42 yaşımdayken şirketin bir iştirakini büyük başarıyla yönetiyordum. Kendime “Bu kadar büyük olduğunu düşünüyorsan, kendi başına yapıp yapamayacağına bakalım” dedim. Bir şirket satın almaya karar verdim.

Bir arkadaşım ve daha önce bizde çalışmış olan biri, Ioline’ın genel müdürüydü. Durup dururken bir gün beni aradı ve akşam yemeğine davet etti. Akşam yemeğinde, Ioline’ı satın almak ile ilgilenip ilgilenmeyeceğimi sordu. Kendisinin neden satın almadığını merak etti. Bana yaptığı yorum, bu maliyeti karşılayamayacak olduğuydu.

İlgilenmediğimi söyledim. Yine de anlaşmaya bir bakmam için beni ikna etti. Gözden geçirdikten sonra gerçekten ilgilenmiyordu. Neredeyse iflas etmişti. Bir önceki yıl şirket 800 bin Dolar kaybetmişti ve bir önceki yıl da 400 bin Dolar zararı vardı. Uzun bir ikna çabasının ardından nihayet personelle görüştüm, planları gözden geçirdim ve neredeyse iflas etmiş durumdayken şirketin bu pembe tabloyu nasıl yakalayacağını öğrenmek istedim. Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir sektördü. Teklifi bir kez daha reddettim.

Sonunda onlara bir teklifte bulunmamı istediler. Yaptım ve kabul ettiler. Anlaşma 22 Mart 1992’de sonuçlandı. Birinci çeyreğin sonuna 10 gün kalmışken şirketi satın aldım. Şirket 188 bin Dolar zarar açıkladı. Bir sonraki ay şirket 148 bin Dolar daha zarar etti. Bunun hayatı m boyunca yaptığım en kötü yatırım olduğunu düşünmeye başlamıştım. Zarardan dönmeyi başaramayan bir şirketti ve söz konusu olan benim paramdı. Dışarıdan bazı yatırımcılar buldum çünkü varımı yoğumu tek bir şirkete yatırmak istemiyordum. Küçük bir grup sessiz ortak bana inandı.Hata Yaparken Doğruları Öğrenmek Başarı Öyküleri Kişisel Gelişim korku hata girişimcilik girişimci olmak

Hayal ettiğimden bile daha kötüydü. Kalitemiz düşüktü. Sattığımız her bir ürün için iki adet satmamız gerekiyordu. Hiç girmemiş olmamız gereken pazarlarda rekabet ediyorduk. Gerilime kapılmamıştım. Gerginlik duygusuna odaklanmak yerine neyin yapılması gerektiğine yoğunlaştım. Bana göre oyunun adı, niş pazarlardı. Seni altlarına alabilecek gerçekten büyük şirketlerle rekabet etme. Kaliteli Ürünler imal et. Operasyonu kolaylaştır ve muhteşem hizmetleri sun.

Biz bunu yapmıyorduk. Bir tost makinesi kadar kolay kullanılan ürünler imal etmek istiyordum. Kabul salonuna bir tost makinesi yerleştirdim. Çalışanlar mesajı aldılar. Ama önce kanamayı durdurmam gerekiyordu. 1992’nin ortalarına geldiğimizde, kredi hattımızda boğulmuştuk iyi şirkete daha fazla nakit koymamız gerektiğine karar verdik. Ben bir çek yazdım. Yangına benzin döktük. O zamanlar kötü bir duruma kazanç getirecek para harcıyormuşuz gibi oldu.

Batık borç maliyetlerinden 545 bin Dolar sildim. Köşe ofisler gitti şirketler geldi. Tamamen yeni bir kadroyu çok seçici davrandım. İnsanlarla buraya çalışmaya gelme konusunda konuşmaya çalıştım. Buranın en fazla parayı kazanacakları yer olmadığını söyledim. Her şeyle ilgili olmak ve işinizin değerini görmek istiyorsanız, burası sizin için doğru şirket.

Ama eğer altınızda personel, sadece gururunuzu okşamak için yapılmış işler veya siyasi gündemler arıyorsanız, bunu burada bulamayacaksınız. Böylece Ioline’e çalışmaya gelenler, orada olmak isteyenlerdi. Şirket, ne başarmaya çalıştığımızı anlayan ve her doların değerini bilen muhteşem çalışanlara sahip oldu. Ayakta kalacaksak her kuruşun değerini bilmemiz gerektiğini daha başından herkesin anlamasını sağladım. Üretim alanını gezerek, bir torba dolusu cıvata somunu, cıvata ve kablo topladım. “Kim 20 Dolar ister?” diye sordum. Herkes ellerini kaldırdı. Onlara torbayı gösterdim. Mesajı aldılar. İmal ettiğimiz bütün ürünleri kapsamlı olarak inceledik. Bazılarının Üretimine son verdik. Diğer ürünleri yeniden tasarladık. Her bir kuruşu izledim. Bütün harcamaları ben imzalıyordum; 50 Dolar bile olsa. Diğer çalışanlarla birlikte duvarları boyadım. Kendi kendime “Bir Fortune 50 adamının duvarları boyadığını düşünsene!” diye düşündüm. Şirketi karlı hale getirmek için ne gerekiyorsa yaptık.

İlk yılın sonunda, başlangıçtaki zararları aşmayı ve küçük bir kar oluşturmayı başardık. 2. yılda çalışan sayısında yüzde 40 kesintiye alışanlardan gittik, parçaların yüzde 50’sini kullanmaya söz verecek şekilde çekirdek ürün hattını yeniden tasarladık, maliyeti düşürdü ve kaliteyi yükselttik. O ikinci yılda (1992) da hala zarardaydık. 3. yılda kullandığımız alanı yüzde 40 daralttık; 27 bin Dolar kazandık. 1994’te karlar 800 bin Dolar’ın üzerine çıktı ve 1995’e geldiğimizde 1.540.000 Dolar’a ulaştı. 1997’ye kadar şirketin Üretimini iki katına çıkardık.

Şirket, arka arkaya 53 aylık bir seriyi de kapsayacak biçimde, 13 yılın 12’sinde karlı olmuştu. Bunu temel iş uygulamalarımı kullanarak sağlamıştım. Herkese bak, öncelikleri belirle, planla, icra et, iyi çalışanlar al ve onları işi yapacak şekilde donat, iyi ürünler imal et ve ahlaklı ol. 1994’te kar payı ödedik ve 1 yıl dışında bunu ödemeyi sürdürdük. Başlangıçtaki 90 çalışanın sadece altı sı bugün benimle çalışıyor. İşi satın a1mamı isteyen genel müdür gitti. Ioline’ı ben çevirdim. Bugün bir Fortune 50 şirketine çalışmak üzere geri dönmem.

1996 yılında Yılın Girişimcisi olmaya aday gösterildim. Aradan geçen 13 yılda yatırımcılar yıllık bazda yüzde 33 yatırım dönüşü elde ettiler; bir ayağı çukurda olan bir şirket için fena değil.Hata Yaparken Doğruları Öğrenmek Başarı Öyküleri Kişisel Gelişim korku hata girişimcilik girişimci olmak

Başlangıçtaki korkuma karşın hayatta yaptığım en iyi yatırımlardan birine dönüştü. Ne öğrendim:

En kötüsünü bekleyin. Bana tahminleri sunduklarında, buna baktım, kapsamlı bir kesintiye gittim ve bunu bile gerçekleştiremedik.

Plana bağlı kalın ve yolunuzdan sapmayın. Temel kurallara bağlı kalın. Olabileceğini düşündüğümden daha kötüydü. Gerilmeyin. Sorunları ele alın. Durumun mantığına bakın ve gerekenin yapılmasını sağlayın.

Her zaman şirketi nasıl geliştirebileceğinizi, nasıl daha iyi bir hale getirebileceğinizi ve harcamaları nasıl düşürebileceğinizi düşünün.

İşler iyi giderken, işlerin iyi gittiğini düşünmemeye çalışın. Böyle düşünürseniz, pahalı gelişme harcamaları veya hakkında hiçbir şey bilmediğiniz bir işi yapmaya çalışmak gibi aptalca şeyler yapmaya başlayabilirsiniz. Herkese karşı dosdoğru, iletişim içinde ve etik olun. İşleri ortalıkta dolaşarak yönetin.

Çalışanlardan, kendinizin yapmaya hazır olmadığı bir şeyi yapmasını istemeyin. Sektörü ve hizmet ettiğiniz müşteriyi anlama)’ı önemli bir nokta haline getirin.

Doğru bir nakit pozisyonundaysanız, kapıdan içeri giren ve dışarı çıkarı her kuruşu izlemelisiniz. Her faturayı incelemek ve her çeki imzalamak sizin sorumluluğunuzdur.

Pazarda genelde rekabet edebileceğinizi keşfedin. Pazar lideri ile rekabete girişmek denenebilir. Ancak bu çok uzun zaman ve paraya mal olur. Pazar liderinin istemediği bir iliş bulmak ve bu liste lider olmak çok daha ucuzdur.

Çalışanlarınızla düzenli iletişim içinde olun. Onlar, işin iyi gittiği ya da gitmediği konusunda bir hissiyata sahiptir. Eğer onlara açık ve dürüst yaklaşırsanız, sıklıkla gelişmeye yol açacak fikirler verecek ve karşılaşacağınız sorunları aşmanıza yardımcı olacaklardır.