

Nike'ın 50 Dolarla Başlayan Öyküsü



Start up'lardan CEO'lara, KOBİ'lerden büyük şirket liderlerine derslerle dolu bu serüveni Phil Knight şöyle anlattı...

Apple'ın kurucusu Steve Jobs'ı, Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg'i, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'u hemen hemen herkes tanır. Ancak "Phil Knight" adını duyanların sayısı çok azdır. Oysa onun yarattığı şirket en az diğerleri kadar gündelik hayatın bir parçası haline geldi. Çünkü Knight, bugün spor ayakkabı tanımıyla

neredeyse özdeşleşen Nike markasının yaratıcısı. Bugün kitlelerin aşık olduğu "swoosh" logosunun öyle zorlu bir başarı hikayesi var ki herhalde Knight adı en çok bilinmeyi hak eden iş insanlarının başında geliyor. 1962 yılında babasından aldığı 50 dolar borç ve Japonya'dan kaliteli, ucuz koşu ayakkabıları ithal etme hayaliyle yola çıkan Knight, bugün adı Asics olan koşu ayakkabılarının Batı Amerika distribütörlüğüyle ilk işine başladı. Yaşadığı finansal zorluklar nedeniyle çoğu zaman ikinci bir iş olarak muhasebecilik yapmak zorunda kalan Knight başarılı olsa da sonunda kendi markasını kurmak zorunda kaldı. Bugün yıllık 30 milyar dolarlık satışı olan marka, serüvenine böylece başladı, ancak zirveye giden yolda rakiplerin entrikaları dâhil türlü zorlukla karşılaştı. Markanın yaratıcısı Phil Knight, bir start up'dan dev bir sembole dönüşen markanın bu yolculuğunu "Shoe Dog -A Memoir by the Creator of Nike" (Ayakkabı Kurdu- Nike'ın Yaratıcısının Kaleminden Anılar) kitabında anlattı. Start up'lardan CEO'lara, KOBİ'lerden büyük şirket liderlerine herkes için derslerle dolu bu serüveni Phil Knight şöyle aktarıyor:

HAYALİ ŞİRKETİME İŞ ALDIM!

Japonya'dan koşu ayakkabıları ithal etme fikri, 1962 yılında Stanford Business School'da bir ödev hazırlarken aklıma geldi. Okulu bitirince babamı bu fikrimin çılgınca olmadığına ikna ederek ondan Japonya'ya seyahat etmek için gereken parayı borç aldım. Tokyo'ya vardığımda orada hâlihazırda çalışan Amerikalılardan Kobe şehrinde koşu ayakkabısı üreten Onitsuka adında bir şirketin varlığını öğrendim. Onitsuka fabrikasına geldiğimde ilk soruları hangi şirket için çalıştığımı sordular. Daha bir şirketim yoktu ama o anda onlara Blue Ribbon Spor Malzemeleri şirketi için çalıştığımı söyledim. Bana ürettikleri ayakkabı modellerini gösterdiler ve Amerika spor ayakkabı piyasası konusunda sorular sordular. Bir süre daha konuştuktan sonra bir mucize oldu ve hayali şirketim Blue Ribbon'a ABD piyasası için distribütörlük hakkını verdiler. Mutluluktan uçuyordum. Hemen babama Onitsuka şirketine 50 dolar göndermesi için bir mektup yazdım. 24 Şubat 1963'te evime döndükten sonra birçok mektup yazarak Onitsuka'dan bana söz verdikleri ayakkabıları göndermelerini istedim. Ancak ayakkabılar gelene kadar para kazanmam gerekiyordu. Bir şirkette muhasebeci olarak işe girdim.

İLK BAŞARI, İLK KRİZ

1964 yılının ilk haftasında Onitsuka'dan beklediğim ayakkabılar geldi. Birkaç tanesini Oregon Üniversitesi'nde koşu antrenörüm olan Bill Bowerman'a gönderdim. Bowerman, ayakkabıları hafifletmenin koşucuları çok hızlandıracağına inanıyordu. Benden takımı için birkaç ayakkabı almasını umut ediyordum. Ama daha iyisi oldu, Bowerman şirketime ortak

olmak istedi. Kabul ettim. Şirketin yüzde 49'unu ona verdim. Hemen o gün Onitsuka'dan bin dolarlık ayakkabı sipariş ettim. Satış stratejimi basit ama bence dahiyaneydi; tüm Batı kıyısındaki koşu takımlarına ulaşmak. Çok da başarılı oldum, ayakkabılarım peynir ekmeğe gibi satıyordu. İnsanlar bazen bir ayakkabı satın almak için evimin önüne bile geliyordu. Birkaç ay içinde tüm ayakkabıları sattım ve bankadan aldığım borçla 900 ayakkabı daha sipariş ettim. Artık iyi bir ortağım, bir bankam ve çok iyi satan bir ürünüm vardı. Tam o sırada ilk gerçek sorunumla karşılaştım, gelen bir mektupta Onitsuka'nın tüm ABD için distribütörlüğünü başka birisine verdiği yazıyordu. Hemen bu konuyu görüşmek için Japonya'ya gittim ve şirketin kurucusuyla konuşmam sonucunda Onitsuka'nın koşu ayakkabılarını Batı Yakası'nda satma hakkımı korudum.

RAKİP TAKINTISI VE YENİ ÜRÜN

1965 yılının başında Stanford'dan arkadaşım Jeff Johnson'ı ilk elemanım olarak işe aldım. Jeff bir koşu delisiydi. Bu arada bankacılarım bana kızmıştı. Özsermayem olmadan bu kadar büyümemden hoşnut değildiler (Satışlarım bir yılda yüzde 100 artmıştı). En sonunda bankacılarımın dediklerini kabul etmek zorunda kaldım. Borcumu satışlarımı bitirdikten sonra hemen ödüyordum. Onitsuka'nın siparişlerimi geç göndermesi de işlerime yardımcı olmuyordu. Bu zorluklar yüzünden Price Waterhouse'da tam zamanlı muhasebeci olarak işe başladım. Bu esnada ortağım Bowerman, Onitsuka'ya ayağı destekleyen yeni ayakkabı dizaynları göndermeye başladı. Amerikalı tüketicilere yönelik bu dizaynlar sayesinde işlerimiz daha da açıldı. Tarih 1966'yı gösterdiğinde Onitsuka'yla olan kontratımın sonu yaklaşıyordu. Eylül ayında ilk perakende dükkânımızı açtık. Tam bu zamanlarda ABD'deki rakibimiz de tekrar ortaya çıktı. Bu sorunu kökünden çözmek için tekrar Japonya'ya gitmeye karar verdim. Onitsuka'nın ihracat müdürü Bay Kitami bana Onitsuka'nın ABD'nin doğu yakasında da ofisi olan bir distribütör aradığını söyledi. Ben de buna karşılık onlara doğuda bir ofisimiz olduğu yalanını söyledim. Bunun karşılığında bana üç yıllık bir distribütörlük anlaşması önerdiler. Hemen doğuda bir merkez kurma işi için Jeff Johnson'ı görevlendirdim. Bu sırada Bowerman yeni ayakkabılar dizayn etmeye devam ediyordu. Böylece meşhur Onitsuka Cortez doğdu. Gittikçe daha fazla piyasanın on yıllardır hâkimi olan Adidas'a kafayı takıyordum. Bowerman'ın yarattığı Cortez modeli sayesinde yılı 84 bin dolar satışla kapattık.

UMUT VE UMUTSUZLUK

1968'de haftanın 6 gününü Price Waterhouse'da, geceleri ve hafta sonlarımı da Blue Ribbon'da geçiriyordum. Hala tam zamanlı bir CEO'ya maaş verecek durumda değildim. Ben de bir orta yol buldum; Portland State Üniversitesi'nde muhasebe hocalığı. Böylece hem faturalarımı ödeyebilecek hem de şirketime daha çok zaman ayırabilecektim. İyi giden satışlar sayesinde çoğu eski koşucu olan birçok satış elemanı işe almıştım. 1968'i 150 bin dolar satışla kapatmıştık ve 1969'da da 300 bine doğru hızla gidiyorduk.

Artık tamamen Blue Ribbon'a odaklanmaya karar verdim. Kitami ve Bay Onitsuka 1968'de ABD'ye geldiler. Onlara Portland'daki ofisimizi gezdirirken etkilenmediklerini gözlerimden okuyabiliyordum. Yılbaşında Onitsuka'yla yeni bir anlaşma yapmam gerekiyordu. Ben 5 yıllık bir anlaşma istedim ama 3 yıl alabildim. Bu esnada Onitsuka'nın gönderdiği mallar geç gelmeye devam ediyordu. Talep vardı ama elimizde hiçbir zaman yeterli mal olmuyordu. Mal olduğu zaman da hep para sıkıntısı çekiyorduk.

YENİ MODELLER VE BAĞIMSIZLIK

Onitsuka'ya alternatif olarak Nike markasını yaratmıştık ama Nike için Meksika'daki tedarikçimizden gelen ayakkabılar

berbattı. İnsanların ayağında dağılıyordu. Yeni bir fabrika bulmamız gerekiyordu. Nissho bize yardımcı olabileceğini söyledi. Onların bağlantıları sayesinde gittiğimiz fabrikalardan birinde toplantıda şirket yetkililerine istediğim modeli tarif ettim; Nike Cortez. Öğleden sonra ayakkabı üretilmiş olarak önümde duruyordu. Onlardan birkaç örnek istedim. Böylece tenis ayakkabılarımız Nike Wimbledon ve Nike Forest Hill, basketbol ayakkabılarımız Nike Blazer ve Bruin ve koşu ayakkabılarımız Nike Cortez, Nike Marathon, Nike Boston, Nike Finland ve Nike Obori doğdu. Tüm geleceğimiz 1972'de Chicago'da gerçekleşecek Ulusal Spor Malzemeleri Fuarı'ndaki başarımıza bağlıydı. Fuarın ilk günü çok zor geçti. Ürünlerimiz beklediğimizden daha düşük kalitedeydi. Ayrıca burada satış yapmamız gereken insanlar bizim gibi koşucular değil, satış elemanlarıydı. Ama hem ismimizi hem de logomuzu çok sevdiler ve çok sayıda sipariş aldık. Fuardan iki hafta sonra Kitami beni aradı ve "Nedir bu Nike işi" diye çıkıştı. Ona "Bizi aradan çıkarmaya çalıştığınız için böyle bir yan proje yarattık" diye cevap verdim. Kitami bizi aramızdaki anlaşmayı bozmakla ve bize dava açmakla tehdit etti. Biz de onu Onitsuka'ya dava açmakla tehdit ettik. Böylece aramızdaki anlaşma sona erdi. Ekibi bir araya toplayıp bunun bizim için bir şans olduğunu ve kendi kanatlarımızla uçuş zamanımızın geldiğini söyledim.

İLK NIKE SPORCULARI

Bu toplantıdan az zaman sonra ilk atletimizle anlaştık: Steve Prefontaine, Pre. Pre, koşturuyor, adeta şov yapıyordu. Pre'den sonra da ilk etsüperstar atletimiz olan tenisçi Ilie Nastase'yle 10 bin dolara anlaştık. Yıl ortalarında ise Onitsuka'nın bize Japonya'da bir dava açtığını öğrendik. Biz de kendilerine ABD'de bir dava açtık. Parasız olduğumuz için avukat kuzenim Houser'ı bedava yardım etmesi konusunda ikna etmiştim. Dava konusunda endişelenmek dışında sadece satış rakamlarımızla ilgileniyordum. 1973'te sanki herkes delirmiş gibi bir koşu ayakkabısı almak istiyordu ama bu talebi karşılayacak arzı yaratmak imkânsız gibiydi. Tek çare büyük stok riskleri almaktı ki bunu yapacak mali gücümüz yoktu. Sonra aklıma bir fikir geldi. En büyük müşterilerimiz olan perakende mağazalarına gittim ve eğer bize 6 aylık büyük siparişler verirlerse onlara yüzde 7'lik büyük bir indirim vermeyi teklif ettim. Önceleri istemediler ama yeni çekici modellerimizi piyasaya sürünce pazarlık şansımız arttı. En sonunda birkaç müşteri bu şekilde çalışmayı kabul etti.

VE ZAFER GELİYOR

14 Nisan 1974'te davamızın ilk duruşması görüldü. Duruşmadan hemen önce Onitsuka'ya son bir teklif yaptık, eğer bize 800 bin dolar ödeyip Japonya'daki davayı geri çekerlerse biz de bu davayı geri çekecektik. Ama kabul etmediler, canları savaştırmak istiyordu. Çok zor bir duruşma süreci oldu ama kazandık. Bir hafta sonra da Onitsuka'yla 400 bin dolarlık bir tazminat için anlaştık. Kazandığımız parayla bankalara olan borcumuzu azalttık. Zaferimizi kutlamak için sadece iki haftamız oldu, sonrasında yeni bir tehdit ufukta belirdi; Japon Yeni. Dolar/yen paritesi 1972'ye kadar sabitti ama Başkan Nixon, Yen'in olması gerekenden daha az değerli olduğunu, bunun da ABD'li üreticileri zora soktuğunu düşünüyordu. Bu nedenle pariteyi serbest bıraktı. Bir yandan da Japonya'da işçilik maliyetleri de artıyordu. Bu nedenle üretim için başka yerler aramaya başladık. Sonunda ara mamulü Porto Riko'dan alıp son ürünü ABD'de New England'da bir fabrikada üretmeye karar verdik. Öte yandan satışlar harika gidiyordu, 8 milyon dolara gelmiştik.

SONY'DEN DE BÜYÜK

Krizleri arkamızda bıraktığımızı göre artık nasıl bir şirket yaratmak istediğimi düşünebilirdim. O günün Apple'ı Sony idi. Sony, kârlı, yenilikçi ve verimliydi. Soran olursa Sony gibi olmak istediğimi söylüyordum. Ama içimden hala daha büyük

olmayı umuyordum. Nissho ile iyi bir ilişkimiz vardı, bize milyonlarca dolar borç veriyorlardı. Ama daha fazla büyümek için daha çok paraya ihtiyacımız vardı. Yöneticilerimle konuştuğumda ortaya tekrar tekrar gelen fikir ise halka açılmaktı. Ben ise bu fikre tamamen karşıydım. Bu sırada ABD Doları da özellikle Japon yeni karşısında değer kaybetmeye devam ediyordu. Yeni tedarikçiler bulmuş olsak da üretimimizin çoğu Japonya'da gerçekleşiyordu. Arzda belimizi bükebilecek bir sıkıntı an meselesiydi. O sırada Bowerman'ın dizayn ettiği Waffle Trainer modeline talep o kadar fazlaydı ki insanların bir gün bu ayakkabıları spor dışında işe, alışverişe, gezmeye bile giyebileceklerini hayal ediyordum. Bu nedenle kot pantolonlarla daha iyi uyacağını düşündüğüm mavi rengini sipariş ettim. Satışlar inanılmazdı. Nike ise bir markadan çok daha fazlası olmaya başladı. Blue Ribbon'ın artık görevini tamamladığını düşündük ve şirketin adını Nike olarak tescil ettirdik. 1976'da Tayvan'da üretime başladık.

NIKE ADIDAS'IN CANINA OKUYOR

1976 Olimpik seçimlerinde Nike'in şansı döndü. Eşim Penny'le beraber seçimlerin yapılacağı Eugene şehrine gittik. Neredeyse her atletin ayağında Nike vardı. Orta mesafe seçimler yapıldı ve ilk üçteki tüm koşucuların ayağında Nike vardı. Bu böyle devam etti, neredeyse kazanan tüm atletlerin ayağında Nike vardı. Seçimler devam ederken birinin şöyle seslendiğini duydum, "Vay be, Nike harbiden Adidas'ın canını okuyor". 1976 mali yılının sonunda satışlarımız gene iki katına çıkmış, 14 milyon dolar olmuştu. Yine de nakit sıkıntımız devam ediyordu. Tekrar halka açılmayı değerlendirdik. Gelen kaynakla fabrikalar açabilir, türlü insan kaynakları elde edebilirdik. Ancak halka açılmamaya karar verdik çünkü bu bizi kurumsallaştıracak ve kültürümüzü yok edecekti. Bu konuyu yılda iki kez yaptığımız şirket dışı yönetici toplantısında tekrar değerlendirmeye karar verdik. Bu toplantılarımız hiç milyon dolarlık şirketlerin yaptıklarına benzemiyordu. Herkesin birbirine bağırıp çağırdığı, normalde yüz yüze görüşemeyen yöneticilerin birbirleriyle rahatça iletişime geçtiği toplantılardı. Her günü de yakındaki barda zilzurna sarhoş olarak bitiriyorduk.

SALDIRI ZAMANI GELDİ!

Bütün bu bilinmezlik içinde ihtiyacımız olan morali 1978'in sonlarına doğru Tailwind adlı modelimizde bulduk. New England'da dizayn edilmiş ve Japonya'da üretilmiş olan Tailwind içinde hava içeren ilk modelimizdi. Parlak kırmızı renklerde üretilmişti ve göz alıcıydı. Bu esnada başkentte lobi yapması için tuttuğumuz avukatın Washington macerası çok iyi gitmiyordu. Neredeyse her gün Washington'a gitmeye başladım. Politikacılarla, lobicilerle, bürokratlarla, yardımcı olabileceğini düşündüğüm herkesle görüşüyordum. 1979 yazında bir Oregon senatörü olan Mark O. Hatfield bize yardım konusunda açık çek verince rahatladım. 1980'deki ilk yönetici toplantımızda saldırıya geçmemiz gerektiğine karar verdik. Önce Line diye ucuz bir ayakkabıyı ABD'de ürettik. Artık gümrük memurları bu ayakkabıyı da rakiplerimiz için emsal olarak kullanmak zorundaydı. Ayrıca Oregon'lu küçük bir şirketin ABD hükümetiyle kavgasını anlatan bir reklam çektik. Ondan sonra da rakiplerimizin aleyhine 25 milyon dolarlık bir anti tröst davası açtık. Rakiplerimiz de devlet de bizimle anlaşmaya can atıyordu. Sonunda 25 milyon dolarlık ceza için 9 milyon dolarda anlaştık. Halka açılma fikri yeniden ortaya geldi. Yönetimi kaybetmek istemiyordum. 2 tur hisse çıkarmak ve bunların sadece birine yönetimde söz hakkı vermek mümkündü. Böylece halka açılmaya karar verdik.

40 YILIN SONUNDA NEREYE VARMIŞTIK?

Yaz başında Çin hükümetinden bir mektup aldık. Ülkeyi ziyaret etmemizi istiyorlardı. 12 gün boyunca Çin'i gezdik.

Gezdiğimiz ayakkabı fabrikaları berbat haldeydi. Ülkeden ayrılmadan Çin Spor Bakanlığı'yla bir anlaşma imzaladık. Ayrıca iki Çin şirketiyle üretim anlaşması yaptık. Böylece önümüzdeki 25 yıl boyunca Çin'de iş yapacak tek Amerikalı ayakkabı şirketi olmayı başardık. Amerika'ya geri döndüğümüzde dinlenmeye vakit olmadı. Halka arzı kimin yöneteceğine karar vermemiz lazımdı. Sonunda Kuhn & Loeb yatırım bankasında karar kıldık. Yaz sonuna doğru hazırlıklar bitti. 50 milyon hisse çıkaracak ve bunun 30 milyonunu halka satacaktık. Halka arz tanıtımı için 12 şehri 7 günde gezmek üzere tekrar yola çıktık. Onlara Nike'ın, Bowerman'ın, geçirdiğimiz zamanların hikâyesini anlattım. En sonunda 2 Aralık 1980'de çok başarılı bir halka arz gerçekleştirdik. 2007'de 40 yıl sonra Nike'ın CEO'luğunu bıraktım. Ben bıraktığımda satışlarımız 16 milyar dolardı, Adidas'inki ise 10 milyar dolar. Artık ayakkabılarımız ve giysilerimiz tüm dünyada 5 bin mağazada satılıyor ve 10 bin çalışanımız var. Yönetim kurulu başkanı olarak çoğu gün yine de işe gidiyorum. Merkezimizde beraber çalıştığımız süper sporcuların, Jordan'ın, Kobe'nin, Tiger'in büyük fotoğrafları asılı. Orada kendimi 24 yaşında ziyaret ettiğim Atina'daki Panteon'da gibi hissediyorum.

"YA BÜYÜ YA DA ÖL"

"Önce Nissho'ya olan borcunu öde." 1975 yılına geldiğimizde her sabah kendime tekrarladığım cümle buydu. Bankada da Nissho'da da 1'er milyon dolar kredimiz vardı. Ama Nissho bir yana herhangi bir ödeme yapmakta bile zorlanıyorduk. Çok hızlı büyüyorduk ve varlığımızın çoğu stoklarımızdaydı ve bunda benim de suçum vardı elbette. Ya büyüyeceksin ya da öleceksin, inandığım şey buydu. Eğer talebin 5 olduğuna inanıyorsan siparişini neden 3'ten 2'ye indireceksin ki? Bu nedenle de tüm borçlarımızı devamlı son dakikada ödüyorduk. 1975 ilkbaharında ise Nissho'ya ödememiz gereken 1 milyon dolardan 75 bin dolar kadar az paramız vardı. 4 dükkanımızın banka hesaplarındaki tüm parayı istedim. Ayrıca fabrikadakileri de. Ve Nissho'ya olan borcumuzu ödemeyi başardık. Bundan iki gün sonra New England'daki fabrikayı işçiler bastı. Maaş çekleri karşılıksız çıkmıştı. Bir tedarikçimizden 5 bin dolar borç aldık ve işçilerimizin parasını elden verdik. Ancak tüm bu olanlardan sonra bir kez daha bankamızdan kovulduk. Ben de yardım için Nissho'ya gittim. Uzun ve acılı bir denetimin sonunda bankaya borçlarımızın tamamını ödediler.

NIKE MARKASI NASIL DOĞDU?

SIKINTILI GÜNLER

1970 yazında Japonya'nın 6'ncı büyük ticari şirketi olan Nissho Iwai ile bir toplantı yaptım. Beni fonlayabileceklerini söylediler. Ancak 1971'de bizi ziyarete gelen Kitami bana Blue Ribbon'ın performansından memnun olmadığını ve Onitsuka'nın şirketimin yüzde 51'ini satın almak istediğini söyledi. Kabul etmezsem de başka bir distribütör bulacaklarını ekledi. Geziden hemen sonra bankam da artık benimle çalışmak istemediğini, çok riskli olduğumu bildirdi.

YENİDEN DOĞUŞ

Yoktan var ettiğim ve 1,3 milyon dolarlık ciroya ulaştırdığım şirketim ölüm döşeğindeydi. Ben de tekrar Nissho Iwai ile görüştüm ve bana borç vermeye ikna ettim. Bir an önce Onitsuka'ya alternatif bir tedarikçi bulmam gerekiyordu. Meksika'daki bir spor ayakkabı üreticisiyle bağlantıya geçtim ve onlarla bir tedarik anlaşması imzaladım. Yeni ürüne bir logo bulmamız gerekiyordu. Portland State Üniversitesi'nde tanıştığım bir tasarımcıya, hareketi simgeleyen bir logo çizmesini söyledim.

KUŞUN KANADI

Bir kuşun kanadına veya bir hava esintisine benzeyen bir logoda karar kıldık. Efsanevi Nike logosu "Swoosh" böyle doğdu.

Ardından isim bulmak gerekti. Ben "Dimension 6" ismini istiyordum. Bir başkası da "Falcon". O sırada Jeff Johnson bana rüyasında bir isim bulduğunu söyledi; "Nike". Bu Yunan savaş tanrıçasının ismiydi. Ben hala "Dimension 6"da ısrar ediyordum ama benden başka herkes bu isimden nefret ediyordu. Sonunda Allah'a şükür ki Nike'da karar kıldık.

Kaynak: www.rehberlikservisim.com