



Prof. Dr.  
ARMAN  
KIRIM'la

ak@tg.com.tr

# BUSINESS

TÜRKİYE'NİN İLK VE TEK İŞ ANALİZİ SAYFASI

2 ARALIK 2009 ÇARŞAMBA

## Şirket batırmanın 10 KOLAY YOLU

Çokça borca girer, yanlış ortak seçerseniz, tek bir müşteriye bağlı kalıp sonra da fiyat savaşlarına girerseniz şirketinizi kısa sürede batırırsınız...

**Ş**imdiye kadar hep şirketinizi kurtarmanın, büyütmenin, marka yapmanın yollarının neler olduğunu okuyup durdunuz. Bugün önemli bir farklılık yapıp, size şirketinizi "nasıl batırırsınız" konusunda öğütler vermek istiyorum! Bu hatalar öylesine çok ve sık yapılan hatalar ki, bunları kelimelelere dökmek, pek çok girişimciye ciddi yön gösterir diye düşünüyorum. Bence gazetenizin bu sayfasını kesin, camlatıp çerçeveletin ve işyerinde koltuğunuzun arkasındaki duvara asın. Bir de her sabah karşısına geçip bir kez daha okuyun. Bu önerileri, Coca-Cola'nın eski başkanlarından Donald Keough'un geçen yıl yayınlanan 'The Ten Commandments for Business Failure' isimli kitabından, New York Times (NYT) gazetesi bloglarından birinin geçenlerde aynı konuda yayınladığı bir makaleden ve Financial Times gazetesi yazarı Luke Johnson'dan sizler için derledim. NYT blogunda bunlara ek olarak bir de kötü muhasebecilerle çalışmak ve sigorta yaptırmamak gibi unsurlara yer verilmiş. Bahsettiğim kitaptaysa, bu 10 maddeye ek olarak risk almamak, esnek olamamak, kendinizi toplumdaki soyutlamak ve bürokrasiyi çok sevmek unsurları da var.

### 1 Çok fazla borca girin

■ Şirketler çoğu zaman ya bankaya ya da birilerine aşırı borçlu olduklarında duvara toslar. Eğer hiç borcunuz yoksa hayatta kalma şansınız yüksektir. Yakın döneme kadar kredi kullanılmayacağı neredeyse dövüyordular. Ama işler inanılmaz değişti. Bugün kredi verenler iki ay sonra fişi çekebilirler ve sizi bitirebilirler. Siz siz olun fazla borcun altına girmeyin.

### 2 Yanlış ortak seçin

■ Şirketlerin, özellikle de KOBİ özellikli şirketlerin çok büyük bir çoğunluğunda duvara toslamanın sebebi, ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar, sürtüşmelerdir. Bu kavgalar kardeşler arasında bile çok yaygındır. Ortak olacağınız kişileri dikkatlice araştırmadan ortaklığa girişmeyin. Aranızda sağlam bir ortaklık sözleşmesi yapın. Aranızda sürtüşme çıksa bile birbirinizle iletişiminizi kesmeyin.

### 3 Tek müşteriye bağlanın

■ Nihai tüketiciye satış yapmayan pek çok KOBİ özellikli şirketin genelinde yalnızca birkaç tane kurumsal müşterisi oluyor. Bu az sayıdaki şirketten birini kaybederseniz, sonuç öldürücü olabilir. Çare? Müşteri sayınızı mümkün olduğunca artırın ve müşterilerinizin farklı sektörlerden olmasını sağlayın. Tek bir sektöre de tek bir müşteriye de bağımlı kalmayın. Sektörün işleri bozulursa sizin de işiniz bozulur. Ayrıca o kadar sınırlı ve o kadar "vazgeçilmez" bir tedarikçi haline gelin ki kimse sizden ayrılmayı bir an bile düşünmesin. Farklaşın, farklılaşın, farklılaşın.

### 4 Ciddi hastalık geçirin

■ Pek çok küçük şirket, patronun hastalanması, trafik kazası geçirmesi ve bunun sonucunda da çalışmaması nedeniyle batır. O yüzden sürekli egzersiz yapın, kilonuza dikkat edin, fazla içki içmeyin, sigarayı bırakın ve hastalanmanız durumunda şirketinizi kimin yöneteceğine dair şimdiden plan yapın.

### 5 Bilene danışmayın

■ Gaza gelip bilgisayar projelerine çuvala para yatıran, sonra da sadece yatırdığı paranın gitmesiyle kalmayıp bütün şirketin işlerini karmakarışık eden bir sürü firma tanıyorum. Bilgi işlem yatırımı elbette yapacaksınız, ama lütfen, lütfen, bilen dostlarınıza iyice danışmadan bu işlere kalkışmayın. Yoksa hüsrana uğrayabilirsiniz.

### 6 Fiyat savaşına girin

■ Buyurun 15 gün öncesinin gazete haberine: "Kırklareli'nde şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan otobüs firmaları arasındaki rekabet sonucu 211 kilometrelik İstanbul bileti ücreti 22 TL'den 5 TL'ye düştü". Şirketler dönem dönem birbirlerinden pazar payı kapmak için intihari bir fiyat savaşına girebiliyorlar. Bu tür saçma rekabetin kimseye faydası olmaz, hatta tüketiciye bile. Zira sürdürülemez. Nakit durumu en kötü olan rakibi batırır ama bir rakip batınca başka bir rakip daha doğacaktır, kimse için kuşku olmasın. Fiyat kırmak dünyanın en tehlikeli rekabet oyunlarından biridir. Hiç acımasız, şirketi öldürür. Bunun yerine farklılaşın, farklılaşın, farklılaşın.

### 7 Yüklü ödemeye girişin

■ Piyasalar bozulunca büyük ve havalı ofis alanları birden bire fuzulü olmaya başlar. Eğer elinizde uzun vadeli ve vazgeçmesi zor olan kira kontratı ya da çok ciddi taksit ödemeleri olan ofis gayrimenkul anlaşmaları varsa, yandınız. Bu günlerde yeni bir iş kurarsanız, bu tür anlaşmalardan kaçınınız.

### 8 Müşterinizi ihmal edin

■ İnsan, rekabetin son derece fazla olduğu sektörlerde bile satıcıların ne kadar duyarsız olduğunu görünce şaşırıyor. Evimde neredeyse bütün beyaz eşyayı ünlü bir markadan almışım. 10 yıldır bu adamların servisinden çektiğimi başka bir şeyden çekmedim. Şimdi her eskiyen eşyayı farklı bir markaya çeviriyorum. Reklam yaparken müşteriyi hatırlayanlar, satıştan sonra zerre kadar umursamıyorlar. Sonuç? Bir daha onları evimden içeri bile sokmuyorum. Hatta bir gün bu sayfada isimlerini bile yayınlamayı düşünüyorum!

### 9 Kendinizi yenilemeyin

■ Başarılı şirketler, başarılı olduklarını gördükleri sürece "neden değişeyim ki, zaten başarılıyım" yanılgısına girerler. Kendilerine olan güven öylesine yüksek noktalara çıkar ki, müşteriyi küçük görmeye bile başlarlar. Ama bu sırada dışarıdan gelen yeni rakipler onların pazarlarını ufak ufak kemirmeye başlar. Oysa uzun dönemde başarılı olanlar, her zaman yenilikçi olanlar, inovasyon yapanlar, kendilerini sürekli geliştirirler, sorgulayanlar ve adapte olanlardır. Hiçbir ticari formül sonsuza kadar başarıyı garanti edemez.

### 10 Yatırım yapmayın

■ Bazı şirket sahipleri, kazanılan her kuruşu hortum gibi kendisi emme tutkusuyla hareket eder. Her kuruş patronun cebine gidince, şirkete ve şirketin yatırımlarına aktarılmaya para kalmaz. Otel varsa, örneğin, otel döklülürken patron sefa sürüyor olabilir. Hep kendine yatırım yapmanın ve şirketini yeni yatırımdan yoksun bırakanların sonu "batımdır".



## Perakendede yeni bir kriz stratejisi: Kıtlığa yol açmak



Saks mağazalarının başkanı ve CEO'su, Stephen I. Sadove, "Belli başlı iyi satan birkaç üründe stokları tükettik" diyor. (F:NYT)

**H**er kriz kendi stratejilerini üretir. Geçen yılın Eylül ayında kriz tsunami şeklinde tüm dünyayı vurduğunda şirketlerin verdiği ilk tepki çok derin fiyat indirimleri yapmak oldu. Özellikle de pahalı lüks markaların en derin iskontoları yapmaktan başka çare bulamadılar. İsim vermeye lüzum yok, ama memleketimizin en önemli lüks perakendecilerinden biri bizleri %50 artı %40 tarzı indirimlerle tanıştırdı. Hatta alıştırdı. Şimdi bu indirimin yapıldığını gören müşteri full fiyattan alış-veriş eder mi? Zor. Peki, bu firmalar fiyatlarını nasıl tekrardan yukarı çekebilecekler? ABD'de bazı lüks perakende firmaları, örneğin Saks ve Neiman Marcus bu yılın sonlarına

da çok farklı bir strateji uygulayarak fiyatlarını indirme baskısına direniyorlar. Stratejinin adı stokları bilinçli olarak azaltıp "kıtlık çıkarmak". Felsefeleri şu: "Lüks demek zaten herkeste olmayacağı kullanılmak demek değil mi? O zaman biz de herhangi bir üründen, sadece seçme birkaç kişide olacak kadar satalım." Böylelikle, vitrinlerinde ve raflarında var olan lüks ürünlerin sayısını bilinçli olarak azaltıyorlar ki müşteri "bugün aldım, aldım... yoksa yarın bunları bulamam" endişesi içine girsin. Şimdilik Saks mağazalarında başarıya ulaşmış gibi görünen bu stratejinin asıl sonuçlarını Noel alış-veriş döneminin sonunda göreceğiz. O zaman da sizlerle bu bilgiyi paylaşım.

## Kıssadan hisse

Zaman radikal şekilde değişse de, şirketleri batıracak olan hatalar genelde hep aynı oluyor. Bizler hep şirketleri nasıl yüceltiriz diye konuşurken asıl önemli olan hedefi atlıyoruz: Şirketler nasıl hayatta kalabilirler. Eğer yazımda saydığım 10 ölümcül

hatayı yapmazlarsa, hayatta kalma şansları sürekli artar. Bir de, lüks perakende sektörüyle ilgili verdiğim örnekte olduğu gibi, piyasa değişikliklerine çok çabuk adapte olabilirlerse. Bu şartlara uygun kıvrak stratejiler geliştirebilirler.