

# Durmayı Öğrenmek



## Yaprak Özer /İndeks İletişim, Yönetim Kurulu Başkanı

Bu yılı tarif etmek kolay değil. Yaşadık! Krizlerin biri bitti diğeri başladı, hiçbiri birbirine benzemedi. Her yeni gün yeni bir macera tadında geçti. Teknolojiyle kolaylaşan, iletişimle şeffaflaşan hayatımız her gün yeni sorun üretti. Bazen coşup dalgalandık, bazen durulup sustuk. Ama hayat devam etti. Ne öğrendik; anlık değişen koşulların yeni normalimiz olduğunu! Ancak sanılmasın ki hiç yaşanmadılar. Belki geçmişten yeterince ders çıkarmış olsaydık, bu kadar sağa sola savrulmaz, her yeni güne şaşkınlıkla uyanmazdık. Yeni yılınızı, yaşanmışlıklardan çıkarılacak dersler olduğunu anımsatarak kutlamak istiyorum.

"Yılmam, şikâyet etmem, motivasyonumu düşürmem, şükrederim..." diyerek söze başladı. "Tokatları yemeseydim, hayatım bambaşka olurdu. Krizler bana ayna tuttu. Verimsizliğimi fark ettim." diyerek sürdürdü. "Kötü bir refleks geliştirdim. Okuyup duyduğum her şeyi, bu bizi nasıl etkiler diye düşünüyorum. Trump'ın seçilmesini de, AB Türkiye ilişkilerini de, kuraklığı ve sonrasını da öngörmeye çalışıyorum..."

Zeynep Erkunt Armağan, traktör kraliçesi. Traktörcünün Trump'la ne işi olur, anlatacağım... Erkunt Traktör Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı. Pek çok ülkeye, motor bloğu ve transmisyon (traktör çekme makinesi) ihracat eden 63 yıllık baba işi Erkunt Makine'de 24 yıl çalıştıktan sonra eşiyile traktör fabrikası kurmak için harekete geçmiş. Şanssızlık, baba

sağlığını yitirmiş. İşten hızla çekilince, eşi motor fabrikasının başına, kendisi olmayan traktör fabrikasının başına geçmiş...

Yüzde yüz yerli traktör üretimi yapıyor. Basit bir traktör 1500 parçadan oluşuyor, komplike bir traktör 2500 parçaya kadar çıkıyor. 250 kadar tedarikçiyle çalışıyorlar. Tasarım tamamen yerli, motor ithal. Erkunt marka traktörünün en büyük özelliği Tük toprağı için özel olarak tasarlanmış olması. Kıraç ve sert Doğu Anadolu toprağı için üretilen traktör, yumuşak Ege toprağında başarılı olmuyor ya da tam tersi... "Unutmamak gerekir" diyor Zeynep Erkunt, "Türkiye'de ağırlıklı toprak altı ürün yetiştiriliyor. Tarlanın bu özelliğe göre sürülmesi çok önemli. Bu yüzden yerliyiz, ben de çiftçinin Zeynep ablasıyım."

### BİZİMKİSİ BİR AŞK İLİŞKİSİ

İster istemez otomobil üretecek babayığit tartışmasını anımsadım... "abla" kelimesi çok şey anlatıyor: Babayığit Zeynep Abla... Kızını üniversite sınavından önce Zeynep Abla'ya getiren, eşiyile gelip "bir resim çekinenim" diyen var... Çiftçiler ablarına şiir yazmışlar, şarkı bestelemişler:

*Aslan emmi... Aslan emmi,  
Gördün mü benim traktörü giderken  
geri geri,  
Takmış takıştırmışsın gene motora  
güzelleri,  
Ne o yarım kalmış senin tarlanın  
kenarları köşeleri,  
Aslan emmi sana kolay gele,  
Allah sana da bir Erkunt nasip ede,*

*Benim Erkunt'un teybinden bir parça açam da dinlen mi.*

### LOVEMARK TRAKTÖR

Traktörden "lovemark" zor, ama olmuş işte! Sırrını sordum; "Onları dinlerim. Onları dinlemeyeceğim de kimi dinleyeceğim..." diyor Zeynep Abla.

Fabrikayı kurmuş, 2 yıl boyunca haftada topu topu 2 traktör üretebilmiş. "Her akşam eve gittiğimde çocuklar, anne kaç traktör yaptın bugün diye sorarlardı... Oyun gibiydi. Büyüdükçe, 'Anne kaç traktör sattın?' diye de sormaya başladılar."

### HAYATIMIN KÂBUSU

Çalışkan annenin, "yaptık, sattık, mutlu olduk" formülü 2008-2009 krizinde çökmüş. "Her şeyimiz değiştirdik" diyor. Bu basit cümle aslında birkaç kriz kitabının içeriği niteliğinde. Bugünün krizine benzemese de alınacak çok ders var, anlatacağım:

"Hayatımın kâbus zamanıydı. İşletme sermayesini döndüremiyorduk. Tanımadığımız bir global krize girmiştik. Çok yara aldım, senelerce de yaralarımı kapatmak için çalıştım. Kriz öyle vurdu ki, fabrikaya günlerce bir tek kamyon girmediyi olurdu.

### DERS 1: DURMAYI ÖĞRENDİM

"Ne öğrendiğinizi hap gibi anlatmak mümkün mü?" diye sordum. Durmayı öğrendiğini söyledi. Ne demek durmak: "Tüm parçaları tedarik ediyoruz. Siparişle üretim arasında "lead time" dediğimiz dilim bizi yıktı. Tüm siparişleri verip bağlamışız. Hayat durdu, biz 2-5 ay arasında değişen siparişleri durduramadık.

Müthiş bir stok yüküyle tanıştım. 500 traktörü nerede tutayım. Mallar raflarda kaldı. Satın alma sözleşmemde B planı yokmuş. Bu beni banka kredisiyle tanıştırdı. O da müthiş bir verimsizlikle. 2009-2013 arasında bu verimsizliği yok etmekle uğraştım.”

#### DERS 2: VERİMLİ ÇALIŞMA

“Verimli çalışmayı öğrendim. Verimlilik; harcadığınızdan fazlasını kazanabileceğiniz bir çalışma yöntemi. Bileşenleri üretim, satış, kalite ve kontrol. Herkes verimli çalışmayı üretmek sanıyor, yanılıyor. Meğer dağınık çalışıyormuşuz. Yalın değilmişiz, israf ediyormuşuz. Hepimiz aynı yöne bakmıyormuşuz. Ortak bir hedefimiz olduğunu sanıyormuşuz.

Herkes yaptığı işin en iyisi olduğunu düşünüyor, herkes kendi işini iyi yapıyordu... Yalınla misyonumuz da yalınlaştı: “Çiftçinin yüzünü güldüren, mutlu edecek ürünler üretmek.” Ne kadar çok mutlu çiftçi o kadar çok satış anlamına geliyor... Bu mudur diye sordum, “aynen” dedi.

#### DERS 3: ÇALIŞANLARI SEÇMEK

“Çok güvendiğim bir grupla çalışıyordum, krizin orta yerinde patır patır istifa edip ‘buradan bir şey olmaz’ dediler. Yılmadım, indim satın almanın yuvarlak masasına oturdum. Aylarca kalkmadım. Bana müthiş ders oldu: çok iyi üniversitelerden mezun, oturması kalkması yerinde, ama ilk tökezlemede gidiyor. Şimdi Erkuntlu insan seçmek için çalışıyorum. Sekiz dil bilmiyorlar, en iyi üniversiteden gelmiyor ama Erkuntlular... Bu arada tepedekiler beni terk ederken, işçi ve orta kademe beyaz yaka kaldı.

#### DERS 4: BAŞARI SARHOŞLUĞU

Yıl 2010. Kriz bir gün bıçak gibi bitti. Biz 640 traktör üretirken yılda 3300 adet ardından, 6000 adede ulaştık. Krediyi 600 traktörü döndürecek kadar almışım. 3000 traktör için daha fazla işletme sermayesi, 6000 için

daha da fazla işletme sermayesi gerekti. Çok çalışıyorum, üretiyorum, güzel gibi görünüyordu... Bir baktım bankaya çalışıyorum. 600’den 6000’e çıkınca insan başarı sarhoşu oluyor. Talep geldikçe bastım gaza. Borç kapatacağıma, borçlarım büyüdü.”

#### VE KENDİME DUR DEDİM

“2012’de kendi çabamla tasarruf tedbirleri almaya başladım: maliyetleri kontrol etmek, personel politikasını düzeltmek, daha ucuz kredi kaynakları yaratmak diye özetleyebilirim. Biraz rahatlasam da yetmedi. Yabancı firmadan danışmanlık aldım. Bir buçuk yıl çalıştım.” Tahmin edeceğimiz gibi, “Olmadı mı, neden?” diye sordum. “Dışarıdan adamları geliyordu. Lisan bariyeri, ülkeyi tanımıyorlar, arkadaşlarım direnç gösterdi. Yolları ayırdık. Yalın Yönetim Danışmanlığı aldım.”

#### MEVCUT VE GELECEK

İlk etapta mevcut tespiti ve gelecek üzerinde çalıştık. Geleceği kademelendirdiler. Büyük hedeflerin boğacağını öğretiler. Küçük hedefler koyduk. Aynı TV ekranına bakmıyor, aynı sırada durmuyorduk. Şimdi hepimiz aynı tarafa bakıyor ve bir arada duruyoruz. Kabul edemeyen arkadaşlarım oldu. Kısa dönemli planlar yapıyoruz. 3’er ay ve her ay sonunda bir ay uzatıyoruz.

#### NEREYE KUŞ KONDURDULAR?

Bölümlerin arasındaki dilin aynı olması en büyük kuş! Satıştan satın almaya, bayiden üretime dil aynılaştı. Teknolojiyi zorunlu kıldılar. Portal tek kaynak oldu ve zorunlu oldu. Hepimiz aynı ekrana bakıyoruz. Bayiler bile aynı ekranı görüyor.

İkinci kuş üretime kondu. Tavanlara kadar stok vardı. Artık her traktörün yanında o traktöre girmesi gereken kadar parçanın olduğu stok var. Sepette parça kalırsa, demek ki traktörde eksik; sepette eksik mal varsa, parça yanlış yere takılmış

demek. İşçiler daha az yürüyor, parça peşine düşmüyor, bekleme yapmıyor. Bir traktörün bitmesi 25 dakikaydı, 18’e düştü. Üretime bir boya kabini ilave ettik, şimdi 14 dakikada bitiyor. Verim arttı. Geçmişte stoğa çalışıyorduk. Planlamayı alınmış siparişe göre yapıyoruz. Satışın tahminlerine planla geçiyoruz. Çok farklı bir yere geldik.

#### BUGÜN

Zeynep Erkunt’a atlattığı krizin dinamikleriyle bugünkü krizin farklı olduğunu söyledim. Haklı buldu. Krizler, insan yapısı krizlerle kontrolsüz krizler diye ikiye ayrılıyor. Terör, iklim... Kendinizi bu krizlere karşı pozisyonda tutabiliyor musunuz? Bugünün en can alıcı sorusu bence...

“Bugün çiftçinin dolar krizi yok, kuraklık ve başka bilinmeyenli krizleri var doğrudur. Yağmur yok, kar yok. Kriz ciddi. Buğday arpa en çok yetiştirilen ürün, çünkü maliyetsiz suya gerek yok. Çiftçi kara kara düşünüyor şimdi, yağmur yok ne yapacağım diye... Çiftçiye kriz sıcak savaşa girsek gelir. Çiftçi parayı cebinde tutarsa bizi etkiler. Buzdolabı da almaz, traktör de almaz. Biliyorsunuz, traktör Türkiye’de krediyle alınır (%95) ve Ziraat Bankası’ndan 5 yılda ödenir.”

#### RUS UÇAĞI DÜŞÜNCE PLAN YAPTIM

“Sizin gelecek planınız var mı?” soruma yanıt, pat diye geldi: “Kuraklığa hazırım. Hangi bölge nasıl etkilenecek biliyorum. Nereden traktör siparişi gelmez hesaplıyorum. Ama ülkenin içinde bulunduğu diğer krizleri düşmanın nereden geleceğini bilmediğim için öngöremiyorum. Elle tutulan gözle görüleni hesaplıyorum.

Rus uçağı düşünce plan yaptım: doğalgaz kesilir sebze meyve almazlarsa traktör satışına ne olacağını hesapladım. Küçük traktöre yönelik olacağını öngördüm. Bizim küçük traktörümüz yoktu, 2 ay için stok yaptım. Normalin dışında ekstra 900 adet sattık.”