

## İŞ DÜNYASINDA EĞİLİMLER

RÜŞTÜ BOZKURT

rustu.bozkurt@dunya.com

Tutkulu ideallerine ulaşmak için işlerini sevda haline getiren girişimci insanlarımız vardır. Mustafa Kasapoğlu' da onlardan biridir.

Dile kolay, 28 yıldır iş dünyası içinde, makine üretiminin çilesini çekiyor Kasapoğlu. Düsseldorf'daki Interpack Fuarına 6'ncı kez katılmıştı. Fuarı dolayınca, ülkeye dönüşte gözlemlerini paylaşmayı önerdim; kabul etti. Dönüşte oturduk uzun bir söyleşi yaptık: Önce, işini nasıl kurduğunun kısa tarihini anlatmasını istedim. Sonra da Interpack gözlemlerinden yola çıkarak, ambalaj makineleri üretiminde ülkemiz girişimcilerinin konumlarının ne olması gerektiği üzerinde düşünceleri paylaştık.

Ege Üniversitesi'nin su ürünleri bölümünü bitiriyor Kasapoğlu. Babası da Beyşehir'de iş insanı. Hemen, balık işleme ve ambalajlama üzerine bir şirket kuruyor. Zihnindeki hedef, su ürünlerini işleyen, ambalajlayan bir tesis kurmak diye başlıyor ve ambalajlama konusu ilginin odağına oturuyor.

Sıra paketleme yapan makinelerin sağlanmasına gelince, ithalatta bir dizi sorunla yüzleşiyor genç girişimcimiz. Ardından da 1994 krizi patlayınca iş yaşamının zorlukları katlandıkça katlanıyor. Katlanıyor, ama Mustafa zoru görünce, "Bu ülkede iş yapılmaz abi!" diye yakınlanlardan olmuyor: "Zaruretlere maharet doğurur" sözünün bilincinde. Oturup şapkasını önüne koyup çareler arıyor; negatif seleksiyon yapmadan, yakın mayerine yekiniyor; okuyucu yaşa ka gelebilir, ama ilk makinelerini mu-kavvadan yapıyorlar. Fotoğraflarla ebedileştirilen o ilk mukavva makine fotoğrafını gösterirken gözlerinin içi gülüyor Mustafa Kasapoğlu'nun. İçindeki çocuğu gördüm sanki.

Niyet etme, işini sevda haline getirme, başarının anahtarı. Mustafa işe başladıktan sonra bilgisayarlı çizim kursuna da katılıyor. Nerede ne bilgi varsa makine üretimi adına, bunun peşinde koşmaya çalışıyor. Sonra doğru insanlarla çalışma konusuna büyük bir özen gösteriyor. Çalışanlarının emeğinden ve birikimlerinden yararlanmak için onlarla arkadaşlık, dostluk ilişkilerini geliştiriyor. Dört makineyi birlikte ürettikleri aşamaya gelişlerini unutmuyor. O güne kadar Kasapoğlu birer birer makine üretip satıyor; onun parası ile yeni makineler üretmeye başlarken, aşamalar birbirini kovalıyor. Ne var ki Avrupalılar çetin ceviz!.. Hedefte hep Almanya gibi makine ustası ülkeler var. Bir gün Almanya'dan bir telefon geliyor ve görüşmeye çağırılıyor. Fakat yıllar alır müşteriye memnun edecek kalite seviyesine getirebilmesi. O günden beri en büyük pazarı Almanya. Haklı olarak "artık bu işte biz de varız!" diyebilme özgüveni aşıyor.

Makine üretiminde, kalite, maliyet, fonksiyonellik, dayanıklılık, albeni ve diğer boyutlar bir bütün içinde önem arz ediyor. Ülkemizdeki üreticiler almış olduğu mesafelere nitelik kazandırarak geleceği güven altına alabilir.



Çalışanlarının birikimlerinden yararlanmak için onlarla arkadaşlık, dostluk ilişkilerini geliştiriyor; enerjilerini işe odaklamalarını sağlıyoruz.

Makine üretiminde dolduramaz gereken çok önemli boşluk olduğuna kanısındayım. Doğru alan seçimi ve konumlanma bizi ileri taşıyor.

Makinelerin elektronik donanım ve yazılım girdisi artıyor... Ancak, işimizi kolaylaştırıcı hazır modüller halinde üretmeler de artıyor.

# Makine üretiminde "halden anlama kültürümüz" önemli

**MARİPAK Kurucusu Mustafa Kasapoğlu, "Interpack fuarı koyunun olduğu yerdir; kendinize tutabildiğiniz önemli düz aynadır" diyor.**



## INTERPACK BİR DÜZ AYNADIR

Interpack üç yılda tekrarlanan, alanında bir numara olan fuar. Bu yıl Mayıs ayının ilk haftasını kapsayan Interpack fuarına 191 firmamız katıldı. Almanya ev sahibi ve dünyanın önemli üreticisi olması nedeniyle bir numarayı, İtalya ikinci, Türkiye firmaları da üçüncü sırada yerlerini aldı. Altı kez bu fuarlara katılan Kasapoğlu'na fuarlarda unutamadığı bir anısını soruyorum: "Dünya'nın en ileri ve hatta eskiden adını duyunca bile heyecanlandığımız rakip firmalarının hepsiyle karşılıklı kaliteli ve seviyeli ilişkiler geliştirdik. Bizim önemsemediklerini görmek, bizim önemli bir oyuncu olduğumuzu kabullenmeleri ve bunu bizzat söylemeleri bizi memnun ediyor!" diyor. Rekabetin sadece kavgaya değil medeni bir gelişim olabileceğini söylemeye çalışıyor sanki.

"Bugün nerede duruyorsunuz?" diye soruyorum genç girişimcimize. "Bugün 65 kişi çalışıyoruz" diyor, duvardaki bir dünya haritasında buldukları yerleri gösteren noktaları işaret ediyor: "Bugün Avustralya'dan Şili'ye, Japonya'dan Almanya'ya dünyamızın çoğu ülkesinde varız" diyor. Heyacanla ekliyor: "Bir an geldi ki en büyük pazarımız Almanya oldu diye sevinmiştik. Şimdi de Çin pazarına girdik. Birisi kalitede, diğeri fiyat tutturmakta zorlukları olan iki önemli uç. Fiyat ve kalite! Dünya'nın önde gelen makine üreticisi Almanya ve en büyük pazarımız" derken gururu gözlemlerinden okunuyor.

Alman müşterilerinin birikiminden nasıl yararlandığını soruyoruz Kasapoğlu'na: "Dayak yiyerek öğrendim" diye cevabı yapıyor.

## MUSTAFA KASAPOĞLU'NA GÖRE İTERPACK

- "Atasözümüzün koyunun olmadığı yerde keçi Abdurrahman Çelebi'dir" der... Interpack koyunun olduğu yerdir.
- Kendimize gerçek anlamda düz aynalar tuttuğumuz bir yerdir... Orada kendimizi abartmadan ve küçümsemeden görebiliyoruz.
- Rakiplerimiz sessizce bize "eksiklerimizi, boşluklarımızı" söyler. Anlayana!..
- Müşterilerin bakış açıları,

işe yaklaşımlarını ve aradıklarını öğrenir; karşılaştırmalı olarak gözlemleriz.

- İnanca dayalı ve gelenek ağırlıklı kültürlerde "kalite arayışı" düşük düzeylerde olurken; bilimsel düşüncenin yaygın olduğu kültürlerde, sorgulama, ayrıntı arama, işin yapısı kadar işlevini de anlama arayışının daha güçlü olduğunu öğreniriz. Bildiklerine mutlak doğru gibi bakma yerine,

"acaba" sorusundan yola çıkan, ölçülü şüpheyle kalite arayışını güçlendiren rekabetçi kültürleri tanırız.

- Fuar çok büyük... Doğru noktada değilseniz gölgelenebiliyorsunuz. Bulduğunuz yer önemli... Fuar yönetimi de talebin çokluğundan olsa gerek sizin isteklerinizi tam olarak karşılamıyor. Bu açıdan fuarda yer seçimi çok önemli.

## GELECEK 10 YILI "HALDEN ANLAYAN" KÜLTÜRÜMÜZ İNŞA EDECEK

### Fuar sana gelecek 10 yıl için.

#### "Aferin size!" dedi ama ekledi:

- Disiplini elden bırakarsanız,
- Ar-Ge'yi ihmal ederseniz,
- Müşteri ilişkilerini sağlam tutmazsanız,
- Satış sonrası hizmetleri aksatırsanız,
- Gözünüzün yaşına kimse bakmaz,
- Makineler elektronik donanım ve yazılım girdisi artıyor... Ancak, işimizi kolaylaştırıcı daha da hazır modüller halinde üretmeler de artıyor... Modüller yazılım içeriyor ve hazır paketler haline dönüşüyor. Bu gelişme "nakit ve vakit" tasarrufu sağlıyor... Bizim işimizi kolaylaştırıyor. Mekanik hareketleri, elektronik teknoloji imkanlarıyla kolaylaştırıyor. Bir motorun kam hareketini mekanik donanımla uygulamak yerine iki adet servo motorla sanal olarak gerçekleştirilebiliyorsunuz. Bunları yan

yana getirdiğinizde ortaya robotlar, akıllı sistemler ve bugünkü 4ncü endüstri devriminde konuştuğumuz birbiriyle konuşan makineler dönüşüyorlar.

- Çin'den ciddi geri kaçış var... Çinli ile Batılı senkron olamıyor. Çinlilerin kalite disiplini önemli bir etken olmalı... Coğrafi konumun uzaklığı da var... Bizdeki esnaflık Çinli için mümkün değil. İletişim: Sadece dil değil halden anlama işidir... Bu bizdeki kültürde... esnaflık Anadolu geleneğidir... Biz insanı anlamaya yatkın bir toplumuz. Bu gerçekte büyük bir fırsat.
- Zamanımızı gereksiz çekişmelere harcamalıyım.
- Kıskaçlık, arkadan vurma gibi tuzaklardan uzak duralım.
- Birbirimizi izleyip çelme atmak yerine gözümüzü dışa döndürelim ve gelişmel-

eri izleyelim..

- Dünya çok daha büyük... Sadece Hindistan'ı düşünün... Milyarın üzerinde pazar.
- Dil problemini çözelim... Dil bilenler ara işlerde görev almıyor... Dil bileni makinenin altına yatırmak zor.
- Makinelerde mekanik kısımlar kadar kozmetik yanı özen istiyor.
- Sürdürülebilir olmakta zorluklar var... Yaptığımız gelişmeler sürdürülebilir ve rutine dönüştürmemiz gerekiyor. Yani sürdürülebilir kalite standardı şart.
- Büyük ülkelerin oyun kuruculuğunu aşmalı, bizim de oyun kurucu haline gelmemiz lazım. Biz koşanı kovalıyoruz. İnovatif oldukdan için öndeler. Bizim onların yerini almamız lazım. O rolü üstlenmemiz lazım. Yakışan budur.
- Vay be... bunu yapmışlar demeli bir Alman' bizim için.

'Almanlar köşe kırmazlar' diyen bir söz vardır. Onlar köşeyi kestirmeden dönelim demektense köşenin hakkını vermeyi tercih ederler. Ayrıntı analiz ederek nedenlerini ve niçinlerini ararlar. Müşterilerine müthiş saygı duyarlar. Müşterilerinin karşısına hatalı çıkmamak için iş birliği yaptıkları insanları da ağır disiplin altına alırlar. Almanlardaki müşteri saygısı, pozitif ve değer üreten bir müşteri korkusuna dönüşmüştü. Onlar 'Müşteri velinimetimizdir' ifadesini söz olmaktan çıkartıp yaşam biçimi haline getirmiş. Almanya'yı makine üretiminde bir numara haline getiren de bu disiplinleri" yanıtını alıyor.

Bir yargısını daha ekliyor MARİPAK'ın kurucusu: "Almanlar da biz-

den bazı şeyler öğreniyor. Bizden tezgahtarlığı öğreniyorlar. Müşterimiz bizden sürekli standardı bozan değişiklik içeren talepte bulunurlar... Bu talepler Avrupa'da her zaman mukavemetle karşılanıyor; ekstra fiyat farkları ve ilave zaman talebiyle müşteri zora sokulur. Bunu iyi gördük ve iyi okuduk. Biz müşterinin hiç bir talebine 'olmaz' diye bakmıyoruz... Bunu bizden öğrendiler... Gelin bunun adına tezgahtarlık, hatta esnaflık diyelim. Bunu tamamen unutmuyoruz. Hele uzak doğulu birisi iletişim konusunda da çok uzak. Her talebi ciddi bir problem olarak ele alıp sorununu çok ciddiye alıyor; bunu da yaparak ve yaşayarak kanıtlanıyor. Bu çok önemli bir güven kaynağı oluyor" diyor. Bir anısını daha

paylaşmak istiyor: "Bilirsiniz Amerika 110V enerji kullanır; ABD'ye sattığımız makinede voltaj hatası olmuştu... Müşterinin yanlış tanımlamasından dolayı hatalı iş yapmıştık. Makinenin çalışması mümkün değil. 3.500 dolarlık makine için elektrikçi tek başına gönderecektim ama dil bilmiyor diye yanında ben de gittim. 2 kişi Teksas'a kadar gittik... Hatayı düzelttik, o müşteri 15 yıldır bizimle kesintisiz çalışıyor. Aile, arkadaş ilişkisine dönüştü ilişkilerimiz. Birader dediğim insanlardan biri oldu. En az 10 ayrı ülkeden müşterilerime 'Kardeşim' diyebiliyorum. Bu ilişkiyi kurmayı ve sürdürmeyi çok önemsiyorum", "Bir taşla iki kuş gibi. Hem işimizi yapıyoruz, hem de sosyal çevre genişliyor" diyor.

Diğer ulusların farklı kültürlerinden öğrendiklerini de almak istiyoruz Kasapoğlu'ndan. Diyor ki, "Fuarda bir Japon öylesine ayrıntılı sorular sordu ki, şaşırđım... Japonlar'ın başarısı, sordukları sorularda saklı... Sordukları detayları yapabileceğimize kendilerini inandırana kadar pes etmeden soruyorlar. Aklıma ünlü Çin atasözü geliyor: 'Devamlı soru soran adam beş dakika aptaldır; hiç soru sormayan adam ömür boyu aptaldır' derler ya. Japonlar devamlı soran insanlar ve ayrıntının önemini kavrayan kültürleri var."

İTERPACK'ın bir üreticiye neler öğrettiğini sorduğumuzda Mustafa Kasapoğlu zihninde kristalleşmiş olan düşünceleri sıralıyor (Bakınız kutu:1)

## Dünyadaki gelişmeleri izlemeliyiz

INTERPACK' da teknolojik gelişmelerin en uç noktaları sergileniyor. Yaşadığımız teknolojik yarış bir üretici olarak sizi korkuttu mu? sorusunu yöneliyorum. "Hayır" diye yanıtlıyor ve gerekçelerini açıklıyor: "Bizim standımızın iki katı büyüklüğünde yerleri olan Çinli bayimizin standında bizim iki hattımızı sergiledi... Kalite kadar fiyat rekabeti de yapacağımızı kanıtladı bu. Interpack düz aynasında korku değil, özgüveni kazandı". Ve ülkemizin konumunu netleştirmek için de, "Ne kadar teknolojik gelişme olursa olsun, bir makinenin mekanik kısımları ve konstrüksiyona ihtiyacı var. Bu açıdan emek-yoğun bir yanını olduğunun kanıtı. Avrupa Amerika gibi ülkelerde emek maliyeti yüksek. Bizim görece emek ucuzluğumuz önemli koruyucu ve ayrıca Avrupa'ya yakın coğrafi konumda olmamızı dikkate alırsak bir rekabet avantajımız olduğu çok açık. Makine üretiminde dolduramaz gereken çok önemli boşluk olduğu kanısındayım. Çok üst segment alıcı grubu var. Bütün ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de var. Bunlar marka olmuş, büyük ve denenmiş firmalara daha yüksek bedeller ödeyerek makine satın almaya sürdürüyor. Bunu 2017 Interpack fuarında ciddi biçimde kırdığımızı düşünüyorum"