

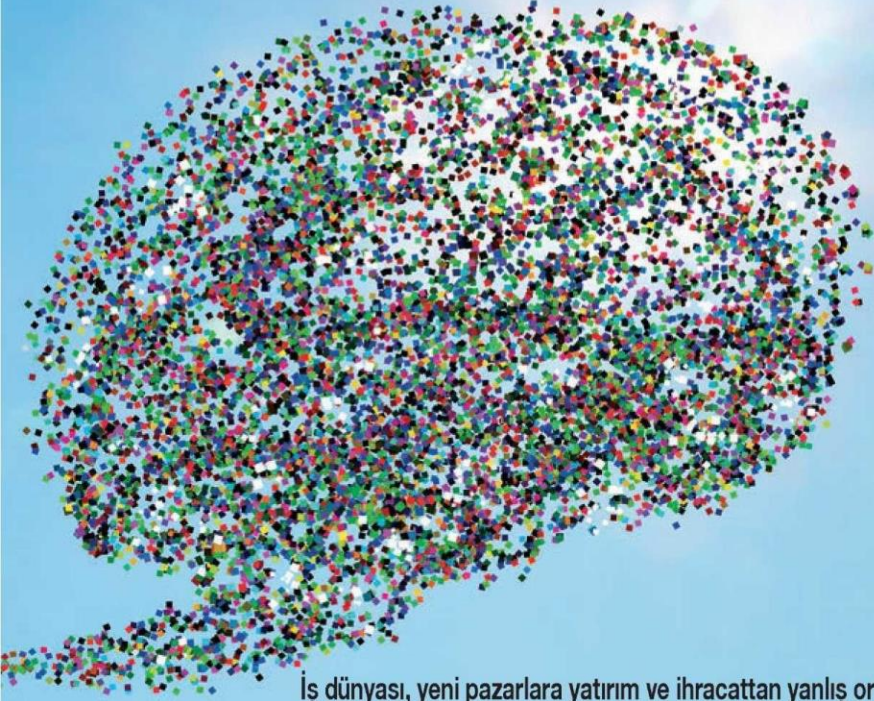
PİŞMANLIK DERSLERİ!

“Şirketimizin diğer kurucu ortağı ve ben, hiçbir zaman faaliyette geçirmedığımız bir internet hosting şirketi için 1 milyon dolar harcadık. Bizler çok fazla mükemmeliyetçiydik ve müşterilerimizin ne istediğini anlamadan, yapabileceğimiz en mükemmel ürünü ortaya çıkarmaya çalıştık. Artık finansımızı akıllıca yönetmeyi, optimizasyon yapmayı ve müşteri memnuniyetine odaklanmayı öğrendik.”

Dijital pazarlama çözümlerinin global öncülerinden KISSmetrics’in kurucu ortağı Hiten Shah,

başarısızlık hikayesini ve bunu nasıl bir kazançla dönüştürdüklerini böyle anlatıyor. Aslında hep başarı hikayeleri paylaşıyor... Ancak başarısızlıklar, pişmanlıklar ve hatalar sonucu oluşan “bir daha asla” listesinin hedefe götüren “kısa yol tuşu” vazifesi gördüğü çoğu zaman es geçiliyor.

Kötü tecrübelerini pozitif öğrenimlere dönüştüren iş insanlarına “bir daha asla” dedikleri deneyimlerini sorduk. Aralarında Hilal Suerdem gibi “Bir daha asla duygularıyla ekip oluşturman” diyen de var, Davut Doğan gibi “Yabancı bir pazarı iyice tanımadan bir daha asla yatırım yapmam” diyenler de...



İş dünyası, yeni pazarlara yatırım ve ihracattan yanlış ortakla yola çıkmaya, iş ilişkilerinde duygusallıktan yanlış organizasyona çok sayıda kararından pişmanlık duyan ve “bir daha asla!” diyenlerle dolu... İşte artık yoğurdu üfleyerek yiyen iş insanların sütten ağızlarının nasıl yandığını ve bunu nasıl pozitif bir öğrenmeye dönüştürdüğünü anlatan “ilk elden” hikayeler...

ASLI SÖZBİLİR

• asozbilir@capital.com.tr



HİLAL
SUERDEM

GÜRAL'IN “BİR DAHA ASLASI”

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral'ın ağızını sosyal sorumluluk duygusuyla yaptığı bir yatırım yakmış. Güral, “Bir daha mı” cümlesiyle özetlediği tatsız deneyimini şöyle anlatıyor: “Kütahya Belediyesi'nin irifak hakkı yoluyla sahibi olduğu, yaklaşık 40 yıl önce yapıldığı için yıpranmış, yıldızları sökülmiş termal otelin yok olmasına gönlümüz razı olmadığı için ve şehrimize olan sosyal sorumluluk görevimizin de etkisiyle 10 yılına kiraladık. Adam etik, harap

oteli değerli, marka bir otel haline getirdik. 10 yıllık kiracılık dönemi-mizde, dönemin belediye başkanının katlanamadığımız olumsuz davranışları nedeniyle 10 yılı zor tamamladık. Kira süresi bittiğinde, yaptığımız tüm yenilemeleri bırakarak zor kaçtık.”

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Hayrettin Çaycı'nın “bir daha asla”sı pazara olası girişleri dikkate almadan yapılan kapasite artışları... Çaycı, kendisini bu sonuca götüren tecrübesini řu sözlerle özetliyor: “Faaliyette bulunduğumuz elektrolitik bakır

ve mamulleri sektöründe ekonomik bir dünya ölçeğine ulaşmak üzere zaman içinde çeşitli oranlarda kapasite artışı yaptık. Ancak sektörümüze iyi bir değerlendirme ve fizibilite yapılmadan yeni girişler oldu. Bunu tahmin edemedik. Şimdi ülkede tüketime göre 3 misli fazla kapasite oluştu. Bu noktada kapasite artırımızı sorgulamak ihtiyacımı duyduk" diyor. Ancak bu kötü tecrübe Sarkuysan için daha da büyümenin yolunu açmış. Çaycı, "Bu negatif gelişme bizi ülke dışında üretim yapmaya götürdü. Bugün ABD'de 2009 yılında işletmeye aldığımız bir fabrikamız var. İkinci bir fabrikanın da hazırlıklarını yapıyoruz" diyor.

SUERDEM'İN DUYGUSAL SEÇİMİ

Kıgılı CEO'su Hilal Suerdem ise "Bir daha asla duygulanımla ekip oluşturmam" diyor. Suerdem, yöneticilik yapmaya başladığı ilk dönemlerde güven duyduğu, sevdiği, tanıdığı insanları ekibine almaya ve ilgili pozisyonlara gelmelerine yardımcı olmaya çalışmış. Ancak zamanla duygulanımla davramp seçtiği kişilerin o role uymadığını ve tercih kriterinin yanlış olduğunu görmüş. Yöneticilik tecrübesi arttıkça da sevdiği insanlara kariyer çizmekten vazgeçmiş, pozisyonun gerektirdiklerini kişilerde aramaya" başlamış.

Suerdem, böylece insan kaynağının önemini anladığını söylüyor ve şöyle konuşuyor: "Altıyapısı olan, enerjik, hedef odaklı, işine katma değer katan insanları tercih etmeye başladım."

SARAN'DAN AÇIK KREDİ UYARISI

Benzer şekilde Saran Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sadettin Saran'ın pişmanlık konusu da açık krediler... Bu konuda şunları söylüyor:

"İnsanlar yeni biriyle tanıştıklarında o kişiye önce 0 veriyor; 'Kendini ispat etsin, notunu arttırayım' diyorlar. Tanıştığım insanın kredisini 10 numaradan başlatırım. Kredisini kendisi tüketir. Tabii iş hayatında bu hümanist yaklaşım ve duygusallık bazen ters tepiyor. Açıkçası geriye dönüp baktığımda iş, proje bazındaki yanlışların, insanlarla ilgili olan yanlışların yanında çok daha az olduğunu görüyorum. Bazı çalışanlar üçüncü hatta dördüncü şansı verdim. Ama bugüne kadar istediğim geri dönüşleri pek alamadım. Her seferinde ilk izleniminin, hissiyatının doğru çıktığını görmek aslında beni bir hayli yordu ve yıprattı."

DuPont Türkiye Ülke Müdürü Halide Aydınlik da 20 yılı aşan çalışma hayatında kendisine "asla bir daha yapmam" dedir-



HALİDE
AYDINLIK

EROL BİLECİK / INDEX GRUP CEO

"TECRÜBEYE GÜVENMEK GEREK"

YENİ İŞ ALANI Aşağı yukarı 2000'li yılların başında benden hem yaşça oldukça büyük hem de tecrübeleri itibarıyla çok saygı duyduğum yabancı ortağımız, girmeyi planladığımız yeni iş alanını ilk etapta onaylamamıştı. Benim çok kuvvetli bir şekilde dile getirdiğim isteğimi görmüş olmalı ki sonunda yeni iş alanına girme konusunda ikna olmuştu.



TECRÜBE ÖNEMLİDİR Fakat tüm bu süreç onda bir miktar gönül kırıklığı yaratmıştı. Ayrıca tecrübesi doğrultusunda tüm öngörülerini de doğru çıkmıştı. Benim "Bundan sonra asla yapmam" dediğim şey şu: Tecrübesine güvendiğim insanların önemli olduğunu düşündükleri tavsiyelerini göz ardı etmemek.

PARAYLA SATILMIYOR Artık onların tavsiyelerine güvenmeyi ve aksi yönde karar almamayı tercih ediyorum. Tecrübeyle saygı duyan biriyim. Hayatta pek çok şey parayla satın alınmaz. Bunların belki başında zaman gelmektedir. Boşa zaman kaybediyorsanız onu tekrardan satın almak çok zordur. Bir diğeri de tecrübedir.

TAVSİYEYİ DİNLE Belki danışmanlıklarla bu açıklar giderilebilir fakat tecrübenizin oluşması için gerekli atmosferin oluşması, bir miktar zamanın geçmesi gerekir. O bakımdan inandığınız ve sonuna kadar sorgulamadığınız tecrübeli insanların bir tavsiyesi varsa mutlaka bu tavsiyeyi radarınıza almalısınız; hatta tavsiyeye uymanızın da büyük faydası olacaktır.

ten pek çok deneyimi olduğunu ama bunlardan en önemlisinin "açık güven çekleri" olduğunu anlatıyor. Aydınlik, "İlk kez birisiyle çalışmaya başladığımda yola o kişiye yüzde 100 kredi vererek çıkarım. Karşımdan da aynı hassasiyeti göstermesini beklerim. Tecrübelerim bana daha temkinli olmayı ve kişilere yüzde 100 güvenmeden önce biraz daha zaman vermeyi öğretti" diyor.

YANLIŞ ORTAKLA ASLA!

Mudo CEO'su Banş Karakullukçu'nun "bir daha asla" dediği konu ise isabetsiz ortak seçimi... Karakullukçu bu kararı nasıl verdiğini şöyle anlatıyor: "Mudo'da direksiyonun başına geçtiğim ilk dönemde, franchise yoluyla Birleşik Arap Emirlikleri operasyonumuz başlamıştı. Büyük heyecan ve özerkiyle başladığımız bu

yolculuk, yanlış ortak seçimi sebebiyle devam edemedi. Bu süreçte kendimize birçok ders çıkardık ve finansal yetkinliğinden bağımsız olarak, esas iş kollarından bir tanesi perakende olmayan yurtdışı yatırımcılarla ilerlememe kararı aldık. Farklı coğrafyalardan birçok yatırımcı adayları kapımızı çalsa da perakendeye yabancı gruplarla ilişkimizi çay içmekten öteye götürmüyoruz.”

Farplas Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Sertter, tecrübelerinden bir daha yanlış insanlarla yola çıkmamayı öğrenmiş. Sertter, “İş ne kadar iyi olursa olsun, doğru ekibi kurmadan işe girmemeyi öğrendim. Dikiş tutmayacak bir problem çözmek için ne kadar uğraşsınız uğraşın, onun bir yerlerden yurtlacağım, en iyisinin işin başında problemi yok etmek olduğunu öğrendim” diyor.

DOĞAN BÜYÜK RESİM ARIYOR!

Doğtaş ve Kelebek Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, derinlemesine analiz yapmadan bir daha asla yeni yurtdışı pazarlara girmeyeceklerini söylüyor. Bu çıkarımın hikayesini ise şöyle anlatıyor: “ABD’nin Irak’a girdiği dönemde ülkede her şeyin kısa zamanda düzeleceğine inanarak mağaza yatırımları gerçekleştirdik. Ancak kısa süre sonra savaş şiddetlenince Irak’tan çıkmak zorunda kaldık. Rusya’da da 1996-97 yıllarında mağaza ve depo yatırımı yaptık. 1998 Rusya mali krizinden hemen önce ülkede sivillere yönelik terör saldırılarının artışı ve mafyanın etkili olduğu bir dönem yaşanıyordu. Biz de bu dönem zor günler geçirdik ve Rusya’dan ayrılmak zorunda kaldık. Bu iki yatırım deneyimimiz sonucunda, artık ülke analizlerini derinlemesine yapmadan yurtdışında yatırım yapmıyoruz.”

Benzer bir pişmanlığı Karakaş Atlantis Yönetim Kurulu Başkanı Kamil Karakaş da yaşıyor. Şirketi 10-12 yıl önce çok büyük umutlarla kendi sektörü dışındaki temizlik ürünleriyle Kazakistan pazarına girmiş. Karakaş, “İlk pazar araştırma sürecimiz sonucunda iyi miktarda para kazanabileceğimizi öngördük. Fakat evdeki hesabımız çarşıya uymadı. Çok hesaplayamadığımız dış çevre faktörleri, hedeflerimize ulaşmamızı engelledi” diyor ve şöyle devam ediyor:

“Ülkenin içine kapanık ve aşırı milliyetçi yapısı, baskıcı oluşu ve hu-



kuk sisteminin tam oturmamış olması sebebiyle başanlı işler yapmamıza rağmen planladıklarımızı gerçekleştiremedik ve pazardan vazgeçtik. Bu ihracat deneyimimiz iyi dersler aldığımız ilginç bir deneyim oldu. Bundan sonraki adımlarımızı da ticari ve ekonomik anlamdaki boşlukları tek başına değerlendirmek yerine tüm imkanları değerlendirerek, resmi büyük görerek atmaya başladık. Artık çok daha geniş alanları içeren fizibilite araştırmalarına bağlı kalmaya çalışıyoruz.”

KESKİNOĞLU’NUN PAZAR HATASI

Davut Doğan ve Kamil Karakaş gibi Keskinöğlü Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin Keskinöğlü da “Yabancı bir pazarı iyice tanımadan bir daha asla” diyenlerden... Keskinöğlü’nu bu sonuca götüren ise Singapur pazarna yaptıkları zorlu giriş. Şirket, Singapur’un talep ettiği uzun ve çetrefilli prosedürlerin hepsini aşarak 2,5 yıl sonunda pişmiş tavuk eti ihracatı gerçekleştirmiş ama bu sefer de satışlar istenildiği gibi olmamış. Keskinöğlü “Market tadımlarında müşteriler ‘iyi’ diyor ama satışlar istenilen hızda gitmiyor. Daha sonra anlıyoruz ki Singapurlular çok nazik oldukları için kültürleri gereği her ürün tadımında güzel deyiş, gerçekten beğenip beğenmediklerini söylemezlermiş” diyor.

Bunun üzerine Keskin Keskinöğlü kalkıp Singapur’a gitmiş ve yerinde araştırma yapmış. Fast food restoranlarındaki denemelerinde ve market incelemelerinde görmüş ki ürünlerin lezzetini tutturmakla beraber kaplamasını daha yumuşak yapmaları gerekiyor. Ayrıca Singapurluların satın almada daha küçük ve soft renklerdeki paketleri tercih ettiğini gözlemlemiştir. Ambalajları ve lezzetleri pazarın isteğine göre baştan sona yenilemesinin ardından Keskinöğlü ürünleri



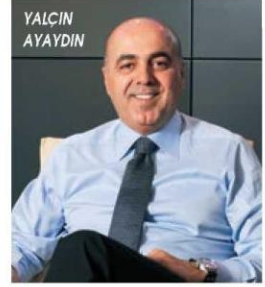
iki yıl sonunda Singapur pazarında kendisine yer bulabilmiş. "Yeni bir pazara girmek, özellikle bu pazar başka bir ülkedeysse o kadar zor ki" diyen Keskinoğlu, şu uyarıyı yapıyor: "Pazar çok iyi tanımadan büyük girişimlerde bulunmamalı ve yerinde araştırma yapmadan o pazara girmeye kalkmamalısınız. Pazarın alışkanlıklarını, dinamiklerini iyi analiz edip, çok dikkatli planlama yapıp pazara girilmeli."

YERİNDE İNCELEMEDEN ASLA!

SEM Plastik Genel Müdürü Yavuz Eroğlu da "Bir daha asla yerinde inceleme yapmadan yabancı bir pazar hakkında önyargılı karar vermem" diyor. Onu bu sonuca ulaştıran ise Filistin ve Irak'a geciken yatırım ve ihracat kararları olmuş... Konuyu şöyle özetliyor: "Filistin pazarıyla ilgili toplumsal ve ekonomik algı hepimizin malumu. Bana da Filistin pazarına girme diyorlardı. Ancak bir vesileyle pazarı birebir inceleme ve yakından görme şansına sahip oldum. Bu konudaki yaklaşımım tümüyle değişti. 2008'de Filistin pazarına girdik ve bu ülkeye sanayi yatırımını yapan ve tek Türk şirketi olduk. Filistin'e kurduğumuz bin 200 metrekaresel fabrikamızda 7 yıldır üretim yapıyoruz ve bu yatırımın şirketimiz, ülkemiz



YAVUZ
EROĞLU



YALÇIN
AYAYDIN

ve Filistin için önemli bir adım olduğunu süreç içindeki sonuçlardan görüyoruz."

Eroğlu yine Irak'ta savaş sonrası kamuoyuna yansıyan ülkütücü tablolar nedeniyle 2 yıl pazara girmekte çekimser kaldıklarını söylüyor. Ancak pazar yerinde gördüklerinde ilk gelenlerin çok daha hızlı yol aldığını belirtiyor ve şöyle devam ediyor: "Bir daha asla sahada inceleme yapmadan, riskli bile görünse bir pazar hakkında karar vermemek gerektiğini gördüm."

AYAYDIN'IN CEO TERCİHİ

İpek Yol-Machka-Twist Yönetim Kurulu Başkanı Yalçın Ayaydın "bir daha asla" dediği deneyimi şirketinin kurumsallaşması sırasında yaşamış. 2008 yılına dek başında olduğu aile şirketini aynı yıl İtalyan devi Miroglio ile birleştirince dümeni profesyonellere teslim etmiş. Bir süre sonra şirketin rakamları negatife dönmüş. Ayaydın konuyla ilgili şunları anlatıyor:

"Yönetim kurulunda alınan kararları takip ettiğiniz süreçte; işi profesyonellere bırakmak ve süreci takip etmek aslında büyük bir nimet. Çünkü bunu yapabildiğimizde çok daha fazla boş vaktiniz oluyor ve yeni iş fırsatları geliştirebiliyorsunuz. Ancak şirketin başına gelecek kişiye, içiniz rahat bir şekilde bayrağı teslim edebilemeniz için çekirdekten birilerini yetiştirmelisiniz." Genç giyim markalarından Miss Poem'in yönetim kurulu başkanı Suat Sekman'ın bir daha tecrübeye etmek istemediği konu ise "şirket yönetiminde çok merkezlilik." Sekman, "Yönetimin tek merkezden olması idarenin kontrolünü sağlıyor. Merkezden büyümeyi daha doğru buluyorum.

Teknoloji şirketi GoldMaster'ın genel müdürü Sinan Bora'nın pişmanlığı ise yıllardır erkeklerle yönelik imalat yapan bir firmanın yöneticisi olarak, kadınlara dünyasını çok daha önceden keşfedememek. Bora, "Bunu fark etseydim elektrikli ev aletleri ve züccaceya sektörüne bu kadar geç girmez ve bu sektörlerdeki faaliyetlerimize daha erken başlamış olurduym" diyor. **C**

GAMZE AYDIN / TERADATA ÜLKE MÜDÜRÜ

"YATIRIM KARARLARI NET

OLMAYAN ŞİRKETLE ÇALIŞMAM"

KISITLI SERMAYE "Bir daha asla yapmam" dediğim tecrübem, Türkiye'de yatırım kararları çok net olmayan bir yabancı firma ile çalışmam. Yatırım sermayesinin kısıtlı olduğu bir yapıda, büyümenin desteklenmesinin yeterli kadar olmaması pazarda büyürken negatif bir etki yaratıyor. Sonuç olarak da yaratığınız pazar, proje ve işgücü olumsuz etkilenebiliyor.

DOMİNO ETKİSİ Kısa vadeli düşünen kurumların muhakkak uzun vadede olumsuz sonuçlanan iş deneyimleri oluyor. Kurumun maraton koşucusu olması tüm stratejiyi oluşturma ve uygulamak için çok önemli, çünkü özellikle teknoloji pazarında yapılan yatırım müşteriyi sadece vendor'a değil, projeye de kısıtlanabiliyor. Bunun da etkisi domino taşı gibi.

ADAY DEĞERLENDİRMESİ Zaman içinde oluşan tecrübeye aslında analitik düşünceyi önemli derecede etkiliyor. Dolayısıyla özellikle iş görüşmelerinde adayın yarattığı enerjinin "her ne kadar özgeçmişli kuvvetli olursa olsun" dikkate alınması gerektiğini belki yüzlerce kez test ettim. Bu da zaman içinde aldığım önemli derslerden biri diyebilirim.