

Bülent Denkdemir

YÖNETİM HAYATA BENZER

Yolda Öğrendiklerim



CEO plus

YÖNETİM HAYATA BENZER: YOLDA ÖĞRENDİKLERİM

Yazan: Bülent Denkdemir

Editör: Sevim Erdoğan

Yayın hakları: © 2025 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

1. baskı / Mart 2025 / ISBN 978-625-8026-18-4

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Yeşim Ercan Aydın

Kapak fotoğrafı: Muhsin Akgün

Sayfa uygulama: Gökçen Yanlı

Baskı: Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San. Tic. Ltd. Şti.

15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. No: 62/B Güneşli - Bağcılar - İSTANBUL

Tel: (212) 515 49 47

Sertifika no: 45464

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Yönetim Hayata Benzer: Yolda Öğrendiklerim

Bülent Denkdemir

CEO PLUS
ÖRNEKTİR

CEO plus

Kitap hakkında ne dediler?

Bülent Denkdemir'in bu eseri, iş dünyasının dinamiklerini derinlemesine anlayan ve uygulamaya koyan bir liderin kaleminden çıkan çok önemli bir eser. "Kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak benimsemek", "şirket ve çalışan misyonlarının uyumu" ve "çevresel kontrol" gibi konularda sunduğu derin analizler, günümüz iş dünyası için vazgeçilmez bir rehber niteliğinde. Bu değerli çalışmayı tüm iş dünyası profesyonellerine ve geleceğin iş liderlerine içtenlikle tavsiye ediyorum.

Rifat Hisarcıklıoğlu, TOBB Yönetim Kurulu Başkanı

Sevgili Bülent Denkdemir'in hayat ve kariyer yolculuğu boyunca edinmiş olduğu tecrübe ve içgörüler, bugün iş hayatında karar almakta zorlanan ve en önemlisi de ne yapması gerektiği konusunda bir arayış içinde olanların yolunu aydınlatacak çok önemli bir kaynak olacak; buna yürekten inanıyorum.

Yalçın Ayaydın, İpekyol Grup Yönetim Kurulu Başkanı

Anadolu DNA'sı ile doğmuş büyümüş Bülent Bey'in kaleminden kurumsal şirket, yeni kurulan şirket ve start-up'lar ile harmanlanmış iş tecrübeleri, gençlerimizin işi organize etme ve iş liderliği gelişimine önemli katkı sağlayacaktır.

Gürcan Karakaş, TOGG İcra Kurulu Başkanı

Bülent Denkdemir bu kitapta yöneticilik hayatındaki kritik kararlarını samimi ve icraatın içinden bir dille yazmış. Hangi kademe de olursa olsun, her yönetici bu kitapta bir öğreti, ilginçlik ve "İşin doğrusu budur" dedirtecek hikâyeler bulabilir.

Prof. Oğuz Babüroğlu, Sabancı Üniversitesi Arama Kürsüsü Başkanı

Ülkemizin son 25 yıllık iş dünyasındaki şirketlerin büyüme serüveni, uluslararası işbirlikleri, aile şirketlerinin kurumsallaşma yolculuğu, şirket evlilikleri gibi farklı deneyimleri, farklı şirketlerde ve farklı sektörlerde üst düzey yönetici, girişimci ve yatırımcı olarak deneyimlemiş olan Bülent Denkdemir'in bu tecrübelerini genç nesillere aktarmak üzere kitaplaştırması değerli bir eser ortaya çıkarmış.

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Tanıdığım tepe yöneticiler içinde pragmatik, çözüm odaklı ve düşünülmeyen yeni fikirleri harekete geçiren Bülent Bey'e bu kitap için teşekkür ederim. Kendisi hem 10.000 metrede uçup ileriye gören hem de 100 metreye inip ince detaylarla uğraşan biridir.

Şerif Kaynar, Korn Ferry Türkiye Onursal Başkanı

Bir dönem birlikte çalışma şansı da yakaladığım; hızından, coşkusundan, dürüstlüğünden ve açık iletişiminden her zaman ilham aldığım Bülent Denkdemir, Türk iş dünyasının değerlerinden biri... Bu kitap aracılığıyla farklı sektörlerde çok kıymetli deneyimleri olan, sistem kuran, samimi, heyecanını ekibine aktarmayı başaran, önemseyen, ertelemeyen ve tüm bunları yaparken rakamlardan, gerçeklerden, adaletten uzaklaşmadan kalplere dokunmayı ihmal etmeyen iddialı bir iş insanının yolculuğuna eşlik edeceksiniz.

Oya Yalman, *Platin* Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

İlaç sektöründen otomotiv sektörüne çok geniş yelpazede hizmet vermiş, yöneticilikler yapmış Bülent Denkdemir, hem bizim kuşak hem de gelecek kuşak için hazine değerinde bir deneyim haritası çıkarmış. Kariyer hayatına yeni atılacak gençlerden üst düzey yöneticilere, hepimizin bu kitaptan öğreneceği, ilham alacağı çok şey var.

Cem Öztürk, Sanofi İlaç Avrasya Bölge Başkanı

İçindekiler

Başlarken	11
Bülent Denkdemir kimdir?	14
İnsanın yolculuğunda organizasyonların rolü	21
Bir yaşam felsefesi olarak kalite	26
Şirketlerde yönetim konusuna giriş	31
Şirketin rotası ve kaptanın pusulası	
Vizyon – misyon ve hedefler bize ne anlatıyor?	34
Şirketin ve çalışanın misyonu uyumlu mu?	41
Çevre kontrolü ve 360 derece bakabilmek	50
Şirketin başarısı ne demektir?	
Başarı tarifi herkes için aynı mıdır?	54
İş planı neden önemlidir? Planlama – icraat dengesi	61
Paydaşları yönetebilmek	67
Hizalanmak	72
Satın alma ve tedarikçi ilişkileri	77
Müşteri yönetimi	82
Şirketin finansal sağlığı ve raporlamalar	89
Bilgiye hâkim olmak – bilgi sistemi altyapısı	96
Nakit yönetimi	100
Şirket ortaklıkları, büyüme, dünyaya açılma	107
Raporların etiği ve şeffaflık	114
Duygusal dayanıklılık	118
Adalet	125

Yönetim alanınız büyüdükçe vicdanınızı da büyötmelisiniz	130
Aile şirketleri	138
Meşhur kurumsallaşma meselesi	151
Yöneticinin parayla ilişkisi	156
İşin sahibi gibi davranın, dik durun.....	163
Dış dünyayı ıskalamayın	166
Takım kurmak	169
Takımın yolculuğunda ortak duygu ve değerler	175
Türkiye 2040 için iş modeli önerileri.....	198
Girişimcilik yolculuğum / Trustlife.....	206
Ülkemizin yeni yüzyılında bizlere düşen görevler.....	209
Bitirirken birkaç tavsiye	212

CEO PLUS
ÖRNEKTİR

Yüzüncü yılını tamamlayan Türkiye Cumhuriyeti'nin bir ferdi olmaktan gurur duyuyorum. Uygarlıkların beşiği olan bu topraklarda iz bırakmış onlarca kültürün değerli birikimi ve kıymetli Anadolu insanının irfanıyla şekillenen bu büyük devletin nice yüzyıllar yaşamasını ve insanlık tarihine büyük izler bırakmasını diliyorum.

Bu kitabı, başta yüzüncü yılını tamamlayan Cumhuriyetimize; onu kuran, bugünlere taşıyan ve bu uğurda maddi manevi fedakârlık gösteren başta Mustafa Kemal Atatürk ve çalışma arkadaşları olmak üzere vatan toprağının tüm değerli insanlarına ithaf ediyorum.

Saygıyla...

Bülent Denkdemir

Başlarken

“Bilginizi paylaşın. Bu ölümsüzlüğü yakalamanın bir yoludur.”

Dalai Lama

Sevgili genç arkadaşlarım, meslektaşlarım,

İş yaşamınızda kariyer yolunun başında veya ortasındasınız, kariyerinizle ilgili heyecanlarınız, hedefleriniz, idealleriniz var ve başarılı olmak istiyorsunuz. Bir yandan emeklerinizin maddi ve manevi karşılığını almak, hayatı hak ettiğiniz kalitede yaşayabilmek, diğer yandan da kendinizle birlikte ailenize, ülkenize ve insanlığa da yararlı olmak, değer üretmek istiyorsunuz.

İş yaşamı size bazen mutluluk ve coşku getirirken, bazen de öyle şeyler oluyor ki, dünyayla, içinde yaşadığımız ülkeyle veya kariyerinizle ilgili endişeler ve belirsizlikler de yaşıyorsunuz, kafanız karışıyor, canınız sıkılıyor. Başarıyla tamamlanan bir proje veya bir terfi sizi çok mutlu ederken, adaletsiz bir yönetici tutumu veya ülke ekonomisindeki bir türbülans enerjinizi düşürüyor, umudunuzu kırıyor.

Bu iniş çıkışlar iş hayatının en doğal parçası. Bugün zirvede gördüğünüz en başarılı liderlerin, yöneticilerin de iş yaşamları buna benzer çok sayıda iniş çıkışla doludur. Önemli olan, bunun bir maraton koşusu olduğunu unutmadan, yaşanmış deneyimleri iyi analiz ederek, diğer yandan kendi yöneticilik tarzınızı da geliştirerek, pes etmeden, mücadelenizi sürdürerek bu yolları yürümek ve hayallerinizi gerçekleştirebilmek.

2024 yılı tamamlanırken Cumhuriyetimiz yeni yüzyılının ilk yaşını, benim iş hayatım ise 25'inci yaşını dolduruyor. Çeyrek asır geçmiş. Bu süreye küçük aile işletmemizde, ilkokuldan başlayarak yaz tatilleri ve cumartesi günleri yaptığım mesailer ve üniversite yıllarımda harçlığa takviye yapmak için ortaokul ve lise öğrencilerine özel ders verdiğim dönemler dahil değil.

Topluma yararlı olabilmenin sayısız yolu var ve ben de kendimle ilgili en anlamlı olanın, iş yaşamımda bugüne kadar yaşadığım deneyimleri, doğruları ve yanlışları, bu deneyimler esnasındaki duygularımı, düşüncelerimi, umutsuzluğa kapıldığım ve bir o kadar da müthiş güçlü hissettiğim anları; özetle yolculuğumu ve bu yolculuktan çıkardığım dersleri sizlerle paylaşmak olduğuna karar verdim.

Başarı bir sonuçtur, bu nedenle işin özünde konumuz “kaliteli yönetim” ve “yöneticilik” meselesi olacak. Kaliteli yönetim, aslında hayatın her alanında olumlu anlamda fark yaratıyor. Ben kaliteli yönetimin, iş yaşamında olduğu kadar, özel yaşamda da büyük önem taşıdığına ve gerek bireylerin gerekse toplumların ekonomik ve sosyal refahında belirleyici olduğuna inanıyorum. Yönetim sadece bir bilim, sanat veya doğuştan gelen bir beceri değil; aslında bunların hepsinin bir bütünü ve hayatın ana unsurlarından biri. Şirket yönetmek veya ekip yönetmek hayatın diğer alanlarından kopuk, bağımsız bir faaliyet değil. Bunların apayrı formülleri yok. Aile hayatımız, eşimizle, evlatlarımızla, arkadaşlarımızla olan bağlarımız, eğitim hayatımız, bir futbol takımına sevdamız ve onun başarısına ilgimiz, hayatımıza yüklediğimiz anlam, yaşamdaki önceliklerimiz, hobilerimiz ve nihayetinde iş hayatındaki yolculuğumuz aynı bütünün parçaları. Kısacası, bu alanlarda gelişmek ve daha iyiye ulaşmak her zaman mümkün. İyi yöneticilik özellikleri kazanmış bir insan, bunun yararını hayatın her alanında görüp yaşayacaktır. Üstelik bu yalnızca kendisiyle sınırlı kalmayacak, etkileşimde olduğu tüm insanları da kapsayacaktır.

Hayattaki her şey insanla başlayıp insanla bitiyor. İnsan ise, duygu ve düşüncelerden oluşan, oldukça gelişmiş ve karmaşık bir varlık; bu nedenle yönetim kavramını iyi anlamak için önce insan doğasını iyi anlamak ve yönetim meselesini hayatın genel bağlamına uyumlu bir şekilde ele almak gerekir. Bu kitap açısından mesele, yönetim alanındaki “ideal” akademik doğruları sıralamak değil, insan doğasını ve hayatın olağan akışını dikkate alarak kaliteli yönetim konusunda yol gösterici olabilmektir.

Yönetim alanında bireylerimizi, ne ölçüde geliştirebilirsek, onlar da işletmelerimizi ve ülkemizi o derece büyük başarılarla taşıyacaktır. Bizlerin hataları, o hatalardan çıkardığımız dersler ve deneyimler, sizlerin doğrularına, başarılarına evrilmeli ki ileriye gidebilelim.

Bu bakış açısıyla, kitabı olabildiğince pratiğe dayalı samimi bir sohbet üslubunda yazmaya çalıştım. Yönetim kavramlarını daha bilimsel ve akademik bir çerçevede ele alan çok sayıda değerli kaynak bulabileceğinize eminim. Elinizde tuttuğunuz kitap, 25 yıllık iş hayatımda karşı karşıya kaldığım gerçekliklere ve deneyimlerime dayanıyor, bunları temel kavramlarla harmanlayarak öneriler sunmayı amaçlıyor ve bu yanı sıra akademik yaklaşımlara dayanan kitaplardan ayrılıyor. Üslup seçimimde bu ayrışma rol oynadı. Keyifle okuyup içinden birkaç somut öneriyi uygulamaya karar vererseniz benim açımdan verilen emek amacına ulaşmış demektir.

Bülent Denkdemir kimdir?

Mardinli mimar bir baba ve Kastamonulu eczacı bir annenin ilk evladı olarak 1976'da İstanbul Üsküdar'da doğdum ve büyüdüm. Benden on altı yaş küçük bir kız kardeşim var ve başarılı bir psikolog olarak kariyerini sürdürüyor. Yaş farkımızın büyüklüğü nedeniyle abi/baba karışımı renkli bir ilişkimiz var. Annemle babam, bugüne kadarki yaşantımın her anında manevi ve maddi olarak yanımda oldular, emekleri ödenmez. Allah razı olsun.

Başarı beklentisi yüksek bir aile ikliminde yetiştim. En azından beni yetiştirirlerken öyleydi, kardeşim bu konuda daha şanslıydı. 1995 yılında İstanbul Alman Lisesi'nden ve 1999 yılında da İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden mezun oldum. Bugünden geriye bakınca, Alman Lisesi yıllarımı daha çekişen, içedönük ve ders odaklı, İTÜ yıllarımı ise Anadolu'nun her yanından gelen arkadaşlarımla daha güzel dostluklar kurup olgunlaştığım daha keyifli yıllar olarak değerlendiriyorum.

Üniversite mezuniyeti sonrasında, işe başlamak, yurtiçinde veya yurtdışında yüksek lisans yapmak gibi seçenekler arasında bir süre bocaladıktan sonra, o yıl kurulan Sabancı Üniversitesi'nden burslu kabul alınca Türkiye'de kalmaya karar verdim. Sabancı Üniversitesi'nde işletme yüksek lisansı yapmak, sahip olduğu güçlü vizyon, kampüs olanakları, iş dünyasına odaklı eğitim içeriği, nitelikli öğretim kadrosu ve yüksek profilli öğrenci kitlesiyle kariyerimde köklü bir felsefe değişikliği yaşamama vesile oldu. Güçlü mühendislik kafasıyla başladığım yüksek lisans

eğitimimi, iki yıllık bir dönemin ardından yöneticilik anlamında ciddi birikimler kazanarak tamamladım. Bu dönemin ikinci yılı boyunca ekip olarak gerçekleştirdiğimiz tam zamanlı bir şirket projesi, sonraki yıllarda kariyerime yön verdi.

Diğer yandan yönetim alanına olan ilgim sonraki yıllarda giderek arttı. 2004 yılında Yönetim-Organizasyon alanında doktora yapmaya karar verdim ve bu uzun yolculuğu da 2010 yılında başarıyla tamamladım. Akademik bir kariyer hedefim hiçbir zaman olmadı, ama yönetim alanında bir yandan pratik uygulama yaparken diğer yandan bu alanın teorisi üzerine okumak, yazmak ve kafa yormak hoşuma gitti.

2001 yılına dönersek, yüksek lisansı tamamladıktan sonra dönemin itibarlı uluslararası danışmanlık şirketi Arthur Andersen'in yönetim danışmanlığı bölümüne kabul edilmek benim için büyük bir mutluluk oldu. Ne yazık ki evdeki hesap çarşıya uymadı; ağır bir bürokrasinin yanı sıra, sosyal ilişki kurma tarzı bana uymayan bir ortamla karşılaştım.

Kariyerimin nasıl ilerlemesi gerektiğini düşündüğüm günlerde, yüksek lisans döneminde bir yıl boyunca proje çalışması yaptığım Hedef Ecza Şirketi'nin Yönetim Kurulu Başkanı Ethem Bey'den iş teklifi aldım. Ethem Sancak, o günlerde yıllık cirosu 1 milyar dolar bandına ulaşmış aile şirketinin, İngiliz Boots şirketiyle ortaklık kurmak üzere olduğunu ve yeni yapının entegrasyonu için bir süreç geliştirme birimi kurma kararı aldıklarını ifade etti. Kendisiyle o günlerde başlayan değerli dostluğumuz ve abi-kardeş ilişkimiz uzun yıllardır devam ediyor. 2002 yılının başında süreç geliştirme biriminin yöneticisi olarak yeni görevime başladım. O şirkette 13 yıl geçirdim. Önce süreç geliştirme müdürlüğü ve direktörlüğü yaptım, sonra tüm lojistik operasyonlarından sorumlu direktörlük görevi üstlendim.

2005 yılının başında bu şirketin İcra Kurulu Başkanlığı'na atandım. 29 yaşında iken, pek de beklemediğim, zorlu ve bir o kadar da heyecan verici bir görevdi. Sancak ailesinin o gün aile içinden ve dışından birçok aday arasından beni tercih etmesi ve hiçbir ak-

rabalık bağı bulunmayan bu kadar genç bir yöneticiye güvenerek bu derece büyük ölçekli şirketlerini ve 5.000 çalışanlarını emanet etmeleri benim için büyük bir onur olmuştur. Diğer yandan şirkette yüzde 50 hissedar olan uluslararası ortağın da bu teklifi uygun bularak kabul etmesiyle göreve başladım.

Her zamanki başarı odağımla ve bana güvenenleri mahcup etmemek adına, ilk birkaç yıl, haftada yedi gün ve günde 17-18 saat çalıştım. İş hayatımın çok zorlandığım, hızlı öğrendiğim ve tabii ki en stresli dönemiydi. Bu görevi 2013 yılı sonuna kadar sürdürdüm.

2005-2007 döneminde şirket gerek yurtiçinde pazar payı artışıyla, gerekse Mısır, Cezayir ve Rusya'da aynı alanda faaliyet gösteren yeni şirket satın alımlarıyla büyüdü. 2000 yılında yüksek lisans projesi yaptığım dönemde yaklaşık 1 milyar dolar cirosu olan Hedef Alliance, 2013 yılına geldiğimizde toplamda 11 bin çalışanı ve yıllık 7 milyar dolar cirosu olan bölgesel bir güce dönüşmüştü.

İcra Kurulu Başkanlığı görevime ilave olarak, 2010 yılında Avrupa'da ilaç perakende ve dağıtımı alanında lider olan ortağımız Boots'un Avrupa İcra/Operasyon Komitesi'ne seçildim ve bu görevi de 2013 sonuna kadar sürdürdüm. On farklı ülkeden on altı yöneticinin aylık olarak bir araya geldiği bu platform, uluslararası yönetim becerilerimin gelişmesine önemli katkı sağladı.

Bu yıllar, sadece iş yaşamım açısından değil, özel yaşamım açısından da önemli kazanımlarla geçti. Hedef'te tanıştığım ve benim gibi eczacı bir ailenin kızı olan eşim Rana ile 2007 yılında evlendim, 2010 ve 2013'te evlatlarımız Defne ve Ege bize katıldı. Tüm kariyerim için eşime canı gönülden teşekkür borçluyum. Özellikle 2007-2021 döneminde sayısız iş seyahati ve uzun gece mesailerıyla geçen yıllar boyunca çocuklara hem annelik hem babalık yaptı sağ olsun. Diğer yandan, herkese bu dünyada annelik ve babalık duygusunu yaşamasını tüm kalbimle öneririm. Hayattaki hiçbir başarı veya haz, evlat sevgisinin verdiği manevi hazla kıyaslanamaz. İşi, gücü veya dünyanın dertlerini bahane edip bunu ıskalamayın.

2011-2013 döneminde, artık Avrupa'nın lideri haline gelmiş olan, ayrıca Amerika kıtasında da Walgreens ile evlenip globalleş-

miş olan ortağımız Walgreens Boots Alliance (WBA), Sancak ailesine ikinci yüzde 50'lik hisseyi satın almak için güçlü bir finansal teklif yaptı. Aile bu teklifi kabul etti ve toplam yaklaşık bir milyar dolar şirket değerlemesi üzerinden yüzde 50'lik hisse devri iki yıllık bir süreçte fazlar halinde tamamlandı. Bu dönemi de şirket değerlemesi, müzakereler ve satış işlemleri açısından bana kazandırdığı önemli deneyimlerle hatırlarım.

2013 yılında uluslararası ortağın ana hissedarı ve Yönetim Kurulu Başkanı tarafından şirkette kalmam ve grup içinde daha üst düzey görevler üstlenmem konusunda bir teklif aldım. Ancak gerek Ethem Bey ve Sancak ailesiyle olan değerli dostluk bağlarım, gerekse İngiltere'deki merkez ofis yönetim kadrolarının iş yapış ve insana bakış konusundaki tarzlarından hoşlanmamam nedeniyle bu teklifi nazikçe reddederek Aralık 2013'te tüm görevlerimden ayrıldım.

Bu vesileyle hem kısa bir süre dinlenme hem de kariyerimin bir sonraki adımını planlama fırsatı buldum. Bu kez sadece dağıtım veya ticaret değil, üretim ve mühendislik deneyimi de yaşamak istiyordum.

2014 yılının bahar aylarında, BMC Otomotiv ve Savunma Sanayii Şirketi'nin ihalesi için oluşturulan üç ortaklı konsorsiyuma üst yönetici olarak katıldım ve kurulan bu yapı, ihaleyi kazanarak şirketi satın aldı. Değerli şirket ortaklarının isteği, güveni ve mutabakatı ile 2014-2021 yılları arasında, ülkemiz için stratejik önem arz eden bu şirketin İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürüttüm. Birkaç ay öncesine kadar ilaç satış ve dağıtımıyla ilgilenirken, bir anda kendimi zırhlı araç, otobüs ve kamyon tasarlayan, üreten ve satan bir yapının içinde buldum. Bu değişimlerin başlangıçta biraz zorlu olmasına karşın, yaşam enerjimi ve yönetim becerilerimi ciddi anlamda güçlendirdiğini sonraki yıllarda gözlemledim.

1964 yılında kurulmuş olan bu değerli marka, 2000'lerin ilk yıllarına kadar önemli başarılar kazanmış, onlarca ülkeye ürün ihraç etmiş, ancak maalesef 2007-2008 yıllarından itibaren önemli finansal sıkıntılar yaşamaya başlamış ve sonrasında faaliyeti durma

noktasına gelmişti. Ülkemize otomotiv ve savunma sanayii alanında stratejik hizmet vermesi planlanan BMC için, ortaklarla birlikte yüksek yerlilik oranı, güçlü bir ARGE altyapısı, kaliteli üretim sistemleri ve ihracat üzerine kurulu bir strateji belirledik.

Durmuş bir şirketin yeniden ayağa kaldırılması, üretim tesislerinin modernizasyonu, tüm ürün ailelerinin yenilenmesi, insan kaynağının 200'lerden 3.500'lere yükseltilmesi olağanüstü deneyimlerdi. Hepsinden önemlisi, yola çıktığımızda savunma sanayii araçlarında yaklaşık yüzde 30 olan yerlilik oranı, planlı ve detaylı çalışmalarla 2021 yılında yüzde 80'e ulaştı. Ticari grupta ve savunma grubunda toplamda yaklaşık 110 tip ve varyantta yerli mühendislik ile araç geliştirildi ve bu araçları Türkiye dışında 20'ye yakın ülkeye ihraç ettik.

Yedi yıllık bu kariyer dönemi, benim açımdan zorlayıcı, öğretici ve yüksek tempolu bir dönemdi. Yine çok kültürlü bir ortaklık yapısı vardı; ayrıca bu kez savunma sanayii gibi stratejik bir sektörde sorumluluk alıp, ülkeme hizmet etmenin de gururunu yaşadım.

Bu yılların benim için belki de en önemli öğrenme deneyimi ise ARGE ve mühendislik alanındaki başarımız oldu. Doğru bir stratejiyle, doğru bir ekiple ve somut hedeflerle yüründüğünde, ülkemiz ekosisteminin çok kaliteli, yerlilik oranı yüksek ürünler geliştirip, üretip, ihraç edebildiğine tanık oldum. Yüksek nitelikli 950 kişilik bir mühendis ekibiyle çalışarak genç arkadaşlarımdan çok şey öğrendim; ben de onlara ağabeylik ve rehberlik yapabildim.

BMC'nin bir diğer değerli kazanımı ise TOGG milli otomobil yolculuğu idi. Bu satırları yazdığım şu günlerde yollarda gördüğümüz bu yakışıklı otomobilin, 2017 yılındaki ilk proje toplantısından başlayarak, BMC görevimi tamamladığım 2021 yılı ortasına kadar tüm süreçlerinde bulundum. TOGG bünyesinde Yönetim Kurulu üyeliği de yaptım. Nihai ürünün sadece yeni nesil bir otomobille sınırlı olmadığı, aynı zamanda yan sanayi ve araç teknolojisi alanında yüzlerce yerli start-up şirketinin yeşermesine, gelişmesine de vesile olan bu yolculuk, bana çok değerli deneyimler kazandırdı. Yolu açık olsun.

Ayrıca bu yıllar boyunca bir e-ticaret ve ayrıca bir fintek şirketine kişisel olarak yatırım yaptım. Fintek şirketi başarılı bir şekilde büyüdü ve yoluna devam ediyor. E-ticaret yatırıмымız ise 2016 yılında hızlı bir başarısızlık yaşayıp tasfiyeye gitti. Bu vesileyle iş yaşamımdaki ilk net başarısızlık deneyimini de yaşamış oldum. İlerleyen bölümlerde bahsedeceğim.

Pandemi dönemi boyunca herkes gibi benim de kendime vakit ayırıp iş hayatımı gözden geçirme ve gelecekte yapmak istediklerimi planlama fırsatım oldu. 2005 yılından o güne kadar geçen 15 yılda farklı sektör ve şirketlerde yürüttüğüm üst düzey yöneticilik görevleri, kazandığım çok değerli deneyimler, bir o kadar da aldığım yüksek sorumluluklara bağlı yıpranma ve yorgunlukları gözden geçirdim. Kaç gün ev dışında konakladığımı, eşimin iki evladımızın yetişmesinde aldığı iki kişilik yükü fark ettim ve kendimce bir muhasebe yaptım. Bunun sonucunda acele etmeden, ancak uygun koşullar oluştuğunda, büyük ölçekli şirketlerde, çok geniş çalışan kadrolarını yönettiğim kurumsal üst yöneticilik dönemimi sonlandırmaya, yöneticilik anlayışımı yeni iş modelleriyle farklılaştırmaya ve yeni hayallerin peşine düşmeye prensip olarak karar verdim. Bu niyetime istinaden, böyle bir hamlenin sonrasında neler yapabileceğimi, o güne kadar öğrendiklerime bağlı olarak nasıl bir yol yürümem gerektiğini düşünmeye ve yakın dostlarımla istişare etmeye başladım.

Kariyer değişikliği niyetimden yaklaşık bir yıl sonra, 2021 yılı ortasında, şirketin hissedarlık yapısında planlı bir değişim gerçekleşti. Benim ayrılma isteğim ile yeni katılan hissedarın haklı olarak kendi ekibiyle çalışma arzusu bir araya geldi ve bu vesileyle ben de yedi yıllık görevimi huzur içinde tamamlayarak ayrıldım.

2021 ortasından bu yana iş hayatımda üç ana konuyla ilgilieniyorum. Ana faaliyet alanım, beni çok heyecanlandıran ve kitabın içinde ayrı bir bölüm olarak da anlatacağım “Yenilikçi İlaç Geliştirme” alanında kurduğumuz Trustlife yatırım fonumuz ve bu kapsamdaki ARGE projeleri. Sağlık sektöründeki deneyimi-mi, BMC dönemindeki yerli ARGE ve mühendislik deneyimim-le harmanladım ve çok değerli bir kurucu bilim ekibiyle birlikte

Ülkemizde bir ilki gerçekleştirerek yepyeni bir iş modeli ortaya koyduk. Heyecanla çalışıp sonuçlarını bekliyoruz. Hem yenilikçi ilaç molekülü geliştirerek dünya genelinde insan sağlığına katkıda bulunma hem de ülkemizde uzun süredir yenilikçi ürün geliştirilmemiş bu alanda bir atılım yapılmasına vesile olma fırsatı, beni müthiş heyecanlandırıyor. İkincisi, birkaç şirkette icracı olmayan yönetim kurulu yeliği görevlerini sürdürüyorum. nc olarak da şu an okuduğunuz üzere, yönetim alanındaki deneyimlerimi yazarak, anlatarak, paylaşarak genç arkadaşlarıma ve ülkemin değerli şirketlerine aktarmaya çalışıyorum.

Bu paylaşım faaliyeti benim için manevi anlamda çok değerli. Dolayısıyla bu süreci yalnızca kitap yazmakla sınırlamayıp, tecrübe paylaşımı için farklı platformları da geliştirmeyi planlıyorum. Allah sağlık sıhhat verirse daha yapacak çok işim olduğuna, ülkemizin yüksek potansiyelli genç insan kaynağıyla birlikte yürünecek çok değerli yollar olduğuna inanıyorum.

Umarım gerçekleştirebilmek nasip olur...

CEO'NUN
ÖRNEKTİR

İnsanın yolculuğunda organizasyonların rolü

*“Eğer daha uzağı görebiliyorsam bu, benden önceki devlerin
omuzlarında durduğum içindir.”*

Isaac Newton

Dünyamız yaklaşık dört buçuk milyar yaşında, insanlık ise bu dünya üzerinde bilinen tarihe göre yaklaşık 30 bin yıldır yaşam sürdürüyor. İlkel ve avcı-toplayıcı topluluklarla başlayan yolculuk, bugün ulaştığımız yaklaşık 8 milyarlık nüfusla, dev metropollerde, büyüklü küçüklü kentlerde, kasabalarda ve kırsalda devam ediyor. Nüfus artıyor, kültürlerimiz değişiyor, teknolojilerimiz çok hızlı değişiyor, ama insanlık tarihi boyunca değişmeyen bir şey var, o da insan doğası ve bu doğanın bir unsuru olarak bir amaç için diğer insanlarla birlikte organize olma ihtiyacı.

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “Bir taşla duvar olmaz” “Baş başa vermeyince taş yerinden kalkmaz” gibi, organizasyonun önemine vurgu yapan çok değerli atasözlerimiz var. 30 bin yıl önce kabileler avlanırken organize olup görev paylaşıyordu; sonraki dönemlerde kurulan kent devletlerinde organizasyon yetenekleri ve kültürü daha da güçlendi; sonra imparatorluklar döneminde coğrafi genişlik ve kültürel çeşitlilik açısından daha da büyük organizasyonlar gelişti. Son iki yüz yılda güçlenen demokratik devlet yapılarında ise daha çoğulcu, daha kurumsal ve yasalara bağlı organizasyonel yapıların öne çıktığını görüyoruz. Bu kitabı kaleme aldığım 2020’li yıllarda da insan topluluklarının amaçları değişse de bu amaçları gerçekleştirebilmek için başka insanlarla bir araya gelerek organizasyonlar kurulması gerçeği aynı kalmıştır.

Büyük bilim insanı Newton'un yukarıda bilge bir şekilde ifade ettiği gibi, insanlığın gelişim süreci, sadece aynı dönemde yaşamış insanların bir araya gelmesiyle değil, binyıllar boyunca birbirini takip eden nesillerin bilgi üretimi ve paylaşımını içselleştirmiş kümülatif bir organizasyon becerisiyle gerçekleşiyor. Özellikle yazının bulunmasından sonra her nesil bir öncekinin emeğinin üzerine ilaveler yaparak uygarlığın gelişmesi için organize bir şekilde ilerliyor.

Diğer yandan teknolojinin gelişmesiyle birlikte, organizasyon konusu bambaşka bir yapıya bürünüyor ve farklı ülkelerden, farklı dillerden insanlar sosyalleşmek amacıyla farklı organizasyonlarda buluşabiliyorlar. Örneğin Facebook, Instagram gibi sosyal medya platformlarının hepsinde, birbirini tanımayan milyarlarca üyenin bir araya geldiğini görüyoruz. Facebook'un 3 milyar, WhatsApp ve Instagram'ın ise 2 milyar aktif kullanıcısı var. Teknolojik imkânların sağladığı kolaylık sayesinde, birbirini fiziksel olarak görmemiş insanlar, bir yardım organizasyonunda birlikte çalışabiliyor veya bir hobi kulübü bünyesinde ortak bir amaç için etkileşim içinde olabiliyor, birbirlerinden öğrenebiliyorlar.

Spor alanına baktığımızda, örneğin Real Madrid gibi bir spor kulübünün, ülke sınırlarını aşarak, dünyada yaklaşık 300 milyon taraftarı ve 135 milyon Instagram takipçisi olan bir organizasyona dönüştüğünü görüyoruz. Bu organizasyonda yer alan insanların ortak beklentisi, bu kulübün başarısı; bunun için de maçlara gitmek, ürün satın almak, dijital platformlara abone olmak gibi birçok ortak faaliyette bulunuyorlar.

Daha küçük ölçeğe indiğimizde ise, ailemiz hayatımızdaki en temel organizasyonların başında geliyor. Akrabalık bağı ve sevgi üzerine kurulu olan bu yapı, bir ömrü birlikte yaşayıp maddi ve manevi anlamda hayatı paylaşmamıza olanak tanır. Önceki nesillerde, Anadolu'da aileler çok daha kalabalık olurdu; bugün ise şehir hayatı aile kavramını artık çekirdek aileye indirgemiş durumda. Genellikle aileler yalnızca anne, baba ve çocuklardan oluşuyor, nadiren de büyükanne ve büyükbabalar dahil oluyor. Temel amaçları nedir diye düşünersek öncelik sıralamasında sağlık, mutluluk, paylaşım, dayanışma, evlat yetiştirme ve ekonomik refah başı çekiyor.

Bana göre dünyada yaşayan hiç kimse, “Ben yönetici değilim” diyemez, çünkü öyle veya böyle yukarıda bahsi geçen bir veya birkaç organizasyonun parçasıyız. En azından çekirdek ailemizin bir üyesi olarak, yönetiyoruz ve yönetiliyoruz. Hatta bence en güzel yönetim deneyimi aile kurumu içinde yaşanıyor. Hepimiz bu alanda çok güçlü ve çok kıymetli deneyimlere sahibiz. Öncelikle evlat olarak başladığımız hayatımızda, sonra kendi ailemizi kurarak anne baba rolüne geçiyoruz.

İşte bu ailenin yönetim deneyimi, aslında hepimiz için çok temel bir yöneticilik eğitimi sağlıyor. Evlat olduğumuz yıllar boyunca genellikle anne babalarımızın yönetici oldukları yapının birer unsuruyuz. Bize verilen temel görevler var: ahlaklı olmak, aileye saygı, çevreye saygı, okuldaki sorumluluklarımız, sağlığımızı korumak, doğru beslenme, kardeşler arası uyum, vs. Yetişkin olduğumuzda ve kendi ailemizi kurduğumuzda ise yöneticilik görevi bize geçiyor; bu kez de ailenin manevi bağlarının korunması, ekonomik kaynaklarının sağlanması, evlatların eğitiminin yönlendirilmesi gibi farklı görev tanımlarına geçiyoruz.

Dünyaya gelmemizle başlayan bu yolculuk, aslında yaşam boyu sürüyor. Belki bazı evlilikler sonlanıyor, ama sonuçta anne babamızla veya evlatlarımızla hayat yolculuğumuz her şekilde devam ediyor. Birçok duyguyu, birçok yöneticilik deneyimini, başarıları, hayal kırıklıklarını, mutlulukları, hüznüleri, heyecanları ve birçok haliyle hep bu kurumun içinde yaşıyoruz ve öğreniyoruz. Neticede yönetimi yaşayarak, büyüklerimizden görerek, bazen üzüp kırarak, bazen de üzülüp kırılarak öğrendiğimiz yuva burası.

Sonrasında eğitim hayatımız başlıyor. Bir ilkokulun, ortaokulun, lisenin, üniversitenin parçası olarak, yönetiliyoruz, eğitiliyoruz, dostluklar kuruyoruz; öğrenci kulüplerinde, spor takımlarında takım kurmayı ve yönetmeyi öğreniyoruz. Farklı anlayış ve yöntemlerle yönetilen eğitim kurumları veya takımlar arasındaki sonuçları yaşayarak görüyoruz. Nihayetinde de iş yaşamına ve ekonomik ya-

Yönetimde 25 yıldan süzülenler...

Şirket yönetmek, hayatın diğer alanlarından kopuk, bağımsız bir faaliyet değil. Aile bağlarından arkadaşlık ilişkilerine, eğitimden hobilere, iş yaşamından kişisel önceliklere kadar her şey aynı bütünün birer parçası. Hayattaki her şey insanla başlayıp insanla bitiyor ve yaşayan her birey çeşitli organizasyonların parçası olarak yönetimi deneyimliyor.

Bülent Denkdemir, ideal teorik doğruları sıralayarak değil, insan doğasını ve hayatın olağan akışını dikkate alarak, 25 yıllık kariyerinden süzülen içgörülerle yönetimin temel başlıklarını ele alıyor. Kaliteli bir yönetim anlayışının işte, hayatta ve toplumda nasıl bir fark yarattığını ortaya koyuyor. Gerçek hikâyeler ve ilham verici deneyimlerle, bu alanda gelişmek ve başarmak isteyenlere bir pusula sunuyor.

İş dünyasında çok genç yaşta zirveye ulaşan bir liderin gözünden hayatı, insanı, şirket yönetimini ve kişisel gelişimi yeniden keşfedin.

“İş dünyasının dinamiklerini derinlemesine anlayan ve uygulamaya koyan bir liderin kaleminden çıkan çok önemli bir eser. Tüm iş dünyası profesyonellerine ve geleceğin iş liderlerine içtenlikle tavsiye ediyorum.”

Rifat Hisarcıklıoğlu, TOBB Yönetim Kurulu Başkanı

“Anadolu DNA’sı ile doğmuş büyümüş Bülent Bey’in kaleminden kurumsal şirket, yeni kurulan şirket ve start-up’lar ile harmanlanmış iş tecrübeleri, gençlerimizin işi organize etme ve iş liderliği gelişimine önemli katkı sağlayacaktır.”

Gürcan Karakaş, TOGG İcra Kurulu Başkanı

