

*Sayın Executive Excellence Okuru*

# "ORTAK AKIL" KULLANALIM!

Değişen dünya, değişen iş anlayışlarını ve beraberinde de değişen yetkinlikleri getiriyor. Türkiye gibi değişimin her alanda ışık hızıyla gerçekleştiği bir ortamda iş yapabilmek ise farklı pek çok becerinin gelişmiş olmasını da gerekli kılıyor. Biz, **Executive Excellence** ile değişimleri yakalamak ve hatta öngörmek adına makalelerimizle çabalarımızı sürdürürken, diğer yandan da Türk iş yaşamından gerçek olayları kapsayan vaka çalışmalarını ortak bir akıl yaratmayı da istedik. Bundan böyle **Executive Excellence**'in o ayın temasını destekleyen ve üstünde tartışılmasında anlam bulunan konularını tartışmaya açmaya karar verdik. Amacımız; Türkiye'de gerçekleşmiş bir vakanın üstünde ortak problemlerimizi tartışmak, kendi çözümlerimizin süreçlerini kontrol etmek ve olabiliyorsa birden fazla çözüm üretmek. İlk çalışmada, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin katkılarıyla hazırlanan ve Eylül 2001 sayısının da teması olan "**Değişim konusunu içeren bir vaka**"yı yayınlıyoruz.

## K O N U

Değişim

## M O D E R A T Ö R

İ.Ü. İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hayri Ülgen

## Y E R

Sabancı Center-Sadika Ana 2 Salonu

## T A R İ H

19 Eylül 2001

## S A A T

14.00 – 17.00

## **Katılmak isteyenler**

Tlf: 0212 224 01 44 Faks: 0212 233 72 43'den bize ulaşabilirler

*Katılım sayımız sınırlıdır...*

# EXECUTIVE Excellence®

LİDERLİK GELİŞİMİ, YÖNETİM ETKİLİLİĞİ VE KURUMSAL ÜRETKENLİK DERGİSİDİR

YIL. 5 SAYI. 54

EYLÜL 2001

**James R. Fisher, Jr.**  
**Şirket Bürokrasisinin Sonu**  
Bürokrasi hızla büyürken dev şirketlerin sayısı artıyor, aile şirketleri dağılıyor, borsalar dalgalanıyor, güçlü hükümetler iflas ediyor.....3

**Hurd&Jacobus**  
**Büyüme Planları**  
Değişim zamanlarında kurumlarda yaşananlar liderler tarafından daha işin başından öngörülmesi ve gerekli tedbirler alınmalıdır.....4

**John Naisbitt**  
**Çok Uluslu Ağlar**  
Bugün büyüklüğün yeni bir tanımı var ve bu da, küresel boyutta yeni ağlar kurmak demek.....5

**Serdar Çıtak**  
**Finansal Yenilik**  
Hiç aklımızdan çıkarmamamız gereken basit bir gerçek var: Dev fonların bir ülkeden öbürüne ışık hızında yol aldığı.....8

**S. Murray Bethel**  
**Üretken İş Devri**  
İş devri her zaman biraz risk ve başarısızlık unsuru içerir.....9

**Stuart Kliman**  
**Karşılıklı Kazanç İlkesini Yaşama Geçirmek**  
Pazarlık masasında, karşınızdakinin temel çıkarlarını riske edecek taleplerde bulunamazsınız...10

**Gündüz Ulusoy**  
**En İyi Uygulamalar Bu Zahmete Değiyor mu?**  
Bir firma en iyi uygulamalara ne kadar yakınsa, daha iyi iş performansı yakalamaya da o kadar yakındır.....11



*Dünyün yavaş ve tedbirli pazar hareketleri bugün ışık hızına döndü.*

*Şimdi liderler kurum dışında bir yandan üretim maliyetleri, pazar dinamikleri ve acımasız rakiplerin saldırılarına göğüs gererken diğer yandan da kurum içinde bütün bu planların gerektirdiği kurumsal değişimi başarmak durumundalar.*

**Gary Hamel**  
**Rekabeti Yeniden Yaratın**  
Dünyanın neresine bakarsanız bakın iki tür şirket göreceksiniz; uyuşuklar ve mücadeleci.....15

**Fred W. Smith**  
**Yeniden Bağlantılar**  
Sınırsız bir iş ortamında asıl güçlük, küresel ticaretin çerçevesini oluşturmaktır.....17

**Levent Şimşek**  
**Kafalar Değişiyor**  
Amaç, şampiyonluğu oynayan bir ekibi yaratmak olmalıdır.....18

**Johnson&Bruhn**  
**Yeni Davranışlar**  
Pek çok sorununun kökeninde eskimiş yönetim teknikleri ve köhnemiş anlayışlar vardır.....20

**Lisa J. Marshall**  
**Kültür Değişimi İçin Danışmanlık**  
Kültür; bir kuruluşun, topluluğun, kabilenin ya da ulusun DNA'sıdır.....22

**Sheth & Sobel**  
**CEO'ya Danışmanlık Yapmak**  
Danışmanlığa evet ama, şirketin en tepesindekiler kime danışacak?.....23

**Peggy Holman**  
**Kültür Değişimi**  
Hiç olağanüstü başarılarla imza atan bir ekibin üyesi oldunuz mu?.....24

---

# "ORTAK AKIL" KULLANALIM!

*Değişim ve Kobiler*

**BEKSA**

*katkılarıyla*

**YAYINLARI**  
**röta**

## Değişim ve Kobiler

Değişmeyen en önemli gerçeklerden biri "değişim". Günümüzde sürekli ve yoğun şekilde esen değişim rüzgarlar, siyasetten, işletmelerin iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok alanda kuşkusuz son derece belirleyici bir rol oynuyor. Bu bağlamda en mikro ölçeklisinden en globale kadar tüm işletmeler değişime ayak uydurabilme ve değişimi yönetebilme zorunluluğunu her zamankinden daha çok hissediyorlar. Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyelerinde gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok oluyorlar. Bunun yanında: değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar; örgüt yapılarını sürekli revize edenler ve değişime açık tepeler yöneticiler ile liderleri bünyelerinde barındıranlar varlıklarını senelerce koruyabiliyorlar. Hatta ve hatta değişimi de yönetebiliyorlar. Değişimi yönetebilme ve sistemli araştırma yapabilme konusunda büyük işletmeler küçüklere göre gerek finansal kaynak bulma ve teşvik kredilerinden yararlanma gerek uygun nitelikte personel istihdam etme bağlamında çok daha şanslılar. Bununla birlikte küçük işletmeler büyük işletmelere oranla, değişen koşullar doğrultusunda hem örgüt yapılarını daha kolaylıkla revize ediyorlar hem de önemli bir kısmı tüketici ile aracısız diyalog kurduğundan tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri kısa süre içerisinde öğrenip, gerekli değişim adımlarını atabiliyorlar. Bu noktada, KOBİ'lerin değişime uygun reaksiyon gösterebilmesi ve değişim yönetimini gerçekleştirebilmesi ayrı bir önem taşıyor. Özellikle de ülkemizdeki şirketlerin %99'a yakınının KOBİ olduğu -ki bu oran imalat sanayiinde %99'5'i buluyor- dikkate alındığında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin değişimi yönetme yeterliliklerinin ülke ekonomisi içerisindeki kritik önemi de net biçimde ortaya çıkıyor. Daha açık bir deyiş ile; büyük işletmeleri desteklemede ve onlara yaşamsal girdi temininde, istihdam olanağı sağlamada, iş üretmede ve katma değer yaratmada vb. ekonomiye önemli katkıları bulunan KOBİ'lerin, değişimlerin hızlı ve yoğun yaşandığı günümüzde değişime uyum hususundaki yeteneklerini geliştirmeleri olmazsa olmaz bir gereklilik arz etmekte. Hele hele yatırımların %26'sının, yaratılan katma değer %27.3'ünün, üretimin %38'ine yakınının, ihracatın %8'inin ve imalat sanayiindeki toplam istihdamın %61'inin bu işletmelerce karşılandığı dikkate

alınırsa, söz konusu gerekliliğin kaçınılmaz olduğu kolaylıkla söylenebilir. Aksi takdirde özellikle de kriz dönemleri başta olmak üzere işletme sermayesinin erimesi, üretim kapasitesinin düşmesi, satışların azalması, yabancı kaynak bulma zorlukları, personele ve piyasaya yapılacak ödemelerin tıkanması kaçınılmaz olacaktır. Yine değişime uyum sağlayamayan KOBİ'ler başta olmak üzere tüm işletmeler açısından alacaklarını tahsil etmede zorlanacak, kârlı iş yapamayacak, küçölmek zorunda kalacak, mal tedariki zorlaşacak, kıdem tazminatlarını ödemede sorunlar ortaya çıkacaktır. Son olarak değişimi yönetemeyen ve krizler yaşayan, döviz kredisıyla borçlanan KOBİ'lerin maliyetlerinin artacağı ve ileriye yönelik gerçekçi planlar yapmalarının zorlaşacağı söylenebilir. Sonuç olarak değişime ayak uyduramamanın sonuçlarının yaşamsal derecede önem taşıdığı görölmektedir. Bu noktada küçük ve orta ölçekli işletmelerin dikkat etmeleri gereken husus, değişimin kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunun bilinciyle, mevcut yönetim, yöntem ve yaklaşımlarına duygusal olarak bağlanmaktan kaçınmaları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, mevcut durumu sürekli sorgulama; geleceğe yönelik tahminler ve öngörülerde bulunma; değişen trendleri yakalayıarak şirketi şimdiden geleceğe yönelik bu senaryolara hazırlama ve tüm bu sayılanlar için gerekirse organizasyon yapısından iş süreçlerine, pazarlama anlayışından ürün çeşidine kadar tüm işleyişini değiştirmeye yönelik adımları atmaya kararlı olmaları gerekmektedir.

*Dr. Ebru Karpuzođlu*

## ALTER LTD. ŞTİ.

Alter Ltd.Şti. 1952 yılında elektrik motorlarının sarımını yapmak üzere sanayi sektöründe %50-%50 ortaklıkla 7 kişinin çalıştığı bir imalathane olarak kurulmuştu. Şirketin kurucuları, çocukluklarını birlikte geçirmiş ve en zor anlarında birbirlerinin yanında bulunmuş iki iyi arkadaştır. Ortaklardan Ahmet Şenkan İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesini; Önder Söylemez ise, Maçka Endüstri Meslek Lisesi Motor Bölümünü bitirmişti. İkisi de yıllarca maddi zorluklar içerisinde kalmış, okurken bir taraftan da çalışmışlardı. Okulun son yıllarında Ahmet'te, arkadaşlarıyla beraber bir şirket kurma fikri oluşmaya başlamış ve bu fikrini Önder ile paylaştığında olumlu yanıt almıştı. Bu fikir üzerine ne iş yapabileceklerini araştırmaya girişmiş ve sonunda Önder'in de iyi bildiği iş olan elektrik motoru işine girmeye karar vermişlerdi.

Alter Lmt.Şti.'nin ortaklarından Ahmet, uzun vadeli düşünen, hızlı karar alan, sevgileri kuvvetli, yaratıcı ve kararından asla vazgeçmeyen biri iken; Önder daha çok ayrıntı ile ilgilenen, işin pazarlamasından ziyade ürünün kalitesiyle inceden inceye uğraşan, gelenekçi ve fikri sabit biridir. Uzun zamandan beri birbirlerini iyi tanıyan Ahmet ve Önder, yönetim ve şirket stratejileri ile ilgili her ne kadar zaman zaman sorunlar yaşasalar da birbirlerini sürekli idare etmişler ve şirketin ayakta kalmasını sağlamışlardı. Ahmet, işin finansman ve pazarlama boyutuyla; Önder daha çok üretim kısmı ile ilgilenmişti.

Her iki ortağında sahip olduğu yönetim anlayışı merkeziyetçi ve geleneksel tarza yakın olmuştur. Bu yönetim anlayışı yerli üretime ihtiyaç duyulduğu, rekabetin yoğun olmadığı, tüketicinin bilinç düzeyinin daha düşük olduğu ve değişimlerin hızla yaşanmadığı dönemde pek çok başarıya imza atılmasını da sağlamıştı. Ancak 1990'lı yılların başına gelindiğinde, serbest piyasa ekonomisine geçişle beraber pek çok yabancı şirketin de Türk pazarına girmeye başlaması sonucunda Alter Lmt.Şti.'nin teknolojik açıdan oldukça ileri düzeye ulaşan rakipleri olmaya başladı.

Alter Ltd.Şti., bu dönemde rakiplerin çoğalmasına rağmen imalathaneden 140 kişinin çalıştığı bir küçük fabrika haline dönüşmüştü. Önder ve Ahmet müşterilerle birebir ilgileniyor ve onların değişen ve farklılaşan istek ve taleplerini geri çevirmiyorlardı. Ancak, Alter'in bugüne kadar yaşadığı hızlı ve hazırlıksız büyümeye bir de rekabetin yoğunlaşması ve rakip sayısının artması sorunları eklenince, mevcut pazar payının genişletilmesi ciddi bir problem haline gelmeye başladı. Aslında alt ve orta kademede çalışan 32 yönetici, şirketin artık merkeziyetçi ve geleneksel yönetim mantalitesinden kurtulmasını, teknolojik değişime uyum sağlanmasını ve pazar araştırmasına ciddi biçimde önem vermesini şiddetle arzulamakta ve bunun bir gereklilik olduğunu sürekli üst yönetime vurgulamaktaydı. Ama

üst yönetim şirketin mevcut yapısı ve yönetimi anlayışı ile pek çok başarıya ulaşmıştı ve mevcut uygulamaları devam ettirmenin doğru olduğuna inanıyordu.

1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde bir taraftan yaşanan yoğun rekabet, diğer taraftan çalışanların değişim istekleri ve öte yandan şirketin o güne kadar çok fazla zorlanmadan elde ettiği pazar payını kaybetmeye başlaması, Ahmet Bey'in yaşlı kalbinin daha uzun seneler boyunca çalışmasını engelledi ve Ahmet Bey vefat etti. Pek çok hususun belirsiz olduğu bu dönemde Ahmet Bey'in vefatı, şirketteki kaosu daha da arttırdı. Artık şirketteki ortaklık yapısı değişmiş ve Önder, can dostunun ailesine de sahip çıkmak durumunda kalmıştı. Ahmet Bey sağlığı yerindeyken yaptığı miras düzenlemesi ile hisselerinin %20'sini eşine, %15'ini oğluna, %15'ini kızına devretmişti. Anne ve halihazırda yurt dışında okuyan kız kardeş hisselerini, işin devamlı olmasını istedikleri için Ahmet Bey'in oğlu Mert'e para karşılığında devrettiler.

Mert, Önder Bey'in eline doğmuş, yenilikçi, yurt dışında eğitim almış ve uluslararası şirketlerde yöneticilik görevinde bulunmuş, 34 yaşında bir profesyoneldir. Finans okumak için gittiği Chiago'da bir taraftan eğitimini sürdürürken, diğer taraftan da yerel bankalardan birinden çalışmaya başlamış ve başarılı olmuştu. Okulunu bitirdikten sonra ise, çeşitli uluslararası şirketlerde çalışarak, pazarlama müdürlüğüne kadar yükseldi. Ancak babasının ölümüyle Türkiye'ye dönmesi ve şirket yönetiminde yer alması gerektiğine karar verdi.

Bu karar üzerine Türkiye'ye dönerek, 1999 tarihinde çok sevdiği ve amca diye hitap ettiği Önder Bey ile çalışmaya başladı. Birlikte çalışmaya başladıkları ilk dönemlerde her ikisi de çok mutluydular. Ta ki, Mert'in şirketin mevcut yapısı ile büyüyemeyeceğini ve yeniden yapılanmaya gitmesinin gerekli olduğunu Önder Bey'e söylemesine kadar. Aslında Mert bu fikrini söylemeden önce şirketin mali yapısını, sektörel gelişmeleri, rakipleri ve Amerika'daki şirketlerin gelişimlerini incelemiş, sürekli olarak işi nasıl büyütebileceklerini düşünmüş ve zaman zaman bu düşüncelerini Önder Bey ile paylaşmıştı. Ancak Önder Bey, Mert'in bu girişimlerini bir heves olarak nitelendirmiş ve pek fazla ciddiye almamıştı.

Mert şirketi büyütme yollarını düşündüğü sırada kolejden bir arkadaşını, Ateş'i, tesadüfen sinemada gördü. Sinema çıkışı yedikleri uzun yemekte birbirlerinden uzak kaldıkları dönem içerisinde neler yaptıklarından bahsetmeye başladılar. Ateş, İ.Ü. İşletme Fakültesi'ni bitirmişti ve düğme üretimi ve ihracatı yapan orta ölçekli bir şirketin satış müdürüydü. Çalıştığı şirkette huzurluydu ancak, aldığı maaş ile ailesinin geçimini sağlamada zorlanmaktaydı. Bunun üzerine Mert, pek çok şirkette pazarlama müdürlüğü yapmış arkadaşına dolgun bir ücret vermeyi taahhüt ederek fabrikaya pazarlama müdürü olarak getirmeyi teklif etti. Önerisine olumlu yanıt alan Mert, bir kaç gün içerisinde Ateş'i, Önder'den habersiz fabrikada işe başlattı. Ateş yaratıcı, zeki, iyi bir satışçı ve araştırmacıydı. Kısacası işinin erbabı idi.

Artık hem Mert için pazarlama boyutuyla ilgilenmeyecek ve zamanını finansman politikasının düzenlemesine ayıracaktı hem de pazarlamayı işin uzmanı biri yapacaktı. Bu düzenlemeler sırasında gözden kaçan bir husus vardı: Önder Bey, Ateş'in fabrikaya girişinden Önder Bey'in haberi yoktu. Gerçi, her şey tesadüfen olmuştu ama Ateş'in, Önder'den habersiz fabrikaya gelmesi, Mert ile Önder Bey arasındaki gerginliği giderek tırmandırmaya başlamıştı. Bu gerginlik ise, ileride ortaya çıkacak tartışmalar için oldukça uygun bir zemin hazırladı.

Durumun tam olarak farkına varamayan Mert, şirketi büyütmek için neler yapabileceğini Ateş ile tartışmaya başladı ve bu tartışma sırasında yabancı ortaklık fikri doğdu. Yurt dışında okumuş ve çalışmış olan Mert, bu fikre oldukça sıcak baktı ve Ateş ile birlikte yabancı şirketleri incelemeye, onlarla bağlantı kurma kararı aldılar. Yaptıkları araştırmalar sonucunda Michagen'da John&Sons Phase Up Inc. adında 520 kişinin çalıştığı, sektöründe ikinci olan ve kurumsallaşma sürecinde ciddi adımlar atmış bulunan şirketi keşfettiler ve bu şirket ile ön görüşme yaptılar. Özsermayesi güçlü olan John&Sons Phase Up Inc. aynı dönemde işçilik ve taşıma maliyetlerini düşürmek amacıyla zaten Avrupa'da yeni bir ortak arayışındaydı. Alter Ltd. Şti.'nden de ortaklık teklifi gelince bu fikre sıcak baktı. Alter Ltd. Şti. ile John&Sons Phase Up Inc. arasındaki görüşmeler devam ederken Türkiye'de siyasi ve ekonomik krizin belirtileri ortaya çıkmaya başladı. Bunun üzerine John&Sons Phase Up Inc., ülkedeki olumsuz ekonomik göstergeleri bahane ederek görüşmelere ara vermek istediğini söyledi ve yeni bir ortaklık için Türkiye'nin komşu ülkelerine gözünü çevirdi.

Bu gelişmenin yaşandığı sıralarda ayrıca, piyasada ekonomik kriz patlak vermiş ve Alter Ltd.Şti.'nin zaten güçlü olmayan mali yapısına alacaklarını tahsilde de yaşanan sorunlar eklenince, sıkıntı iyice artmış ve adeta bir darboğaz halini almıştı. Yine aynı dönemde, yönetimde çözümler başlamış, Mert ile ilişkisi giderek bozulan Önder Bey mali darboğazı öne sürerek Mert'e sert çıkmıştı. Aslında, Mert'in gerek Ateş, gerek yabancı ortaklık konusunda Önder Bey ile son anda görüşmesi Önder Bey'i çok üzmüştü. Mert art niyetli değildi, sadece gençti ve başarılı olmak için sabırsızlanıyordu. Önder bu durumun fakındaydı ama, yine de kendisini dışlanmış gibi hissediyordu. Mert zaman zaman Önder Bey'in gönlünü almayı biliyordu ama bir süre sonra gene aklına geleni yapıyordu. Huzursuzluktan giderek rahatsız olan Önder Bey, artık çok yaşlandığını ve fikirlerinin şirket için önemsiz olduğunu, Mert ile Ateş'in zaten işlerin önemli bir kısmını beraberce yürüttüklerini söyleyerek ortaklıktan ayrılmak istediğini söyledi.

Önder'in ortaklıktan ayrılmak istediğini söylediği sıralarda John&Sons Phase Up Inc.'ın Genel Müdürü, yabancı ortaklık şansını yitirdiğini düşünen Mert'i arayarak görüşmeleri tekrar başlatmak istediklerini söyledi. Çok heyecanlanan Mert, Önder Bey ile konuşarak onu ikna etmeye çalıştı. Ancak Mert'e kırgın olan Önder

Bey, yabancı ortaklık konusundan son anda kendisine bahsedildiğini söyledi ve kapıyı vurarak şirketten çıktı.

Önder Bey artık 60'lı yaşların sonundaydı. Ahmet'in ölümü ile şirketteki pozisyonu tamamen değişmiş ve oğlu gibi çok sevdiği Mert'in ihanetine uğradığını hissediyordu. Bir süre için İstanbul'dan ayrılıp yalnız başına kalmayı ve ne yapacağına karar vermeyi düşündü. Bunun üzerine Bodrum'a yazlığına giderek, isteksiz de olsa emeklilik planlarını yapmaya başladı.

Piyasada krizin etkileri şiddetini giderek hissediyordu. Pek çok şirket işçi çıkarıyor, tüketim ve ona bağlı olarak üretim giderek azalıyor. Alter'de de durum diğer şirketlerden farklı değildi. Alter Ltd. Şti., sektördeki diğer şirketlere nazaran, kriz öncesinde yabancı ortaklığa gitme kararı aldığı için daha şanslı gibi görünse de, gerek bu ortaklıkla gerek şirket stratejileri ile ilgili cevaplaması gereken pek çok soru vardı.

- **Pazar daralmakta ve rakip baskısı artmaktaydı. Eski teknoloji ile çalışmak maliyetleri yükseltmekte ve bu durum da fiyatların pazar ortalamasının üzerinde kalmasına neden olmaktaydı.**
- **John&Sons Phase Up Inc., Alter Ltd.Şti.'nin %65'ini istemekte ve şirketin idaresinde bilfiil yer almayı arzu etmekte, bununla birlikte taşımacılık için kuracakları daha küçük çaplı şirkete yönetici olarak Mert'i düşünmekteydi.**
- **Yabancı ortaklıktan vazgeçildiğini düşündüğü sırada Mert, yeni bir ürün üretilmesi ile ilgili bir arayışa girmiş ve farklı bir alanda da üretim yapılabileceği sonucuna ulaşmıştı. Ancak yaptığı fizibilite çalışmanın biraz daha ayrıntılı olması gerektiğini düşünüyordu.**
- **Yine yabancı ortaklıkla ilgili görüşmelerin kesildiği sırada, şirket mali yapının güçlenmesi amacıyla Anonim Şirket haline dönüşme ve ardından da borsaya kote olma fikri gündeme gelmiş; ama bu konudaki çalışmalar tamamlanamadan John&Sons Phase Up Inc., şirketi ile yeniden bağlantıya geçilmişti.**
- **Özsermaye güçlü değildir, borçların bir kısmı yabancı para karşılığıdır ve alacakların tahsil süresi krizin de etkisiyle uzamıştır. Bu arada ortaklık payını isteyen Önder Bey durumu daha da zorlaştırmaktadır.**
- **Mert'in annesi de kadim dostu Önder Beyin şirketten ayrılmasını istememekte ve bunun için Mert'e baskı yapmaktadır.**

Bu durumda siz ne yapardınız?