoloji ile tüm sektörler çeşitleniyor, araçlar süreçler, çözümler geliyor ama biz hâlâ \$100'e satın aldığımız bir ürünü neden \$120'a satamıyoruz diye dövünüp duruyoruz. Hayır! Hiçbir zaman satamayacaksınız, hatta daha da kötüsü olacak. Günümüzde başkasının ürettiği bir ürünü sadece alıp satarak para kazanmak mümkün değildir. Bu gerçeği kabullenin.

Süreklilik ve Israrcılık

İşinizde sürekliliği sağlayın, ısrarcı olun. Tutduğunuz bir projenin, müşterinin, herhangi bir çalışma konusunun, bir satıcı ilişkisinin sürmesini sağlayın. Bu ilişkinin yürümesi ve bu çalışmaların başarılı olması için ısrarcı bir çalışma içinde olun. Başarı süreklilikten gelir, ısrarcı bir süreklilik, sizin detayların tümüne sahip olmanızı sağlar ki bu sizi yenilmez yapar. Büyük balıklar her gün değişik esen rüzgârdan çok daha çabuk etkilenirler.

Ölçme ve Değerlendirme

Çalışma süreçlerinizde değerlendirme metotları geliştirin. Satışlarınızı, personelinizi, hatta kendinizi değerlendirin. Bunları ölçebilecek yöntemler geliştirin. Sadece cirolarınızı karşılaştırarak sonuçlar elde edemezsiniz. Şirketinizin tüm süreçlerinizi değerlendirmelisiniz. Müşteri adedi, müşteri memnuniyeti, riskler, personel ve hatta şirketinizin bugünkü ve gelecekteki değerini ölçmeye çalışın. Ölçme yöntemleriniz, doğru çalışıp çalışmadığınızı ortaya koyar. Eğer bunları doğru algılayabiliyorsak elde ettiğimiz know-how'dır ki bunu büyük işletmeler daha yavaş ve daha fazla para harcayarak yapabilirler. Onlar danışma şirketleri ile uğraşa dursun siz sadece bir arkadaşınızdan basit bir toplantı ile birçok şeyi anında öğrenebilirsiniz.

Ölçme değerlendirme amacı ile veri toplayın. Müşteri kayıtları, sektörel büyüklükleri istatistiksel ekonomik veriler, servis kayıtları, telefon görüşmeleri, teknik dökümanlar, kullanım kılavuzları, program parçacıkları..vs. Bunların hepsini bir çeşit veri ambarlarında tutmalısınız. Bunlara erişim kolay ve verimli olmalıdır. Sunucularınızdaki dizin adlarından, vari ambarlarının tasarımına veya erişim arayüzlerine kadar hassas ve ısrarcı olmalısınız. Verilerini, dökümantasyonunu yönetemeyen şirket aslında hiç yönetilmeyordur.

Düzgün ve Basit Çalışma

Her sektörde işletmelerin önündeki bir büyük problem de budur. Detay, bilgi ve hızla gelişen teknoloji her zaman önümüze değişik talepleri, önerileri, farklı kaynakları ve opsiyonları getirir. Ancak temel olan ticari öğretilerdir. Basit, yalın, açık ve net resmi bir çalışma içinde olun. Beş kişilik bir şirkette 1000 kişilik bir şirkette de ticari kuramlar aynıdır. Organik bağların tanımı, ortaklık ilişkileri ve her türlü ticari bilgi Türk Ticaret Kanunu ile tanımlanmıştır. Bunun dışında ortaya çıkan her yenilik ve imkânı değerlendirirken dikkatli olmalı ve düzgün kurallar içinde düşünmeliyiz. Doğru basit ve yalın tanımlar içinde durmalı ve karşılıklı farklı düşüncelere neden olabilecek karışık ve gayri resmi ilişkilerden uzak durmalıyız.

Programlı Olma ve Sorun Çözme

Bugünü, yarını, gelecek haftayı ve gelecek ayı planlayın. Buna uyun, uyduğunuzu gösterin. Sorunları tek tek belirli bir program dahilinde çözün, sabırlı basiretli ve sakin olabilmeyi öğrenin. En büyük sorun size en yakın olandır. Sorunları tek tek çözebilmek için önce bunları ayırıştırın, basitleştirin ve sorunlar içinde kaybolmamak için programlı olun.

Şirket içinde dolaşın, her departmanın sorununu o işten sorumlu arkadaşlar ile çözün. Onları kendi mekânlarında dinleyin, fikrinizi bildirin ama kararı mümkün olduğunca siz vermeyin. Sizin doğru gördüğünüzü onlar da görecekler ve kararı onlar vereceklerdir. Bu durumda çözümlere çok daha iyi sarılırlar.

Karar verdiğinizde uygulayın, sonuna kadar kararınızın peşinden gidin. Geriye dönmeyin. Kaybettiğiniz her kuruş, bedelini fiilen ödediğiniz tecrübedir. Zaten ancak para kaybederek gerçek bir işletmeci olabilirsiniz. Hiç hata yapmamanın tek yolu hiçbir şey yapmamaktır. Kaybettiğiniz paranın arkasından düşünmeyin, sizinle aynı işi yapan her işletme sahibi aynen sizin gibi mutlaka para kaybetmiştir ve kaybedecektir de. Sizin de para kaybetmeniz aslında hiçbir şeyi değiştirmez. Kâr marjınızdaki göreceli bir değişiklik, problemi hemen düzelterektir. Korkmayın, cesur olun.

Sorun Varsa Varsınız!

Kendi sektörümde teknolojik veya ekonomik yüzlerce sorun ile karşılaştım. Sorunlar size hep çok kötü bir durum, olağandışı bir süreç ve olumsuzluklar ile birlikte getirilir. Sorunları iyimserlikle karşılayın, onlar sizin varlığınızın sebebidir. Bazı arkadaşlarım bu görüşlerimden dolayı bana "mazoşist" yakıştırmaları bile yapmışlardır; ancak yanılıyorlar. Eğer sorunlar olmaz ise, her şey olağan ve düzgün çalışıyorsa teknik problemler, şikâyetçi müşteriler, görevini atlayan personel ve hatta ekonomik krizler olmaz ise biz var olamazdık ki! Sorunlar sizin varlığınızın esas nedenidir. Unutmayın ki sizden çok daha kuvvetli, çok daha önce ticarete atılmış ve sektörünüzde köşe başlarını tutmuş çeşitli imkânları çok daha gelişmiş onlarca belki yüzlerce şirket ve işletme vardır ve ileride de her zaman olacaktır. Tüm bu sorunlar, problemler ve ekonomik krizler onların da başında vardır. Kaçınılmaz olarak onlar da bunu yaşayacaklardır ve hatta daha ağır yaşayacaklardır. Sorunlara doğru yaklaşımlar, sorun çözme kabiliyeti ve çalışkanlık, itibarınız için gereğinde para kaybetme ama müşteriyi elde tutma içgüdü; işte sizi ayakta tutacak bunlardır. Sorunlar sizin diğerlerini yenmeniz için bir imkândır aslında.

Ticari olarak yaşadığım en büyük ekonomik sorun kendi iş kolumuzda aslında bizim dışımızda ancak bizim sattığımız ürünün en çok etkilendiği Intel MTH sorunuydu

(Ek3. Intel MTH problemi) O gün için 240.000 USD para kaybetmişim. Bugün olsa şu anda elde ettiğim tecrübe ile bir kuruluş kaybetmezdim.

Yaşadığım en önemli teknik sorun ise bir gün ithal ettiğimiz bir PDA ve GPRS modüllerinin uyumu için bir firmware upgrade işlemiydi. GPRS kartı CompactFlash bağlantısı ile bağlanıyor ve bu kartın firmware'i upgrade edilmek zorunda; çünkü yeni işletim sistemi çalışmıyor ve biz çalışacağına dair söz vermişiz. Tabii ki, "Ne yapalım abi, sen de bununla idare et..." falan diyebilirdik. İşte itibar biriktirmek budur! Biz ise araştırdık ve GPRS kartı ithal eden arkadaşımın yardımı ile bu kartların firmware'ini update etmek için bir bilgisayar kontrollü cihaz getirdik. 200 adet ürünü müşterinin deposunda kurduğumuz bir sistemde upgrade ettik. Tabii çok iyi bir referans... Binlerce ürünün Bios update'lerini müşterilerde yapmak, yüzlerce epidemic (salgın) hatalı ürünü toplamak, hatta daha gümrükte iken ithal bile etmeden geri göndermek, yüzlerce sorunlu müşteri ile uğraşmak ve Türkiye'ye has ekonomik krizlerle mücadele etmek, işte sizi farklı kılacak değerler bunlardır.

Sektör emekçilerinden Tarık Tüzünsü'nun bir lafı geliyor aklıma. Bir gün tüm açık yürekliliği ile bana sordu: "Sen bundan daha zor bir iş düşünebiliyormusun abi? Bu sektörde bu rekabet ortamında ayakta kalıp bu kadar sorun çözdüysem, başka herhangi bir sektöre de korkmadan girerim, bundan daha zor ne olabilir ki?"

Risk Nedir?

Ekonomik koşullara, sektörel konjonktüre veya şirketinizin ticari durumuna göre risk ve hatta riskin tanımı bile değişir. Risk denilince ilk olarak akla "alacaklar" gelir ki aslında bu risklerden sadece biridir. Evet; alacakları ekonomik duruma göre bazen zor toplarsınız! Bu tür riskler de veya çok daha karmaşık olanlar da aslında ölçülebilir, kestirililebilir ve yönetilebilir. Öncelikle alacak hesaplarından başlarsak; eskilerin dediği gibi bir şirketten alacağınızın toplamı hiçbir zaman o şirketten o güne kadar elde ettiğin kârın toplamını geçmesin. Bu kuralı özellikle küçük ve yeni işletmelere şiddetle öneririm. Biraz daha sonraları, tabii ki şirketin kaldırabileceği ödenmeyen hesaplar risk politikası daha farklı tasarlanabilir. Örneğin sektörün tümünün bir müşteri de aldığı alacak riski sizin için de bir ölçüt olacaktır. Ancak size bir ipucu! En büyük alacaklı sakın olmayın, bu durumda o müşteriyi terk etmesi en zor sağlayıcı siz olursunuz.

Ekonomik riskler için özellikle bankaların gönderdiği bületenler size yardımcı olacaktır. Şunu kabul etmelisiniz! Türkiye'de riski her zaman çok kesin ve net ölçemez ve kontrol edemezsiniz. Bir dönem TL'nın yabancı para birimleri karşısındaki değeri risktir, bir dönem elinizdeki stoklar risktir, bir dönem alacaklarınız risktir veya bir dönem de belki de elinizdeki vadeli çekler. Türk insanı yaratıcıdır, vadeli çek yazarak (ödeme vadesi çekin yazıldığı tarihten sonra) kanunlarda uygulaması olmayan bir "para basma" yöntemi bulmuştur. Aslında vadeli çek ile siz karşınızdaki müşteriye olmayan bir parayı veriyorsunuz, değil mi? Eğer yazdığınız çek bir de döviz çeki ise! O takdirde TL basmaktan öte; USD basıyorsunuz!

Sektörümüzde stok kontrol çok ciddi bir sorundur. Uzak doğudan daha Türkiye'ye doğru yola çıktığında bazen fiyatlar düşer. Litaratürdeki "Minimum stok verimlilik için şarttır" tezini savunmak zordur. Hem elinizde minimum stok olmalı, hem üreticiyi tatmin edecek adette ürün satın alabilmeli hem de bunları daha stoklarınıza gelmeden satmış olmalısınız.

Rekabet ise risk için farklı bir argumandır. Daha önce deneyimlerimde verdiğim örneklerdeki gibi, öyle ki bazen klasik öğretinin kuralları bile ters çalışır. Elindeki stok düştüğünde rekabet ettiği firmayı etkilemek için fiyatı da düşürmek isteyenler çıkar. Yani arz/talep eğrisi ters çalışmaya başlar. Rekabet açısından her malın bir “kırılma noktası” tabir edilen bir fiyatı vardır, bu fiyata erişildiğinde tüm rakiplerinizden önce malı satabilirsiniz ancak bu fiyat genellikle maliyetinizin altındadır. Klasik işletme yöneticisiyseniz, yani “esnafsanız” veya “esnaf olamayı hedefliyorsanız” bilgisayar sektörüne girmeyin.

Üretim ve Değer Oluşturmak

Ürettiğiniz her şey, eğer bir ürün ise maliyeti mantıklı; bir hizmet veya yazılım ise mutlaka üretimi finanse edilebilir, mantıklı bir sürede üretilmiş ve mantıklı bir maliyet ile alt yapısı sağlanabilir, kabul edilebilir bir fiyat ile satılmalı ve bunlara uygun bir kalitede olmalıdır. Ancak bu koşullarda sizin için bir değer veya fırsat haline dönüşebilir. Aksi takdirde bir hayal olarak kalacaktır ve en kötüsü bunu geç hissedebilirsiniz. Yıllarca işletme sahibi olarak çalışmış arkadaşlarımdan bile bazen anlamsız ve boş hayaller peşinde koştuğunu görürüm. Bana danışmalar, sizde birilerine danışın.

Vizyon ve Misyon

İşletmelerimiz ne kadar küçük olursa olsun kendi hayallerimiz olmalıdır. Birçok kez dediğim gibi; hayal kurmayan girişimci olamaz ancak iyi girişimci hangi düşüncenin hayal hangisinin gerçekleşebilir olduğunu bilendir. İşletmenizin büyüklüğü ne kadar olursa olsun bir ileri görüş tanımlamalıyız. Yarın, ertesi hafta, ertesi ay ve gelecek yıl için. Bu sizde isteklendirme yaratır. Bu emele ulaşmak için kendinize görevler vermelisiniz. Zor ve ağır görevler. Şurası gerçek ki, büyük işletmelerin bu organizasyonları daha ağır süreçlerdir. Siz ise çok daha çabuk hareket edebilir ve organize olabilirsiniz. Ekonomik veya sektörel darbelere çok daha çabuk ve az etkilenerik cevap verebilirsiniz.

İtibar

Ticaretteki en önemli kuram, sloganlarda saklı değer, kazanılması çok zor ama bir anda kaybedilen büyüklük... İtibarı biriktirin! Bakın bu kuram genellikle bu şekilde anlatılmaz. Biriktirin! Müşteri size inanmak ister, ona değer verin, ne olursa olsun doğruyu ve doğrudan söyleyin. Sözünüzde durun. Yeni bir müşteri kazanmak, eski bir müşteriyi ikna etmekten en az beş misli zordur. Aslında küçük işletmeler müşterideki itibarını çok daha çabuk kazanırlar. Çünkü zaten müşterinin size gelmesinin sebebi budur. Üstelik sizlerin ürününü sattığınız, hizmetini müşteriye götürdüğünüz büyük işletmeler ile doğru, sürekli ve özverili kuracağınız iyi ilişkiler ile müşteri servis sonrası ilişkilerinin size maliyeti de olmaz. Her zaman doğruyu olduğu gibi söylemek, kendi iş kolunuzda dürüst olmak, sorumluluk alabilmek size itibar getirecektir. Şirketinizde etik süreçler geliştirin ve bunlara uyun. Büyük işletmelerin liberal ekonomik kuralları, onları bu süreçlerden uzaklaştırır. Prim sistemi, SPIFF veya kâr odakları gibi vahşi “liberal ekonomi” değerleri aslında birçok anlamda şirket kültürünü ezer. Örneğin prim alacak bir satıcı, müşterinin gerçek talebini değerlendirmeden satış yapabilir. Ayrı bir kâr odağı olarak tanımlanan bir servis, belki de o büyük işletmenin yüz binlerce USD ödeyerek bile yapamayacağı bir zararı çok daha kolay verebilir. Büyük işletmeler

itibarını kazanabilmek için birçok çelişkiyi bir anda çözmek zorundadır. Siz ise tüm sisteminizde daha hızlı bir lider olabilirsiniz.

Müşteri İlişkileri

Her müşteriye kaydedin. Kâğıda kaydedin, basit veri tabanı programlarına kaydedin veya karmaşık Müşteri Yönetimi Programlarında izleyin; ama her birini kaydedin! Bunlara önemli günlerde bir e-posta gönderin. Bu müşterileri biriktirin. Hepsini ile ticaret yapmasanız bile size referans olabilirler. Yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya herhangi bir girişiminizde size kaynak olabilirler. Müşteri beklentilerini takip edin, şikâyetlerini değerlendirin. En iyi müşteri şikâyet edebilen müşteridir. Size kendinizi, şirketinizi veya herhangi bir süreci düzeltme imkânı ancak eleştiri ve şikâyet ile gelebilir. Müşteri ihtiyaçlarını doğru algılayın. Büyük işletmeler bunu yapamazlar. Onlar sadece müşterinin iyi bir ürünü uygun fiyat ile ve kolay bir ödeme unsuru ile tatminini amaçlarlar ki; bu sebeple artık o üründen sizlerin para kazanmanız zordur. Ama müşteri talepleri sadece bunlar değildir. Kullanıcı ürün talepleri, hizmet ihtiyaçları dipsiz bir kuyudur, her gün yeni bir ihtiyaç, her gün yeni bir yazılım veya çözüm ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin her konuda eğitim ihtiyaçları çığ gibi büyümektedir, yeter ki siz müşterileri biriktirin.

Müşteriler hakkında bilgi toplama kaynakları, yöntemleri geliştirin. Örneğin basit bir servis formu, basit bir internet formu size müşterilerden geri besleme akmasını sağlayacaktır. Hizmet yoğun sektörümüzde müşteri ilişkilerini şirket avantajına kullanmak çok kolaydır, internet üzerindeki her işlem geriğinde basit bir garanti sorgulaması bile tutacağınız bir Log dosyası ile size müşteri bilgisi sağlayabilir.

Intel veya Microsoft gibi çok büyük şirketlerin yöneticilerinin bile BLOG'ları olduğunu biliyor musunuz? BLOG'lar, haber portalları, forumlar, e-gruplar ve benzer internet ortamları müşteriye değmenin, onu dinlemenin, sorunlara birinci elden ilgi göstermenin çok büyük bir rekabet avantajını size sunacaktır. Bu amaçla Çizgi Söğüt Gölgesi portal ve forumunu kurmuştum. Gerçekten de 2-3 sene içinde hem tüm sektörün bildiği, ilgilendiği bir internet sitesi oldu, hem de bu müşteri arayüzü şirketime ciddi bir rekabet avantajı sağladı. Sadece ben veya personel değil bu internet sitesinin doğal liderleri de diğer kullanıcılara yardımcı olarak gerçek bir destek ortamı oluşturdular.

Tüm e-postalara mutlaka cevap verin, sorunları yönlendirin ve cevapların da Cc olarak size gelmesini sağlayın. Müşteriyi önemseyin, tüm müşteri ilişkileri seminerlerinde söylenildiği gibi; hatta onunla evlenin. Ancak o seminerlerde söylenmeyen bir konu daha var! Donanımlı olmak. Tüm müşteri ilişkilerinde donanımlı olmak esastır. Çok seyrek cevap verilen bir servis telefonu size çok büyük bir zarar verir. Müşteriyi dinlemeyen, anlamayan bir personel yine hiç cevap vermemekten daha kötü olabilir. Müşteri ilişkilerini tasarlarken şirket kültürü oluşturmalısınız. Örneğin arıza kabulde çalışan bir personel değiştiğinde bile müşteriye yapılan sunum değişmemelidir.

Tasarruf ve Sermaye

Ticari kazançlarınızı biriktirin ve doğru değerlendirin. Kendi sektörümde şikâyetlerini dinlediğimiz arkadaşların son model arabalar ile dolaştığını gördükçe yıllardır hep gülümsedim. Eğer tasarruflarınızı şirketinizde biriktirmez iseniz kendinize dürüst

değilsinizdir. Eğer siz kendinize güvenmezseniz size kaynak sağlayanlar nasıl güvenirler? Bazen o kadar gülünç ve komik ilkeler ile karşılaşırız ki gülsem mi ağlasam mı karar veremiyorum. Örneğin "Bizim şirketimizin prensibi kendi çekimizi yazmayız..." (Kabaca; ben kendime güvenmiyorum bunu sende bil) Sermayenin kuvvetlenmesi sizi rekabetçi yapar ve toplam maliyetinizi düşürür. Rekabet edeceğiniz büyük işletmelerin en güçlü olduğu nokta sermayedir. Onlar daha büyük sermayeler ile kaynak şirketlere dayatıp çok daha yüksek kârlar ve hatta acayip taleplere cevaplar sağlayabilirler. Ama size bir ipucu, büyük işletmelerin kâr marjı büyük olmalıdır. Ceviz kabuğu asla batmaz ve mücadelesi çok daha çetindir.

Doğrular, gerçekler ve dürüstlük

İş hayatının her aşamasında gayri resmi durumlar ile karşılaşacaksınız, rüşvet isteyenler, kendi şirketine satın alacağı maldan komisyon alanlar, şirketin aleyhine ama kendi lehine davranışları seçenler, adam kayıranlar, hizipleşmeler, dedikodular ve anlamsız birçok benzer ilişki. Bunlardan ne kadar kendinizi yalıtırsanız da, uzak durmak isterseniz de bunlar üzerinize bulaşacak, bu kaçınılmaz ama yine de mümkün olduğunca temiz ve basit olun, karmaşık işlerden uzak kalmaya çalışın.

1983 yılında askerden dönüp, üniversitedeki araştırma görevlisi olarak kariyerime devam etmeyip iş hayatını ilk seçtiğimde bu ilişkilere şaşırılmıştım. Tabii ki üniversite aslında cam bir fanus, seçilmiş insanlar ve ilişkiler var orda. Gerçek hayat ise çok daha farklı ve düzensiz... Her türden insan ile karşılaşılırsunuz iş hayatında.

Şirketi kurduğumuz ilk günlerde PTT'den (bugünkü Türk Telekom) biri geldi. Telefon bağlatacağız, adam ayak sürüyor. Müşavir arkadaş bana önceden söylemişti, "Gelen adama üç beş kuruş verirsiniz..." biz üç ortak tutuştuk şirkette. Şimdi o üç-beş kuruşu kim verecek, nasıl verecek? Bir şekilde verdik, daha sonraları da yüzlerce kez "Bir şekilde" üç beş kuruş "Bir şeyler" verdik. 1996 yılındaydı, bir gün düşündüm. "Bunda bir hata var, ben neden rüşvet veriyorum?". Adamlar ben verdikçe geliyorlar. Müşavirler de "Abi ver gitsin!" diyorlar. O zamanlar "kasa defteri" denilen bir prosedür var ve işlevsel olarak aslında günlük tutulması imkânsız ama tutulmasa da cezası olan bir defter. "Maliyedeniz..." diyen içeri giriyor ve sebeplenip çıkıyor. Soruyoruz soruşturuyoruz hep böyle, herkes böyle yapıyor.

Kafam attı! Muhasebeye tembih ettim "Kim gelirse gelsin artık kimseye para vermeyeceğiz! Başlarım ben müşavire..." Tabi daha bir hafta geçmeden, muhasebeci geldi, "Niyazi Bey, maliyeden geldiler... Bir şeyler söylüyorlar..." Ben hiç istifimi bozmadan "Ne istiyorlarsa, neyi hatalı gördülerse, onun zaptını tutsunlar, gitsinler beni mahkemeye versinler!" dedim. Muhasebeci gitti, on dakika sonra tekrar geldi "Abi seni görmek istiyorlar.", çıktım sordum "Nedir problem?". Allah! Bana neler anlatıyorlar, "İşte şöyle olur, böyle kötü olur..." ben dinledim ve "Ne gerekiyorsa yapın, doğru olan her zaptı imzalamaya hazırım, hemen beni mahkemeye verin!" dedim ve cevabı beklemeden odama döndüm. On dakika sonra her şeyin normal olduğunu belirten bir tutanak önüme geldi.

Sistem kendine bir yol bulmuştur, herkes bu çarkın bu şekilde döndüğünü zanneder, müşavirleriniz bile sisteme uymanız gerektiğini söyler ama siz sisteme uydukça herkes üstünüze gelir. O gün bu gündür kimse bize gelmedi. Gelenlerin hepsi gerekli gördüğü zaptı tuttu, evet belki de anlamlı anlamsız cezalar da yedim ama hiçbir

zaman fazladan bir şeyler vermedim. Size de tavsiyem budur. Sizi korkutmalarına izin vermeyin!

1996–2000 yılları arasında gümrükten bir ekran kartı çekiyoruz. AGP3400 adında bir kodu var ve açıklamasında TV-Out yazıyor. TV Out yazdığı için de bunu TV kartı olduğunu zannediyorlar ve aradan 3–4 yıl geçtikten sonra bana mahkeme açıyor Gümrük. İlk davaya ben kendim gittim, bilirkişi yaşlı bir profesör, bizim okuldan. Tabii ki ilk 10 saniyede TV kartı olması için kartın üzerinde TV Tuner olması gerektiğini anladı ve mahkemeyi kazandık. Buraya kadar problem yok. Ama gümrük devam ediyor mahkemelere, bundan sonraki 2. ve 3. parti içinde mahkeme açtı. Avukata sordum, "Abi bunlar her işlem için ayrı mı mahkeme açacaklar" diye, cevap çok komik "Evet her işlem için ayrı ayır açacaklar?". Gerçekten de öyle oldu, ama hata burada değildi, anlatmak istediğim de bu değil. Hatırlamıyorum, belki 2. veya 3. işlem çok küçük bir değer; avukat aradı ve "Buna itiraz etmeyelim istersen? Nasıl olsa mahkeme masrafları daha fazla tutar..." İlginç! "Peki, nasıl olacak?" diye sordum. "Kabul edelim ve cezasını ödeyelim, geçelim!"

Avukatın dediğini yaptık. Hata! Avukatınız bile bilerek veya bilmeyerek sizi zora sokar. Bu işlemi örnek göstererek bu dava arkasından tam 39 tane dava açıldı bana, gümrük kaçakçısı ya! Hepsini teker teker savunmak zorunda kaldık ve hepsini kazandık ama anladık ki avukatın dediğini kabul etmeseydik belki 4–5 dava ancak açılırdı. Tabii avukat iyi para kazandı. Siz analitik düşünün, aklınıza yatmayan hiçbir şeyi kabul etmeyin. Daha sonraki benzer mahkemelerde Yargıtay'a kadar gittiğim de oldu...

Doğruyu ve sadece doğruyu olduğu gibi savunduğunuzda itibar geliştirirsiniz, artık size inanırlar ve bilirler. Bir de şunu düşünün: Farklı şeyler söylemek zordur, yalan konuşabilmek mutlaka sizi zorlar. Her koşulda doğruyu söylediğinizde mutlaka siz kazanırsınız.

2000'li yıllar, gümrükten bir yazı geldi, işte şu işlemde fiyatlarınız doğru bulunmamıştır, bunu Çin gümrüğünden alacağınız resmi çıkış belgesi ile ispat edin...vs. Her zaman gelir böyle yazılar, düşük fatura ile mal çekmek âdettendir ithalat sektöründe. Daha az vergi ödersiniz ya... İstenilen prosedür de çok uzun, önce karşı şirketten bir yazı ile onların gümrüğüne müracaat ediyorlar, Çin gümrüğünden aldıkları belgeyi mahkeme kararı ile onaylatıyorlar ve bizim ticari ataşelik onaylıyor falan... Çok uzun. Karşıdaki firma sordu bize "Ne fiyatlar yazalım?" Ben tabii pek anlamadım, "Yuh be!" dedim içimden, "Amm da kolaymış." "Normal olsun, bize yeter..." dedik geçtik. Aradan birkaç hafta geçti, belki 1–2 ay, neyse belge geldi. Öyle affilli bir belge ki üzerinde kırmızı ıslak mühürlü falan, Çin'ce ... "Şöyle bir baktık ve direkt gümrüğe verdik" Birkaç gün sonra gümrükten bir yazı.

— Çin gümrüğüne daha düşük bildirilen malların... Neden bizim gümrükte daha yüksek fiyatlar ile...

"Hayda... Getirin kardeşim şu belgenin fotokopisini!", bırakın bizim gümrüğe bildirdiğimiz rakamları, adamların gümrük çıkış beyannamelerinde tüm fiyatları bizimkilerden daha düşük! En az %30-40 düşük. Bizim gümrüğe bildirdiğimiz fiyatlar yüksek, hâlbuki gümrük işin başında "düşük" olduğunu sorguluyordu. Hiç aklımıza gelmezdi. Adamlar bir başka vergi oyunu oynuyorlar. Oturduk düşündük, avukatlar

"kem...küm..." ediyorlar. Aslında Gümrük de durumu kavrayamadı, fiyatlar düşük diye şikâyet ediyor ve esasında fiyatlar düşük değil yüksek! Sevdiğim bir meslektaşım var, çok dürüst ve doğrucu, bu sebeple tüm Gümrükler ile mahkemelik zaten... Bana öğüt verdi; "Yaz kardeşim, direkt doğruyu yaz, burada Türkiye Gümrüklerinin bir kaybı yoktur; bilakis kazancı vardır, ayrıca ben karşıdaki firmaya da ortak falan değilim, ne halt ettiklerini bilmiyorum!" Aynen yazdık. Hakikaten kimse bizi suçlamadı.

Benzer alavere iş hayatının her aşamasında döner, özellikle sigorta işlerinde. 20 yılı aşkın sürede onlarca defa malımız çalındı, ezildi, bozuldu veya şirketimize hırsız girdi. Gümrüklerde ezilen veya ıslanan mallarımız için defalarca zabıt tutulmuştur. Her seferinde mutlaka sadece ve sadece ciddi bir zararımız varsa para talep ederiz. Örneğin sadece kutuları bozulmuş diye hiçbir zaman sigortadan para talep etmedik. Hâlbuki gümrüklerde tutulan zabıtlar Türk iş adamları için bulunmaz nimettir, yazarlar da yazarlar. İşte şu oldu, bu mal bozuldu, şu mal harap oldu... vs.

Şirketi su mu bastı, atın bozuk birkaç ürün suyun içine, tutturun zabtı, sigortayı dolandırın, sevkiyat arabanız mı kaza yaptı, zabıt tutturun bu ürünler ezildi alın parayı sigortadan. Yangın mı çıktı, o anda stokta olan olmayan her şey yandı deyin. Türk iş adamı mağduriyetten para kazanmaya bayılır. Ama bu silah bir gün size döner. O zaman "Keşke..." ile başlayan yakınmalarınızı kendinize saklarsınız.

Üretim yaptığımız yıllarda o günkü ithalatçıların birinden PC üretimi için anakart satın alıyoruz. Depodan bir arkadaş heyecan ile geldi:

— Abi aldığımız anakartlar var ya; hepsi full bank memory dolu!

Şaşırıyorum! Bahsettiği hata o gün parası ile \$ 15.000 civarında. Depocu da soruyu sorduktan sonra cevabı beklerken az da olsa sırtıyor. Tabii ki pişman oldu sorduğuna!

Eğer şirketinizde resmi olmayan işlemlere, kanunsuzluğa, haksızlığa siz kendiniz izin verirseniz, o şirketi yönetemezsiniz. Bu gibi hatalarla iş hayatında mutlaka karşılaşacaksınız. Doğru hareket tarzı ile sadece karşı tarafın mağduriyetini önleyeceğiniz için kazanacağınız itibar değil esas kazancınız çalıştığınız insanlar üstündeki itibar olacaktır.

Bir gün ofisimize hırsız giriyor, camı kesmiş, bir duvar üstünden içeri sızacak, orda bir masa var, herhalde tam masa üzerinde iken alarmlar çalmış. Panik halinde kaçmış, hiçbir şey alamamış, hatta bize tornavidasını falan bırakmış. Ancak polisler, tutanaklar falan... Herkes ayağa kalktı. Ben de ofise geldim, aşağıdan çağırıyorlar "Abi memur seni görmek istiyor..." İndik aşağıya, adama kaba bir ifade ile "Sen şöyle biraz bizi yalnız bırak..." dedi yanındaki depocuya, ben anladım konu nereye gelecek ama "Ya sabır..." çekiyorum. İçeri girdik, odada adam yavaş bir ses ile "Hiçbir şey alınmamış ama sen ne istersen yazarız ..."

Hiç beynimden falan vurulmadım, artık bu tekliflerin nerden nasıl geleceğini biliyorum, bunu söyleyeceğini hissettim de... "Sen" diye başladım aynı kaba ifade ile "Bunu hiç söylemedin, ben de duymadım..." ve cevabı beklemeden odadan çıktım ama çok kızdım doğrusu. Zannediyorlar ki herkes kötüdür, çok komik ayrıca kötü olmak bana

yaramaz. Bilerek ya da bilemeyerek bugüne kadar çok hata yaptım ve bu hataların bedelini hep ödemek zorunda kaldım, her zaman çıkmıştır benden... Buna inanırım. (Bir örnek: Ek.4: Ay Akşamdan Işığı)

Başka bir gün yine hırsızlık ve bu sefer zarar var, artık benimle çalışanlar da beni anlamışlar, doğru dürüst seri numaraları ile tutanak tutturmuşlar ancak bu sefer de sigorta eksperleri yan çiziyor. Bekledik bekledik, olmuyor, adam mutlaka zararın daha az olduğunu ve onu kandırdığımızı inanıyor. "Verin dedim şunu telefona" adama kendimi tanıttım, "Bak!" dedim "Ben vazgeçtim senden hiç para istemiyorum, telefonu kapatacağım ve bir saat sonra ben seni mahkemeye vereceğim! Sen..." dedim "Aç da kayıtlarına bir bak, biz defalarca basit ve ispatı çok kolay tutanaklara karşın sizden para talep etmemişiz, biliyor musun neden?" Adam durdu, anladı bu adam hafif çatlak! Aklından öyle geçirdi ama soruyu da anladı. "Seni dolandıracak olsam neden diğerlerinde yapmayayım? Sence, vaktiyle elime imkân geçmiş iken neden bunları tepeyim de bu sefer seni dolandırayım? Ben..." dedim, "Para falan istemiyorum, ben seninle uğraşacağım, her hâkim bu konuda seni suçlu bulur!" Bir saat sonra para hesabımıza geçti. Doğrucu Davut olduğum için her zaman kazandım.

Ancak tabii ki hata yapacaksınız, hata yaptığınızı hissettiğinizde, kim olursa olsun karşınızdaki fark etmeden mutlaka hata yaptığınızı siz ona söyleyin. Bu da bir değerdir. "Belki fark etmez" diye düşünürseniz gerçek hata bu olur. İş hayatı yoğundur, işletmelerde her gün mücadele vardır, bazen isteyerek veya istemeyerek karşınızdakini kırarsınız, hemen hatalı olduğunuzu kabul edin, eğer kalbini kırdığınız varsa özür dileyin. Müşteri olsun, satıcı olsun veya çalışan fark etmez, yaptığınız her hata, her anlamsız durum aslında sizin için fırsattır. Bu gözle bakın. Hatalarını düzelten insan değerlidir...

1992–1993 yıllarında Çizgi Elektronik'in başlangıç dönemlerinde, hani şu gelen geçene zarf vermenin doğal olduğunu zannettiğim evrede, TSE'den gelen arkadaşlara yine "müşavir" öğüdü ile bir zarf bırakmıştım. Memur arkadaş kıpkırmızı bir yüz ile odam geldi ve odamın kapısını kapattı. Oturdu ve soluk bir ifade ile "Muhasebeciniz beni çok fena rencide etti..." diyerek söze başladı. Adam dürüsttü ve işini yapıyordu ve biz her nedense ona rüşvet vermeye çalışıyorduk. Hiç çekinmeden, sözünü keserek doğrudan gerçekleri itiraf ettim. "Özür dilerim, aslında bu benim hatam!" Adam hemen yumuşadı ve sonra yanışın nerden kaynaklandığını beraber tartıştık. Unutmayın dürüst insanlar, özürlerinizi olgun karşılarlar.

Doğrular ve gerçekler değişmez, sonunda mutlaka ortaya çıkar. Bu konuda sektörümüzden de bir örnek vereyim. Doğruların saklandığı veya değiştirdiği ancak sonunda gerçeklerin kazanması açısından güzel bir örnekte AMD. AMD Türkiye'de başlangıçta çok kötü yönetilmiş bir marka olup çok badireler atlatmıştır. (EK3. Bir Başarısızlık Hikâyesi: AMD ve Türkiye) Ancak bugün için tabii ki bu markasında Türkiye ofisi gerçekten çok daha güzel çalışmaktadır.

Bilgi ve Düşünce Sistemi

Buraya kadar, özellikle "Ölçme ve Değerlendirme" veya "Ekonomik Büyüklük" konularını anlatırken, dikkatli okuyucular bilgi ve düşünce sistemine çok önem verdiğimi gözden kaçırmamışlardır. Yabancılar ile ticaret yapmaya başladığım ilk yıllarda hemen davranış farklılıklarını, düşünce farklılıklarını hissetmeye başlamıştım. Anlatmaya çalıştığım herkesin bildiği Akdeniz insanının sıcak kanlılığı, duygusal

olması ve konulara hemen duygusal yaklaşımı değil. Bundan da öte, aslında mühendis olmanın getirdiği tüm analitik düşünme yetisine rağmen düşünce farklılıkları.

İşletme sahibinin ticarete ilk girdiğinde dikkat etmesi gereken bunca detay yanında biraz daha ılımlı olmayı öğrenmesi gerektiğini hemen öğütlüyebilirim. İlimlilik size sabır ve başarı getirecektir. Konulara, sorunlara, hatta işin içinden çıkılmaz durumlara, bir stranç oyunundaki gibi sabırla, metanetli bir sakinlik ile yaklaşmalısınız. Duygusal olmama erdemi ticarete bir anlamda ayrı bir fazilettir.

Düşünce sistemimizi ve analitik düşünmeyi kavramamız stratejik işletme yönetimi açısından gerçekten çok önemlidir. Bu sebeple düşünme yeteneğimizi burada biraz irdelemek istiyorum.

Wikipedia tanımı ile düşünmek, bireylerin hayatı modelleyebilmeleri ve yaşamlarında; iletişime geçmek, karşılaştığı sorunları kendi hedeflerine uygun çözümlenebilmek, planlamak, tasarlamak ve sonuçlandırmak amacı ile yaptığı beyinsel faaliyetlerdir. Düşünmek, neden'leri ve niçin'leri anlayabilmek ve karar verebilmek için bilgiyi idare etmek, kavramlar oluşturmak ve problem çözmektir. Düşünce bir fikir, bir görüntü, bir ses veya beyinde hissedilebilen bir duygudur aslında. Düşünmek basit idrak edebilmekten öte analiz etme, değerlendirme ve karar vermektir.

Beynimizin bir yarısı analitik düşünme; bilgi ve kanıt toplama (bilgi toplama), mevcut durumu veya sorunu tanımlama (formüle etme), çözüm/karar alternatiflerini belirleme (alternatifleri belirleme) ve seçenekler arasından tercih yapma (karar verme) görevini üstlenirken diğer yarısı ise yaratıcı düşünme; insanın, benzeri olmayan yeni bir şey yapması veya olan bir şeyi daha önce girmediği bir biçime sokması görevini üstlenir. (Düşünme ve Yaratıcılık. Dursun Akkurt, Temmuz 2001)

Toplumumuzda analitik düşünme; bir konuyu, sorunu ya da problemi alt başlıklarına ayırıştırıp tümünden gelimle ve her bir başlığı ayrı ayrı irdeleyip eleştirerek ve her biri arasındaki bağlantıları gerçekçi kanıtlarıyla ortaya koyarak, yani tümevarımla düşünmek ve değerlendirmek algılanamıyor. Düşünmek, bilgi ile başladığına göre hemen bilmemiz gereken ilk konunun bilginin değerinin ölçülebileceğidir. Bilgi ölçülebilir ve ölçü değeri sizlerde yakında bildiğiniz bit'tir. Örnekleri ile anlatalım.

2 farklı değişkeni olan bilgi, sayısal ölçü sistemindekine benzer bir şekilde tek hane ile değerlendirilebilir. 0 ve 1. Daha farklı değerleri olan bilgi de daha çok haneli bit'ler ve byte'lar ile ölçülebilir. Örneğin bu makalede 500 satır olduğunu varsayalım ve her satırda da bulunan her harfi tek tek sayalım ortalama 90 karakter desek toplam $90 \times 500 = 45.000$ karakter ve her karakteri de 8 bitlik bir veri ile değerini gösterebiliyorsak bu makalenin bilgi değeri 45.000 byte'tır. Bakın ölçülebiliyor. Yine benzer bir şekilde bit'ler ve byte'lar ile örneğin bir fotoğrafın içerdiği bilgi de ölçülebilir. Bunu hesaplamaya başladığınız zaman diğer kültürlerdeki "Bir resim 100 sayfadan değerlidir." atasözünün anlamını hemen sezinlersiniz. Bir fotoğraf gerçekten bir metine göre çok daha fazla bilgi içerir.

Peki, her bilginin değeri aynı mıdır? Hangi bilgi daha değerlidir? Bu da enformasyon

teorisi biliminin konusudur. Bilginin değeri oluşturduğunuz önermenin gerçekleşme olasılığı ile ters orantılıdır. Örneğin;

—Bugün güneş doğudan doğdu. (Bu önergedeki bilgi değeri sıfırdır.)

—Bugün güneş batıdan doğdu. (Bu bilgi de sonsuz değerdedir.)

Bilginin değerini bile ölçebildiğimize göre bilgiye erişebilmek, kontrol edebilmek ve yönetebilmek üzerine biraz daha durabiliriz. Öncelikle bilgi olan ve olamayan (gürültü olan) nedir bunu ayıklayabilmelisiniz. İşletme yönetimi, daha önceki bir bölümde bir çalışma günümü örneğinde anlattığım gibi bilgiyi oluşturma ve yayma (paylaşma) süreçlerine dayanır. Gereğinde bilgiyi siz oluşturursunuz! Örneğin; işletmeniz yeni bir faaliyete başlayacak, bunu duyurun. Yeni bir ürününüz tanıtmak istiyorsunuz, bunu anlatın. Yaptığınız her işi anlatın, hatalarınızı bile. Hepsi haber niteliğindedir ve bazen içine düştüğünüz yanlışlıklar bile haber niteliğinde duyurulduğunda eğer çözüm yöntemleriniz yeteri kadar başarılı ve adil ise size farklı değerler kazandırır.

Bilgiyi oluşturken ve paylaşırken tabii ki “açık şirket” özelliğiniz olmalıdır. Bu kavram da klasik ticaret öğretisinde tamamen yanlış davranış olarak bilinir. Klasik ticaret kavramlarında malın kaynağı, fiyatı, hizmetlerinizin nitelikleri, yöntemleriniz, biriktirdiğiniz her bilgi ve kazandığınız para “sır” olması gerekirken günümüz “açık şirket” kavramında bu doğru değildir. Sektörümüzdeki bazı arkadaşların hâlâ bu klasik yöntemlere körü körüne inandığını görmek beni üzmektedir. Bu anlayış onların bilgiyi paylaşmamalarını, personeline, müşterilerine ve meslektaşlarına kendilerini doğru anlatamamalarına ve doğal olarak ta gerilemelerine neden olur.

Bazen, rakiplerime bile yapacaklarımı bildiririm. Bu tür bilgileri aktarmak bazen göz korkutmak için yapılabilir. Bazen onların zamanında önlem almasını ve çok sert rekabet etmemelerini de isteyebilirim. Çoğunlukla tanıtım amaçlı deklerasyonlar bir yandan da zaten çok iyi bildiğim konularda kendime olan güvenin de açıklamasıdır.

İşletme yönetiminde sık karşılaştığım bir sorun da, “gürültü” dür. Her bilgi, size akan her geri besleme, daha önce anlattığım gibi mümkün olduğunca süzölmüş astlarınız tarafından sizin kısa yoldan özümleyeceğiniz kadar yorumlanmış ve sizi vakit kaybetmeksizin analitik düşünmeye sevk edecek doğru bilgi olmalıdır. Konuyu veya sorunu, tüm evreleri ve bakış açıları ile ele almak, hızlı karar vermek ve konunun etrafından dolaşmadan, vakit kaybetmeden net çözümlere ulaşabilmek doğru bilgi ve onun sonucu analitik yaklaşımlar ile mümkündür.

Ticarette eko etkisi veya çok fazla insanın aynı konuyu tekrar tekrar konuşarak gürültü kirliliği etkisi işletme sahibini boğar ve yanlış adımlar atmasına neden olur. İşletmelerin başarılıları bugün için kaynak oldukları, dağıttıkları ve yönlendirdikleri bilgi ile gelmektedir. Bu sebeple günümüz ekonomisinde internet siteleri, doğrudan erişilebilen BLOG’lar, forum, haber siteleri veya diğer arayüzler bilgi yayma açısından sizi ayrıca donattığından önemlidir.

Kurgu, Biçimlendirme ve şirket Kültürü

Tüm stratejik yönetim argümanlarını birleştirip oluşturduğunuz şirket çalışma kurgusuna; biçimlendirmelere bir süreklilik sağlayarak “şirket kültürü” oluşturmalısınız. Bu kültür işletmenin mal alımı, hizmet süreçleri, personel alımı, raporlama, çalışma şekilleri... vs gibi tüm operatif işletme düzenini belirleyecektir.

Basit ve yalın formasyonlar bunlara uyumu kolaylaştıracadı gibi performansın sürekliliğini de sağlar. Bu yöndeki kurgu ve süreç içinde sağlanan formasyon zamanla değişse bile şirket personelinin de bu şirket kültürüne kolayca uyum sağlayabilmesini getirir. Yeni elemanların eğitimi ve kültüre uyumu kolaylaşır.

Kurguyu belirlerken sektörel ortalama büyüklükleri, kar marjını, eleman sayısı ve eleman başına düşen ciro, ekonomik diğer büyüklükleri, gelir/gider hesabı ve net krlılığı göz önünde tutmanız gerektiğini tekrar belirtmeliyim. Ancak bu takitte tüm faaliyetlerin ahengini sağlayabilirsiniz. Alt yapınızın, personel stratejilerinizin ve organizasyonunuzun tüm süreçlerinin bütünlüğü ve performası ancak doğru zmlenmiş bir kurgu, zamanla oluşan formasyon ve şirket kültürüne yol açacak ve sizi başarıya götürecektir.

Ek 1. Çizgi, MSI Distribütörlüğünü Neden ve Nasıl Bıraktı?

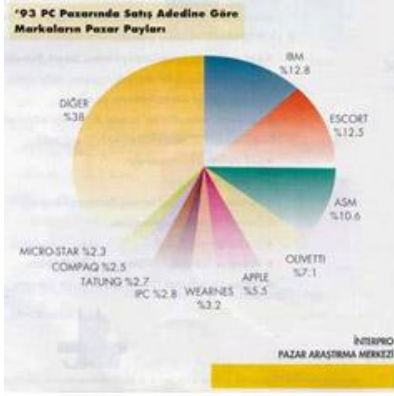
Yaklaşık bir sene boyunca yürüttüğümüz Tayvan MSI distribütörlüğünü, Ocak 2006'da bıraktım veya belki de şöyle demeliyim "Bizi distribütörlükten attılar." Bakış açısına bağlı; MSI açısından doğru tanım belki de bu şekildedir. Bugüne kadar sustum ve hep "Biz beceremedik." dedim; çünkü bize yakışmazdı. MSI ile Çizgi'nin tarihsel bağları vardı ve bu bağlar bittiğinde hani boşanan eşlerin sevgi bittiğinde birbirlerini alabildiğince suçlaması gibi yapmamak ve bunun yerine susmak daha adil olurdu. Gerçekten de öyle oldu. Kimse herhangi bir spekülasyon yapmadı, yapamadı. Bugün aradan bir yıl geçtiğinden artık kimsenin etkilenmesi artık mümkün değildir ve gençlere tecrübe olsun diye bu hikâyeyi tüm açıklığı ile ibret almaları için anlatıyorum. Bu köşe yazısını hazırlarken geçmişte tuttuğum notlar ve gerekli belgeler istenildiğinde paylaşılabilir kaynaklardır.

1992 yılında, kurucu ortak olduğum eski şirketimden ayrılıp Çizgi Elektronik'i kurduğum ilk aylarda, Micro-Star International firmasından anakart ithalatı yapıyordum. O zamanlar PC bileşenlerinin tek başına dağıtımı yoktu. Yani bir anakartı sadece tek başına satın alamazdınız, kimsenin böyle bir talebi de yoktu. Sadece kendi markası ile yurt içinde PC toplayan firmalar kendi ana kartlarını ithal ederlerdi. Çizgi de bunu yapıyordu. Ancak eski şirketten herhangi bir marka sürükleyemediğim için bir markaya ihtiyacım vardı ve ben de MSI markasını Türkiye'de kendi firmam adına tescil ettirdim. O günkü etik anlayışım ve aklım ile bunun yanlış olduğunu algılamıyordum.



1992 Yılı, Çizgi Üretimi Bir MSI Marka PC

Marka oldukça başarılı olmuştu, 1993 yılı Interpro Pazar araştırması sonuçlarına göre yeni kurulan Çizgi Elektronik %2.3 pazar payı almıştı. Bu arada 1992 yılından beri zamanın büyük şirketlerinden 4K vasıtası ile tanıştığım Asus firmasından da anakartlar ithal etmeye başlamıştım. 1992 ve 1993 yıllarında yavaş yavaş Türkiye bilgisayar sektöründe yanlış bir ifade ile "OEM" denilen satışlar da başlamıştı. Hiç unutmuyorum, 486 anakartlarını ithal ederken monte edilmiş bir PC olarak değil de tek tek satılan anakartlar, "Arızalı çıktı bu abi!" diye geri getirildiğinde, ürünü geri getiren teknik elemanlarla, o ürünün arızalı olmadığı konusunda, üreticilere olan güvenim sayesinde iddiaya girerdim. Bu yıllardan kalma teknik elemanlar hâlâ kendilerine bilgisayar sektörünü tanıttığım için bana teşekkür mesajları gönderirler. Birçoğu şimdi güzel mevkilerdedir.



1993 Yılı, Çizgi - MSI Marka PC Pazar Payı

1996-1997 yılları gibi, Taywan MSI firması ürünleri Türkiye’de artık kendi markaları ile satılmaya başlandı, biz de o günlerde PC montaj işini yavaş yavaş bırakıyorduk. Kendi ürettiğimiz sistemlerde Powered by Asus logosu kullanmaya başladık.

Aradan birkaç sene daha geçti ve Türkiye’de MSI’ın Ofisi kuruldu. MSI Türkiye sorumlusu zaten AMD Türkiye’nin Türkiye’deki ilk müdürü Zehra Erem arkadaşımızdı. Daha önce yazdığım “AMD ve Türkiye” anılarından hatırlayacağınız gibi AMD firması Türkiye’ye geldiği sene Türkiye’de marka tescil problemleri ile boğuşmuş ve bu süreçte de Zehra Hanım ile birlikte biz de, o savcı bu savcı, avukat avukat dolaşmış ve Ahmet-Mehmet-Dursun arkadaşların gazabına uğramıştık. Tabi ben hemen Ahmet-Mehmet-Dursun arkadaşların izinden yürüyerek AMD’yi dolandırmaya çalışmadım. Biraz Zehra ile dalga geçmedim değil, ama hiçbir zaman aklımın ucundan böyle bir namussuzluk geçmedi.

Mayıs 2005 tarihinde MSI ile düzenlediğimiz ortak bir toplantı ile 1 milyon TL (bazı arkadaşlara 1 milyon YTL diyerek iyi kafa bulmuştum) sembolik bir rakamla markayı sahibine devrettik. Hatırlıyorum, noter devir rakamı üzerinden pay aldığından, ona bile anlatmak zor olmuştu. Artık kendi avukatları “bir şekilde” anlattılar herhalde. Bu toplantı haberi çeşitli sitelerde ve günün PC dergilerinde yayınlandı.



2004 Mayıs, MSI marka devri

Aradan bir seneden fazla geçti, biz yeni ürünler aramaya başladık. MSI da kendi markası ile Notebook üretmeye başladı. Biz de ilgilendik ancak o günkü distribütörlerden gelen bilgiler çok kötü; yanlış CPU ile gelen mallar, bozuk ses

düzenekli ürünler, çeşitli servis problemleri biraz şaşırtıcı. Ancak biz hepsini çözeriz diye düşünüyorduk. Diğer şirketler hani Taywan'lıların dediği gibi "moving box" sadece kutu yollayan şirketlerdi ve biz de "mühendislik şirketiyiz" güveni bizim bu şekilde düşünmemizi sağlıyordu.

Görüşmeler ile bizi Notebook distribütörü olarak tanımladılar. Neyse ki geçmiş deneyimim ile işin başında çok ciddi bir distribütörlük servis sözleşmesi yapmıştım. Anlaşmada tarafların anlaşmayı nasıl bitirecekleri hakkında hükümler de vardı. Notebook'ları ithal ettik ve tüm Anadolu'yu dolaşmaya başladık. Tüm dağıtım kanalımıza adeta şahsi hatır ile ürünleri sattırmaya başladık. Tanıtım için kendi internet sitelerimizi, diğer donanım sitelerini kullandık. Promosyonlar yaptık burada çoğunlukla o an Neotech'in firmasının distribütör olduğu MSI CE (tüketici elektroniği) ürünlerini kullandık. Bir süre sonra MSI'dan Neotech firması yerine bizim tüketici ürünleri distribütörü olmamız teklifi geldi. Neotech firmasının tüm CE ürünleri stokunu devir aldık ve servis/arıza süreçlerini üstlendik. Aslında bunlar o gün için güncel fiyatlı ürünler değildi, kabaca USD 20.000 zararı üstlendik. O kadar kendimize güveniyoruz ki, isterler ise diğer distribütörlerin sattığı NoteBook'lara bile karşılıksız servis ve arıza desteği önerdik ama diğer distribütörlerin karşı çıkmasıyla, kabul edilmedi.

2005 yılının sonuna doğru bizim MSI Notebook ithalatımızın toplamı diğer 2 distribütörün toplamından 2 misli fazlaydı, ancak yavaş yavaş uluslararası markaların rekabetini hissetmeye başlamıştık, fiyat problemleri bunaltıcıydı. Tüm ürün tanıtımlarını, dağıtım faaliyetlerini, rekabet için yapılanları hatta RMA (arıza ve servis) faaliyetlerini MSI izliyor ancak MSI'in bunlara katılımı veya paylaşımı tartışılmıyordu. O günlerde Türkiye'yi ziyaret eden bir Vice President "Biz küçük şirketiz, bunlar bizim için çok." diyordu, sanki Çizgi, büyük şirketmiş gibi... Taywan'lıları anlamak bazen mümkün olmaz. Bu arada tüm anlaşmalarda açık ve net yazmasına rağmen bir dizi ürün hatalı pixel olarak Türkiye'ye geldi. Hepsini tek tek değiştirdik. Bunu kabul ettiler ama keyifleri de o günlerde pek iyi değildi. Çizgi'nin marka anlayışı, servis ve dağıtım süreçleri ve tabii ki tüketici bilincini ele alışları sıkıyor gibiydi.

2005'in son günlerinde artık bizim bu çalışma biçimiyle distribütörlüğü yürütemeyeceğimizi resmen MSI'a bildirdik. İşin ortada kalmaması ve bırakılmaması için, kararımızdan dönmemizi şiddetle istediler. O gün için denilen şuydu: "Devam edin istediğiniz her şeyi vereceğiz." Bu arada VP seviyesinde eski bir tanıdığım beni direk cepten arayıp rica minnet devam etmemizi şahsen istedi. Zehra Hanım tüm sorumluluğu üstüne alarak ayrıca bastırıyordu. Bunun üzerine biz tekrar siparişler vererek devam etmeye karar verdik. Ancak bunu kabul ederken yazışmalarda en kötü durum için (ayrılma) şartlarımızı da sıraladık. Kabul etmiş görünüyorlardı. Bu arada bizi telefon ile arayıp Multimedya ve Datagate dışında yeni distribütörler atayacaklarını ve Multimedya firması ile artık çalışmayacaklarını söylediler.

Bir süre daha çalıştık, ancak gerçekten işler yürümüyor, büyükler bizi eziyordu. Ayrıca MSI'da VP seviyesinde bir müdür bile bazen çok daha düşük seviyeli bir elemana söz geçiremiyordu. Çok şaşırtıcı bir hiyerarşi ve prosedür vardı. Son yazışmalar ile işi bırakma maddelerine geçmeye karar verdik. O gün için toplam borcumuz USD 590.000 civarındaydı. Bu süreç içinde yeni distribütörler tanımlanıyordu. Yine bu ara Multimedya'nın distribütörlüğünün bittiğini bize resmi olarak bildirdiler. Beko ve Koyuncu'ya da mal vereceklerini bildiriyorlardı; ama biz o günlerde pek ilgilenmedik.

Distribütörlüğü bitirme maddelerine uyararak, elimizdeki bazı tüketici elektroniği mallarını iade etmek istedik. Taywan'lı arkadaşlar gelip malları saymak ve görmek istediler. Zehra Hanım bunu bize bildirirken gerçekten sıkılıyor ve üzülüyordu. Taywan'lular gelip malları saydılar ve zabıt tuttular, bunlardan bir grubu Datagate firmasına gönderdik; ama onlar da aynı mallara "Bunlardan bazıları arızalı!" dediler, anlamak mümkün değildi. Kendilerini çok yükseltmiş bu şirketler MSI firmasının üstüne abanmışlardı sanki.

Bu arada Multimedya'nın distribütörlüğünün devam ettiğini öğrendik! Şaşırtıcı ve nedeni belli değil. Bizi pek ilgilendirmese bile bu kadar resmi bildirimlerden sonra neden 180 derece döndükleri o gün için anlamak belli olmadı. Tüm sözler, konuşmalar havada kalıyordu, derinlik hiç yoktu. Klasik Taywan anlayışının ötesinde çaresizliğin yol açtığı çözümsüzlük, kararsızlık ve departmanlar arasında yetki problemleri vardı. VP bile diğer departmanlara söz geçiremiyor ve bana bunu şikâyet eden mesajlar atıyordu. Sorumlu belli değildi, Türkiye ofisi de bu anlamsızlıklar içinde ezilip büzülüp "Daha fazla ısrar etmeyelim, işimizden olacağız." diyordu. Onları anlayışla karşılıyordum. Gerçekten Çinli arkadaşlar ile çalışabilmek hele onların personeli olarak kalabilmek büyük beceri ister.

Anlaşmanın bırakma maddelerinde malların sorumluluğu MSI Türkiye ofisinde olduğu için elimizdeki malları onlar kendileri var olan müşterilere direk sattılar, ancak bu sefer de 3 ay tahsilât yapamadık. Tabi onlar da paralarını alamadılar. O günlerde kimsenin konu ile ilgilenmemesi beni de üzmüştü. Ben araya girip müşteri ile MSI Türkiye'yi anlaşdırıp malların satışını ve tahsilâtının yapılmasını sağladım.



2005, MSI Üniversite Turları

Son günlerde kalan borcumuzun USD 65.000 civarına düşmesine rağmen kimse son birkaç ufak işlemi yapmıyor ve alacaklarını da alamıyorlardı. Hâlbuki bu borç toplam USD 600.000 civarından o günkü koşullara göre problemsiz tahsil edilerek buraya kadar düşürülmüştü. Çizgi yerinde olabilecek birçok şirket ya bu borcu hiç ödemez ya da en azından sadece bir kısmını ve belki de yıllar sonra öderdi. Piyasada örnekleri hep bu şekildedir.

Bunun üzerine yine hiç olmayacak bir şey yapıp "Benim borcum şu kadar kardeşim, üstünüze düşen sadece karşılıklı mutabakat yapmak ve bunu yapmıyorsanız sizi mahkemeye vereceğim." diye MSI firmasına noter kanalı ile ihtarname çektim. Hiçbir beklenti olmadan karşılıksız, şirketimize ait olan bir markayı sadece doğru bu olduğu için devredip, daha sonra aynı şirkete "borcumu ödemek istiyorum" diye mahkemeye

verseydim çok daha ilginç olurdu; ancak MSI firması hemen alılacele basit bir anlaşma metni göndererek bu sorumluluğunu yerine getirdi ve beni bu zevkten mahrum etti.

İşte MSI-Çizgi hikâyesi bu şekildedir. Bu hikâye bazıları için belki bir ahlâk dersi, belki de acı bir tecrübe ve ne yazık ki birçok insan için de anlamsız ve enayice yürütölmüş bir ticari ilişki olarak yorumlanacaktır. Kim bilir?

Ek 2. TO BECOME A WORLD BRAND OR REMAIN A TAIWAN/CHINESE COMPANY FOREVER

When we look at IT companies today, we see many diversifications of survival as in merging with competitors, forming alliances and/or downsizing to increase capital and production capabilities and also increase their market penetration to keep up with the wild competition. But the results contrast with the intentions and the contradictory result is “Over productivity! “. A simple solution to the problem could be LOYALTY MARKETING, namely having your customers bound to your company's products.

After having twenty years of business experience with Taiwan and Chinese Companies, I summarized in this article my sincere beliefs and opinions regarding these companies' relationships. I stated the common mistakes that they repeat over and over again which constitute serious obstacles for their company names to become world wide brand names and preserve their loyalty customers.

Company Image

A company image is the combination of the thoughts, feelings, beliefs, opinions and visions people have about you, your products and services, and of your company as a whole. (1) What visions, feelings and thoughts appear in the customers' mind when they think of a Taiwan/Chinese company? Have Taiwan/Chinese companies created distinguishable company images which appear to be a world wide brand name or are these companies doomed to be only manufacturers?

When questioned about the company image, the answers about the reputation of Taiwan/Chinese companies are confusing. Yes, they have a good reputation for delivering quality products consistently but is that enough for reaching their target audiences by creating a company image of successful with their own branded products. Taiwan/Chinese must negotiate based on what others, especially the end users think and feel about them, not what they think of themselves or what their sales jargon and sales staff say!

I wonder what makes Taiwan/Chinese thrive. Company culture is no doubt a source of energy; history, traditions' core values; unspoken expectations and unwritten rules about how employee behaves to the customers. (2) But Taiwan/Chinese marketplace's identities are changing. It's impossible to discuss the concept of a company image based on company culture only, disregarding its relationship with its customers, its products and their market positioning.

Customer Relationships

The quality of relationships is reflected in productivity, profitability, employee morale, customer satisfaction and shareholder pleasure.(1) With Taiwan/Chinese companies this source of energy can easily be depleted with unresolved conflicts, resentments, misunderstandings, lack of respect and lack of teamwork.

Taiwan/Chinese staffs do not even answer all the customer messages! Sometimes they answer but they don't hear or read the issues which disturb them.

Taiwan/Chinese staff doesn't know that customers who have never had a problem

are not as loyal as customers who have had a problem that was successfully resolved. (3)

If you always deliver on your service promise, how will the customer know that you are not only consistent but also persistent? How would the customer discover more than consistent, you are persistent that the customer's needs be fully and fairly met? (4)

Taiwan/Chinese people are not open-minded; they only state the marketing jargon they have been made to summarize by the management! Sometimes they don't even listen to you or they don't state that they didn't understand. They hide the marketing information, figures, market shares and competition status. Taiwan/Chinese sales staff thinks that they can motivate the customers to sell more by indicating exaggerated figures for others, but the world is amply small enough to find out these mistakes and besides this the same staff can easily state some other unsuitable figures afterwards.

Taiwan/Chinese employees shouldn't think that their job is to protect their company from the customer. Plus, they shouldn't believe that complaints are a sign of failure for their company rather than an opportunity to grow to be a world wide brand name. And none of this will change unless this situation is both communicated and demonstrated by the top management.

Loyalty and Feature Marketing

The loyalty must be an expression of Taiwan/Chinese Company's culture. On being close to your customers in a personal and caring way; it must bring the hospitality of your business into the customer's office, namely: Marry your customers—to forge intimate, mutually beneficial partnerships based on exchange of knowledge about each other's desires, needs, abilities, and character. To create a branded customer culture for your company the customer service, responsiveness to complaints and the behavior of your staff should rank right after quality and price. (5)

Taiwan/Chinese company staff focuses only on sales and orders. The advice is "if you want to make them listen or negotiate the issues, stop the orders" they will come back to you. This is the sharpest contradiction with the company brands' promise that the customers encounter. Taiwan/Chinese company staff must express or reiterate the promise of their company brand in product and at every point of contact between their company and the customers.

Especially for future products the customers must believe in the host company, their products, their services... and the people who serve them. During 1996-1997's while Taiwan/Chinese companies were only involved in primitive electronic and/or PC product business the trust to the host company was better, the personalized relationships with the customers were a part of the company; the organization, products and services... and most importantly, company people. We used to feel satisfaction after a meeting with the management, feel fully satisfied with the level of technology knowledge and marketing information. To achieve this; company people must be open (share every possible information freely), should give the right figures, right prices, give no false information, no attempt to protect only the company interest but instead put it next to the customers'.

With the challenge of new competition from huge capacity manufacturing competitors such as Note Book world wide brand names; big guys and others... loyalty, this concept has become an overnight forgotten concept. What can be done? To improve customer retention - - to discourage defection to the competition - - by offering an incentive for loyalty, every Taiwan/Chinese company could accept that the cost of acquiring new customers is expensive, usually much more than getting additional business from existing customers.

Company managers must spend more effort to evaluate the markets for new products, maybe establish some education programs in order to market these products to the loyalty customers and target specific and appropriate goals not only for sales but also for services (internet sites, toll free support and RMA policies) and product promotions. All customers are equal but not all are the same...some may be worth to invest more to have improvements, and some may be not. Taiwan/Chinese companies can find new customers for these new products after evaluating the achievement of their goals with their loyalty customers. For example Sony had such programs for new product lines. They invest more and more in the loyalty customers and if the new products' results of established measurable objectives are not successful then they propose to change the customers point of business rather than directly running for new customers at that moment.

Who cares about this subtle point in Taiwan/Chinese companies? Who has set the customers some realistic achievement goals for new products?

For the sake of integrity, which Taiwan/Chinese citizen can answer: how can a customer feel when a drop down on price comes just after a push from the company to order more? Is the purpose of this to serve the customer or cheat against him – a loss of company dignity? There is a single reality but different points of view. Taiwan/Chinese company's people should sense the importance of viewing their organization from the customers point of view and prospects. Not only from their point of reference, standing alone in their own company. Establishing a world wide company image can only be achieved through deliberate consistent marketing strategies, not by solely protecting the vendor's short term interests.

Operations and Obstacles in front of the Brand Name

If we look ahead and plan for the new years we have to consider to what extend our business is prospering and reaching our goals to be a world wide brand name.

The first step is to trust your loyalty customers; don't ignore the feedback of market, competitors and products; quality, reliability and/or segmentation. The effort of gathering information from others impairs not only your loyalty customer relations but also your company image. Taiwan/Chinese companies never care about this disparaging behavior. While information gathering you are at the same time a source of your company information. Trust to the customer is to trust your own power; hesitancy means you are weak or at least not strong as you say you are.

Sometimes the biggest marketing advantage we can give our businesses isn't expensive ads or commercials. It's a simple boost in the attitude we project to our customers and prospects. Often a simple smile and cheerful word will soften even

the toughest customer. Projecting a positive and cheerful attitude may seem a bit corny and old fashioned, but customers will frequently perceive you as going further than the limits of your service than you have to. That's what builds loyalty and positive word-of-mouth.

Our world is getting busier and busier. The demands of work and home are daily stretching us to the limits. Businesses which excel in smiling us the customers will earn our loyalty, time and time again simply because they make us feel good, even if just a little bit.

How can you project a smile when your business operates over the phone or on the Internet? Smile when you talk! And carefully avoid using unintentionally confrontational language when you write. You need to make sure everybody in your organization knows he or she is an important part of it. Each department depends and dovetails into the other to produce quality in service or product. Everyone makes a difference: the sales force, the service technicians, the clerical staff, the PR department all work together towards the same goal -- keeping the customers satisfied.

Taiwan/Chinese Companies don't love the customers. The managers are so much overloaded that they can answer you "OK" when you say "Hi!". They have never had conveniences of salutation. If they had foreign language problems this must be declared for the future of loyalty relations. When memorized marketing monologs are the only fluent conversations between you and your customer, absolutely will they collapse in the next step after some cunning questions.

Evaluating the country and the market trends

Taiwan/Chinese Companies must understand the global marketing. Information is open and limitless. A contingency, some marketing leverage... etc is learned instantly. Territorial distinction hurts confidence to vendor's fairness.

Taiwan/Chinese Companies must think regional, evaluate the country and the market trends and operate globally.

Taiwan/Chinese Company's sales people do not really understand the market; and always push you to position the products with blind eyes to the country market trends. Smart positioning depends on understanding the target market and imagine that market's expects to see when purchasing your products and//or services. For example they push Turkish distributors for the products they easily sell in Middle East Countries but Turkey's face is contemplating to Europe not to the Middle East.

Both product and market positions influence the company image, but by positioning the products with short term sales objectives how can we create an overall world wide company image. If you are working with one of the few clever sales people he knows to negotiate with you the trends of the market. This is the positive energy of executive and management authority and influential, natural leaders.

Mis-communication and non-responsiveness may cause big problems in the future. For example long term warranty issue; Taiwan/Chinese Company's people don't negotiate with customers the concept before declaring it. Indeed there are some restrictions regarding the local governmental rules which can not be solved with the ordinary Taiwan/Chinese Company RMA standards.

A company image with such long term promises can only be created by organizing different type of discreet elements like product, distribution channel and the customer needs through negotiation.

Goal

Since all vendors' manufacturing capabilities are well qualified, since all are competitive and innovation is not limitless; contestation with over productive Taiwan/Chinese companies needs better company images, better customer relationships and focusing on long term business. They have to build long term and also profitable relationships with chosen loyalty customers, get closer to those customers at every point of contact with them. Differentiate them, by value and needs, interact with them more cost-efficiently and effectively, customize some aspect of the enterprise's behavior to become a world wide brand name.

- (1) Judith Kautz, "Developing Your Company Image"
- (2) Susan Pilgrim, Ph.D., "Revitalizing Your Company"
- (3) T. Scott Gross, "How to Love Complainers"
- (4) T. Scott Gross, "How to Love Complainers"
- (5) Dr. Terry Paulson, "Create Loyalty"

Ek 3: Intel MTH problemi

10 Mayıs 2000 tarihinde Intel, aslında RAMBUS DRAM için tasarlanmış bulunan Intel i820 anakartlarının SDRAM ile kullanılabilmesi için geliştirdiği **MTH** (Memory Translator Hub) chip'inde bazı durumlarda hata olduğunu kabul etti. Aşağıda saat ve saat o andan 17 Mayıs sabahına kadar yaşadığım ibret verici hikâyeyi sizlere sunuyorum. Aradan bir süre geçmesini istedim ki anlatılanlar sadece bir anı olarak algılsın. Bu deneyimden 240.000 USD kaybettim, bugün yapar mıyım ? Bilmiyorum !



10 Mayıs, akşam üstü: Intel, Internet ana sayfasından problemi duyurdu. Beni heyecandıran "Call Back" anlamında sözlerdi. İlk defa bu anlamda bir geri çağırma problemi ile karşı karşıyaydım.

10 Mayıs, gece geç saatler: Asus olarak Türkiye'de satılmış, sahada çalışan 5972 adet **MTH** içeren anakartımız olduğunu ve gümrükte bekleyenler ile toplam problemin 6823 adet olduğunu anladım.

11 Mayıs, sabah: Intel Türkiye'den Ferruh Bey ve Seyhun Beyi aradım. Bulamadım. Elimizdeki tüm **MTH** destekli i820 kartlarının seri numaralarını tespit ettik.

11 Mayıs, öğleden sonra: Empa'dan Cemal Beyi buldum. Problemi anlattım. Çok fazla ilgilenmedi. Farkına vardım ki toplam Gigabyte markasının bu modeldeki anakart satışları 1000 adetin altında. Cemal Bey problemi anladı ancak ortak bir basın toplantısı fikrime çok sıcak yaklaşmadı. Beni Intel'in o anda yapılan IPI toplantısına gitmem ve Intel Türkiye müdürleri ile orda görüşmem konusunda ikna etti.

11 Mayıs, Saat 16:00: Intel IPI toplantısında Ferruh Bey ve Seyhun Beyle görüşmeye çalıştım. Intel'in Internet sitesinde bu problemin rastlanıp rastlanmadığı konusunda ufak bir programcık olduğunu söylediler ! Halbuki o program sadece ve sadece anakartınızda **MTH** olup olmadığını belirliyordu. Bunu da benden öğrendiler ama kabul etmediler. Halâ o program aynı yerde duruyor.

12 Mayıs, Saat 9:30: Asus'un isteği ile tüm satıcılarımızdaki **MTH** içeren anakartlarımızı geri çağırdık. Çözüm için Asus, Intel ile pazarlığa başladı. Korkum, Intel'in kendi anakartlarında uygulayacağı prosedürün bizim kartlarda uygulanamama olasılığıydı. Bu arada tüm dünyadaki **MTH** içeren anakartların 900,000 adet olduğu ve bunun yarısından fazlasını zaten Asus'un sattığını öğrendim. Türkiye'de de durum farklı değildi. 10,000-11,000 adet M/B'un yüzde 60'ı bizimdi.

12 Mayıs, Saat 11:00: Asus'la ilk telefon toplantısını yaptık. Asus'un sahibi dahil tüm

müdürleri benim haykırmamı dinlediler. Ancak beni anlamadılar veya anlamamış göründüler.

12 Mayıs, Saat 14:30: Asus formal bir açıklama yaptı. Açıklama da sadece "refund" geri ödeme anlamında sözler vardı; ancak müşteriler mağdur durumda kalacak gibi görünüyordu. Saat 14:30 olmasına rağmen Asus çalışıyor. Taywan'da saat gece 22:30 ! Asus'a bu yaklaşımın yanlış olduğunu tekrar tekrar söyledim. İki defa daha toplantı yaptık. Anladığım kadarı ile benim gibi, belki 20 eski müşterileri ile benzer görüşmeler yapıyorlar.

15 Mayıs, Saat 10:00: Asus ile bir kez daha toplantı yaptık. Sonuç çok anlamsız ve yetersiz! Bu arada Empa'dan Gigabyte satıcılarına bir mesaj geçildi evlere şenlik. Onlara göre kendi anakart tasarımlarında bu hata zaten önlenmiş! Resmen aldatmaca! Intel Türkiye'den ve burdaki distribütörlerinden umudumu kestim.

15 Mayıs, Saat 14:30: Asus tüm anakartların seri numaralarını tekrar istedi. Taywan'daki ofis resmen kayıyor.

16 Mayıs, Saat 10:00: Asus ile son telefon toplantısı yaptık. Çok bağırdım çağırdım. İstiyorsanız siz gelin, tüm kullanıcıların anakartlarını siz değiştirin, dedim. Resmen ipleri kopardık. Sonu çok kötü olabilir.

16 Mayıs, Saat 11:00: Asus'ta eski tanıdığım bir müdür beni aradı ve ikna etti. Biraz sakinleştim. Ancak içim içime sığmıyor. İnsanlara son teknolojiyi satın aldıkları için mağdur durumda olacaklarını nasıl anlatırım? Kafayı yiyeceğim. Eşim bile beni sakinleştiremedi.

16 Mayıs, Saat 11:30: Çok sevdiğim bir arkadaşım bana: "En doğru adam sen olmak zorunda değilsin!" dedi. İncancımı kaybetmek üzereyim.

16 Mayıs Saat 16:00: Boğaziçi Bilgisayar'dan Murat Bey beş dakika önce Intel'in Internet sitesinden açıklama yapıldığını ve tüm kullanıcılara M/B+RDRAM verileceğini açıkladığını söyledi. Intel'in sitesine girdim ve EVET ! Asus'a sayfayı e-posta ile gönderdim. Kimsenin cep telefonu çalışmıyordu. Uyuyorlardı...

17 Mayıs, Saat 9:00: Asus aradı ve aynı procedür ile Intel'in son kullanıcılara verdiği tüm imkânları aynen vereceklerini söyledi. Kazanmıştık...

Not: Intel'in MTH içeren her anakart için bize gönderdiği RDRAM modüllerinin ve geri giden binlerce anakartın KDV'si tam 240.000 USD tuttu ve bu parayı ödemek zorunda kaldım.

Ek 3: Bir Başarısızlık Hikâyesi: AMD ve Türkiye

2006 Mayıs ayının başlarında sessiz sakin bir ortamda otururken AMD'yi düşünüp yine içim burkuluyor. İşletme kitaplarına geçecek kadar kötü bir başarısızlık hikâyesi. Sadece AMD'nin Türkiye operasyonu değil, tüm ürün yönetimi bir başarısızlık hikâyesi. Size, şimdiye kadar diğer insanlara sadece bazı bölümlerini anlattığım tüm hikâyeyi anlatacağım. İbret olsun ve yaşananları okuyanlar gerçekleri anlasınlar.

AMD başlangıçta Intel'in 286, 386 CPU'larını kopya ederek üretime girdi, daha sonraları çıkardıkları CPU'lar için Intel ile artık iyice kapışmıştı uğraşp, zar zor bir Windows uyumlu etiketi aldı ve onunla yola devam etti. K6-2'ler, K6-3'ler... K7'ler... AMD'nin pazarlamasını destekleyen iki önemli unsur, toplumların, özellikle gençlerin, protest bir düşünce tarzı ile tekele karşı çıkmaları ve Avrupa'da özellikle Almanya'da R&D çalışmaları yapılması ve Almanya'da üretilmesidir. Almanlar çok milliyetçidirler.

1GHz'e geldiğinde CPU'lar için ciddi problemler başlamıştı, soğutucuların artık ısı iletimi problemleri, soğutucu büyüklükleri ve overclock süreçlerindeki problemler. O günlerde 1GHz'lik bir AMD CPU ile çok benzer 1GHz'lik bir Intel konfigürasyonunu bir Tektrend toplantısında karşılaştırarak aradaki AMD lehine performans farklarını göstermiştik. Artık K6-2'ler, K6-3'ler bitmişti. AMD ciddi rakipti. Ancak şu da bir gerçektir ki aynı performansta bile AMD çok daha fazla güç tüketiyordu. Derken Intel'in cevabı gecikmedi. Bir video filmi bu. Sadece AMD CPU çalışırken fan devri düşünce olanları gösteriyordu. Cayır cayır yanıyordu CPU; hiçbir koruma önlemi yoktu. HW test sitelerinde hâlâ o film duruyor.

A.M.D (Ahmet-Mehmet-Dursun)

AMD'nin ilk talihsizliği Türkiye'de marka tescilini yaptırmamış olmasıydı. Gerçekten affedilecek gibi değil ama yapmamışlardı ve üstüne üstlük üç kafadar arkadaş bir şirket kurmuş ve bu üç harfi kendi adlarına tescil ettirmişti. A.M.D.

AMD Türkiye pazarını biraz daha ciddiye almaya başladığında bu arkadaşların bekledikleri günler gelmişti artık. 1998-1999 yıllarında o zamanlar AMD distribütörü olan her şirketi ayrı ayrı mahkemeye verdiler. İddiaları bu markanın hatta bu ürünün kendilerine ait olduğuydu! Direk savcılıklara yaptıkları şikâyet ile distribütörlerin elindeki malları toplattılar. Çizgi Elektronik olarak biz de AMD distribütörüüz o zamanlar ve bizi de şikâyet ettiler. Ben elime bir CPU aldım ve savcıya çıktım avukat ile birlikte. Daha CPU'yu göstermeden savcı:

- Ben onu bunu bilmem, yapmayacaksın kardeşim, yasak!.. dedi ve tabii ki biz mosmor olduk.

Tam 1 yıl ofisin arka bahçesinde duran arabamın bagajından AMD CPU'ları teslim ettik müşterilere, sanki eroin satıyoruz... Derken komşulardan biri de ciddi ciddi bizi suç işliyor zannetti ve savcılığa şikâyet etti. Şişli savcısı beni şahsen çağırdı merkeze ve sadece yüzüme bakıp "Kaç senedir o iş yerindesiniz?" sorusunu sordu. Adam insan sarrafıydı sanki, benden özür diledi ve beni gönderdi; ama biz de araba bagajından CPU teslimatını bırakmak zorunda kaldık.

Ahmet Mehmet Dursun Şirketi, AMD'nin aslında kendi hatasından dolayı bizlere kök söktürdü. Arena'dan İzi, o zamanlar faal olan 4K'den Fahir ve Ufotek'ten şirket

sahipleri bu öfkeden payını alanlardandı. AMD'de Ankara'da bir avukat tutmuş ve karşı dava açmıştı. Olayların üzerinden bir sene geçtikten sonra bu avukata, AMD Türkiye sorumlu müdürü olan arkadaşım Zehra Erem ile birlikte ziyarete gittik. Çıkardım CPU'yu gösterdim ve adam 1 yıldır mahkemesine girdiği ürünün ne olduğunu benden öğrendi. Yazık, AMD gerçekten başarısızdı Türkiye'de...

Ahmet Mehmet Dursun şirketine para da teklif edildi. USD 100.000 gibi, ben de biraz ekledim teklife; ama adamların hedefi 1.000.000 USD gibi uçuk bir rakamdı. Avukat "Mutlaka davayı kaybedecekler, bunu biliyorlar." diyordu; ama bunun önemi yoktu, çünkü yarın öbür gün ayakta kalacak herhangi bir şirket daha sonra açılacak tazminat davalarını düşünerek bunu yapmazdı. Oysa bu şirketin böyle bir kaygısı yoktu, hiçbir zaman da olmadı.

Derken distribütörler değişti, 4K şirketi kapandı, Ufotek ve Arena distribütörlükleri bıraktı. Boğaziçi distribütör oldu. Ahmet Mehmet Dursun Şirketi Boğaziçi'ni de mahkemeye verdi. Bir gün Boğaziçi ile başka bir konuda toplantı yapıyoruz, bir telefon konuşmasına şahit oldum. Şaşırtıcı ama karşıdaki firma Ahmet Mehmet Dursun Şirketi ve Boğaziçi'nden mal alıyor... Anlamak mümkün değil, telefon kapatılınca sordum; "Kardeşim bu adam sizi de savcılığa şikâyet etmedi mi, hâlâ ne bu ticaret?", cevap anlamsız... Zaten sektörü hiç anlamadım ben, etik anlayışları yok.

O kavgaların en hararetli günlerinden birisinde yanımda çalışan çocuklardan biri; "Abi yeni dergileri gördün mü ?" diye biraz da çekinerek bana haber verdi. Hayatımda tanık olduğum en ibret verici olaylardan biriydi. PC dergileri Ahmet Mehmet Dursun Şirketi'nin AMD olarak reklâmını basmışlardı. O güne kadar Ahmet Mehmet Dursun Şirketi firması sadece bu markanın kendilerine ait olduğu şirketlerini temsil ettiklerini söylüyordu. Dışarıdan bakanlar için doğal karşılanabilir ama sektördeki herkes biliyor adamların niyetini. Üstelik Paris anlaşması var Türkiye'nin imzaladığı, bu tür çelişkilerde o ülke dışındaki duruma falan bakılıyor, kimin markası daha popüler diye. Tabii ki böyle bir karşılaştırma yapmaya bile gerek yok.

Reklâm tamamen farklı bir tez anlatıyordu. Koskocaman AMD CPU fotoğrafları ve üzerinde Ahmet Mehmet Dursun Şirketi (A.M.D) etiketi ve başlık şu şekilde "İzinsiz AMD CPU almayın!" İnanamamıştım, adamlar o ürünün kendi ürünü olduğunu ve kendi etiketleri olmayanların sahte falan olduğunu söylüyorlardı. Tamamen delirmişlerdi, ancak beni kızdıran bu değildi. Dergilerdeki sorumsuzluktu. Gözümün döndüğünü hatırlıyorum. Direk dergi yöneticilerini tek tek arayıp o kırgınlıkla tehdit ettim. "Bir daha bu ilanı yayınlarsanız oraya gelirim!" dedim, şaşırdılar. Birisinin "Siz beni sanki tehdit ediyorsunuz, size yakışmıyor..." falan diyecek oldu, hemen susturdum. "Çevir kardeşim kendi derginin şu sayfasını, senin yayınladığın yazıda bu hikâye net bir şekilde anlatılmıyor mu?" ve ekledim: "Siz aylardır bu haksızlığı, bu hıyaneti göz önüne koymuyor musunuz, nasıl olur da bakmazsınız ne ilanı verildiğine!"

Dergi yöneticileri ilanın içeriğine bakmadan yayınlamışlardı ve aslında üzüntülüydüler. Uzun bir süre onlarla dalga geçtim onlarla: "Kardeşim ben sizin derginizde, size küfür eden ilân veririm ve siz de o sayfayı basarsınız..." diye. Başka bir arkadaş hızını alamadı, Reklâm Denetleme Kurulu'na şikâyet de etti ve bu dergilerin hepsi ciddi cezalar aldılar.

2002 veya 2003 yılında artık mahkemeler bitmiş ve bu meşhur Ahmet Mehmet Dursun Şirketi de daha "etkin" işler yapmaktaydı. Direk sahte fatura satıyordu, KDV'siz mallar ve her türlü üçkâğıt. Ama herkes onların ne olduğunu ve ne yaptıklarını biliyordu aslında. Adamlar kapatıp giderken tabii ki tüm şirketlere kazandıklarını da bir güzel ödettiler, battılar ama kime ne kadar battılar bilemiyoruz.

2005 ve Hâlâ Başarısız Ürün Yönetimi

2004-2005 yıllarında AMD sektörde en usturuplu tanımıyla en iyi "fun turizm" hazırlayan organizasyon olarak tanındı. İnsanların Moldova'ya "toplantı" yapmak için gittiklerinde ailesine ne söylediğini gerçekten hep merak etmişimdir.

2005 yılının ikinci yarısında AMD ürün bazında ciddi bir atılım yapmıştı, çıkardığı Athlon64 fiyat/performans olarak iyiydi ve ciddi olarak rakibini zorluyordu. Ne olduysa oldu, çok söylentiler çıktı Intel kendi yaptı diye ama bilemiyoruz, birden bire "AMD bu CPU'ların hemen hemen hepsini HP'ye sattı" diye duyduk. Olacak şey değildi, bir şirketin diğer müşterilerini ve yarınını düşünmeden tüm üretimini sadece bir firmaya satması. 2-3 ay bekledik, bugün üretim olacak yarın üretim olacak... Aradan 7-8 ay geçti ve 2006'nın Nisan ayına kadar problem sürdü. Tabi ne oldu, insanların elinde AMD anakartlar kaldı, bir ara Türkiye'de 60.000 anakart stoklarda bekliyordu. Tüketicinin ilgisi kalmadı ve satıcılar bu ürüne değmek bile istemediler. Üretim tekrar bollaşınca eko etkisinden dolayı tüm distribütörler, satıcılar bu ürünü adetli satın aldılar ve bu sefer de satış adetlerinin üstünde stoklar oluştu. Herkes zarar etti ve hâlâ ediyor.

Hâlbuki AMD'nin kuvvetli olduğu bazı yönler de var, örneğin yenilikçiliği anlatılabilse, tasarım farklılıkları, teknolojik üstünlükleri... Sektör belki de bu ürünü çok daha iyi bir mevkiye taşıyacak ama bence balık baştan kokar, AMD'nin üst yönetimi boş ve onun sonucu olarak AMD Türkiye'de tam bir başarısızlık hikâyesi.

Not: 2007 yılı AMD oldukça toplandı. Ulaslararası şirket olmanın gerekliliğini yerine getirmeye başladı.

Ek 4: Ay akşamdan ışıldı

Hayatımdaki acı, biraz da gülünç ve ders aldığım anılarımdandır.

Pentium MMX zamanları, yıllarını tam hatırlamıyorum. Çok sevdiğim ve saydığım (şu an rahmetli) dostum Adana'dan telefon ile arıyor:

— Niyazi Bey, nasıl oluyor bu? Adana Belediyesine bizim maliyetimiz altına Pentium 133MMX sistem veriyorlar...

Ben tabi o zamanlar zıpkın gibi satıcıyım ya, anlatıyorum:

— Abi bak bunlar 133MHz değil, bunlar 120MHz ama overclock edilmiş... Arada 150 USD fark var.

Arkadaşım dinliyor ve soruyor:

— Herhangi bir fark var mı? Performans falan?

Ben ona mühendis edası ile üretim süreçlerini, elektronik ürünlerdeki yaşam sürelerini falan anlatıyorum. Sonunda bana can alıcı soruyu soruyor:

— O zaman biz de yapalım!

Duruyorum birden, o an ve o yaşımda, bunun "tamah etmek" olduğunu algılayamıyorum. (Şu an tabiî ki utanarak anlatıyorum bunu.) Benim müşterim arkadaşım ya, o biliyor ve o istiyor. Hani benim müşterim bildiğine göre ben suçsuzum gibi geliyor. O gün vicdan muhasebesi yaptığımı hatırlıyorum ve tabiî ki ahlâkı sorgulayan her birey gibi mutlaka özür buluyorum kendime...

Dediğini yaptık, satışı arkadaşım yaptı ve tabiî ki iyi de para kazandı. Aradan bir süre geçti, belki birkaç ay, belki biraz daha fazla. O zamanlar teknoloji de öyle her ay değişmiyor tabiî ki.

Aynı arkadaşım beni arıyor telefonda:

— Bir müşteri var, sistemlerini upgrade etmek istiyor.

Neyse, biz hesap kitap yapıyoruz, yüklü bir iş. Arkadaş teklif veriyor ve sistemler bize geliyor (Gerçekten sadece CPU değiştirmek için sistemler Adana'dan bize geliyordu o zamanlar.) Teknisyen arkadaşlar panik içinde beni servise çağırıyorlar:

— Abi bu sistemler 133MHz değil, biz 166 yapacaktık ama bunlar 120MHz ve 133 çalışmak üzere ayarlanmışlar.

Başımdan kaynar sular indiğini hatırlıyorum. Teknisyenlere de bir şey söylemedim. Sadece sistemleri ilk verirken 120'leri 133 ayarlayan genç arkadaşımız anladı olayı, başladı gülmeye. Ben kendi odama döndüm ve hiç tereddütsüz Adana'yı aradım:

— Abi ay akşamdan ışıldı!

Adam anlamadı, dedim ki: "Bunlar bizim hile yaptığımız sistemler değil mi? "
Durakladı. "Abi bu Adana Belediyesi değil mi?"

Başladı oda gülmeye... Ve tabii ki biz, hiçbir şey demeden upgrade'i yaptık ve 120Mhz ile 133Mhz arasındaki haksız yere aldığımız parayı müşteriye geri ödemiş olduk.