

KAPA ÇENENİ VE DİNLE!"YE ÖVGÜLER

"Tilman'ın mesajı sadece iş dünyasındaki insanlara yönelik değil. Onun liderliğe, hizmet anlayışına, güçlü ve zayıf yönlerinizin farkında olmanıza yönelik yaklaşımından en kıdemsiz stajyer de, en kıdemli yetkili de faydalanabilir." **Art Acevedo, Major Cities Chiefs Association başkanı ve polis şefi, Houston, Teksas**

"Tilman'ın işletme sahipleri için ortaya koyduğu her döneme uyan dersleri sık sık yeniden okumak ve gözden geçirmek isteyeceksiniz." **Tom Brady, altı kez Super Bowl şampiyonluğu kazanmış, dört kez Super Bowl'da, üç kez de Ulusal Futbol Ligi NFL'de en değerli oyuncu seçilmiş olan Amerikan futbolu oyuncusu**

"Tilman'ın tarzı her sayfada güçlü ve net bir şekilde kendini belli ediyor. Tilman, size başarılı olmak için yapmanız gereken şeyleri anlatıyor." **James Harden, Houston Rockets süperstarı ve en değerli oyuncusu**

"Tilman, bir işletmenin nasıl kurulup yönetileceğine ilişkin zorlu dersler ortaya koyuyor. İşletmenizi jet hızıyla hiç olmadığı kadar yükseklere taşımak istiyorsanız, bu kitap tam size göre." **Scott Kelly, ABD donanması emekli albayı, eski NASA astronotu**

"Bu çığır açıcı ve aydınlatıcı kitapta bulunan ilaç niteliğindeki her derse, en ufak tavsiyelere bile kulak verin. Tilman'ın Houston Üniversitesi'nin yörüngesini değiştirmesi gibi, bu kitap da sizin yörüngenizi değiştirebilir." **Renu Khator, Houston Üniversitesi rektörü ve Houston Üniversitesi Sistemi başkanı**

"Tilman sadece iş hayatından anlamakla kalmıyor, aynı zamanda dünyayı başka insanların gözünden görmek gibi nadide yeteneğinden dolayı müşterinin ne istediğini de anlıyor." **Michael Milken, Milken Enstitüsü**

“Bay Fertitta, tüm sektörleri ve kültürleri kapsayacak şekilde işletme ve insan yönetimine uygulanabilecek müthiş derinlikte kavrayışlar kazandırıyor.” **Yao Ming, şirket yöneticisi, eski Houston Rockets ve NBA All-Star oyuncusu**

“Bu kitabın ilkeleri zihninize ve alışkanlıklarınıza işledikten sonra başarının ne demek olduğunu öğreneceksiniz.” **Stephanie Ruhle, MSNBC sunucusu, NBC News iş haberleri muhabiri**

“İster küçük bir işletmeyi, ister milyarlarca dolar değerindeki bir spor takımını yönetiyor olun, Tilman son derece rekabetçi bir piyasada nasıl başarılı olacağına dair sırlarını paylaşıyor.” **Adam Silver, NBA komisyon üyesi**

“Tilman’ın iş hayatına ilişkin eşsiz stratejilerine pratikte defalarca şahit oldum. Kitap genelinde işte bu stratejileri sadece kolay anlaşılacak şekilde değil, aynı zamanda herhangi bir işletmede kullanılacak şekilde ayrıntılıca sunuyor.” **Brian Sullivan, CNBC haber sunucusu**

İÇİNDEKİLER

<i>Önsöz</i>	9
<i>Teşekkür</i>	11
<i>Giriş</i>	13
1. KISIM: AĞIRLAMA	
(“EĞER SAHANDA YUMURTA İSTİYORLARSA..”)	19
1. Bölüm: İş Ne Olursa Olsun Ağırlama Önemlidir	21
2. Bölüm: “Hayır” Kelimesini Şu Lanet Olası Sözcük Dağarcığınızdan Çıkarın	33
3. Bölüm: Geniş Kitlelere Hitap Edin, Sınıflara Değil	39
2. KISIM: RAKAMLARINIZI BİLESENİZ İYİ OLUR	45
4. Bölüm: İşletme Sermayesi Her Şeydir	47
5. Bölüm: Mülk Kiralamanın Gizli Tuzakları	59
6. Bölüm: Rakamlarınızı Bilin	65

3. KISIM: 95:5 KURALI: SİZİN “BEŞ”İNİZ NELER?	71
7. Bölüm: “Beş”inizin Farkına Varın	73
8. Bölüm: Güçlü Yönlerinizi Bilin ve Geliştirin	81
9. Bölüm: Bütünleyici Güçlerle Ortaklık Kurun	87
4. KISIM: FIRSATI GÖRÜN, FIRSATI KAÇIRMAYIN	93
10. Bölüm: Beş Yıllık Bir Erteleme	95
11. Bölüm: “Hayatım Boyunca 10 Milyon Dolarlık Satış Yapacak Bir Şirketim Olacak mı Merak Ediyorum”	103
12. Bölüm: Açlığınızı Asla Yitirmeyin	111
5. KISIM: LİDERLİĞİNİZİ YAŞAYIN	117
13. Bölüm: Liderlik Etmek İstiyorsanız Öncelikle Dinleyin	119
14. Bölüm: Mükemmel Bir Öğretici Olun	129
15. Bölüm: Değişim, Değişim, Değişim	137
<i>Sonuç: Pes Etmeyi Seçmeyin – Yumruk Atmaya Devam Etmeyi Seçin</i>	<i>147</i>
<i>Sonsöz: “Mademki Dinlediniz...”</i>	<i>157</i>
<i>Benim Gözümden Tilman</i>	<i>161</i>

ÖNSÖZ

Kırk yıldan fazla bir süredir, kariyerimi dünyanın şimdiye dek gördüğü en büyük atletlerle ve kazananlarla ilgili haberler yaparak, Muhammed Ali, Tom Brady, Michael Jordan ve Michael Phelps gibi efsanelerle röportajlar yaparak geçirdim. Adanmışlık, fedakârlık, çalışkanlık, dürüstlük, zekâ, hayal gücü, mükemmeliyetçilik ve taşıdıkları yürek, bu kişileri evrensel bir ikon haline getirmiştir.

Aynı prensipler iş hayatı için de geçerlidir. Bu yüzden sanırım bu kitabı neden okuduğunuza ilişkin bir fikrim var. Okuyorsunuz çünkü iş hayatında inanılmaz derecede başarılı olan birinden bir şeyler öğrenmek istiyorsunuz.

Tilman Fertitta dağın zirvesine kadar yükseldi ve iş dünyasının en büyük kazananlarından biri haline geldi.

İş hayatında bir profesyonelseniz, Tilman'ı, Landry's A.Ş.'nin sahibi olarak bu şirketin bünyesinde barındırdığı ve işlettiği çok sayıda otel, restoran ve kumarhaneden ya da CNBC'deki *Milyar Dolarlık Alıcı (Billion Dollar Buyer)* isimli şov programından tanıyor olabilirsiniz. Bir spor tutkunuyusanız onu Houston Rockets'ın sahibi olarak veya enstitünün ve atletizm programının kurulmasına yardım etmesiyle ön plana çıktığı Houston Üniversitesi'nin mütevelli heyet başkanı sıfatıyla tanıyor olabilirsiniz.

Şayet siz de Tilman'ı benim gibi şahsen tanıyorsanız çok sayıda işletmesini, otuz beş yıldan uzun bir süre önce ilk restoranını açtığı zamanki kadar güçlü bir tutku ve enerjiyle yönettiğini bilirsiniz. Bütün başarılarına rağmen halen ilk iş günündeki kadar heveslidir. Tilman'la çalışırken rehavete yer yoktur,

konu müşterilerine deneyim sunmak olduğunda hiçbir detay onun için önemsiz değildir. Tilman'ın başarılı bir işletmenin kurulup yönetilmesi için neler gerektiğini bildiği şüphe götürmez bir gerçekliktir. Birlikte çalıştığı kişileri nasıl motive edeceğini bilir, davranışlarıyla örnek olur. İnsanlardan en iyi verimi almak için onlara özgüven aşılar, onları güçlendirir. Kendisine güvenir, dolayısıyla çevresindeki insanlara güvenmeyi de bilir. Aslına bakılırsa iş hayatında başarılı olmak için neler gerektiğini Tilman'dan daha iyi bilen, başvurabileceğiniz çok az sayıda insan vardır.

Tilman, *Kapa Çeneni ve Dinle!* kitabında kendisini bu kadar başarılı kılan sırlarını ve stratejilerini okurların seveceği kendine özgü, açıksözlü ve mizahi bir tarzda paylaşıyor. Girişimcileri tongaya düşüren sık rastlanan kör noktaları açık ederek onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak, doğruluğu kanıtlanmış stratejiler ortaya koyuyor. Tilman'ın giriş bölümünde söylediği, “*Ne yaptığınızı bildiğinizi düşünüyor olabilirsiniz fakat ben size bilmediğiniz şeyler göstereceğim*” ifadelerini dile getirebilecek ve haklı çıkabilecek çok fazla insan tanımıyorum.

Kapa Çeneni ve Dinle! kitabını şiddetle tavsiye ediyorum. Bu çığır açan yeni kitapta Tilman'ın ortaya koyduğu bilgelik ve hayata geçirilebilir öngörüler, her türden işletme sahiplerinin ilk okuduklarından uzun bir süre sonra dahi değer vermeye devam edecekleri güçlü bir kombinasyon niteliğinde. Kitap, iş hayatında rotanızı nasıl belirleyeceğinize ve başarı platformunda kendisine nasıl eşlik edeceğinize dair bir harita paylaşmak isteyen bir adam tarafından sunulan, ömür boyu faydalanacağınız iş hayatı derslerinden oluşuyor.

Jim Gray

Onur listesinde yer alan,
Emmy Ödüllü spor gazetecisi,
muhabiri ve yapımcısı

TEŞEKKÜR

Tüm ailemin desteği olmadan bu kitabı yazamazdım. Ebeveynlerim Vic ve Joy; Paige, Michael, Patrick, Blayne ve Blake; erkek kardeşlerim Jay ve Todd, bu kitapta “Tilmanizm”in her türlüünü ve daha fazlasını işittiler.

Aralarında Patrick Fertitta, Michael Fertitta, Steve Scheinthal, Dancie Ware, Melissa Radovich ve Dash Kohlhausen’in bulunduğu, bu kitabın yazılma ve yayına hazırlanma sürecinde eleştirel geri bildirimler veren kişilere teşekkür etmek istiyorum. Editörüm Lavaille Lavette bu kitabın itici gücü oldu ve bu kitabı bir başarı haline getiren yolda atılan her adımda hazır bulundu.

Bu kitabın “Benim Gözümden Tilman” bölümüne katkı sağlamak için zaman ayıran Rich Handler, Dave Jacquin, Alb. Mark Kelly, Alb. Scott Kelly, Michael Milken ve Dr. Renu Khator’a özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Son olarak Landry’s, Golden Nugget ve Rockets’taki çalışanlarımın fedakârlıkları olmasaydı organizasyonumu bugünkü şekliyle geliştiremezdim, dolayısıyla ortada yazacak bir kitap da olmazdı. Uzun süredir yanımda olan bunca çalışana sahip olmaktan dolayı kendimle sık sık övünüyorum. Onların fedakârlıkları benim için en büyük övgüdür. Her biri yaklaşık yirmi yıldır benimle birlikte olan şu yöneticilere bilhassa teşekkür etmek istiyorum:

Andy Alexander

Julie Liebelt

Keith Beitler

Rick Liem

Jeff Cantwell

Scott Marshall

Kerri Carr

Mark Monsma

Howard Cole	Don Rakoski
Gerry Del Prete	Kelly Roberts
Rhonda DePaulis	Kathy Ruiz
Jim Dufault	Steve Scheinthal
Richard Flowers	Paul Schultz
Shah Ghani	Lynn Small
Steve Greenberg	Dena Stagner
Nicki Keenan	Stephanie Tallent
Brett Kellerman	Karim Tamir
Lori Kittle	Terry Turney
James Kramer	Tim Whitlock

Bu sayfada, uzun yıllar boyunca benimle birlikte olan yüzlerce diğer çalışanı sıralamaya yetecek kadar yer yok ama bu listede yer almayan hepiniz, fedakârlıklarınız için sizlere de teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

İş hayatının içindeyseniz, bir iş kurmak istiyorsanız ya da şirket basamaklarını tırmanmak istiyorsanız doğru yere geldiniz. Şimdi kapayın çenenizi ve o işi mümkün olan en üst noktaya taşıyabilmek için dinleyin.

Ben Tilman Fertitta. Forbes'un 400 kişiden oluşan listesine göre Amerika'nın en zenginleri arasında 153. sırada bulunuyorum. Fertitta Entertainment'ın¹ tek sahibi ve kurucusu benim; organizasyonumun sahip olduğu ve işlettiği restoranlar, oteller, lunaparklar ve akvaryumlar var. Diğer otuz beş konseptin yanı sıra Mastro's, Morton's The Steakhouse, Rainforest Café, Chart House, Bubba Gump Shrimp Co., Landry's Seafood House, Saltgrass Steak House gibi restoran markalarından bazıları size tanıdık gelebilir. Toplamda altı yüzden fazla restoranım var. Ayrıca beş Golden Nugget kumarhane ve otelinin de sahibiyim. Eğer bu kadarı yeterli gelmediyse CNBC'de yayınlanan *Billion Dollar Buyer* isimli kendi realite şovumda da boy gösteriyorum.

Ha, bu arada bilmiyorsanız söyleyeyim, NBA'deki Houston Rockets takımının da sahibiyim.

Bu, Teksas'ın Katy şehrinde tek bir restoranla başlayan uzun bir yol. Ve bu kitapta ben, tüm dünyaya yayılmış bir eğlence ve ağırlama imparatorluğunu inşa ederken kullandığım anahtar niteliğindeki fikir ve stratejilerin bir kısmını paylaşmak istiyorum.

Bunu yapabilmek için bir uyarıyla başlamak isterim:

1) Tilman Fertitta'nın sahip olduğu tüm şirketler Fertitta Entertainment isimli holdingin çatısı altında bulunmaktadır. (ç.n.)

GİRİŞ

Tıpkı benim gibi olun: İşiniz konusunda kaygılanmayı asla ve asla elden bırakmayın.

Neden?

Çünkü iş konusunda ya da hayatın çoğu alanında olduğu gibi, herkesin kışına inecek bir sopa vardır.

Ve siz bu darbenin ne zaman ve nereden geldiğini asla bilmezsiniz.

Buna gerçekten inanıyorum. İşler sizin için iyi gidiyor olabilir, her şeyi bildiğinizi sanıyor olabilirsiniz ama bu umurumda değil. Tek bir şeyi kafanıza sokun: Tam şu anda kışınıza doğru gelmekte olan bir sopa var.

Sopadan kastım, ortada mutlaka bir etki, işinizin başarısını ve yükselişini tam on ikiden hedef almış bir şeyler vardır. Bunlar, daha iyi bir ürüne sahip kişiler olabilir. Size darbe vurmayı bekleyen bir dava olabilir. Ekonominin seyri değişebilir. Güvendiğiniz bir banka size kredi vermeyi reddedebilir. Yeni hükümet düzenlemeleri yürürlüğe girmek üzere olabilir. Bilgisayarınız hacklenebilir. Ayrıca bugünlerde ülke dışından veya içinden yapılacak bir terör saldırısından endişelenmek hiç de saçma değildir.

Zarar verici veya sekteye uğraticı bir şeyler meydana geldiğinde umabileceğiniz en iyi şey, etkiyi en aza indirmektir. Ama gözlerinizi de açmanız gerekir. Endişelenmeye, tahmin yürütmeye, plan kurmaya ve ilk hamleyi yapmaya başlamanız gerekir. Neden? Çünkü sopa, bir işi başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olan çeşitli rol ve yetenekleri idare etmeye çalıştığımız sırada, hepimizde mevcut olan kör noktalardan gelir.

Hayati detayları göz ardı etmeye sebep olacak şekilde rehavete kapılmak ve aşırı özgüven duymak çok kolaydır.

“Ne yaptığınızı bildiğinizi düşünüyor olabilirsiniz fakat ben size bilmediğiniz şeyler göstereceğim.”

İnsanlar bana hep şu soruyu sorar: “Nelerden korkarsın?” Ben de derim ki, hiçbir şeyden korkmam ama her şeyden *endişelenirim*. İş hayatındaki yöneticilerle, öğrencilerle, çalışanlarımla ve televizyon şovum *Milyar Dolarlık Alıcı*'ya gelen girişimcilerle konuşurken yaymak istediğim mesajın önemli niteliklerinden biri işte budur. Karşıma gerçekten de çok cazip ürünlerle çıkmış olsalar dahi² girişimcilere, işlerine zarar verecek şekilde yetersiz kaldıkları alanları bildirmek zorundayım.

Bu yüzden kitabın adının da söylediği gibi bir sonraki adım basittir:

Çenenizi kapayın ve dinleyin.

Sizlerle paylaşmak istediğim çok şey var. Bunlara kulak astığınız için de memnun olacaksınız.

Kitap beş kısımdan oluşmakta ve her birinde kör noktalarının farkında olmadığınız takdirde işletmenizin canına okuyacak temel bir alan ele alınmaktadır. Bunlar sırayla şu şekilde:

1. Ağırlama (“Eğer Sahanda Yumurta İstiyorlarsa...”)
2. Rakamlarınızı Bilerseniz İyi Olur
3. 95:5 Kuralı: Sizin “Beş”iniz Neler?
4. Fırsatı Görün, Fırsatı Kaçırmayın
5. Liderliğinizi Yaşayın

Her bir kısım, işinizin o bir sonraki aşamaya ulaşması için hamle yapmanıza yardımcı olacak özel stratejiler ve fikirler sunar. Eğer bir şeyleri vurgulamak istiyorsam, bunu “Dinle!” başlığı altındaki bir kutucukta görebilirsiniz.

Söz konusu iş hayatı olduğunda ürettiğiniz şey, rakibiniz ve kendinizle ilgili daima gerçekçi olmak kesinlikle çok önemlidir. Yaptığınız her şeyin, almayı düşündüğünüz kararların bilincinde olun. Bu kitap güçlü ve zayıf yönlerinizi

2) Söz konusu televizyon şovunun formatı, girişimcilerin Fertitta'nın işletmesine ürün veya hizmet satabilmek için veya ondan finansal destek alabilmek için çaba harcamalarına dayanmaktadır. (ç.n.)