



nasıl başardım?

• ŞEYMA ÖNCEL BAYIKSEL soncel@capital.com.tr

Index, Türkiye'nin lider bilişim teknolojileri grubu. Grubun bugünlere gelmesinde ise kurucu ve CEO EROL BİLECİK'in payı büyük. Bilecik, başarının bileşenlerini kısaca yabancı sermayeyle erken tanışmak, risk yönetimini iyi yapmak, çok şirketli yapı ve farklı iş modellerine bağlıyor. En fazla altını çizdiği konu ise merkezden yönetim modelinin kendilerine getirdiği avantaj.

Bilecik, 25 yıllık Index öyküsünde borçlarına çok sadık kaldıklarının, ancak alacaklarına da "şahin" kesildiklerinin de altını çiziyor. Türkiye'de olmayan bir modeli uygulayarak, dünya markalarının tercih ettiği şirket olmalarının arkasındaki başarı öyküsünün detaylarını ise şöyle anlatıyor:

İYİ BİR BAŞLANGIÇ YAPTIK

1989 yılında bu işe başladığımızda, 3 bilgisayar mühendisi ve 1 makine mühendisi olarak yola çıktık. Okuduğumuz okul nedeniyle teorik olarak bir avantaja sahiptik. İş planımızı 25 yıllık öykümüzde hiç değiştirmedik. Başlarda BT işinin Türkiye'deki profesyonellere dağıtımını yapmak için yola çıktık. Bu-



"Farklı model bizi büyüttü"

nu da yapmaya devam ettik. Bu da avantaj sağladı. Biz ilk işe başladığımız yıllarda böyle bir model de yoktu. Oturmuş bir BT dünyası da mevcut değildi. Bireysel tüketiciye bu ürünler zaten minimumda ulaşıyordu. 3M'le yola çıkmış olmamız ise işimizin hız kazanmasını sağladı. 3M'in manyetik medya denilen bilgi depolama ürünlerinin distribütörlüğünü aldık. 3M anlaşması, bizim güçlü bir dağıtım ağı kurmamıza yaradı. Aynı zamanda işi hem öğrenmemize hem de uygulamamıza yardımcı oldu.

Yüzde 100 bir Amerikan şirket-

tiyle çalışmaya başlamamız, iş planı hazırlama, bütçe yapma, satış planı oluşturma gibi konularda bize çok önemli bir deneyim kazandı. Tüm bunların sonucunda 6 aylık bir süre içinde pazarın yüzde 50'sinden fazlasını aldık.

SERMAYE NEREDEN

Bu işe başlarken sermaye çok önemli bir konu değildi. Çünkü üreticiler, bize yeterli kadar vade süresi sunuyordu. Kısacası üretici bize bir sermaye desteği veriyordu. Oyun daha çok sizin maharetinize kalmış durumdaydı, yani satış ve

pazarlamayı nasıl yaptığınızla doğru orantılıydı.

6 ayda yüzde 50 pay almamız, pazarda bizi milyon dolarlık rakamlarla tanıştırdı. İşte tam da bu dönemde iş planı, gelecek hedefleri koyabilme, pazarın nereye gittiğini yönlendirme kabiliyetimiz gelişti. Ondan sonra aldığımız belki 200 kontratın temel taşları, 3M'le yaşadığımız tecrübe sırasında atıldı diyebilirim.

Bundan sonra her gelen yeni kontratta modelimiz oturmuştu.

1993 yılında aldığımız HP anlaşması da bizim için önemliydi. O dö-

gelecek
&INDEX

// Bu işin 3 ana bacağı var. Bizim hedefimiz günün sonunda müthiş bir teknoloji distribütörüne dönüşmekti. Bunun için de 3 klasik üründe olmanız gerekli. Bunlardan ilki BT teknolojileri, ikincisi telekom, üçüncüsü ise tüketici elektroniği. Biz bu 3'ünde de varız. Bu bacakların çok iyi oturduğu bir dünya yaratmak istiyoruz. Bunu da lojistik ve servis işlerimizde fark yaratarak gerçekleştirmek amacındayız. Bu bizim önümüzdeki 5 yıllık stratejimiz. Bu stratejiyi izleyerek rekabetten de iyice ayrılacağımızı düşünüyoruz. //



“REKABETTEN 2001 YILINDA KOPTUK”

2001'de rekabette arayı açtık. Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en kötü yılıydı. Çok beylik bir söz, ancak krizi fırsata dönüştürmek önemliydi. Biz devalüasyonun ardından Datagate ve Neteks'i alım kararı verdik. Yıl sonunda da gördük ki bu alımlar

bize hız kazandırdı. O dönemde danışmanlar bile alımı durdurmamız gerektiğini söyledi. Sermayemizi yeni artırmıştık. Likidimiz vardı. Bu tür dönemlerde likit kraldır. Bu hamlenin ardından pazarda 1 numaradan aşağıya inmedik.

nemde HP'nin PC'de çok büyük bir rolü yoktu. Dünya IBM'le anılırdı. Ancak HP'nin yazıcı ve tarayıcılar da pazar payı yüzde 100'dü. Onlar da bize “Tüketim malzemelerini bir tek siz dağıtacaksınız” dediler. Bu anlaşma da bizi dağıtıcı uzmanı olmanın dışına taşıdı.

BÜYÜK PATLAMA IBM'LE

Bizim geçmişimizde en büyük patlamayı ise IBM'le yaptığımız anlaşma sağladı. 1995 yılında IBM'in çözüm ortağı olarak onların dünyasının içine girdik. O dönemde IBM içinde çok hibrid bir yapı vardı. Bizim gibi 2 tane daha distribütör firmayla çalışıyorlardı. Hem bayilere hem de orta ölçekli şirketlere satış yapıldı. Bir de üstüne üstlük IBM, son tüketiciye kendisi de satış yapıyordu. Yani oyunda herkes vardı. Bu yapı içinde dahi biz IBM'in yıllık üretiminde çok önemli bir pazar payına sahip olduk. Daha sonra IBM, dünya genelindeki stratejisini değiştirdi. Artık sadece distribütörlerle çalışma kararı aldı. 4 distribütör arasında biz de yer aldık. 1996 yılı bittiğinde pazar payımız yüzde 50 civarındaydı.

DEVLER BU İŞE GİRMEDİ

Önemli markaların bizi seçmesinde ve önemli pazar payı elde etmemizde bizim risk yönetimini çok iyi yapıyor olmamızın payı büyük. Distribütörlük dışardan kolay bir iş gibi gözüküyor. Ancak distribütörlükte yüksek hacim, düşük marj söz konusu. Bizim finans bölümünde çalışan arkadaşlarımız 25 yıldır değişmedi. Bu arkadaşlarımız risk yönetimini çok iyi yaptı. Bir de büyük sermayenin bu işe girmemesi de bizim önümüzü açtı. Koç Holding, Sabancı Holding gibi büyük grup-

ların birkaç denemesi oldu. Ancak düşünün 50 milyon dolara iş yapıyorsunuz en dip tarafa baktığımızda yüzde 1-2'ler kalıyor. Bir de o dönemde sigorta sistemleri yoktu. Bu nedenle büyük gruplar geri çekildi. Bu da bizim için şans oldu. Biz bir de ticarete borçlarımıza çok sadıktık. Ancak alacaklarımıza da şahindik. Oyunu bu şekilde çok dengeli oynadık. 25 yıllık öykümüz içinde Index bir gün bile bir çek öteleme si yapmadı.

MODEL BÜYÜK AVANTAJ GETİRDİ

Bizi rekabetten sıyrın bir diğer unsur ise şirketleşme modelimiz oldu. Bu model bizim refleks kapasitemizi artırdı. Riski bu yapıyla daha iyi kontrol eder hale geldik. Modelimizin temelinde her kulvara, ayrı bir tane şirket kurmamız var. Bu şirketlerin tüm arka ofis hizmetlerini ise bir merkezde topladık. Finans, ithalat, ihracat, lojistik gibi tüm konular tek bir merkezden yönetildi. Ön büro olan şirketlerimiz ise sadece satış ve pazarlamayla ilgilendi. Bu, bize müthiş bir avantaj getirdi. Bu modele 1998 yılında başladık. Bizim tüm şirketlerimiz ön bürodur. Bu modelin en önemli avantajlarından bir diğeri de borsada baktığınız zaman 3 halka açık şirketimiz var. Bu anlamda sermayenin daha pozitif değerlendirilmesi, daha ucuza temin edilmesi de dahil olmak üzere bir sürü avantaj söz konusu. Dünya sermaye piyasalarıyla da farklı farklı ortaklıklar kurabiliyorsunuz. Bizim rekabet ettiğimiz firmalarımızın bu şirketleşme modelini benimsememesi de bizim avantajımız oldu. Bunu neden yapmadılar bilmiyorum...

“TELEKOMA DAHA ÖNCE GİRMELİYDİK”

2000'li yıllarda bir hata yaptık. Geçen yıl bu hatamızı telafi ettik. İyi de bir çıkış yakaladığımız sırada, grubun içinden bir telekom oyuncusu çıkarabilirdik. Geçen yıl itibarıyla iPhone distribütörlüğünü alarak bu alana girdik. Oysa 2000'li yıllarda yeterli sermayemiz de vardı. BT o kadar ruhumuza işlemişti ki o kadar farklı bir pazar olduğunu düşündük ki bu alanı ihmal ettik. Baktık ve görmedik. Keşke demek hakikaten ticari hayatta iyi bir üslup değil ancak biz böyle bir hata yaptık.

BÜYÜK KONTRATLARA HAKİMİZ

Bilişim sektörü dünyada da Türkiye'de de rekabetin en yoğun olduğu sektördür. Çünkü teknoloji devi üretici hiçbir zaman “şirkete özel” kontrat vermez. Bizim her kulvarda ayrı bir şirket oluşturmamızın avantajlarından biri de bu... Gelinek noktada farklı alanlardaki şirketlerimizle neredeyse bütün büyük kontratlara hakim olan bir yapımız var. Şu anda 200'ün üzerinde kontratımız var. Bizden sonrakı rakibimize baktığınız zaman kontrat sayısı 50'yi geçmez. Bu şirket yapısı böyle bir avantaj getirdi.

2000 yılında yüzde 50 ortaklığa gittiğimiz Pouliadis Grup'un bize kattığı sinerji de önemli bir adımdı. Yabancı sermayeyle erken tanıştık ve bu bize avantaj getirdi. Yunanistan'da bu işi yapan en büyük kuruluştu. Onlardan aldığımız deneyim de bizi hızlı büyüttü. **C**