

İŞ ADAMI GÖZÜYLE YÖNETİM

Dr. Üzeyir Garih*

Alarko Şirketler Topluluğu Başkanı

Sayın Dekanım, çok kıymetli Enstitü Müdürüm, çok değerli hocalarım, çok sevgili öğrenci kardeşlerim, hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum. Beni buraya çağırana ve bu toplantıyı tertip edenlere özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Sayın hocam beni takdim ederken Üzeyir Garih dedi. Ben Milattan sonra doğdum. 1929 senesinde. Dolayısıyla karşınızda yetmiş yaşında bir adam var. Fakat ben insanları ben üçe ayırıyorum. Gençler, yaşlılar ve içi geçmişler. İnsanların yaşları, daima söylerim, dört yaşın ortalamasıdır. Bunlar "kronolojik yaş" (nüfus kağıdı yaşı) ve "fizyolojik yaş" (yani sağlık yaşı) "psikolojik yaş" (yani insanın kendini hissettiği yaş) ve morfolojik yaş (yani görüldüğünüz yaş). Toplayıp dörde böleceksiniz tam yaş çıkacak. Benimki $70+40+40+60 = 210$, dörde böldüğünüz zaman eliikibuçuk ediyor. Sizin hocaların ortalamasını tutmuş oluyor.

Ben size önce biraz eğitimden, ondan sonra yönetimden bahsedeceğim. Tabi hocalarım biraz bana kızacaklar ama, beni affetsinler, ben YÖK'e falan tabi olmadığım için çok rahat konuşma imkanına sahibim. Bizim hedefimiz ülke olarak gelişmiş bir ülke olmaktır. Ben gelişmiş ülkeyi tarif etmek istiyorum. Çünkü ben mühendis kökenli bir kişiyim. Mühendis kökenli olduğum içinde bilim tanımla başlar.

Gelişmiş ülke ne demek? Gelişmiş ülke demokrasi ile yönetilen kişi başına geliri 10.000 dolar veya daha üzerinde olan, gelir dağılımının dengeli olduğu, bilim ve teknoloji üreten bir ülke demektir. Bu duruma baktığımız zaman mesela Danimarka gelişmiş bir ülkedir. Fakat buna mukabil

geliri yüksek ve iyi dengelenmiş olan Suudi Arabistan hem demokrasi ile yönetilmediği için, hem de bilim ve teknoloji üretmediği için gelişmiş bir ülke sayılmaz. Acaba Türkiye buraların neresindedir? Acaba Türkiye bu durumda 3000 küsür (veya satın alma gücüne göre 5000 küsür) dolarlık bir gelire ve kötü bir gelir dağılımı ile nerededir? Bence Türkiye'de iki Türkiye yaşamaktadır. Bir tanesi gerek geliri, gerek eğitimi, gerek kültürü, gerekse gelir dağılımı itibariyle bir 15 milyonluk bir Türkiye ki, bu Avrupa ayarındadır. Bir de maalesef 50 milyonluk başka bir Türkiye! Bu 15 milyonluk Türkiye zannediyorum ki Avrupa Birliği'nin iştahını kabartmaktadır. Çünkü Türkiye'de bu durumda bir Belçika, bir Hollanda, iki İsveç, iki Norveç, iki Avusturya, iki Finlandiya, iki İsviçre yaşamaktadır. Bu da çok önemli bir hadisedir diye düşünüyorum. Tabi burada bilim ve teknoloji üretimi de önemlidir ve Türkiye bilim ve teknoloji üretmektedir ve daha iyi üretmesi gerekir. Bilim ve teknoloji üretmek eğitimle başlar.

Ben biraz eğitimden bahsetmek istiyorum. Ondan sonra yönetime geçeceğim. Eğitim iki türdür. Bir tanesi yaygın eğitim. Diğeri örgün eğitim. Yaygın eğitim televizyonda, kitaplarda, insanın okula gitmeden edindiği bir eğitim ve bir kültür birikimidir. Örgün eğitim ise, burada gördüğünüz gibi, okullarda üniversitelerde örgün olarak, örgütlü olarak verilen bir eğitimidir. Maalesef ülkemizde yaygın eğitim yeterince kullanılmamaktadır. Bu eğitim sivil toplum kurumlarından gelmeli, gerek sanayiciler gerek işadamları gerekse başka teşkilatlar yaygın eğitim metodlarının Türkiye'de Türkiye'nin ihtiyacına uygun adamlar yetiş-

* Dr. Üzeyir Garih'in 15.12.1999 tarihinde İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsündeki konferansından kısaltılarak alınmıştır.

tirmek üzere, kullanılmasını temin etmelidirler. Eğitimin gelişmesinde bunun çok önemli bir rol oynadığını ve en az örgün eğitim kadar faydalı olduğunu söylemek istiyorum. Çünkü insanlar örgün eğitimde günde dört saat sarfediyorlarsa, geri kalan uyku dışındaki bütün hayatları hep yaygın eğitimle geçer. Bir fabrika veya bir rıhtımın önünden geçersiniz oradaki vinci görmek sizin için bir yaygın eğitimdir. Vinci görüyorsunuz, vinci ne olduğunu anlıyorsunuz. Ben Teknik Üniversitede okudum. Orada İğdir Bölge Yatılı Okulu'ndan gelen gençler hiç vinci görmemişlerdi. Hoca vinci anlattığı zaman onun nasıl bir alet olduğunu tahmin edemiyorlardı. Halbuki bu yaygın eğitimle olabiliyor.

Bir de örgün eğitim vardır. Örgün eğitim de ikiye ayrılır. Skolastik eğitim ve kolejyal eğitim. Bunlar birbirinden farklıdır. Skolastik eğitim lise-lerde ve yüksek okullarda, kolejyal eğitim ise kolejlerde ve üniversitelerde verilir. Bizde öyle bir yanlış anlayış var ki kolej sanki ingilizce okutulan pahalı bir lisedir. Oysa kolej, kolejyal eğitim yapan bir yer, lise ise skolastik eğitim yapan bir yerdir. Bunu bir misalle anlatmak istiyorum. Mesela bir coğrafya dersini ele alalım. Coğrafya dersinde bir kitap vardır. Kitapta da nehirler anlatılır. Kızılırmak, Yeşilirmak, Sakarya, Büyük Menderes, Küçük Menderes, Seyhan, Ceyhan, Dicle, Fırat. Hoca bunları anlatır, tahtada veya harita üzerinde. Öğrenciler bunları öğrenirler. İmtihanda bunlar sorulur. Bu skolastik eğitim sistemidir. Coğrafyanın aynı zamanda kolejyal eğitimi vardır. Kolej veya kolejyal eğitim, isminden de anlaşılacağı üzere, kolektif olarak hocayla öğrencilerin birlikte öğrendikleri ve eğitimlerini beraber birlikte sürdürdükleri bir sistemdir. O zaman öğretmen birkaç saat içinde bir nehrin ne olduğunu anlatır. Ondan sonra otuz kişilik bir sınıf varsa, bu otuz kişiyi beşer kişilik gruplara böler. Bu beşer kişilik grupların herbirine bir nehri verir. Ve derki sen Kızılıрмаğı, sen Yeşilırmağı, sen Amazonu, sen Tunayı, sen Don nehrini bize anlat. Bunun üzerine çocuklar kendi aralarında ekipler kurarlar. Her ekibe bir baş seçerler. Başkan onlara görev verir. Öğrenciler aldıkları göreve göre, kimi Geographic Magazine'den, kimi Atlantan, kimi başka bir an-

siklopediden bilgi toplarlar ve bir paper hazırlarlar. Sınıfta başkan her birine söz verir, kimi suyunu anlatır, kimi akışını anlatır, kimi debisini anlatır. Ondan sonra bu, sınıfta kolejyal bir şekilde interaktif olarak tenkit edilir. Biri kalkar "Efendim nehrin balıklarını anlatmadı", diğeri "Suyun polisyonunu, kirlenmesini anlatmadı" der. İkinci nehrin raporunu hazırlayanlar, buna göre eksikliklerini tamamlayarak daha iyi şekilde hazırlanırlar. İşte bu kolejyal eğitimidir. Kolejyal eğitimin devamı yani kolejin devamı üniversitedir. Üniversite bilimin üretildiği yerdir. Üniversitede, benim anlayışına göre, imtihanında kitap açıktır. Üniversite problem çözüm yeridir. Yüksek okul ise çözülmüş problemlerin tatbikat yeridir. Lise, endüstri meslek lisesi endüstri meslek koleji olamaz. Endüstri meslek lisesi skolastik eğitim yapılan bir yerdir. Halbuki normal bir kolej, dediğim gibi, daha geniş kapsamlıdır. Dinin genellikle skolastik olması lazım. Çünkü bunun kolejyal tarafı yoktur. Gerçi katoliklerde din kolejleri, dinin yorumlandığı yerler de vardır. Üniversite bir yorum yeridir. Bir araştırma yeridir. Bir geliştirme yeridir. Bir bilim üretim yeridir. Ümit ederim ki, ileride Türkiye'de de Üniversite ve Yüksek Okul anlayışları birbirinden ayrılacaktır. Üniversite bilimin üretildiği, yüksek okul da üretilmiş bilimin tatbikata nasıl sokulduğunun öğretildiği, yer olacaktır. O zaman Türkiye ihtiyaçlara göre daha iyi gelişecek ve hakiki anlamda gelişmiş bir ülke olacaktır diye düşünüyorum.

Bunları söyledikten sonra müsaadenizle yönetimden bahsedeceğim. Tabi yönetim çok geniş anlamlı bir kelimedir, sözcüktür. Bence Türkiye'de bu konuda da kavram kargaşaları var. Ben önce şirketlerden bahsetmek istiyorum.

Doğuşları itibariyle üç türlü şirket vardır. Bir tanesi küçük olarak doğan, ancak büyüyen şirketlerdir. İkincisi ise küçük olarak doğan ve küçük kalan şirketlerdir. Yani büyümeyen, orta çaplı kalan şirketlerdir. Üçüncüsü de büyük sermaye ile kurulan şirketlerdir.

Bir bakkal düşünün. Çalışkan, bilgili, fevkalade iyi bir bakkal. Bu bakkal yeni kurulan bir mahalleye gider ve bakar ki orada bir market yok. Dükkan açacak bir yer de var. Ondan sonra bir he-

sap yapar ve derki, burada altıyüz daire var, bu altıyüz dairenin en azından dörtyüzü benden haftada 25 milyon alışveriş yapar, bunun bana yüzde yirmisi kalır. Ben bundan gayet rahat geçinir iyi para kazanırım. Birinci yaptığı aslında bir pazar araştırmasıdır. İkinci yaptığı ise bir fizibilitedir. Bakkaliyeyi açar ve bütün kapıların altında birer kağıt atar. "Şen Bakkal Açılmıştır Emrinizdedir" diye. Bu yaptığı reklamdır. Ondan sonra rafları düzenler. Bir çocuk, çırak alır yanına. Ona bak peyniri böyle keseceksin, böyle paketleyeceksin, diye ne yapması gerektiğini gösterir. Bu yaptığı eğitimidir. Fatma hanım gelir, ona "O Fatma hanım bugün kırmızı buluzunuz size çok yakışmış" der. Bu yaptığı Piar'dır. Raflara bakar, Cumartesi günü şu mallardan fazla gider, bir telefon edelim eksik olanları tamamlayalım der. Bu yaptığı stok kontroldür. Cuma akşamları bir kağıda şu numardan şu kadar, şu daireden şu kadar alacağım var, şunlara da şu kadar borcum var diye yazar. Bu yaptığı nakit dengesidir. Bakkal böylece gelişir, zenginleşir. Bu arada Fatma hanım telefon eder ve "Bakkal efendi bizim limonlar gelmedi" der. Bakkal çocuğa "Fatma hanımın limonları niye gitmedi?" diye sorar. Çocuk "Limon yok usta", diye cevap verir "Nasıl yok! Merdivenin altına bak, orada sandıkda limon var" der. Zenginleştikten sonra bakkaliyeyi büyütme kararı verir. Yandaki parfümeri dükkanı satın alır. Duvarını yıkar ve bakkaliyeyi büyütür. İşte o zaman dertler başlar. Dertler başlar, çünkü bakkal iyi bakkal, fakat süpermarketçi değil. Bakkal süper marketi bakkaliye gibi yönetmeye çalışır. Fatma hanım yine telefon eder derki "Benim limonlar niye gelmedi?" Çocuğa seslenir "Limonlar ne oldu?" Çocuk "Limon yok" der. "Nasıl yok? Merdivenin altında var, git bak" der. "Çocuk yok" der. Çocuğa iki tokat atar. Kendi gider bakar limon yoktur. Hafta sonu gelir, parayı denkleştiremez, sıkıntı başlar. İşte bu sıkıntı yönetim sistemindeki değişikliğin gerektirdiği sıkıntıdır. Bu adam artık bakkaliyeyi bakkal gibi değil, süper market gibi işletmelidir. Bu örneği bir atölye ve bir fabrikaya da teşmil edebilirsiniz. Diyebilirsiniz ki bir fabrika ile bir atölye arasında da aynı farklar vardır. Büyük bir bakkaliye küçük bir süper market değildir. Küçük bir süper market bü-

yük bir bakkaliye değildir. Yönetimde, sistemde fark vardır. Bir tanesinin sistemi kişinin kafasındadır. Bilerek veya bilmeyerek birtakım şeyler yapar. Öbüründe ise sistemin yazıya dökülmesi lazımdır. Kimin ne yapacağı, işin nasıl yapılacağını tanımlama ve tarifi lazımdır. Bu bakımdan bu ikisi birbirinden hayli farklıdır.

Aranızdan mezun olacak arkadaşlar "Acaba ben nasıl gelişeceğim?" , "Nasıl para kazanacağım?" "Nasıl zengin olacağım?" "Evleneceğim, çocuk çocuk sahibi olacağım" diye düşünüyorlardır. Ben bu gelişmeyi iki türlü görüyorum. Eğer size babanızdan bir iş veya bir para kalmışsa kendi başınıza bir iş yapabilirsiniz. Eğer "Bir arsamız var, ben biraz inşaat öğreneyim ondan sonra bu arsanın üzerinde bir yapsat yapayım, bir bina inşa edeyim" dediğiniz takdirde, zinhar, Alarko, Enka, Tekfen, Tekser ve benzeri şirketlere girmeyin. Mutlaka küçük bir yapsatçının yani bir bakkalın yanında gelişin. Burada herşeyi öğreneceksiniz. Çünkü orada herşeye tepeden bakacaksınız. Orada alımı da, satımı da, lojistiği de, tekniği de, mimarı da, mühendisi de, komisyoncu da, hepsini göreceksiniz ve öğreneceksiniz. Eğer ihracat yapmayı düşünüyorsanız küçük bir ihracat bürosunda çalışın. Büyük bir müessesede belirli koridorlara gireceksiniz. Ya banka muamelesi, ya gümrük muamelesi, ya mektuplaşma, ya da satın alma yapacaksınız. Büyük bir inşaat şirketine de girdiğiniz zaman seksiyon mühendisi olursunuz. Dolayısı ile işin tümünü görmek mümkün olmaz. Eğer kendi işinizi kuracaksınız böyle yapın. Çalıştığınız, kurduğunuz küçük bakkaliye veya atölye büyüyecektir. Ancak büyüdüğü zaman başındaki patron, bakkal gibi, sıkıntı içinde kalabilir. Sizin gibi bir adam onu kurtarabilir. Siz işletmeci olarak yetiştirdiğiniz ve işletme sistemlerini iyi bildiğiniz için ona yardımcı olabilirsiniz. Önce prim alır, daha sonra o şirkette ortak durumuna dahi gelebilirsiniz. Yok büyük bir müessesede genel müdür olmayı düşünüyorsanız, o zaman büyük bir müesseseye geleceksiniz ve adım adım yürüyerek tepeye kadar çıkma imkanı bulacaksınız. Yalnız şunu da bilin ki bir orduda herkes general olamaz. Orduda her türlü lazımdır. Sormuşlar kızıldiriliye "Niçin beyazlara karşı savaşı kaybettiniz?" Adam demişki

"To many chiefs but not enough indians to fight" (çok şef var fakat savaşıacak yeterince kızıldirili yok) Dolayısıyla herkes kurmay olamaz. Herkes gelip üst seviye yönetici olamaz. Her seviyede yönetici olacak. Öyle yerlere gelmek istediğinizde benim bu sözlerim kulağınızda kalırsa faydalı olur diye düşünüyorum.

Yönetim üzerinde çok söz edildi, kitaplar yazıldı. Ben de beş tane kitap yazdım. Benim kitaplarım enteresandır çünkü birer buçuk sayfalık makalelerden oluşur. Ayrıca üç sayfası bir zeytin fiyatıdır. Piyasada pek satılmıyor ama, sekreterime telefon ederseniz (0212 260 14 00) evinize kadar gönderir. Bütün geliri Alarko Eğitim ve Kültür Vakfına vakfedilmiştir. Uygun görürseniz parasını yollarsınız. Yollamasanız da takip etmiyoruz. Böylece bir satış propagandası da yapmış bulunuyorum.

Birçokları işleri yönettiklerini söylerler, İşler yönetilmez. Kim bunu söylüyorsa ne yaptığının farkında değil. Üretilen kaynaklardır ve iki türlü kaynak vardır; 1- insan kaynağı, 2- mal ve para kaynağı. Yönetici insanla ve mal ve para ile uğraşır, bunlara hükmediyor, bunları yönetiyor. İyi bir yönetici olmak istiyorsanız iki dersi mutlaka çok iyi almanız lazım. Benim kanıma göre bunlardan bir tanesi insan kaynaklarıdır. Yönetici olduğunuz zaman nabza göre şerbet vereceksiniz. Çareniz yok. Çünkü insanları yöneteceksiniz. İnsanları motive ederek, onların sizin ön gördüğünüz işleri yapmalarını sağlayacaksınız. Bu büyük bir haslettir. Bu haslet öğrenilir. Yani insan yönetimi öğrenilir. Dolayısıyla mutlaka insan kaynakları dersine giriniz. İkinci olarak önerdiğim ders işletme muhasebesidir. İşletme muhasebesi bilmeyen bir yönetici üst kademeye yükselemez. Yöneticiler alt kademelerde yüzde %75 uzman, %25 yöneticidir. Mesela bir muhasebe yahutta mühendislik servisinin başında gördüğünüz kişi %75 kendi işini bir uzman olarak yapar, %25 de yöneticilik yapar. Fakat yukarıya doğru gittikçe, yani özellikle büyük bir şirketin veya bir holdingin başına geçtiğiniz zaman %99 yönetim yaparsınız, %1'de uzmanlık yaparsınız.

Normal muhasebe ile işletme muhasebesi arasında çok büyük bir fark vardır. Ve maalesef bü-

yük şirketler de dahil olmak üzere Türkiye'de şirketlerin önemli bir kısmı işletme muhasebesini uygulamazlar, böyle bir muhasebeleri yoktur. Yalnız ticari muhasebeleri vardır. Bunların arasındaki farkı ben şöyle açıklamak istiyorum. Bir gemi, düşünün bu geminin başında bir kaptan var. Kaptan zabitanını çağırıyor ve diyor ki "Tekmil verin, gemimiz hangi hızla gidiyor?" 18 mil. "Ne kadar mazotumuz var?" Şu kadar. "Ne kadar ağır yağımız var?" Şu kadar. "Küçük dizel jeneratör nasıl çalışıyor" Mükemmel. "Kaç devirde?" Şu devirde. "Kaç megavat veriyor?" Şu kadar. "Kaç mevcudumuz var?" Şu kadar. "Rüzgar hangi yönden esiyor?" Şu yönden esiyor. "Dalga yüksekliği nedir?", "Meteorolojik veriler nelerdir?" "Önümüzdeki günlerde hava nasıl olacak?" Bunların hepsine cevap veriyorlar. Ticari muhasebedeki bütün bilgiler aktarılmıştır. Muhasebe yerindedir. Ancak kaptan "Neredeyiz?" diye sorunca herkes birbirine bakıyor, "Denizin ortasındayız" diye cevap veriyorlar. Nerede olduğunuzu size işletme muhasebesi gösterir. Normal vergi usul kanununa göre tutulan bir muhasebe tarihi vesikalara dayanır. İşletme muhasebesinde herşeyin vesikaya dayanması gerekli değildir. Mesela şöyle diyelim, cironuzu çok arttırdınız. Acaba sevinmeli misiniz, üzülmeli misiniz? Ben çok batan adam gördüm ve hiç birinin zararlı bir işten battığını görmedim. Adam çok kârlı işler yapmıştır ve batmıştır. Neden batmıştır? Nakit sıkıntısından batmıştır. Bir insanın bir gözü kâr'da, diğer gözü mutlaka nakit dengesinde olmalıdır. Çünkü büyük bir iş alırsınız, çok kârlıdır ama onu çevirecek nakitiniz yoktur. Paranız yoksa, pazarlık gücünüz de yoktur. Alımlarınızda paranız olmadığı için borca boğulursunuz. Borcunuzun faizi ana parayı geçer. Ben Türkiye'de çimento fabrikasına, sinemalara, gece kulüplerine ve bir sitenin yarısına sahip olan bir adamın, çok kârlı bir iş almasına rağmen battığını gördüm. Çünkü onu çevirecek nakit imkanları bulamadı. O kocaman fabrikayı satamadı. İpotek ettirmeye mecbur kaldı. İpotek edince yüksek faizlere boğuldu. Ondan sonra fabrika da elden gitti, sinema da, büyük gazino da. Sonra Belçika'ya çekildi. Zengin bir adamken, şimdi zar zor yaşayan bir adam durumuna düştü. Bu bakımdan ben siz

gençlere burada iki konuyu tavsiye ediyorum. Bir tanesi insan kaynakları, bir tanesi de işletme muhasebesi. Ve işletme muhasebesi, tekrar ediyorum vergi usul kanununa göre tutulacak muhasebeden farklıdır. Türkiye gibi bir enflasyon ortamında yaşayan bir ülkede sene başındaki bir lira ile sene sonundaki bir lira aynı lira değildir!

Büyük bir şirketin önce bir felsefesi vizyonu olması lazım. Sonra hedefleri olması lazım. Hedeflere varabilmek için de bir politikası ve bir stratejisi olması lazım.

Şimdi şirketin felsefesinden başlayalım. Şirketler kurulurken mutlaka bir felsefeye sahip olmalıdır. Biz bu işi uzun seneler önce bir arama konferansında yaptık. Bu felsefenin kişiden değil, gruptan çıkması gerekir. Yani şirketin yönetici kademesinden. Bu 10 kişi, 20 kişi, 50 kişi olabilir. 50 kişiyi geçmemesi lazım. Ve bu felsefenin yazılı şekle dökülmesi lazım. Bakkalların da bir felsefesi vardır. Adamın kafasındadır. Şirket büyüdüğü zaman, felsefenin yazılı şekle dökülmesi gerekir. Yazılı şekle döktüğünüz zaman her kademedeki okunmasını, ezberlenmesini, özümsemesini, uygulamaya konulmasını ümit edersiniz. Bu özümseme şirket çalışanlarının %10'undan başlar en sonunda da % 80' e kadar gider.

Ben kendi felsefemizden de biraz bahsetmek istiyorum. Tüm şirketlerde böyle felsefeler vardır. Bizimki on maddelik bir felsefedir. On madde yapmamızın sebebi on rakamının spiritüel bir tarafı olmasıdır.

Birinci maddemiz; Alarke tüm faaliyetinde devlete, müşteriye, ortağa, personele, yan sanayiye daima dürüst davranacaktır. Biz şunu gördük ki, dürüst davranmayan şirketler eninde sonunda bunun faturasını ağır bir şekilde öderler. Politik imkanlarla belirli yerlere tırmanmış ve saman alevi gibi yükselmiş şirketlerin hepsi bir süre sonra ölmüşlerdir. Onun için dürüst davranmak esastır.

İkinci olarak tüm faaliyetimizde doğa dengesi ve şirket içi sosyal dengeyi muhafaza edeceğiz. Doğa dengesi biliyorsunuz hani su, hava, ağaçlar. Şirket içi sosyal denge şu demektir; eğer şoförümle Ankara'ya giderken Bolu'da Kuru Motel'de kalıyorsam; o da benimle aynı motelde kalacaktır. Yoksa sen oğlum kendine bir yer bul demeyece-

ğim. Eğer arkadaşlarımla Japonya'ya giderken onlar turist klasta uçuyorsa hakkım olduğu halde, birinci mevkide seyahat etmeyeceğim.

Üçüncü maddemiz müşteri odaklı olmaktır. Müşteri daima haklıdır. Bizim ve personelimizin maaşını ödeyen şirket değildir müşteridir. Dolayısıyla bizim mutlaka müşteri odaklı olmamız kendi isteklerimizi değil, müşterinin isteklerini yerine getirmemiz lazım. Daima bir pazar araştırması yaparak, müşteri ne istiyor, ne bekliyor öğrenmemiz gerekir. Eğer beklentisi yanlışsa onu bir oranda düzeltmeye çalışırız, fakat "Hayır ben senin beklentini yerine getirmeyeceğim, ben kendi isteğimi yapacağım" diyemeyiz.

Dördüncü maddemiz kalitedir. Müşteri çok memnun olup, allah razı olsun çok iyi yaptınız dese bile, biz daha iyisini, daha ucuza yapmaya çalışacağız. Çünkü bu geleceğimizin garantisidir. Rakibimiz uyumuyor. Su uyur düşman, uyumaz. Rakipler önümüzdeyse, daha ileri gitmeye, arkamızıdaysa bize yetişmeye çalışırlar. Biz de birinciyiz diye, sırt üstü yatmamalıyız. Biz kendimizi aşmaya çalışmalıyız. İkinci isek birinciye yetişmeye, üçüncü isek daha ileri gitmeye, öndekilere yetişmeye uğraşmalıyız.

Beşinci maddemiz kâr'dır. Bir şirketin hedefi kâr olmalıdır. Bağış şirketten yapılmaz, bağış vakıftan yapılır. Şirketler bir vakıf kurabilir, hisselerinin bir kısmını o vakfa vakf edebilirler. Fakat, halka açılmış bir şirkette, bağış yaparsanız yörük sırtından kurban kesmiş olursunuz. Çünkü bağışı yapan siz değilsiniz. Bu bağışı yapan sizin ortaklarınızdır. Bu bakımdan kâr çok önemlidir. Okulda nasıl not alıyorsanız (yüz üzerinden doksan, seksen) aynı şekilde kâr elde etmek de şirketin başarısının göstergesidir. Kâr bir şirketin hayatiyetinin en önemli unsurudur.

Altıncı maddemiz otonom yönetim, merkezi denetimdir. Otonom yönetim ne demektir? Otonomiye kişiye kadar indireceğiz. Yani başka bir deyimle kimse kimseye emir vermeyecektir. Bugün Amerikan ordusunda bile yukarıdan aşağıya emir yasaklanmıştır. Herkes kendi kararını verecek, kendi kararını verirken de motive olacaktır. Çünkü herkes kendi ağacını en iyi bilir. Yönetici belki ormana baktığı için o kararı aynen uygulayama-

yacaktır fakat karar altan gelecektir. İnsan kendi kararını kendi verdiği için sorumluluğunu da sonuna kadar taşıyacaktır. Amir olmadığı zaman "Amir yok, ne yapacağız" "Bu müşteriye ne tenzilat yapalım?" "Buna ne fiyat verelim?" "Buna ne cevap verelim?" diye soru sorulmayacaktır. Şöför gelip de "Efendim ben sizi kaçta alayım" demeyecektir. "Yarın sekizde uçağınız var, yarın lütfen yedi de garajda bulunun diyecektir." "Nereden gideyim, E-5 den mi? TEM'den mi?" diye soruyorsa, bu şöför o gelişmiş müessesenin şöfürü olmaz. Çok zor durumda kalırsa sorabilir. "TEM'de bir kaza var, sahilden gideceğim ne dersiniz?" diye sorumluluğu paylaşmaya çalışabilir. Sorumluluk aslında devredilemeyen, delege edilemeyen tek şeydir. Fakat bununla beraber müteselsil sorumluluk vardır ve alttan başlar. Eğer kişiyi sorumlu tutmak istiyorsanız kendi kararını kendisinin vermesini sağlayacaksınız.

Yedinci maddemiz; Tüm personelimize mutlaka kâr'dan pay vereceğiz.

Sekizinci olarak personelimizi mutlaka eğiteceğiz. Teknoloji müthiş bir hızla geliyor ve emeklilik yaşı altmış oluyor. Bu nedenle yeni teknolojilere aşina olmayanlar kendilerini kapının önünde bulma riski ile karşı karşıya gelebilirler. Dolayısıyla bunlara yeni teknolojileri aktarmak ve öğretmek lazım.

Dokuzuncu olarak herkesi kendine çalışır, fakat özellikle şirket için çalışır duruma getirmeye çalışacağız. Yani bir pazarlama müdürü ise onu bayi yapacağız. Kendine çalışacak çünkü en verimli insan kendine çalışan insandır. Fakat özellikle şirket için çalışacaktır.

Onuncu maddemize göre biz bir ekibiz. Kâr'ı zararı, başarı ve başarısızlığı hep paylarız. Bizde ben yoktur. Biz varız. "Ben dememiş miydim!" diyen kişi kapının önünde kendini bulur. Ben dememiş miydim? yoktur. Hepimiz verilen kararın sorumlusuyuz ve hepimiz o kararın başarılı olması için çalışacağız. Bu bizim felsefemizdir.

Amaçlara gelince; amaçlar vizyondan kaynaklanır. Şöyle bir iş kurmak, gıda sanayine girmek gibi.

Hedefler rakamsaldır. Rakamsal olmayan hiç bir şey hedef değildir. Artık dünyada hemen her

yerde en önemli yönetim şekli hedeflere göre yönetimdir. Hedefler ortaya konur. Mesela en önemli hedef kâr hedefidir. Kâr hedefini meydana getiren ciro hedefi vardır, kadro hedefi vardır, genel masraflar hedefi vardır. Yönetici, adamlarını bu hedeflere doğru yönlendirir.

Başarı ön görülenle elde edilen arasındaki orandır. Eğer yüz ön görmüşseniz, doksan elde ediyorsanız, yüzde doksan başarılısınız. Seksen elde ediyorsanız yüzde seksen başarılısınız. Yüzde yüzelli elde ediyorsanız hedeflerde yanlışlık vardır veya öngörülemez bir hadise olmuştur. Yani bütçe yanlışdır. Yoksa yüzde yüzelli başarı mümkün değildir.

Türkiye'de bazı kavram kargaşaları var. Bunları ortadan kaldırmak lazım. Mesela devletin hazinenin parası, hazine arazisi, şirketin parası. Şimdi bakın bir ülkede, demokratik bir ülkede, Türkiye Cumhuriyeti'nde hazinenin arazisi olmaz. Arazi milletindir. Devlet onu millet adına en iyi şekilde yönetir. Yani kimini orman yapar, kimini tarla yapar, kimini yeşil saha yapar, kimini iskana açar. Fakat arazi milletindir. Dolayısıyla her yapılan gecekonduda altmışbeş milyonda bir hak gasp oluyor ve hiç kimse bunun farkında değil! Devletin parası olmaz. Yani devletin hazinenin parası olmaz. Para milletindir. Hazine onu milletin yararına, çıkarına en iyi şekilde işletmekle sorumludur. Dolayısıyla memura zam yaptığınız zaman devlet bunu hazineden vermiyor sizin cebinizden veriyor. Ya da vergiyle, enflasyonla veriyor. Enflasyon da bir vergidir. Hem haksız bir vergidir.

İyi bir sene geçirmiştik, genel kuruldan sonra bir arkadaş dışarıda kokteyl gibi bir şey yaptı. Bir arkadaş geldi bana dedi ki; "Efendim, ben 1974 den beri şirketinizin ortağım, 1974 de eski bir Anadol sattım onunla Alarko hissesi aldım. Şimdi bir Mazda arabam bir katım ve altıyüzmilyon da param var. Sizi kutlarım, teşekkür ederim." Fakat bir şeyden çok şikayetçiyim dedi. "Nedir bu şikayetiniz?" dedim. "Efendim müdürlere siyah Şahin arabalar tahsis edilmiş, bizim şirketimiz gibi bir şirketin müdürlerinin mutlaka Manager arabası olması lazım". Ben de kendisine "Bu arabalar müdürlerin değil, şöförlerindir ve müdürlere tahsis edilmiştir, bizim şirketimizin Manager alacak pa-

rası yoktur" dedim. "Nasıl yok! trilyonlar var, repoda duruyor" dedi. Bak dedim "O para şirketin parası değil, o para hissedarın parasıdır. Biz hissedarın parasını en iyi şekilde yönetmekle hükümlüyüz. Ama bir genel kurul kararı alalım, herkese isterseniz bir Mercedes verelim, ben buna karşı değilim para sizin, kararı siz verin". Adam "Yok abi kalsın" dedi. Bu kavram kargaşaları içinde bulunmamak lazım. Bir şirketin parası olmaz. Hissedarın parası olur. Şirket hissedarın parasını en iyi şekilde yönlendirmekle ve onu kullanmakla, onu işletmekle mükelleftir.

Türkiye'de başka kavram kargaşaları da vardır. Mesela lider, yönetici, başkan, işadamı bu kavramlar birbirine tamamen karışmıştır. Lider görünümü ile konuşmasıyla, beden lisanı ile, şahsiyeti ile, insanları yanlış ya doğru peşinden sürükleyen, kendi düşüncelerini ve iradesini onların görüş ve iradesi şekline getirebilen insana denir. Liderin tanımı budur. Lider daima iyiye götürmez. Bakın Hitler bir liderdi, Saddam bir lider, Kaddafi bir lider. Bunlar görünüşleriyle, konuşmalarıyla, ses tonlarıyla, beden lisanlarıyla, insanları etkilerler. Liderlik bir etkileme sanatıdır.

Yöneticiye gelince; yönetim bir bilimdir, öğrenilir. Yönetim işleri usulüne göre, doğru yapma sanatıdır. Kişi hem lider, hem yönetici olursa o fevkalade iyi birşeydir. Lider-yönetici olarak ben iki kişi gördüm tarihte. Bir tanesi Atatürk, bir tanesi Atilla. Bunlar lider-yöneticiydiler. Atilla zannedildiği gibi ormanda yetişmiş bir adam değildi. Roma Üniversitesinde dokuz sene okumuştur. Atilla'nın Dünya Gazetesi tarafından bir takvimde toparlanmış deyimleri vardır ki bugün yönetimde onları hala olduğu gibi kullanabilirsiniz. Orada komutan der, siz yönetici diyebilirsiniz. Onun dediklerini yaparsanız sanıyorum dünyanın en iyi yöneticilerinden biri olursunuz.

Başkan seçilen bir adamdır. Başkan yönetici olmayabilir. Başkan lider hiç olmayabilir. Başkandır dolayısı ile bir işin başındadır.

İş adamı görüşü, vizyonu olan kişidir. Yani kafasında birçok şeyleri kombine edebilen bir adamdır. Hani o bakkal vardı ya o bakkal, bilmeden piyasa araştırması yapıyordu, fizibilite yapıyordu, reklam yapıyordu, eğitim yapıyordu, stok kontro-

lu yapıyordu, bilanço yapıyordu! O bakkal bunların hiçbirini öğrenmemişti fakat yapıyordu. İş adamı işte böyle bir adamdır. Bir vizyon ortaya koyan kişi bir iş adamıdır. Tabi bir kişi hem iş adamı, hem lider hem başkan, hem de yönetici olabilirse, bu ideal bir durumdur.

Bir kişinin, yerinin adamı olduğunu anlamak için bir takım kriterler vardır. Önce güvenilir olmalıdır. İkincisi saygın olmalıdır. Üç, karizmatik olmalı, sevimli olmalıdır. Dört; adil olmalıdır. Beş; şeffaf olmalıdır. Altı; yeter derecede bilgili olmalıdır. Yedi; sağduyu sahibi olmalıdır. Eğer bu yedi hasletten en az beşi onda bulunuyorsa, bu adam yerinin adamıdır. Şimdi istiyorsanız içinizde yönetici olmak isteyenler şöyle bir aynaya baksınlar ve bu yedi özelliikle kendilerini ölçsünler. Bana ne kadar güveniyorlar? Ben ne kadar saygınlım? Görünüşte değil, hakikaten beni sayıyorlar mı? Ne kadar sevimliyim? Ne kadar adilim? Ne kadar şeffafım? Yeter derecede bilgim varmı? Sağduyulu muyum?

Kaliteli bir yönetim yapmak için danışmaya gerek vardır. Danışmayanlar iyi bir yönetim yapamazlar. İyi bir yönetimde ekip çalışması şarttır ve bir ekibi meydana getirirken gene bir takım özellikleri biraraya getireceksiniz. Birincisi fikir üretimi. Bir ekipte mutlaka bir fikir üretimi olacak. İkincisi iş bitirme azim ve heyecanı. İnsanlar heyecanlı olacak. Heyecansız adamlarla, uyur gezer adamlarla hiçbir yere varamazsınız. Üçüncüsü çalışkanlık olacak ekipte. Dördüncüsü bilgi olacak. Bilgi alacaksınız. Beşincisi deneyim olacak. Altıncısı finans olacak. Para alacaksınız, bir yerden. Yedincisi yönetim olacak. Sekizincisi denetim olacak. Çünkü olduğunu zannedersiniz, denetlemediğiniz için olmadığının farkına bile varmazsınız. Dokuz, içerde ve dışarda iyi ilişkiler kuracaksınız. On, şans olacak. Kısmetli olacaksınız. Dolayısıyla bu on özelliği bir araya getirebilecek bir ekip meydana getireceksiniz.

Maalesef Türkiye de toplantılara önem verenler çok azdır. Toplantılar. Birincisi iç dökme toplantısıdır. Her şirkette senede en az bir kez yapılması gerekir. Resmi adı şirket geliştirme toplantısıdır. Toplantıya şirketin önemli kişileri, yani karar verme konumunda olanlar katılır. Başkan ko-

nuşmaz herkese belirli bir süre üç beş dakika söz verir, ikili konuşmalar yasaklanır. Herkes sırası gelince konuşur, içini döker

İkinci tür toplantılar yönlendirme toplantılarıdır. Bu toplantıda yalnız başkan konuşur. Burada maksat bir mesaj vermek, çalışanları ve katılanları yönlendirmektir.

Üçüncüsü karar alma toplantısıdır. Karar alma toplantısında başkan konuşmaz. Çünkü başkan konuşursa herkes başkanın görüşü yönünde birşeyler söyler. Başkana karşı çıkıp niçin antipati yaratsın! Başkan siyah diyorsa olsa olsa koyu gri deriz, beyaz demeyiz. Oysa başkan konuşmaz, bizim fikrimizi sorarsa, belki birimiz kırmızı, birimiz yeşil, birimiz beyaz diyeceğiz ve hiç siyah çıkmayacak. Yalnız burada başkanın toparlama hakkı vardır. Yani herkes beyaz derken, kendisi kararında ısrar edebilir siyah diyebilir. Fakat akıllı bir başkan kendisi siyah derken, herkes beyaz diyorsa bunda bir şey var, ben bunu bir başkasına sorayım der ve danışır.

Birde arama konferansları vardır. Arama konferansları, belirli bir metodoloji ile, bir kurumun yönünü belirlemek için yapılan toplantılardır.

İnsan kaynakları konusunda da birşeyler söylemek istiyorum. Bazı yeni modern kitaplarda iş tanımının bir kenara atılması önerilmektedir. Ben bu görüşe katılmıyorum. Ben bunu tecrübe etmek istedim ve iyi netice vermediğini gördüm. Her masanın, işin mutlaka bir iş tanımı olması lazım. İş tanımında o masanın, o mevkiin ismi, o mevkiin rumuzu, o mevkiide oturanın üstü, o mevkiide oturanın astı, o mevkiide bulunanın yapacağı iş, yetkisi ve sorumluluğu mutlaka yer almalıdır. Buna göre orada bulunacak olan kişinin fizik, fizyolojik, psikolojik ve entelektüel profili çizilir. Sonra insanlar işe yerleştirilir. Herkes kendi işini kendi icad edemez, tanımlayamaz. Sen kendi işini tanımla dediğiniz zaman kişi kendi işini tanımlayamaz. Onun için ona tanımlamak gerekir.

Mesela düşününki Doğu Anadolu'da ütü satacak birini arıyorsunuz. Önce ünvanını belirliyorsunuz; Doğu Anadolu Satış elemanı. Üstü kimdir? Pazarlama müdürü. Astı kimdir? Bir şöför, bir de sekreter. Görevi nedir? Ütünün teknik özellik-

lerini tanıtmak, Doğu Anadolu vilayetlerini gezmek, o vilayetlerde kimlerin bu ütüü satabileceğini tesbit etmek. Bu tespit edilen kişiye gidip ütüü anlatmak, bunlardan sipariş almak. Siparişleri İstanbul'a aktarmak. Siparişlerin yerine gittiğini görmek. Paranın tahsil edildiğini anlamak ve takip etmek. Şimdi bu tarife, bu tanıma göre bir profilini çizelim. Erkek mi? Kadın mı? Erkek. Neden erkek? Doğu Anadolu'da bir kadının iş yapması daha zor. Boyu ne olmalı? 1.60'dan yukarı, 1.90'dan aşağı olmalı. Neden? İnsanlar görünümleriyle karşılanırlar, şahsiyetleriyle uğurlanırlar. 1.90'dan daha uzun olursa insanlar çok rahatsız hisseder kendisini. Kilosu ne olmalı? Boyu ile on kilodan fazla farkı olmamalı. Bunun dışında tansiyon, şeker, ülser, migren gibi hastalıklar olmamalı. Çünkü bunlar olduğu takdirde bu adam son söyleyeceğini ilk söyler.

Üçüncü olarak psikolojik ve entelektüel profili nasıl olmalı? Rahat olması lazım. Lise bitirmiş olmalı, pazarlamada üç sene tecrübesi olması lazım, birde Güneydoğuyu iyi tanınması lazım. Ondan sonra bir gazeteğe ilan verirsiniz. Bu profile uygun birkaç kişi bulursunuz ve bir tanesi tam istediğiniz gibi olur. İstediyi para da tam sizin verebileceğiniz bir para. İşe alır mısınız? Ben hemen almam. Bir de motivasyon testi yaparım. Bu adam neden motive oluyor? Önüne yirmibeş tane test koyarım ve bunları önem sırasına göre alt alta yaz derim. Birincisi genellikle paradır. Fakat aç gözlü zannetmesinler diye onu hep ikinci yazarlar. İşin eğiticiği, şirketin gelecek vaadetmesi, yazlık tatil, dış seyahat, araba, sekreter, özel telefon, özel oda, gibi birtakım motivasyonları sıralarsınız. Mesela ikinci motivasyon olarak, bu kişi dış seyahat dediği taktirde ben onu almam. Çünkü ben ona bir dış seyahat sağlayamam. Dolayısıyla ben onu yetiştireceğim, tam işime yarayacakken dış seyahat verebilecek bir yere gidecektir. Ben sana senede bir milyar prim vereceğim, git dış seyahate çık desem de olmaz. Çünkü o bir milyarı aldığı zaman anası, karısı, bacısı gelecek. "Sen deli misin, bizim buzdolabına ihtiyacımız var, arabanın taksidi var" diyeceklerdir. Fakat ben seni iki senede bir uluslararası bir fuara göndereceğim diyebilirsiniz. O zaman motivasyonu sağlamış

olursunuz. Bakıyorsunuz ki tam istediğiniz adam, fakat dış seyahat istiyor, işte ona o imkanı vereceksiniz. Çünkü o karısına, anasına bacısına şirket beni fuara gönderiyor dediğinde gitme diyemezler. Sizin yönetici olarak göreviniz elemanlarınızı motive etmek olacaktır.

Sözler, var ata sözü, çerçeve ile asılır. Sözler var yol gösterir, kitaplara basılır. Sözler var terazide maharetle basılır. Sözler var değersizdir, yazılınca yırtılır. Sözler var namus sözü diye paye verilir. Sözler var yerine gelmez hesap sorulur. Sözler var bir insanı inim inim inletir. Sözler var bir toplumu saatlerce dinletir. Sözler var söylemek için söylenir. Sözler var söylendikçe dinlenir. Sözler var, laf lafı açar. Sözler var, yutkunup geri kaçar. Sözler var hep yerinde söylenir. Sözler var yersiz olur, gizlenir. Sözler var söylenmeden süzülür. Sözler var dinliyenler üzülür. Sözler var hafızaya mühür gibi kazılır. Sözler var onun için birkaç kitap yazılır. Sözler var hemen her şeye çekilir. Sözler var açık sözdür, çok zaman işe yarar. Sözler var verir herkese zarar.

Açık sözlü olmanın yararı tartışılmaz, dozu kaçarsa eğer zararı tartışılmaz. Tatlı söz yılanı deliğinden çıkarır, kızgın söylenen sözler keyifleri kaçırr. Sözler var hep verilir, hiç yerine gelmez. Sözler var yıllar geçse de unutulmaz. Sözler var, söylenir, uçar kuşlar gibi. Sözler var kitabe olur tarihteki taşlar gibi. Sözler var, söylenmek için söylenir. Sözler var can kulakla dinlenir. Sözler var, insanı hem ağlatır hem güldürür. Sözler vardır bir insanı hasta eder, öldürür. Sözler vardır nereye gider? o anda hiç bilinmez. Söz vardır çok güzeldir dinleyeni mest eder. Söz vardır çok değerli insanları dost eder. Söz vardır acı ilaç gibi içince buruşturur. Söz vardır çok anlamlı, dargınsan barıştırır. Söz vardır sevgi üstüne, tadına doyum olmaz. Söz vardır sevgiliyi sarhoş eder. Siz işinizi sözle idare edeceksiniz. Söz, konuşma önemli bir sanattır. Tavsiye ederim, ileride yönetici olacaksınız söyleyeceğiniz sözleri kulağınız iyice dinlesin. Söylemeden önce sözünüzü mutlaka yedi kere dilinizin altında tekerleyin. Hepinize çok teşekkür ederim.