



Prof. Dr.  
ARMAN  
KIRIM'la

ak@tg.com.tr

TÜRKİYE'NİN İLK VE TEK İŞ ANALİZİ SAYFASI

16 ARALIK 2009 ÇARŞAMBA

# BAŞARILI ŞİRKETLERİ BATIRACAK

# 10 ÖLÜMCÜL

# HATA

Şirket başarısının garantili yolları, kuralları yoktur. Ama başarılı şirketleri başarısız hale getirmenin denenmiş garantili yolları vardır. Hepsi bugün bu sayfada.

Size iki hafta önce özellikle küçük işletmeleri batma noktasına sürükleyecek 10 ölümcül hatadan söz etmişim. Bugün, işini batırmaya gönüllü kitleyi biraz daha genişletip, başarılı olmuş ve belli büyüklüğe erişmiş olan şirketlere öğütlerde bulunacağım! Şaka bir yana, ortalıkta her zaman şirketleri başarıya götürecektir. Marka olun, farklılaşın, inovasyon yapın, yurtdışına açılın gibi. Ama şirketleri batırarak olan konulara kimse değinmez. Şirketleri başarıya taşıyacak olan unsurlar çok çeşitli, çok farklı ve her ülkeye ve sektöre göre değişiktir. O nedenle başarıya giden yol hakkında kolay bir reçete sunmak kolay değil.

Ancak geçmişte başarılı olup da sonra çöküşün eşliğine gelmiş, ya da iflas etmiş şirketleri incelediğinizde, dünyanın hemen her yerinde onları batıran şeylerin aslında bir avuç çok benzer hatadan ibaret olduğunu görürsünüz. Önce başarılı olup sonra batmış olan her şirkete bakın, bugün size anlatacağım 10 ölümcül hatadan birkaç tanesini mutlaka yapmış olduklarını görürsünüz. Ülkemizin refahını arttırmak, bir yandan yeni girişimcilere, diğer yandan kalıcı ve sürekli büyüyen başarılı şirketlerimizin çoğluğuna bağlı. O nedenle bugün anlatacağım, şirketlerin sağlam kalmasını isteyen her iş adamı ve yönetici için hayati öneme sahip 'basit' ama akıllı öneriler. Bu 'bilgece' önerileri, The Coca Cola Company şirketinde 23 sene tepe yöneticilik yapmış olan 81 yaşındaki Donald Keough'un kitabından sizin için derleyip özetledim. Altını da imzalıyorum.

Yalnız önce şu noktayı vurgulamalıyım. Batanlar 'bizatihi' şirketler değildir. Şirketleri batıranlar da yönetenler de insanlardır. Yani patronlar ve yöneticiler. Şirketler, yanlış yöneten insanlar tarafından batırılır, doğru yönetenler tarafından büyütülür. Bu bilgece öğütleri lütfen ciddiye alın ve şirketinizdeki tüm yöneticilere dağıtın.

## 1 RİSK ALMAYIN

• İnsanoğlu belli başarıları yakaladığında onları kaybetmek çok zor olmaya başlar. Kaybedecek bir şeyi olmayanlar daha cesur riskler alabilirler. Başarıya ulaşmış şirketler, ellerindekileri kaybetmemek korkusuyla doğru alanlara yeni yatırımlara girmezlerse batacaklarını bilmelidirler. Geçmiş başarı, kazanılmış para ve yaş, hürsün düşmandır. Zamanın güçlü kuruluşu DEC (Digital Electronics Corporation) IBM'den sonra en büyük ikinci bilgisayar şirketiyken, mini bilgisayarlardan PC'lere geçiş riskini almadığı için battı. Motorola, cep telefonları piyasasının lideriyken, dijital teknolojiye geçmeyi risk olarak gördüğünden piyasasını Nokia'ya ve diğerlerine kapırdı.

## 2 ESNEK OLMAYIN

• Geçmişteki başarı gelecekteki başarımın önündeki en büyük tehdittir. Değişen şartlar kar-

şısında değişmemekte direnirseniz batış kaçınılmazdır. Petrol fiyatları artarken, Japonlar küçük ve yakıt-verimli arabalar üretirken Amerikan devleri hâlâ benzin yutan SUV'ler yapmakta inat edince hepsi iflasın eşiğini veya içini gördü.

## 3 KENDİNİZİ SOYUTLAYIN

• Üst yönetici mi oldunuz? Ya da artık başarılı bir patron musunuz? Hemen kendinize en üst katta büyük ve lüks bir ofis yaptırın. Sonra kimsenin öyle kolay kolay girememesini sağlayın. Çalışanlar sizden korksun. Sakın ola müşterilerinizle de konuşmayın, onları ziyarete falan gitmeyin. Dalkavukluklarınızı etrafınıza toplayın, sizi yağlasınlar.

## 4 HATASIZ OLDUĞUNUZU DÜŞÜNÜN

• "En iyi ben bilirim, başkasına kulak asmam" tavrını bırakmayın. Kasılın. Hatta "ben ders almam, ders veririm" boyutlarına falan varın. Bakın o zaman şirketiniz (takımınız) ne başarılara gösterecek. Size yanlış yaptığınızı söyleyebilecek insanları derhal yanınızdan uzaklaştırın.

## 5 ETİK OLMAYAN İŞLER YAPIN

• Etik olmayan işe bulaşınlar kısa vadede çok büyük kazançlar elde etseler bile uzun vadede kesinlikle batacaklardır. 2001 öncesi bazı bankaların sahiplerini ve yöneticilerini hatırlayın. Şimdi neredeler? Enron şirketini hatırlayın. Uzağa gitmeyin, yüksek kazançlı ama ahlak-dışı işlere dev yatırımlar yapan ABD, İngiliz, Alman, İsviçreli dev ve şaşaalı bankaların geçen Ekim ayında düştükleri durumu hatırlayın. Etik olmayan işler yapın, lüks arabalarla hava atın, basın sizi çok sevsin. Sonrasını ben söylemeyeyim. Şirketlerin en önemli aktif 'güvenilir' olmaktadır. Bunu hiç ama hiç aklınızdan çıkarmayın.

## 6 DÜŞÜNMEYE ZAMAN AYIRMAYIN

• "Artık bilgi çağında yaşıyoruz" klişesi her gün karşımıza çıkar. Aslında bu doğru değil. Bilgi çağında yaşamıyoruz, "veri" çağında yaşıyoruz. Her gün karşımıza yeni veriler, yeni istatistikler, yeni rakamlar. Tam bir veri bombardımanı. Bu veri yığını içinde kendi doğru-muzun ne olduğunu düşünmeye vakit bile kalmıyor. O zaman verileri doğru kabul ediyoruz. Bakın geçen Ekimden beri size basında kriz vallahi yok, sonra var, ama kriz birinci çeyrekte bitecek, ikinci çeyrekte bitecek diyenler şimdi umudu 2010'a bağladı. Siz, piyasadan aldığınız, pazar araştırması şirketinden aldığınız verilerin şirketiniz için ne ifade ettiğini müşterilerle "düşünmek" için yöneticilerinizle birlikte yılda en az dört beyin

fırtınası toplantısı falan yapmayın. Duyduklarınıza inanın, düşünmeye zaman ayırmayın.

## 7 DIŞ UZMANLARIN ÇİZDİĞİ YONDE GİDİN

• Ortalık uzman kaynıyor. Önce "kurumsallaşın" diyenler ortalıkta geziniyordu, yönetimi profesyonellere devrettiniz. Sonra "dünya markası olmalısınız" diyenler ortaya çıktı, yeni logolar tasarlattınız, reklamlar yaptınız. Sonra CRM'ciler çıktı, dengeli karneciler, yetkinlikçiler, 're-engineering'ciler, vb. Eğer bunların hepsini yaptıysanız ve hâlâ hayattaysanız bravo size. Sağdaki Kızılderi fikrasi okumanızı öneririm.

## 8 BÜROKRASİYİ GÜÇLENDİRİN

• Şirketinizde bir konuda onay almak ne kadar zorsa, insanların birbirlerine ulaşması ne kadar güç oluyorsa, ortalık rapordan geçilmiyorsa, toplu işe almak için bile genel müdür onayı gerekliyorsa, siz artık 'büyük' bir şirket haline gelmişsiniz demektir. İdari kuralları artık biraz daha güçlendirin ki şirkette kimse hareket edemez hale gelsin ve topyekun yeni piyasa fırsatlarını rakiplere peşkes çekin.

## 9 FARKLI MESAJLAR GÖNDERİN:

• Müşterilerinize olsun, çalışanlarınıza olsun farklı şeyler söyleyin, ama gerçekte farklı şeyler yapın. Mesela asıl işiniz haricindeki her işe girişin, kimse sizin neyin iyisi olduğunuzu bir türlü anlayamasın. "Müşteri en önemli önceliğimizdir" diye reklam yapın, şirkette "gene mi müşteri şikayeti getiriyorsunuz" diye elemanları azarlayın.

## 10 GELECEKTEN KORKUN:

• Pazartesi günü Milliyet'te sevgili Güngör Hoca (Uras) Türkiye sanayicileri arasında son zamanlarda "sanayi ruhunun kaybolduğunu", yani kârlı bir gelecek beklentisinin artık kalmadığını konuştuğu Türkiye Ekonomi Kurumu kongresinden söz ediyordu. Konuşan bir sanayi odası başkanı, 2 yıl önce yüksek para verenlere fabrikasını satmayı düşünmüyormuş ama bugün geleceğe dair beklentilerini yitirdiğinden işten bile soğumuş. Üzgünüm ama o başkanın işi batacak! Zira eğer gelecekle ilgili korkular yaşamaya başlarsanız ve eğer gelecekle ilgili beklentileriniz kötümserliğe dönüşürse, sizin başarıya devam ettirme olasılığınız çok azalır. Başarılı firmalar (ve patronlar) en kötü zamanlarda bile geleceği yeniden kurabilen ve iyimserliklerini yitirmeyenlerdir. Sanayi ruhunu kaybetmemek de, bizzat sanayici-yatırımcı kişinin kendi görevidir, başkasının değil.

• Eğer yaptığınız işe, dahası hayata dair tutkunuz ve aşkınız azalırsa, şirketinizin çöküşü kaçınılmazdır.

## TAVSİYE ALACAĞINIZ UZMANLARI İYİ SEÇİN

Aylardan Ekim. Kızılderi şeflerinden biri bu sene kışın çetin geçeceğini düşündüğünden, kabile üyelerine bolca sobalık odun toplamalarını söylüyor. Beklentisinde yanılmadığından emin olmak için de Ulusal Meteoroloji Müdürlüğünü arıyor. Telefondaki hava durumcu, "Elimizdeki verilere göre beklentileriniz doğru efendim" diyor. Şef kabilesine bu kez daha fazla odun toplamalarını öğütüyor. Bir hafta sonra meteorolojiyi tekrar aradığında kendisine, gerçekten de çok çetin bir kışın beklenmekte olduğunu söylüyorlar. Şef halkına bu kez ormanda ne kadar odun bulurlarsa yağmalarını söylüyor. İki hafta sonra meteorolojiyi yine arıyor ve soruyor: "Bu yıl kışın çetin geçeceğinden gerçekten emin misiniz?" Hava durumcu "Elbette" diyor, "baksanıza Kızılderi nasıl çılgınca odun stokluyorlar."

N-SERİSİ

## YENİ ŞAMPİYON YİNE ŞAMPİYON

**ÇELİK DİZEL** OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET  
Ankara Astaflı Kocayol Cad. Hüseyin Çelik Sok. No: 5 Osthostancı /İST.  
Tel: 0216 361 86 00 Faks: 0216 373 73 40 www.cekikdizel.com.tr

**ISUZU** 25.YIL  
GÜÇ YÜREKTEN GELİR